

## عنوان المطبوعة:

# تسويق الاستراتيجي للخدمات

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: تخصص تسويق الخدمات

من إعداد الدكتور

حميدي زقاي

قسم علوم التجارية

السنة الجامعية 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ  
أَنْتَ الْعَلِيُّ الْكَبِيرُ"

(سورة البقرة 32)

## فهرس المحتويات

قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
فهرس المحتويات	
مقدمة عامة	
<b>الفصل الأول: تطور مفهوم التسويق</b>	
05	مقدمة
06	I- مفهوم التسويق
14	II- التوجه الفلسفي لمفهوم التسويق
15	II-1 - مرحلة المفهوم الإنتاجي
15	II-2 - مرحلة المرتبطة بالمنتج
16	II-3 - مرحلة المفهوم البيعي
16	II-4 - مرحلة المفهوم التسويقي
18	II-5 - مرحلة التسويق الاجتماعي
20	III- المنافع و وظائف التسويق
20	III-1 - أهمية التسويق على مستوى الاقتصاد الكلي
21	III-2 - أهمية التسويق على مستوى الاقتصاد الجزئي
21	III-3 - المنافع التي يؤديها التسويق
23	III-4 - وظائف التسويق
24	V - تطور دور التسويق في منظمات الأعمال
26	V - مجالات تطبيق التسويق
26	V-1 - تسويق الخدمات
26	V-2 - التسويق الصناعي
26	V-3 - التسويق الاجتماعي
27	V-4 - التسويق السياسي
27	V-5 - التسويق الدولي
28	خاتمة
<b>الفصل الثاني: مدخل إلى القطاع الخدمات</b>	
30	مقدمة
31	I- المقصود بقطاع الخدمات
33	II- مفهوم وخصائص وأنواع الخدمة

## فهرس المحتويات

33	II-1- مفهوم الخدمة
36	II-1-1- تصنيف الخدمات
36	II-2- خصائص الخدمة
36	II-2-1- الخدمات الغير الملموسة : Intangibility
37	II-2-2- عدم الإنفصال عن المصدر : Inseparability
37	II-2-3- عدم ثبات أو تماثل الجودة: Inconsistency
38	II-2-4- عدم إمكانية الإحتفاظ أو تخزين الخدمات : Inventory
41	II-3- أنواع الخدمة
42	III- المزيج التسويقي للخدمات
43	III-1- المنتج (الخدمة): (Product)
46	III-2- تسعير الخدمة: (Price)
48	III-3- توزيع الخدمة: (Place)
49	III-4- الترويج للخدمة: (Promotion)
53	III-5- عناصر مزيج التسويقي الخدمي المضافة إلى المزيج التسويقي الاعتيادي
53	III-5-1- الأفراد المشتركون في أداء الخدمة : (People)
54	III-5-2- المدلول المادي للخدمة: (Physical Evidences)
54	III-5-3- العمليات المرتبطة بتقديم الخدمة: (Processes)
54	IV- مفهوم ومراحل تطور تسويق الخدمات
54	IV-1- مفهوم تسويق الخدمات
54	IV-2- مراحل تطور تسويق الخدمات
55	V- مشاكل و أسباب تأخر التسويق في قطاع الخدمات
55	V-1- مشاكل تسويق الخدمات
56	V-2- أسباب تأخر التسويق في قطاع الخدمات
58	خاتمة
الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية وأسس التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	
60	مقدمة
61	I- مفهوم الاستراتيجية
61	I-1- مستويات الاستراتيجية
62	I-2- أهمية الاستراتيجية
62	II- الإدارة الاستراتيجية



## فهرس المحتويات

63	II-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية
63	II-2- مراحل القيام بالإدارة الاستراتيجية
67	II-3- تحليل الاستراتيجي للمنظمة الخدمية
73	II-4- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية
74	II-5- مكانة التسويق في عملية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية
75	III- أسس التسويق الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية
75	III-1- مفهوم التسويق الاستراتيجي
77	III-2- مستويات التسويق الاستراتيجي
77	III-3- خصائص التسويق الاستراتيجي
77	III-4- أهمية التسويق الاستراتيجي
78	III-5- مراحل التسويق الاستراتيجي
91	خاتمة
الفصل الرابع: الأدوات المساعدة في التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	
93	مقدمة
94	I- أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية
94	I-1- نموذج دورة حياة المنتج
96	I-2- نموذج منحنى الخبرة
98	I-3- نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة
101	II- نماذج تحليل محفظة الأعمال
101	II-1- نموذج مصفوفة BCG
107	II-2- نموذج مصفوفة McKinsey
112	II-3- نموذج مصفوفة ADL
116	III- أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة
116	III-1- نموذج مصفوفة BCG المطورة (BCG2)
118	III-2- نموذج سلسلة القيمة
121	III-3- نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking
124	III-4- نموذج مصفوفة القرار MCC
127	خاتمة
الفصل الخامس: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في المؤسسات الخدمية	
129	مقدمة

