



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مطبوعة في مقياس

التسويق الاستراتيجي

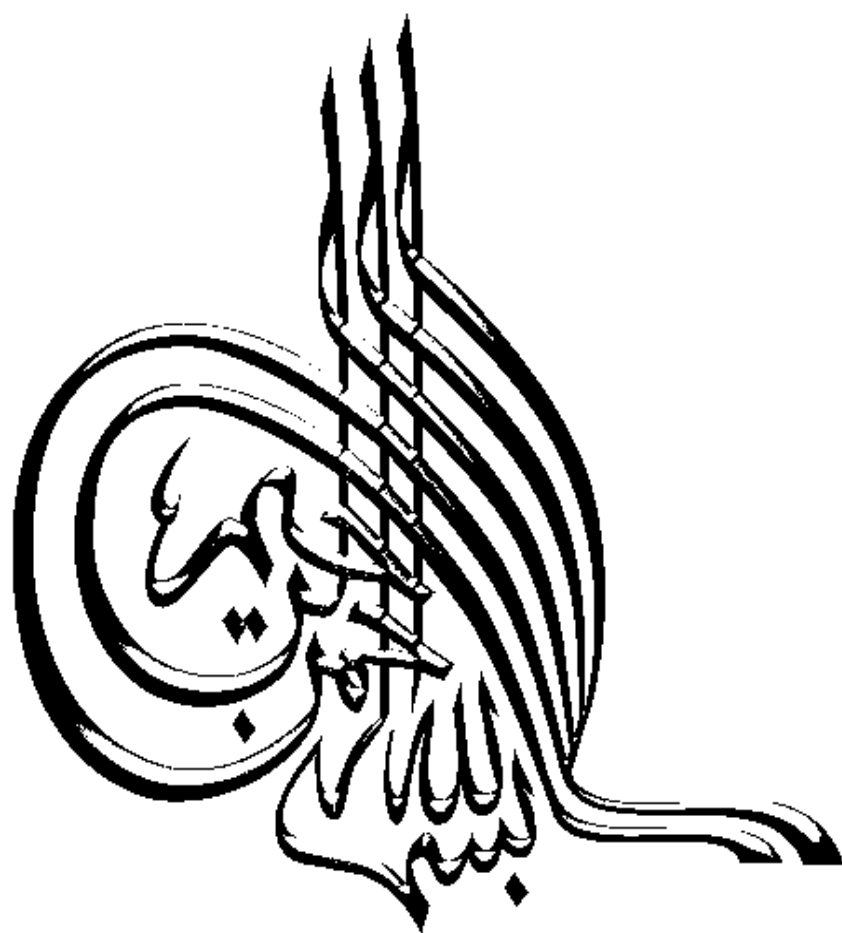
مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص ادارة الأعمال

من المحاد الدكتوراة: خريج الطاوس

جامعة العربي التبسي - تبسة

السنة الجامعية: 2022 / 2021
Université Larbi Tébessi - Tébessa





الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V-I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول (التسويق، الادارة الاستراتيجية، التسويق الاستراتيجي)
2	تمهيد
3	أولاً: مفهوم التسويق ومراحل تطوره
3	1- تعريف التسويق
5	2- أهمية التسويق
5	3- تطور الفكر التسويقي
8	4- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق
12	ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية وعملياتها
12	1- تعريف الاستراتيجية
15	2- أبعاد الاستراتيجية
16	3- مستويات الاستراتيجية
17	4- تعريف الادارة الاستراتيجية
19	5- عمليات الادارة الاستراتيجية
20	ثالثاً: مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية
22	1- ثقافة و فلسفة التسويق
23	2- إستراتيجية التسويق
23	3- التسويق التكتيكي
24	رابعاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده
24	1- تعريف التسويق الاستراتيجي
26	2- أهمية التسويق الاستراتيجي
27	3- أهداف التسويق الاستراتيجي

28	خامسا: الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني (العمليات)
31	سادسا: مجال التسويق الاستراتيجي
31	1- جوهر مجال التسويق الاستراتيجي
34	2- مضامين التسويق الاستراتيجي
38	3- عناصر التسويق الاستراتيجي
38	4- مثلث التسويق الاستراتيجي
40	سابعا: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي
41	1- مفهوم القرارات الاستراتيجية
42	2- خصائص القرارات الاستراتيجية
42	3- لعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التسويقية
44	أسئلة التقويم الذاتي
الفصل الثاني: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي	
46	تمهيد
47	أولا: مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي
47	1- تعريف التخطيط الاستراتيجي
48	2- خصائص التخطيط الاستراتيجي
49	3- أهمية التخطيط الاستراتيجي
50	4- أهداف التخطيط الاستراتيجي
50	ثانيا: مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة
51	1- مفهوم البيئة والتحليل البيئي
52	2- أهمية التحليل البيئي
52	ثالثا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
53	1- مفهوم البيئة الخارجية
53	2- مستويات البيئة الخارجية
68	رابعا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
69	1- مفهوم البيئة الداخلية
70	2- عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها
73	3- مداخل تحليل البيئة الداخلية

77	خامسا: تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل SWOT)
77	1- ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي
78	2- ماهية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل SWOT)
79	3- أطر تحليل SWOT
81	سادسا: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي - دراسة المصفوفات-
81	1- نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG
85	2- نموذج التحليل الاستراتيجي لجينرال إلكترونيك General Electric
88	3- نموذج التحليل الاستراتيجي لهوفر Hofer
91	سابعا: مراحل التخطيط الاستراتيجي
91	1- التوجه الاستراتيجي للمنظمة
93	2- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية
94	3- تحديد الموقف الاستراتيجي
94	4- الخيار الاستراتيجي
95	5- صياغة الاستراتيجية
96	ثامنا: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية
97	1- التنفيذ الاستراتيجي
100	2- الرقابة الاستراتيجية
102	أسئلة التقويم الذاتي
الفصل الثالث: استراتيجية التجزئة، الاستهداف، التوقع	
104	تمهيد
105	أولا: مفهوم السوق
105	1- تعريف السوق
105	2- أنواع الأسواق
106	ثانيا: التسويق المستهدف
107	1- تعريف التسويق المستهدف
108	2- أهمية التسويق المستهدف
110	3- مبادئ التسويق المستهدف
111	4- المسار التسويقي لاستهداف السوق

112	ثالثا: استراتيجية التجزئة السوقية
112	1- مفهوم التجزئة السوقية
115	2- أهمية وأهداف التجزئة السوقية
115	3- مراحل وخطوات التجزئة السوقية
117	4- معايير التجزئة السوقية
121	رابعا: استراتيجية استهداف الأسواق
121	1- خطوات عملية الاستهداف
122	2- معايير اختيار القطاع السوقي المستهدف
123	3- نماذج اختيار القطاع السوقي
125	4- استراتيجيات الوصول الى الأسواق المستهدف
128	5- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع الأسواق المستهدفة
129	خامسا: التوقع في الأسواق
130	1- مفهوم التوقع
131	2- الأسباب الدافعة للتوقع
132	3- أنواع التوقع
132	4- أبعاد التوقع
134	5- أهداف التوقع
134	6- محددات التوقع
136	7- خطوات التوقع
138	8- استراتيجيات التوقع
139	أسئلة التقويم الذاتي
الفصل الرابع: الاستراتيجيات التسويقية	
141	تمهيد
142	أولا: التخطيط الاستراتيجي للتسويق
142	1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق
143	2- مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
144	3- أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق
145	4- أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

146	ثانيا: عموميات حول الاستراتيجية التسويقية
146	1- تعريف الاستراتيجية التسويقية
148	2- أهمية الاستراتيجية التسويقية
148	3- أهداف الاستراتيجية التسويقية
149	4- متطلبات نجاح الاستراتيجية التسويقية
150	5- قياس فاعلية الاستراتيجية التسويقية
151	ثالثا: تصميم الاستراتيجية التسويقية
151	1- الجانب التخطيطي
153	2- الجانب التنفيذي
154	3- الجانب الرقابي
154	رابعا: أنواع الاستراتيجيات التسويقية
155	1- استراتيجيات الحرب التسويقية
157	2- استراتيجيات تسويقية وفقا للمحيط الذي تعمل فيه
161	3- استراتيجيات المزيج التسويقي
171	خامسا: الاستراتيجيات التنافسية
171	1- مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها
174	2- الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter
176	3- الاستراتيجيات التنافسية لـ Ansoff
178	4- الاستراتيجيات التنافسية لـ Kotler
181	أسئلة التقويم الذاتي
183	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	مفاهيم جوهر التسويق	01
15	أبعاد الاستراتيجية	02
19	المراحل الأساسية لعملية الادارة الاستراتيجية	03
22	مهمة التسويق في المنظمة	04
29	التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني	05
32	الرؤية الواضحة للتسويق الاستراتيجي	06
33	جوهر مجال التسويق الاستراتيجي	07
35	محددات القيمة المدركة من طرف الزبون	08
38	تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي	09
39	مثلث التسويق الاستراتيجي	10
59	نموذج العلبة السوداء	11
64	نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة	12
67	النموذج المعدل لتحليل بيئة التنافس	13
68	نموذج Austin لتحليل الصناعة في الدول النامية	14
74	تحليل الموارد والخبرات والقدرات المميزة	15
75	مدخل سلسلة القيمة	16
80	مصفوفة SWOT	17
82	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	18
85	مصفوفة شركة General Electric	19
89	مصفوفة Hofer	20
98	العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	21
109	أثر التسويق المستهدف على المزيج التسويقي	22
111	الخطوات الرئيسية في عملية التسويق الاستراتيجي	23
112	مسار استهداف السوق	24
125	النماذج المعتمدة في اختيار القطاع السوقي	25

126	البائل المئاحة للوصول الى الأسواق المسئهفة	26
128	العوامل المؤثرة في اختيار اسئرائجفة الععامل مع السوق المسئهف	27
134	المئئئ الذهبف للئموقع	28

فهرس الجداول

الصفحة	لعنوان	الرقم
57	المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية	01
72	تصنيفات موارد المنظمة وخصائصها	02
78	طبيعة الترابط بين التحليل البيئي الداخلي والخارجي	03
99	أوجه الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	04
107	التفرقة بين التسويق الشامل والتسويق المستهدف	05
158	أسس صياغة استراتيجية المحيط الأزرق	06
160	أسس صياغة استراتيجية المحيط الأحمر	07
161	الفروقات الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر	08



مقدمة

مقدمة

يمثل التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها منظمات الأعمال الحديثة، وهو أبرز معالم حياتنا المعاصرة، بل يعد التسويق محورا استراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها، كما أن مدى نجاح المنظمة في أداء هذا النشاط يحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح الذي يمكن أن تسفر عنه عملياتها، أين تواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات والمتاعب البيئية، كزيادة المنافسة وحدثها، التقدم التكنولوجي المتسارع والمستمر، الجودة العالية، وغيرها من الصعوبات، مما يجعل القدرة على مواجهة هذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، الأمر الذي يتطلب وجود رسالة ورؤية تتفاعل مع التغيرات البيئية الخارجية يمكن من خلالها الوصول الى تحقيق النتائج المطلوبة بما يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق.

ويلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة لهذه التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال كجزء من الادارة الاستراتيجية دورا مهما في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الاستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية.

إن بناء أي استراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق، التجزئة، السوق المستهدف، والتوقع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي من خلال تحرير الثنائيات منتج / سوق والتي تمثل فرصا للمنظمة يمكن استغلالها، فالتسويق الاستراتيجي هو أحد تلك الممارسات التي تشير الى الرؤية والتوجه الاستراتيجي لوضع الخطط الاستراتيجية والبرامج الخاصة بتحقيق أهداف ادارة التسويق والمنظمة على حد سواء باعتبار أن التسويق أحد الأنشطة المركزية والمحورية داخل منظمات الأعمال، حيث يتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، ولقد أدركت الادارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق، مما يستدعي الأخذ بالفكر التسويقي الاستراتيجي كضرورة ملحة لتحقيق الفاعلية للمنظمة والاستمرار لعملياتها.

وجاءت هذه المحاضرات بهدف تزويد طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل عام، وطلبة السنة الثانية ماستر تخصص ادارة الأعمال-علوم التسيير بشكل خاص بمرجع يؤسس الطالب من خلاله مفاهيم ومضامين التسويق الاستراتيجي، وكيفية تطبيقه في منظمات الأعمال، الأمر الذي يجعله قادرا على فهم الأبعاد المطبقة من قبل المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها المختلفة، من خلال المزج السليم لعناصر المزيج التسويقي في الأجل الطويل وبوجهة نظر استراتيجية، من خلال

الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، وهذا ما يمكن من تزويد الطالب بمهارات التحليل والتسويق الاستراتيجي حول صياغة استراتيجية تسويقية متكاملة، وذلك باتباع أسلوب سهل وبسيط بالاعتماد على الأمثلة لترسيخ الأفكار وإرساء المعلومات.

و لأجل ذلك سيتم تناول الفصول التالية في هذه المطبوعة وفقا لما ورد في المقرر الوزاري الخاص بالمقياس، حيث تناول الفصل الأول تناول مفاهيم عامة حول التسويق، الادارة الاستراتيجية، والتسويق الاستراتيجي، مبينا الاختلافات الجوهرية بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي، وموضحا لمكانة التسويق ضمن الادارة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال، وقد تطرق الفصل الثاني الى عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، من خلال التطرق الى مفاهيم عامة حوله، كيفية القيام بالتحليل البيئي الاستراتيجي، وأهم الأدوات والمصفوفات المستعملة في ذلك، والتركيز على خطوات التخطيط الاستراتيجي.

في حين ركز الفصل الثالث على عمليات التسويق الاستراتيجي المتمثلة في التجزئة، الاستهداف والتموقع، وتم تناول التجزئة السوقية كأحد الاستراتيجيات المهمة للتعامل مع الأسواق، والأسس والمعايير المعتمدة في ذلك، وأهم استراتيجيات اختيار واستهداف الأسواق، والتموقع ذهنيا مقارنة بالمنافسين، بينما اهتم الفصل الرابع بالاستراتيجيات التسويقية بمختلف أنواعها، وكيفية تصميمها، بالإضافة الى الاستراتيجيات التنافسية وأهم روادها.

وختاما فسيتم ادراج بعض أسئلة التقويم الذاتي في نهاية كل فصل، حتى يتسنى للطالب تعميق المفاهيم التسويقية لاستراتيجية وإدراك أهمية استخدامها على مستوى المنظمات.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول (التسويق، الادارة الاستراتيجية، التسويق الاستراتيجي)

مفهوم التسويق ومراحل تطوره

مفهوم الادارة الاستراتيجية وعملياتها

مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية

مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده

الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني (العملياتي)

مجال التسويق الاستراتيجي

العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول (التسويق، الادارة الاستراتيجية، التسويق الاستراتيجي)

يعد التسويق في الوقت الحاضر أحد المجالات المعرفية التي تستحق الدراسة، فاقتصاد أي مجتمع في المجتمعات المعاصرة، وأنماط حياة الأفراد فيها، بل أن وجود الأفراد وتحقيق رفاهيتهم أصبح يتأثر بشكل كبير مباشر أو غير مباشر بالأنشطة التسويقية، وتشير الدراسات أن هنالك اجماع بأن الممارسات التسويقية في منظمات الأعمال المعاصرة تشكل أكثر من ثلثي اجمالي النشاطات والفعاليات التجارية وغير التجارية، وبالتالي أصبح التسويق يشكل قضية الساعة ولغة العصر في جميع الدول، ويشغل مكانة هامة في منظمات الأعمال، باعتباره الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح، ويلاحظ المتتبع لتعريف التسويق حجم الإثراء الحاصل في هذا المجال فهذا راجع إلى التراكم المعرفي في حقل التسويق ودخوله لجميع مجالات التطبيق.

ويعتبر التسويق الاستراتيجي الموجه العام لإدارة التسويق، حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من أجل صياغة استراتيجية تسويقية تعتبر أداة مهمة لتنفيذ التوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع منظمات الأعمال لتبني استراتيجيات وظيفية، خاصة التسويقية منها لارتباطها بالبيئة الخارجية من خلال تصريف المنتجات الى السوق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبناء علاقات جيدة معهم، الامر الذي يتطلب تحك في آليات وأدوات التسويق الاستراتيجي، والذي يعنى هذا الفصل بتقديم مدخلا نظريا حوله من خلال التطرق للعناصر الموالية:

- ✓ مفهوم التسويق ومراحل تطوره؛
- ✓ مفهوم الادارة الاستراتيجية وعملياتها؛
- ✓ مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية؛
- ✓ مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده؛
- ✓ الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني (العملياتي)؛
- ✓ مجال التسويق الاستراتيجي؛
- ✓ العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التسويق ومراحل تطوره

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق في التطبيق العملي كمحدد رئيس لنجاح العديد من منظمات الأعمال العالمية في العديد من الدول المتقدمة، وبالرغم من أن العديد من المديرين أصبحوا يدركون مدى أهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هذا المفهوم وأبعاد هذا النشاط ما زال غير واضحاً لدى الكثير من الأفراد ومنظمات الأعمال، فهناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يعبر عنها الناس بمصطلح "التسويق"، لذلك تعددت جهود الباحثين عموماً ورجال التسويق خصوصاً في تقديم تعاريف دقيقة للتسويق، شملت وجهات نظر مختلفة لكنها ساهمت في الجمع بين مختلف الآراء، الأفكار، التصورات والخيارات.

1- تعريف التسويق

يمكن تعريف التسويق من وجهة نظر اقتصادية شمولية، بأنه: "ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع".¹

ولقد ثبت بأن هذا التعريف ضيق في مفهومه ومداه، حيث يوحي بأن التسويق يبدأ دوره بعد الانتهاء من عملية الإنتاج من خلال التركيز على تدفق السلع والخدمات، وعدم إبراز الدور الهام للتسويق في تحليل حاجات المستهلكين وضمان المعلومات المساهمة في تصميم السلع والخدمات المقدمة، ولهذا ظهرت الحاجة إلى تعريف أكثر شمولية من التعريف السابق.

وقد عرف التسويق على أنه: "فلسفة أعمال تضع المستهلك في أعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن المستهلكين انطلقاً من اتخاذهم لقرار شراء السلع والخدمات فإنهم يشكلون قرار لمصير المنظمة".²

يبرز هذا التعريف أن التسويق هو فلسفة أعمال تقوم على فكرة أساسية مفادها أن المستهلك هو القلب النابض للمنظمة، وعليه أصبح تطبيق التسويق يحتاج إلى وجود فلسفة ذهنية تعرف بالذهنية التسويقية، غير أن هذه الفلسفة وحدها لا تكفي، لذا كان لابد من وجود مجموعة من الأنشطة والجهود التسويقية الفعالة، تساعد في تحقيق حاجات ورغبات العملاء وغايات وأهداف المنظمة.

وهذا ما ركزت عليه الجمعية الأمريكية للتسويق، حيث عرفت التسويق: "هو تلك العمليات المتعلقة بنخطيط وتنفيذ أنشطة المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع الخاص بالأفكار، السلع، الخدمات وذلك بغرض خلق المبادلات التي من شأنها إشباع حاجات الأفراد المستهلكين من ناحية، وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة من ناحية أخرى".³

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن 21-، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص: 18.

² - Franck Cochoy, Une Histoire Du Marketing - Discipliner L'économie De Marché-, Cashan Edition, Alger, 2002, P:137.

³ - Marie Camille Debourg, Joel Clanvelin, Olivier Perrier, Pratique Du Marketing, Berti Edition, 2^{eme} Edition, Alger, 2004, P:03.

فالتسويق يمثل طريقة للتسيير تقوم على هدف معين، ولتحقيق هذا الهدف بفعالية يتطلب وجود مهارات، ذهنية تسويقية وفلسفة التوجه نحو السوق، التي تعكس محتوى المفهوم التسويقي الذي يقر بأن أهداف المؤسسة تنطوي على تحقيق رضا المستهلكين مع تحقيق حجم من الأرباح، في إطار عمل متكامل وكفء.

وهناك تعاريف أخرى تركز على البعد الاجتماعي والاقتصادي للتسويق، كما قدمها P.Kotler و B.Dubois: "التسويق هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي من خلاله يلبي للأفراد والجماعات حاجاتهم و رغباتهم من خلال خلق وتبادل السلع والخدمات التي تحمل قيمة"¹.
والحقيقة أن هذا التعريف ينطوي على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضامينها بالحاجات والرغبات الإنسانية والسلع والخدمات المتاحة، إضافة إلى ما تتطلبه من عمليات مبادلة وتعامل وأسواق، إن ما يتضمنه هذا التعريف من مضامين اقتصادية واجتماعية تعكس درجة كبيرة من الشمولية والفهم لطبيعة المفهوم التسويقي وجوهره.

ان أغلب تعاريف الباحثين للتسويق تتضمن أبعاد جديدة، أصبح الزبون يعطى فيها الأولوية ومركزا تتمحور حوله الجهود التسويقية، فقد عرف Kotler (كوتلر) التسويق: "هو ادارة العلاقات المربحة مع العميل"².

وبالتالي فالتسويق يعمل على تحقيق الهدف المزدوج من خلال جذب عملاء جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة، والحفاظ على العملاء الحاليين، ونموهم عن طريق تسليم القيمة الذي يحوز على رضائهم، مما يؤدي بالمقابل على تحقيق أهداف المنظمة.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم التسويق ينطوي على اهتمام كبير بالزبون، وعلى ضرورة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بحاجاته ورغباته، والعمل على تلبيةها، حيث يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم التسويق فيما يلي:

- اشباع حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين هو الموجه الأول للنشاط التسويقي المتكامل؛
- تنوع وتعدد الوظائف التسويقية، وضرورة تحقيق التكامل بينها، والتي تتضمن تخطيط وتطوير المنتجات، التعبئة، التغليف، التمييز، التسعير، التوزيع والترويج؛
- التسويق يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق الأرباح المناسبة خلال الأجل الطويل وبالتالي البقاء والنمو وربما الريادة في الأسواق؛

¹ – Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Publinunion, 10^{ème} Edition, France, 2002, P:40.

² – فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، **أساسيات التسويق**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص:61.

- المسؤولية الاجتماعية للتسويق كعملية متكاملة، والأطراف الرئيسية التي يحتوي عليها، والتي تتمثل في المشترين والمنتجين وعملية التبادل والمزيج التسويقي، وأخيرا البيئة التسويقية المباشرة والبيئة الكلية المحيطة.

ويمكن القول أن التسويق خلال السنوات القادمة سوف ينطوي على عدد من التطورات الهامة التي يمكن أن تسعى إلى تحسين المعرفة لدى العملاء، وتنمية وتطوير التقنيات الهادفة لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وإيجاد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق قيمة أكبر للمستهلكين.

2- أهمية التسويق

يعد التسويق من أهم العمليات الإدارية المطبقة في منظمات الأعمال الكبيرة أو الصغيرة، وتلخص أهمية التسويق وفقا للنقاط الآتية:¹

- التعرف على رغبات وطلبات الزبائن؛
 - إكتشاف المنتجات والسلع الحالية داخل السوق؛
 - إدراك حصة المنظمة من حصص السوق ومقارنتها مع حصص المنافسين؛
 - تحليل معلى الرضا عند الزبائن حول الخدمات والسلع؛
 - مساعدة المنظمة في صناعة القرارات ذات الأهمية، سواء على مستوى الخدمات أو الجودة أو الأسعار، عن طريق جمع المعلومات والآراء من السوق؛
 - تقديم الدعم لعملية التخطيط الخاصة بالإنتاج؛
- تحقيق إستمرارية في التدفقات النقدية المراد بلوغها والمتمثلة عموما في حجم المبيعات، الحصة السوقية ... إلخ.

3- تطور الفكر التسويقي

انطوى مفهوم التسويق عبر مراحل تطوره المختلفة على توجهات رئيسية أربعة، عبرت عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي أسهمت في صياغة كثير من المضامين التطبيقية للتسويق في كل مرحلة من تلك المراحل، الى أن وصل الى المفهوم التسويقي الحديث، وهذه التوجهات الأربعة هي:

3-1- المفهوم الانتاجي

امتد هذا المفهوم من القرن الثامن عشر الى بداية القرن العشرين، حيث كانت المنظمات التي مرت بمرحلة الثورة الصناعية تعمل في ظل التوجه الإنتاجي، حيث كانت مشكلة الإنتاج هي الشغل الشاغل للإدارة وكانت إمكانيات الإنتاج مقتصرة على إشباع حاجات السوق، لأن العرض كان أقل من

¹ - اياد عبد الفاتح السنور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2014، ص:25.

الطلب، وعملت المنظمات على رفع مستويات الإنتاج وتخفيض التكلفة على أساس الفرض الاقتصادي "العرض يخلق الطلب"، وكانت القوة التنافسية للمنظمة تكمن في قدرتها على توفير كميات كبيرة من السلع والخدمات لتلبي احتياجات الطلب الهائل، ولذلك انصب اهتمام ادارة المنظمة على رفع الكفاية الانتاجية والتوزيع الشامل¹.

وقد ارتكز مفهوم التسويق في ظل التوجه الانتاجي على فكرة "أننا نبيع ما تم انتاجه"، وظلت هذه الفكرة كامنة وراء كافة التصرفات التسويقية التي تقوم بها ادارة المنظمة، فهناك من الطاقات الاستيعابية الهائلة للأسواق ما يبرز زيادة الانتاج، وقد ساعد ذلك بداية الاختيار الاستهلاكي، وبساطة المعايير المستخدمة من قبل المستهلكين في تحديد أنماطهم الاستهلاكية المفضلة.

3-2- المفهوم البيعي

أدى تعزيز الطاقات الانتاجية للمنظمات الصناعية والتحديث المستمر والهائل لطرق الانتاج فيها الى تراكمات سلعية ضخمة لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها، مما قاد الى ظهور عجز في جانب الطلب، وفائض في جانب المعروض من السلع التي يتم انتاجها، فبدأ اهتمام الادارة ينتقل من قضايا الانتاج، الى مواجهة التحدي الجديد، وهو انخفاض الطلب.

وقد بدأ هذا التوجه واضحا خلال الكساد العظيم في الثلاثينات من القرن العشرين، حيث شهدت هذه الفترة انخفاض القدرات الشرائية للمستهلكين، وكان على منظمات الأعمال أن تبذل جهودا بيعية كبيرة للتأثير على المستهلكين لاستمالتهم لشراء ما ينتج من السلع، ولهذا انصبت الجهود على البحث عن انجع أساليب البيع والترويج، وبدأت بذلك كثير من الأنشطة التسويقية تظهر، كإعلانات وأساليب الترويج الأخرى.²

وعليه فان منظمات الأعمال يجب أن تمتلك عدد من الأدوات البيعية والترويجية القادرة على جعل المستهلك أكثر رغبة في الشراء في اتجاه زيادة المبيعات، ولذا فان الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء المستهلك لقيامهم بالشراء مرة أخرى.

3-3- المفهوم التسويقي

ظهر هذا المفهوم في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، في أعقاب فلسفة ادارية قائمة على أساس "الانتاج هو المركز في العمل"، أو "القيام بالتصنيع ثم البيع"، ليظهر مفهوم يقوم على القول بأنه: "ليس من الصحيح أن تبحث عن المستهلك المناسب لما تنتجه، بل الصحيح هو تقديم المنتج المناسب للمستهلك".³

¹ - رانف توفيق وناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص: 24.

² - حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 30.

³ - ثامر البكري، ادارة التسويق، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2011، ص: 33.

وكان التحول من المفهوم البيعي الى المفهوم التسويقي نتيجة الى اتساع الأسواق و بروز اتجاه نحو الاختيارية في أنماط السلوك الاستهلاكي، حيث يركز المفهوم التسويقي على ضرورة تعظيم الأرباح على المدى الطويل، وفي نفس الوقت يتكامل التسويق مع جهود الادارات الأخرى في المنظمة، وسعيهم جميعا لمقابلة وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن.

ويطلق على المنظمات التي تتبنى وتطبق المفهوم التسويقي بأنها منظمات موجهة بالسوق، ويتطلب هذا التوجه بالسوق وجود قيادة فعالة من الادارة العليا، كما يتطلب أيضا العديد من الأشياء الأخرى مثل: التركيز على المستهلك، والقيام بالاستخبارات اللازمة على المنافسين والتنسيق الداخلي بين الوظائف المختلفة بالشكل الذي يمكن من مقابلة حاجات ورغبات المستهلك و امداده بقيمة كبيرة من خلال السلع والخدمات التي يتم تقديمها له، كما يرتبط التوجه بالسوق أيضا ببناء وتدعيم علاقات تبادلية متميزة وطويلة الأجل مع المستهلكين.¹

3-4- المفهوم الاجتماعي للتسويق

تم في هذه المرحلة التركيز على أهمية خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل والمستهلكين والمنظمة، حيث أن سعي المنظمات الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين أدى الى ظهور منتجات تضر بالبيئة والمجتمع، وتتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية والاقتصادية والتقاليد والعادات والأنماط الاستهلاكية بالشكل الذي جعل قسم من المنظمات تحاول استغلال المستهلكين، مما أدى الى ظهور جمعيات ودعوات تنادي لحماية المستهلك من هذا الاستغلال، والى حماية المجتمع، والحفاظ على البيئة من التلوث مع المحافظة على اشباع حاجات الأفراد وتحقيق الرفاهية لهم عن طريق تقديم ما يحتاجونه من منتجات وخدمات على أن لا تتعارض مع المصالح العامة للمجتمع.²

ويمكن القول أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يتمثل في "تحمل المنظمة لمسئوليتها في تحديد حاجات ورغبات الأفراد في الأسواق المستهدفة وارضاءهم بشكل فعال وكفؤ بالمقارنة مع المنافسين، وبما يعزز من رفاهية المجتمع"³، وهذا المفهوم يحمل في المسوقون المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في ممارستهم التسويقية الفعلية.

¹ -نادية أبو العوف ومحمد عبد العظيم أبو النجا وأمينة مختار ياقوت، ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص:19.

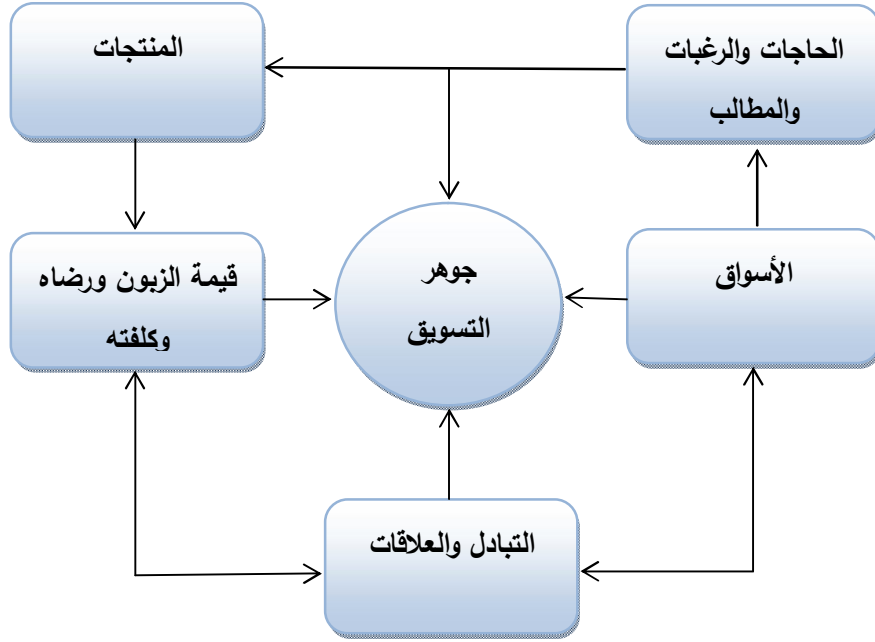
² - محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، ادارة التسويق-التحليل، التخطيط، الرقابة-، دار المناهج، عمان، 2005، ص:24.

³ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص:37.

4- المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق

سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق، والتي تساعد في فهم هذه السيرورة الإدارية داخل المنظمة من جهة، وكيفية تعاملها مع المستهلك من جهة أخرى، وترتبط هذه المفاهيم مع بعضها البعض حيث أن كل واحدة منها تقوم أو تعتمد على الأخرى، وهذا ما يمثله الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مفاهيم جوهر التسويق



المصدر: إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي ودباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:39.

يوضح الشكل أعلاه أهم المفاهيم الجوهرية للتسويق والتي تتمثل في ما يلي:

4-1- الحاجات، الرغبات والمطالب

4-1-1- الحاجات

ان من أكثر المفاهيم الأساسية التي يستند إليها التسويق الحديث هو الحاجات الانسانية والتي يمكن تعريفها بأنها: "حالة توتر يتعرض لها الفرد عند إحساسه بشيء ينقصه، وهذا ما يدفعه لانتهاج سلوك معين من أجل تخفيف هذا التوتر، فالإحساس بالحاجة يسمح بتعبئة الطاقة الضرورية لإعادة حالة التوازن"¹.

وتعتبر الحاجة من أهم المفاهيم التسويقية، فالفرد تكون لديه العديد من الحاجات التي يسعى جاهدا لإشباعها، فبعض هذه الحاجات فطري والبعض الآخر مكتسب، فالحاجات الفطرية هي تلك الحاجات البيولوجية التي تحتوي على الحاجة للطعام والماء والهواء، وعموما لا تستقيم الحياة الإنسانية دون حد

¹ -Armand Dayan, Manuel De Gestion, Volume 1, Ellipses Edition, Paris, 1999, p : 254 .

أدنى من إشباع هذه الحاجات الأساسية، أما الحاجات المكتسبة فهي التي يتعلمها الفرد خلال حياته وقد تشمل الحاجة للاحترام والتقدير، حب السيطرة والتعلم، كما أن الحاجات المكتسبة غالباً ما تكون نفسية واجتماعية.

4-1-2- الرغبات

كل فرد منا يمتلك حاجات، وأن هذه الحاجات تأخذ صيغتها وشكلها بواسطة رغبات الانسان، فنرى مثلاً في بلدان معينة أن الشخص يرغب في تناول الأطعمة السريعة أما في غير بلد تكون هذه الرغبة مختلفة وغيرها، وبعبارة أخرى تتعلق الرغبات بالكيفية التي تشبع بها الحاجة.

تمثل الرغبة نوعاً من الحاجات الخاصة، أو أنها: "عبارة عن مرحلة متطورة من الحاجات تكون مرتبطة بالوسيلة التي تلبى هذه الحاجة"¹، وتختلف رغبات الفرد باختلاف مستواه الثقافي والاجتماعي والشخصية، هذا ما يظهر اختلاف في استعمال الوسيلة لتلبية الرغبات، وهنا يكمن دور التسويق الذي يعمل على خلق وتقديم منتجات تساعد المستهلك في تلبية حاجاته ورغباته، وبما أن الرغبة مبتكرة لأنها تتحرك مع الوسائل القادرة على تلبيةها، فالمنتجون يحاولون توسيع تشكيلة السلع والخدمات القادرة على تلبية الرغبات من جهة، وتساعد على ظهور رغبات جديدة من جهة أخرى.

4-1-3- المطالب

يملك الأفراد رغبات غير محدودة ولكن لديهم موارد محدودة، فعندما تتوفر القدرة المادية للشراء مع الرغبة في الشراء يصبح هنالك طلب، وهكذا فالطلب هو: "الكمية المطلوبة من جانب الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال مدة زمنية معينة وبسعر معين"²، ولعل أكثر ما يهم المسوق هو القدرة الشرائية لدى المستهلك، والتي تعكس الامكانيات المادية التي يملكها المستهلك والتي يستطيع من خلالها اشباع حاجاته ورغباته، وعملياً رغبات الأفراد متجددة وغير محدودة، وكذلك موارد تلبيةها، فعلى الفرد أن يختار المنتجات التي توفر له أقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية، وهذا في ظل اختياره للسلعة التي تتمتع في نظره بقيمة اقتصادية استهلاكية عليا.

4-2- المنتجات

إن وجود الحاجات والرغبات الإنسانية، وظهور طلب عليها يتطلب تواجد المنتجات لإشباع هذه الحاجات والرغبات، وتحظى كلمة منتج بشمولية تضم سلع مادية أو خدمات أو فكرة أو شخص أو مكان، فالسلعة هي كيان مادي ملموس له شكل محدد وخصائص ومواصفات معينة تشبع حاجة معينة للمشتريين، والسلعة على ذلك هي: "منتج مادي يمكن إمساكه أو تذوقه واستهلاكه أو تخزينه أو نقل ملكيته

¹ - حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق ص:38.

² - زكرياء عزام و عبد الباسط حسونة ومصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق -، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص:34.

للغير"¹، بينما الخدمة هي: "نشاط يؤدي أو يقدم لإشباع حاجة معينة للعميل أو طالب الخدمة، سواء قدمت مقابل مبلغ معين مثل خدمات البنوك والبريد والفنادق، أو قدمت مجاناً مثل خدمات مراكز الصحة العمومية"².

وعموماً يعرف المنتج على أنه: "شيء يتم عرضه للسوق بغرض جذب الانتباه، أو الاكتساب أو الاستخدام أو الاستهلاك لإشباع حاجة ورغبة معينة"، وينظر المستهلكين للمنتجات كمجموعة من الفوائد (المنافع) وبالتالي يقومون باختيار تلك المنتجات التي توفر لهم أفضل مجموعة من فوائد مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها في سبيل الحصول عليها.

تعمل المنظمات عند تقديمها للمنتجات على التركيز على المنافع والخدمات التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه لهذه المنتجات لذا يمكن تعريف مهمة المنظمة استناداً للحاجات والرغبات التي تشبعها وليس على أساس ما تنتجه.

4-3- قيمة الزبون، رضا الزبون والكلفة

4-3-1- قيمة الزبون

حتى يستطيع المستهلك تلبية حاجاته ورغباته، يقوم باختيار ما هو ضروري له من بين السلع والخدمات المتاحة أمامه، وتتم عملية الاختيار على أساس معايير يستخدمها الفرد في تفضيل منتج عن الآخر، وبالتالي عملية التقييم لمختلف السلع والخدمات هي مسألة تخضع للتقدير الذاتي سواء موضوعية أو غير موضوعية. ويمكن تعريف القيمة على أنها: "تحديد الزبون لقدرة المنتجات على تحقيق الرضا، وتقاس من خلال الاختلاف بين القيم التي يكتسبها الزبون نتيجة امتلاكه أو استعماله للمنتج والكلف التي يتحملها من شراءه"³

فالقيمة هي حكم تقديري للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية رغباته من خلال جملة من المعايير يعتمد عليها في تقديره فيما كانت السلعة تستجيب لرغباته أم لا.

وعندما يقوم المستهلك بشراء المنتج الذي يقع عليه اختياره كوسيلة لتحقيق غاية هامة هي استخدامه في حل المشكلة الاستهلاكية، وما أن يبدأ المستهلك في استهلاك المنتج حتى يبدأ في تقييمه وتكون نتيجة هذا التقييم إما الشعور بالرضا أو عدم الرضا.⁴

¹ - محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سابق، ص: 28.

² - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، 2001، ص: 36.

³ - إhsان دهش جلاب وهاشم فوزي ودباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 45.

⁴ - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق - أفكار وتوجهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 30.

4-3-2- رضا الزبون

يمثل رضا الزبون "حالة أداء المنتج المدرك من قبل الزبون في تحقيق قيمة له، ويتحقق عندما يكون الأداء الفعلي أو المدرك للمنتج من قبل الزبون أعلى أو يساوي الأداء المتوقع، ويرتبط رضا الزبون بشكل كبير بالجودة"¹.

ان اقتناع أو ارتياح الزبون يمثل جزءا مهما من التسويق، ويعتمد على الأداء الإدراكي للمنتج في نقل علامة القيمة الى توقع المشتري، فاذا كان أداء المنتج أقل من توقع الزبون فان المشتري سوف يثار استياءه اتجاه المنتج، فيما اذا كان الأداء كفاء فان المشتري سوف يرضى، واذا تفوق الأداء على توقع الزبون فسوف يبدي المشتري سعادة كاملة وبيتهج، وتعتمد توقعات الزبون على عدة مسائل منها²:

- الخبرة في الشراء؛
- آراء ومقترحات الزبائن؛
- معلومات المنافسين؛
- مصداقية المنظمة.

4-3-3- كلفة الزبون

تعرف الكلفة لأنها: " قدرة المستهلك على دفع النقود لشراء السلعة التي يريدتها"³، وهي بذلك تعني قيمة ما يتحمله الزبون من نفقات متمثلة بالنقود للحصول على السلع والخدمات التي يريدتها، فمثلا قد يرغب الزبون في الحصول على سيارة خاصة لأعماله الشخصية أفضل من أي وسيلة أخرى، الا أنه لا يستطيع تحقيقها بسبب كلفتها المرتفعة والتي لا يقدر على دفع قيمتها، لذلك فانه سوف يتحول الى واسطة أخرى تمثل الانتقال الى كلفة أقل.

4-4- التبادل والعلاقات

يستطيع الفرد اشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التبادل الذي يتم ما بين الأطراف المتعاملة، فهو تعبير عن سلوك المستهلك بهدف الحصول على شيء ما مقابل تقديم نقد، والتبادل في حقيقته يمثل جوهر العمل التسويقي والذي يشترط قيامه توفر خمسة شروط هي⁴:

- مشاركة طرفين على الأقل؛
- كل واحد منهما يمتلك شيء يحتاجه الآخر أي يمثل قيمة بالنسبة له؛
- توفر الرغبة في التبادل لكليهما؛
- أن يتمتع كل طرف بحرية القبول أو رفض عرض الآخر دون إكراه؛

¹ - نظام موسى السويديان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص:68.

² - إحسان دهب جلاب وهاشم فوزي ودباس العبادي، مرجع سابق، ص:46.

³ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص:29.

⁴ - حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص:40.

- أن تكون هناك قدرة على الاتصال ليساعد ذلك في تسليم السلع.
ولتحقيق عملية التبادل فان على المسوقين اجراء تحليل دقيق لتوقعات الطرف الآخر فيما يحصل عليه أو يعطيه في عملية التبادل الحاصلة بينهما، وبالتالي فان كل طرف يسعى الى تعظيم المنفعة أو الأرباح التي يحصل عليها، أو تقليل التكاليف التي قد يتحملها لأدنى حد ممكن.

4-5- الأسواق

يعتبر السوق من المفاهيم المرتبطة بالتسويق، حيث يمكن تعريفه على أنه: "المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري ل يتم بينهما التبادل (بيع وشراء السلع) على أساس السعر الذي يتحدد تبعاً لآليات السوق (سعر التوازن)"¹.

ومن جهة أخرى يمكن تعريف السوق على أنه: "مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي لديها الرغبة في شواء إحدى السلع والخدمات، والتي تتمتع بالقدرة الشرائية ولديها الاستعداد للإنفاق على شراء تلك السلعة أو الخدمة من أجل إشباع إحدى الحاجات أو الرغبات"².

ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية وعملياتها

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال كجزء من الادارة الاستراتيجية دوراً مهماً في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الاستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية.

1- تعريف الاستراتيجية

يعود مصطلح الاستراتيجية Strategy الى الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة العسكرية أو القائد العسكري، والكلمة مركبة من مقطعين هما Stratos ومعناها جيش، و Ago ومعناها يقود، وتعني الكلمتين معاً الأساليب التي يستخدمها القائد العسكري.³ وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير الى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف سياسية وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، فقد عرفها Clauswitz بأنها: " فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب"⁴. ومنه فإن تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه. ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري الى الاستخدام المدني

¹ - حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 41.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 31.

³ - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 15.

⁴ - أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 08.

ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير الى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

وبالرغم من انتقالها المتأخر الى المنظمات ودنيا الأعمال على يد الأمريكيين في بداية الستينات، خاصة بعد كتاب « Strategy And Structure » A. Chandler سنة 1962 وكتاب Igos « Corporate Strategy » Ansoff سنة 1965. فإنه أصبح من أكثر الألفاظ تداولاً في المال والأعمال والأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم.

لم يتفق الكتاب والباحثين على مفهوم موحد للاستراتيجية، كونها مصطلح ينظر اليه من زوايا مختلفة، فضلاً عن ذلك فقد تطور معنى الاستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، وعلى هذا الأساس فقد ظهرت العديد من التعريفات للاستراتيجية ولعل أهمها:

يرى Alfred Chandler أن "الاستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات المتعلقة بتحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى، تحضير العمليات التي تمكن من إنجاز هذه الأهداف وتخصيص الموارد الضرورية التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف"¹، بينما عرفها Thompson في كتابه Strategic Management بأنها: " الطريقة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك استراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة"². ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الاستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة من أجل بلوغ المؤسسة أهدافها، انطلاقاً من خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة بالإضافة الى أنها قد تكون عبارة عن مجموعة من الخطط الفرعية الموضوعة لغرض تلبية أهداف تتعلق بمنتج محدد بذاته.

ويرى Ansoff أن "الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها"³.

وقد حدد Porter مفهوم للاستراتيجية على أنها: " عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"⁴. وباعتبار Porter أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فقد عرف الاستراتيجية من زاوية المنافسة واعتبرها بأنها عملية بناء وإقامة

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، عمان، ص: 31.

² - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 19.

³ - فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 45.

⁴ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 35.

دفاعات ضد القوى التنافسية والتي بدورها تؤدي الى خلق ميزة تنافسية أين يصعب على منافسيها تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المرتبطة بها.

وقد سعى Mintezberg الى محاولة صياغة مفهوم الاستراتيجية، محاولا تضمينه آراء مجموعة

كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية الى ما يعرف بنموذج "P5" لتعريف الاستراتيجية:¹

- **الخطة Plan** : فهي دالة ومرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة؛
- **المناوره Ploy** : القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم؛
- **النموذج Pattern**: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول الى المركز؛
- **الموقع Position**: أي البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة؛

- **التطلع Perspective**: وهو تصور وإدراك الأشياء في المستقبل وفقا لعلاقتها الصحيحة.

وعليه تشير الاستراتيجية الى مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمة والمتعلقة بكيفية تخطيط مسار عملها وهذا بتحديددها لأهدافها المستقبلية على المدى البعيد، اضافة الى تحديد الأنشطة التي تنوي القيام بها سواء في الوقت الراهن أو في الوقت المستقبلي، وهذا بالاعتماد على معظم الفرص المتاحة لها من أجل التكيف التام مع البيئة المحيطة بها.

تشير التوجهات العامة في الفكر الإداري الى أن الاستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن

التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:²

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة؛
- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما ينشق عنه من قدرات ابداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة؛
- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها؛
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة، لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة.

ويظهر مما تقدم أن الاختلاف في مفهوم الاستراتيجية يشير الى الانتقال من المفاهيم العامة الشاملة الى المفاهيم المحددة والموجهة، ومن تغليب الجوانب التخطيطية في صياغة الاستراتيجية الى

¹- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم...العمليات-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،

2011، عمان، ص: 16.

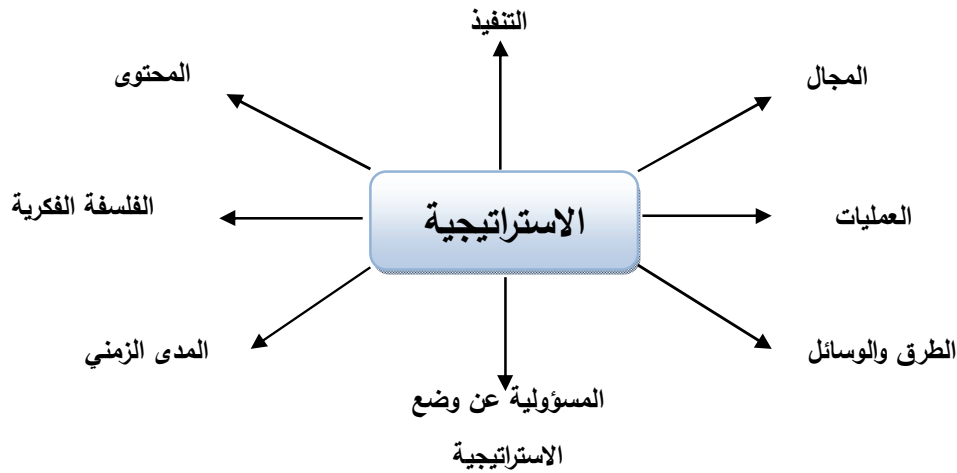
²- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص ص: 30-31.