## فهرس المحتويات

130	I- عموميات حول الميزة التنافسية
130	I-1- تعريف الميزة التنافسية
131	II-الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ PORTER
131	II-1- استراتيجية القيادة في التكاليف
132	II-2- استراتيجية التمايز
132	II-3- استراتيجية التركيز
133	III- الاستراتيجيات الأربعة لـ KOTLER
133	III-1- استراتيجية الرائد (La stratégie de leader)
134	III-2- استراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger)
134	III-3- استراتيجية التابع (La stratégie de suivre)
134	III-4- استراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste)
134	IV- استراتيجيات النمو لـ Ansoff
135	V- التحالفات الاستراتيجية كضرورة لكسب مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية
135	V-1- مفهوم التحالفات الاستراتيجية
137	V-2- خصائص التحالفات الاستراتيجية
138	V-3- لماذا أصبحت التحالفات الاستراتيجية ضرورة؟
139	V-4- أنواع التحالفات الاستراتيجية
139	V-5- شروط التحالف الناجح
140	V-6- أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية
143	V-7- التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية
144	V-8- مخاطر التحالفات الاستراتيجية
142	خاتمة
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	عملية إدارة التسويق	01
10	هرم تدرج الحاجات الانسانية	02
12	عملية التبادل	03
14	نموذج توضيحي للعملية التسويقية	04
15	تطور مفهوم الإنتاجي	05
16	تطور المفهوم البيعي	06
18	المقارنة بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي	07
19	محاور الرئيسية للتسويق الاجتماعي	08
22	أنواع المنافع	09
25	تطور دور التسويق في المنظمة	10
39	التداخل بين السلع و الخدمات	11
40	التمييز بين السلع و الخدمات	12
43	المزيج التسويقي للخدمات	13
44	مراحل تطور الخدمات الجديدة	14
45	دورة حياة المنتجات	15
47	تحديد السعر بطريقة نقطة التعادل	16
49	الهرم الترويجي	17
67	مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية	18
69	نموذج PLESTE	19
71	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	20
76	مثلث التسويق الاستراتيجي '3Cs	21
79	الحاجة إلى تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة	22
87	التموقع كأساس لترايط المزيج التسويقي	23
88	المثلث الذهبي للتموقع	24
94	نموذج دورة حياة المنتج	25
97	نموذج منحنى الخبرة	26
99	نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)	27
100	مصفوفة SPACE	28
102	مصفوفة BCG	29

## قائمة الأشكال

103	تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG	30
105	سيناريوهات حركة DAS في مصفوفة BCG	31
106	علاقة نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج	32
108	البنية العامة لمصفوفة McKinsey	33
113	مصفوفة ADL	34
116	نموذج مصفوفة BCG المطورة	35
119	بنية نموذج سلسلة القيمة	36
123	يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة Rank Xerox	37
124	نموذج العام لمصفوفة القرار MCC	38
126	مصفوفة القرار 3×3	39
133	الاستراتيجيات العامة حسب Porter	40
135	استراتيجيات النمو لـ Ansoff	41
137	التحالف الاستراتيجي	42
139	أصناف التحالف الاستراتيجي بين الشركات	43
143	نموذج غياب التحالفات ونقص القيمة المضافة	44
144	نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة	45

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	تطور تعريف النشاط التسويقي	01
33	مساهمة قطاع الخدمات في إجمالي الناتج القومي لعدد من دول العالم	02
35	فهم طبيعة الخدمة	03
51	المزايا والعيوب لمختلف وسائل الإعلان	04
74	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	05
81	أسس تقسيم السوق الاستهلاكي	06
82	معايير تقسيم الأسواق الصناعية	07
84	الخطوات و العمليات الخاصة بالتجزئة السوق	08
85	نماذج اختيار السوق المستهدف	09
105	ملخص المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG	10
110	بعض المضامين الاستراتيجية لمصفوفة McKinsey	11
114	الخيارات الاستراتيجية في مصفوفة ADL	12
117	التوصيات الاستراتيجية في كل وضعية	13
122	أنواع المقارنة المرجعية	14
131	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	15
141	أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية	16
142	التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول إلى الاسواق	17
142	بعض الأمثلة للتحالفات الاستراتيجية في قطاع الخدمات	18

# مقدمة عامة

يعتبر التسويق نشاطا هادفا وذو أهمية بالغة للمجتمع ككل وللمنظمة على وجه الخصوص، فهو كأداة إدارية يساعد الأفراد إلى الوصول إلى درجة الإشباع الأعظم، كما يساعد المنظمة في رسم برامجها وسياساتها واستراتيجيتها سواء كان ذلك في الأجل الطويل أم القصير كما يساهم في تحقيق أهدافها وفق ما تطمح إليه، ولذا ظهرت الحاجة الملحة لإدراج وظيفة التسويق في جميع المنظمات مهما كان نشاطها كوظيفة استراتيجية.

لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على إختلاف أنشطتها الرئيسية حيث أصبح إعداد الاستراتيجيات والسهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة، بل من الرهانات التي تتحدى المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال. ومنذ دخول الاستراتيجية إلى مجال التسيير تطورت مع نتائج مستويات المنافسة التي حققتها وتحققها المؤسسات على إعتبار أن التنافسية كانت ولا زالت تمثل المحور الرئيسي لبلورة كل التطورات الاستراتيجية، وقد أصبح كل شيء في المؤسسة من قرارات، ووظائف وموارد وأنشطة،.. إلخ يوصف بالاستراتيجي.

من أجل ذلك تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها التنافسية والتي تمثل إحدى مرتكزات التسويق الاستراتيجي من خلال تركيزها على دراسة العلاقة المؤسسة بأسواقها ومنافسيها وزبائننها، بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية واحتلال موقع تنافسي في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. ويستدعى التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية تؤمن لها البقاء والاستمرار في السوق. وذلك من خلال رسم إستراتيجيات تسويقية تنافسية واضحة المعالم في سياق محيطي وتنافسي وتنظيمي محدد. ولم تقتصر تطبيقات التسويق الاستراتيجي على القطاع الصناعي والتجاري فقط بل شملت استعماله في قطاع الخدمات حيث يمثل هذا الأخير إحدى التطورات الهامة التي طرأت على عصرنا هذا، مما أسفر على نمو وتطور صناعة الخدمات. وقد شد هذا التطور انتباه الدراسين والمهتمين بالمجال التسويق مما جعلهم يتساءلون إن كانت التقنيات والاساليب المستعملة في تسويق السلع تشبه تلك التي يجب تطبيقها في تسويق الخدمات.

إن فلسفة تسويق الخدمات تعتمد بالأساس على المفهوم التسويقي الحديث بأبعاده المختلفة، مع اجراء تكيف خاص له من خلال توسيع المزيج التسويقي ليشمل سبعة عناصر بدل أربعة عناصر للسلع المادية، بالإضافة إلى اعتماده على ثلاث مفاهيم تعتبر من مرتكزات فلسفة تسويق الخدمات وذلك استجابتا لخصوصية الخدمات وطبيعتها، وهذه المفاهيم هي التسويق الخارجي، تفاعلي، وداخلي. وعلاوة على ذلك فإن قطاع الخدمات يشتمل على عدد متنوع من الخدمات مما يتطلب التعامل مع كل صنف بما تقتضيه طبيعة ونوع هذه الخدمة، كتسويق الخدمات البنكية، السياحية، الفندقية... إلخ.

ومن خلال ما سبق توخينا تقسيم هذا المطبوعة إلى خمسة فصول، حيث تم تخصيص الفصل الأول للبحث عن تطور مفهوم التسويق وكذا إبراز أهميته وتوضيح مختلف مجالات تطبيقه وصولاً إلى إيضاح تطور دور التسويق في المنظمات الأعمال.

وفي الفصل الثاني تم التركيز إلى التطور الذي عرفه التسويق إلى أن وصل إلى قطاع الخدمات حيث أصبح هذا الأخير يحتل مكانة هامة في اقتصاديات الدول المتطورة، وبهذا بات من الضروري وجود تسويق يهتم بالخدمة وكل ما يتعلق بها، وذلك بعد فهم طبيعتها وخصائصها وذلك لأن التسويق الخدمات يختلف اختلافا كبيرا عن تسويق السلع الملموسة.

أما الفصل الثالث فقد عالج أهم المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على دراسة والتحليل البيئي للمؤسسة بشقيها الخارجي والداخلي، مروراً بتوضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. وختمنا هذا الفصل بإعطاء فكرة واضحة عن التسويق الاستراتيجي للخدمات مفاهيمه أسسه ومراحله.

وتناولنا في الفصل الرابع لأهم الأدوات المساعدة في التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء رئيسية، حيث تطرقنا في الجزء الأول لتعرف على أهم الأدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية، في حين الجزء الثاني كان مخصص لنماذج تحليل محفظة الأعمال، وأخيراً تعرضنا لأدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.

أما في الفصل الخامس و الأخير حاولنا تسليط الضوء على كيفية مساهمة الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق هذا الغرض تم إعطاء تعاريف لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية لما لها من مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، و سرد مختلف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية ، كما تم مناقشة في نهاية هذا الفصل لأهمية التحالفات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية مسليطين الضوء مفهوم وخصائص وشروط نجاح التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية.

وفي أخير نأمل أن تكون هذه المطبوعة موقع في مكتبة الباحث التسويقي، وأن يفي حقه للطالب الجامعي الذي صمم أساساً ليكون مادة دراسية تتوافق مع متطلبات التخصص والمعاصرة في المساقات المعروضة في الدراسة. وسنكون سعداء لاستقبال أية ملاحظة عليه من شأنها أن تغني الموضوع مستقبلاً.



## الفصل الأول: تطور مفهوم التسويق

---

### مقدمة

I - مفهوم التسويق

II - التوجه الفلسفي لمفهوم التسويق

III - المنافع و وظائف التسويق

V - تطور دور التسويق في منظمات الأعمال

V - مجالات تطبيق التسويق

### خاتمة

---

## مقدمة:

ان التسويق كنظام وممارسة يمثل اليوم واحدا من أبرز محركات العمل في مختلف منظمات الأعمال الحديثة ، كما يعد محورا استراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها ، وربما لا يعتبر من قبيل المبالغة الادعاء بأن التسويق في الوقت الحاضر هو التحدي الحقيقي لنجاح المنظمات وبقائها ونموها وازدهارها ، خاصة في ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي ، فالتسويق يمكن المنظمات من تخطيط وتطوير منتجاتها بما يتفق وحاجات ورغبات السوق ، ثم العمل على تسعيرها والترويج لها ، وتوزيعها بالطريقة الأمثل التي تتلائم مع السوق المستهدف .