التأكيد على الجوانب التنفيذية، وحصر الموارد وخاصة الموارد النادرة والمعرفية منها، ومن الاهتمام بالتحليل الى التأكيد على التركيب بهدف رؤية أوضح للصورة الشمولية للمنظمة.

2- أبعاد الاستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلائم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، ويمكن استعراض هذه الأبعاد بصورة شمولية تغطي مختلف مكونات الاستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، عمان، ص: 41.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أبعاد الاستراتيجية تتمثل في ما يلي:¹

- **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة؛
- **العمليات:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- **الطرق:** الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي؛
- **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة؛
- **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 40.

- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن اطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛
- المحتوى: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في اطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة؛
- التنفيذ: هل تنفيذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاتيين معا.

3- مستويات الاستراتيجية

يتوقف تحديد مستويات الاستراتيجية في منظمات الأعمال أساسا على حجم المنظمة ذاتها ودرجة التعقيد في هيكلها التنظيمي، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها، وكذلك الفلسفة الادارية التي تؤمن بها الادارة العليا، ويعتبر تصنيف Johnson & Scholes من أكثر التصنيفات اعتمادا في الأدبيات الاستراتيجية، حيث تصنف مستويات الاستراتيجية في المنظمة الى ثلاث مستويات كما يلي:

3-1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الاطار الكلي للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية، وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة استراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى.

إن مهمة تطوير استراتيجية المنظمة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية:

- تطوير الخطط الادارية الخاصة بادارة مزيج النشاطات المتنوعة (ادارة محفظة الأعمال) لغرض تحسين أداء المنظمة؛

- توفير التنسيق بين مختلف الاعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمنظمة؛

- وضع الأسبقيات الاستثمارية، وتوزيع موارد المنظمة عليها.

ان هذا المستوى لاستراتيجية المنظمة يجيب عن العديد من الأسئلة التي من أهمها: ماهي النشاطات التي تمارسها المنظمة حاليا؟ وماهي النشاطات التي يجب أن تكون بها؟ ما هو الجزء الذي يجب تخصيصه من موارد المنظمة لكل نشاط لتحقيق غايات وأهداف المنظمة؟ ماهي حاجات المتعاملين التي تقوم المنظمة بتلبيتها؟ ماهي مجاميع المتعاملين التي تتعامل معها المنظمة أو التي تتحرك من أجل التعامل معها؟ ما نوع التقنيات التي تستخدمها؟ وماهي اتجاهات تطوير هذه التقنيات؟ ماهي المهارات التي تملكها المنظمة؟ أو التي تقوم بالاستثمار فيها؟

فعلى المستوى العام للمنظمة يتم التطوير والمحافظة على الكفاءة المتميزة، وذلك بالتركيز على نوعية الموارد البشرية وجلب الأموال والموارد التكنولوجية، وتصميم هيكل تنظيمي فعال يساعد على تطبيق استراتيجية المنظمة العامة.

3-2- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح، تتولى ادارة وحدة الأعمال ضياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا الى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الامكانيات والموارد المتاحة لوحدات العمل هذه.¹

فالاستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة من أهمها: كيف تنوي المنظمة أن تنافس في هذا العمل المحدد؟ ماهو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟

ان هذه الأسئلة وغيرها تتجسد لاحقا بمواصفات رئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب انتاجها من قبل وحدة العمل، والتي تقدم للعملاء، وكذلك يجب أن نشير الى الدور المهم الذي يجب أن تلعبه وحدة الأعمال لدعم جهود الادارة العليا في انجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبطرق فاعلة وكفوة.

3-3- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

تتعدد المجالات الوظيفية في منظمات الاعمال، والتي تفرد ادارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، إن تكون وحدات الاعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات، كمنشآت الانتاج والعمليات، ونشاط الموارد البشرية، ونشاط التسويق، والنشاط المالي والمحاسبي، ونشاط البحث والتطوير، ونشاط ادارة المواد، ونشاط ادارة المعرفة ... وغيرها، تطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة.

وبالتالي ففي هذا المستوى تهتم الادارة بوضع الأهداف والاستراتيجيات للنشاطات المختلفة، ومنها استراتيجيات النشاط التسويقي التي تركز على تفعيل خط المنتجات بالتأكيد على تقسيم السوق ومكانة المنتج في ذهن المستهلك، والترويج لترسيخ هذه المكانة في ذاكرة زبائن المنظمة.

4- تعريف الادارة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، الى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود ادارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق

¹ - زكرياء مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية باعتبارها توجه اداري حديث يعكس طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

لقد اعتبرت الإدارة الاستراتيجية الاطار الذي يحوي الاستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، وتعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها اطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن اطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها بما ينعكس ايجابا على تحسين كل مركزها وأدائها الاستراتيجي.

لقد وردت تعريفات كثيرة للإدارة الاستراتيجية فقد عرفها Higgins أنها: "العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها" وينظر اليها Pearce & Robinson من زاوية القرارات الادارية على أنها: " مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باساراتجية المنظمة"¹

ويصف Sharplin الإدارة الاستراتيجية بأنها: " عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان"، كما يمكن وصفها على أنها: " مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، وأن عمليات الإدارة الاستراتيجية تمثل الطريق الذي يعمل بواسطته الاستراتيجيون في تحديد الأهداف والقرارات الاستراتيجية"، ويقدم Thompson التعريف الأكثر وضوحا فيما يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الاستراتيجية، فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا: " عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لانجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وانجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة"²

وينظر اليها Hitt من زاوية المزايا التنافسية، فالإدارة الاستراتيجية هي: " تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات، القرارات، والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة." وفي السياق نفسه ينظر اليها Dess & Al على أنها: " مجموعة القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها"³

وعليه يمكن بلورة تعريف الإدارة الاستراتيجية بكونها عمليات ادارية شاملة ومتكاملة ومستمرة موجهة لصياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص

¹ - فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 48.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 48-49.

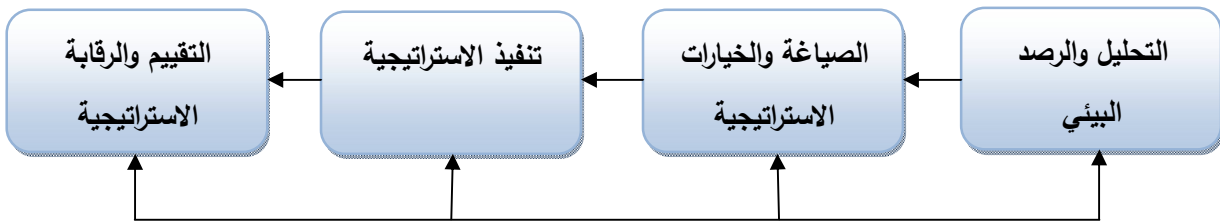
³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ص: 27.

والتهديدات، ومن المرجح أن تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وفق هذا المنهج العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئة عملها.

5- عمليات الإدارة الاستراتيجية

مهما اختلفت الآراء بشأن مراحل الإدارة الاستراتيجية وتسلسلها، فإنها تصب في التحليل البيئي وعمليات الصياغة والتنفيذ، والرقابة الاستراتيجية، وهذا وإن عمليات الإدارة الاستراتيجية مستمرة، تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي، بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين إمكانات وأنشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية، وكما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص: 34.

يمكن إبراز أهم الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية في المراحل التالية:¹

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية؛
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد عناصر القوة والضعف؛
- تحليل البيئة الخارجية وتتبع وتصور تطورها المستقبلية (فرص / تهديدات)،
- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المنظمة المختلفة: تسويق، إنتاج، موارد بشرية...
- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- إعداد نظم الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء؛
- تسيير التغيير الاستراتيجي.

وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني مداخل الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي:²

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها؛

¹ - جريبي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2017-2018، ص: 06.

² - وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 19-20.

- 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 ايجابية؛
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة؛
- تسهم بتحديد الفرص، ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة 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 الاستراتيجية من خلال محاولة احداث التوافق بين موارد المنظمة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهيكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

ثالثاً: مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية

لم تنشأ المكانة الاستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبرت البيئة الصعبة الادارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في الاول على المالية، وبالطبع أدركت الادارة أن التسويق كان مطلوباً ولكن ليس ضرورياً، فمثلاً أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي والأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقاً من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، ولكن مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة واضطراب البيئة أصبحت الحصة السوقية التي هي النتيجة بدلاً من السبب، وتركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، كان هذا في بداية السبعينات أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة¹.

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 09.

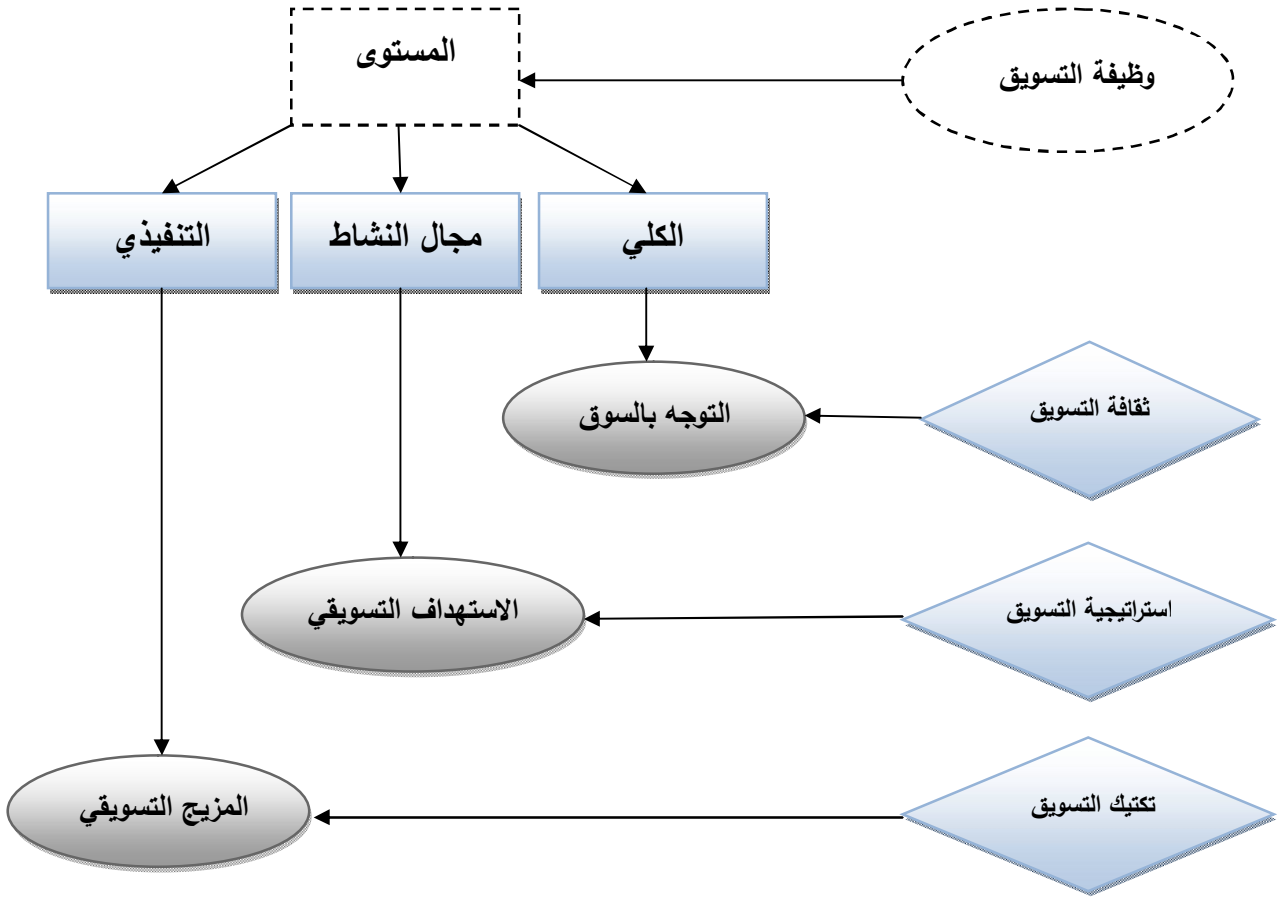
إن أي منظمة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرية لي تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المنظمة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحرير وتوجيه أنشطة المنظمة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

إن تفكير المنظمة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المنظمة اهتماما المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المنظمة تابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتج / سوق، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين والمرقبين على أساس اختلاف وتنوع رغباتهم والعمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات ، إن توجه المنظمة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمنظمة بما فيها من مستهلكين ومنافسين ... الخ¹.

إن مهمة التسويق في المنظمة تبرز على ثلاث مستويات مختلفة، على المستوى الكلي، على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي، و على المستوى التنفيذي، ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفرقة بين الأبعاد المختلفة للتسويق والتي تجد موقفا في المستويات السابقة، التسويق كثافة وفلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كنشاط تكتيكي (ميداني)، كما يلخص الشكل الموالي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 10.

الشكل رقم (04): مهمة التسويق في المنظمة



المصدر: جريبي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 2017-2018، ص: 10.

ويتضح من الشكل أعلاه إن مهمة التسويق لا تتحصر فقط في إدارة وظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تشمل مختلف المستويات في نشاط المنظمة، وذلك وفقا للأبعاد الرئيسية للتسويق والتي تتوافق مع كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

1- ثقافة و فلسفة التسويق

ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق والتي تتمثل في نظرتهم للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المنظمة (وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين لبنك أمريكي " إن التسويق يبدأ من الإدارة العليا، فهي وحدها التي يمكن أن توفر المناخ والنظام والقيادة اللازمة لاجاد برنامج تسويقي ناجح، غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المنظمة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون هذه الإدارة

العليا موجهة بالمستهلك وهذا هو دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك و توجيه المنظمة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة.

2- إستراتيجية التسويق

إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق، التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي من خلال تحرير الثنائيات منتج / سوق والتي تمثل فرصا للمنظمة يمكن استغلالها إن هذه الأنشطة تتدرج ضمن الإستراتيجية العامة لمجال النشاط وللنشطة ككل.

3- التسويق التكتيكي

ويتعلق الأمر هنا بإعداد المزيج التسويقي بما يضمن تمثيل إستراتيجية التسويق المختارة، فعلى هذا المستوى تحدد خصائص المنتج أو الخدمة المعروضة، سعرها، سياسة توزيعها، وسياسة الاتصال المتعلقة بها، إن هذا المستوى يكتسي أهمية بالغة فهو الذي يتم من خلاله الاتصال بالزبون وإقامة العلاقة بين المنظمة والسوق، لذلك لا بد أن تؤخذ جميع القرارات بخصوص المزيج التسويقي مع وجود سوق معين في ذهن من يتخذ القرارات ذلك أن المزيج التسويقي ينمى لمجموعة محددة من الأفراد يعرفون باسم السوق المستهدف.

كما يمكن تأشير العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والادارة التسويقية بعدد من المؤشرات التي يمكن توضيحها في ما يلي:¹

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

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 34-35.

رابعاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده

في الوقت المعاصر الذي تتحسر فيه الفواصل الزمنية والمكانية حيث الأسواق مفتوحة على كل التأثيرات والتفاعلات فيما بينها وبين البيئة التسويقية المتغيرة، يصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حد سواء.

حيث يزخر الفكر الاستراتيجي في الوقت الحاضر بالعديد من المصطلحات ذات المضامين والمجالات المتعددة وبالأخص فيما يتعلق بالتسويق باعتباره علماً وفلسفة ديناميكية ومركز نشاط منظمات الأعمال في مختلف اختصاصاتها ومجالاتها، فالتسويق الاستراتيجي هو أحد تلك المصطلحات التي تشير إلى الرؤية والتوجه الاستراتيجي لوضع الخطط الاستراتيجية والبرامج الخاصة بتحقيق أهداف إدارة التسويق والمنظمة على حد سواء باعتبار أن التسويق أحد الأنشطة المركزية والمحورية داخل منظمات الأعمال.¹

1- تعريف التسويق الاستراتيجي

يركز التسويق الاستراتيجي على تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، وحسب فلسفة التوجه بالسوق فإن المشتري لا يبحث عن المنتج بحد ذاته بل عن الخدمة أو حل لمشكل يقوم به المنتج، ويمكن أن يمنح هذا الحل عن طريق تكنولوجيات مختلفة والتي تتعرض لتغير مستمر²، ومن أجل التطرق بالتفصيل لمفهوم التسويق الاستراتيجي يمكن القول بأن هذا الأخير ينطلق من المنطلق التشخيصي والفكري، يهدف إلى تحديد المهمة الاستراتيجية العامة للمنظمة وكيفية تنفيذها وهذا من خلال المساعدة على الفهم الشمولي للبيئة، فالبيئة هي العنصر الجوهري ومركز التسويق الاستراتيجي لكونها مصدر الفرص، ونظراً لكون مفهوم التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم، وارتباطه بمفهوم الاستراتيجية التسويقية الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفاً واحداً شاملاً للتسويق الاستراتيجي.

يعرّف التسويق الاستراتيجي بأنه: " نشاط تتبناه المنظمة الموجهة بالسوق حيث يهدف إلى تحقيق كفاءة إقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين"³.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 13.

² - زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي - مداخل حديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 40.

³ - J. J. Lambin, Le Marketing Stratégique, Ediscience International, 3^{eme} Edition, Paris, 1996, P:04.

ويشير Lingham أن مفهوم التسويق الاستراتيجي هو: " فلسفة وتركيز، واتجاه، وتأکید على تحديد الفرص التسويقية إضافة الى أنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمنظمة".¹

كما يعرف على أنه: " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالسوق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجية كل على حدا".²

ويرى Parry أن مفهوم التسويق الاستراتيجي يشير: "الى الأعمال المسؤولة عن التمييز، توقع وإرضاء متطلبات الزبون و ثم الربحية، وبالتالي فإنه يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي، وهذه الأنشطة تمثل المجال الواسع للتسويق الذي يجب أن يتكامل ويتوازن في الخطة الاستراتيجية التسويقية".³

كما يضيف Winton لما سبق ذكره الى أن التسويق يتضمن امتلاك شيء لبيعه الى الأفراد أو المنظمات، وإيجاد الأفراد الذين سيشترونه، وتشجيعهم على الشراء، وتزويدهم بقيمة من خلال ما يشترونه، وبذلك هذه الأهداف تمثل صورة التسويق الاستراتيجي.⁴

أما كل من Gravens & Piercy فإنهما يشيران على أن التسويق الاستراتيجي يعبر عن العملية الموجهة الى السوق مع الأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في البيئة التسويقية والحاجة الى توصيل قيم عالية للمستهلكين وبالتالي فإنه يركز على أداء الأعمال وليس فقط على زيادة المبيعات، في حين عرف Vassinen التسويق الاستراتيجي بأنه التوجه للزبون، ويركز على رؤيا الإدارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤيا الاستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع.⁵

وبناء على ما سبق يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو كل الاجراءات الهادفة الى تقييم مختلف العوامل البيئية والأسواق، والمنافسة، وكافة العوامل المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام، وعلى وحدات العمل المنفردة، وهو أيضا المشاركة في اعداد الأهداف، والاستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في المنظمة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 14.

² - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 12.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 15.

⁴ - اياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص: 20.

⁵ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 16.

وهو بذلك يمثل نظرة شمولية لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، وانقيادا لذلك تقوم ادارة التسويق بتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط التسويقية الاستراتيجية اللازمة للوصول لتحقيق هذه النظرية الشمولية، وبذلك فالتسويق الاستراتيجي يتضمن اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمنظمة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة لكل وحدة عمل داخل المنظمة والاشرف على تنفيذها، بالإضافة الى إدارة مختلف استراتيجيات الاحلال التسويقي بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

2- أهمية التسويق الاستراتيجي

من أجل أن تكون الجهود التسويقية ناجحة، فانه من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية استراتيجية للمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق. وللتسويق الإستراتيجي أهمية كبيرة يكمن إيجازها في مايلي:¹

- 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 وسائل الإتصال الداخلي؛"
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل: " قادة السوق المحتملين؛ أسلوب حياة الصناعة أو السوق".

إضافة الى ما سبق يمكن الإشارة أيضا الى أن التسويق الاستراتيجي الفعال له العديد من المزايا والفوائد يمكن ذكر أهمها في ما يلي:²

- مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها؛
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها؛
- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل؛

¹ – Subhash C.Jain, **Marketing Plannig &Strategy**, South-Westren publishing Co, Dallas, 1990,p:119.

² - حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، **التسويق الاستراتيجي - دروس ومحاضرات-**، مطبوعة دروس وأعمال موجهة لطلبة شعبة العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصصي تسويق وادارة الأعمال، جامعة قصدي مرباح، روفلة، 2017-2018، ص ص: 49-50.

- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها؛
 - مساعدة رجال التسويق في التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية؛
 - مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها؛
 - مساعدة المنظمة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية؛
 - تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبين أنشطة وعمليات المنظمة من جهة أخرى؛
 - تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.
- إن أهمية التسويق الإستراتيجي تتجلى من الدور الأساسي الذي يلعبه في إدارة المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجيات الموجهة للسوق في منظمات الأعمال الناجحة التي تنافس في ظل حالات تنافسية سوقية شديدة.

3- أهداف التسويق الاستراتيجي

- إن عملية تزويد المستهلكين أو الزبائن بقيمة مميزة، حشد الامكانيات البشرية والمادية، الاستجابة الفعالة للتنوع والتغير في السوق، تطوير ثقافة ابداعية والتعرف على التحديات السوقية المختلفة تعتبر من الأسس المطلوبة لتطوير استراتيجية تسويقية فعالة تساعد على الحصول على الميزة التنافسية واستمرارها.
 - إن هدف التسويق الاستراتيجي هو القيام بعملية التفحص لأساسيات المنظمة والعمليات المتبعة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة للسوق، كما يهدف الى تحسين أداء المنظمة وتعزيز طرق التسويق من أجل اشباع حاجات الزبون وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة استراتيجية تسويقية فعالة ومتميزة قادرة على تحقيق هذا الهدف، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يهدف الى:¹
 - إعداد ووضع الأهداف؛
 - وضع التركيبات للأعمال الأكثر فعالية؛
 - تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي؛
 - تعزيز الأداء؛
 - التعرف بالطرق المهمة والناجحة لعمليات الأعمال والتسويق؛
 - يساعد منظمات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع أن تحقق اختراق في السوق.
- ويشير كل من Gravens & Piercy الى أن التسويق الاستراتيجي يهدف الى تقديم قيم عالية للمستهلكين من خلال استخدام جميع الاستراتيجيات المؤثرة فيهم، وجعلها منسقة على شكل برامج تنفيذية

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص: 20-21.

موجهة بالسوق، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يعمل على وصل المنظمة بالبيئة المحيطة، ويعتبر مسؤولاً عن كافة أطراف المنظمة وليس فقط الأقسام المتخصصة.

خامساً: الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني (العملياتي)

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المنظمة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا منة من المنظمة، ولكن لأن إشباع الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وجني للأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المنظمة يكون عبر مسارين متكاملين:¹

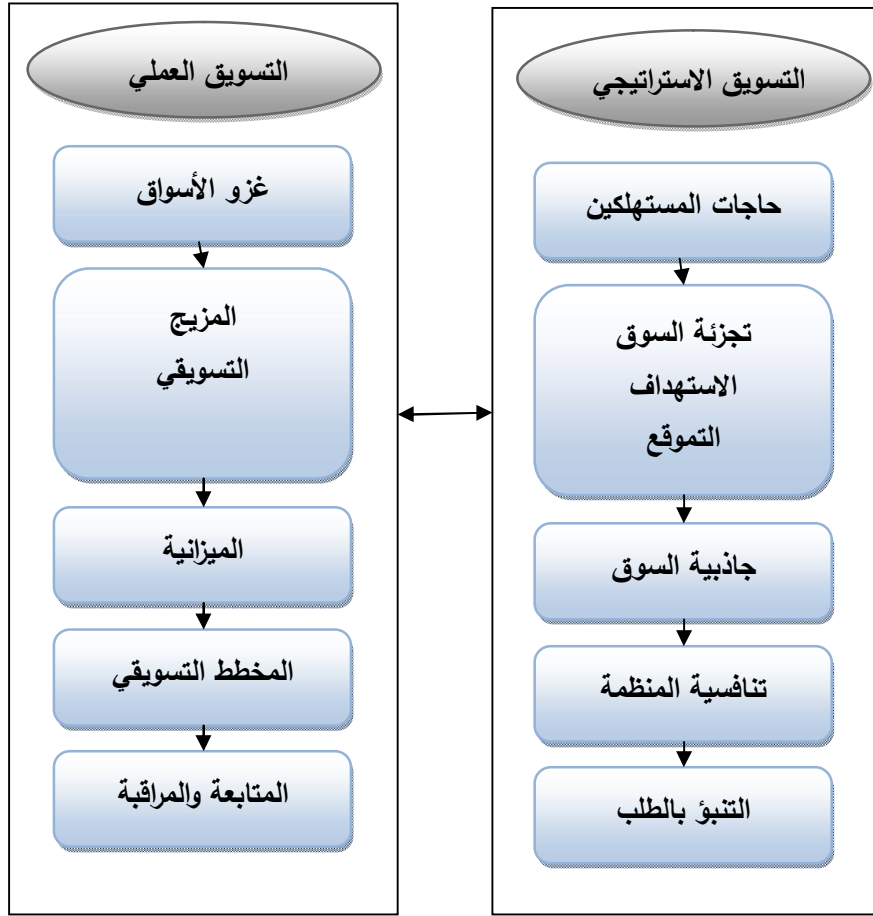
- تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المنظمة لفئة محددة من المستهلكين " يمثلون سوقها المستهدف " حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتج ومنه للمنظمة ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو "التسويق الإستراتيجي"؛

- تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتج المنظمة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتج في السوق وهذا هو دور " التسويق الميداني".

والشكل الموالي يوضح الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والميداني:

¹- J. J. Lambin, Op.Cit, P: 04.

الشكل رقم (05): التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني



المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، قسنطينة، 2006-2007، ص: 56.

إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، وفي إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته وإنما يشتريه لما يأمل أن يقدم له من خدمات أو لما سيجد فيه من حل لمشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة تتغير باستمرار كما تتغير مشاكل ورغبات المستهلكين، لذلك فإن دور التسويق الاستراتيجي هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك المستهلكين.

وبعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمنظمة فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية إما كميًا عن طريق مفهوم "السوق المحتمل" أو في شكل ديناميكي من خلال قياس مدة صلاحية المنتج والسوق وهذا ما يمثله مفهوم "دورة حياة المنتج أو السوق"، وبالنسبة للمنظمة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدراتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى

درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذي جودة متميزة وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف.¹

إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للتأثيرات المناسبة "منتج/سوق" من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، الترويج، والتي تسمح بملائمة عرض المنظمة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم.

بينما مسار التسويق الإستراتيجي الذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المنظمة، وأهدافها، بناء استراتيجية لنموها، والسهر على إيجاد حافظة منتجات متوازنة، إن هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق (العملي) الميداني ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الاستراتيجية المناسبة، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المنظمة.²

بينما التسويق الميداني (العملي) هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المنظمة 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 الأربعة: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، إن التسويق العملي يهدف إلى:³

- تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية؛
- تفعيل المزيج التسويقي؛
- تسيير ميزانية التسويق؛
- تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

فالتسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المنظمة وخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأن يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف

¹ طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، قسنطينة، 2006-2007، ص: 55.

² جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 22.

³ - Marc Vandercammen & Al, **Marketing**, Edition Deboek, Bruxelles, 2002, PP: 205-206

بوجوده وبخصائص الجودة التي يحويها والتي يتميز بها في السوق، إن فعالية التسويق الميداني مرتبطة بمدى جودة التوقع الذي تختاره المنظمة لمنتجاتها في سوقها المستهدف.

سادسا: مجال التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الإستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter والإطار التسويقي الذي بلوره Kotler ، إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزيون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات والإجراءات التنفيذية. وهذا ما يساعد على تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تقابل الحاجات والرغبات المتنوعة والمتجددة للمستهلكين.

1- جوهر مجال التسويق الاستراتيجي

يسعى التسويق الاستراتيجي الى تطوير الأدوات الاستراتيجية اللازمة للوصول الى:¹

- تسليم قيمة عالية للزيون؛

- قيادة السوق؛

- قيادة المنتج من خلال التميز والابداع في تقديم المنتجات؛

- قيادة برامج العمل.

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة العالية للزيون بإعتباره أحد أركان التسويق الحديث، لذلك

فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن²:

- تقديم القيمة؛

- الاخبار عن القيمة (الاتصال)؛

- تسليم القيمة؛

- الخدمات.

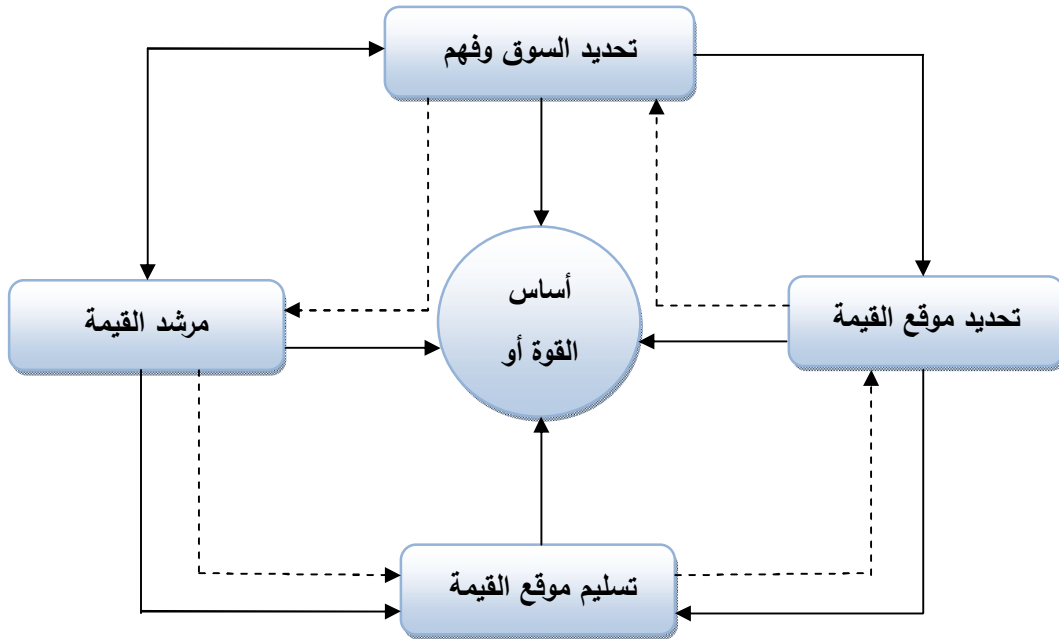
وبالتالي فإن التسويق أصبح له دور استراتيجي في قدرة المنظمة على خلق وتسليم القيمة لزيائنها

وأسواقها، و الشكل الموالي يوضح المفهوم الحديث لعملية خلق القيمة ودور التسويق في هذه العملية.

¹- نفس المرجع السابق، ص : 22.

²- جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 14.

الشكل رقم (06): الرؤية الواضحة للتسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 23.

إضافة إلى ما سبق وبالنظر للشكل أعلاه يتبين لنا بأن نجاح المنظمات يستند على معرفة واكتشاف موقع القيمة وإن تحديد موقع القيمة يعتبر الأساس في تحديد القرارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة، بهذا الصدد يقترح Doyle بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بخلق ميزة تنافسية من خلال التوريد القوي والاتصال والتسليم إلى الزبائن، من أجل بناء علاقات طويلة الأمد معهم بما يمكن من تحرير الأهداف التسويقية بشكل واضح، والتي على ضوءها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار الزبون الصحيح وبناء علاقات متينة معه مبنية على الثقة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وأخيراً وضع المعايير اللازمة لمستوى الأداء المطلوب.¹

إن التفكير الاستراتيجي التسويقي يجب أن يتمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الاستراتيجي وهي:²

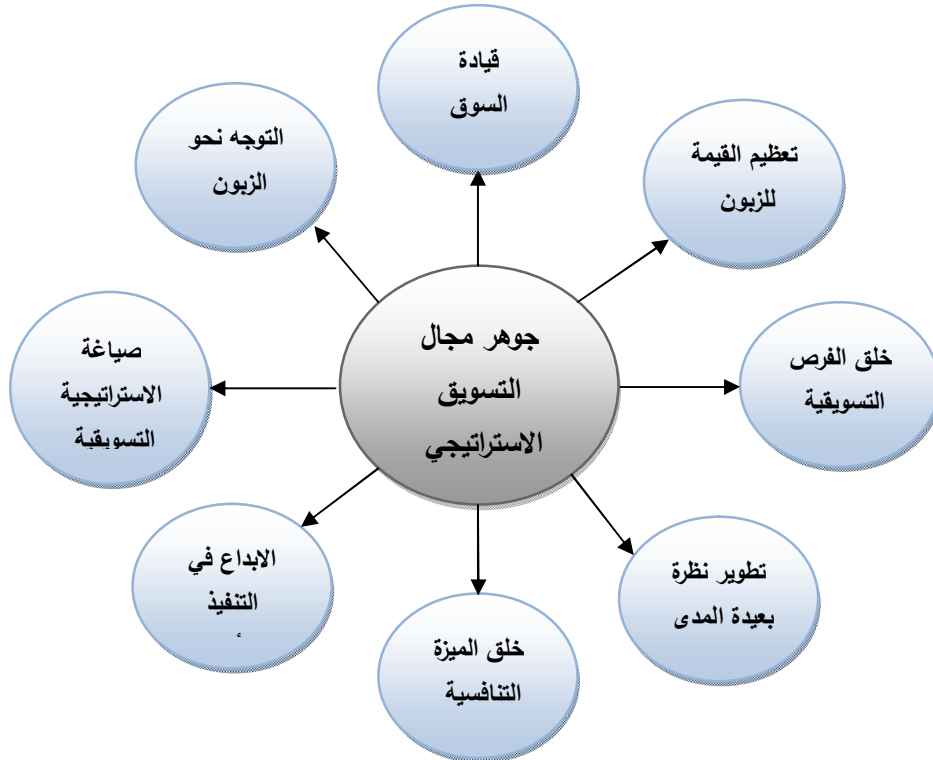
- مدى التنوع في تقديم المنتجات؛
- التغطية الجغرافية للمناطق؛
- عدد القطاعات السوقية الواجب استخدامها ونوعيتها؛

¹ - حكيم بن جررة، خليفة دلهوم، مرجع سابق، ص: 51.

² - اياد عبد الفتاح التسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص: 25.

- دور الاسم والعلامة التجارية؛
 - مستوى الجهد التسويقي؛
 - النظرة الى التطوير والبحث لنوعية المنتجات المقدمة؛
 - مدى الابداع والابتكار والريادة للأنشطة التسويقية وأعمال المنظمة.
 - وبناء على ما سبق يتحدد جوهر التسويق في ما يلي:¹
 - قيادة السوق؛
 - التوجه نحو الزبائن وتعظيم القيمة للزبون؛
 - خلق الميزة التنافسية؛
 - صياغة استراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة؛
 - الابداع في التنفيذ والأداء؛
 - خلق الفرص التسويقية للمنظمة؛
 - تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.
- والشكل الموالي يعكس جوهر مجال التسويق الاستراتيجي:

الشكل رقم (07): جوهر مجال التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 25.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 25.

2- مضامين التسويق الاستراتيجي

إن الهدف الأساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير طرق التسويق وجعل إشباع ورضا الزبون كمفتاح يجب أن تبنى عليهما استراتيجية التسويق الفعالة، إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل المنظمات بهدف الأداء المحصن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الأقسام المختلفة داخل المنظمة والمنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أو في بيئات عمل مختلفة ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل المنظمة. إن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية ولكن بتأطير ومضمون تصورات الإدارة التسويقية لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل.

وتركز مضامين التسويق الاستراتيجي على تحقيق القيمة العالية للزبون، وهذا على اعتبار أنه أحد أركان المفهوم التسويقي الحديث، لذلك سيتم عرض أهم هذه المضامين في مايلي:

2-1- استراتيجية تعظيم قيمة الزبون

القيمة هي تقدير الزبون لقابلية المنتج الكلية على إشباع حاجاته أو هي إشباع متطلبات الزبون بإطار كلفة ممكنة للاكتساب والملكية والاستعمال، ولا شك أن القيمة ترتبط هنا بالمتاح من المعلومات لغرض أن يكون الزبون قادر على تخمين وتقدير قابلية المنتج على الإيفاء بمتطلبات الإشباع من عدمها فضلا عن قيامه بإجراء المقارنات في مجال الكلفة أو الخدمات للعديد من المنتجات مما يتناسب وقدراته على الدفع والشراء لغرض الاستفادة والاكتساب أو امتلاك السلعة أو الخدمة. ويعرفها بورتر بأنها: " تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والمحتملة حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها".¹

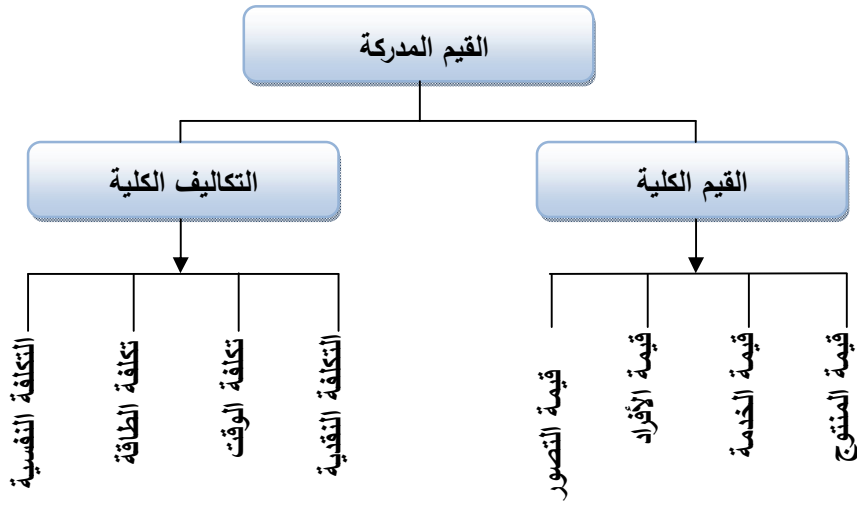
ويمكن تعريف القيمة المدركة من طرف الزبون على أنها: " ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون، وأما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون".²

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، مرجع سابق، ص: 53.

² - Philip Kotler, Bernard Dubois Op.Cit., P:67.

الشكل رقم (08): محددات القيمة المدركة من طرف الزبون



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Publinunion, 10^{ème} Edition, France, 2002, P:68.

إن القيمة الحقيقية للسلع والخدمات تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها، فمفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية، والطبقة الاجتماعية... الخ، الجانب الروحاني كتقدير الآخرين، إثبات الذات... الخ، وبالتالي فرغبات وآمال الزبون تعتبر محدد هام للقيمة المدركة من قبل الزبون.

وانطلاقاً من سبق يمكن القول أن معظم منظمات الأعمال تنظر الى القيمة من خلال اجمالي التكاليف وتترجم من خلال أسعار البيع، ولكن ينظر الزبون للقيمة من خلال مجموعة من المنافع التي سوف تعود عليه، لذلك وجب الترابط بينهما حيث أن التكلفة الكلية للزبون فضلاً عن التكلفة المالية يجب أن تساوي المنافع التي يحصل عليها من المنتج، فالزبون يشتري من أي منظمة تحقق له أعلى قيمة، فهو يشتري من المنظمة الوظيفية، وذلك كون أن المنتج يجب أن يؤدي وظيفة أو يساعد في حل مشكلة معينة، كما أن الزبون يشتري أيضاً شروطاً للتملك مثل: (توفير المنتج والخدمات، استشارات، معلومات، خدمات ما بعد البيع، السعر وشروط البيع...)، إضافة لذلك يشتري الزبون أيضاً علاقة نوعية مع المنتجين، فالشراء يقصد به أن يقبل الزبون إقامة علاقة ترابط متبادلة مع المنتج، وبناءاً عليه يمكن للمنظمة أن تحسن عروض منتجاتها باستخدام الطرق الرئيسية التالية:¹

- تزيد القيمة الكلية للزبون من خلال تصميم المنتج الجديد أو تطوير الحالي، وترسيخ العلامة التجارية المميزة أو الصورة الذهنية الحسنة للمنظمة في ذهنه؛

¹ - حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، مرجع سابق، ص: 54.

- تقليل التكلفة من خلال تقليل وقت الزبون وتقليل الطاقة أو الجهد وتكاليف الوساطة؛
- تقليل تكاليف منتوجاتها بالنسبة للزبون .

وعليه يتم التعبير عن قيمة الزبون بعدة طرق منها " الجودة، السعر، والخدمة المتميزة "، لذا يجب أن يركز مدراء التسويق على هذه الطرق الثلاث بصورة رئيسية من أجل تزويد الزبون بقيمة عالية، كما أن المنظمة تركز في دراستها وتحديدها لقيمة الزبون على شكل من أشكال القيم الثلاث وهي:¹

- **القيمة الناتجة عن الأداء المتميز:** وتعني تزويد الزبون بالمنتج الجيد الصنع وبأسعار منافسة وتيسير الحصول على المنتج (سلعة أو خدمة)؛

- **القيمة الناتجة عن تحقيق الاحتياجات أو الطلبات الفردية لشريحة معينة من الزبائن:** وهي تختلف عن القيمة الناجمة عن جودة الأداء، وهي تكمن في مرونة المنظمة واستعدادها لتقديم وتنفيذ رغبات الزبون الخاصة بهدف بناء علاقات حميمة معه لبناء صفقات أخرى في المستقبل؛

- **القيمة الناتجة عن تفوق المنتج:** ويقصد بذلك القيمة الناجمة عن كون منتجات أو خدمات المنظمة تتمتع بمزايا تكنولوجية أو خدمية متقدمة، بحيث تتفوق على المنتجات والخدمات المنافسة.

وخلاصة القول يمكن تعظيم قيمة الزبون من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه هذا الزبون، وبالتالي يحقق له الرضا ثم الولاء، وبالتالي فإن تعظيم قيمة الزبون يتطلب الدراسة المعمقة للزبائن وفهمهم جيدا، وتطوير نظرة استراتيجية لدورة حياة الزبون (الفوز بالزبون، استثمار الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تحول الزبون) ، تكوين توجه استراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبون.

2-2- التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون

إن التوجه الاستراتيجي ضمن منظور التسويق الاستراتيجي للمنظمة يجب أن يكون نحو خدمة الزبون من خلال إقامة بناء استراتيجية علاقة الزبون وهذا التوجه يتطلب أن تكون جميع الفعاليات وأنشطة المنظمة في كل المستويات يجب أن توجه نحو إدارة خدمة الزبون من أجل اشباع حاجاته والاستجابة لتفضيلاته، ومن ثم تحقيق الرضا والولاء لديه للتعامل مع المنظمة، الأمر الذي يقود الى الاحتفاظ الطويل بالزبون وبالتأكيد للنجاح، لذلك فإن المنظمة ذات الرؤيا الاستراتيجية القادرة على ادراك أفضل لزيائنها تكون أقرب للنجاح من المنظمات الأخرى.²

يضع الفكر الاستراتيجي التسويقي المعاصر مسألة إدارة علاقات الزبائن ضمن أولوياته وأهدافه المركزية، حيث يحتل الزبون المكانة الأولى من اهتمامات المنظمة وفلسفتها، فإدارة علاقات الزبائن تمثل اتجاها استراتيجيا لإدارة التسويق بهدف خلق، وبناء، وتوسيع العلاقة بين المنظمة وزبائنها، وهذا ما يؤكد

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 54-55.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 29.

مفهوم التسويق الاستراتيجي الذي يضع مسألة تعظيم قيمة الزبون من خلال إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبائن من أجل بقاء المنظمة واستمرارها في تحقيق أهدافها.

2-3- استراتيجية التوجه بالسوق

إن أحد مضامين التسويق الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية الموجهة الى السوق والتي تهدف من خلالها الى تزويد قيم عالية للزبون، وللوصول الى هذا الهدف فإن هناك مجموعة من الأمور الضرورية والتي يجب أخذها بالحسبان وهي:¹

- الاستراتيجية التسويقية تزود المنظمة بالمبادئ التوجيهية للعمل والتي تعتبر أساسية في توصيل قيم متفوقة للزبائن؛

- التسويق هو الشيء الأساسي في العمليات الجوهرية التي تؤديها المنظمة مثل تطوير منتجات جديدة، ادارة العلاقات مع الزبائن، ادارة سلسلة التجهيز والقيم وتنفيذ العمليات الاستراتيجية؛

- المبادرة المتعلقة بالعلاقات الأساسية تضع أولويات جديدة للتعاون مع الزبائن، المزودين، الأعضاء المكونين للسلسلة التوريدية أو التجهيزية والمنافسة؛

- تطوير عمليات تساعد المنظمة على دراسة الزبائن، المنافسين والمصادر التي تساعد على الاحتفاظ بالميزة التنافسية؛

- فهم الزبائن، المنافسين والبيئة السوقية، والتي تتطلب الوعي الكامل وذلك للادارة المعلومات السوقية بشكل جيد ودقيق؛

- التكنولوجيا الفعالة المزودة من خلال الأنترنت - الشبكة العالمية العنكبوتية- والشبكات المتعلقة بإدارة العلاقة مع المزودين والزبائن، وهذه التكنولوجيا تعمل على دعم العمليات التسويقية الفعالة.

2-4- التوجه الطويل الأمد

تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، وتعبير أوضح يعد التسويق الاستراتيجي التزاما وليس عملا، فمثلا لا يكون قرار التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) وتسليم فوري الى زبون مفضل، ولكن تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة الى كل الزبائن بالطريقة نفسها، لهذا يتطلب التوجه طويل الأمد للتسويق الاستراتيجي اهتمام بالبيئة، فالتغيرات البيئة المحتملة في الفترات الطويلة أكثر من الفترات القصيرة، وبمعنى آخر أنه في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة، فقد تتطلب المراقبة الملائمة للبيئة مدخلات ذكاء (فهم) استراتيجي، بحيث يختلف الذكاء الاستراتيجي عن بحث التسويق التقليدي في أنه يتطلب تحقيقا (بحثا) أكثر عمقا، فمثلا لا تعد معرفة امتلاك المنافس لقيادة الكلفة كافية وبشكل

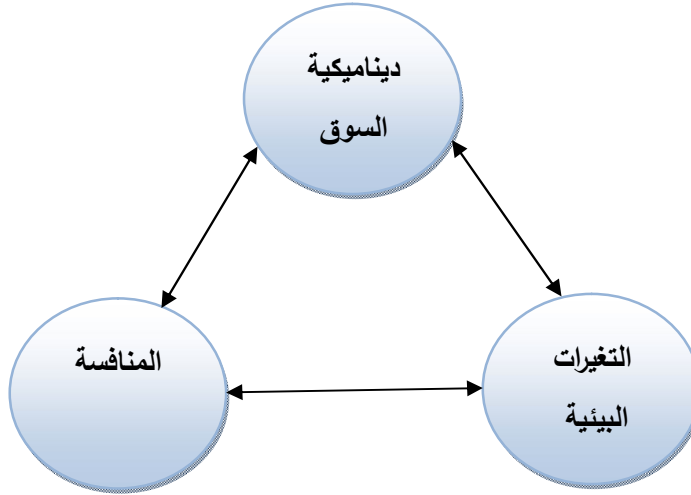
¹ - حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، مرجع سابق، ص: 56.

استراتيجي بل يجب أن يعرف الزبون ما هو مدى المرونة التي يمتلكها المنافس في التقليل الاضافي للسعر.

3- عناصر التسويق الاستراتيجي

يمثل التسويق الاستراتيجي التوجه العام للنشاط التسويقي نحو أهداف هذا النشاط، وأن أساس هذا التوجه هو النظرة الى الزبون من خلال تسليم أعلى قيمة له، بيئة الأعمال، والمنافسة، وللوصول الى هذه النظرة لابد من عملية بحث عن الزبائن (السوق)، بهدف تحديد احتياجات هذا السوق، ونوع الرسالة التي يمكن أن تجذب الأفراد فيه، وبالتالي اتخاذ القرار اللازم لدخوله وكيفية التعامل مع المنافسة، حيث تتضمن هذه العملية تحليل كل من السوق، المنافسة، التغيرات البيئية والتي تشير الى عناصر التسويق الاستراتيجي، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي



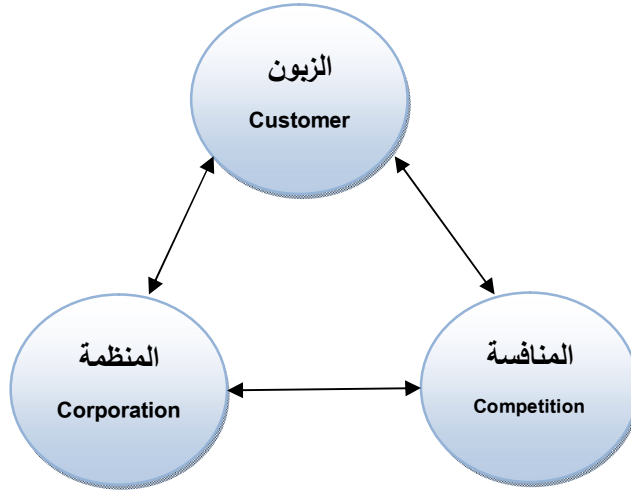
المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 34.

4- مثلث التسويق الاستراتيجي

يعنى التسويق الاستراتيجي بالمستويات الثلاث للاستراتيجية، ويعرف بأنه النشاط الذي تستطيع بواسطته المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للزبون، وعليه يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي: المنظمة، المنافسون والزبائن. وهي ما يطلق عليها مصطلح أو مفهوم مثلث التسويق الاستراتيجي¹، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ - زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص: 99.

الشكل رقم (10): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص: 112.

تلعب وظيفة التسويق دورا مهما في المستويات الاستراتيجية الثلاثة للمنظمة، ففي المستوى الأول من مدخلات التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة خطة الاستراتيجية الفعلية، بحيث يمثل التسويق الحد بين السوق والمنظمة، وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي. ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة الاستراتيجية مع صياغة تنفيذ البرامج التسويقية لدعم استراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة، كما تتعامل استراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاثة المعروفة بـ (Strategies 3C) وهي: استراتيجية الزبون (Customer)، استراتيجية المنافسة (Competition)، واستراتيجية المنظمة (Corporation)، بحيث تركز استراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تميز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها،¹ لذلك يجب أن تتصف الاستراتيجية التسويقية بما يلي:²

- التعرف الجيد على حاجات الزبائن وتحديد الأسواق بشكل واضح ودقيق؛
- التعرف على ديناميكية السوق وقوى المنافسة؛

- التعرف الجيد على قرارات وكفاءات المنظمة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن وتمييزه عن المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات وتعقيدات بيئة النشاط والأسواق. يشمل مثلث التسويق الاستراتيجي عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية من خلال تفاعل الاستراتيجيات الثلاثة (Strategies 3C)، حيث تعتمد الاستراتيجية أعلاه على ديناميكية

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 35-36.

² - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 17.

لها أهدافها الخاصة، التي لا بد من متابعتها والوصول الى تحقيقها، فإذا لم يتلائم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات وأهداف المنظمة سيؤدي ذلك الى أن تكون قابلية النمو الطويل الأجل للمنظمة في خطر. يعتبر التوافق والملاءمة الايجابية (التامة) للاحتياجات والأهداف لكلا الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملاءمة نسبية، وإذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المنظمة تتميز بمرور الوقت، بمعنى آخر يجب أن لا يكون تلاؤم الاحتياجات بين الزبون والمنافس أيضاً، وعندما يكون مدخل المنظمة للزبون مشابها لمدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما، ويمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي وتلبي احتياجات الزبون وليس احتياجات المنظمة.¹

إن الاستراتيجية الجيدة هي كمعادلة للعناصر الثلاثة الرئيسية (Strategies 3C) لتستطيع المنظمة تمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، وذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبياً لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد، وإن اعتماد عناصر (Strategies 3C) يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي²:

- أين تنافس: مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفه منه)؛

- متى تنافس: وقت التنافس: أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي)؛

- كيف تنافس: كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجات الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

سابعا: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

يحضى موضوع القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الاعمال، ويشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة، ونظراً لأهمية تحديد مفهوم القرار في الفكر الإداري، تضمنت العديد من الدراسات والكتب هذا المفهوم من أبعاد وزوايا مختلفة، وهذا ما يتطلب توضيح مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالقرار.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 36.

² - نفس المرجع السابق، ص: 37.

1- مفهوم القرارات الاستراتيجية

يعرف القرار على أنه: "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار"¹.

والقرار كذلك هو: "النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، من ثم تطبيقها للوصول الى هدف محدد في وقت معين"².

وعليه يمكن تعريف القرار بأنه تعبير عن حكم أو قضاء بشأن مشكلة ما، ويشير الى تبني حل ما من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة، فالقرار معناه تحويل ارادة ما الى فعل ما، وهو العنصر الوسيط بين التفكير والفعل، فقبل أن يطبق القرار في ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في اتخاذه، بحيث يكون القرار نتاج جدل وتساور واتصالات بين كل المعنيين، وبهذا يكون القرار جماعي في أغلب الأحيان.

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"³.

ويشير اتخاذ القرار الى: "عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة"⁴.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن لاتخاذ القرارات عناصر أساسية مشتركة هي:

- اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما، يتم من خلالهما الوصول الى القرار المناسب؛
- اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات، حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هو القرار؛
- هناك هدف أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

كما تجدر الإشارة الى أن هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، حيث أن الأخير هو الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، متكامل العناصر يبتدئ من

¹ - عمر غنايم وعلي الشرفاوي، تنظيم ادارة الأعمال-الأسس والأصول العلمية-، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص:130

² - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص:157.

³ - عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993، ص:138.

⁴ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية-بين النظرية والتطبيق-، دار الثقافة للنشر، عمان، 2003، ص:140.

إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار، أي أن اتخاذ القرار هو جزء من عملية صنع القرار¹.

2- خصائص القرارات الاستراتيجية

- يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يغطيه، لذا يجدر بالمدير الاستراتيجي أن يكون ملم بالخصائص الأساسية للقرارات الاستراتيجية، والتي تتمثل فيما يلي²:
- المركزية: يتم اخذ القرار الاستراتيجي على اعلى المستويات الادارية، نظراً لاهميتها بامكانيات المنظمة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها؛
- طويلة المدى: يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغل حياة المنظمة بكاملها؛
- الندرة وعدم التكرار: يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس له أسبقيات يستعين بها؛
- الحتمية: يتوجب على المنظمة اتخاذه مسبقاً حتى تتمكن من بناء القرارات الادارية والتشغيلية الأخرى؛
- قليلة العدد: قياساً بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد؛
- تتخذ القرارات الاستراتيجية في ظل معلومات غير مؤكدة وتتشرك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات.

3- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التسويقية

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية في منظمات الأعمال، والتي يجب أن تدرس بعناية فائقة، وتتمثل فيما يلي³:

3-1- المدخلات الكلية

تتطلب قرارات التسويق الاستراتيجي ثلاثة مدخلات ذات جوانب شاملة ومكلفة وهي:

■ الثقافة الكلية

تشير الثقافة الكلية الى الأساليب، القيم، التقاليد، السلوكيات، الطقوس، المواقف والميول، الميزات، الثقافة السائدة في المنظمة، المناخ التنظيمي... وغيرها، التي تم قبولها من قبل الادارة العليا بمرور الوقت وأصبحت كشيء أساسي وجوهري وكقواعد تدير الأعمال داخل المنظمة؛

¹ - بركات دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حلة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد العشر، ديسمبر 2011، ص: 06.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 27.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 31-33.

■ المجاميع الكلية

وهي المجاميع المتمثلة في أصحاب المصلحة والمخاطرة الذين لهم مصلحة في المنظمة، ويتمثل هؤلاء في كل من المستهلكين، الموظفين، أصحاب الأسهم، المستثمرون، الحكومات، المنظمات، النقابات المختلفة، حيث يكون لهم تأثير مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة؛

■ الموارد الكلية

تتضمن الموارد الكلية كافة الموجودات والأصول، الخبرة البشرية، الامكانيات المالية والبشرية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

إن استخدام المدخلات الكلية يساعد المنظمة في عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية التي تؤدي الى تعظيم الفوائد الكلية.

3-2- الأدوار المختلفة للمنتجات / الأسواق

يبدأ التسويق من المقولة المنطقية بأن "الأعمال المختلفة تمتلك أدوارا متنوعة للمنظمة"، فمثلا تكون بعض المنتجات (الأعمال) في مرحلة النمو لدورة حياة المنتج، والبعض الآخر في مرحلة النضوج، وبعضها في مرحلة التقديم، ويتطلب كل موقع في دورة الحياة استراتيجية مختلفة ويعطي توقعات مختلفة، إذ تحتاج المنتجات في مرحلة النمو الى استثمار إضافي، بينما يجب أن تولد تلك التي في مرحلة النضوج فائضا نقديا، لذا فالمنتجات المختلفة تحقق أغراضا مختلفة على عكس ما كان سائدا سابقا أن "كل منظمة تسعى لتجعل من منتجاتها الأساس في تعظيم الربحية"، فالقرارات الاستراتيجية تتأثر بطبيعة المنتجات المقدمة والأسواق المستهدفة.

3-3- العلاقة بالتمويل (الموارد المالية)

يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بالوظيفة المالية، ولا تعد أهمية الحفاظ على علاقة وثيقة بين التسويق والمالية بقدر تعلق الأمر مع المجالات الوظيفية الأخرى للعمل أمرا جديدا، ولكن مؤخرا تطورت أطر العمل بحيث جعلت ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارات الاستراتيجية أمرا مناسباً.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- لماذا تحتاج إلى دراسة التسويق؟
- 2- ما أبرز السمات والمميزات التي وردت في تعريف كوتلر للتسويق؟
- 3- ما هو مفهوم التسويق الحديث، وما هي عناصره وكيف يمكن تطبيقه؟ وكيف يمكن لرجل التسويق أن يظهر شعوره بالمسؤولية الاجتماعية؟
- 4- "تتطوي العملية التسويقية على نوع من المطابقة بين الحاجات والرغبات الاستهلاكية، وبين السلع والخدمات التي يمكن إنتاجها"، ناقش باختصار الفكرة الأساسية للتسويق الحديث؟
- 5- ما المقصود بكلمة استراتيجية، وما هي أهم أبعادها؟
- 6- ماهي المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية؟
- 7- اشرح مكانة التسويق ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية.
- 8- ما المقصود بالتسويق الاستراتيجي، وما هي علاقته بالمفهوم المعاصر للتسويق؟
- 9- في ماذا تتمثل الاختلافات الجوهرية بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني؟
- 10- حدد مضامين التسويق الاستراتيجي، ومختلف توجهاته نحو الزبون؟
- 11- "يشمل مثلث التسويق الاستراتيجي عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية" اشرح ذلك.
- 12- ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي؟

الفصل الثاني: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل SWOT)

أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي - دراسة المصفوفات -

مراحل التخطيط الاستراتيجي

التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

الفصل الثاني: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

إن تصميم الاستراتيجية واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي، ولقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الادارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الاداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمرارها وبقائها، ولقد بينت دراسات عديدة أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي قد حققت فرصا أكبر للنجاح، فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعه من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى سياسات، واجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية لاجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية.

وهذه الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحاضر تملحها ظروف المنافسة القوية التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي على حد سواء، بعد أن تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض من خلال التركيز على أهمية الحرية الاقتصادية، وبالتالي دور المنظمات العالمية التي دخلت الى هذه الأسواق بثقلها المالي.

وفي ما يلي سيتم إلقاء نظرة على التخطيط الاستراتيجي وخطواته المعتمدة، بالإضافة الى عملية التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

- ✓ مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة؛
- ✓ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية؛
- ✓ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية؛
- ✓ تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل SWOT)؛
- ✓ أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي - دراسة المصفوفات-؛
- ✓ مراحل التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ التنفيذ والرقابة الاستراتيجية؛

أولاً: مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي

تعترف معظم المنظمات بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، وشأنه شأن أية عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد، وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، وباختصار فإن التخطيط الاستراتيجي تعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه، عملية تحديد كيفية ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي

لقد عرف التخطيط بالكثير من التعريفات، فقد عرفه hussy بأنه: " جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن ادراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"¹، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها، ويعرف أيضاً بأنه: "التفكير في المستقبل لاتخاذ القرارات من خلال التنبؤ بالمشكلات والفرص، والاستعداد لها بوضع الأهداف والسياسات والاجراءات وبرامج العمل والميزانيات التقديرية والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في اطار القيم الأخلاقية "². أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهجية تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال، وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لتعريف التخطيط الاستراتيجي، حيث يعرف على أنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"³

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"، ويعرف كذلك على أنه: " الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة"⁴.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 103.

² - محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، ص: 28.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 79.

⁴ - عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد 29، العدد 01، سوريا، ص: 157.

كما يعرف أيضا: " تلك العملية التي تستهدف تصميم وتكوير الأنشطة اللازمة وصولا لأهداف محددة وضمن منظور بعيد المدى"، وهو أيضا: " الفرص البديلة لجوانب القوة والضعف، والمشاكل والتهديدات، وتحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق استغلال موارد المنظمة"¹ إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي:²

- ما الذي تقوم بع منظمة الاعمال؟

- أين هي منظمة الأعمال؟

- أين ترغب منظمة الأعمال الى الوصول؟

- كيف ستصل منظمة الأعمال الى هناك؟

- كيف تقيس منظمة الأعمال مدة تقدمها؟

وعلى ضوء ما تم سرده يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يركز على التخطيط باعتبار الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفوة لعملية التغيير، مع ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات وتحديد الأولويات بهدف تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة للمنظمة بشكل يضمن رفع الكفاءة الانتاجية والأداء، إضافة الى أن التخطيط يمثل عملية إدارية لتطوير قدرات المنظمة وخلق المواءمة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغير الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع.

وعليه فالتخطيط يتضمن ما يلي:³

- القضايا المتعلقة بوضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة؛

- القضايا المتعلقة بالعمليات، والبرامج، والاجراءات التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ؛

- التخطيط الاستراتيجي يعتبر الأساس لبقية الخطط التنظيمية المختلفة في المنظمة، فالمنظمات تعد خطة سنوية وخطاطا متوسطة وطويلة الأجل، وكذلك خططا استراتيجية حيث إن كل هذه الخطط يجب أن تتكامل فيما بينها وتسير باتجاه واحد يخدم بناء واستمرار عمل المنظمة.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة:⁴

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 155.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 77.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 156.

⁴ - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي -، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 55.

- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الاجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة؛
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعة ابتداءا من الادارة العليا ونزولا الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ؛
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
- المستقبلية: تنتظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الماضي لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المساقبل؛
- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي

- إن تبني منظمات الاعمال لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يأت من فراغ بل أن هناك العديد من المبررات التي تدفع بهذا الاتجاه، ويمكن ايجازها بما يلي:¹
- التخطيط الاستراتيجي يوفر ظروف عمل مقترن بموضوع الأهداف والاتجاهات المستقبلية لأنشطة المنظمة؛
- يوفر التخطيط الاستراتيجي معايير واضحة لقياس الأداء الحالي؛
- وضع معايير قياسية لضبط الأداء المستقبلي وفقا للاتجاهات الاستراتيجية المخطط لها.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة للمنظمة أهمها ما يلي:²
- التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للادارة العليا من أجل القيام بتأدية واجباتها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية عاليتين؛
- التخطيط الاستراتيجي يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة وهذا ما يؤدي الى تحقيق تفكير مشترك واضح، واستغلال أفضل لموارد المنظمة المالية والبشرية؛
- التخطيط الاستراتيجي يعمل على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ووضع الأولويات اللازمة للتعامل معها بشكل يضمن الاحتفاظ بالاتجاهات الاستراتيجية المخطط لها؛

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 157.

² - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2010، ص ص: 35-36.

- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تشخيص المهام الاستراتيجية ووضع الأولويات وفقا لأهميتها على ديمومة عمل المنظمة وكيفية التعامل معها؛
- التخطيط الاستراتيجي يحقق للمنظمة المزايا التنافسية التي تجعلها قادرة على التنافس مع المنظمات الأخرى المنافسة لها.

4- أهداف التخطيط الاستراتيجي

- يحقق التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال أهدافا يمكن حصرها كما يلي:¹
- **تحديد رسالة أو مهمة المنظمة:** ويقصد بها تحديد الغرض الأساسي من قيام المنظمة وما تريد أن تحققه من تأسيسها ضمن البيئة المحيطة؛
- **تحديد المهام المشتركة:** على ضوء رسالة أو مهمة يتم تعريف وتحديد المهام المشتركة على مستوى المنظمة ككل والادارات التابعة لها، وأن يكون هذا التحديد واضحا لتلافي وقوع المنظمة بأخطاء أو أنشطة لا تهدف في المدى البعيد لتحقيق أي نمو أو تطور مشترك؛
- **وضع الأهداف العامة المشتركة:** حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب أيضا وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيهها واضحا للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التسويق؛
- **تحقيق الانسجام والتكامل في توزيع الموارد المتاحة للمنظمة:** ان تحقيق الانسجام في توزيع الموارد بما يتناسب مع طبيعة كل نشاط في المنظمة مسألة عالية الأهمية، لأن التوزيع الأمثل للموارد بين مختلف أنشطة المنظمة يجعلها أكثر قدرة على استغلال هذه الموارد بالشكل الأفضل أو الأمثل؛
- **توزيع الموارد المتاحة:** إن أحد الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة هو توزيع الموارد المتاحة على وحدات الأعمال الاستراتيجية، وأيضا داخل هذه الوحدات الانتاجية أو غير الانتاجية بالشكل الذي يحقق التوازن بين طبيعة النشاط وما يتطلبه من تخصيصات مالية لدعمه أو تنفيذه وفقا لما هو مخطط له؛
- **وضع أهداف أداء قياسية:** الخطط الاستراتيجية الناجحة لا بد من أن تحدد أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل الاستراتيجية مثل العائد على الاستثمار، التدفق النقدي، نسبة الحصة السوقية، مستويات المبيعات ... وعلى ضوء هذه الأهداف القياسية يتم تقويم وحدات العمل الاستراتيجية وما مدى وصولها لتحقيق أهداف الأداء القياسية.

ثانيا: مفهوم التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة

في بيئة معقدة سريعة التغير أصبح لزاما على المنظمة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف، وهذا من خلال ترصدها لكثير من التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 159.

معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها إن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدات، وأن تتكيف معها بالشكل الذي يحقق استمرارها وتفوقها مقارنة بالمنظمات التي تقاسمها مجال نشاطها.

1- مفهوم البيئة والتحليل البيئي

خضع مفهوم البيئة الى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وابعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي، والسياسي، والمعلوماتي، والمعرفي من جانب آخر. إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ، بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، بالإضافة الى عمليات تبادل، وتفاعل، وتكامل مستمرة تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها، ورغم أن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات الادارة والأعمال ومنذ خمسينات القرن الماضي، إلا أن الباحثين ما يزالون يعترفون بأن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير أمام الادارات بسبب عدم وضوحه من جانب، وبسبب الخطأ الحاصل في رؤية الادارة لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجري في هذا الوسط البيئي.

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير الى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها، ولا يكون جزءا منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة الى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، فالبيئة على هذا الأساس تمثل: "مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الادارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الادارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما بحيث تستطيع ايجاد صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وامكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم"¹

أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء والأعمال في المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل.²

ويعرف التحليل البيئي بأنه: " عملية تحديد العناصر الاستراتيجية لبيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، فهو مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في مدى تحديد التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة المتميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي".³

¹ - فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 130.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 253.

³ - محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة - بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم-، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015، ص: 34.

أما بيتر دركر Peter Druker فيركز على تحليل وتشخيص¹ البيئة الداخلية فيما يتعلق بالموارد المتاحة فيقول "على كل مسير ناجح في المنظمة أن يخصص نصف وقته في عملية التشخيص، معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المنظمة وهي: الموارد البشرية، الموارد التقنية، الموارد التجارية، المورد المالية، مهما كان هدف التشخيص".²

2- أهمية التحليل البيئي

- تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:³
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي؛
- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي حولها؛
- يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

ثالثا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تنشط المنظمة في بيئة أعمال غير مستقرة، تتسم بالتغير المستمر، وتعقد عواملها بالشكل الذي يؤثر بفعالية على أنشطة المنظمة، مما يفرض الاهتمام بجمع المعلومات ومعرفة مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات التسويقية، حيث يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على

¹ - إن مصطلح التحليل الاستراتيجي Analyse Stratégique كثيرا ما يتداخل مع مصطلح التشخيص الاستراتيجي Diagnostic Stratégique، والحقيقة أن التشخيص هو مرحلة يتم القيام بها بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة من أجل استنباط الأحكام

النهائية حول وضعية المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

² - فراحتية العيد، مطبوعة دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة -موجهة للطلبة الجامعيين-، 2015-2016، ص: 35.

³ - الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان 2015، ص: 135.

مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة عليها لتتمكن من تحديد ما تتيحه لها البيئة من فرص وما تطرحه من تهديدات في ظل نقاط القوة والضعف والتي منها ما يضمن لها الاستمرار والتنافس، لذا يعتبر فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال شرطا أساسيا لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدر المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

1- مفهوم البيئة الخارجية

تعكس البيئة الخارجية مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر أو غير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقة سببية مركبة تعطي دلالات نتائج مختلفة.

فقد عرف Mintzberg & Quinn البيئة الخارجية بكونها: "ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات"، وفي نفس السياق عرض Daft البيئة الخارجية بكونها: "مجموع العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير".¹

إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالي أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية، لذا تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغ ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطى حالة توازن هذه أفضل النتائج لمنظمة الأعمال.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، فالمعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها لتعود عليها بمرودية أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتعرف الفرصة بأنها: "تلك القوى والظروف الخارجية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها"، أما التهديد، فيعرف على أنه: "تلك الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبا على مكانة المنظمة في السوق"، أو هو الحالات غير المرغوبة في بيئة المنظمة، والتي تؤثر على المنظمة أو على بعض أنشطتها لتعرضها للمخاطرة أو الخسارة أو الفشل.²

2- مستويات البيئة الخارجية

على اعتبار أن البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ومن بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 255.

² - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 85.

أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الخارجية العامة، تسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة، فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة وتسمى أيضا ببيئة العمل، المهام، الصناعة، والمباشرة.

2-1- البيئة الخارجية العامة

تتكون البيئة الخارجية العامة للمنظمة من كافة القوى الفاعلة والمؤثرة على الوضع العام الذي تراول فيه نشاطها، وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، مع عدم إمكانية التأثير فيها، كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير وإنما تمتد إلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة المدى، وتشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها.

وتتمثل أهم مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها في ما يلي:

2-1-1- المتغيرات الاقتصادية

تتألف قوى البيئة الاقتصادية من كافة القوى والمتغيرات التي تؤثر على مستوى القوى الشرائية للمنظمات والأفراد وأنماطهم الإنفاقية، وتسعى منظمات الأعمال بصفة مستمرة إلى متابعة ودراسة وتحليل القوى الاقتصادية، والتي من سماتها التغير المستمر والدائم، وذلك من أجل التعرف على تأثيراتها المحتملة والاستفادة من هذا التحليل عند تصميم واعداد الخطط الاستراتيجية والسياسات والبرامج التسويقية المختلفة.¹

تتأثر المنظمة بشكل كبير بعدد من العوامل الاقتصادية، ومن أهم هذه العوامل: تحليل الدخل ومستوياته، مستويات العمالة والبطالة، الإنفاق العام، التضخم، مستويات الأسعار، والسياسة النقدية والضريبة فضلا عن متابعة الأحداث الاقتصادية وتقييمها من وجهة نظر المنظمة.²

ولقد أعطت إدارات منظمات الأعمال أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها، ومع ذلك فإن حالات الإخفاق في التنبؤ وفهم هذه المتغيرات كثيرة ومتعددة، ويتأتى هذا من خلال كون هذه المتغيرات لا تعمل بمفردها بل تتبادل التأثير مع المتغيرات البيئية الأخرى.

2-1-2- المتغيرات الاجتماعية

تنشأ المنظمة في وسط مجتمع معين له خصائصه ومميزاته، من عادات وأعراف وتقاليد ومعتقدات وقيم وثقافات متعددة، فلا يمكن عزلها عن تأثير هذه الخصائص والمميزات، إذ تعتبر البيئة الاجتماعية من أهم المؤثرات وربما تكون أكثرها في نجاح المنظمة أو عدمه، فهي الوسط الحي الذي يحتوي المنظمة

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص: 50-51.

² زكرياء عزام و عبد الباسط حسونة ومصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص: 82-83.

بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، مستوى هذه المعيشة وقيم الناس، بالإضافة إلى الأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع التي هي فيه.¹

فالبينة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل هذه المنظمات. فالتغيير في القوى الاجتماعية قد يكون ايجابيا أي يخلق فرص لبعض المؤسسات أو سلبا لمؤسسات أخرى، فالتغيير مثلا في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به، وأسلوب إقناعه بالسلعة أو الخدمة.²

2-1-3- المتغيرات السياسية والقانونية

تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة، تتمثل بمجموعة كبيرة من متغيرات سياسية وقانونية ترتبط بسياسات الدولة أو الدول التي تعمل فيها منظمة الأعمال، وكذلك التوجهات الايدولوجية والنظام السياسي وتأثيره في رسم مختلف السياسات واصدار القوانين الحاكمة للعلاقات بين المنظمة ومختلف المجاميع.

إن الاستقرار السياسي والقانوني يعطي امكانية أكبر للمنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة، وقد تكون عكس هذه الحالة في حالة عدم وجود استقرار سياسي وقانوني مما ينعكس بمخاطر عديدة تواجه منظمات الأعمال، وفي الآونة الأخيرة وبسبب الانفتاح والترابط العالمي والدخول في اطار النظم الديمقراطية وازدياد الحريات في المجتمع ومنظمات المجتمع المدني فإن مجمل هذه التطورات والأحداث ستعكس على عمل المنظمات في البيئات المختلفة.³

2-1-4- المتغيرات الثقافية

يظهر تأثير الثقافة على قرارات المنظمات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المنظمات الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع. فالمتغيرات الثقافية تؤثر إما ايجابيا أو سلبيا (فرصة أو تهديد)، فتقافة الزبون تحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة، كما أن عمل المرأة تغير اجتماعي هام خلق فرصا لدور الحضانة، ومؤسسات التغذية والوجبات السريعة، وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمنظمات العاملة في أطفمة وملابس الأطفال، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدا للمنظمة ... الخ.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص: 164.

² فراحتية العيد، مرجع سابق، ص: 35.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 257.

وبصفة عامة أهم العوامل التي تحللها المنظمة في البيئة الثقافية هي: مستوى التعليم، عمل المرأة ومستوى تعلمها، الوعي، القيم والعادات، الثقافات الجزئية في المجتمع أو التنوع الثقافي، المعتقدات، الديانة، اللغة، تاريخ الشعب، توقعات المجتمع للأعمال.¹

2-1-5- المتغيرات التكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا على المنظمات وقطاع الأعمال بشكل مباشر حيث أن البيئة التكنولوجية تخلق فرص تسويقية وتهديدات أيضا، وأصبحت التكنولوجيا سمة العصر ومفتاح نجاح المنظمات في التعامل مع الاستثمارات التكنولوجية لذلك يجب على المنظمة دراسة أثر البيئة التكنولوجية على القرارات الاستراتيجية ومحاولة التكيف مع هذه التطورات.²

كما أن التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة وتعطي للمنظمة مكانا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها باستمرار، وتبذل منظمات الأعمال جهدا كبيرا على تطوير التكنولوجيا الصناعية التي تمنح المنظمة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتؤدي أيضا الى خفض في التكاليف دون المساس بالنوعية، ويدخل في اطار هذه التغيرات مجمل الانفاق على البحث والتطوير وحماية الاختراعات والابتكارات والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات والمكائن.³

2-1-6- المتغيرات المعلوماتية والمعرفية

تمثل هذه المتغيرات أبعادا مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل عمل منظمات الأعمال. إن المنظمات الرائدة والتي تأتي في سلم الأداء والتميز نجدها منظمات تعبر أهمية كبيرة للجانب المعلوماتي وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية والمعرفية التي تستطيع أن تقدم للمنظمة ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، ويدخل في اطار هذه المتغيرات قدرة المنظمة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي يبحث عن المعلومات الاستراتيجية من البيئة الخارجية وكذلك مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة وامكانية الحصول عليها واستمرارية تطويرها.⁴

والجدول الموالي يلخص المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية العامة:

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 39.

² - محمد منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 56.

³ - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 90.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 257.

الجدول رقم (01): المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية

المتغيرات	أمثلة على بعض المتغيرات
الاقتصادي	الناتج القومي الاجمالي، الدخل القومي، معدل النمو، متوسط دخل الفرد، معدلات الفائدة، معدل البطالة، التضخم والانكماش، توفر الطاقة وكلفتها ... الخ
الاجتماعي	أنماط الحياة الاجتماعية، أنشطة الاستهلاك، معدل نمو السكان، معدلات الولادة والوفاة، تكوين الأسرة ... الخ
السياسي والقانوني	النظام السياسي، قوانين الحماية البيئية، قوانين حماية الحريات، الاستهلاك، الاتجاه نحو الاستثمار الخارجي، قوانين الاستخدام والترقيات، قوانين الضرائب، والجمارك والتوظيف.
الثقافي	نظمة التعليم، الخبرات، القيم الفردية والجماعية، التغيير والتطوير في السلوك ... الخ
التكنولوجي	الاتفاق على البحث والتطوير، حماية الاختراعات والابتكارات، نقل التكنولوجيا، تحسين الانتاجية من خلال التكنولوجيا ... الخ
المعلوماتي والمعرفي	توفر الموارد المعرفية، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية، توفر أنظمة معلومات استراتيجية.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 257.

إن ما يعقد البيئة الخارجية العامة أمام منظمات الأعمال هو طبيعة الترابط والتداخل في التأثير والتأثر بين أبعاد متغيرات هذه البيئة، لذلك فإن الدراسة والتحليل الجزئي والمستقل لهذه الأبعاد بعضها عن البعض الآخر لا يعطي أسلوباً واضحاً وشاملاً في معرفة طبيعة التغيير في هذه البيئة، لذلك يتطلب الأمر دراسة التأثيرات المتبادلة لهذه التغيرات بين الأبعاد لغرض استخلاص نتائج التأثير الإيجابي أو السلبي على الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

2-2- البيئة الخارجية الخاصة

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإن هذه البيئة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات، أو أن تكون بيئة خاصة لمنظمات بذاتها دون غيرها من منظمات أخرى، لذلك فإن البيئة الخاصة أو بيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.¹

وتعرف البيئة الخارجية الخاصة على أنها: " تلك البيئة التي تحتوى على مجموعة من المنظمات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المنظمة، كما أن درجة وسرعة التأثير المتبادل بين المنظمة وهذه البيئة تكون كبيرة."²

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 162.

² - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 37.

وتشتمل البيئة الخاصة على مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين، المنافسين، العملاء، المقرضين، أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال. وتتمثل أهم مكونات البيئة الخارجية الخاصة وأبعادها في ما يلي:

2-2-1- دراسة وتحليل المستهلكين

تعتبر دراسة سلوك المستهلك من المهام الصعبة والمعقدة والحيوية في نفس الوقت، التي تواجه إدارة المنظمات بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص، وذلك باعتبار المستهلك يحتل المكانة الأولى والمحور الأساسي لأنشطة المنظمة المختلفة، وعلى هذا الأساس لا يمكن أن يكتب النجاح لمختلف الأنشطة والسياسات إن لم تكن مبنية في إعدادها على فهم دقيق لسلوك المستهلك.

اختلف الباحثون حول مفهوم السلوك، ومحور الاختلاف كان حول اعتبار السلوك نشاطا خارجيا للإنسان، أم انه يشمل مختلف الأنشطة الذهنية والعقلية له.

حيث يعتبر القائلون بأن السلوك هو نشاط خارجي، وأنه استجابة لمؤشرات خارجية خالصة، يهدفون إلى إمكانية تعديل هذا السلوك من خلال التأثير في البيئة الخارجية، بينما يؤكد آخرون على محدودية هذا التعديل، لارتباط هذا السلوك بمؤثرات داخلية لا سيطرة للفرد عليها.¹

وعليه يمكن تعريف السلوك بأنه: "ذلك التصرف الذي يبرزه الشخص نتيجة تعرضه إما إلى منبه داخلي أو خارجي يواجهه الفرد، والذي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي أو إشباع حاجاته ورغباته".²

ويتضح من خلال التعريف أن السلوك الإنساني يتميز بما يلي:³

- سلوك الإنسان مرن قابلا للتغيير والتعديل وفقا لظروف البيئة المتغيرة؛
- قدرة الإنسان على التعلم بطريقة التفكير؛

- سرعة الإنسان في التعلم وحل المشكلات والوصول إلى أهدافه من أقرب الطرق؛

- يصير سلوك الإنسان بالتعود سريعا، محكما، سهلا، لا يحتاج إلى تفكير أو جهد.

تعتبر دراسة سلوك المستهلك جزء من دراسة السلوك البشري العام وهذا ما يضيف صفة الصعوبة والتعقيد عليها، باعتبار المستهلك لا يفصح عن دوافعه، وغالبا ما يكون المستهلك ليس له علم بحقيقة الدوافع التي تحركه عند عملية الشراء.

¹ _ محمود الصميدعي، ردينه عثمان، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، 2001، ص:16.

² _ محمد عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص:65.

³ _ محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص:07.

ويمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه: "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلكون أثناء بحثهم عن السلع والخدمات التي يحتاجون إليها بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وأثناء تقييمهم لها والحصول عليها واستعمالها والتخلص منها، وما يصاحب ذلك من عمليات اتخاذ القرارات."¹

يبين هذا التعريف أن تحليل سلوك المستهلك لا ينحصر فقط في الشراء، وإنما يشمل مجموع التصرفات والأفعال التي تحيط به، مثل البحث على المعلومات المتعلقة بالسلعة والتحدث مع رجال البيع، وأن فهم سلوك المستهلك يتطلب التعرف على ما يحدث ما قبل الشراء وأثناء الشراء والتعرف على كيفية قيام المستهلك باتخاذ قراراته.

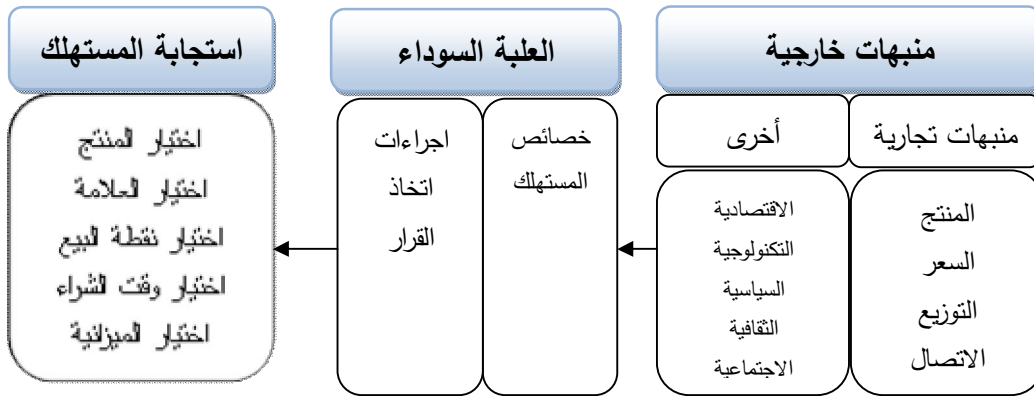
كما يمكن تعريف سلوك المستهلك على أنه يمثل النقطة النهائية لسلسلة من الإجراءات (الاحتياجات، الإدراك، الدوافع، الذكاء والذاكرة) التي تتم داخل المستهلك، حيث أن عملية التفاعل ما بين المستهلك والبيئة المحيطة به تؤدي إلى تكوين مواقف تجاه السلع والخدمات المعروضة مما يسهل عليه عملية اتخاذ القرار.²

انطلاقاً من هذا التعريف يتضح أن سلوك المستهلك يمثل مجموعة من الإجراءات لا يمكن مشاهدتها باستمرار، وإنما يكون التعبير عنها فقط عند اتخاذ قرار الشراء.

وعليه فإن سلوك المستهلك يعبر عن الطريقة التي يتصرف بها تجاه السلع والخدمات المعروضة، والتي تكمن في العمليات والأفعال المرتبطة باختيار، وشراء، واستخدام منتج أو خدمة بغرض إشباع حاجاته ورغباته.

ويمكن توضيح تعريف سلوك المستهلك بالتطرق للشكل الموالي:

الشكل رقم (11): نموذج العلبة السوداء



Source : Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Publinunion, 10^{ème} Edition, France, 2002, p : 196.

¹ _ أحمد علي سليمان، مرجع سابق، ص:22.

² _ P.Kotle, B.Dubois, **Op.cit** , p : 196.

يظهر جليا مما سبق، أن تحقيق أهداف المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على التعرف على سلوك المستهلكين تجاه ما يعرض من السلع والخدمات، فإذا تم التعرف على هذا السلوك يمكن أن يؤثر عليه من خلال متغيرات تسويقية ومحيطية، وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين المنبه التسويقي واستجابة المستهلك، لكن تبين أنه لا يمكن معرفة الاستجابة بشكل سهل وذلك راجع لعدم ملاحظة أسباب السلوك المرئي بشكل مباشر، الشيء الذي جعل بعض علماء السلوك يطلقون اسم "العلبة السوداء" للإشارة إلى تلك العمليات العقلية التي تدور في عقول الأفراد عندما يقومون باتخاذ القرارات الشرائية المختلفة، وهكذا يعتبر المستهلك كالعلبة السوداء التي تستقبل المؤثرات وتصدر استجابات معينة، بمعنى انه إذا قام المستهلك بشراء سلعة ما، فلا بد من معرفة عناصر العلبة السوداء التي ولدت هذا السلوك.¹

إن دراسة سلوك المستهلك لها أهمية بالغة يمكن أن يلمسها كل طرف من أطراف العملية التبادلية فهي تمس المنظمة التي تهدف إلى النجاح كما تمس أيضا المستهلك في حد ذاته بالشكل التالي²:

- التجزئة الفعالة للسوق والتي تساعد على تحديد المنظمة للاستراتيجيات المتبعة تلبية لحاجتها للانتشار في الأسواق الدولية؛
- قياس المنظمة لأدائها التسويقي والاستفادة من جوانب النجاح أو القصور في تصميم برامجها واستراتيجياتها التسويقية والعامة في المستقبل؛
- مساعدة المستهلك في حد ذاته و ذلك بتمكينه من إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي وذلك بمعرفته ماذا يشتري؟ وكيف يحصل عليها؟.

2-2-2- الموردون

تحتاج المنظمة إلى العديد من المواد والخدمات، أي المدخلات لإنتاج السلع والخدمات، وتشتري هذه المدخلات من الموردين، الذين يؤثرون على إنتاج المنظمة سواء في التكلفة الكلية للمنتج أو في توقيت توريد المواد والخامات المطلوبة، لذلك فإن الدراسة التحليلية لأنواع الموردين وأثرهم على العمليات الإنتاجية والتسويقية يعتبر أمرا حيويا لنشاط المنظمة، وعلى إدارة التسويق أن تعمل على توفير المدخلات المطلوبة لتقديم المنتج أو لمواجهة الزيادة في حجم المبيعات المستقبلية وليس بالكمية فقط بل أيضا بالجودة المناسبة.

ويمثل الموردون مصادر توريد الموارد الخام، العدد، والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال³:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛

¹ - عنابي بن عيسى، مرجع سابق، الجزء الأول، ص: 19.

² - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 47.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 164.

- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد؛
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد؛
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر؛
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر؛
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، والكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

2-2-3-الموزعون والوسطاء

يوجد بين المنتجين والمستهلكين نظام رسمي يسمى نظام التوزيع يتكون من الفاعلين الذين يقومون بنقل السلعة وتوزيعها وتقريبها للمستهلك مثل تجار الجملة وتجار التجزئة وقد يؤثران على وصول السلعة أو عدم وصولها، إضافة إلى الوسطاء وهم المجموعة التي تتحمل عمليات توزيع السلع والخدمات للوصول بها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، والعمل على تسهيل عمليات التبادل مثل شركات النقل، والتأمين والتخزين، و وكالات الإعلان ومؤسسات تسهيل العمليات التسويقية، ويقع على عاتق إدارة التسويق تحليل نشاط الموزعين والوسطاء ودراسة العوامل المؤثرة على نشاط كل منها وأثره على نشاط المنظمة¹.

تقوم المنظمة بدراسة قدرة الموزعين والوسطاء وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعيات المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم... وغيرها، بجانب هذا، تقف المنظمة على مدى قدرتها على اتباع منهج التوزيع المباشر من خلال انشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدرتها وامكانياتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

2-2-4-مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة

يمثلون الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها وكالات الاعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة، وغيرها الكثير يمكن ذكر بعضها في ما يلي²؛

وتربط المنظمة علاقات أيضا بالمولين الذين يمثلون بصفة رئيسة المساهمين -مالكي الأسهم- بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

¹ - محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سابق، ص: 66.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص: 165-166.

كما تمثل الحكومة السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، والضرائب، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا الى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد -إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية-، كما تجب دراسة التسهيلات والاعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

2-3- البيئة الصناعية والتنافسية

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث، ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام الى التحليل الصناعي التنافسي.

يمكن تعريف الصناعة على أنها: " مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة بعضها لبعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي الى اشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك"¹، إن أقرب منافسي المنظمة هم أولئك الذين يشبعون نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك، ويعتبر تعريف الصناعة التي تنافس فيها المنظمة نقطة البداية في التحليل الخارجي، لذا يجب على المديرين فحص ودراسة الحاجات الأساسية للمستهلك التي تشبعها المنظمة، وهذا يعني أنه يجب عليهم الأخذ بمنهج التوجه بالمستهلك في تعيين وتعريف مجال عملهم بالمقارنة مع منهج التوجه بالمنتج.

إن الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة. وتتمثل عوامل النجاح الحرجة كونها تلك العوامل التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة، وبصفة عامة، فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة، في حين المنظمات الأقل نجاحا ضعيفة في مثل هذه المجالات.²

تتطلب أهمية تحليل الصناعة من الأسباب الموجبة لهذا التحليل والتي تعطي تعريفا واضحا وحدودا شفافة للصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال، وهكذا فإن هذا التحليل يعطي بدوره العديد من الفوائد أهمها:³

¹ - شارلز، جارديث جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010، ص: 102.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 263.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 163.

- يساعد المدراء التنفيذيين في توضيح النطاق الذي تنافس أعمالهم فيه؛
 - يركز الانبهاه على المنظمات المنافسة وبذلك يسهل على منظمة الأعمال معرفة منافسيها من خلال المنتجات والخدمات والبدائل الأخرى وهذه تعتبر نقطة جوهرية لرسم استراتيجية المنافسة؛
 - يساعد المدراء التنفيذيين في تحديد عوامل النجاح الرئيسية والدرجة؛
 - يعطي المدراء امكانية في تطوير أدواتهم لتقييم أهداف منظماتهم.
- فالمهمة التي تواجه المدراء هي تحليل القوى التنافسية في البيئة الصناعية لغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، ولقد اوجد Michael E.Porter بنية تساعد المدراء على هذا التحليل، وعرفت بـ "نموذج بورتر للقوى الخمسة".

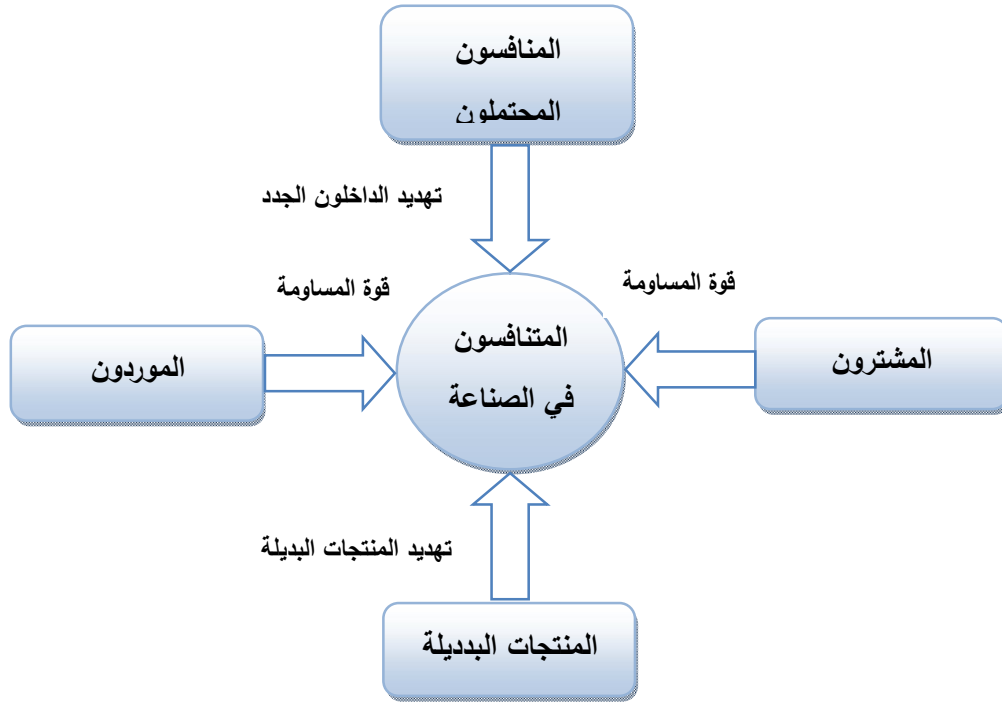
2-3-1- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

يعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر أساسية ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المنظمة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمنظمة الاستمرارية، وهذه العناصر هي: خطر دخول منافسين محتملين، حدة المنافسة بين الشركات العاملة في داخل صناعة ما، قوة المساومة عند المشترين، قوة المساومة عند الموردين، مدى قرب البدائل من منتجات صناعة ما.