وبالرغم من أن جوهر العملية التسويقية هي المبادلة كما أشار في ذلك كوتلر، قد وعاه وأدركه الإنسان منذ الحقب الأولى من التاريخ البشري إلا أن الكثير من الاتجاهات الفكرية التي برزت من خلال تطور مفهوم التسويق لا تزال تتطلب منا تسليط الضوء على التعريف بالتسويق، وتوضيح مجالات تطبيقه وإبراز أهميته وصولا إلى إيضاح تطور دور التسويق في منظمات الأعمال. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

**I- مفهوم التسويق :** بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق في التطبيق العملي كمحدد رئيسي لنجاح العديد من الشركات العالمية في العديد من الدول الصناعية المتقدمة ، وبالرغم من أن العديد من المديرين أصبحوا يدركوا مدى أهمية دور التسويق في تحقيق أهداف المنظمة ، إلا أن أبعاد و مفهوم هذا النشاط مازال غير واضحا لدى الكثير من الأفراد ومنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية ، فلفترة طويلة من الزمن كان التسويق ومازال للبعض يعني البيع ومهارته وللبعض الآخر يعني توفير السلع في المكان والزمان الذي يرغبه المستهلك ، أو على أنه فن الإعلان عن منتجات المنظمة ، ولا يعني ذلك أن البيع والترويج أنشطة غير تسويقية أو تقليل من أهمية البيع والترويج ولكن ما نقصده أن التسويق نشاط منظم وشامل يضم العديد من الوظائف والأعمال المتكاملة . وهذا الاختلاف والتنوع في تعريف التسويق يرجع بالأساس إلى المراحل المختلفة التي مر بها نشاط التسويق حتى وصل إلى الصورة التي أتفق عليها الكثير من الكتاب والممارسين في الوقت الحاضر .

وأول تعريف حظي بقبول واسع من الأكاديميين هو ذلك التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق AMA في عام 1960 لما عتبرت التسويق " هو أنشطة الأعمال الذي يوجه إنسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حين إستهلاكها أو إستخدامها أو إستعمالها"<sup>1</sup>.

إلا أن هذا التعريف لقي الكثير من الإنتقادات من جملتها:

- كونه يجعل نشاط التسويق يقتصر على عملية التوزيع والبيع ، أي أنه يبدأ بعد عملية الإنتاج لما تكون السلعة معدة نهائيا للإستهلاك .

- كما يقتصر هذا التعريف على منظمات الأعمال التي تهدف خصيصا إلى تحقيق الربح.

- إن هذا التعريف يهمل إطلاقا المستهلك وأن ما يراد منه هو التخلص من السلع المنتجة، بمعنى أن التسويق يبدأ بعد العملية الإنتاجية.

ونظرا للإنتقادات التي وجهت لهذا التعريف أعادت الجمعية الأمريكية للتسويق AMA تعريف التسويق عام 1985 على أنه " تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات"<sup>2</sup>.

وبمقتضى هذا التعريف الأخير فإن التسويق ليس نشاطا يبدأ فقط بعد عملية الإنتاج بل هو نشاط يمر بثلاث مراحل وهي:

- **مرحلة ما قبل الإنتاج:** من خلال دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم وطلباتهم والتعرف على خصائص الأسواق السكانية كالعمر، الجنس، الدخل، المهنة.

- **مرحلة بيع المنتجات:** من خلال توزيعها بشكل يتلاءم مع طبيعة الأسواق المستهدفة والعمل على توعية المستهلكين عن المنتجات المقدمة من خلال التوزيع الفعال.

<sup>1</sup> حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلق - الأسس العلمية للتسويق الحديث - دار اليازوري العلمية 2007، ص 10.  
<sup>2</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ - مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق - دار السيرة، عمان 2008، ص 28.

- مرحلة ما بعد البيع: من خلال التأكد من مدى رضا المستهلك عن المنتج وتقديم خدمات الصيانة والضمان ..... الخ.

ويمكن القول أن أهم مزايا التعريف الجديد للتسويق من خلال تعريف الجمعية الأمريكية ما يلي:<sup>1</sup>

- \* التسويق كنشاط يتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة في إطار أخلاقي ولذا فإنه سوف يكون نافعا للأفراد وللمنظمات ويعمل على تحقيق أهدافهم.
- \* يحدد التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية وهي أنشطة المنتج والترويج والتسعير والتوزيع ، تلك الأنشطة التي تعرف بإسم المزيج التسويقي .
- \* المستهلكين هم مركز الإهتمام بإعتبار أن البرنامج التسويقي لأي منظمة يقوم على أساس دراسة وتحليل حاجاتهم ورغباتهم ويعمل على أحسن وجه بالنظر على المنافسين.
- \* كما يعترف بوجود النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة في كل أنواع المنظمات إن كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه .

ومن كل ذلك يتضح أن هذا التعريف يتصف بالشمول والوضوح وأنه من أفضل التعاريف التي قدمت حتى الآن في مجال التسويق .

وقد عرف الأستاذ : Mc – carthy التسويق على أنه " عبارة عن تنفيذ أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة " <sup>2</sup>.

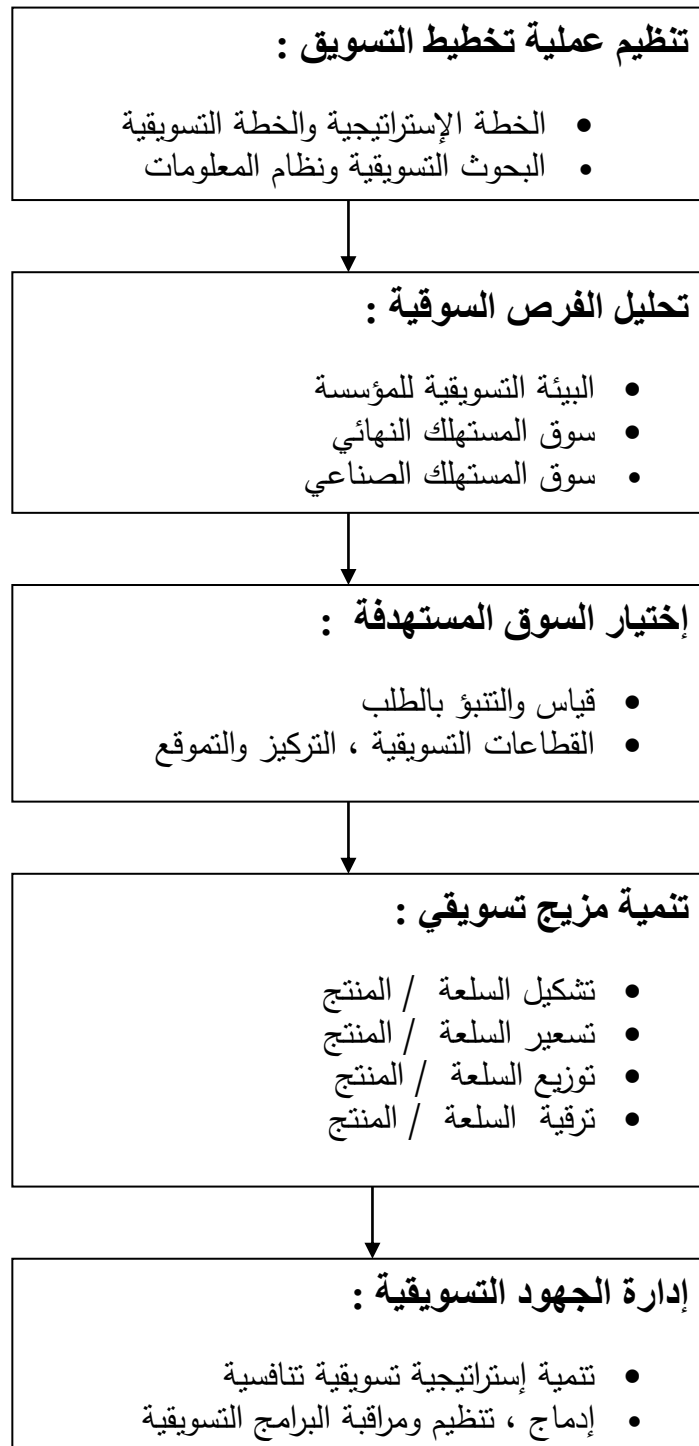
معنى ذلك أن التسويق يبدأ بالمستهلك وليس بالعملية الإنتاجية ، أي ليست هناك أي جدوى من إنتاج سلع وبعد ذلك البحث عن كيفية تصريفها بل إنتاج ما يمكن تصريفه .

وطبقا لهذا التعريف يمكن النظر إلى التسويق بمثابة سيرورة ، تمكن من إكتشاف حاجات الأفراد أو المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> عبد السلام محمود أبو القحف- مبادئ التسويق- ج 1 دار الجامعة، جامعة الإسكندرية 2003، ص ص 55، 56.

<sup>2</sup> محمد عبد الله الرحيم - التسويق المعاصر- كلية التجارة، جامعة القاهرة 1988، ص 11.

الشكل رقم (1 - 1): عملية إدارة التسويق



Source: P.Kother - **Marketing principles** - third Edition. Prentice – Hall International Editions, new, Jersey 1986 P 31.

أما Staton فيعرف التسويق بأنه "نظام كلي لأنشطة منظمة الأعمال يصمم بغرض تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع والخدمات ، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرنقين"<sup>1</sup>. يشير Staton من خلال هذا التعريف إلى أبرز عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج وتسعييره ثم ترويج إليه والتوزيع بقصد التبادل لتحقيق حاجات الأفراد وأهداف المنظمة . ومن أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه كل من B. Dubois و P.Kotler باعتبارهما من رواد المدرسة الحديثة في التسويق والذان عرفا التسويق كمايلي " التسويق عبارة عن ميكانيزمات إقتصادية وإجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات قيمة"<sup>2</sup>. نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على بعض المفاهيم الأساسية والجوهرية للتسويق والتي يتعين توضيحها على النحو الآتي:

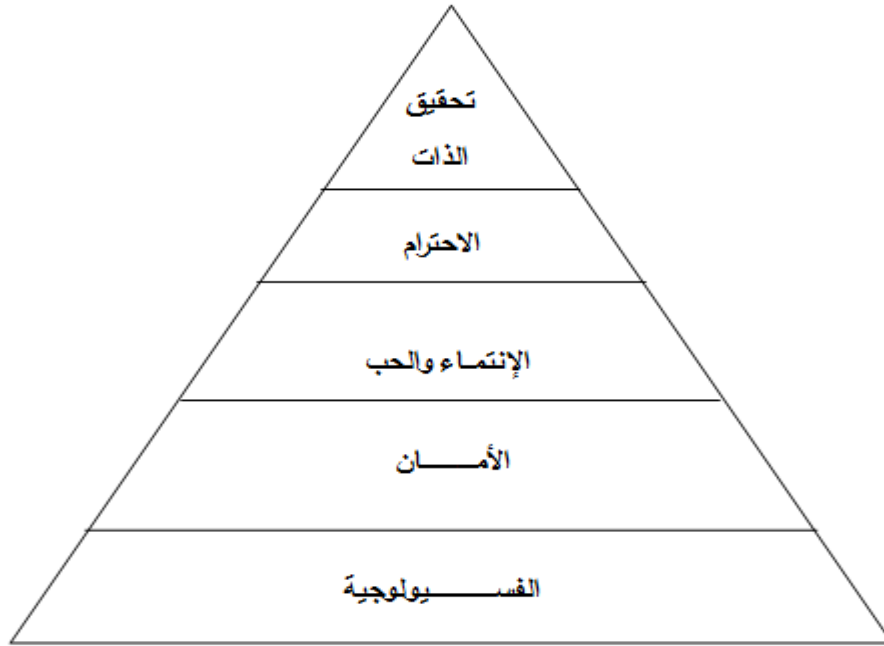
➤ **الحاجات :** إن من أكثر المفاهيم الأساسية التي يستند إليها التسويق الحديث هو الحاجات الإنسانية والتي يمكن تعريفها بأنها "حالة من الشعور بالحرمان عند الفرد والتي في حالة عدم إشباعها وتلبيتها تثير نوعا من الضيق والتوتر وعدم الراحة"<sup>3</sup>، وفي الحقيقة أن حاجات الإنسان عديدة ومتنوعة ومعقدة ، فهي تتضمن مراحل مختلفة كما صنفها Maslow في هرمه المعروف بهرم ماسلو للحاجات الإنسانية كما يوضحها الشكل التالي :

<sup>1</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> P. Kotler et B.Dubois - **Marketing Mangement** - 12 Edition. Pearson 2006 P 6.

<sup>3</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 32.

الشكل (1 - 2): هرم تدرج الحاجات الإنسانية



Source: P. kotler - Marketing principle -3r edition, prentice, hill ,International edition , London 1986 P .179.

- أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي حاجات لا نستطيع العيش بدونها وتتمثل في المأكل والملبس، المأوى، الشرب.
- ب- **حاجات الأمان:** وتأتي بالدرجة الثانية ويطمع الإنسان لتلبيتها بعد تلبية الحاجات الفسيولوجية مثل التعليم والصحة.
- ث- **حاجة الانتماء والحب:** حيث أن العديد من المستهلكين بعد تحقيق الحاجة الأولى والثانية يلجأ إلى تحقيق حاجة الانتماء والحب للآخرين، وهنا يجب للسوق أن يوفر للشخص المستلزمات الضرورية لتحقيق هذه الحاجة.
- ت- **حاجة الاحترام:** وهي حاجة تناسب مع إمكانية المستهلكين إذ ينبغي أن يلبي المستهلك الحاجات الثلاثة الأولى ليستطيع تلبية حاجة الاحترام والتقدير ك شراء سيارة بعلامة تجارية معينة هي التي تشبع حاجاتهم إلى التقدير والاحترام إذ توفر المنزلة الاجتماعية التي يسعون إليها.
- هـ- **حاجات تحقيق الذات:** وهي كما يوضح الشكل (1 - 2) تقع في قمة الهرم ماسلو للحاجات الإنسانية، وتحقيق الذات تختلف من شخص لأخر فالبعض يرى أن تحقيق ذات يكون من خلال امتلاك سيارة بعلامة تجارية مميزة مثلاً.

وتكمن أهمية نظرية الحاجات بأنها تمثل الإطار المحكم لتصنيف حوافز الشراء ، كما تشير إلى مختلف التقنيات التسويقية وأساليب البيع التي بإمكان رجل التسويق فعلها لإغراء المستهلك وحثه على الإستهلاك ، فرجل التسويق لا يخلق الحاجات كما يتبادر للذهن أو يظن البعض ، وإنما يعمل على الكشف عنها وتقديم السلع والخدمات التي من شأنها أن تلبي هذه الحاجات ، ومن ثمة تعظيم الإشباع والمستوى المعيشي لدى أفراد المجتمع .