ويشير بورتر الى أن إزدياد كل قوة من هذه القوى، تؤدي الى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة، حيث تساهم معرفة تلك المصادر الرئيسية لقوى التنافس في خلق أرضية عمل للبرامج الاستراتيجية في المنظمة، وتسلط الضوء على نقاط القوة والدرجة ونقاط الضعف في المنظمة¹ ويمكن توضيح نموذج بورتر للقوى الخمسة في الشكل الموالي:

¹ _ شارلز، جارديث جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، مرجع سابق، ص: 109.

الشكل رقم (12): نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 133.

ويمكن توضيح القوى التنافسية الخمسة حسب نموذج بورتر في ما يلي:

■ خطر دخول منافسين محتملين

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمنظمات القائمة حاليا، وبالتالي سوف لن يؤدي فقط الى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى، فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح لمنظمتهم، وقد حدد بورتر ست عوائق أساسية للدخول في الصناعة هي¹:

- اقتصاديات الحجم؛

- تمييز المنتج؛

- الاحتياجات الرأسمالية؛

¹ - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 105.

- تكلفة التبديل العالية؛

- سهولة الوصول الى منافذ التوزيع؛

- سياسة الحكومة.

■ المنافسة بين المنظمات القائمة

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، ويعتبر استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المنظمات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها هي:

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم؛

- معدل نمو الصناعة: فإذا كان معدل نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها؛

- التكاليف الثابتة؛

- التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فأنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المنظمات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها؛

- الطاقة: تفضل كثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم؛

- عوائق الخروج تكون عالية؛

- تنوع المنافسين: وهذا التنوع في الاستراتيجيين، والتنوع أو الاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

■ قوة المساومة عند المشتريين

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملا هاما أيضا في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق، ويعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوي في الحالات الآتية:

- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جدا حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق؛

- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.

■ قوة المساومة عند الموردين

تعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة، فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

- قلة عدد المنظمات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛
- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون؛
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد؛
- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها الى اللجوء لمصادر بديلة؛
- عندما تكون المواد الداخلة في الانتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من انتاج السلعة؛
- عند الوثوق بأن الموردين يشكلون تهديداً لأي محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

■ تهديد المنتجات البديلة

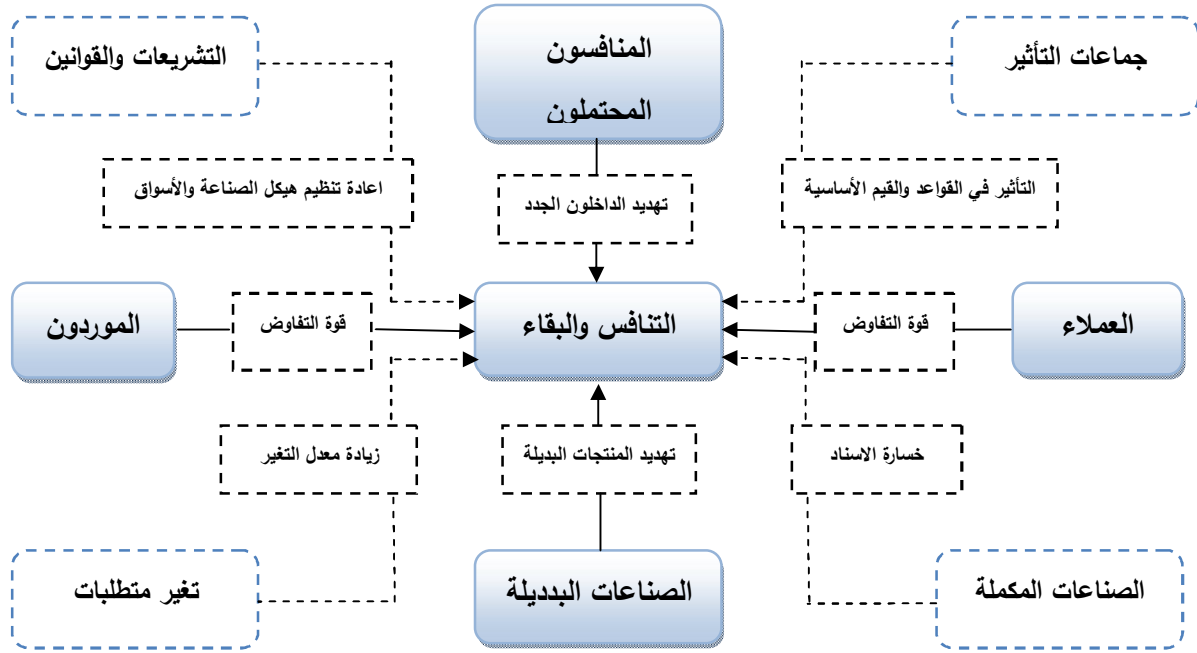
يظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة اذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبتكاليف أقل، وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

ويمكن القول أن نموذج بورتر يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

2-3-2- النموذج المعدل لتحليل بيئة الصناعة

يؤكد نموذج بورتر للتحليل بيئة الصناعة والمنافسة على أن النشاط يكون أكثر استقطاباً عندما تكون احتمالات دخول منافسين جدد محدودة، والقوة التفاوضية لكل من العملاء والموردين ضعيفة الى جانب محدودية تهديدات المنتجات البديلة، والعكس صحيح، ولكن في ظل بيئة الاعمال المتسارعة والمتغيرة، فالتباين في أداء المنظمات لا يمكن تفسيره اعتماداً على المنافسة في القطاع فقط، وهي وجهة نظر بورتر، فالعلاقة بين المنظمات تتجاوز حدود المنافسة لتشمل علاقات الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، وبالتالي صعوبة وضع تعريف محدد للصناعة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلوماتية، وعلى هذا الأساس، عدل نموذج بورتر بإدخال قوى تنافسية أخرى، ليصبح النموذج وفقاً لما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): النموذج المعدل لتحليل بيئة التنافس



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 146.

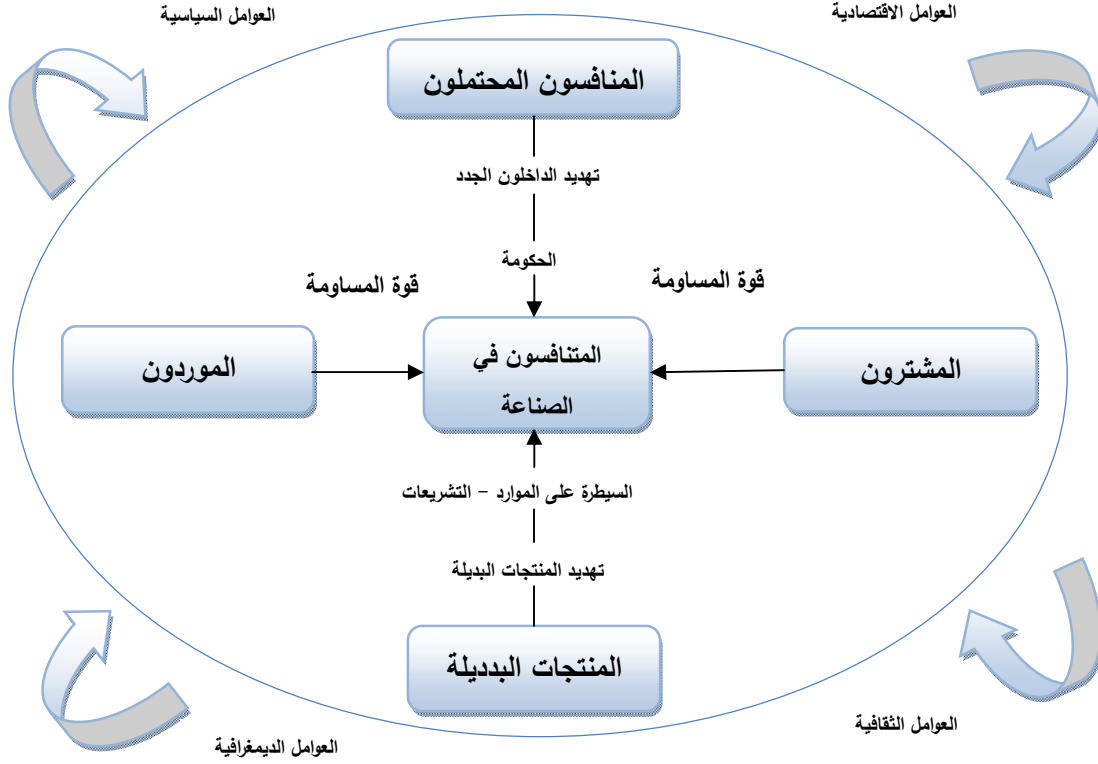
ويمكن تحديد تأثير المتغيرات الجديدة المبينة في النموذج المعدل كمل يلي:

- **الصناعات المكملة:** يبرز أثرها في تشكيل المنافسة الخاص بالنشاط وتفسير الاختلاف في السلوك التنافسي للمنظمات؛
- **جماعات التأثير:** مثل منظمات حماية البيئة، وحقوق المستهلك والحريات الشخصية وسرية المعلومات وحقوق النشر والاختراع، ويبرز تأثيرها في تغيير أنماط القيم والتقاليد والسلوك في المجتمع؛
- **التشريعات الحكومية:** تعكس درجة المرونة التي يتسم بها النظام القانوني والتشريعي وسياسات الاستثمار العمومي، وهي عوامل مؤثرة على هيكل المنافسة وتوجهات الأسواق وجاذبيتها؛
- **تغير متطلبات الزبائن:** كنتيجة لتأثير المعلوماتية والأنترنت، وتوسع الاختيارات الشرائية وتوفر المعلومات حول مختلف المنتجات، مما أدى الى تنوع وتعدد الأذواق، الرغبات والحاجات وتوقعات العملاء بمرور الزمن.

2-3-3- نموذج أوسن Austin

وبالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن (Austin) أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، وبما يكفل للمنظمات في هذه البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): نموذج Austin لتحليل الصناعة في الدول النامية



المصدر: شارلز، جارديث جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسبوني، مرجع سابق، ص: 149.

ويوضح الشكل البعدين المواليين:

- **البعد الأول:** سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب اضافتها الى نموذج بورتر، فالحكومة هي التي تحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد ومن الأسعار والتكاليف، لذا يمكن للمنظمات في صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة، فهي تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية؛
- **البعد الثاني:** يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديمغرافية، التكنولوجية) التي تؤثر على القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة.

رابعا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

من التطورات الحديثة في بناء الاستراتيجية نجد أن المنظمات التي وضعت استراتيجياتها على أساس تطوير استخدام قدراتها الأساسية بدلا من الاهتمام ببعض الأسواق والمنتجات، فهذه المنظمات استطاعت أن تتعرف على سر الاجابة على التساؤل: لماذا مختلف المنظمات تواجه نفس المحيط ولها

مستويات أداء مختلفة؟ والاجابة تكمن في أن الفرق بين أداء المنظمات يرجع الى تزودها بالموارد والقدرات المميزة بدلا من هيكل السوق وخصائص الصناعة.

1- مفهوم البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال¹.

وعلى هذا الاساس فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية فحص وتحليل العوامل المتاحة والخاصة بوظائف أنشطة الأقسام الانتاجية، المالية، التسويقية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة². بمعنى إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة الى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة يكون أكثر غنى وعمق قياسا بتحليل المنافسة، نظرًا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المعلومات التي يغطيها، ويبني تحليل البيئة الداخلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... وغيرها³.

ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهمها⁴:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الامكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة بنظر الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفؤ لهذه المكونات والعناصر الى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛

- تستطيع ادارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

¹ _ الشريف بقة، فايضة محلب، مرجع سابق، ص: 139.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الاسكندرية، 1999، ص: 125.

³ - ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص: 209.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 284.

- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

2- عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

تعددت مكونات وعناصر البيئة الداخلية بتعدد آراء وتحليلات المفكرين في هذا المجال، لكن يمكن إجمالاً تحديد هذه المكونات بثلاث عناصر رئيسية هي:

1-2- الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات للتنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ويمكن القول أنه يمكن تصميم أجزاء ومكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة، ويستطيع المدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة، حيث لا يوجد أي هيكل تنظيمي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها، وظروفها البيئية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، وأهم هذه العوامل استراتيجية المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، ومدى تمركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الانسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها، والثقافة السائدة في المنظمة.¹

2-2- الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمنظمة، وتعكس عادة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، وتعرف على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً للمنظمات الأخرى، لذلك تعتبر بصمة المنظمة وهويتها الخاصة"². إن الثقافة التنظيمية كمفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:³

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 186.

² - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 129.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي الدريس، مرجع سابق، ص: 296.

- بناء إحساس بالتاريخ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- ايجاد شعور بالوحدة، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛
- تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء، وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- تفعيل التبادل بين الأعضاء، وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات والأفراد.

إن منظمات الأعمال وهي تتابع التطور الحاصل في بيئة عملها الخارجية يفترض أن تكون ثقافتها التنظيمية قد تم الاستثمار بها بشكل يجعل منها عامل قوة في المنافسة الدائرة بين المنظمات، وفي واقع الحال فإن متابعة مفردات الثقافة التنظيمية يجري من خلال ملاحظات ومؤشرات واستبيانات توزع على مختلف الأطراف لكي يتم تحديد عناصر القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية وكيفية الاستفادة من القوة فيها ومعالجة جوانب الضعف التي قد تعرقل خيارات المنظمة الاستراتيجية وتنفيذها مستقبلا.

2-3- موارد المنظمة

إن صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها، كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وامكانات نجاحها واستمرار بقائها في السوق، وانجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها والغذاء الفاعل لاستمراريتها.

من الضروري التمييز بين الموارد والقدرات في اطار عمل منظمات الأعمال، فقد تمتلك المنظمة العديد من الموارد لكنها لا تستطيع ايجاد القدرات، وفي نفس السياق فإن ادارات بعض المنظمات تستطيع ايجاد جدارات متميزة من موارد محدودة، وبالتالي تكون لها مميزات استراتيجية، بشكل عام فإن موارد المنظمة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة مثل الموارد المالية والمادية، وموارد غير ملموسة ويدخل في إطارها التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة، وأخيرا الموارد البشرية المتمثلة بالمهارات والمعرفة وامكانية الاتصال والتعاون والتحفيز، والجدول الموالي يوضح تصنيفات موارد المنظمة:

الجدول رقم (02): تصنيفات موارد المنظمة وخصائصها

مصادر المنظمة	تصنيفها	خصائصها
موارد الملموسة	مالية	- تحديد قدرة المنظمة على الاستثمار
	مادية	- امكانية الاستغلال بسرعة - امكانية التمويل
موارد غير الملموسة	التكنولوجيا	- تحدد امكانات المنظمة على الانتاج وتؤثر على التكاليف
	الشهرة	- القدرة على الاحتفاظ بالمواد الاولية
	الثقافة	- القدرة على ايجاد منافذ وقنوات التوزيع
	المعرفة	- حقوق الملكية الفكرية - مصدر للتجديد والابداع - تسهيلات عمليات البحث - الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المنظمة - شهرة المنظمة مع الموردين المالىين وغير المالىين
موارد بشرية	لمهارات	- الخبرة وتدريب العاملين
	المعارف	- المهارات المتوفرة لدى العاملين
	امكانية الاتصال والتعاون	- تكيف العاملين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمنظمة
	التحفيز	- تحدد مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية - قدرة المنظمة لتحويل المورد البشري الى قدرات تنظيمية - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المنظمة على تحقيق ميزات تنافسية

المصدر: (بتصرف) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 299-302.

2-4- القيادة الاستراتيجية

إن المنظمات الفاعلة والكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائماً بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المنظمات وهو وجود قيادة استراتيجية ديناميكية فاعلة، ويبدو القادة الاستراتيجيون المورد النادر وأصبح أكثر ندرة في العصر الحديث خاصة إذا علمنا أن إعداد مثل هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار لموارد وجهود ووقت لكي تصل القيادة الى صفات قيادية تحويلية ناجحة، فالقيادة الاستراتيجية التي تمتلك خبرات واسعة وتحمل مهام توضيح رسالة المنظمة وغاياتها وايصالها الى كافة الأطراف من جهة وتتابع عمليات الاشراف والرقابة وسلامة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورية وملحة لنجاح المنظمات¹.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 315.

3- مداخل تحليل البيئة الداخلية

يؤدي تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الى معرفة مركز المنظمة بشكل عام وموقعها التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف في المنظمة يساعدها على إعادة النظر ببناء قدراتها وجداراتها، وبما يؤدي الى تعزيز مركزها التنافسي، ويمكن الاعتماد على أحد المداخل التالية لتحليل البيئة الداخلية:

3-1- المدخل الوظيفي

ويتضمن القيام بتحليل وتقييم الأنشطة الوظيفية (الانتاج، التسويق، المالية، الأفراد...) التي تمارسها المنظمة فضلا عن تقييم ومراجعة هيكلها وثقافتها التنظيمية، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف، وتتم العملية على ثلاث مراحل أساسية¹:
- تحديد الوظائف والسيرورات التي سوف يتم تحليلها: فبالإضافة إلى الوظائف الأساسية المعروفة: التسويق، الانتاج، الأفراد، المالية، البحث والتطوير، التمويل والإمداد... وغيرها، لا يجب إهمال الأنشطة التي لها تأثير كبير ومهم على الأداء، والتي تتمثل في السيرورات التنظيمية، التنشيط، المعلومات والرقابة؛

- تحديد معايير التقييم: في هذا المدخل من التحليل نقوم بوضع لكل وظيفة قائمة من معايير التقييم تسمح بتقييم نقاط قوة وضعف المنظمة، وعلى المنظمة أن تحدد قائمة المعايير التي تتناسب مع طبيعة نشاطها؛

- تحديد طريقة التقييم: فمن أجل تشخيص الوظائف والسيرورات داخل المنظمة، هناك ثلاث طرق، الأولى هي أن تقوم المنظمة بالتقييم دون أن تأخذ بعين الاعتبار المحيط أو المنافسة، والثانية أن تقوم المنظمة بالمقارنة مع المنافسين، والثالثة أن تقوم المنظمة بالمقارنة مع وضع مثالي في المحيط أو السوق.

3-2- مدخل تحليل الموارد والقدرات المتميزة

ان الخبرات المميزة هي قوة متفردة تسمح للمنظمة بتحقيق الكفاءة العالية والجودة والابتكار العالي والاستجابة العالية للزبون، وبواسطتها يمكن ايجاد القيمة العالية وتحقيق الميزة التنافسية، إن الخبرات المميزة للمنظمة يمكن أن تميز منتجاتها وتخفف كلف هذه المنتجات أكثر مما يعمل ذلك منافسوها، وكنتيجة لذلك يمكنها أن توجد قيمة أعلى من منافسيها، وبذلك فإنها تكسب من الربح أعلى من المعدل العام للربح في مجال الصناعة التي تعمل فيها².

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 57.

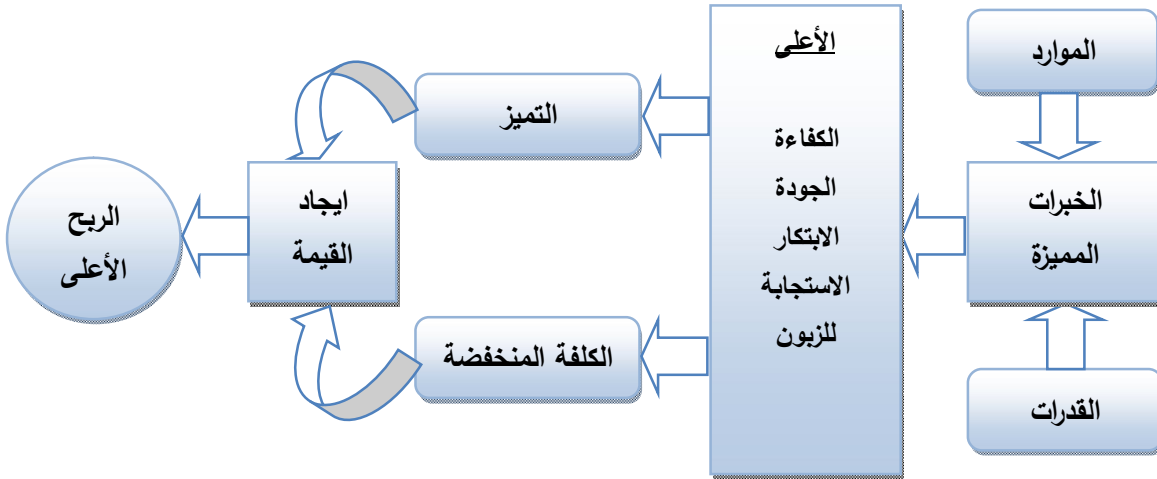
² - فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 200.

ويمكن أخذ الأسس الخمسة التالية لهذا المدخل¹:

- أداء المنظمة يتحدد أو يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق؛
- المنظمات غير متجانسة بما تحوزه من موارد وكفاءات؛
- تشكيل الموارد يتطلب وقت؛
- بعض الأصول الحرجة هي ليست قابلة للمتاجرة (الشهرة، المعارف الضمنية)؛
- نظرة ديناميكية ومتناسقة للموارد غير المادية يجب أن تطور وتدعم داخل المنظمة.

وتظهر الخبرات المتميزة للمنظمة من خلال مصدرين يتم بعضهما البعض الآخر وهما: موارد المنظمة وقدراتها، فموارد المنظمة يمكن تقسيمها الى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، ولغرض رفع الخبرة المميزة للمنظمة فإن مواردها يجب أن تكون ذات صفة متفردة وذات قيمة، إن المورد المتفرد هم المورد الذي لا تملكه منظمة أخرى. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): تحليل الموارد والخبرات والقدرات المميزة



المصدر: فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 201.

3-3- مدخل التحليل متعدد الاتجاهات

يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات منظمة الأعمال بدءا بالتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الادارية المختلفة، وهنا يجري التحليل لأقسام المنظمة بشكل منفرد، ومن ثم بشكل متداخل نزولا الى المستويات الادارية الأدنى، ويمكن إجراء تحليل أفقي للادارات والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة الأنظمة كنظام المعلومات، والنظام المالي، ونظام الاتصالات وغيرها، ولغرض الحكم على نقاط قوة وضعف المنظمة يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية²:

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 61.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 316.

- المعيار التاريخي: مقارنة المنظمة بنفسها في فترات سابقة؛
- المعيار التمييزي: ويتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب او ابتعاد المنظمة من هذه النماذج؛
- المعيار التنافسي: وفيه تقارن المنظمة نفسها بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة؛
- المعيار الحدي: وفيه تقارن المنظمة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

3-4- نموذج سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (Porter)، عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وان أداة التحليل الرئيسي لتحليل الكلفة الاستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والانتاج، والتوزيع، لتضيف قيمة الى منتجاتها أو خدماتها.

ويعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تنافس، او تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وهذه العملية تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول الى تجديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا¹. ووفق هذا المدخل، تتمثل هذه الأنشطة ضمن سلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): مدخل سلسلة القيمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 319.

¹ - فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 201.

ويوضح الشكل ما يلي:

■ الأنشطة الأولية أو الأساسية

- وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن¹:
- الإمدادات الداخلية، أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الانتاجي؛
 - العمليات، وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات"؛
 - الإمدادات اللوجستية الخارجية، أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو النصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد؛
 - التسويق المبيعات، وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك؛
 - الخدمات، وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

■ الأنشطة المساعدة

- وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة، بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من²:
- البنى الأساسية التحتية، أو ما تعرف بالبنى الإرتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى؛
 - إدارة الموارد البشرية، وتتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة؛
 - التطوير التكنولوجي، وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة؛
 - التجهيزات، وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة. ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية³:

¹ - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 137.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص: 320.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 206.

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، وذلك للوقوف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة وتلك التي تعتبر نقاط ضعف؛

- مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (كالتسويق مثلا) وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة مثلا)؛ وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، فإن الوظيفة ذاتها بالإمكان تأديتها بأكثر من طريقة، وتحقق أكثر من نتيجة؛

- مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحدات الأعمال، إذ أن لكل عنصر قيمة (مثلا الإعلان أو الإنتاج) تعتمد على اقتصاديات الحجم، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة لوحدة الإنتاج، فإذا كان هناك ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في (التوزيع)، فإنه يمكن الاستفادة من قناة التوزيع نفسها في توزيع منتج آخر وهكذا.

خامسا: تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل SWOT)

لغرض استفادة المنظمة عمليا من معطيات تحليل كلا من البيئتين الخارجية والداخلية فإنه يفترض أن يوضع هذا التحليل في اطار صورة شمولية يمكن الاستفادة منها في قرارات المنظمة وخياراتها الاستراتيجية، لذلك سيتم التطرق الى كيفية الربط بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والأداة المعتمدة في ذلك.

1- ربط التحليل البيئي الداخلي والخارجي

لكي يكون التحليل البيئي مفيدا وعمليا وليس مجرد دراسات وبحوث نظرية تركز في الرفوف وفي مكاتب المنظمة، فإن هذا التحليل يفترض أن ينطلق بشكل متدرج ومترابط لغرض الفلترة والفرز وتركيز المواقف وصولا الى الخيارات الاستراتيجية النهائية التي تنفذها المنظمة بكفاءة وفعالية، ان مستوى الدخول على هذا التحليل تحدده قدرة المنظمة وحجمها وامكاناتها وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها، فيمكن أن يكون هذا التحليل متدرجا وفق الآتي¹:

- تحليل شامل ودراسات عامة أو متخصصة لأبعاد البيئة الخارجية غير المباشرة؛
- تحليل أكثر دقة وتركيز للبيئة الصناعية والمنافسة أو البيئة المباشرة استنادا الى متغيرات ذات أثر كبير على الموقع التنافسي للمنظمة؛
- تحليل شامل ومستمر ومتتابع لكافة مكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام؛
- تحليل دقيق ومتعمق لمراد المنظمة المهمة التي تستند عليها قدرات المنظمة وجدارتها المحورية وبالتالي ميزاتها التنافسية قياسا للمنافسين.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي الدريس، مرجع سابق، ص: 321.

تحدد قدرة المنظمة للاستجابة لمجمل التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية بإمكانياتها في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة للرد على التحديات واقتناص الفرص، وعادة ما يكون هناك تتابع منطقي في طبيعة الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية والخارجية لكي تتخذ المنظمة الإجراء اللازم والضروري لمواجهة مثل هذا التداخل، فمثلا إذا تم أخذ ست عوامل داخلية وتداخلها مع ست عوامل خارجية، فإنه يمكن التأشير على طبيعة الترابط في هذه الأبعاد وفقا للصيغة الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): طبيعة الترابط بين التحليل البيئي الداخلي والخارجي

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية	الربط
الموارد البشرية	العملاء	العامل البشري
الانتاج والخدمات	الأسواق	عامل التسليم
الثقافة والمناخ	الاجتماعية	العامل النفسي
السياسة	القطاع الحكومي	عامل الأجندة الوطنية
التكنولوجيا	المنافسة	عامل البدائل والخيارات
البنية التحتية	الاقتصاد	العامل الهيكلي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص:323.

2- ماهية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحليل SWOT)

عرف تحليل SWOT على أنه: "تحليل يهدف الى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة"، كما يعرف تحليل SWOT كذلك على أنه: "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"¹، حيث أن تحليل SWOT يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات.

¹ - عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي - النظرية والتطبيق - مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الاكليل، الطبعة الأولى، الطائف، 2015، ص: 68.

إن التحليل البيئي للصناعة يوفر المعلومات من أجل تشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة والتي نقطة التركيز الأساسية الأولى للتحليل الاستراتيجي SWOT، أما تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلي، فإنها تمثل نقطة التركيز الثانية للتحليل الاستراتيجي.

إن الهدف من عملية تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية.

3- أطر تحليل SWOT

يتكون الإطار العام لتحليل SWOT من مكونات أساسية يتم توضيحها في الآتي:

3-1- الفرص والتهديدات الخارجية

تعرف الفرص (Opportunities) على أنها: "ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة"، بينما التهديد (Threats) هو: "ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة"، فالفرص والتهديدات الخارجية تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير التهديدات الخارجية.

3-2- نقاط القوة والضعف الداخلية

تعرف نقاط القوة (Strengths) على أنها: "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم"، كما تعرف على أنها: "مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها"، بينما نقاط الضعف (Weaknesses) فتعرف على أنها: "أشكال من العجز الداخلي والاضعاف الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها"، وبالتالي فنقاط القوة والضعف الداخلية تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجياتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

يعتبر تحليل SWOT أداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات ويقدم المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد المنظمة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها وهكذا يعتبر التحليل وسيلة مهمة لوضع واختيار استراتيجية المنظمة ويتضمن التحليل أربع خلايا أساسية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية Weaknesses	نقاط القوة الداخلية Strengths	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير أو التحول W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)	استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئة المتاحة Opportunities
استراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاكي المخاطر الخارجية (إلغاء)	استراتيجية التنوع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية Threats

المصدر: تاجر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 328.

من خلال الشكل اعلاه، تتضح خلايا مصفوفة SWOT في ما يلي¹:

- **الخلية الأولى (S/O):** تبين هذه المجموعة نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب ان تسعى المنظمة الى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق (النظرية المعتمدة على الموارد)؛

- **الخلية الثانية (S/T):** هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين على سبيل المثال، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات؛

- **الخلية الثالثة (W/O):** هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل مترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها؛

- **الخلية الرابعة (W/T):** وهي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة، وتفادي التهديدات الخارجية.

¹ - خالد محمد بني حمدان وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري، عمان، 2007، ص: 114.

سادسا: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي - دراسة المصفوفات -

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المنظمة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العزوامل المتوافرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل، حيث تستخدم منظمات الاعمال العديد من الأساليب التحليلية في الفكر الاستراتيجي، وهي عبارة عن نماذج ومصفوفات تقوم على تقييم محفظة أعمال المنظمة ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة والتي تنشط في أسواق متعددة، وذلك بهدف إختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق.

1- نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجا يعد من أهم وأكثر النماذج قبولا واثقا بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو بمنتج أو مجموعة منتجات معينة، وهو يقوم على منهج كمي ويرتكز على المبادئ التالية:

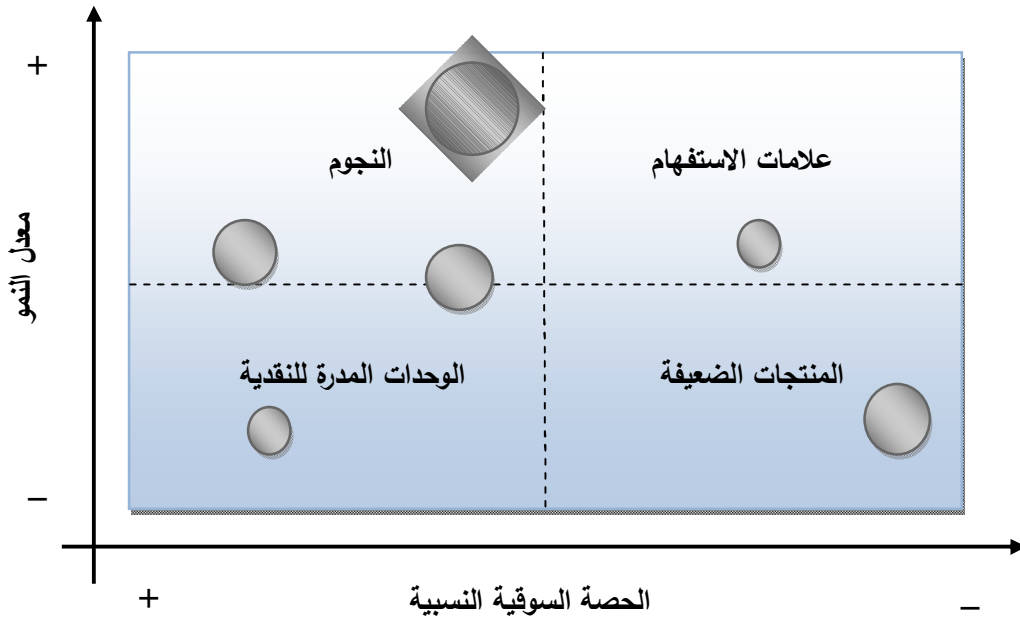
- معدل النمو السوقي: والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي "DAS"¹ للمنظمة وهو ممثل في المحور العمودي؛

- حصة السوق النسبية: تقيس الوضعية التنافسية لكل "DAS" مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

ويمكن تطبيق نموذج BCG تطبيقه في المنظمات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع أو الاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من إستخدام هذا النموذج هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الاستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج، والشكل الموالي يوضح مصفوفة BCG.

¹ - يشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي "DAS" إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين، وهي أصغر وحدة داخل المنظمة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها.

الشكل رقم (18): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص:328.

1-1- المراكز الاستراتيجية لمصفوفة BCG

تتكون مصفوفة BCG من أربع مراكز استراتيجية وهي¹:

■ علامات الاستفهام

تتكون من وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع، تحتاج الى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها لايصالها الى النجومية، إذ أن علامة السؤال تمثل تقديم منتجات جديدة الى الأسواق ذات معدلات نمو مرتفعة، وتعد هذه المرحلة حرجة وهامة تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليل مستمر وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود، وتتميز بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهود إعلانية مكثفة، كما أن انتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة لذا يكون الانتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة كي يتمكن المسؤولون من متابعة سير المنتج في السوق؛

■ النجوم

يطلق على الوحدات التي تقع في المربع الثاني بالنجوم وتمثل أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية، وهي وحدات وأنشطة ذات حصة سوقية مرتفعة نسبيا ومعدل نمو سوقي عال، لأن ما تحصل عليه المنظمة من تدفقات نقدية لا يكفي لتحقيق معدلات نمو عالية تمكنها من مواجهة المنافسة، لذا فالاستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار كي تحافظ المنظمة على مركزها التنافسي القوي والوصول الى مركز النقديات، وبذلك تركز على زيادة الاستثمار وارتفاع كمية المبيعات؛

¹ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 265.

■ الوحدات المدرة للنقد

تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن حاجاتها، الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضاً، أرباح كبيرة، منافسة شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج، فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال أنشطة تسويقية لازمة لأنه في حالة عدم التدعيم سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة (مرحلة المنتجات الضعيفة)؛

■ المنتجات الضعيفة

يطلق على الأنشطة التي تقع في المربع الرابع بالمنتجات الضعيفة وهي وحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو سوقي منخفض، وقد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو، عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها بدأت تكلفتها في الزيادة، ومنه قد يكون من الأفضل التخلص منها أو تصفيتها وهذا لوجود منتجات منافسة، أو خلل في سياسة التسعير أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات وتطور أذواق المستهلك.

1-2- الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة BCG

هناك أربع بدائل استراتيجية يمكن السعي لتحقيقها وهي¹:

■ استراتيجية البناء

وتعني العمل على زيادة نصيب وحدات الأعمال النسبية من السوق، لتحقيق مكاسب في الأجل القصير، وهذا الهدف يعد ملائماً لعلامات الاستفهام والذي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم؛

■ استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم

أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك المنتجات المدرة للنقد لفترة مستمرة؛

■ استراتيجية الحصاد

والهدف هنا زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل، وهذه الاستراتيجية مناسبة للمنتجات المدرة للنقدية بشكل ضعيف ذات المستقبل الغامض، حيث تكون هناك حاجة للوصول على نقدية أكبر منها، ويمكن أن تستخدم هذه السياسة بالنسبة للمنتجات المتعثرة؛

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص: 283-284.

■ استراتيجية الحذف

أي بيع أو تصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بغرض استخدامها بشكل أفضل في مكان آخر، وهذه الاستراتيجية مناسبة للمنتجات الضعيفة ولعلامات الاستفهام والتي لا تستطيع المنظمة معالجتها وتمويلها.

1-3- جوانب القوة والضعف في مصفوفة BCG

تمتاز مجموعة BCG بالاجابيات التالية¹:

- ترتيب المنتجات أو وحدات الاعمال داخل المحفظة بحسب نصيبها السوقي ودرجة نمو الصناعة التي تعمل فيها؛
- مساعدة الادارة في تحديد المنتجات أو وحدات الأعمال التي يجب إضافتها الى محفظة المنتجات الحالية وتلك التي يجب دعمها وتلك التي يجب الإبقاء عليها وتلك التي يجب التخلي عنها؛
- استخدام المصفوفة في توزيع وتخصيص الموارد اللازمة بين منتجات المحفظة بحسب موقع كل منها في المصفوفة ووضعها عليها؛
- تركيز على ال'هتنام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة؛
- تركيز الإنتباه حول ضرورة الإهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج والتوزيع والتسعير والبحث والتطوير.

وهناك بعض الانتقادات الموجهة الى مصفوفة BCG كأداة للتحليل منها²:

- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية السوق وتجاهل مؤشرات أخرى كالاقتصادية؛
- تطور أذواق المستهلكين والتكنولوجيا مع أن تطور معدل النمو السوقي لا يؤشر بأن كل المنظمات العاملة ستحقق أرباح؛
- استخدام حصة السوق للمنظمة كمؤشر نسبي يتصف بالخطر الشديد والريح الذي يحققه النشاط أو الوحدة تختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته؛
- تصنيف أنشطة الأعمال الى وحدات ذات نمو مرتفع أو منخفض، أو حصة سوقية عالية أو منخفضة، فكيف يمكن وضع الوحدات التي تؤدي بصورة متوسطة على هذه المصفوفة ومعناه أن وجود أربعة أنشطة فقط لهذه المصفوفة هو غير كاف لاستيعاب كل الوحدات أو الأنشطة.

¹ - عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع سابق، ص: 298.

² - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 185.

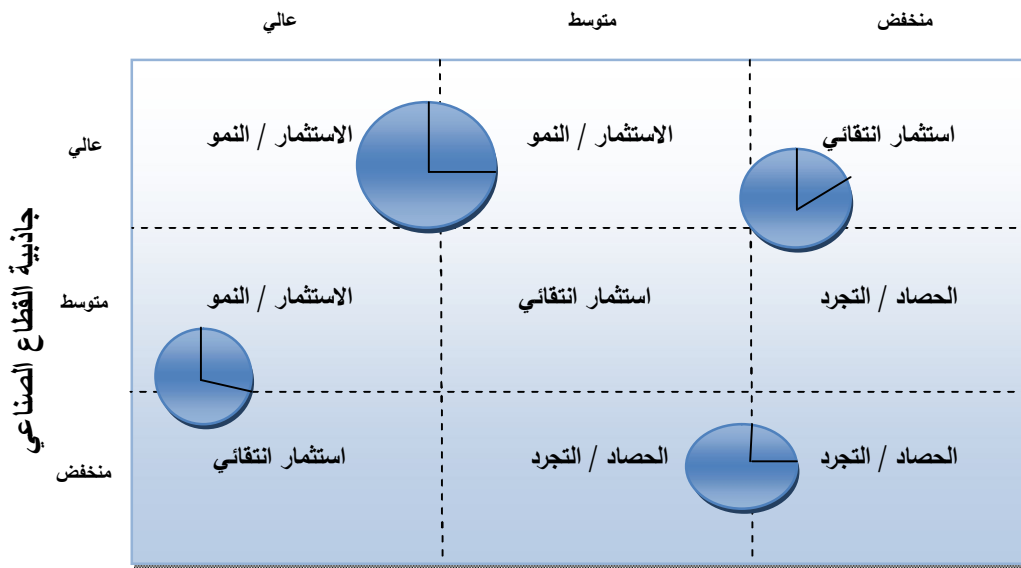
2- نموذج التحليل الاستراتيجي لجينرال إلكتروك General Electric

تسمى أيضا مصفوفة الاشارات الضوئية، وتعد مصفوفة General Electric التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي MackKinsey للاستشارات أكثر تعقيدا، وقد تم استخدام مصفوفة GE من قبل العديد من منظمات الأعمال الرائدة، حيث تستند على بعدين أساسيين:

- قوة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) لمنظمة الأعمال؛
- جاذبية القطاع الصناعي.

والشكل الموالي يوضح مصفوفة شركة General Electric

الشكل رقم (19): مصفوفة شركة General Electric



قوة الأعمال - الموقع التنافسي

المصدر: وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 93.

يتضح من الشكل أن المحور الرأسي يشير الى جاذبية القطاع الصناعي وتدرج من المستوى المنخفض الى المستوى العالي، فيما يبين المحور الأفقي قوة الأعمال (الموقع التنافسي) لمنظمة الأعمال، ويتسلسل من المنخفض الى العالي أيضا، وينتج عن المصفوفة تسع خلايا تحدد الموقف الاستراتيجي الذي يمكن اعتماده من قبل المنظمة.

هناك مجموعة من الخطوات لتطبيق مصفوفة General Electric وهي¹:

▪ تقدير معدل جاذبية الصناعة، ويتم ذلك من خلال:

- اختيار المعايير اللازمة لتحديد معدل الصناعة؛

¹- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص ص: 94-95.

- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف منظمة الأعمال بحيث يكون المجموع واحد؛
- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس: ليست جذابة على الإطلاق (1)، جذابة جدا (5)؛
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول الى نتيجة الجاذبية المقدر للصناعة.

▪ تقدير المركز التنافسي لمنظمة الأعمال، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل الحصة السوقية، والمنافسة السعرية، والتوزيع ... وغيرها؛
- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح منظمة الأعمال؛
- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس: مركز تنافسي ضعيف جدا (1)، مركز تنافسي قوي جدا (5)؛
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول الى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

▪ تقدير نتائج التقديرات السابقة، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتمادا على نتائج التحليل السابق، ويمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة.

تساعد مصفوفة **General Electric** منظمة الأعمال على فحص خياراتها الاستراتيجية وفق إعتبارات موضوعية، رغم أن هناك بعض الأحكام الشخصية للإدارة فيما يخص الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء في قوة الأعمال أو جاذبية الصناعة.

2-1- الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة **General Electric**

تقسم مصفوفة **General Electric** الى ثلاث مناطق رئيسية تحدد الخيارات الاستراتيجية لمنظمة الاعمال، حيث كل منطقة تضم ثلاث خلايا على النحو الموالي¹:

▪ استراتيجية الاستثمار / النمو

تضم المنطقة الأولى الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وتعد الاستراتيجيات التي تناسب هذا القطاع تلك الاستراتيجيات التي تتميز بالحث على النمو والاستثمار والانطلاق نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة؛

¹ - اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1998، ص ص: 282-284.

■ استراتيجية الاستثمار الانتقائي

تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المنظمة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توفرت بعض الموارد للمنظمة فيمكن لها أن تنفقها على تنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، وإذا لم ترغب المنظمة انفاق الموارد على هذه الأنشطة فتعمل على التمهّل أو اتخاذ استراتيجيات انكماشية لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي؛

■ استراتيجية الحصاد / التجرد

تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح المنظمة بزيادة الانفاق عليها، يتم ادارة هذه الأنشطة باتباع الاستراتيجيات التي تؤدي الى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الانفاق، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجيات إبقاء الوضع على ما هو عليه أو استراتيجيات الحصاد، أو التحول الى استراتيجيات التجرد أو التخلص من النشاط والتصفية عندما تزداد درجة ضعف النشاط.

2-2- نقاط قوة وضعف مصفوفة General Electric

تم تطبيق مصفوفة **General Electric** بعد القيام بتحسينات كثيرة على مصفوفة بوسطن **BCG**، حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة **GE**، وتمثلت فيما يلي¹:

- ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة **BCG**؛
- تسمح مصفوفة ماكنزي بتحليل أكثر تفصلا من مصفوفة **BCG**، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من اربعة مواقع حددتها مصفوفة **BCG** والتي اتصفت بالبساطة؛
- تتناسب الدوائر المتمثلة بوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلا من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

وعلى الرغم من أن نموذج مصفوفة ماكنزي حاول التغلب على الكثير من نقاط الضعف التي واجهت مصفوفة بوسطن **BCG** إلا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن ايجازها في ما يلي²:

- لا توضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الاعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها؛

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ، ص: 289.

² - نفس المرجع السابق ، ص: 290.

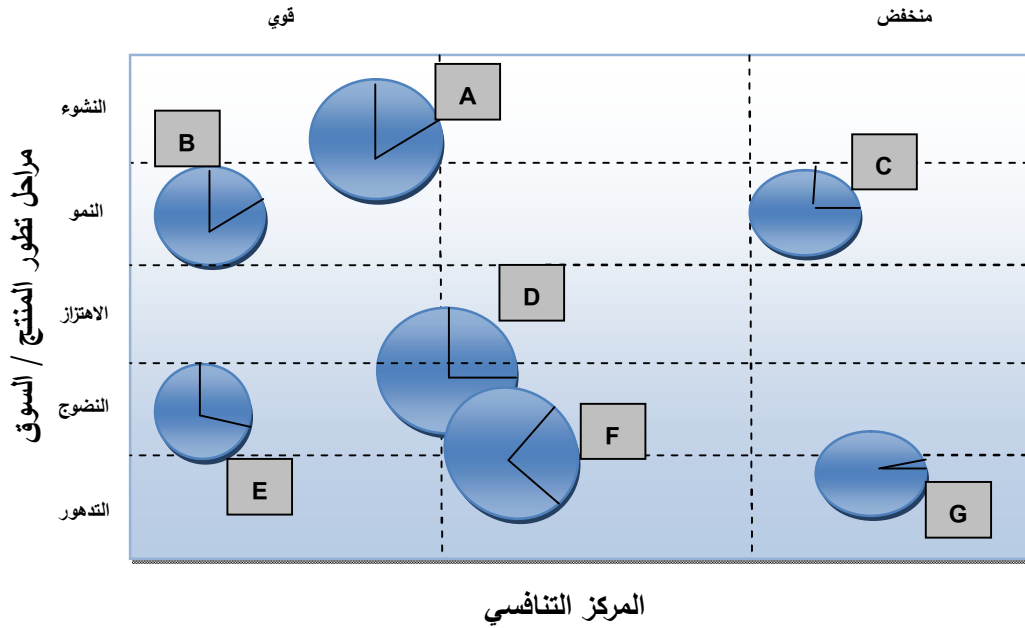
- احتواء النموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الاستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك الى مؤشرات متعددة الابعاد في المصفوفة؛
- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثيلا لأهمية كل عامل، أو إعطاء الوزن النسبي غير موضوعي، لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم؛
- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

3- نموذج التحليل الاستراتيجي لهوفر Hofer

يطلق على هذا النموذج اسم مصفوفة تطور المنتج/السوق **Product-Market Evolution Matrix**، جاءت مصفوفة هوفر **Hofer** لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي **BCG** و **General Electric**، والتي تتكون من 15 خلية تعكس مراحل تطور المنتج / السوق، حيث تقوم منظمة الأعمال بوضع منتجاتها في المكان المناسب داخل المصفوفة بحيث يعكس تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها، وتمثل الدوائر التي توجد داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، فيما يعبر الجزء المتقطع من كل دائرة عن حصة منظمة الأعمال من مبيعات الصناعة، والجزء المضلل فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

وتحتوي المصفوفة على متغيريين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج / السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، ويمكن توضيح مصفوفة **Hofer** في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): مصفوفة Hofer



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 385.

3-1- المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر Hofer

يتضح من الشكل أعلاه أن المصفوفة تبين ما يلي¹:

▪ الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف A

تمثل وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق / المنتج، وهذه الوحدات أو الأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل أن تحقق قدرة تنافسية عالية لها ما إهتمت منظمة الأعمال بها وأنفقت عليها الأموال في المستقبل، ولذا فإن هذه الوحدات أو الأنشطة تكون محلاً لتطبيق بعض استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل؛

▪ الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف B

تمثل وحدات أو أنشطة توجد حالياً في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائماً حصة منخفضة وإن أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن التعامل معها مستقبلاً حيث تقوم المنظمة بالاتفاق على هذه الوحدات أو الأنشطة لزيادة حصتها في السوق؛

▪ الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف C

تمثل وحدات أو أنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة، حيث تحاول منظمة الأعمال هنا إلى التحول إلى الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف A و B وذلك من خلال

¹ - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، 2007، ص: 386.

الانفاق عليها، إلا أن أفضل الخيارات هنا يكون بتصفية هذه الوحدات أو الأنشطة واستثمار الأموال في تلك الوحدات أو الأنشطة التي توجد في المجموعة A و B؛

▪ الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف D

تمثل الوحدات أو الأنشطة في مرحلة اهتزاز السوق، وعادة ما تكون هذه الوحدات أو الأنشطة ذات حصة كبيرة في السوق، وفي وضع أو مركز تنافسي معقول، وعليه فإن استراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الأنشطة يعد أمراً مقبولاً، وهذه الوحدات أو الأنشطة تكون في مركز قريب من تحويلها إلى وحدات أو أنشطة مدرة للنقدية؛

▪ الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف E و F

تمثل الوحدات أو الأنشطة التي تكون في مركز تنافسي قوي نسبياً ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف D فهي تعتبر تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر عائداً نقدياً كبيراً لمنظمة الأعمال، ونجد أن أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول منظمة الأعمال على أكبر عوائد مالية مع الانفاق على الوحدات أو الأنشطة A أو B؛

▪ الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف G

تمثل الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق، ويكون مركزها التنافسي ضعيفاً أو ضعيفاً نسبياً.

3-2- نقاط القوة والضعف في مصفوفة هوفر Hofer

تتمثل أهم نقاط القوة في مصفوفة هوفر Hofer في ما يلي¹:

- تعرض مصفوفة هوفر Hofer توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج والمركز التنافسي لقوة الأعمال، حيث قسمت المصفوفة إلى 15 مربعاً، وإن كل مربع يمثل موقع معين لوحدة الأعمال أو المنتجات؛

- تستطيع المنظمة ومن خلال التوزيع الواسع لوحدة الأعمال أو المنتجات، أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة؛

- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات لمستوى وحدات الأعمال، وكذلك تعتبر أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال.

أما نقاط الضعف في مصفوفة هوفر Hofer تتمثل في ما يلي²:

¹ - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 196.

² - نفس المرجع السابق، ص: 197.

- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكنزي، وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة؛
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج / السوق.

سابعا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المهام الأساسية لانجاح الخطط الاستراتيجية، لأنه يمثل انعكاسا للتوجهات الفكرية الاستراتيجية التي تتم بلورتها من التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر عن رؤيا ومهمة المنظمة والتي تترجم الى خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإن الدور الاساسي للتخطيط الاستراتيجي يمس كافة العمليات والخطط التي ترغب المنظمة اعتمادها وتنفيذها.

وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي عبر عدة خطوات أهمها:

1- التوجه الاستراتيجي للمنظمة

تمثل عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا في منظمات الأعمال، ذلك أن فعالية تجديد الاتجاه بشكل متكامل وواضح ودقيق تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى داخل المنظمة، من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.

1-1- الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة للمنظمة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفاعلة، ويمكن تعريف الرؤية على أنها: "الوضع المستقبلي الذي تطمح المنظمة الوصول إليه، ويمثل واقعا بعيد المدى قد تصل إليه المنظمة أو لا، فهي تمثل صورة المنظمة في المستقبل".
تعبّر الرؤية الاستراتيجية عن الوضع الذي تعمل المنظمة على تحقيقه، حيث تبين كيف تنوي المنظمة الانتقال إلى المستقبل، فهي عبارة عن طموح وتطلع ورغبة وآمال وتحدي في وقت واحد ولهذا فإنها تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المنظمة وعمالها.¹ وبهذا تمثل الرؤية الإطار العام لكل التخطيط الاستراتيجي، والاتجاه العام لتخطيط الأنشطة والأعمال، وإن بيان الرؤيا يكون لإدارة المنظمة وأقسامها المختلفة والعاملين فيها، وليس للزبائن.

تعد رسالة / مهمة المنظمة بمثابة فرصة لإقامة أعمال يرى المجتمع أنها حاجات للأفراد أو المستهلكين، المنتجات، الميزة التنافسية، وتعرف الرسالة على أنها: "الإطار المميز للمنظمة على غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وبهدف بيان سبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها".

¹ - شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 29.

تعتبر رسالة المنظمة هي الغرض من وجودها، وعلى الرغم من أن الغرض يتغير مع الوقت إلا أنه أساسياً إذ يبين السبب الحقيقي لوجود المنظمة، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية، وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المنافسة.¹

يجب ان تتسم رسالة المنظمة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة، وواضحة الفهم، إضافة الى أنها مكونة من فقرة واحدة، وبالتالي فهي عبارة عن بيان مكتوب، قصير، رسمي، تحدد الغرض من وجود المنظمة، وتعكس الرؤيا عن الذي تريد أن تعمله وتصل اليه، وبالتالي هي تعريف في مجال العمليات، مجال التنافس ومجال السوق.

تتضمن المهمة /الرسالة ما يلي:

- بيان يحتوي سبب وجود المنظمة؛
- بيان عن الحالة المستقبلية؛
- بيان لمجال النشاط؛
- أصحاب المصالح؛
- منتجات وخدمات المنظمة.

1-2- تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية

يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية الى مستويات مرغوبة للأداء، والأهداف تمثل فوق ذلك شكلا من أشكال التعهد والالتزام الاداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول الى مستويات معينة من الانجازات، وبالتالي فهي دعوة الى التصرف الفاعل وتحويل الطموحات الى واقع ملموس.

ويقصد بالأهداف النهائية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وهي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وأن تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، فهي عبارة عن توصيف نوعي لما تريد المنظمة أن تحققه في المجالات الرئيسية لأعمالها في كل من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية.²

ويمكن الفصل بين مفهوم الغايات والأهداف، حيث يفترض أن تكون الغايات أهدافا شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المنظمة، وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، في حين أن

¹ - مقرّاش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة جيجل، 2015-2016، ص: 27.

² - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص: 29.

الأهداف تمثل حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية الى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها.¹

وعلى الرغم من ان الاهداف تعتمد على مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة وعلى الموارد والامكانيات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق هذه الأهداف، إلا أنه يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص ينبغي توفرها في الأهداف كي تكون جيدة، وهي: التحديد، المرونة، القابلية للقياس، القابلية للتحقيق، التوافق.

2- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية

تعمل ادارة المنظمة على القيام بالتحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية المحيطة بها، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الادارة العليا لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الادارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.

تقوم الادارة العليا بتصنيف عملية التحليل البيئي الى ثلاث مستويات وهي²:

■ المستوى الاول : تحليل عوامل البيئة الخارجية الكلية

وهي العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها، وتتمثل هذه العوامل بعوامل البيئة الاقتصادية، عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، عوامل البيئة التكنولوجية، العوامل الديمغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية؛

■ المستوى الثاني: تحليل بيئة الصناعة

بيئة الصناعة هي التي تقع على حدود المنظمة وتشمل المستهلكين، المجهزين، المنافسين... وغيرها؛

■ المستوى الثالث: تحليل عوامل البيئة الداخلية

وهي مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة، ونمط الادارة العليا، وقيم وثقافة واتجاهات الأفراد والجماعات في المنظمة، وتحديد أوجه نقاط القوة والضعف للمنظمة من أجل تعزيز نقاط القوة وتوقي المخاطرة التي تواجهها.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 134.

² - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 83.

3- تحديد الموقف الاستراتيجي

يعد التحليل البيئي الركيزة الأساسية التي تبنى عليها عملية تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ويسعى تحليل الموقف الى ايجاد التلاؤم أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

بعد التفرغ من عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية تأتي مرحلة بلورة النتائج من خلال مجموعة من التوجهات الاستراتيجية الأولية للمنظمة، وفي هذه المرحلة يتطلب وضع مجموعة من السيناريوهات المحتملة للموقف الاستراتيجي وذلك من خلال البدائل الممكنة.

يعتبر تحسين وتعزيز الموقف الاستراتيجي في البيئة التنافسية أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وذلك لاختبار مصداقية وفاعلية الخيار الاستراتيجي من جهة، وامكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف تجاه المنافسين من جهة أخرى، وبما يضمن استمرارية المنظمة في عالم الأعمال وبقائها، وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها الاقتصادية¹.

ويعتبر تحديد الموقف الاستراتيجي من صميم عمل القائد الاستراتيجي وأهم مهامه لأنها تتعلق بالتركيب، وهنا يبرز مهاراته الابتكارية في صناعة عدة آفاق مستقبلية للمنظمة، وتتجلى فاعليته في استغلال الطاقات الكامنة للمنظمة، أما اذا أغفل بعض البدائل التي تكون في صالح المنظمة فان ذلك سيقضي على أهم فرص نجاحها.

4- الخيار الاستراتيجي

يعبر الخيار الاستراتيجي عن حاصل عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي يتم وضعه في اطار عملية صياغة الخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال.

يعرف الخيار الاستراتيجي على أنه: "حالة ناتجة من مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى"²، ويعرف أيضا على أنه: قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون من على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف"³.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 219.

² - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 102.

³ - فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 165.

فالخيار الاستراتيجي هو: "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة/ والقادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"¹.

تمر عملية صنع القرار الاستراتيجي عبر مرحل متتالية هي:

■ مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية

تضع المنظمة أمامها مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والمناسبة مع قدرتها التنافسية، كما تعمل على اتباع اتجاه استراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية والذي يحقق لها أكبر فرصة في تحقيق أهدافها²؛

■ تقييم البدائل الاستراتيجية

إن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ذات الأهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، حيث تخضع لمجموعة من المعايير الكمية كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على رأس المال، معدل دوران العمل... وغيرها، كما تخضع الى مجموعة من العوامل النوعية كأن تكون الاستراتيجية متجانسة مع الأهداف، تتناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة، تحقيق المرونة والتكيف، وأن تحقق ميزة تنافسية للمنظمة³؛

■ مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

بعد القيام بعملية التقييم بنجاح يتم اختيار الاستراتيجية الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل خيار، حيث يتم ترجيح الخيار المناسب بعد اجراء الموازنة اللازمة بين السلبيات والايجابيات لكل الخيارات المتاحة.

5- صياغة الاستراتيجية

إن صياغة الاستراتيجية هي المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتتكون من أنشطة في مقدمتها تحليل الموقف الذي يسعى للوصول الى الموائمة بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية للمنظمة في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلي، فتبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بالتعرف الى الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ذلك أن تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة، من تحديد الأهداف للادارات المختلفة، واختيار الاستراتيجيات، ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى⁴.

تعرف عملية صياغة الاستراتيجية على أنها: "مجموعة الطرق والسبل التي تشتمل عليها استراتيجية المنظمة مثل التزامها بداخل وتوجهات تنافسية محددة، وكذلك اعتماد طرق وأساليب عمل معينة"، كما

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، 2007، ص: 400.

² - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2004، ص: 102.

³ - فلاح حسن عداي الحسين، مرجع سابق، ص: 165.

⁴ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 244.

تعرف على انها: "مرحلة وضع الخطط طويلة المدى لتتمكن الادارة العليا من استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتزيد نقاط القوة و تحد من نقاط الضعف بأسلوب ايجابي"¹.
تعتمد صياغة الاستراتيجية على مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتعددة الأنواع والتصنيفات أهمها:

▪ بدائل استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة

- استراتيجيات الاستقرار والثبات؛
- استراتيجيات النمو والتوسع؛
- استراتيجيات الانكماش والتراجع؛
- الاستراتيجيات المركبة.

▪ بدائل استراتيجية على مستوى وحدات النشاط

- الاستراتيجيات التنافسية؛
- الاستراتيجيات التعاونية.

▪ بدائل استراتيجية على المستوى الوظيفي

- استراتيجية الانتاج والعمليات؛
- استراتيجية الموارد المالية؛
- استراتيجية الموارد البشرية؛
- استراتيجية التسويق؛
- استراتيجية نظم المعلومات؛
- استراتيجية البحث والتطوير؛
- استراتيجية ادارة المعرفة.

ثامنا: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

تعتبر عمليات تنفيذ الاستراتيجية ورقابتها عمليات مهمة جدا حيث لا قيمة للجهد المبذول في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، إذا لم ينتقل الى أرض الواقع بالتزام عالي وتنفيذ فعال وصولا الى النتائج المستهدفة.

¹ - محمد سامي دغير الوطن، واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مذكرة دكتوراه، ادارة الاعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص: 53.

1- التنفيذ الاستراتيجي

تعتبر الاستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الاستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كان هامش الابداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيرة، ولا ينبغي ترك عملية التنفيذ للحظ والصدفة.

ويقصد بالتنفيذ الاستراتيجي: "مجملة الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في اطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجية الى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة"¹.

كما يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه: "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة: التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، ونظام المكافآت، نظام الاتصالات ، نظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة"².

هناك تأثير متبادل بين عمليتي التنفيذ والتخطيط، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومتربط، وفي واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المنظمة باستمرار ولفترات زمنية طويلة الى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق وفي الأمد البعيد، هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفاعل أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة، أما في حالة كون عمليات صياغة الاستراتيجية وعمليات تنفيذها ضعيفة فاننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المنظمة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ وكوادرها البشرية، والشكل الموالي يوضح علاقة الصياغة الاستراتيجية بالتنفيذ الاستراتيجي:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، 2007، ص: 439.

² - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 293.

الشكل رقم (21): العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 311.

وفي ما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها¹:

■ النجاح

صياغة محكمة ومتقنة لاستراتيجية المنظمة، وتنفيذ فاعل تساهم فيه بالتزام عال لمختلف أجزاء المنظمة والعاملين فيها؛

■ امكانية الانقاذ

يمكن للتنفيذ الفاعل أن يعالج القصور في جوانب معينة من صياغة الاستراتيجية، ولكنه لا يستطيع أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة وبشكل مستمر؛

■ المشكلات الدائمة

تعتبر عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجيات لا تعني شيئاً إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات الى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فاعل، فمن الخطأ التركيز على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته؛

■ الفشل المحقق

من المنطقي في منظمات الأعمال التي لا تكون فيها عملية الصياغة الاستراتيجية ولا تنفيذها جيدة، أن تحقق حالات الفشل، لذا يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

ولا يضمن النجاح في صياغة الاستراتيجية بضرورة النجاح في تنفيذها لأن التنفيذ أكثر صعوبة ويمكن ملاحظة الفروق بين الصياغة والتنفيذ في الجدول الآتي:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، 2007، ص: 441-442.

الجدول رقم (04): أوجه الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية
يركز على الكفاءة	تركز على الفعالية
يبني على العمليات التشغيلية	أساسها التنبؤ والتوقع المستقبلي
تتطلب مهارات الدافعية والقيادة الفعالة	تتطلب مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة
يتطلب التنسيق والتكامل بين جميع العاملين بالمنظمة	تتطلب التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد
يختلف كلياً مع اختلاف أحجام وأنماط المنظمات	مفاهيمها وأدواتها تكاد تكون واحدة في جميع المنظمات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، 2007، ص: 442.

ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال الخطوات الرئيسية التالية¹:

▪ صنع الاختيارات

وتبين أن على المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الانتاج، مما تجبر أقسام المنظمة على التعهد بكيفية تنفيذها؛

▪ المحاذات

والتي تبين أن عند صنع قرار الاختيارات الاستراتيجية، يتأثر العاملين في المنظمة بهذا القرار، حيث أن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل العاملين جميعهم ملتزمين بالغرض العام للمنظمة وقيمها، وغاياتها الاستراتيجية المحددة، ومبادراتها، وهذا يؤدي الى التوازن إذ إن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لانجاز الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛

▪ تنفيذ المبادرات

والتي توضح أنه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملون بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة، وهنا يتطلب من العاملين والمديرين العمل على تكامل الخطة الاستراتيجية مع الخطط التشغيلية، بالإضافة الى العمليات الادارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة؛

▪ تأسيس العمليات

إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر مع متابعة عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة الى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة، إن أصحاب المصالح بالإضافة الى

¹ - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 212.

قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعة.

2- الرقابة الاستراتيجية

إن تنفيذ الاستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، لذلك لا بد من الرقابة على الاستراتيجية أثناء تنفيذها لتجنب المنظمة الكثير من التكاليف والمخاطر، ولتأكد منذ البداية من أن ما تضعه من خطط، ومقاييس، ومعايير، يتفق مع استراتيجياتها الكبرى، لهذا كله كانت أهمية الرقابة الاستراتيجية على المستويات كلها.

يشير مفهوم الرقابة الاستراتيجية الى نشاط منظم تهدف من خلاله الادارة الى جعل الخطط، والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الاجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة، وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الوقائي يؤشر الى أسباب هذه الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح¹. يقصد بالرقابة الاستراتيجية مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وان كان كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها، كما تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها: ذلك النظام الذي يساعد الاداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام أكبر، وبذلك فإنها تتطلب متابعة جانبيين أساسيين هما: الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها².

لكي تكون عملية الرقابة الاستراتيجية فعالة يجب عليها أن تمر بعدة مراحل أو خطوات ويمكن اجمالها في خطوات أساسية تتمثل في مايلي:

■ تحديد معايير الأداء

ويقصد بالمعيار المستوى الذي يجب أن يصل إليه الأداء، ويتم وضع المعايير أثناء التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن تتسم المعايير بالوضوح، الواقعية، القابلية للقياس، وأن تكون غير متعارضة مع غيرها من المعايير، وأن تكون مرتبطة بفترة زمنية معينة، وبذلك فالمنظمة تقوم بمراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية³؛

¹ - عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع سابق، ص: 265.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 212.

³ - عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع سابق، ص: 266.

■ قياس الأداء الفعلي

يجسد الأداء مدى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وتتلخص هذه الأهداف بالبقاء، والنمو، والتكيف، إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الامداد والتوريد للمنظمة¹؛

■ اتخاذ الإجراءات التصحيحية

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة الى الانحرافات في الاستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 349.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي، وما أهميته بالنسبة للمنظمة؟
- 2- حدد المقصود بالتحليل البيئي، وما أهميته بالنسبة للمنظمة؟
- 3- ما هي أهم عناصر البيئة الخارجية الكلية التي تؤثر على منظمات الأعمال في تحديد أهدافها الاستراتيجية؟
- 4- حدد آليات تعامل المنظمة مع البيئة الخارجية، إذا علمت أن هذه البيئة واسعة جدا أو غير محدودة، ثم قدم منهجية مناسبة ومفيدة لهذا التعامل.
- 5- استعرض وباختصار، تحليل قوى المنافسة لبورتر، وكيف تم تطوير هذا النموذج.
- 6- ما هي الأبعاد التي أضافها Austin لنموذج بورتر؟ وما هي أسباب إضافتها؟ وضح ذلك.
- 7- اذكر المداخل المعتمدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- 8- حدد بمفهومك نواحي القوة والضعف الداخلية للمنظمة.
- 9- كيف يمكن أن يستخدم مدخل سلسلة القيمة في بناء ميزات تنافسية في المنظمة؟
- 10- ما المقصود بتحليل SWOT، والى ماذا يشير هذا المفهوم المختصر من مكونات؟
- 11- أذكر أهم النماذج المستخدمة في عملية التشخيص البيئي؟
- 12- ما الذي يجسده مدخل BCG لتحليل محفظة الأعمال في المنظمة، وما هي الغاية الأساسية من استخدامه؟
- 13- حدد المتطلبات الرئيسية من مهارات وقدرات لعمليات صياغة الاستراتيجية.
- 14- تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي الى جملة من الخطوات المتسلسلة والمهمة، اشرح هذه الخطوات باختصار.
- 15- تقترن عملية نجاح صياغة الاستراتيجية بالتنفيذ الاستراتيجي، وضح طبيعة تلك العلاقة.
- 16- ما المقصود بالرقابة الاستراتيجية؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟
- 17- اذكر مراحل الرقابة الاستراتيجية، مع الشرح المختصر.

الفصل الثالث: استراتيجية التجزئة، الاستهداف، التموقع

مفهوم السوق

التسويق المستهدف

استراتيجية التجزئة السوقية

استراتيجية استهداف الأسواق

التموقع في الأسواق

الفصل الثالث: استراتيجية التجزئة، الاستهداف، التموقع

لقد أصبحت منظمات الأعمال تمارس نشاطها في أسواق تتميز بالغموض والتعقد، نظرا لاختلاف العوائق المرتبطة بالإدارة، القوانين التنظيمية، التغيرات الاقتصادية والتطور التكنولوجي، وخاصة تلك المتعلقة باختلاف عادات المستهلكين وسلوكياتهم، حيث يدفع تغير أذواق المستهلكين و تنوع رغباتهم واختلاف أنماط الاستهلاك نحو التنوع في المنتجات والعروض التي تقدمها تلك المنظمات، مما يجعل الكثير من المنظمات تتبنى مسارا يعتمد على استهداف الأسواق.

فن الضروري لأي منظمة القيام بتحديد أسواقها المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي ترغب ممارسة أنشطتها التسويقية المختلفة فيه، وبالتالي يفترض بها أن تدرس هذه الأسواق المستهدفة دراسة دقيقة وصحيحة لتحديد أهم النقاط التباين والاختلاف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيتها التسويقية التي يجب أن تتوافق مع المؤشرات التي تصف بها كل سوق مستهدف.

فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم باختيار الأجزاء السوقية بعد القيام بعملية التجزئة السوقية وفقا لمتغيرات عديدة، واستهداف هذه الأجزاء بمزيج تسويقي يلائم حاجات ورغبات مستهلك ذلك الجزء، وهذا وفقا لموارد المنظمة وأهدافها، وفي عملية مكاملة قد تعمل على خلق موضع سوقي لمنتجاتها وخلق انطباع وإدراكا دائما في ذهن المستهلك بصفة أفضل من المنافسين.

وسيتيم معالجة هذه السيرورة من العمليات الاستراتيجية للتسويق من خلال النقاط الموالية:

- ✓ مفهوم السوق؛
- ✓ التسويق المستهدف؛
- ✓ استراتيجية التجزئة السوقية؛
- ✓ استراتيجية استهداف الأسواق؛
- ✓ التموقع في الأسواق.

أولاً: مفهوم السوق

من الطبيعي أن تتعامل منظمات الأعمال اليوم مع زبائنها عبر الأسواق، سواء كانت التقليدية (موقع جغرافي محدد) أو افتراضي (موقع على شبكة الانترنت)، وهذا الامتداد في السوق ومعناه جعل المنظمات تقف أمام تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه الأسواق، لتحقيق أفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية في بلوغ أهدافها.

1- تعريف السوق

هناك العديد من التعاريف للسوق ليعني فيها عدة مفاهيم منها المكان والناس، فيشير مفهوم السوق من الناحية التقليدية الى أنه: "مكان التقاء المنتجين (البائعين) الذين يمثلون العرض مع المشترين الذين يمثلون الطلب الخاص بمنتج معين"¹، وأما من الناحية الاقتصادية فالسوق يعني: "مكان التقاء العرض والطلب"².

أما تعريف التسويق من وجهة نظر تسويقية، فيعرف على أنه: "جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك"³.

ويتضح من خلال التعريف السابق، أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها حتى يصبح هناك السوق، وتتمثل في ما يلي⁴:

- توافر الحاجات لدى الأفراد أو المنظمات للمنتج والرغبة؛
- توافر القدرة على شراء المنتج، والتي تعكس ما يسمى بالقدرة الشرائية؛
- توافر الاستعداد للإنفاق لدى الأفراد أو المنظمات مما يعني استخدام القدرة الشرائية؛
- توافر السلطة لدى الأفراد والمنظمات لشراء منتجات معينة.

2- أنواع الأسواق

يمكن تقسيم السوق الى أنواع مختلفة وكل واحد منها لها خصوصيتها في التعامل والأطراف الذين يتعاملون في تلك السوق، وفي ما يلي أنواع الأسواق التي يمكن أن يتعامل معها المسوقون عبر النشاط التسويقي⁵:

¹ - زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2012، ص: 97.

² - حاكي حكيمة، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، مطبوعة بيداغوجية، جامعة بشار، 2013/2014، ص: 42.

³ - حميد الطائي وبشير علاق، مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل - ، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 59.

⁴ - زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 98.

⁵ - ثامر البكري، إدارة التسويق، دار اثراء للنشر والتوزيع والمكتبة العلمية، الطبعة الرابعة، عمان، 2011، ص: 143.

2-1- أسواق المستهلك

وتتضمن المشترين من الافراد والذين يكون هدفهم هو اشباع حاجاتهم الشخصية، أو الانتفاع من السلع والخدمات التي يشترونها دون أن يكون هدفهم الربح من خلال إعادة بيعها.

2-2- أسواق الأعمال

وهي الأسواق التي تشتري السلع والخدمات لغرض استخدامها في مجال انتاج منتجات أخرى، أو لاستخدامها لأغراض عامة في عمل المنظمة.

2-3- أسواق إعادة البيع

تلك الأسواق التي تقوم بشراء السلعة أو الخدمة لإعادة بيعها مرة أخرى بهدف تحقيق الربح، ويمكن تسمية هذه السوق بسوق منظمات الأعمال الى منظمات الأعمال (B to B).

2-4- أسواق المؤسسات

وهي تلك الأسواق التي يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة ويمكن أن تكون جامعات، مدارس، مستشفيات، والتي تقدم لمشتريها منتجات ذات عناية خاصة.

2-5- أسواق الحكومة

وهي الأسواق التي تعود للدولة وتتعامل بها مع أطراف مختلفة ويكون غرضها هو شراء سلع وخدمات لاستخدامها في تقديم خدمات عامة الى المجتمع، أو مناقلة السلع وتقديمها لمن يحتاجها.

2-6- الأسواق الدولية

وهي تلك الأسواق التي تكون خارج الحدود الإقليمية للسوق، ويمكن أن تتضمن جميع ما سبق ذكره من أنواع للسوق، وهذه الأسواق لها خصوصية في التعامل وتحكمها متغيرات كثيرة يصعب السيطرة عليها في الغالب.

ثانياً: التسويق المستهدف

إنه من النادر أن يكون لمستهلكي منتج في سوق أساسي الرغبات ذاتها في هذا المنتج، والاستجابة نفسها تجاه الأنشطة التسويقية التي تخصه، ولو أنهم متشابهون في ذلك فإن المنظمة ستعمل على إشباع رغباتهم من خلال استراتيجية شاملة تتضمن منتوجاً واحداً لجميع المستهلكين، ومن جهة أخرى فإن أدبيات التسويق والمفهوم التسويقي الحديث يقود المنظمة إلى الطرف الآخر تماماً من خلال اعتبار كل فرد حالة خاصة يجب إشباع حاجته بمنتوج خاص يعد على المقاس وحسب الطلب، مما يترك آثاره بلا شك على الكمية المنتجة، سعر البيع، وبالنتيجة على الطلب نفسه.

وبين هذ المدخل الأخير الذي ربما يخص الحرفيين، الفنانين والمنظمات التي تنتج سلعا رقيقة (الماس مثلاً) أو عالية التقنية، والمدخل الشامل الذي ميز عصر التصنيع في عشرينات القرن الماضي هناك مدخل وسيط بينهما يطلق عليه التسويق المستهدف.

1- تعريف التسويق المستهدف

تقوم فكرة التسويق المستهدف على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المتشابهين ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، إن هذا المدخل يعتمد على التوجه المستهلك (فلسفة المفهوم التسويقي) والتي تركز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات التي تشبعاها.

ومنه فإنه يمكن تعريف التسويق المستهدف على أنه: المسار الذي يقصد من وراءه إجراء مبادلة مع مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق استجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى¹.

إن مدخل التسويق المستهدف يتعارض في أساسه مع التسويق الشامل، ذلك أن المبرر الذي كان يقوم عليه هذا الأخير هو قدرته على توسيع الحجم والحصة السوقية للمنظمة من خلال السعر المنخفض الناتج من تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج والتوزيع، غير أن التغير المستمر في تكنولوجيا الإنتاج، والتنوع المتنامي في ظاهرة الاستهلاك أضحى لا تتوافق مع هذا المدخل، كذلك فإن كثرة وسائل الإعلام وتعدد قنوات التوزيع جعلت من الصعب و من المكلف التوجه إلى المستهلك بطريقة شمولية، ولأجل ذلك فإن كثيرا من الخبراء وكتاب التسويق أعلنوا نهاية عصر التسويق الشامل وفرض على المنظمات أن تتجه نحو التسويق المستهدف².

ويمكن التمييز بين التسويق الشامل والمستهدف من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): التفرقة بين التسويق الشامل والتسويق المستهدف

معايير التفرقة	التسويق الشامل	التسويق المستهدف
الحاجات	حاجات المستهلكين متجانسة	حاجات المستهلكين متنوعة وغير متجانسة
المنتجات	منتج واحد أو عدة منتجات محدودة جدا	منتجات متعددة يتم توجيهها إلى قطاعات محددة في السوق
الميزة التنافسية	تعتمد على عرض واحد مميز بخصائصه وسعره والنشاط الترويجي الخاص به	تعتمد على تحقيق التمايز
الأرباح	تعظيم الأرباح يعتمد على اقتصاديات الحجم	تعظيم الأرباح يتم من خلال تقديم منتجات جديدة لأسواق
القيود	تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في نفقات الترويج والإعلان الإضافية	تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في النفقات المخصصة لكسب قطاعات جديدة

المصدر: من اعداد الباحثة.

¹ - طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 232.

² - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 67.

2- أهمية التسويق المستهدف

إن أهمية التسويق المستهدف يمكن النظر إليها من نواح مختلفة سواء من خلال دوره في الكشف عن الرغبات الكامنة للمستهلكين أو عن طريق إسهامه في وضع الخطة التسويقية (المزيج التسويقي)، ويمكن تحديد سببين أساسيين تتبثق عنهما أهمية التسويق المستهدف:¹

- إن تطبيق استراتيجية الاستهداف يدفع المنظمة إلى أن تصبح موجهة بدرجة أكبر باحتياجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة؛

- إن استهداف السوق يدفع المنظمة إلى النظر بموضوعية وواقعية إلى منتجاتها المختلفة وإلى مستهلكيها المختلفين كذلك، الأمر الذي يحتم عليها اختيار أفضل المنتجات لأفضل المستهلكين مما يوفر أساساً سليماً لتخطيط وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية عالية.

تتمثل أهمية التسويق المستهدف في ما يلي:

2-1- تحديد حاجات ورغبات المستهلكين

من المهم جداً أن تحدد الحاجات التي تسعى المنظمة إلى إشباعها وأن يتم تقادي ما يسمى بظاهرة "قصر النظر التسويقي"، والتي تبدو جلية في المنظمات التي تحدد مجال نشاطها على أساس السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها بدلاً من الحاجات التي يجب إشباعها، فالكثير من رجال الأعمال يتناسون أن المنتجات هي وسيلة فقط لحل مشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته، يعمل التسويق المستهدف على اكتشاف تلك الحاجات من خلال عملية تجزئة السوق والتي تعتبر المحرك الأول لاستهداف السوق، إن تجزئة السوق لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات أو الخدمات، ولكنها - كأساس لتوجيه الاستراتيجية التسويقية - تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير والأسس التي يمكن أن تشترك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين.²

2-2- تحديد اطار للمزيج التسويقي

تستوجب استراتيجية استهداف السوق قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المنظمة من خلال مزيج تسويقي تطوره لأجله، وسعياً إلى ذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف المشتريين المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلاف بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع

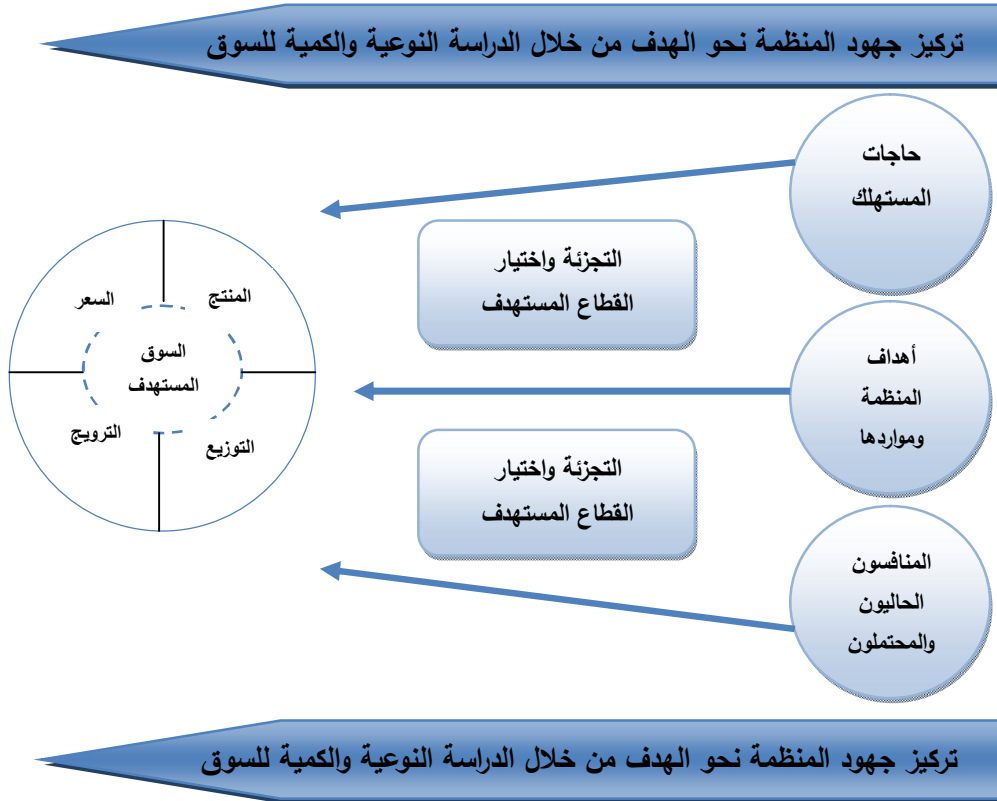
¹- Dennis J. Cahill, Target Marketing And Segmentation: Valid And Useful Tools For Marketing, Management Decision, MCB University Press, Vol 35, N°1, 1997, P : 11.

²- عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص: 93.

(أو قطاعات) السوق المستهدف، وذلك ما يمكن المنظمة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق¹.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (22): أثر التسويق المستهدف على المزيج التسويقي



المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة-، مذكرة ماجستير، التسويق، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص: 238.

2-3- استغلال الفرص التسويقية

إن التسويق المستهدف يسمح للمنظمة من خلال تجزئة السوق بالكشف عن القطاعات المستغلة والحاجات غير المشبعة بما يمنح المنظمة فرصة للنمو وتوسيع نشاطها كما أن ذلك يمكنها من متابعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد الأمر الذي يساعدها في تقديم منتجات جديدة تشبع الحاجة المتجددة لهؤلاء الأفراد².

2-4- الاستجابة الفعالة لرغبات المستهلكين

إن تحديد السوق المستهدف تحديدا دقيقا من حيث حاجة أفرادها وتطلعاتهم يساعد المنظمة في توجيه العرض المناسب لهؤلاء الأفراد بما يحقق لهم الإشباع المطلوب.

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 72.

² - طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 239.

2-5- تركيز جهود المنظمة

إن الاستهداف عملية فعالة من أجل تحسين عملية تخصيص الموارد التسويقية فعن طريق المخصصات المالية نفسها يمكن تنمية المبيعات والأرباح بشكل أكبر عندما يتم توجيهها إلى قطاعات منفصلة في السوق.

3- مبادئ التسويق المستهدف

إن اتباع مدخل التسويق المستهدف من قبل المنظمة يجد مبرراته في كثير من الأمور، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

3-1- عدم تجانس الحاجات

من الواضح مما سبق أن المبرر الرئيسي للتسويق المستهدف يتمثل أساسا في أن المفردات التي يتكون منها السوق غير متجانسة في حاجاتها وتفضيلاتها، ولو كان هؤلاء الأفراد متجانسين لانتفت الحاجة إلى عملية استهداف السوق من أساسها، وفي الواقع فإنه من النادر أن يتمثل شخصان تماثلا تاما من حيث الحاجات والرغبات والدوافع تجاه منتج ما، ووفقا لذلك فإنه عندما يتكون سوق ما من اثنين أو أكثر من المشترين فإنه يمكن تطوير مزيج تسويقي لكل منهما، إن التسويق المستهدف يعمل على تعديل وتكييف ذلك المزيج مع السوق المستهدف أحيانا، بإدخال تعديلات على المنتج وأحيانا أخرى بتصنيع منتجات جديدة تماما، ذلك أن هذا المدخل يهدف إلى إشباع كل سوق جزئي بأحسن كيفية ممكنة¹.

3-2- مبدأ الغالبية الزائفة (الخادعة)

إن الأساس الآخر الذي يمكن أن يبرر انتهاز استراتيجية التسويق المستهدف هو أنه من الأفضل الإشباع الحسن لجزء من السوق وتحقيق الرضا لدى فئاته بدل الإشباع السيئ لمجموع السوق، وفي الواقع فإن منتوجا يراد له أن يكون "وسطيا" في جميع خصائصه فإن له بالنهاية حظا قليلا في أن يبحث عنه المستهلك، في مقابل ذلك فإن اختيار جزء- أو أجزاء محددة- من السوق الكلي سيسمح بتعديل المنتج أو الخدمة لتوافق التطلعات الخاصة لهذا الجزء مع إهمال تطلعات الأجزاء الأخرى غير المختارة، لذلك فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين رئيسيين: رغبات المستهلكين وخيارات المنافسين.

إن التوجه الطبيعي سيكون نحو الغالبية حيث تقوم المنظمة بتصميم منتج وسطي ترى أنه يتلاءم مع ذوق أغلبية المستهلكين في السوق سعيا منها لتقليل الاستياء وزيادة التوافق مع أكبر عدد من المستهلكين، إن المنظمة من خلال ذلك ستستفيد من تحقيق إنتاج كبير يسمح لها بتخفيض نفقات الإنتاج والتوزيع ويضمن لها بذلك حصة سوقية كبيرة تدر عليها أرباحا مهمة، إن حالة النجاح التي لاقتها المنظمة لا شك أنه ستدفع بالمنافسين إلى التدفق إلى هذا السوق عن طريق إنتاج السلعة نفسها وإلى

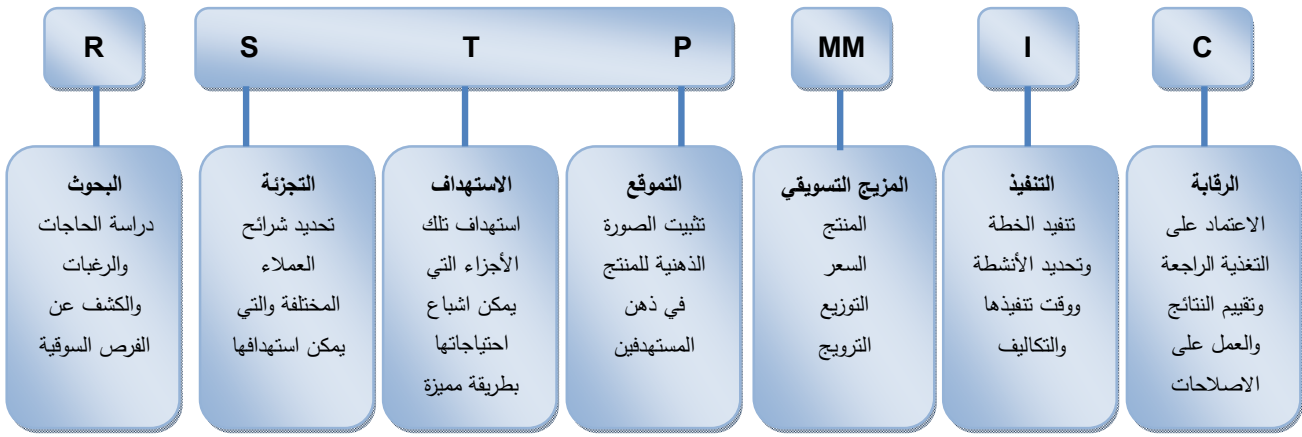
¹ - نفس المرجع السابق، ص: 239.

الفئة ذاتها (الغالبية الوسطية) غير أنه وبعد مدة سيحدث تشبع في السوق وإن أي علامة جديدة سوف لن تهتم بهذا القطاع لأنه سيصبح غالبية زائفة، مما يدفعها نحو البحث عن أجزاء سوقية جديدة¹.

4- المسار التسويقي لاستهداف السوق

إنه من غير الممكن لأي منظمة مهما كانت قدرتها التسويقية التي تمارسها عبر التسويق الاستراتيجي، أن تنجح إلا إذا قامت بالإعداد الجيد لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق بناء استراتيجية وخطة تسويقية والقيام بتنفيذها وفق النهج السليم، بحيث أن عملية إعداد الاستراتيجية التسويقية وتحضيرها للتنفيذ وجب ان تتم عبر خمس خطوات أساسية أشار إليها كوتلر كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): الخطوات الرئيسية في عملية التسويق الاستراتيجي



المصدر: من أعداد الباحثة وفقا لما جاء في: فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، كوتلر يتحدث عن التسويق - كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها-، مكتبة جرير، (دون سنة نشر)، ص ص: 38-42.

حيث يبدأ التسويق الفعال بالبحوث لأن البحوث في التسويق تكشف عن الكثير من أجزاء السوق التي تتكون من زبائن مختلفي الاحتياجات، وتكون المنظمة رشيدة إذا استهدفت فقط تلك الأجزاء التي تستطيع إشباعها بطريقة رقيقة، وعلى المنظمة أن تعرض لكل جزء من الأسواق معروضاتها ومنتجاتها حتى يتمكن الزبائن المستهدفون من تقدير اختلاف معروضاتها من معروضات المنافسين، وتتمثل تجزئة السوق والاستهداف والتوقع، تفكير المنظمة الاستراتيجي في التسويق، ثم تطور المنظمة مزيجها التسويقي الذي يتكون من مزيج القرارات عن المنتجات، السعر، المكان، والترويج، بعد ذلك تنفذ المنظمة المزيج التسويقي، وتقوم بتحديد معايير الرقابة لتقييم النتائج، وتطوير استراتيجيات التجزئة والاستهداف وتموقع المنتج، وتكتيكاتها عن المزيج التسويقي.

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 69.

إن عملية استهداف السوق تتطلب من المنظمة إتباع مسار ذي ثلاث مراحل، وكل هذا من أجل وضع المزيج التسويقي المناسب: تجزئة السوق، الاستهداف، التوقع أو ما يسمى اختصاراً STP والشكل التالي يوضح مراحل هذا المسار.

الشكل رقم (24): مسار استهداف السوق



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: استراتيجية التجزئة السوقية

لم تعد الغالبية العظمى من الأسواق متجانسة كما كانت في الماضي فقد شهدت الثمانينات انقسام الأسواق الكبيرة إلى قطاعات متميزة ومختلفة عن بعضها البعض، أصبحت أسواق الحاضر تتصف بالتنوع والاختلاف وصار المستهلكون يطلبون العديد من السلع والخدمات على اختلاف أنواعها، لذلك تتجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر إلى تطبيق استراتيجية تجزئة السوق حيث تنظر إلى السوق على أنه مكون من عدة قطاعات صغيرة يتصف كل منها بالتجانس والتشابه بين أفرادها بينما يختلف عن القطاعات الأخرى وعن السوق ككل من جوانب كثيرة، ويترتب على ذلك بالضرورة تطوير وإعداد برنامج تسويقي خاص لكل قطاع يكون أكثر فاعلية في تلبية الاحتياجات ويكون أكثر كفاءة في استغلال الموارد المحدودة وفي جلب أعلى الإيرادات والأرباح لها.

1- مفهوم التجزئة السوقية

أعطيت للتجزئة السوقية عدة تعاريف من قبل العديد من الباحثين في مجال التسويق، حيث تعتبر التجزئة العملية الأهم التي تختص بها إدارة التسويق.

1-1- تعريف التجزئة السوقية

تعرف التجزئة السوقية بأنها: "تقسيم السوق الكلي (غير متجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة، بقصد إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية"¹.

وتعرف أيضاً على أنها: "الاستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانساً وذلك لخدمة تلك الأسواق من خلال ما يعرض من منتجات"، وهي كذلك:

¹ - أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2012، ص: 100.

"استراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعاً لاختلاف استجاباتهم للجهد التسويقي والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية وتكييف الاستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة"¹.

وعليه يمكن تعريف التجزئة السوقية بأنها تقسيم مجموعات الأفراد إلى مجموعات أقل، بهدف توجيه المنظمة مزيجاً تسويقياً يتكيف مع حاجات ورغبات هذه المجموعات الصغيرة ويستند مفهوم تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية على فكرة مفادها أن الأسواق غير متجانسة في حاجاتها وفي تفضيلاتها ورغباتها ولهذا على المؤسسة أن تميز بين مكونات هذه الأسواق وجعلها في أجزاء تتشابه وتتقارب من حيث تلك التفضيلات والرغبات.

ومن خلال التعريف السابق تتضح بعض الافتراضات التي تقوم عليها التجزئة السوقية وهي:²

- أن السوق يتكون من عدة قطاعات من المشتريين يتفاوت كل منها في حاجاتهم ورغباتهم وأنماطهم الشرائية مما يجعل استجاباتهم للمؤثرات التسويقية مختلفة؛
- تركيز المنظمة على قطاع سوقي واحد (جزء من السوق) يساعد على زيادة درجة إشباع حاجات ورغبات المشتريين في هذا القطاع، مما يعني التعامل معه بأكثر كفاءة؛
- تركيز المنظمة على قطاع سوقي واحد، له خصائص وحاجات ورغبات متجانسة، يساعدها في تخطيط وتنفيذ برنامج تسويقي مناسب وملئم لمستهلكي القطاع.

1-2- متطلبات التجزئة السوقية

لغرض قيام المنظمة بتجزئة السوق ومن ثمة الوصول إلى السوق المستهدف، هناك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها لكي تبرر عملية الدخول وأن تكون ناجحة أيضاً، ولكن قبل هذه المتطلبات يجب أن تحدد أولاً العوامل ذات الجاذبية للمنظمة التي تدفعها أو تحفزها للدخول إلى هذه السوق أو تلك، والمتمثلة بحجم السوق، النمو، الربحية، انخفاض المخاطرة، الاستقرار الاقتصادي... وغيرها، فضلاً عن أن يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها من دخولها إلى هذه الأسواق أو تلك مع مواردها المتاحة، وعند ذلك يمكن أن تحدد متطلبات تجزئة السوق وهي:³

- أن تكون السوق قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة الشرائية، والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها؛
- أن تكون السوق كبيرة ومربحة بما يكفي عند القيام بعملية التقييم للبرنامج التسويقي الممكن اعتماده وتنفيذه في تلك السوق؛

- إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل عبر وسائل الاتصال المختلفة؛

¹ - نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص: 78.

² - أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 79.

³ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 143-144.

- أن يكون السوق متميز (متنوع) بحيث يمكن الاستجابة الى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق؛

- فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤثر من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي عند التنفيذ.

1-3- مزايا التجزئة السوقية

إن عملية تجزئة السوق أصبح ينظر إليها على أنها سمة التسويق المعاصر، وهي من أكثر المفاهيم التسويقية الحديثة انتشارا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، باعتبارها أحد أهم عناصر نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، ولا شك أن المنظمة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات ستحقق عدة مزايا وفوائد لعل أهمها¹:

■ تصميم وإعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق

فمن خلال البحث في تفضيلات المستهلك ورغباته فإن المنظمة تعمل على التوجه بالمفهوم التسويقي (إشباع رغبة المستهلك وإرضائه هو ضمان الربح والبقاء) فتقوم بتحديد طلب المستهلك أولا ثم بعد ذلك تعد وتصمم المنتج أو الخدمة التي تلبي هذا الطلب، وتتفادى كذلك الإنتاج على أساس غير مدروس، والذي غالبا ما ينتج عنه إما تراكم في المخزون أو ترك جزء من السوق غير مشبع، وبالتالي يفتح المجال أمام المنافسين للدخول من ذلك الجزء.