➤ **المتطلبات والرغبات الإنسانية :** وتتمثل في الطريقة أو الشكل الذي تتخذه الحاجات التي يراها الفرد مناسبة لتلبية حاجة معينة بما يتناسب وثقافته ومعتقداته وشخصيته وكذا مستواه المعيشي ، فكلما توسع مجتمعنا ما كلما توسعت وتنوعت وتغيرت هذه الرغبات.<sup>1</sup>

➤ **الطلب :** إن الناس لديهم تقريبا رغبات غير محدودة ولكن لديهم موارد محدودة ، فعندما تتوفر القدرة المادية للشراء مع الرغبة في الشراء يصبح هناك الطلب ، وهكذا فالطلب هو كمية المطلوبة من الجانب الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال مدة زمنية معينة وبسعر معين.<sup>2</sup>

➤ **المنتجات:** يعرف المنتج على أنه أي شيء يتم عرضه للسوق بغرض جذب الانتباه أو الإكتساب أو الإستخدام أو الإستهلاك لإشباع حاجة ورغبة معينة. وينظر المستهلكين للمنتجين كمجموعة من الفوائد أو المنافع وبالتالي يقومون بإختيار تلك المنتجات التي توفر لهم أفضل مجموعة من الفوائد مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها في سبيل الحصول عليها، ومفهوم المنتج يشمل ما يأتي:

- **السلع:** وهي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس أو الرؤية أو التذوق ومثال ذلك السيارات، الملابس، المأكولات.

- **الخدمة:** وهي منتجات غير مادية تقدم منافع مالية او قانونية طبية، تعليمية، ترفيهية، ومثال على ذلك خدمات بنكية، شركات التأمين، مستشفى، السياحة.

➤ **التبادل:** تعتبر عملية التبادل لب النشاط التسويقي ويتحقق التسويق عندما يقرر الأفراد إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التبادل، ويقصد بالتبادل سلوك الحصول على شيء مرغوب من فرد أو من منظمة ما في مقابل تقديم شيء مرغوب آخر، ويشترط لقيامه توافر مجموعة من الشروط أهمها:

- وجود طرفين على الأقل في عملية التبادل.
- كل طرف لديه شيء ذو قيمة بالنسبة للطرف الثاني.
- كل طرف لديه المقدرة على الإتصال والتعامل.
- كل طرف لديه قبول أو رفض عرض الطلب الثاني.
- ينبغي عدم وجود مانع قانوني يحول دون إتمام عملية التبادل.

<sup>1</sup> ساهل سيدي محمد- آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - شهادة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة تلمسان 2003 / 2004 ، ص 25.  
<sup>2</sup> زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 34.



ويوضح الشكل (1 - 3) عملية التبادل

شكل (1 - 3) عملية التبادل



ملابس، سيارة، الصحة، النقل، الترفيه،... إلخ

المصدر: زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ - مبادئ التسويق الحديث - ص 37.

➤ **السوق:** إن مفهوم العملية التجارية والمتمثلة في التبادل مقابل نقود تتم فيما يعرف بالسوق، ويعرف السوق بذلك المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري وتتم فيه عملية المبادلة بحيث تكون فيها السلع والخدمات المعروضة من البائع إلى المشتري والذي بدوره يكون على مقدره للحصول على هذه السلع والخدمات مقابل تقديمه شيء ذو قيمة للبضائع.

جدول (1 - 1): تطور تعريف النشاط التسويقي

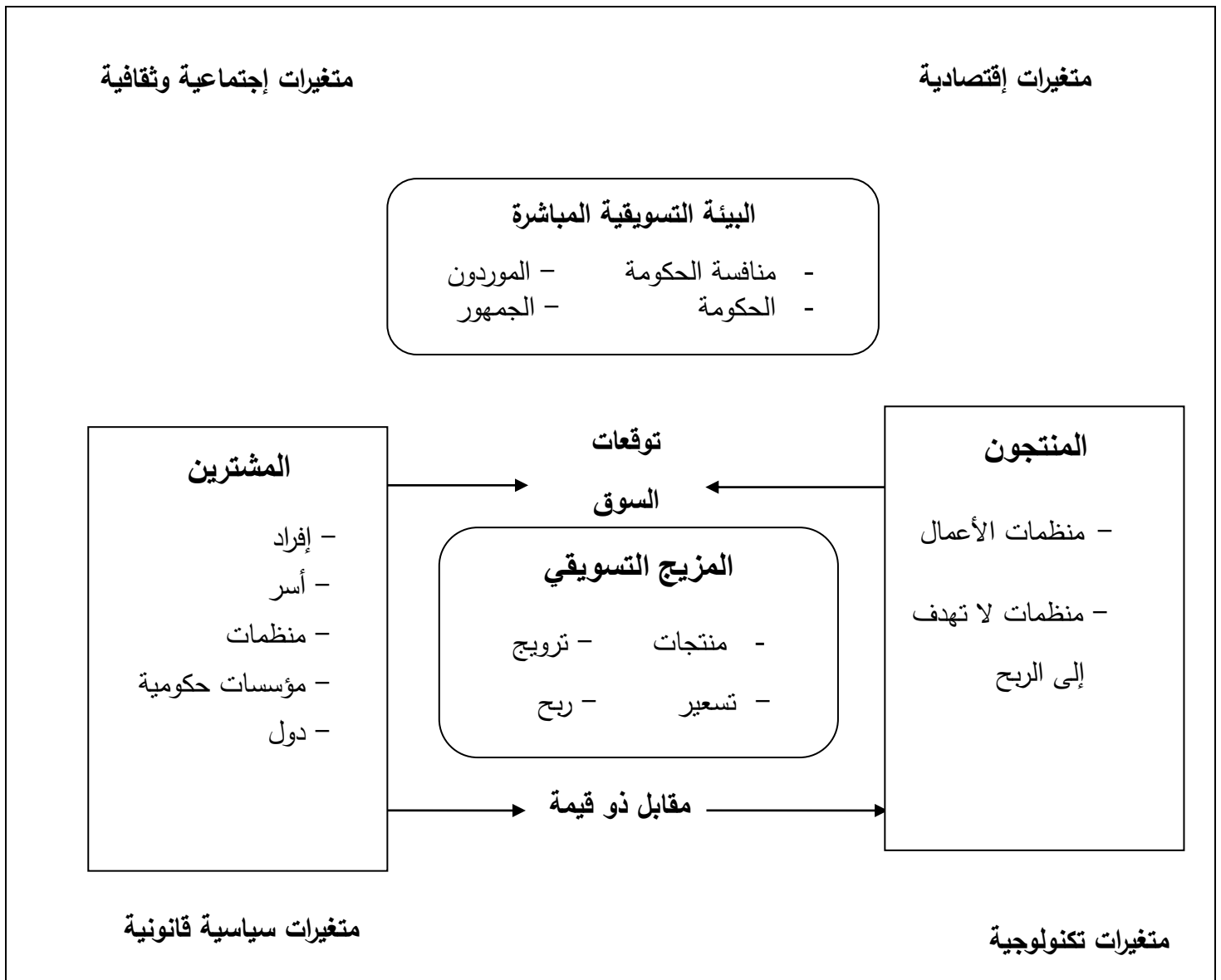
السنة	التعريف	المرجع
1960	التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل .	الجمعية الأمريكية للتسويق American Marketing Commitee
1965	التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة إشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم وترويج وتبادل والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات .	هيئة التسويق بجامعة أوهايو The Marketing staff of the ohio state university
1980	التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل.	كوتلر فيليب Kother philp
1981	التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الإقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التوافق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع .	ماكارتي Mc carthy
1985	التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات .	الجمعية الأمريكية للتسويق Marketing americian commitee