■ المساهمة في تحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال المناسبة

إن تجزئة السوق إلى أقسام يتيح للمنظمة استخدام جهودات الترويج والاتصال بأحسن طريقة ممكنة من خلال استعمال الوسائل المناسبة لكل قطاع دون إهدار تلك الجهودات في قطاعات لا تهم المنظمة، كذلك فإن التجزئة تساعد في تحديد الميزانية الكافية على ضوء التأثير المتوقع لإحداثه في القطاع المستهدف.

■ تقييم المنافسة السوقية

خاصة وضعية المنظمة من خلال أن دراسة تجزئة السوق تمكن من استكشاف مكانة المنظمة في قطاعات مستهلكيها الحاليين، والمستهلكين المحتملين المتعلقين بمنتجات المنافسين، كذلك فإنها تساعد في إعطاء مؤشرات مبكرة عن اتجاه السوق وتغير تفضيلات المستهلكين مما يمنح المنظمة وقتا كافيا للاستعداد لذلك التغير والاستفادة منه.

■ تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية

إنه من المهم أن تراجع المنظمة استراتيجيتها التسويقية بشكل دوري من أجل استغلال الفرص الجديدة أو تفادي الأخطار القادمة، إضافة إلى مراقبة منظمة لاستراتيجياتها في تغطية قطاعات السوق.

¹ - طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 243.

2- أهمية وأهداف التجزئة السوقية

تعتمد المنظمة في تقديم منتجاتها وتطويرها وتعديلها على مدى حاجات القطاع السوقي المستفيد، وذلك لأن كل قطاع قد يتطلب جهود تسويقية مختلفة، وهذا يؤكد أهمية التجزئة السوقية وأهدافها.

2-1- أهمية التجزئة السوقية

تتمثل فيما يلي:¹

- تركيز الجهود التسويقية للمنظمة على قطاعات محددة وموصوفة؛
- المساعدة على إدارة الطلب في القطاعات المختلفة؛
- المساعدة على تحسين الأوضاع التنافسية للمنظمة من خلال الفهم الأفضل للسوق والتفاعل مع مكوناته؛

- المساعدة في صياغة الاستراتيجيات التسويقية للأسواق الصناعية وأسواق المستهلك النهائي؛
- تساعد في زيادة كفاءة التنفيذ.

2-2- أهداف التجزئة السوقية

تسعى المنظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال عملية التجزئة السوقية، وتتمثل أهمها في ما يلي:²

- تحديد القطاعات الجذابة التي يتم استهدافها بالأنشطة التسويقية؛
- الاستجابة لحاجات ومتطلبات كل قطاع والقدرة على الوصول إليه؛
- تخصيص الموارد الخاصة بالأنشطة التسويقية بشكل جيد وفقا لحاجات كل قطاع؛
- تحديد عناصر المزيج التسويقي بما يتناسب مع كل قطاع؛
- إعادة النظر بالاستراتيجية التسويقية وفقا لاحتياجات كل قطاع من القطاعات المستهدفة.

3- مراحل وخطوات التجزئة السوقية

من أجل تحقيق تجزئة فعالة وحقيقية للسوق فإنه من الأفضل اتباع مسار مختلف يقوم على استنتاج معايير التجزئة من خلال تحليل النقاط المشتركة بين الزبائن الذين لديهم الحاجات والسلوكيات ذاتها تجاه منتجات معينة، والمسار المنهجي المقترح لذلك يتضمن الخطوات التالية:

3-1- مرحلة الدراسة لتحديد أسس تشكيل القطاعات السوقية

تبدأ تجزئة السوق عندما تقوم المنظمة بالبحث عن قواعد محددة ليتم من خلالها تحديد الأسواق، وهذه الأسس هي واحدة أو أكثر من الخصائص الكامنة للمستهلكين والتي تسمح بتصنيف وتحليل أعمق،

¹ - Philippe Malaval, Christophe Bénaroya, **Marketing Business To Business**, Pearson Education, 4^{ème} Edition, France, 2009, P :208.

² - عبد السلام ابو قحف، **التسويق وجهة نظر معاصرة**، مكتبة الشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001. ص:281.

وهذه المرحلة توصف بأنها دراسة أو مسح يقوم بها الفريق المختص بالبحث بإدارة المقابلات الاستكشافية، بهدف تحديد العوامل والمؤثرات التي تلعب الدور الأساسي لدفع الأفراد الى اتخاذ القرار، وهذا عن طريق استمارة أسئلة يتم توزيعها على عينة يفترض أنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، وتتضمن هذه الاستمارة خصائص المنتج وأهميته المتعلقة بصورته وسمعة العلامات المختلفة له، وتتضمن كذلك عادات استعمال المنتج وفتة المنتجات المشابهة، إضافة إلى الخصائص السوسيوديمغرافية والجوانب البيسكوغرافية للمستهلكين، وعاداتهم تجاه عروض وسائل الإعلام، والتردد على مختلف شبكات وأماكن التوزيع...¹.

3-2- مرحلة التحليل

إن المعطيات المحصل عليها في المرحلة السابقة يجب تحليلها من خلال الأساليب الإحصائية المعنية بالتقسيم والتجميع ولقد كان الباحثون يعتمدون على بعض الأساليب البسيطة مثل الجداول المتقاطع، والتي أصبحت عاجزة عن معالجة الحجم الكبير من البيانات التي تتطوي عليها عادة بحوث تجزئة السوق بسبب تعدد المتغيرات المستخدمة في التقسيم، ومن هنا فقد انتشر استعمال بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة التي تستطيع أن تتعامل مع عدد كبير من العوامل في آن واحد فضلاً عن قدرتها على القيام بعملية التقسيم والتجميع (التصنيف)، ومن أكثر هذه الأساليب استخداماً في بحوث تجزئة السوق أسلوب تحليل العناقيد، تحليل التباين المتعدد، وتحليل العوامل، إن هذه الأساليب تساعد في تحديد القطاعات المختلفة وتصنيفها وتصنيفها يجعلها متجانسة فيما بينها بأكبر قدر ممكن وفي الوقت نفسه متنافية عن بعضها البعض.²

3 3- مرحلة التحديد والتعريف

إن المرحلة السابقة تسمح للمنظمة بتحديد مكونات وجوانب كل قطاع من حيث العادات والسلوكيات وباقي الخصائص، مما يجعلها تميز بين الأجزاء السوقية المختلفة بإعطائها أوصافاً وأسماء مختلفة، إن كل قطاع يجب أن يوصف بدقة وتحدد خصائصه في مقابل القطاعات الأخرى، كذلك فإن أي تصنيف للمستهلكين في تلك القطاعات يجب أن يعاد النظر فيه دورياً ذلك أن الأسواق والأنواق تتغير باستمرار، إن أحد الطرق المجدية لاكتشاف أسواق جديدة هي تحليل سلم معايير المستهلك والتي يستعملها في قراراته الشرائية.³

¹ - محمود منصور أبو جليل، ايهاب كمال هيكل، ابراهيم شهيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات

الشرائية -مدخل متكامل-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 108.

² - طارق بلحاج، مرجع سابق، ص ص: 245-246.

³ - نفس المرجع السابق، ص : 246.

3-4- مرحلة التنبؤ

في هذه المرحلة يتم القرار على الاستمرار في متابعة التجزئة ودراستها، والسبب يعود في ذلك الى أن المبيعات المتوقعة في كل قطاع تتم دراسته يتقرر على ضوءها فيما إذا كانت خدمة هذا القطاع تبرر الاستمرار في التحليل أم لا، فإذا ما قدرت المنظمة المبيعات في السوق المستهدف، فإنه بالإمكان بعدها التقدير والتنبؤ بالحصة السوقية، وهنا يجب ملاحظة قوة وتأثير المنظمات المنافسة، مما يتطلب تطوير خطة استراتيجية دقيقة لخدمة القطاع أو القطاعات السوقية¹.

3-5- مرحلة اختيار قطاع سوقي محدد

يتم تحديد المجاميع وتعريفها وذلك استنادا الى العوامل التي تم حصرها واعتبارها محددة لخصائص هذه المجموعة، حيث يتم جدولة هذه المجاميع، وكذلك تسمية كل مجموعة استنادا الى الصفة المميزة والسائدة لهذه المجموعة، ومن خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، ومن خلال عملية التحليل لهذه المعلومات، وعمليات التنبؤ السابقة، فان هذه العمليات تؤهل الادارة لتقرير فيما إذا كانت خدمة هذه القطاعات تحقق الأهداف التسويقية بعد احتساب التكاليف، الربح، والعائد على الاستثمار المتوقع من كل قطاع سوقي مستهدف².

4- معايير التجزئة السوقية

إن أهمية استراتيجية تقسيم السوق الى قطاعات لم تقتصر على مجرد كونها أحد الأدوات الرئيسية للتطبيق العلمي للمفهوم التسويقي، بل وأيضا لكونها المرشد للاستراتيجية العامة للمنظمة ولتخصيص مواردها ما بين الأسواق والمنتجات، ونظرا للأهمية الكبيرة لاستراتيجية تقسيم السوق فقد استحوذت على نصيب كبير من انتباه واهتمام الباحثين والممارسين في التسويق، الأمر الذي ترتب عليه حدوث تطور ملحوظ في الأدوات والأسس المستخدمة في التقسيم. وهناك العديد من المعايير التي يمكن لرجل التسويق تجزئة السوق على أساسها وتمثل في ما يلي:

4-1- المعايير الجغرافية

تعتبر هذه المعايير من أقدم الأسس المستخدمة في تجزئة السوق، ويتم تقسيم السوق إلى قطاعات تبعا له بحسب الموقع الجغرافي للأسواق، فقد ثبت أن الأسر والأفراد الذين يعيشون في منطقة جغرافية واحدة تجمعهم حاجات ورغبات وتقاليد استهلاكية مشتركة³، ويمكن استخدام ما يلي⁴:

¹ - محمود منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سابق، ص: 109.

² - نفس المرجع السابق، ص: 109.

³ - محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق-التحليل، التخطيط، الرقابة-، دار المناهج، عمان، 2005، ص: 103.

⁴ - زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 112.

■ المنطقة الجغرافية

إذ يتم تقسيم الأسواق حسب المنطقة الجغرافية مثل منطقة صحراوية، ساحلية، زراعية، شمالية، جنوبية، وسطى...، فكل منطقة لها خصائصها وسماتها التي تحتم على المسوق بأن يقدم مزيج تسويقي خاص بها.

■ حجم المدينة

فعلى هذا الأساس يتم تقسيم الأسواق بناء على حجم المدينة وعدد الأفراد الذين يقطنونها، فالمسوق يستفيد من هذا التقسيم للتعرف على احتياجات ورغبات تلك الأسواق والعمل على تلبيةها وإشباعها.

■ المناخ

إن للمناخ الأثر الكبير في التأثير على أسلوب الحياة والإحاطة السلوكية الاستهلاكية، وبالتالي على نوعية المنتجات التي يتم استهلاكها.

4-2- المعايير الديمغرافية

الديمغرافيا هي الدراسة الإحصائية لخصائص السكان، وقد انتشر استخدام الخصائص الديمغرافية للمستهلكين كمعيار لتجزئة السوق بين المنظمات انتشارا كبيرا لسهولة قياس هذه الخصائص ولتوفر الكثير من البيانات المتعلقة بها من المصادر الحكومية، وغير الحكومية ولذلك فهي من أكثر البيانات توفيرا للتكاليف، بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها، وتشمل هذه ما يلي¹:

■ العمر

تختلف حاجات ورغبات الأفراد وكذلك عاداتهم وأذواقهم وأنماطهم الاستهلاكية طبقا لأعمارهم المختلفة، لذلك فقد أصبح لتجزئة المستهلكين حسب فئات السن أهمية كبيرة في نجاح خطط تسويق الكثير من المنتجات التي تخص مجموعة معينة من المستهلكين كما هو الحال بالنسبة لتسويق لعب الأطفال وغذائهم و ملابسهم.

■ الجنس

كثيرا ما يستخدم الجنس كمتغير أساسي في تجزئة السوق إلى قطاعات و ذلك بالنسبة لعدد غير قليل من السلع كالملابس و أدوات الزينة مثلا، وغالبا ما يكتشف المسوقون من حين لآخر أن أنواعا أخرى من المنتجات يمكن تجزئتها على أساس الجنس كما هو الحال في سوق السيارات حيث أصبح متغير الجنس يأخذ اهتماما كبيرا عند تجزئة السوق بعد أن أصبح للمرأة دور أكبر في حياة المجتمع من خلال اندماجها في نشاطه الاقتصادي والاجتماعي، ولذلك فإن دراسة توزيع المستهلكين طبقا للجنس أضحي له أثر بالغ في توجيه سياسات الإنتاج والتسويق.

¹- طارق بلحاج، مرجع سابق، ص ص: 249-250.

■ الدخل

لا شك أن طبيعة السلع والخدمات وطريقة تسويقها تختلف باختلاف دخول الأفراد في القطاعات السوقية المختلفة، فمن الأمور الملاحظة أن الأفراد والعائلات ذوي الدخل المرتفع يدركون السلع بطريقة تختلف عن الأفراد الذين لهم دخل منخفض، كما أن عاداتهم الشرائية تختلف تبعاً لذلك، ومنه فإن الدخل يمنح المسوق فرصة لتجزئة السوق على أساسه.

■ التعليم

إن نمو المستوى التعليمي للمستهلك يسهم في ترقية وعيه وحسن اختياره للسلع والخدمات ومنافذ التوزيع، ويجعل ذلك يركز على شيء من الرشد والعقلانية في إشباع الحاجات والرغبات، وهذا ما يدعو المسوق إلى تجزئة سوقه مثلاً حسب مستويات التعليم المختلفة.

■ الطبقات الاجتماعية

غالباً ما يقسم المجتمع أعضائه وفق تدرج اجتماعي معين كأن يكون التقسيم إلى الطبقات التالية: الطبقة الدنيا، المتوسطة، و الطبقة العليا، وقد يعتمد البعض في هذا التقسيم على المؤشرات المادية للتدليل على مختلف الطبقات الاجتماعية كما قد يعتمد البعض الآخر على مؤشرات أخرى كمستوى التعليم أو المهنة أو الأصل، وتبرز فائدة هذا التقسيم من خلال أنه كثيراً ما يميل الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة الاجتماعية نفسها إلى أن يكون لديهم أنماط شرائية مشتركة تؤثر بشكل واضح على تفضيلات الأفراد للسلع كالسيارات، الملابس، الأثاث وكذلك على أماكن التسوق وأوقاته.

4-3- المعايير الشخصية والنفسية

يمكن تقسيم السوق حسب الخصائص النفسية للمستهلكين وهي صفات داخلية تختلف من فرد إلى آخر مثل الصفات الشخصية، دوافع المستهلك والأسلوب المعيشي للفرد، حيث تميل الصفات المحددة لشخصية الفرد إلى أن تكون دائمة ومستقرة ولا تتغير مع مرور الزمن إلا تحت ظروف خاصة، وهذه العوامل والصفات بطبيعتها الداخلية تجعل شخصية الفرد فريدة ومتميزة ومختلفة عن شخصيات الآخرين، غير أن الأفراد قد يتشابهون أحياناً في إحدى الصفات أو بعضها، وبالتالي يقوم رجل التسويق بدراسة العلاقة بين الشخصية وأسلوب الشراء والاستهلاك للفرد¹، وتتمثل في²:

■ شخصية المستهلك

هناك الكثير من الصفات التي يمكن استخدامها للتمييز بين المستهلكين، الذين قد يشترون سلعا تعكس هذه الشخصية، فمنهم الاجتماعي ومنهم الانطوائي، ومنهم الجريء ومنهم المتردد...، إلا أنه وجد

¹ - حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010. ص ص: 92-93.

² - رائف توفيق وناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص ص: 106-107.

أن هناك رابط ضعيف بين عوامل الشخصية هذه وبين اختيار المنتج، كما أن قياس هذه المتغيرات ليس بالسهل.

▪ دوافع المستهلك

تتميز دوافع المستهلك بصعوبة قياسها، فإذا ما تم استخدامها كمعيار في التجزئة السوقية، فيجب معرفة الأسباب التي تدفع الشخص لشراء هذا المنتج أو ذاك.

▪ أسلوب المعيشة

يمكن تقسيم السوق الى مجموعات مختلفة من الأفراد بناء على الأمور التالية: كيف يقضون أوقاتهم؟ وأهمية الأشياء من حولهم، كالمنازل والوظائف وأماكن الترفيه، ومعتقداتهم وآرائهم بخصوص المشاكل والأمور المختلفة من حولهم، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، ويمكن القول أن الطريقة التي يعيشها الناس تؤثر على حاجاتهم ورغباتهم في السلع والخدمات.

4-4- المعايير السلوكية

إن هذا المدخل يعتمد في تجزئته للسوق على تغيرات سلوكيات المستهلكين نحو منتج المنظمة، فهو يساعد على اكتشاف أسباب شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة، و يمكن الوصول إلى تلك الأسباب عن طريق التعرف على مدى استجابة المستهلك مع مزايا السلعة واستخداماتها، ويستند هذا المدخل على أسس أهمها¹:

▪ المنفعة المرجوة من السلعة

ويقسم المستهلكون على هذا الأساس حسب المنافع التي يبحثون عنها من وراء استعمالهم للمنتج أو الخدمة كالقوة، الصلابة، الاقتصادية، الجمال، الراحة...، ونظرا لأن هذا الأساس يستخدم مفهوم السببية فإنه يعد أكثر تقدما من العوامل السابقة غير أن ما يؤخذ على هذا المعيار هو صعوبة تحديد الفوائد والمنافع التي يبحث عنها المستهلكون في المنتج إضافة إلى صعوبة قيام المستهلك بترتيب المنافع حسب الأهمية التي يراها، وذلك لأنه عادة ما يرغب في المنتج لمجموعة من المنافع فيه وقد يركز على واحدة أو اثنتين منها.

▪ معدل الاستخدام

هناك الكثير من الأسواق يمكن تجزئتها إلى قطاعات حسب تكرار الشراء، ويعتمد هذا الأساس على ما يعرف بقاعدة Pareto 20/80، وتعني أن 20% فقط من المستخدمين يمثلون تقريبا 80% من المشتريات والعكس، ويمكن تجزئة السوق حسب هذا المعيار إلى من يستعملون المنتج بكثرة، ومن يستعملونه بشكل متوسط، ومن يستعملونه بشكل محدود، وأخيرا من لا يستعملونه مطلقا، وبعد هذه

¹ - إيايد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص: 265-266.

التجزئة يقوم رجل التسويق بتحديد ما إذا كانت هناك عوامل اشتراك ديمغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية في كل جماعة وقد يقرر رجل التسويق الاهتمام فقط بالفئة التي تمثل أكبر استخدام لمنتجه.

▪ الولاء للمنتج وللعلامة

إن هذا المدخل المباشر في تجزئة السوق يعتمد على أن المستهلكين يختلفون في درجة وفائهم للمنتجات أو ما يعرف بالولاء للعلامة ، ويمكن تجزئة السوق تبعاً لذلك الاختلاف إلى قطاع من لهم ولاء كبير، ومن لهم ولاء معتدل، وأصحاب الولاء المتبدل، ومن ليس لهم ولاء لأي علامة، والمهم أن يركز المسوق على سبب ولاء أو عدم ولاء المستهلكين ومميزات المنتج التي دعت إلى ذلك، وكما يبدو فإنه ليس من السهل قياس درجة ولاء الزبائن لمنتج أو علامة معينة.

رابعاً: استراتيجية استهداف الأسواق

يشكل اختيار القطاعات السوقية المستهدفة المرحلة الثانية من العمليات الاستراتيجية التسويقية، فبعد أن يتم تكوين القطاعات السوقية تصبح مهمة رجل التسويق هي فهم المستهلكين الذين يكونون كل قطاع، و بينما يسهم الأساس الذي استخدم في التجزئة في تفسير طبيعة هؤلاء المستهلكين فإنه يبقى غير كاف لتبرير القرارات التي يتخذها رجل التسويق، والأمر يتطلب القيام بتقييم تلك القطاعات بغية تحديد مدى ملاءمتها لتصبح سوقاً مستهدفاً، وتحتاج المنظمة في سبيل ذلك إلى بيانات شاملة عن القطاعات المختلفة من حيث حجم المبيعات المتوقع، ومعدل نمو الطلب فيها، الأرباح المتوقعة، نقاط قوة وضعف المنافسين... كل هذا من أجل تحديد جاذبية القطاع، ذلك أن جاذبيته بالنسبة للمنظمة ستحدد بدرجة كبيرة قرارها في قبوله أو عدم قبوله كسوق مستهدف.

1- خطوات عملية الاستهداف

بعد القيام بتجزئة السوق إلى عدة قطاعات محتملة تعمل المنظمة بعدها على عملية تقييمها واختيار القطاعات الأكثر جاذبية والتي ستقوم باستهدافها من خلال الخطوات التالية:

1-1- تقييم القطاع السوقي

تمر عملية تقييم القطاعات السوقية باستخدام المعايير الآتية¹:

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

¹ - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق - أفكار وتوجهات جديدة - دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 225.

- التحليل التنافسي: ويكون من خلال التحليل الدقيق والمعمق لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين أو المحتملين؛

- موارد وأهداف المنظمة: يجب أن تتوافق أهداف المنظمة طويلة المدى مع القطاع السوقي المحتمل، إضافة إلى توفر الموارد والإمكانات اللازمة لخدمة هذا القطاع السوقي.

1-2- اختيار القطاع السوقي المستهدف

بعد قيام المنظمة بتقييم القطاعات السوقية المحتملة، تقوم باتخاذ القرار المناسب لعدد القطاعات السوقية التي تستهدفها، وكيفية استهدافها، ويمكن اتخاذ هذا القرار باستخدام أنظمة دعم القرارات حيث يساعدها هذا النظام في تحليل المعلومات المتحصل عليها وتوفير البدائل المتاحة من أجل اختيار البديل المناسب.

2- معايير اختيار القطاع السوقي المستهدف

إن اختيار القطاع السوقي لا بد أن يخضع لعدة اعتبارات التي تشكل معايير مهمة في اختيار القطاع السوقي¹:

1-2- قدرات المنظمة

إن هناك العديد من العوامل التي تمنح المنظمة قدرة كافية عند اختيار القطاع السوقي، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الانتاجية والبرامج الخاصة في تطوير وتوزيع عمل المنظمة، كذلك قدرة المنظمة على تحديد أجزاء السوق الحالي المرتقبة وقدرته الى الوصول الى هذه الأجزاء من السوق؛

2-2- إمكانية المنافسة

ويقصد بها قدرة المنظمات المنافسة من حيث امتلاكها للقدرات الانتاجية والتسويقية والمالية، وكذلك حصصها الحالية في السوق وإمكانية توسعها في المستقبل، كذلك قوة المنافسة الموجودة من السلع المنتجة والسياسة التسويقية (التسعيرية، التوزيعية، الترويجية)؛

2-3- 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؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 153.

2-4- امكانية 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؛

2-5- 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.

3- نماذج اختيار القطاع السوقي

يعتبر اختيار القطاع السوقي المستهدف خطوة أساسية ومهمة في التجزئة السوقية ووصول المنظمة الى ما تريده من خلال تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، ويمكن أن تأخذ عملية الاختيار النماذج التالية:

3-1- التركيز على جزء من السوق

على هذا النموذج تقوم المنظمة باختيار جزء محدد من السوق، حيث يمكن هذا التوجه الاستراتيجي المنظمة من ان تمتلك معرفة دقيقة عن احتياجات السوق المستهدف، وانجاز العمل التسويقي بشكل كبير، فضلا عن كونها تحقق منفعة اقتصادية العمليات من خلال التخصص في الانتاج، التوزيع، الترويج، وبما يجعلها قائدة في السوق وتحقيق عائد مرتفع على الاستثمار، وبالمقابل لا تخلو هذه الاستراتيجية من المخاطر، ولعل من أبرزها هو تراكم المنتجات في الأسواق المستهدفة، وقد يعرضها للفشل¹.

3-2- اختيار تخصصي

في ظل الاستراتيجية تقوم المنظمة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السوق، ولكل جزء مستوى أو درجة من الجاذبية في التوجه إليه وعبر الفرص المتاحة فيه، ولعل الميزة في استخدام هذه الاختيار هو توزيع حدة المخاطرة مع إمكانية المناورة والتحرك في الأسواق (الأجزاء) الأكثر جدوى اقتصاديا من غيرها والتي تم اختيارها².

¹ - نادية أبو العوف ومحمد عبد العظيم أبو النجا وأمينة مختار ياقوت، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 55.

² - أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 120.

3-3- تخصيص في المنتج

تركز المنظمة في استراتيجيتها على التخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجزاء مختلفة من السوق، تتيح هذه الاستراتيجية للشركة التمتع بسمعة قوية في مجال المنتج الذي تتعامل به مع فرصة لزيادة التخصص وارتفاع معدل منحنى الخبرة في الانتاج والتسويق¹.

3-4- تخصيص في السوق

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على خدمة احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين وعبر سوق معينة، ولتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات².

3-5- 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 استراتيجية التغطية الشاملة للسوق³.

ويمكن تمثيل هذه النماذج والبدايل لاختيار السوق في الشكل الموالي:

¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 146.

² - نادية أبو العوف وآخرون، مرجع سابق، ص: 55.

³ - غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص: 229.

الشكل رقم (25): النماذج المعتمدة في اختيار القطاع السوقي

السوق،	السوق،	السوق،	
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج

التخصص في المنتج

السوق،	السوق،	السوق،	
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج

اختيار تخصصي

السوق،	السوق،	السوق،	
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج

التركيز على جزء من السوق

السوق،	السوق،	السوق،	
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج

التخصص في السوق

السوق	السوق	السوق	
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج
المنتج	المنتج	المنتج	المنتج

تغطية شاملة في السوق

المصدر: أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2012، ص: 121.

4- استراتيجيات الوصول الى الأسواق المستهدف

توجه منظمات الأعمال الكثير من جهود التسويق لتطوير استراتيجيات بحيث تحقق أفضل توافق بين ما تقدمه المنظمة وبين احتياجات أسواق مستهدفة محددة، حيث يعتبر هذا التوافق حيويًا لنجاح جهود

التسويق في هذا السوق أو ذلك، ويبين الشكل البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام مديري التسويق لكيفية التعامل مع القطاعات السوقية المستهدفة.

الشكل رقم(26): البدائل المتاحة للوصول الى الأسواق المستهدفة



المصدر: نظام موسى السويديان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص: 123.
تعتمد المنظمة في استهدافها للقطاعات السوقية على احد الاستراتيجيات التالية:

4-1- استراتيجية التسويق غير المتنوع (توحيد السوق)

وتتمثل بقيام المنظمة بتصميم مزيج تسويقي واحد للدخول الى السوق عبر منتج معين، وهذه الاستراتيجية 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 للتوزيع¹.

ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب توفر شرطين أساسيين²:

- أن تكون هناك نسبة كبيرة من المستهلكين المحتملين لديهم حاجات ورغبات متشابهة للمنتج؛

¹- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 150.

²- نظام موسى السويديان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص: 126.

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

ويمكن أن تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية¹:

- الوفورات الاقتصادية حيث يؤدي هذا المدخل الى خفض تكاليف من خلال التتميط والانتاج بكميات كبيرة (اقتصاديات الحجم)؛

- تخفيض كلف التسويق من خلال تنمية برنامج تسويقي واحد، حيث ترويج واحد وخط انتاجي واحد وتسعير واحد وتوزيع واحد، وهذا يؤدي الى تخفيض كافة تكاليف الانشطة التسويقية؛

- مبيعات بحجم كبير جدا، حيث جميع الأسواق تشتري هذه المنتجات.

4-2- استراتيجية التسويق المتنوع (التمايز)

وفقا لهذه الاستراتيجية 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 الاستراتيجية عندما تتعامل المنظمة مع أكثر من منتج واحد، وأن كل منتج موجه لقطاع معين².

وتهدف منظمات الأعمال من وراء هذه الاستراتيجية الى التوسع في المبيعات وزيادة الربحية، وخلق الولاء للمنتج، ولكن على هذه المنظمات أن تراعي اقتصاديات هذه الاستراتيجية، إذ أن زيادة عدد القطاعات السوقية المستهدفة ينتج عنها ارتفاع تكاليف الانتاج والتسويق، ولذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل الإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي الى المستوى الذي بعده يصبح أقل من التكلفة الحدية للقطاع المستهدف³.

4-3- استراتيجية التسويق المركز

وفقا لهذه الاستراتيجية 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 الاستراتيجية هو دخول منافس قوي الى هذا الجزء واخراج المنظمة منه.

يمكن التمييز بين نوعين من السياسات التسويقية في هذا القصد⁴:

- التركيز على أجزاء صغيرة من السوق أو هو الجزء الضعيف من السوق وغير المستهدف من طرف المنظمات الكبيرة، ويعتبر كبديل كاف للمنظمات الصغيرة؛

¹- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 101.

²- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2010، ص: 148.

³- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 106.

⁴- أحمد بن مويزة، مرجع سابق ص: 115.

- التركيز على الجزء الأساسي: فبعض المنظمات تركز على قلب السوق وذلك بتنمية منتجات موجهة الى السوق الأساسي.

والميزة الرئيسية لاستخدام استراتيجية التسويق المركز هي أنها تسمح للمنظمة بالتخصص والتركيز جهودها ومواردها لخدمة هذا القطاع، كما أن هذا النوع من الاستراتيجية يصلح للمنظمات ذات الموارد المحدودة كي تنافس المنظمات الكبيرة التي من المحتمل تجاهلها لقطاعات صغيرة معينة، ومن جانب آخر، يعني استخدام هذه الاستراتيجية أن المنظمة تضع بيضها في سلة واحدة، وارتباط نموها بقطاع سوقي محدد، حيث أن التغيرات في حجم هذا القطاع أو التغيير في أنماط المستهلكين ربما يؤدي الى مشاكل مالية حادة، كما يمكن أن تتخفف المبيعات نتيجة لدخول منافسين جدد لخدمة القطاع السوقي نفسه¹.

5- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع الأسواق المستهدفة

إن اختيار إحدى استراتيجيات التعامل مع الأسواق المستهدفة يتوقف على جملة من العوامل يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

اقتصاديات الحجم الانتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وامكانيات المنظمة	الحصة السوقية لمنتجات المنظمة	المنتج/ السوق		حاجات ورغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبيرة	صغير	بسيط	متشابهة
لا	عالية	محصورة	صغيرة	كبير	معقد	مختلفة

استراتيجية السوق المعممة

استراتيجية السوق المتنوعة

استراتيجية السوق المركزة

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 150.

¹ - نظام موسى السويديان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق - مفاهيم معاصرة-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الاردن، 2006، ص: 138.

يوضح الشكل السابق أهم المعايير في اختيار استراتيجيات الاستهداف التسويقي، وهي¹:

5-1- موارد المنظمة

تعكس الموارد المالية والبشرية والإنتاجية والتسويقية إمكانيات المنظمة وقدرتها على إتباع استراتيجية معينة، وكلما كانت هذه الموارد محدودة كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد كبير من قطاعاته، ولذلك يكون من المناسب إتباع استراتيجية التسويق المركز تكتسب من خلالها ميزة تنافسية مصدرها التخصص، أما في حالة توافر الموارد فإن المنظمة لديها الاختيار بين استراتيجية التسويق المتنوع أو غير المتنوع.

5-2- درجة تجانس المنتج

كلما كانت منتجات المنظمة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع استراتيجية التسويق غير المتنوع، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة، أما في حالة منتجات مختلفة وغير متجانسة فإنه يفضل إتباع استراتيجية التسويق المتنوع.

5-3- درجة تجانس السوق

كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات والاستجابة للمؤثرات التسويقية، فإنه من الأفضل إتباع استراتيجية التسويق المتنوع، والعكس صحيح.

5-4- مرحلة المنتج في دورة حياته

عند إدخال المنظمة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد، ومن ثم فإن إتباع استراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز يكون أفضل، حيث يساعذك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج، أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الاستراتيجية المثلى والتي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي استراتيجية التسويق المتنوع.

5-5- الاستراتيجية التسويقية للمنافسين

إذا كان المنافسون يخدمون قطاعات سوقية متعددة، يكون من الخطأ إتباع المنظمة استراتيجية التسويق غير المتنوع، أما إذا طبق المنافسين باستراتيجية التسويق غير المتنوع من خلال خدمتهم لسوق موحدة، فإن إتباع استراتيجية التسويق المتنوع أو المركز يحقق للمنظمة مزايا تنافسية في هذه الأسواق.

خامسا: الترويج في الأسواق

أمام سوق جد تنافسي مزدحم بمنتجات كثيرة ومتنوعة مع سياسات اتصالية أكثر تنوع وجدية، يكون المستهلكون أكثر اطلاعا، وعادة ما يختارون تلك السلع التي تمثل في نظرهم قيمة عليا، لذلك ومن أجل كسب المستهلك والاحتفاظ به ينبغي على المنظمة أن يكون لها الإدراك العميق لمتطلبات المستهلكين، وتمثل قيمة عليا في أعينهم، لكن يجب أيضا أن يتم ذلك بطابع مختلف عن المنافسين حتى يستحضر

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 67.

في أذهان المستهلكين أنه متميز وفريد من نوعه، وهو ما يسمح للمنظمة من احتلال موقع تستطيع من خلاله تأدية متطلبات سوقها المستهدف بقيمة عالية وبالتالي امتلاك ميزة وسبق تنافسي.

1- مفهوم التموقع

ظهر مفهوم التموقع لأول مرة سنة 1972 من قبل الإعلانيين (Al Ries et Jack Trout) حيث نشر مقال بعنوان "The Positioning Era" في المجلة المهنية "Advertising Age" واصفين المناهج الأساسية للتموقع، وقد كان يقصدان به في البداية وضع المنتجات في المحلات التجارية ونقاط البيع بطريقة تشد الأعين وتكون أكثر جلبا للانتباه، وفي سنة 1982 أصدر Al Ries et Jack Trout كتابهما عن التموقع تحت عنوان "التموقع: معركة احتلال الذهن" ضمناه معنى جديدا لهذا المفهوم، فحسبهما أن التموقع لا يعني فقط ما تفعله المنظمة لمنتوج ما، ولكن ما تفعله المنظمة في ذهن المستهلك المحتمل، فالتموقع إذن يعني بالكيفية التي ترغب المؤسسة في أن ينظر بها المستهلك المستهدف إلى منتجاتها وبالمكانة التي تحتلها تلك المنتجات في ذهنه وانطباعه¹.

وقد عرفاه على أنه "الإرادة الخاصة باحتلال موقع في ذهن الزبون، بشغل عدد من المناطق العصبية في صراع من أجل الإدراك، حيث أن المقاربة الأساسية للتموقع لا تكمن بالضرورة في ابتكار شيء جديد ومختلف، ولكن في التحكم بما سيوجد مسبقا في أعلى الذهن وإعادة ربط الاتصال بما هو موجود فعلا".²

كذلك فإن كونتر يربط التموقع بعملية استهداف السوق فيعرفه بأنه: "تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من أجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف"³، وبالتالي يمكن أن توجه المنظمة التموقع لاستهداف قطاعات جديدة أو للتمييز في الأسواق الحالية.

ويعرف التموقع أيضا على أنه: "هو أداة استراتيجية يمكن استعمالها كضمان لمواجهة ازدحام الأسواق من حيث المنتجات والإعلان، تنص على إعطاء المنتج صورة تميزه عن المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين وفقا لتوقعاتهم".⁴

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التموقع على أنه هو الخيار الاستراتيجي الذي يبحث عن إعطاء المنظمة وما تعرضه من (منتوج، علامة، أو شعار) موقعا صادقا ومتميزا وجذابا داخل ذهن المستهلك في سوق محدد، لذا فقد أصبح مفهوم التموقع له دورا مركزيا في التسويق الحديث، حيث يلعب دور

¹ - طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 289.

² - Al Ries, Jack Trout, **Positioning: The Battle For Your Mind**, Mcgraw-Hill Professional, 2001, P: 20.

³ - Ph.Kotler, **Lateral marketing**, Hoboken, New jersey 2003, p : 23.

⁴ - Yves Chirouze, **LE MARKETING STRATEGIQUE. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre**, Ellipses, 1995, P :56.

الجسر بين المنظمة ومستهلكيها المستهدفين، ويصف الترويج كيف تختلف المنظمة عن المنظمات المنافسة.

ويمكن من خلال التعاريف السابقة إبراز أهم خصائص الترويج وهي¹:

- الترويج هو خيار استراتيجي شامل فيما يتعلق بالعرض الذي تقدمه المنظمة، وليس مجرد عامل من عوامل الاتصال أو الإشهار، إن الترويج يترجم عبر هاتين الوسيلتين ولكن أيضا عبر جميع أبعاد العملية التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع،...) والتي يجب أن تعبر فعلا عن مضمونه؛
- الترويج هو سياسة وليس نتيجة أو تحصيلًا تلقائيًا، فإذا كان لكل عرض في السوق مكانة في ذهن المستهلك - أي كانت هذه المكانة - فإن الترويج هو السياسة التي تهدف إلى التأثير على إدراك المستهلك لتلك العروض؛
- تتعلق غاية الترويج بالإدراك الحسي، فالعرض المقدم يجب أن يدرك بأنه صادق ومميز وجذاب في مقابل عرض المنافسين، فلو أن الدراسة السوقية أثبتت أن الصورة المدركة لمنتج المنظمة لا تتوافق مع الصورة المرغوبة فهذا يعني أن سياسة الترويج فشلت ويجب إعادة صياغتها وبناءها من جديد.

2- الأسباب الدافعة للترويج

أشار الباحثين في المجال التسويقي الى وجود أربعة أسباب رئيسية لتحديد ترويج منتجات المنظمة وهي²:

- الترويج مصمم من قبل المنظمة، لكنه يقترن بشكل عفوي برغبات المستهلكين، فكل المنتجات يتم تحديد ترويجها على أساس طوعي أو غير طوعي، ففي ظل تعدد العلامات التجارية، يتجه المستهلكين الى تحديد الأفضل، والمضي قدما لتصنيف المنتجات وفقا للسمات والمميزات التي تهمهم وتتفق مع شروطهم؛
- تحديد ترويج منتج ما يشارك في اتخاذ قرار الشراء، نظرا لوفرة العروض، يستخدم المستهلك نظام تصنيف المنتجات الذي ينشأ على تصوره فهو ذاتي للقيام باختياره، لذلك من الأفضل للمنظمة تطوير ترويج يتفق مع أهدافها؛
- الترويج هو "جحر الزاوية في المزيج التسويقي" أشير إليه من قبل العديد من الباحثين في التسويق، فهو يتضمن اتساق عناصر المزيج التسويقي الأربعة، فهذه الخطوة يجب أن تسبق منطقيا أي خيار استراتيجي

¹ طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 290.

² فاطمة الزهرة بوغاري، عدوكة لخضر، عمر بوزيد محمد، استراتيجية ترويج منتج المشروب الغازي في أذهان المستهلكين لمواجهة تحديات الأسواق التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 7، العدد 1، ص: 225-226.

لعناصر المزيج التسويقي، بحيث تكون هذه العناصر مكملة لبعضها البعض وتسهم في تعزيز السمات البارزة في المنتج؛

- التوقع ضمان للاستمرارية، فهو الدافع القوي وراء كل السياسات التسويقية، حيث أنه يساهم في توضيح العرض السوقي الذي تريد المنظمة تطويره والاتصال به مع زبائنها، كما أنه قيد باعتباره يساهم في تحديد مسارات وحقول تطور العلامة التجارية، كما يعتبر وظيفة حساسة كونه يتطلب حيال تعديله تبني سياسة جذرية تتطوي على الكثير من المخاطر المتعلقة بخلق الارتباك في العملية الإدراكية للعلامة في أذهان المستهلكين.

3- أنواع التوقع

يمكن لتمييز بين نوعين من التوقع، توقع إرادي وتوقع لإرادي، حيث تعمل المنظمة من خلال التوقع الإرادي على إظهار استراتيجية تهدف من خلالها الى وضع واحتلال مكانا مميزا في أذهان المستهلكين¹، بينما التوقع اللإرادي 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، وناتجة عن طرق مقارنة المنتج مع منتجات المنافسة، وليس عن طريق إرادة المنظمة من خلال برنامج تسويقي².

بالنسبة للتوقع اللإرادي للمنتج، يمكن أن ينشأ عنها مشاكل تسويقية للمنظمة في حالة ما إذا كان المنتج يحتل مكانة ضعيفة، أو الخلط بينه وبين منتجات المنافسة، أو أن الخصائص التي تعطى للمنتج من خلال المكانة اللإرادية، تجعل منه منتوجا في مكانة غير ملائمة في ذهن المستهلك.

ولتجنب مكانة غير مراقبة ولإرادية للمنتج، على المنظمة وضع استراتيجية تضع المنتج في وضعية جيدة، وتكون هذه الاستراتيجية مدعمة بعناصر المزيج التسويقي خاصة عنصر الترويج الذي يعتبر بمثابة العنصر الرئيسي الذي بواسطته يتم الاتصال بالسوق المستهدف لبناء مكانة المنتج المرغوب فيها³.

4- أبعاد التوقع

يشتمل التوقع بشكل عام على بعدين متكاملين وهما التحديد والتمييز ويقصد بهما :

4-1- التحديد

يقصد بالتحديد "المجموعة التي ينتمي إليها المنتج من وجهة نظر المجتمع"، ويعرف بـ "عالم المرجعيات للمنتج"، أي الطبقة التي ينتمي إليها المنتج في ذهن المستهلك، فالتوقع يسمح بتحديد مرجعية

¹ - أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 123.

² - يه عيسى، لعلامي عمر، بلحمير ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص: 192.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 192.

المنتج أو العرض، ومن المهم اختيار الفئة المستهدفة التي يوجه إليها العرض من أجل التواصل معها، لأنه يحدث أن المنتج نفسه يمكن أن يتصل بأكثر من مرجعية، حيث نقل المشاكل والصعوبات كلما كانت المنتجات موجهة الى فئة واحدة محددة، إلا أن تعدد الفئات المستهدفة الموجه إليها المنتج هو أيضا فرصة أخرى لتوسيع اختيار التموقع الأكثر أهمية والأكثر مصداقية.¹

وفي هذه الحالة هناك مجموعة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحديد العالم المرجعي للعرض المقدم²:

- الأهمية النسبية لمصادر وحجم كل عالم أو فئة مرجعية؛
- الأهمية النسبية للفوائد المحتملة للمنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة ضمن نفس العالم المرجعي؛
- المصداقية النسبية للمنتج ضمن عالم المرجعيات المختار.

4-2- التمييز

ويقصد به ما يميز العرض المقدم عن باقي العروض المنافسة ضمن نفس العالم المرجعي، وهذا من خلال ابراز نقاط القوة الممكنة وتلبية توقعات العملاء والتميز عن المنافسين، ويتشكل من خلال طرح التساؤل الموالي: "ما هي الصفات المميزة التي نريد إدراكها من قبل المستهلكين في منتجاتنا؟"، أذن فهو متعلق بالخاصية او الخصائص التي يتميز بها المنتج من نفس المجموعة، وتعتبر الخاصية المحدد للتمييز في أي اختيار ليست لوحدها الخاصية الأهم ولكن أيضا الخاصية التي على أساسها المستهلك يفرق ويميز بين المنتجات والعروض في السوق.³

ويمكن تحديد محاور التمييز وفق معايير التجزئة، بالإضافة الى المحاور التالية⁴:

- أداء المنتج؛
- صورة العلامة التجارية؛
- الجمهور المستهدف؛
- طريقة الاستعمال أو الاستخدام.

¹ - Jacques Lendrevie, Lindon Denis, **Mercator : Théorie Et Pratique Du Marketing**, Dalloz, 8^{ème} Edition, Paris, 2006, P : 712.

² - زرادنة محمد، أونان بومدين، تأثير إدارة التوزيع المادي على بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولي -دراسة حالة مؤسسة شي علي بسبيدي بلعباس-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، العدد1، 2020، ص: 459.

³ - فاطمة الزهرة بوغاري، عدوكة لخضر، عمر بوزيد محمد، مرجع سابق، ص: 226.

⁴ - زرادنة محمد، أونان بومدين، مرجع سابق، ص: 459.

5- أهداف التموقع

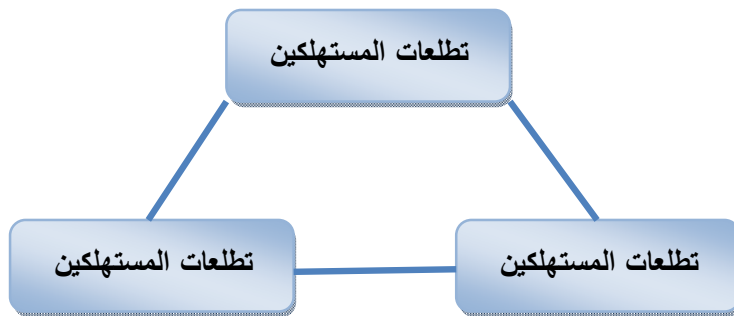
- يحدد التموقع السمات الأساسية للمنتج التي تميزه عن منتجات المنافسين والتي تخلق الشعور الاستهلاكي لدى العميل، فعملية التموقع تهدف إلى تحقيق النقاط الآتية¹:
- إعطاء صورة مقبولة للعلامة أو المنتج؛
 - تجنب المنافسين؛
 - تقوية الولاء للعلامة أو المنتج؛
 - الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.
 - 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 استراتيجية.

6- محددات التموقع

من أجل اختيار الخصائص التي ستكون قاعدة تموقع عرض المنظمة فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل محددة: تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها منتج، تموقع منتجات المنافسين في مقابل تلك التطلعات، المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج، إن هذه العوامل تكون ما يسمى "المثلث الذهبي" الذي يحدد مكان التموقع المطلوب.

والشكل الموالي يمثل المثلث الذهبي للتموقع:

الشكل رقم (28): المثلث الذهبي للتموقع



Source: J.P.Helfer, J.Orsoni, Le Marketing, Librairie Vuibert, 7^{ème} Edition, Paris, 2001, P : 191.

¹- Bessouh Nadira, Benhabib Abderrezak , Le Positionnement Du Produit Cas De Henkel Algerie, Les Cahiers Du Mecas, N° 3, Avril, 2007,P :156.

يعتبر المثلث الذهبي للتوقع أداة جيدة من أجل تأليف وتثبيت التوقع، ذلك أنه يطرح ثلاثة أسئلة أساسية¹:

- هل التوقع المختار يستجيب إلى التوقعات الخاصة بالمستهلكين المستهدفين؟
- هل يتناسب هذا التوقع مع الفرص المرتبطة بالعرض المقدم؟
- هل التوقع المختار سيسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها؟

6-1- تطلعات الجمهور

حتى يكون عامل التميز مناسباً، أي قادراً على إكساب المنتج ميزة تنافسية، يجب أن يتوافق هذا العامل مع حاجة أو رغبة مهمة في السوق المستهدف، إن أول مرحلة في اختيار محور التميز في التوقع تتمثل في استقصاء جميع تطلعات الجمهور وتقييم تلك التطلعات وتقدير أهميتها النسبية، فهذه الدراسة النوعية يمكن لها أن تحدد بعض العناصر التي يتم تعميق البحث فيها بدراسة كمية من شأنها أن تولد للمنظمة أفكاراً جيدة عن توقع جديد متميز².

6-2- الخصائص الكامنة في المنتج

لكي يكون محور التوقع (عامل التميز) الذي اختارته المنظمة فعالاً ومؤثراً يجب أن يكون صادقاً، ويعني ذلك أن يتمتع المنتج فعلاً بتلك الخصائص التشغيلية أو الرمزية التي تم اختيارها، أو على الأقل أن يكون قابلاً لأن يجهز بها، وهذا الأمر يتطلب بحثاً تتعلق بالمؤهلات والإمكانات الكامنة في المنتج من أجل توجيه اختيار التوقع، إن طرق دراسة تلك المؤهلات تختلف حسبما إذا كان هذا المنتج موجوداً في السوق حالياً، أو كان هذا المنتج جديداً لم يطلق بعد، ففي الحالة الأولى فإن الأمر يتعلق بدراسة المنتج وصورته من أجل تحديد نقاط القوة الموجودة فيه، أما في الحالة الثانية فإن الأمر يتعلق بتحليل "مفهوم المنتج" الذي سيطبق في السوق من أجل الأخذ فيه بعين الاعتبار لنقاط القوة والأفضلية الرئيسية في مقابل المنتجات الموجودة حالياً³.

6-3- توقع المنافسين

إن إدراك المستهلكين لمنتج المنظمة سيكون بطريقة مقارنة بالنسبة لمنتجات المنافسين، ولذلك فإنه من الضروري معرفة ودراسة توقع المنافسين قبل اختيار توقع المنظمة من أجل تحقيق التميز الجيد، إن تحليل توقع المنتجات المنافسة قد يظهر في أحيان كثيرة أن هناك من اختار الاستجابة للتطلع الأساسي الذي يرغبه المستهلكون، وبعبارة أخرى فإن المنافسين قاموا فعلاً بالسبق إلى الاستحواذ على

¹ - مرابطي عبد الغاني، توقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 4، 2015، ص: 65.

² - طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 293.

³ - J.P.Helfer, J.Orsoni, Le Marketing, Librairie Vuibert, 7^{ème} Edition, Paris, 2001, P : 191.

الرغبة الأساسية في السوق، في هذه الحالة فإن مسؤول التسويق مجبر على التوقع في تطلع ورغبة أقل أهمية وأقل شمولاً، ولكنها يجب أن تكون أصيلة وفريدة¹.

7- خطوات التوقع

يتطلب بناء توقع لمنتج جديد في أذهان المستهلكين أو إعادة مكانة توقع منتج حالي القيام بخطوات تتمثل فيما يلي:

7-1- تحديد ميادين المنافسة

يعتبر تحليل توقع المنتج مهمة السوق الاستراتيجي، وتتم على عدة مستويات: على مستوى المنظمة، وحدة النشاط، وعلى مستوى المنتج أو خط المنتجات، ويمكن الاعتماد على التحليل التنافسي لبورتر للاستفادة في تحديد مجال التنافس واختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة، حيث تختلف الاستراتيجيات الأساسية للتنافس في مجال السوق المستهدف، من حيث أنه سوق واسع أو ضيق، وكذلك على الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الميزة التنافسية، إما عن طريق تكلفة منخفضة أو التميز، وذلك حتى تتمكن المنظمة من التنافس على أذهان المستهلكين في الأسواق المستهدفة².

7-2- تحديد الخصائص المميزة

يتوقف تميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، على ما يتم إشباعه لدى المستهلك، وذلك من خلال عدة عناصر يتم على أساسها تقييم المنتج من طرف المستهلك، وبالتالي يجب أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة من طرف المنافسة، ويكون الزبون قادراً على دفع ثمن هذا التميز، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على مجموعة معتبرة من المشتريين، العلاقة بين مكانة المنتج والتميز تكمن في أن المكانة تتركز على الخصائص المتنوعة للمنتجات والتي تؤدي إلى تمييزها، بالمقارنة مع ما هو متوفر في السوق.

7-3- جمع المعلومات من الزبائن

بعد تحديد مجالات التميز التي يمكن أن تتميز بها منظمة ما، يحتاج المسوق إلى معرفة الخصائص المحددة للتميز بالنسبة للسوق المستهدف، وكذلك لمعرفة أثر هذه الخصائص على مختلف المنتجات المتنافسة من وجهة نظر الزبائن، للوصول إلى هذه المعلومات المهمة في وضع وتحديد مكانة المنتج، يقوم المسوق ببحث تسويقي باستعمال المقابلات الشخصية أو جماعية، لمعرفة ما هي الخصائص المحددة، ثم يتبع البحث التسويقي النوعي ببحث تسويقي كمي لمعرفة درجات منتجات المنافسين لهذه الخصائص.

¹ طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 293.

² يجه عيسى، لعلامي عمر، بلحمير ابراهيم، مرجع سابق، ص: 193.

7-4- تحليل الوضعيات الحالية للمنتجات المنافسة

من الضروري أن يكون لدى رجل التسويق فهم جيد وواضح لتموقع المنتجات التي تم تحديدها كمنتجات منافسة، ولفهم تموقع هذه المنتجات ، يمكن الاستعانة بشبكة تموقع المنتج، التي تعتبر بمثابة وسيلة توضيحية تمثل مكانة المنتج بالنسبة للمنتجات المختلفة أو العلامات المتنافسة فيما بينها، ويمكن استعمال أكثر من خاصيتين لتحديد تموقع المنتج لمجموعة من المنتجات أو العلامات المتنافسة عن طريق شبكة متعددة الأبعاد، وتتمحور هذه الخصائص أساسا حول الصلابة، الاقتصاد، سهولة الاستعمال، الحماية... وغيرها، فهذه الخصائص هي التي تشكل شخصية المنتج وتكون هويته كما يدركه المستهلك.

7-5- تحديد الخصائص المتحدة الأكثر تفضيلا لدى المستهلك

هناك عدة طرق يمكن لرجل التسويق استعمالها لقياس تفضيلات المستهلكين من أجل الاستفادة منها في تحليل تموقع المنتج، حيث عن طريق الاستقصاء يمكن أن نسأل العينة المختارة في البحث عن العلامات المثالية لنوع من المنتج، وذلك بغرض الوصول الى خصائصها المتحدة المستعملة من وجهة نظر المستهلك، حيث يتطلب من مفردات العينة تنقيط متوجاهتهم المثالية والمنتجات المتداولة على أساس مجموعة من الخصائص، وبعد ذلك باستعمال التقنيات الاحصائية المناسبة يتم تحديد موقع النقاط المثالي، للمجيبين مقارنة بمكانة مختلف العلامات الموجودة مسبقا على شبكة مكانة المنتج.

7-6- تحرير وثيقة تموقع المنتج

القرار الأخير حول تحديد تموقع لمنتج جديد أو إعادة النظر في تموقع منتج مسبقا، يتم الارتكاز فيه على أساس تحليل السوق المستهدف، ونتائج تحليل مكانة المنتج في السوق، والمكانة المختارة يجب أن تتلاءم مع تفضيلات تقسيم السوق، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المكانة الحالية للعلامات المنافسة، وتعكس جاذبية تقسيم السوق الحالي والمستقبلي من ناحية حجم السوق ونموه المتوقع، بالإضافة الى قوة وضعف المنافسة، إن مثل هذه المعلومات مع تحليل للتكلفة المطلوبة وبصفة دائمة على المكانة المرغوبة، يسمح التقييم الاقتصادي لاستراتيجية مكانة المنتج.

عندما يتم تحديد المكانة المرغوبة للمنتج يستحسن كتابتها حتى يتمكن من يقوم بتنفيذ وتطوير الاستراتيجية التسويقية من فهمها بطريقة واضحة، خاصة موقع المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسة، كما يمكن الاستفادة منها في توجيه من يقوم بإعداد الرسالة الاعلانية، كي يتم التركيز على المنافع التي يؤديها المنتج والتي تنتج من الخصائص التي يتمتع بها هذا الأخير.

8- استراتيجيات الترويج

لا يمكن أن يعتمد نجاح استراتيجية التسويق على التجزئة السوقية والاستهداف فقط، وإنما يجب أن تتضمن الاستراتيجية التسويقية المراد تطبيقها كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى الترويج في أذهان المستهلكين، ويمكن لمنظمات الأعمال الاعتماد على أحد الاستراتيجيات التالية:

8-1- استراتيجية الترويج الموجهة للمستهلكين المستهدفين

يمكن بناء ترويج ايجابي لعلامة تجارية معينة في أذهان المستهلكين المستهدفين من خلال ربطها بالفوائد المطلوبة والمحددة، فإذا ما تم التركيز على فائدة أو ميزة وحيدة قد يؤدي هذا إلى تصغير حجم السوق الكلية، لذا فمن الأفضل توسيع حزمة المنافع والفوائد التي تقدمها المنظمة من خلال مزايا تنافسية جديدة وذلك من أجل الدخول إلى أسواق أخرى يتمتع المستهلكون بها بأذواق أخرى.

8-2- استراتيجية الترويج الموجهة للمنافسة

يعتمد هذا المدخل على ايجاد منفعة محددة في المنتج غير موجودة فعلا في العلامات المقدمة من طرف المنافسين، عمليا، تمكن هذه الاستراتيجية المسوق من ائصال العلامة التجارية للمنتج وما تمثله من فوائد لتتوافق وتتسجم مع ما في أذهان المستهلكين المستهدفين من رغبات وأذواق وانطباعات.

8-3- استراتيجية اعادة ترويج المنتجات

تطبق استراتيجية إعادة الترويج للمنتجات التي تعاني من مشاكل قد تكون على صورة نقص في المبيعات أو وجود مدركات حسية سلبية بنموها من قبل معظم المستهلكين المستهدفين. عمليا، إن إعادة الترويج ليس من السهولة تطبيقه وتنفيذه دون تكاليف إضافية قد تكون مبررة أو غير مبررة، وذلك بسبب إمكانية وجود اتجاهات أو معتقدات عميقة الجذور لا يمكن تعديلها.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- حدد مفهوم السوق من وجهة نظر تسويقية، وشرح مضمون ذلك التعريف.
- 2- ما المقصود بالتسويق المستهدف؟ وما هي أهميته الاستراتيجية؟
- 3- اشرح أسباب التحول من التسويق الشامل الى التسويق المستهدف.
- 4- اذكر المعايير المعتمدة في عملية التجزئة السوقية، وأيها أكثر استخداما من قبل المنظمات، ولماذا؟
- 5- حدد مفهوم التجزئة السوقية، واذكر الأسباب الكامنة وراء ذلك.
- 6- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدھا المنظمة في تعاملھا مع السوق المستهدف، اشرح ذلك باستخدام شكل توضيحي.
- 7- اشرح المسار التسويقي لاستهداف السوق الذي اقترحه كوتلر، مستخدما الشكل في ذلك.
- 8- كيف يتم اختيار القطاع السوقي المستهدف؟
- 9- تتوفر أمام المنظمة عدة نماذج لاختيار القطاع السوقي المستهدف، اذكرھا؟
- 10- ما المقصود بالتموقع في الأسواق، اشرح مضامين ذلك التعريف.
- 11- ماهي محددات التموقع في الأسواق.
- 12- اذكر خطوات التموقع ، محددا الأدوات المستخدمة في ذلك.

الفصل الرابع: الاستراتيجيات التسويقية

التخطيط الاستراتيجي للتسويق؛

عموميات حول الاستراتيجية التسويقية؛

تصميم الاستراتيجية التسويقية؛

أنواع الاستراتيجيات التسويقية؛

الاستراتيجيات التنافسية.

الفصل الرابع: الاستراتيجيات التسويقية

تسعى منظمات الأعمال اليوم الى مسايرة ومواجهة التحديات والتغيرات المرتبطة بالتغيرات المستمرة في أذواق الزبائن ورغباتهم، وتزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بها وتعاضم حدة المنافسة، فضلا عن اتساع الأسواق وتباين خصائصها، ويتم هذا من خلال قدرة هذه المنظمات على تحديد الفرص والمخاطر التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، لذلك برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي ينطوي على الجمع بين الاتجاهات العامة للمنظمة وتجارب الزبائن، التي لا بد من أن تأخذ مأخذ الاهتمام لتحقيق النجاح، وتحقيق الميزة التنافسية، كون أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق عملية منسقة تستخدم لوضع المبادئ التوجيهية للمنظمة، تبدأ بتحليل البيئة التسويقية والتنبؤ بتطوراتها وتهيئة أفضل صيغة لمواجهة المتغيرات التي تفرضها، ثم البحث على عوامل النجاح الأساسية وتحديد الميزة التنافسية، يليها اختيار الأسواق المستهدفة ووضع خطط تسويقية ومراقبتها.

يعتبر التسويق العملية الرئيسية التي تستعين بها منظمات الأعمال للتكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في فرص السوق، حيث يمثل التسويق عملية ديناميكية للتغيير والاستجابة والتي يمكن للمنظمة من خلالها التكيف مع التغير الحاصل في العوامل البيئية، إن أداة الربط بين المنظمة والبيئة هي خطتها الشاملة والتي يطلق عليها الاستراتيجية التسويقية.

وفي ما يلي سيتم التطرق للعناصر التالية:

✓ التخطيط الاستراتيجي للتسويق؛

✓ عموميات حول الاستراتيجية التسويقية؛

✓ تصميم الاستراتيجية التسويقية؛

✓ أنواع الاستراتيجيات التسويقية؛

✓ الاستراتيجيات التنافسية.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يركز التخطيط الاستراتيجي على مختلف عوامل البيئة الكلية للمنظمة، وهذا يعني ضرورة فهم البيئة وخاصة الخارجية، ومن الملاحظ أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة أثر مختلف العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل الأهداف التي يتم تحديدها مسبقاً، وفي مجال التسويق يلاحظ أن استراتيجية التسويق هي الموجه المركزي للاستراتيجية العامة للمنظمة نفسها، وهذا بحكم الوظيفة التي لها قدرة كبيرة على فهم العوامل المحيطة بالمنظمة والاتصال المستمر بالمستهلكين والمنافسين.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه: "النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغير البيئة التي تعمل بها المنظمة، مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية"¹.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، وتنمية بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، والقيام بالتقييم والمفاضلة بين البدائل، واختيار المزيج التسويقي المناسب، وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار"².

كما يعرف على أنه: "مجموعة من العمليات تبدأ بتحديد الأهداف والحالات البيئية، ثم وضع وتنفيذ الخطة التسويقية لمواجهة الحاجات المتغيرة للزبائن، إضافة إلى وضع المزيج التسويقي المناسب"³. ويعرف أيضاً على أنه: "العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الموائمة بين موارد المنظمة، وفرصها التسويقية على المدى البعيد، وتمكين إدارة التسويق من مواجهة التغيرات البيئية التي تنشأ فيها المنظمة"⁴.

¹ - أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 20.

² - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق - المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية والتطبيقية - الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 128.

³ - نجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، 2008، ص: 17.

⁴ - محمد قريشي، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 5، عدد 7، 2017، ص: 391.

- ومما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عمليات منتظمة تركز على المستقبل، تقوم تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة، إضافة الى تقييم الفرص المتاحة، وتحديد التهديدات المحتملة، وكذا تحديد الأهداف التسويقية، وصياغة الخطة التسويقية، وتنفيذها للحصول على الميزة التنافسية.
- وعليه فالتخطيط الاستراتيجي للتسويق يعكس جملة من الخصائص وهي¹:
- المخاطرة المحسوبة: فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة؛
 - توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط منها؛
 - التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية والتركيز على المخرجات بالدرجة الأولى؛
 - النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛
 - التكامل والترابط بين جميع وظائف المنظمة؛
 - الحاجة لقدرة كبير من المعلومات أغلبها تأتي من خارج المنظمة، والتركيز على البعد الزمني للتطور وأن يكون ممكنا وواقعيا مع تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف؛
 - توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

2- مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

- يمكن النظر الى مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المنظمات المعاصرة من خلال تغليب أثر العوامل التالية²:
- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات الحديثة من ناحية وتعاضم درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة، وتزايد عدد وكثافة تأثير العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار من جهة أخرى؛
 - التغيير المستمر نسبيا في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة أدى ويؤدي الى ضرورة تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للسلعة أو السلع المطلوبة منها، والمطروحة من قبل تلك المنظمات.
 - كما أن التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى ويؤدي بدرجات مختلفة الى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة، والى تعدد استخدامات السلع التي أخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى، كما أن ذلك أدى بالمنظمات المعنية للأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي المرغوب فيه من قبل المستهلكين والممكن تنفيذه من قبل؛

¹ - عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة - وضع استراتيجية تسويقية، مركز بيمك للخبرات المهنية، مصر، 2003، ص: 2-3.

² - منير نوري، التسويق - مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 201.

- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الادارة العامة للمنظمات، الأمر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة، وتوجيهها الى المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والبعيد؛

- أخيرا اتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى الى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من المزايا التي يحققها للمنظمة تأتي في مقدمتها ما يلي¹:

- يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، التسويقية والانتاجية والتمويلية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المنظمة؛

- يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف العامة في مستقبل المنظمة؛

- التخطيط يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تشكل الكثير من المشاكل للمنظمة؛

- التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة؛

- إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق لا غنى عنه للإدارة العليا لتأدية مسؤوليتها بصورة فعالة؛

- يدفع المدراء الى السؤال والاجابة عن الامور ذات الأهمية العالية للمنظمة ويطور من مهارات المدراء؛ يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة للمنظمة من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي

يمكن عملها في المستقبل والتي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها، وأن التخطيط يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة؛

- التخطيط الاستراتيجي للتسويق طريقة فعالة للنظر الى المشروع كنظام وبالتالي عمله على منح تقليل شأن الأجزاء (النظام) على حساب كامل المنظمة؛

- يعمل على توفير عاملين لهما أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة؛

- يساعد على تشخيص المسائل الاستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها؛

- يساعد المنظمة في التعامل على ارتفاع درجة تعقيد نشاط الأعمال وبصفة خاصة في المنظمة الكبيرة؛ - يحقق مزايا تنافسية.

¹ - مولود علي موسى الذويب، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 70.

4- أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي وضع خطة استراتيجية تعمل على قيادة الأنشطة التسويقية في كافة المستويات، إن خطة التسويق الاستراتيجية يجب أن تعمل على تحقيق عدة أهداف، تتمثل فيما يلي¹:

- **تحديد المهام المشتركة:** يجب على الخطة الاستراتيجية تحديد الأنشطة الكلية للمنظمة حيث أن أي خطأ في تحديد أنشطة المنظمة على نمو ملائم سيقود الى زج المنظمة بأخطاء أو مسائل لا تهدف في المدى البعيد الى تحقيق نمو مشترك؛

- **وضع الأهداف المشتركة:** حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب على الخطة الاستراتيجية وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي؛

- **توفير دليل لتطوير المزيج السلعي؛**

- **تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية:** إن خطة التسويق الاستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار كل الموارد المشتركة: التصنيع، البحث والتطوير، التمويل، الإدارة والتسويق، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المنظمة؛

- **وضع أهداف أداء مشتركة:** على خطة التسويق الاستراتيجية وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، التدفق النقدي المخصوم، ويجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقييم الوحدات الانتاجية؛

- **توفير دليل عمل لتوزيع الموارد:** واحد من بين الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة هو توزيع الموارد على وحدات النشاط أو الوحدات الانتاجية المختلفة، ونفس الشيء داخل الوحدات الانتاجية حيث توزع الموارد المشتركة على خطوط الانتاج لوحدة النشاط وأن حجم الأموال الموزعة الى كل وحدة يعتمد على أدائها؛

- **وضع تخطيط أفقي طويل الأمد:** يجب أن تحتوي خطة التسويق الاستراتيجي على نظرة طويلة الأجل وذلك بسبب الحاجة الى اختبار الفرص الاستثمارية البديلة غير الأسواق؛

- **تأكيد مسؤولية الإدارة العليا:** أن خطة التسويق الاستراتيجية هي من مسؤولية الإدارة العليا سواء منها على المستوى المشترك، أو مستوى وحدات النشاط، أن أهمية مسؤولية الإدارة العليا تكمن في أن الخطة الاستراتيجية تقود توزيع الموارد المشتركة وتؤثر بالتالي على الموقف المالي للمنظمة، إن جهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2010، ص ص: 35-36.

ثانيا: عموميات حول الاستراتيجية التسويقية

تسعى استراتيجيات التسويق الى تحقيق الغايات والأهداف، سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها معا لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التسويقية المؤثرة على المنظمة.

1- تعريف الاستراتيجية التسويقية

لا بد من الإشارة ابتداء والقول بأن استراتيجية التسويق ما هي إلا جزء من الاستراتيجية الكلية للمنظمة وساعية الى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكن القول بأن استراتيجية التسويق تهتم بشكل أساسي في الأداء النظمي للمنظمة ككل، أكثر من التصور المسبق على أنها تنصب على زيادة المبيعات تحديدا، وهذا يعني أن استراتيجية التسويق ترتبط مع البيئة من خلال النظرة الى كون التسويق هو النشاط المسؤول عن دخول المنظمة الى مجال الأعمال المحدد والمناسب لها، أكثر من كونه نشاط متخصص في المنظمة فحسب، أي بعبارة أخرى إن نجاح المنظمة واستراتيجياتها الكلية يرتبط الى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي، وما يتحقق من استراتيجية التسويق من أداء مناسب ومتوافق مع المنظمة ككل.

وقد عرفت استراتيجية التسويق على أنها: "التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة"، وبهذا المعنى عرفت أيضا على أنها: "التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما يتوافق مع انجاز أهداف المنظمة في المنتج-السوق"¹ وهي بذلك تربط بين عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل الجوهر الرئيسي للنشاط التسويقي، والأسواق المستهدفة التي تمثل الميدان الطبيعي لتطبيق النشاط التسويقي، وعبر المنتج المصمم تحديدا لذلك السوق أو أكثر من سوق المستهدف.

ويعرفها كونلر على أنها: "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة"²،

ويمكن القول بأن الاستراتيجية التسويقية: "تمثل خارطة الطريق التي سترشد بها ادارة التسويق في المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التحديد الكفؤ لاحتياجات السوق الذي تعمل ضمنه المنظمة، والعمل على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى، والاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي"³.

¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 132.

² - Philip Kotler, Bernard Dubois Op.Cit., P:120.

³ - اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص: 112.

وفي تعريف أشمل وأكثر بعدا لاستراتيجية التسويق، فقد عرفت على أنها: "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف"¹، وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى ما يلي:

- كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها؛
- خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهنية الزبون؛
- تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف؛
- الترابط الوثيق بين استراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

وتصاغ استراتيجية التسويق بشكل متكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومع استراتيجية وحدة الأعمال، وقد تكون هي الموجه الأساس لها ويتطلب هذا بطبيعة الحال الوعي والتفكير الاستراتيجي، من أجل فهم الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة ذاتها، والمنظمات المنافسة، وكيفية زيادة فاعلية استراتيجية المنظمة، وإدراك الغرض من التغيير، ومدى الحاجة إلى الاستقرار.

لذا هناك ارتباط وثيق بين التسويق والمستويات الاستراتيجية الثلاثة، كما يلي²:

■ على مستوى المنظمة

فالتسويق هنا يلعب دورا ثانويا على عكس الوظيفة المالية، وهذا لا يعني أن التسويق غير مهم في هذه المنظمات، ففي هذا المستوى يتم التدخل في اثبات ومصادقة الاستراتيجية الأساسية المعدة من طرف التسويق؛

■ على مستوى وحدات الأعمال

يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأعمال وتعريف الميزة التنافسية، وتكون وظيفة التسويق مكلفة بسياسة العلامة مثلا التي تعد اليوم عنصر هاما في سياسة المنظمة؛

■ على المستوى الوظيفي

استراتيجية التسويق تختص بتشكيل المنتجات، جزء السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهتمون بالمنظمة بوجه عملي ستأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها التي تنتجها.

من خلال ما سبق من التعاريف يتبين أن الاستراتيجية التسويقية هي عملية تتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وهي كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمنظمة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة.

¹- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 133.

²- أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 17.

2- أهمية الاستراتيجية التسويقية

تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها خاصة فيما يتعلق بفرص وتحديات بيئة الأعمال من جملة نقاط أهمها¹:

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمنظمة وبالتالي أهدافها الكلية، علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط المنظمة؛
- تعتبر الإطار الذي 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 الاستراتيجية، 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.

3- أهداف الاستراتيجية التسويقية

يعتبر وجود استراتيجية تسويقية متكاملة مع الاستراتيجيات الأخرى، يعطي للمنظمة القدرة على مواجهة مخاطر المنافسة والتسارع التكنولوجي، وهذا ما يمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعليه يساهم وجود استراتيجية تسويقية في تحقيق الأهداف التالية²:

3-1- مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة

فقد تحقق استراتيجية التسويق مناخاً فاعلاً في إدارة عملية التغيير، وذلك بجعل متخذ القرار التسويقي يفكر في ما سيفعل عند حدوث تغيير معين في السوق، أو في القطاع الذي تعمل ضمنه المنظمة.

3-2- التنسيق والتكامل مع الاستراتيجية التشغيلية في المنظمة

وهذا من شأنه العمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

3-3- توحيد الجهود

من خلال التنسيق بين مكونات المزيج التسويقي، التي تعمل باتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف التسويقية.

3-4- غلق المنافذ الاستراتيجية في وجه المنافسين

¹ - أحمد بلالي، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، عدد 06، 2008، ص: 101.

² - إيداد عبد الفتاح النور، مرجع سابق، ص: 113.

من خلال إعادة تجزئة السوق، وإعادة تحديد الأسواق، وقنوات التوزيع الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة.

بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى يمكن ذكرها في ما يلي:

- تقديم سلع أو خدمات مرغوبة أو مطلوبة من قبل المستهلكين؛
- تحديد السعر، ومستوى الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كلا من الزبون والمنظمة؛
- تحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون المرغوب؛
- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها.

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

4- متطلبات نجاح الاستراتيجية التسويقية

حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المختلفة لبيئتها كان لابد من اعتماد استراتيجية تسويقية ناجعة وفعالة وذلك ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار لأحداث ما توصل إليه الفكر الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالتوفيق ما بين الموارد الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والظروف البيئية والهيكلية للسوق. إن معايير النجاعة والفعالية هذه تتمحور أساسا حول جملة عناصر من أهمها¹:

4-1- خدمة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة

فالاستراتيجية التسويقية، كما سبق الإشارة إليه، تندرج ضمن إطار الاستراتيجية الكلية أو الرئيسية للمنظمة، لذا كان لابد من التوافق مع أهدافها و مع 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.

4-2- التكيف الإيجابي مع البيئة

وذلك يتطلب في الأساس تشخيصها بفعالية والتحليل الدقيق لمختلف العوامل الهيكلية المؤثرة فيها و بشكل تتضح معه مختلف الفرص الواجب استغلالها أو التهديدات الواجب تجنبها، كما يندرج ضمن هذا الإطار تحديد أهم الخيارات الاستراتيجية الملائمة لهذا التكيف ولتحقيق أهداف المنظمة.

4-3- بناء الاستراتيجية على أساس الموارد الخاصة

¹ - أحمد بلالي، مرجع سابق، ص ص: 101-102.

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 استراتيجية التسويق الفعالة يجب أن تركز على أساس الموارد التسويقية الاستراتيجية، فنقوم مثلا بتفعيل بحوث المنتج ودراسة السوق ونظام المعلومات التسويقي ونظام التوزيع وكذا القوى البيعية المختلفة وغيرها. وحتى تكون هذه الموارد استراتيجية فإنه يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية¹:

- المساهمة في خلق القيمة؛

- خاصية الندرة والتفرد؛

- عدم القابلية للتقليد؛

- عدم القابلية للتبديل بمورد آخر على مستوى الاستراتيجية المتبعة.

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

5- قياس فاعلية الاستراتيجية التسويقية

هناك مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس فاعلية الاستراتيجية التسويقية، وذلك على النحو الموالي²:

5-1- التوافق الداخلي

وهو التأكد من توافق الاستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة وأهدافها التسويقية، فاستراتيجية السوق الصغير لا تناسب الأهداف التسويقية، التي تسعى إلى تحقيق حجم مبيعات كبير.

5-2- التوافق الخارجي

ويتمثل في معرفة مدى توافق الاستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة الخارجية، فاستراتيجية توفير خدمات ذات جودة عالية، بسعر عالي لا تناسب سوقا يهتم مستهلكوه بالسعر المنخفض.

5-3- الأفق الزمني المناسب

ويعني توافق الاستراتيجيات التسويقية في الاطار الزمني الخاص، بالهدف التسويقي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

5-4- عنصر المخاطرة

¹ - أشرف فؤاد السيد سلطان، أثر استراتيجية التصنيع المعتمد على مدخل الموارد في ايجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الاسكندرية، 2004، ص: 33.

² - اياد عبد الفتاح النور، مرجع سابق، ص: 114.

فإذا ما تعرضت الاستراتيجية التسويقية للفشل، فهذا يؤدي الى تعرض الهدف الاجمالي للمنظمة الى خطر عدم التحقق.

5-5- أخذ ردود فعل المنافسين

وهنا يجب على المنظمات أن تأخذ في حسابها الاحتياطات اللازمة، لمواجهة أفعال المنافسين من حيث: الزمان، المكان، الامكانيات اللازمة لمواجهتها.

ثالثاً: تصميم الاستراتيجية التسويقية

لغرض أن نفهم استراتيجية التسويق بشكل معمق ونحدد ملامحها في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب اعتماد الخطوات التالية في عملية رسم استراتيجية التسويق:

1- الجانب التخطيطي

يمر تشكيل استراتيجية التسويق بتحليل معمق للوضع التسويقية خاصة والمنظمة عامة، ويتضمن هذا الجانب الحيوي والمهم من عملية استراتيجية التسويق ثلاث خطوات هي:

1-1- التحليل الموقفي

يتمثل التحليل الموقفي بتحليل معمق للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بنقاط القوة والضعف، وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات، وذلك بالاعتماد على مصفوفة (SWOT)، والتي تعد أداة مساعدة ورئيسة للمدراء في خطوات التخطيط، حيث تتمثل بالممازجة بين قوتها الداخلية والفرص المتاحة في السوق لتحقيق الميزة التنافسية في مقابلة احتياجات المستهلكين، وفي نفس الوقت فعلى المنظمة أن تعمل من خلال القائمين على التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تحويل نقاط الضعف الداخلية التي تواجهها الى قوة، وكذلك التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية الى فرص جديدة¹. وهذا يعني أن المنظمة ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي، وهذه المتغيرات هي²:

- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل بها، وتحليل موقفها بدقة حيال امكانياتها المستقبلية في هذا المجال؛

- تحليل المنافسين من حيث قوتهم، حجمهم، وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق؛

- معرفة المنظمة لذاتها ومعبر عنها وبشكل موضوعي من خلال مكامن القوة والضعف فيها؛

- العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

1-2- التركيز على السوق-المنتج وتحديد الأهداف

¹- أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 35-36.

²- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 136.

هذه الخطوة ضمن استراتيجيات التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات وهي:

▪ تجزئة السوق

وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته الى أسواق أو قطاعات، تجمع كل واحدة فيها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق، وهذا ما يجعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة، ولتحديد السوق المستهدف يتطلب النظر في خصوصية المستهلكين من حيث عاداتهم وقدراتهم الشرائية وخصوصيات التعامل معهم، وأنواع المنتجات والعلامات التجارية المفضلة لديهم، والتي تقود الى المعرفة الدقيقة والمسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها¹.

▪ نقاط التمايز

تمثل الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى، وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق، لأنه من الصعب تماماً أن تنتج هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو الصفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساساً في السوق².

▪ مكانة المنتج

وتمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج، وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، جودته وقدرته على اشباع حاجاته، وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين، ولمواجهة المنافسين بذات الوقت³.

1-3- البرنامج التسويقي

تتركز هذه الخطوة أساساً على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها، وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي⁴:

▪ استراتيجية المنتج

وتتعلق بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة... وغيرها.

▪ استراتيجية التسعير

¹ - حكيم بن جررة، خليفة دلهوم، مرجع سابق، ص: 35.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 136.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 137.

⁴ - حكيم بن جررة، خليفة دلهوم، مرجع سابق، ص: 35.

وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات والسماحات المقدمة، شروط الدفع الآجل... وغيرها.

▪ استراتيجية التوزيع

وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع الى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة، وكل هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى التخزين، الخدمات التي يضيفها الوسيط... وغيرها.

▪ استراتيجية الترويج

وتتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية... وغيرها، واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء، وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

أما بالنسبة لإعداد الموازنة فترتبط أو تبدأ من عملية التخطيط للمبيعات المتوقعة بشكل شهري، فصلي، سنوي، وبالتالي تقدير مستوى المصاريف المترتبة على أنشطة المزيج التسويقي والمقارنة مع البرنامج التسويقي المعد لذلك، وبالتالي تحديد مستوى أو حجم العائد والأرباح المحتمل تحقيقها.

2- الجانب التنفيذي

تأتي هذه المرحلة من تصميم استراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق، وتتكون عملية التنفيذ من الآتي¹:

2-1- الموارد المحققة

وتنصب أساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطوة الاستراتيجية الى التنفيذ.

2-2- تصميم التنظيم التسويقي

لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة الى وجود تنظيم تسويقي في المنظمة قادر على القيام بمهام التنفيذ، والذي يوضح التقسيم الإداري لوظيفة التسويق، بالإضافة الى توزيع المسؤوليات والأعمال لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل المنظمة.

2-3- جدولة التطوير

وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ، وتتمثل بوضع مديات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعية.

2-4- انجاز البرنامج التسويقي

¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص: 138-139.

تبقى الخطة التسويقية انجاز على ورق إن لم يتم انجاز أو تنفيذ لها، ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي، فإنه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن، وحملات الترويج وما يعقبها أيضا من قرارات تتعلق بالمستوى التكتيكي التسويقي والتي تمثل التفاصيل اليومية أو ما يصطلح عليه في بعض الحالات التنفيذ أول بأول.

3- الجانب الرقابي

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل استراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما:

3-1- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف

توضع الأهداف ضمن استراتيجية التسويق على أمل أن تتحقق في مديات زمنية معينة، ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة، وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية، والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ، ومن هنا فإن إدارة المنظمة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها، وقد يكون الخطأ ليس بالتنفيذ بل في عدم واقعية الأهداف الموضوعه أو المبالغة فيها الى حد كبير، وبالتالي أصبح من الصعب تنفيذها في الواقع الميداني¹.

3-2- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ

عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الاستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب، وإنه هنالك أخطاء قد حصلت في التنفيذ، وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول خطأ وقيل وقوعه، لكي لا يحدث تأثير سالب، وإذا ما حصل الخطأ في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هنالك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاضمه، وبما يؤثر سلبا على النتائج المطلوب تحقيقها².

رابعاً: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

نتيجة للتطورات الهائلة في الفكر الاستراتيجي التسويقي والذي ينتج عنها طرح العديد من الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لظروف البيئة، طبيعة المنافسة، طبيعة الزبائن والسوق، حالة التمييز، التفرد والريادة في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي أدى الى تعدد تلك الاستراتيجيات، وفي ما يلي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً واستخداماً في منظمات الأعمال.

1- استراتيجيات الحرب التسويقية

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن 21، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص: 194.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 141.

يأخذ النهج العام لهذا النوع من الاستراتيجيات اتجاهين أساسيين: إما اتجاه هجومي الذي تتبناه المنظمة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين، أو الاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية، وعليه فإن استراتيجيات الحرب التسويقية تتضمن نوعين أساسيين من الاستراتيجيات وهما:

1-1- الاستراتيجيات الهجومية

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يكون الأفضل للمنظمات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست في مجال عملها، لذلك تقوم هذه المنظمات بمهاجمة المنظمات المنافسة في أسواق محددة أو أجزاء من الأسواق، بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس مجال المنظمات التي تقدمها، وهذا يحدث في كثير من القطاعات المنافسة¹.
بشكل عام تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى ما يلي:

▪ استراتيجية التغلغل السوقي

إن اعتماد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمة يهدف إلى اختراق أو التغلغل في الأسواق والنمو فيها، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية على الأمد الطويل، وذلك من خلال استخدام أسعار منخفضة لمنتجاتها، المقدمة كوسيلة لدفع مبيعاتها، ولذلك فإن أساس هذه الاستراتيجية يركز على جذب زبائن جدد من خلال التأثير عليهم بأسعار مشجعة مع مستوى جودة مقبول لخدمتها².

▪ استراتيجية التوسع الجغرافي

يطلق على هذه الاستراتيجية تسمية استراتيجية التمكين وتستند على إقامة شبكة واسعة من الوسطاء، أو الفروع أو استخدام شبكة الأنترنت... وغيرها، وتهدف هذه الشبكة إلى الدخول إلى أجزاء كبيرة من الأسواق في محاولة للتغطية الشاملة لتلك الأسواق³.

▪ استراتيجية السوق الجديد

وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الاتصال وتقديم خدماتها للزبائن الجدد في أسواق أو قطاعات جديدة لم يسبق التعامل معها سابقاً، وإن هذا الاتجاه الاستراتيجي رغم أهميته وأثره على ديمومة وتطور ونمو المنظمة، إلا أنه لا يخلو من مخاطر متعددة ما لم يدرس بعناية وتمعن لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على هذه الأسواق الجديدة، وخاصة الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى الخصائص وأنواع زبائن هذه المنتجات المقدمة في هذه الأسواق، وإن مثل هذه الدراسة ذات أهمية

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 281.

² - إياذ عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص: 119.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 282.

بالغة بالنسبة للمنظمة إذا ما أرادت الفهم الصحيح لاحتياجات ورغبات وخصائص الزبائن في كل قطاع من هذه القطاعات الجديدة، الأمر الذي يتيح لها وضع الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي الملائم والمناسب لطبيعة هذه القطاعات السوقية الجديدة¹.

وهناك تقسيم آخر للاستراتيجيات التسويقية الهجومية، معتمدا على تحويل الاستراتيجيات العسكرية بهدف استخدامها في الجانب التسويقي.

1-2- الاستراتيجية الدفاعية

تستخدم في هذه الاستراتيجيات تقنيات دفاعية عن الحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة، جراء الهجمات المحتملة من قبل المنافسين، ويستخدم القائد هذه الاستراتيجية لأنه يرغب بحماية موقعه التنافسي في السوق، يقوم هذا القائد من خلال الابتكار المستمر بتقديم منتجات جديدة وخدمات إضافية، كما يحاول الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، حيث يطلب من المنظمة تطوير جميع الأنشطة فيها، وعدم ترك أي نقطة ضعف قد يراها المنافسين، فمن الممكن أن تقوم بتخفيض تكاليف منتجاتها، ومحاولة جعل أسعار المنتجات متسقة مع القيمة التي تحملها للزبائن أو من المتوقع أن تحملها في المستقبل².

وقد يستخدم رجال التسويق نظام الاستخبارات التسويقية لتنفيذ هذه الاستراتيجية، لكونه لاعب مهم في تحقيق الابتكار والابداع المستمر في النشاط التسويقي، كما أنه يساعد في تصحيح الخلل أو الضعف، في الأنشطة التنظيمية والتسويقية التي تتبعها المنظمة. وتنقسم هذه الاستراتيجيات الى³:

▪ استراتيجية سوق الفئة المهمة

إن هذه الاستراتيجية تتبع من قبل المنظمات التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع أو قطاعات خاصة، حيث تسعى هذه المنظمات لتقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والتميز والتي تتناسب مع الأهمية الخاصة لهذا القطاع الخاص.

▪ استراتيجية التنوع

إن استراتيجية التنوع تتبع من قبل المنظمة التي ترغب في النمو، وذلك من خلال اتباع استراتيجية الانتقال الى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية بالإضافة الى أنشطة عملياتها الحالية.

إن التوجه نحو العالمية يمثل اتجاها استراتيجيا للتنوع عن طريق دخول الأسواق العالمية بمنتجاتها الحالية أو الجديدة، وهذا التوجه كان نتيجة للمنافسة الحادة، وعلى الصعيد المحلي لا بد من الخروج من

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 282.

² - اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص: 119.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص: 282-283.

هذه المحلية باتجاه العالمية أو الدولية، وهنا لا بد للمنظمات أن تتنبه بشكل أكبر لمسألة الربحية ونمو رأسمال عندما تتجه للانتقال نحو العالمية.

2- استراتيجيات تسويقية وفقا للمحيط الذي تعمل فيه

ضمن التطورات الحديثة للفكر التسويقي قد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلحان جديان يتعلقان بأنواع الاستراتيجيات التسويقية وفقا للمحيط الذي تعمل به المنظمة وهما:

2-1- استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق هي نوع من الاستراتيجيات الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة، والتي استندت على فكرة الباحثان **Chan Kim** و **Renee Mauborgne**، تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أنه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح أن تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن أن تحرز نجاحا بدون منافسة، وذلك بأن تبني هذه المنظمات أسواقا جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح بضائع وسلع بديلة لا تجذب المنافس إليها، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق أرباحا وفيرة، وبذكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع أن تجذب زبائن ومستهلكين جدد، وأن تجعل الزبون أكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها، لذا فاستراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد لسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة¹.

ويعرف كلا من **Chan Kim** و **Renee Mauborgne** استراتيجية المحيط الأزرق بأنها: "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد، أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح، لأن قواعد المنافسة لم تطرح بعد"².
فيرى الباحثان أن الكثير من الصناعات لم تكن موجودة قبل 100 سنة، مثل صناعة السيارات، الطائرات، الحواسيب... وغيرها، كما أنه قبل 30 سنة لم تكن نسمع عن الأنترنت، الهواتف النقالة... وغيرها، فهي كانت قبل ظهورها محيطات زرقاء.
كما تعرف استراتيجية المحيط الأزرق أيضا على أنها: "أسلوب جديد لإدارة خلاقة كفتح أسواق جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة وبالتالي خلق المزيد من الأرباح"³.

¹ مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعة الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص: 16.

² سمية عويدان، محمد بولصنام، استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة للمؤسسة الناشئة **YASSIR** للفترة 2017-2020، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2021، ص: 331.

³ عديلة احلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 05، 2020، ص: 201.

وتعرف كذلك بأنها: "مقاربة تتيح الفرصة للمنظمات أن تجد المسار للنمو من خلال تعزيز الابتكار في مجال السلع والخدمات، قنوات التوزيع، أو صورة العلامة التجارية"، وهي أيضا: "تعرض رسالة طموح وأن النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف، ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق ابداع القيمة".¹

وعليه يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق تسعى لتقديم قيم جديدة مميزة في المنتجات والخدمات بسعر جذاب، وجذب زبائن جدد، وإشياء أسواق جديدة، وخفض التكلفة وتحقيق الربح والنمو والنجاح في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

هناك العديد من الأسس التي تؤدي الى صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بشكل ناجح يهدف الى زيادة الفرص وتقليل المخاطر، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): أسس صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

مصادر الخطورة	أسس ومبادئ صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق
مخاطر البحث	التحديد الدقيق لحدود السوق من خلال إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	التركيز على الصورة كاملة وليس الأرقام
المخاطر الموازنة للمنظمة	النظرة الى ما بعد الطلب الحالي أي نظرة تنبؤية للطلب المستقبلي
مخاطر أساليب ونماذج العمل	السعي لاعتماد أساليب وسياسات استراتيجية صحيحة
مخاطر التنظيم	التغلب على المشاكل التنظيمية الأساسية
مخاطر تغيير الإدارة	وضع خطط تنفيذ ضمن اتجاهات الاستراتيجية

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 293.

تعنى استراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات ببعض العوامل التي يمكن تخفيضها الى أقل من متوسط الصناعة أو أخرى يمكن الاستغناء عنها، بالإضافة الى عوامل كانت تعتمد عليها المنظمة لكن استبعادها لا يؤثر عليها، أو يمكن استبدالها بأخرى تزيد من مردودية المنظمة، وتعتبر هذه العوامل بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، وبغية الوصول الى هذه الاستراتيجية على منظمات الأعمال أن تسعى باتجاه ابتكار القيمة وفق عدة مبادئ يمكن سردها في النقاط التالية:

■ الاستبعاد

تسعى بعض المنظمات الى استبعاد بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملياتها، والتي من شأنها أن تؤدي الى تخفيض النفقات الى أدنى حد ممكن، دون تأثير على حجم وجودة المبيعات،

¹ - كمال قاسيمي، حسينة دخان، محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية - حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة-مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2014، ص: 7.

وبالتالي يمكن النظر الى هذا المبدأ الى أنه يختص باستبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل، ولا تقدم منفعة للمنظمات أو العملية الانتاجية من أجل زيادة كفاءة وفعاليتها، مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليص التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها مع ضرورة امتلاكها لكشوف مفصلة حول ما تملكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية¹.

■ التقليل

ويعني بعض اجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الامر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة، كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ، وإن كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا أو تقليل حجم التطبيقات المضرة بالبيئة من أجل تميز المنظمة عن منافسيها².

■ الزيادة

ويقصد بها اضافة بعض المواد والاجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، إذ يمكن للمنظمة أن تحقق نموا سريعا عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء، والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وهذا ما يؤدي الى زيادة مستوى حجم الأرباح المحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على شهرتها وسمعتها محليا ودوليا، مما يمكن ذلك من جلب زبائن جدد واداريين ذوي خبرة وكفاءة عالية للعمل فيها³.

■ الابتكار

ويقصد به تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة الى منتجات وتطبيقات واقعية مفيدة للمنظمات التي تتبناها، لذلك فإن المنظمات المبدعة هي التي تكون قادرة على الصمود في كل مرة أو تقديم حلول مبتكرة لمشاكل قائمة، للوصول للكفاءة⁴.

¹– W. Chan Kim, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy, Creating How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant**, Harvaed Business Review Press, Boston, 2015, P : 59.

²– يوسف حجيم سلطان الطائي، **استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد4، 2006، ص: 18.

³– نانسي داوود على المشني، **استراتيجية مخاطر سياق أو نماذج العملية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن دراسة حالة: شركة نيبيل للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 162.

⁴– رعد عنان رؤوف، **دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 98، ص: 222.

2-1- استراتيجية المحيط الأحمر

إن استراتيجية المحيط الأحمر تشير الى أن المنظمة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تتسم بوجود عدد من المنظمات المماثلة، وإن التنبؤ في هذه البيئة صعب التوقع ويتطلب مرونة عالية في التعامل. حيث توجد هذه الاستراتيجية في المنظمات ذات الصناعات القائمة في الأسواق المألوفة المعروفة، حيث يكون الصراع محتدماً والمنافسة دموية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة، بحيث تجهد المنظمات نفسها للتغلب على منافسيها، لحيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي، لكن مع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية، فتتعاثر المياه وتسيل الدماء ويخرج منافسون كثيرون من السوق¹.

وبالتالي فالفرص المتاحة أمام المنظمة محدودة وتتطلب السرعة للاستجابة لها واستغلالها، إضافة الى المخاطر الكبرى التي تواجه عمل هذه المنظمات، هناك العديد من الأسس لصياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأحمر وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): أسس صياغة استراتيجية المحيط الأحمر

مصادر الخطورة	أسس ومبادئ صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأحمر
مخاطر البحث	تحديد أجزاء السوق المستهدفة وذلك بإعادة بناء حدود بناء السوق للتعامل معه
مخاطر التخطيط	التركيز على المرونة العالية في التعامل والتكيف للمحيط الأحمر
المخاطر المالية والموازنة للمنظمة	البحث عن الحاجات ورغبات الزبائن المتجددة ومحاولة تلبيةها بشكل متميز
مخاطر سياق أو نماذج العمل	وضع المنهج الاستراتيجي الصحيح لعملية التنفيذ الصحيح
مخاطر التنظيم	تذليل العقبات التنظيمية الأساسية
مخاطر الإدارة	وضع الاطار التنفيذي الواضح لاستراتيجية المحيط الأحمر
مخاطر المنافسة	لتركيز في صياغة الاستراتيجية على: التفرد، التميز، الريادية، الابداع، الابتكار.
مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	وضع استراتيجيات تنافسية أساسها الزبون

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 294.

ويجب على استراتيجية المحيط الأحمر أن تلبي منحى القيمة للمنظمة من خلال²:

¹ - توابتية الطاهر، براهيمي خالد، مدى توفر أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق في مجمع صيدال (المديرية العامة)، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2017، ص: 213.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 295.

- التميز: إن خطوات التميز تعني قدرة المنظمة على خلق القيمة؛
 - المرونة: إن فقدان المرونة في التخطيط والتنفيذ سوف يعقد نموذج الاعمال من حيث التطبيق والتنفيذ؛
 - التركيز على ادارة علاقات الزبون: ان فقدان ادارة علاقات الزبائن طويلا سوف يؤثر على نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة؛
 - الريادية: إن فقدان الريادية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتجددة يعني فشل الاستراتيجية المعدة لذلك.
 - تسليم قيمة أعلى: إن فقدان استراتيجية تسليم قيمة للزبون يعني عدم قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق.
- ويمكن رصد بعض الفروقات بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): الفروقات الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
صناعة سوق جديد لم تصله المنافسة بعد	المنافسة داخل نفس مجال السوق القائم
جعل المنافسة خارج اللعبة	القدرة على التغلب على المنافسين باستمرار
خلق طلب جديد لم يكن موجود من قبل	استخدام نفس الطلب القائم في السوق
نوع القيمة مبتكرة	نوع القيمة مضافة
كسر مبادلة زيادة القيمة وتقليص النفقات	اختيار المبادلة بين زيادة القيمة أو تقليص النفقات

Source : W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Creating How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant, Harvaed Business Review Press, Boston, 2015, P : 41.

3- استراتيجيات المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي الأداة التي تساعد في تنفيذ استراتيجية التسويق، وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الاستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الاستراتيجية، باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ماهي إلا الوسيلة التي تترجم استراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ .

ويعرف المزيج التسويقي على أنه: "التوليفة الرباعية المكونة من (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) التي تستخدمها ادارة التسويق للتمكن من إشباع رغبات وحاجات المستهلك من جهة، وتحقيق أهداف

المنظمة وبناء قواعد تنافسية من جهة ثانية، إذا ما أحسن فهم صياغة استراتيجيات خاصة بكل عنصر¹.

إن استراتيجيات المزيج التسويقي إذا ما أعد لها إعدادا صحيحا، فإنها حتما سوف تؤثر على نجاح تنفيذ استراتيجية التسويق باعتبار أن هذه العناصر تشكل وحدات العمل الاستراتيجية التي تتولى نقل التوجهات الاستراتيجية التسويقية الى حيز العمل الفعلي والواقعي.

إن عناصر المزيج التسويقي لا بد وأن تتفاعل وتتكامل فيما بينها للوصول لتحقيق أهداف إدارة التسويق، وعليه فإن استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي تمثل كل منها جزءا مشتقا لاستراتيجية التسويق، وإن كل عنصر لا بد أن يكمل التالي ويسير بنفس الاتجاه المحدد للاستراتيجية التسويقية للمنظمة.

إن تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي يأخذ اتجاهين²:

- **التكامل الرأسي:** باعتبار أن استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي هي استراتيجيات مشتقة من استراتيجية التسويق باعتبارها الموجه العام لكافة استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي؛
- **التكامل الأفقي:** بالنظر لكون عناصر المزيج التسويقي يمثل كل منها جزءا مكمل للآخر داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وبالتالي يجب أن تكون منسجمة ومتوافقة فيما بينها.

3-1- استراتيجية المنتج

يعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية لارتباط مختلف أنشطة المنظمة بوجوده، خاصة على صعيد السوق والاستراتيجيات التسويقية، يمكن تقديم تعريف للمنتج على أنه: "عبارة عن مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك، وتحقيق أهداف المنظمة وتشكل أقل ضرر للبيئة و المجتمع"³.

يركز التعريف السابق على مجموعة الخصائص الملموسة التي يتكون منها المنتج المتمثلة في اللون، الشكل، التصميم، الحجم والغلاف، كما يركز على مجموعة الخصائص غير الملموسة المتمثلة في التفاخر، التباهي، الشعور وعلى هذا الأساس فالمستهلك عندما يقوم بشراء المنتجات، فهو يجمع بين هذه الخصائص الملموسة وغير ملموسة بطريقة تكاملية من أجل إشباع حاجاته ورغباته.

كما يعرف على أنه: "شيء يحصل عليه الفرد كنتيجة لعملية تبادلية، فهو يعبر عن حزمة من الخصائص والمنافع تقدم لإشباع حاجات أو رغبات لطرفي العملية التبادلية"⁴.

¹ - أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 63.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 295.

³ - زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 177.

⁴ - نظام موسى السويديان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص: 190.

وهو بذلك قد يكون: إما ملموساً أو غير ملموس، ويتضمن منافع أو فوائد وظيفية "عملية" أو اجتماعية أو نفسية، والمنتج قد يكون: خدمة أو سلعة، أو فكرة. عندما تقوم إدارة التسويق بإعداد استراتيجيات المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الاستراتيجية، الوضع الحالي للمنظمة وتأثيراتها المستقبلية على نمو و تطور أرباح المنظمة، لهذا فإن هذا النوع من الاستراتيجيات متعلق بمجمل القرارات التي تخص المنتجات من حيث التصميم وتحديد الأحجام والأشكال والتميز والتغليف، الجودة، الإصلاح والأمان.... الخ، وهناك العديد من هذه الاستراتيجيات سيتم التطرق إلى أهمها:

3-1-1- استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

تعتبر المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته إحدى المسائل الرئيسية الواجب مراعاتها عند تخطيط الاستراتيجية التسويقية للمنتج، ولأن كل مرحلة من هذه المراحل يمكن أن يكون لها سيناريو مختلف، فإن ذلك يفرض أن يكون لكل مرحلة استراتيجيتها التسويقية الخاصة بها، ولهذا، فيستمر تسليط الضوء على الاستراتيجيات التسويقية وتوجهاتها في مختلف مراحل دورة حياة المنتج.

▪ الاستراتيجيات التسويقية 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 بتقديم هذا المنتج للسوق وإقناعهم به، وتعتمد المنظمة في هذه المرحلة على الاستراتيجيات التالية¹:

- استراتيجية الاستخلاص السريع: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع، وبجهود ترويجية مكثفة، في محاولة إلى الوصول إلى أقصى ربح ممكن، وبناء تفضيل استهلاكي سريع لمنتجاتها.

- استراتيجية الاستخلاص البطيء: تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار قنوات توزيع وتحديد شكل دقيق من أجل جعل المنتج مدرك من قبل المشتريين، وتطبق هذه الاستراتيجية إذا كان حجم السوق محدد.

- استراتيجية التغلغل السريع: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض، وبجهود ترويجية مكثفة، وتستخدم هذه الاستراتيجية 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.

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

¹ - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2010، ص ص: 194-195.

■ الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النمو

- تتصف مرحلة النمو بزيادة الطلب على المنتج ، وذلك لكون زيادة معرفة المشتري بالمنتج ، لذا تقوم المنظمة بتبني عدة استراتيجيات تسويقية أبرزها¹:
- 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.

■ الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضوج

- تتميز هذه المرحلة بأن الطلب وصل إلى أعلى مستوياته وبدأ بالاستقرار النسبي، مما يتطلب استخدام استراتيجية دفاعية، بهدف المحافظة على مستوى مبيعات المنظمة، حصتها السوقية ومستوى الأرباح، مما يساعدها في الصمود بوجه المنافسة، وتسعى كذلك إلى المحافظة على ولاء المشتريين من خلال تقديم محفزات تدفعهم لاستمرار التعامل معها، وذلك من خلال²:
- استراتيجية تكيف السوق: من خلال قولبة المنتج في أطر ترويجية جديدة، حتى يصبح أكثر قبولا واستخداما من قبل المستهلك.
 - استراتيجية تكيف المنتج: بالاعتماد على تطوير جودة المنتج أو إضافة خصائص جديدة للمنتج.

■ الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور

- في هذه المرحلة، ينخفض الطلب بسبب ظهور منتجات أكثر تطورا مما يتطلب على المنظمة اعتماد احدى الخيارات المتعلقة بحذف المنتج حتى تركز المنظمة جهودها التسويقية والإنتاجية على خطوط منتجات أخرى، أو يمكنها اعتماد استراتيجية التطوير والتغيير والابتكار لتقديم منتجات تلبي حاجات السوق³.

3-1-2- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات

بشكل عام هناك أربع خيارات استراتيجية تمثل استراتيجيات المنتجات الاعتيادية وهي⁴:

¹- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 199.

²- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2010، ص : 196-197.

³- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 202.

⁴- جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 107.

■ استراتيجية التمييز

بواسطتها تحاول المنظمة تمييز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع، والتمييز يكون عن طريق التصميم، العلامة، التغليف... وغيرها، ومن خلال هذا التمييز تستطيع أن ترضي عملائها وتتفوق على منافسيها.

■ استراتيجية التنوع

يعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية، والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة، وذلك عندما تتوسع رغبات عملائها ويبدأ المنافسين بالاعتماد على المنتجات الجديدة التي تشبع رغباتهم وذلك من أجل جذبهم.

■ استراتيجية التعديل

يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابتة، وقد يرجع السبب في التعديل إلى تغير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين، أو مسايرة التطورات الحاصلة وهي تعديلات ضرورية للقدرة والاستمرار بالمنافسة.

■ استراتيجية الانكماش

تعني هذه الاستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في حط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط.

3-2- استراتيجية التسعير

يعد التسعير جزءا مهما وحساسا من الاستراتيجيات التسويقية، وذلك لما له من تأثير على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، لأنه يمثل الإيراد الذي تحصل عليه المنظمة جراء أنشطتها المختلفة، كذلك فهو عامل مهم في اتخاذ قرارات الشراء لمختلف المنتجات نظرا لطبيعتها وكبير حجم وكميات شرائها، فعلى هذا الأساس يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي الأكثر مرونة وذات التأثير على كمية المبيعات، الإيرادات وربحية المنظمة وصمودها أمام المنافسة.

ويعرف لسعر على أنه: "هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع والخدمات"، أو هو: "المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع والخدمات"، أيضا هو: "مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة".¹

¹ - محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر -مدخل سلوكي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،

فحسب هذا التعريف فقد تم التركيز على مفهوم السعر من وجهة نظر المستهلك أو المشتري فقط، فالسعر من وجهة نظر المنتج هو الأجر الذي يتحصل عليه مقابل بيع منتوجه، أما من جهة الموزع فهو نقطة الانطلاق الذي يتحصل من خلالها على هامش الربح.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف سعر المنتج على أنه انعكاس أو تعبير لقيمة المنتج خلال فترة زمنية معينة، والتي تجسد منافع الاستخدام، فالسعر يحدد مدى التوافق بين المنفعة التي تمثل خصائص المنتج التي تجعله قادراً على إشباع الحاجات وتلبية متطلبات الإنتاج بالنسبة للمشتري وبين القيمة والتي تقدر استناداً إلى المقارنة بين خصائص المنتج وخصائص المنتجات المشابهة أو البديلة.

هناك العديد من البدائل والخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تختار من بينها المنظمة، كبديل مناسب لتسعير منتجاتها ويمكن التطرق إلى أهمها من خلال ما يلي:

▪ استراتيجية قشط السوق

طبقاً لهذه الاستراتيجية يتم تحديد أقصى سعر ممكن يستطيع المشتري دفعه، بعدها يتم إجراء خفض تدريجي للأسعار، ومن شروط نجاح هذه الاستراتيجية وجود فئة على استعداد لدفع أسعار أعلى، وصعوبة دخول المنافسين في المراحل الأولى لدخول السوق، وتستخدم هذه الاستراتيجية المنظمات التي تقدم منتجات ذات جودة عالية.¹

▪ استراتيجية اختراق السوق (الكاسح)

استناداً إلى هذه الاستراتيجية تعتمد المنظمة أسعار منخفضة لمنتجاتها وعلى الأخص في مرحلة التقديم لكسب اهتمام المشتريين ودفعهم لاتخاذ القرار الشراء وكسب حصة سوقية كبيرة، وعند نجاح هذه الاستراتيجية فإن المنظمة قد حققت أرباح كبيرة مما يجعلها تتبنى استراتيجية الأسعار المنخفضة.²

▪ استراتيجية قيادة السعر

تحتل المنظمات موقع القائد، التابع أو المتحدي في السوق، واعتماداً على هذه الاستراتيجية تعمل المنظمات على تغيير أسعار منتجاتها، لذا فإن كل من التابع والمتحدي سوف يكونون مستعدين لإتباع هذه السياسة وتغيير أسعارهم بما يحقق لهم الربح الكافي، وفي أغلب الأحيان تحافظ المنظمات على استقرار أسعارها وذلك تجنباً للمنافسة السعرية.³

▪ استراتيجية التمايز السعري

¹ - يوسف أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص: 195-196.

² - محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر -مدخل سلوكي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص ص: 32-33.

³ - احمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 131.

تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها وفقا لهذه الاستراتيجية بأسعار مختلفة، وذلك استنادا إلى تجزئة السوق وتحديد الاختلاف في متطلبات وحاجة وتكرار الشراء وقيمته ونوعيته.¹

▪ استراتيجية التسعير النفسي

يركز هذا التسعير على الأنماط السلوكية الشرائية التي تتركز على ردود الأفعال العاطفية، وهي تكون في المنتجات والخدمات ذات الأسعار المتدنية.

▪ استراتيجية التسعير الترويجي

إن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تعزيز الترويج وذلك باستخدام السعر كوسيلة لتنشيط المبيعات إن أساس هذه الاستراتيجية قيام المنظمة باعتماد الأسعار المنخفضة لفترة ما، وقد تقوم في بعض الأحيان بتحديد سعر أقل أو قريب من التكاليف لزيادة مشتريات المنظمات، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بتقديم عروض محددة بأسعار منخفضة وخاصة عند انخفاض الطلب (خاصة الطلب الموسمي، أو انكماش الطلب لأسباب اقتصادية...) إن مثل هذه الاستراتيجية تكون من الاستراتيجيات السعريّة قصيرة المدى.

3-3- استراتيجية التوزيع

يعتبر توزيع المنتجات من الأنشطة التي يرتبط بها تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، لأنه يمثل حلقة الوصل التي تربط المنظمات بأسواقها المختلفة، ويهدف إلى توفير المنتجات في المكان والوقت المناسب ووفقا لاحتياجات المشترين المختلفة، وعلى هذا الأساس فالمنظمة لا يمكنها بيع منتجاتها إلى المشتري إلا من خلال الاعتماد على نظام توزيع وقنوات توزيعية فعالة تعمل لتحقيق أهداف بيعية واتصال فعال بالمشتريين.

يمثل التوزيع مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات، وبالتالي تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين، وكذلك بالكميات والأسعار التي ترضي ويقبل بها المشتري.² وعليه يعتمد التوزيع على مجموعة الأفراد أو المؤسسات والمتمثلة في الوسطاء الذين يتم من خلالها تحريك المنتجات من مصادر الإنتاج إلى المشتري، بهدف تحقيق عملية من الأهداف المرتبطة بالوقت والمكان ونقل الملكية وتقديمها للسوق في أحسن الظروف.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص:325.

² - أحمد شاكر العسكري وخليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص:15.

ويعرف التوزيع بأنه: "عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية الحيازية للسلع"¹.

من التعريف السابق يمكن استنتاج الآتي:

- يعتبر التوزيع الوسيلة التي يتم من خلالها إيصال المنتج أو الخدمة إلى المستهلكين؛
- تعتبر قنوات التوزيع حلقة الوصل الوحيدة بين المنتج والمستهلك؛
- يعمل التوزيع على إيصال المنتجات إلى المستهلك في الوقت المناسب والمكان المناسب من خلال قنوات التوزيع.

هناك العديد من التصنيفات لاستراتيجيات التوزيع المتوفرة أمام المنظمة ومنها:

3-3-1- استراتيجيات مجال (نطاق) التوزيع

ويقصد بها تحديد مدى المستهلكين المستهدفين بالمنتج من قبل المنظمة، أي مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع للسوق أو المنطقة الجغرافية، ومن أبرز أنواع هذه الاستراتيجيات ما يلي:

▪ التوزيع الانتقائي

في هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على عدد محدد (اثنان أو ثلاثة، أو أكثر) من الوسطاء لتغطية منطقة جغرافية معينة فكلما كان عدد الموزعين محدودا بسوق معينة تعطي استراتيجية التوزيع الانتقائية للسوق السيطرة الأفضل وتكاليف أقل من استراتيجية التوزيع المكثف.²

▪ التوزيع المكثف

تستخدم هذه الاستراتيجية للمنتجات النمطية وذات الأسعار المنخفضة والتي يتم شراؤها بشكل متكرر، وبالإعتماد على هذه الاستراتيجية، يفقد المنتجون السيطرة على مستويات الخدمات والتسعير المقدمة من قبل الموزعين.

▪ التوزيع الحصري

تختار المنظمة عدد قليل جدا من الوسطاء للتعامل مع المنتجات، فالمنظمة تشترط على الوسطاء عدم بيع المنتجات المنافسة، وتتوقع المنظمة تحقق مبيعات أفضل ومهارات وجهود بيعية عالية من الموزع الحصري عند تبني هذه الاستراتيجية.³

¹- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سابق، ص: 309.

²- علي فلاح الزغبى، إدارة التوزيع- مدخل تطبيقي متكامل -، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:103.

³- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص: 45.

3-3-2- استراتيجيات تعديل (تكيف) قناة التوزيع

وتشمل الاستراتيجيات التالية¹:

▪ استراتيجية التوسع

قد تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.

▪ استراتيجيات السيطرة والتطوير

هنا تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد إما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية، فالاندماج مع منظمة أخرى يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة المندمجة.

▪ استراتيجية المحافظة (الثبات)

فقد لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها وذلك عندما ترى أنها تستطيع المنافسة في السوق وتستطيع الحفاظ على العملاء باتباع هذه الاستراتيجية.

▪ استراتيجية التخفيض أو الاستبدال

حيث يتم تخفيض درجة التوزيع وهذه الاستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقالي، بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار.

3-4- استراتيجية الترويج

يستند الترويج على مفهوم الاتصالات مما يجعله جزءاً حيوياً بالنسبة للمنظمة، كونه يتضمن جميع العناصر للتأكد من رسالة المنظمة قد فهمتها القطاعات المستهدفة.

يمكن تعريف ترويج المنتجات على أنه مجموعة الأنشطة التي تهدف المنظمات من خلالها إيصال فكرة إلى المستهلكين، بهدف توعيتهم وإعلامهم وحثهم على التعامل مع منتجاتها والاستجابة إلى ما ترغب الوصول إليه وتحقيقه.²

فالترويج يمثل أحد عناصر المزيج التسويقي والذي تعتمد عليه المنظمات في إيصال المعلومات إلى الذين ترغب التعامل معهم، وهو وسيلة اتصال تسويقية فعالة تهدف إلى خلق الوعي لدى المشتري

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص: 335-336.

² - غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص: 368.

مما يسهل عملية بيع المنتجات. ويعرف الترويج بأنه: " النشاط الذي يتم في إطار الجهود التسويقية التي تتركسها المؤسسة لتوصيل منتجاتها إلى أذهان المستهلكين وإقناعهم بشرائها"¹.

كما يمكن تعريف الترويج بأنه: " العمليات الادارية القائمة على حوار تفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتقييم السلسلة من الرسائل الموجهة نحو المجاميع المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة للمنظمة في ذهنهم"².

يرتكز الترويج على مفهوم الاتصال الذي يتضمن العناصر الآتية:³

- الرسالة: وهي المعلومات المرغوب إيصالها؛

- الجمهور: الأفراد والمؤسسات المقصود إيصال الرسالة لهم؛

- الأدوات والوسائل: الأدوات التي يتم استخدامها لإيصال الرسالة للجمهور؛

- التكرار: عدد مرات يجب تكرار الرسالة للجمهور.

يعتمد المسوقون على تناسق وانسجام أهداف المزيج الترويجي للمنظمة مع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية الموضوعية، وذلك من خلال استراتيجيات الترويج والمتمثلة في يلي:

3-4-1- استراتيجيات الدفع وال جذب

يمكن أن يؤثر على نوعين من الاستراتيجيات للاتصالات التسويقية يمكن أن تعتمد عليها المنظمات وهي:

▪ استراتيجية الدفع

وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، العلاقات العامة...) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (موزعين أو تجار) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية، والجهود البيعية خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمشتري.⁴

▪ استراتيجية الجذب

وفقا لهذه الاستراتيجية يقوم المنتج بخلق الطلب المباشر عند المشتري عن طريق الأنشطة الترويجية وبالتالي يتم الضغط على الموزع وتشجيعه للقيام بتوفير المنتجات للمشتري، والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى نقاط التوزيع الأخرى.⁵

¹ - ناجي معلا، الترويج التجاري، المؤسسة العالمية للتجديد، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص ص: 17-18.

² - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص: 68.

³ - علي فلاح الزغبى، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية مدخل تطبيقي - استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 41.

⁴ - ثامر البكري، مرجع سابق، 2009، ص: 109.

⁵ - عنبر ابراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 83.

3-4-2- استراتيجيات الضغط والايحاء

وتشمل الاستراتيجيتين التاليتين:

▪ **استراتيجية الضغط**

تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني أسلوب الدعائي القوي في الإقناع، وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات.¹

▪ **استراتيجية الايحاء**

إن هذه الاستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق، وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الاستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

خامسا: الاستراتيجيات التنافسية

إن المنافسة أوجدت صراعات تنافسية بين المنظمات الاقتصادية، وأصبحت هذه الأخيرة تبحث عن تطورها واستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن المزايا التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة، سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة، ويندرج ذلك ضمن الاستراتيجيات التنافسية.

تعريف الاستراتيجية التنافسية بأنها: "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين، وتحقيق الميزة التنافسية"، كما تعرف أيضا على أنها: "الاستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها وإدامتها إذا كانت موجودة".

1- مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

في ظل اشتداد الصراع بين المنظمات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل منظمة تعمل على إظهار ايجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

1-1- تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد والقدرات التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 342.

المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"¹.

ويرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزبائنها 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"².

وتعرف على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"³، كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أقوى بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴.

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية، البشرية، والفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

وللميزة العديد من الخصائص، من بينها⁵:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع 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.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، بمعنى إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

1-2- مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)، هذه المصادر تستخدم

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص: 104.

² M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, P : 13.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 3.

⁴ أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 13.

⁵ محمد قريشي، محمد رشدي سلطان، مرجع سابق، ص: 393.

لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية¹:

■ الجودة

تعد جودة المنتجات والخدمات عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المنظمة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها؛

■ الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات؛

■ المعرفة

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المتعددة الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظل التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، و يتطلب منها ضرورة تسيير أنشطتها واستثمار مواردها وفق منظور استراتيجي.

■ التكنولوجيا

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، فالتطور التكنولوجي يساهم في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمنظمة، وذلك من خلال استخدام المعرفة والتكنولوجيات الجديدة والتي تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.

■ الابتكار

يعد الابتكار استراتيجية تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج والعمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجين مثل دمج التلفزيون والفيديو في جهاز واحد، أو تعديل استخدامات المنتج الواحد مثل جعل الساعة أداة لقياس الوقت والنبض وضغط الدم، فضلا عن كونها بوصلة... وغيرها.

¹ - مريم خلع، عبد القادر برانيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص ص: 115-116.

2- الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

يرى Porter بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة المختلفة، وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة مجال الصناعة التي تعمل فيه، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة والحصول على حصة سوقية عالية، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للقدرة التنافسية، ومن خلال هذا التفاعل يرى بورتر أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي:

2-1- استراتيجية القيادة في التكلفة

يقصد باستراتيجية قيادة التكلفة تقليل الإنتاج والتوزيع، لتقديم أسعار أقل من المنافسين، وهي الاستراتيجية الأولى التي أصبحت أكثر شيوعاً في السبعينيات بعد تعميم مفهوم منحى الخبرة، حيث يقصد بها تحقيق السيطرة العالمية على القطاع بالتكلفة، بفضل مجموعة من التدابير الفنية الموجهة نحو هذا الهدف الأساسي. وتتطلب استراتيجية قيادة التكلفة من المنظمة أن تكون ذات كفاءة وخبرة، الحد من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير، وكذا الرقابة المستمرة، وهذا مقارنة بالمنافسين¹.

تعتبر هذه الاستراتيجية أحسن وسيلة للسيطرة على المنافسين، ويمكن تنفيذها عن طريق الإنتاج الكبير لتستفيد المنظمة من انخفاض في التكاليف، ويشترط على المنظمة المنتهجة لهذه الاستراتيجية أن يكون لها نصيب لا يستهان به من السوق لكي تستفيد من منحى الخبرة، كما يفترض أن يكون تنظيمها جيداً لتفادي كل التكاليف غير الضرورية، بالإضافة إلى بحثها على أحسن مصادر للتمويل والأقل تكلفة، فضلاً عن الاستثمار في الأجهزة الأكثر حداثة، لكنها لا تخلو من المخاطر لأن حدوث تطور تكنولوجي مفاجئ أو ارتفاع أسعار مادة أولية ضرورية قد يقلب موازين كل التوقعات.

و يترتب على اعتماد هذه الاستراتيجية ميزتين أساسيتين²:

- رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا اتجهت المنظمات إلى فرض أسعار متشابهة، فسوف يستمر رائد التكلفة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيه؛
- إذا ما توجهت المنافسة إلى سعوية، فإن رائد التكلفة قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل نظراً لانخفاض تكاليفه.

هناك مجموعة من المحددات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين وتشمل³:

¹- يجه عيسى، لعلامي عمر، بلحمير ابراهيم، مرجع سابق، ص: 246.

²- جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 94.

³- علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009،

ص: 147.

- وفورات اقتصاديات الحجم؛
- وفورات منحى التعلم أو الخبرة؛
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- وفورات التكلفة المتحقق نتيجة للتكامل الرأسي؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة المتحرك الاول في السوق"، بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.

2-2- استراتيجية التمييز

تجسد هذه الاستراتيجية هدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد، إن قدرة المنظمة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجات العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تعني أن المنظمة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها، ما يسمح لها بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط، وهذا السعر العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتقدون أن جودة المنتج تستحق الفرق في السعر، بحيث أن التمييز يعبر عن إخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتجات المنظمة المميزة قياسا بالمنافسين، ما يسمح أيضا بخلق عوائق الدخول للصناعة أمام الداخلين الجدد¹.

ويقصد بالتمييز جعل المنتج بفكرته وصورته والخدمات التي يؤديها متميزا ومتفردا وبذلك فالمنظمة محمية من هجوم المنافسين، وقد يترتب على ذلك درجة ولاء عالية للعلامة من طرف الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار فتتحقق زيادة في هامش الربح، وهنا لا يشترط أن يكون نصيب المنظمة من السوق عالي، لكن عليها المحافظة على ما حققته من انجازات.

و يمكن أن يأخذ التميز الذي يحقق ميزة تنافسية عدة أشكال : التصميم، النوعية، التقنية (التكنولوجيا) خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، توفر قطع الغيار الممتازة، النوعية الجيدة للمنتجات أي مجموعة متعددة من الأبعاد.

يمكن تحقيق ميزة التميز من خلال ما يلي²:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

¹ - جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 94.

² - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص : 274-275.

- تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي الى تقديم منتجات بخصائص أداء أفضل؛
- عملية التصنيع تركز على تقادي العيوب في التصميم لأداء جيد من الناحية الهندسية؛
- إعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدد؛
- أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك ومساعدته في كيفية استخدام المنتج.

2-3- استراتيجيات التركيز

تبنى استراتيجيات التركيز على خدمة جزء من السوق بشكل فعال، اذ 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 اما عن طريق تخفيض التكاليف الى 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 (التركيز على التكلفة الأقل، التركيز على التميز)¹.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجيات التركيز على النحو التالي:

- تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف: ولتقرير أي القطاعات يتم التركيز عليها لا بد من تحديد جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم وربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمسة في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين امكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي.

3- الاستراتيجيات التنافسية لـ Ansoff

أنشأ الباحث **Igor Ansoff** مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات سميت بمصفوفة أنسوف، وقد اقترح أنسوف أربعة استراتيجيات للنمو، هذه الاستراتيجيات تأخذ في الاعتبار منتجات المنظمة (المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة)، وأسواق المنظمة (الأسواق الحالية والأسواق الجديدة). إن صياغة استراتيجية المنتج / السوق تعتبر من أساسيات التسويق الاستراتيجي والتي من خلالها يمكن وضع التصور اللازم لكيفية التعامل بين ما يتوفر من منتجات حالية وجديدة والتي تكون ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة والأسواق المختلفة الحالية والجديدة التي ترغب المنظمة الدخول إليها، وإن الإطار التحليلي لهاذين البعدين (المنتج، السوق)، يساهم في اتاحة الفرص لاختيار استراتيجية النمو التي تستند على تحليل هاذين البعدين (اختيار وضح حالي أو جديد/ السوق حالي أو جديد).

لقد وضع أنسوف مصفوفة استراتيجية النمو، وتعتبر من أفضل أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد على صياغة استراتيجية المنتج/ السوق.

¹- يجه عيسى، لعلامي عمر، بلحمير ابراهيم، مرجع سابق، ص: 250.

3-1- استراتيجية اختراق السوق (التغلغل في السوق)

وهي تمثل 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 ولستهلكيها الحاليين فقط، من خلال جهود ترويجية مكثفة، ونجاح هذه الاستراتيجية 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 الاستراتيجية اسم استراتيجية التعزيز، أو الاندماج أو الدفاع لأنها تركز على الحصة الحالية في السوق أكثر من هدف النمو أو التوسع، ولإنجاز هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمة إتباع ثلاثة طرق هي¹:

- 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 للمشتري 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 مسبقاً.

3-2- استراتيجية تنمية المنتج (تطوير المنتج)

تتمثل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على تطوير منتجاتها القديمة لتحصل على منتجات جديدة، أي توزيع حصتها في السوق الحالي من خلال إدخال منتجات جديدة، ولكن لهذه الاستراتيجية بعض المخاطر حيث تتعامل المنظمة مع منتج جديد لا تمتلك عنه أية خبرة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الاستراتيجية تعد الأكثر استخداماً لزيادة حصة السوق، خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق قوياً وأمام المنظمة في هذه الحالة ثلاث فرص يمكن إتباع ما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها، ومتطلبات السوق وهي²:

- 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.

3-3- استراتيجية تنمية السوق (تطوير السوق)

تتمثل هذه الاستراتيجية في محاولة إدخال المنتجات الحالية للمنظمة إلى سوق أو أسواق جديدة، حيث تحاول المنظمة البحث عن زبائن جدد لمنتجاتها الحالية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة المبيعات عن

¹ - مزوغ عادل، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، جامعة لونيبي علي -البلدية، 2015، ص : 58.

² - عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع سابق، ص: 303.

طريق اقتحام هذه الأسواق بالتوسع الجغرافي، أو التعامل مع أجزاء سوقية لم تكن المنظمة تتعامل معها من قبل، و لهذه الاستراتيجية مخاطر أكثر من الاستراتيجية الأولى ذلك لجهل المنظمة وعدم امتلاكها الخبرة الكافية عن الأسواق الجديدة¹.

3-4- استراتيجية التنوع

تتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل في اتجاهين في آن واحد، و هما محاولة تطوير منتجات جديدة وإدخالها إلى أسواق جديدة أيضا، و تعد هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التسويقية مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين (المنتج والسوق)، وهناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنوع هي²:

▪ التنوع الأفقي

يحصل عندما تقوم المنظمة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذي علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة.

▪ التنوع العمودي (المركز)

حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية وتسويقية تشابه أو منسجمة مع خط المنتج الحالي، والدخول بها إلى أسواق جديدة؛

▪ التنوع المختلط (المتعدد)

وهو خيار السيطرة أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة الأولى.

4- الاستراتيجيات التنافسية لـ Kotler

تصنف المنظمات وفقا لحصتها السوقية ومدى الهيمنة والسيطرة على الصناعة، وتنقسم هذه الاستراتيجيات الى أربعة أنواع يتم التطرق إليها في ما يلي:

4-1- استراتيجية القائد

ويطلق عليها استراتيجية قيادة السوق وهي قيام المنظمة باعتماد على شبكة واسعة من التوزيع بالإضافة الى التسهيلات التي تقدمها هذه المنظمة والتي تميزها، وبالتالي سيطرتها على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جودة في المنتجات المقدمة والتسهيلات الممنوحة للمستفيدين منها، مما يزيد من اقبال الزبائن للتعامل معها، وإن استراتيجية القائد أو قيادة السوق قد تهدف الى بقاء المنظمة في وضعها القيادي الحالي، وإن هذا الهدف تتوسطه أهدافا أخرى كزيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها

¹ - مزوغ عادل، مرجع سابق، ص : 59.

² - عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، مرجع سابق، ص: 306.

من خلال وضع استراتيجية تسعيرية وترويجية هدفها زيادة اقبال الزبائن للتعامل مع هذه المنظمة، والذي حتما ينعكس ايجابيا على زيادة نمو الحصة السوقية والتي تبقىها كمنظمة قائدة في السوق¹.

4-2- استراتيجية المتحدي

ويطلق عليها استراتيجية متحدي السوق، إن أساس هذه الاستراتيجية هو قيام المنظمات بتحدي المنظمات القائدة في سوق المنتجات وذلك باستخدام احدى الاستراتيجيات التالية²:

▪ استراتيجية الهجوم المباشر

تستخدم عادة كأداة لمواجهة المنافسين وخاصة الكبار منهم في أجزاء معينة من السوق، وذلك باستخدام أسلوب التحدي في السياسة السعرية أو تجديد في أنواع المنتجات المقدمة.

▪ استراتيجية الباب الخلفي

تستخدم هذه الاستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة، وتتم من خلال شبكات واسعة من قنوات التوزيع، فروع، ووسطاء معتمدون في قطاع سوقي معين.

▪ استراتيجية السمك الصغير

وفق هذه الاستراتيجية فان التحدي يستهدف المنافسين الصغار في الصناعة، وإن الهدف العام لاستراتيجية المتحدي في السوق المنتجات هو دفع المنظمة للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار والصغار منهم.

4-3- استراتيجية التابع

التابع في السوق هو منافس يملك إمكانيات تنافسية متواضعة لذلك فهو يركز كافة جهوده على قطاع سوقي واحد ومحدد، و لا يسعى إلى الابداع أو الابتكار أو التميز بمنتج أو علامة خاصة به، وذلك مخافة الدخول في مواجهات ضد قائد السوق أو ضد المتحدي، وغالبا ما يقوم التابع بعقد تحالفات استراتيجية مع قائد السوق حيث تعتبر هذه الاستراتيجية ملائمة لحالته و غير مكلفة، لأن القائد هو من سيتحمل النفقات الكبيرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق، و إتباع قائد السوق في هذه الحالة ليس معناه عدم وجود استراتيجية للتنافس، فالتابع يعرف كيف يحافظ على مستهلكي منتجاته الحاليين، والفوز بحصص سوقية أخرى من الأسواق الجديدة.

وعموما يوجد ثلاثة أنواع من التابعين هم³:

¹- جريبي السبتي، مرجع سابق، ص: 98.

²- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 287.

³- مزوغ عادل، مرجع سابق، ص: 57.

■ المزور

وهو التابع الذي يقوم بإنتاج نفس المنتجات الذي ينتجها قائد السوق دون أي تغيير، مثل برامج الإعلام الآلي، وأقراص الموسيقى، وهذه المعاملات ممنوعة بقوة القانون.

■ المقلد

وهو التابع الذي يقوم بإنتاج نفس المنتجات الذي ينتجها قائد السوق أو المتحدي ولكن مع إجراء تعديلات طفيفة في الغلاف أو التصميم، ويمكن للتابع في هذه الحالة استعمال بعض التقنيات التسويقية لتميز منتجاته عن منتجات القائد، مثل:

- تقديم أسعار منخفضة وهذا يستوجب عليه تقليل التكاليف؛
- عرض قوى ترويجية مختلفة خصوصا في مجالات الإشهار والبيع الشخصي و التوزيع؛
- تقديم نوعية منتجات ذات جودة محسنة بالمقارنة مع منتجاته الأخرى.

■ المكيف

هو ذلك الذي يقوم بتكييف منتجات زعيم السوق حسب احتياجاته، وتوزيعها في قطاعات سوقية أخرى، مما سيساعده على النمو، وقد يتحول إلى متحدي في المستقبل.

4-4- استراتيجيات المتخصص

يوجد بعض المنافسين لا يريدون الدخول في مواجهة مع أي أحد، كما لا يريدون أن يكونوا تابعين لأي أحد، لذلك فهم يختارون قطاعات سوقية صغيرة لا تتم خدمتها من قبل باقي المنافسين كي يتخصصوا فيها ، و من بين شروط نجاح مثل هذه الاستراتيجيات ما يلي¹:

- أن يكون القطاع السوقي المتخصص فيه ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية؛
- أن يبقى مجهولا أو متخليا عنه من طرف باقي المنافسين؛
- أن يكون المتخصص قادرا على الدفاع عن قطاعه السوقي في حالة هجومات من المنافسين؛
- وجود فرص لنمو الطلب يتنامى مستقبلا؛
- إمكانية بناء موقع تنافسي قابل للدفاع في حالة هجوم عنيف من قبل المنافسين.

¹- نفس المرجع السابق، ص : 57.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، وماهي مبررات وأسباب اعتماده؟
- 2- عرف الاستراتيجية التسويقية، وشرح مضامين ذلك التعريف؟
- 3- اشرح الجانب التخطيطي ضمن خطوات استراتيجية التسويق.
- 4- اشرح الجانب التنفيذي ضمن خطوات استراتيجية التسويق.
- 5- اشرح الجانب الرقابي ضمن خطوات استراتيجية التسويق.
- 6- نتيجة لتطور الفكر الاستراتيجي ظهرت أنواع متعددة للاستراتيجيات التسويقية، اذكر أهم هذه الأنواع، محددًا معايير تصنيفها.
- 7- اذكر الأسباب الدافعة لاعتماد المنظمة على الاستراتيجيات الهجومية.
- 8- ما هي الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للدفاع عن حصتها في السوق؟
- 9- ما المقصود باستراتيجية المحيط الأزرق، وما هي أسس صياغتها؟
- 10- اذكر الفروقات الجوهرية بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر.
- 11- اذكر استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج، وماهي أهم القرارات الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل دورة حياته؟
- 12- ما هي استراتيجيات التسعير التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة؟
- 13- هناك العديد من التصنيفات لاستراتيجية التوزيع، اذكرها محددًا أهم هذه الاستراتيجيات؟
- 14- في ماذا تتمثل استراتيجيات الاتصالات التسويقية، وماهي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟
- 15- ما المقصود بالميزة التنافسية، وما هي أهم مصادرها؟
- 16- ما المقصود بالاستراتيجيات التنافسية، واذكر أهم روادها.
- 17- صنف الاستراتيجيات التسويقية، واذكر مميزاتاها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 2- إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي ودباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 3- أحمد بن مويظة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4- أحمد بن مويظة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2012.
- 5- أحمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 6- احمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000.
- 8- اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1998.
- 9- اياد عبد الفاتح السنور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2014.
- 10- اياد عبد الفاتح السنور، ادارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 11- اياد عبد الفاتح السنور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 12- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، 2001.
- 13- ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.

- 14- ثامر البكري، إدارة التسويق، دار اثراء للنشر والتوزيع والمكتبة العلمية، الطبعة الرابعة، عمان، 2011.
- 15- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 16- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 17- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 18- حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007.
- 20- رائف توفيق وناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
- 21- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2012.
- 22- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 23- زكية مقري، نعيمة يحياوي، التسويق الاستراتيجي - مداخل حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 24- شارلزهل، جارديث جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010.
- 25- شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 26- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2007، عمان.
- 27- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن 21، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009.
- 28- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الاسكندرية، 1999.

- 29- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة -وضع استراتيجية تسويقية-، مركز بريك للخبرات المهنية، مصر، 2003.
- 30- عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي -النظرية والتطبيق- مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الاكليل، الطبعة الأولى، الطائف، 2015.
- 31- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- 32- عبد السلام ابو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
- 33- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية - ادارة جديدة في عالم متغير-، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 34- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993.
- 35- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق -المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية والتطبيقية-، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
- 36- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: ادارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 37- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 38- علي فلاح الزغيبي، ادارة الترويج والاتصالات التسويقية مدخل تطبيقي - استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 39- علي فلاح الزغيبي، ادارة التوزيع - مدخل تطبيقي متكامل -، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 40- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1997.
- 41- عمر غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم ادارة الأعمال-الأسس والأصول العلمية-، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
- 42- عنبر ابراهيم شلاش ، ادارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 43- غسان قاسم داود اللامي، ادارة التسويق -أفكار وتوجيهات جديدة-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

- 44- فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات ، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 45- فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 46- فيليب كوتلر وجاري ارسترونج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
- 47- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 48- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 49- محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر -مدخل سلوكي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- 50- محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 51- محمد شويح، مبادئ ادارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
- 52- محمد عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- 53- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 54- محمد منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 55- محمود الصميدعي، ردينه عثمان، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، 2001.
- 56- محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، ادارة التسويق-التحليل، التخطيط، الرقابة-، دار المناهج، عمان، 2005.
- 57- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 58- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 59- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.

- 60- محمود منصور أبو جليل، ايهاب كمال هيكل، ابراهيم سهيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية -مدخل متكامل-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 61- منير نوري، التسويق -مدخل المعلومات والاستراتيجيات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 62- ناجي معلا، الترويج التجاري، المؤسسة العالمية للتجليد، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
- 63- نادية أبو العوف ومحمد عبد العظيم أبو النجا وأمينة مختار ياقوت، ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 64- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 65- نظام موسى السويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012.
- 66- نظام موسى السويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق - مفاهيم معاصرة-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الاردن، 2006.
- 67- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، 1999.
- 68- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية-بين النظرية والتطبيق-، دار الثقافة للنشر، عمان، 2003.
- 69- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 70- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية - المفاهيم...العمليات-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2011، عمان.
- 71- يحه عيسى، لعلامي عمر، بلحمير ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 72- يوسف أبو فارة، ادارة الأسعار في الأسواق التقليدية والالكترونية وأسواق المياه، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 2- الرسائل والمطبوعات الجامعية
- 1- أشرف فؤاد السيد سلطان، أثر استراتيجية التصنيع المعتمد على مدخل الموارد في ايجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الاسكندرية، 2004.
- 2- جريبي السبتى، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، جامعة 08 ماي 1945 قالة، 2017-2018.

- 3- حاكي حكيمة، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، مطبوعة بيداغوجية، جامعة بشار، 2014/2013.
- 4- حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، التسويق الاستراتيجي - دروس ومحاضرات، مطبوعة دروس وأعمال موجهة لطلبة شعبة العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصصي تسويق وإدارة الأعمال، جامعة قصدي مرياح، روقلة، 2017-2018.
- 5- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، قسنطينة، 2006-2007.
- 6- فراحتية العيد، مطبوعة دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة - موجهة للطلبة الجامعيين، 2015-2016.
- 7- محمد سامي دغير الوطن، واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مذكرة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017.
- 8- محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة - بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015.
- 9- محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.
- 10- مزوغ عادل، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، جامعة لونيبي علي - البليدة، 2015.
- 11- مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، جامعة جيجل، 2015-2016.
- 12- مولود علي موسى الذويب، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 13- مؤيد محمد ابراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعة الغذائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2019.
- 14- نانسي داوود علي المشني، استراتيجية مخاطر سياق أو نماذج العملية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن دراسة حالة: شركة نبيل للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

3- المجالات والدوريات

- 1- أحمد بلالي، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، عدد 06، 2008.
- 2- بركات دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حلة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العشر، ديسمبر 2011.
- 3- تواتية الطاهر، براهمي خالد، مدى توفر أبعاد مصفوفة استراتيجية المحيط الأزرق في مجمع صيدال (المديرية العامة)، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2017.
- 4- رعد عنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 98.
- 5- زرادنة محمد، أونان بومدين، تأثير إدارة التوزيع المادي على بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولي -دراسة حالة مؤسسة شي علي بسيدي بلعباس-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، العدد 1، 2020.
- 6- سمية عويدان، محمد بولصنام، استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة للمؤسسة الناشئة YASSIR للفترة 2017-2020-، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2021.
- 7- الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان 2015.
- 8- عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، سوريا.
- 9- عديلة احلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-يسكرة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 05، 2020.
- 10- فاطمة الزهرة بوغاري، عدوكة لخضر، عمر بوزيد محمد، استراتيجية تموقع منتج المشروب الغازي في أذهان المستهلكين لمواجهة تحديات الأسواق التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 7، العدد 1.
- 11- كمال قاسيمي، حسينة دخان، محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية -حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2014.

- 12- محمد قريشي، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 5، عدد 7، 2017.
- 13- مرابطي عبد الغاني، تموقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحثمة تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 4، 2015.
- 14- مريم خلع، عبد القادر برانيس، تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.
- 15- نجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، 2008.
- 16- يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

- 1- Al Ries, Jack Trout, Positioning: The Battle For Your Mind, Mcgraw-Hill Professional, 2001.
- 2- Armand Dayan, Manuel De Gestion, Volume 1, Ellipses Edition, Paris, 1999.
- 3- Franck Cochoy, Une Histoire Du Marketing -Discipliner L'économie De Marché-, Cashah Edition, Alger, 2002.
- 4- J. J. Lambin, Le Marketing Stratégique, Ediscience International, 3^{eme} Edition, Paris, 1996.
- 5- J.P.Helfer, J.Orsoni, Le Marketing, Librairie Vuibert, 7^{eme} Edition, Paris, 2001.
- 6- Jacques Lendrevie, Lindon Denis, Mercator : Théorie Et Pratique Du Marketing, Dalloz, 8^{eme} Edition, Paris, 2006.
- 7- Marc Vandercammen & Al, Marketing, Edition Deboek, Bruxelles, 2002.

- 8- Marie Camille Debourg, Joel Clanvelin, Olivier Perrier, **Pratique Du Marketing**, Berti Edition, 2^{ème} Edition, Alger, 2004.
- 9- Ph.Kotler, **Lateral marketing**, Hoboken, New jersey 2003.
- 10- Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Publinunion, 10^{ème} Edition, France, 2002.
- 11- Philippe Malaval, Christophe Bénaroya, **Marketing Business To Business**, Pearson Education, 4^{ème} Edition, France, 2009.
- 12- Subhash C.Jain, **Marketing Plannig &Strategy**, South-Westren publishing Co, Dallas, 1990.
- 13- W. Chan Kim, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy, Creating How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant**, Harvaed Business Review Press, Boston, 2015.
- 14- Yves Chirouze, **LE MARKETING STRATEGIQUE. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre**, Ellipses, 1995.

2- المجلات والدوريات

- 1- Bessouh Nadira, Benhabib Abderrezak , **Le Positionnement Du Produit Cas De Henkel Algerie**, Les Cahiers Du Mecas, N° 3, Avril, 2007.
- 2- Dennis J. Cahill, **Target Marketing And Segmentation: Valid And Useful Tools For Marketing**, Management Decision, MCB University Press, Vol 35, N°1, 1997.