المصدر: عبد السلام أبو القحف - التسويق وجهة نظر معاصرة - مكتبة الإشعاع الفنية ، ص 13.

ومن خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم التسويق وهي :

- إشباع حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين هو الموجه الأول للنشاط التسويقي المتكامل.
  - تنوع وتعدد الوظائف التسويقية وضرورة تحقيق التكامل بينها، والتي تتضمن تخطيط وتطوير المنتجات، التعبئة، التغليف، التسعير، الترويج والتوزيع.
  - التسويق يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق الأرباح المناسبة خلال الأجل الطويل وبالتالي البقاء والنمو وربما الزيادة في الأسواق.
- ويمثل الشكل (1 - 4) التسويق كعملية متكاملة والأطراف الرئيسية التي يحتوي عليها والتي تتمثل في المشتريين والمنتجين وعملية التبادل، والمزيج التسويقي وأخيرا البيئة التسويقية المباشرة والبيئة الكلية المحيطة.

شكل (1 - 4): نموذج توضيحي للعملية التسويقية



المصدر: الغيظ منى، إدريس ثابت - إدارة التسويق - مدخل استراتيجي وتطبيقي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع

1994 ، ص 42.

**II-التوجه الفلسفي لمفهوم التسويق :** بعدما تطرقنا إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق ، نمر إلى التعرف على معظم المراحل التي مر بها ، فالتسويق كمفهوم وكمارسة مر بعدة مراحل متميزة خلال تاريخ تطوره المعاصر فقد كان في مرحلة معينة نشاط المنظمة مرتكزا أساسا على الإنتاج ، وكان جل إهتمامها منصبا على زيادة الإنتاج ، فسميت هذه المرحلة بمرحلة المفهوم الإنتاجي ، ثم تحول إهتمامها بالمنتجات وإعتبرت أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه ، وبعد ذلك إهتمت بالبيع وطرق توزيع المنتجات فلقت هذه المرحلة بالمفهوم البيعي ثم إنصب التوجه إلى التسويق وأصبحت تدعى هذه المرحلة بالمفهوم التسويقي ،

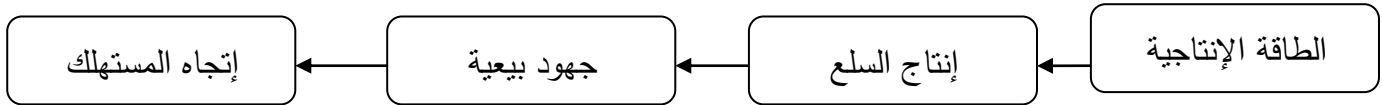
وأخيرا تم التوجه إلى نظرة تختلف عن النظرة السابقة وبرزت كأخر مرحلة وسميت بما يعرف بمفهوم التسويق الاجتماعي .

**II-1 - مرحلة المفهوم الإنتاجي :** في ظل المفهوم الإنتاجي تهدف المنظمة إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية الحديثة ، وقد امتدت هذه المرحلة من انبثاق الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا والعالم في أواسط القرن الثامن عشر حتى الكساد الكبير عام 1929<sup>1</sup>. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة مايلي<sup>2</sup>:

- التركيز على الإنتاج و لإنتاجية.
- التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع ومزايا السلع.
- إنتاج ما يمكن إنتاجه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أولا على حساب أهداف المستهلك.
- الطلب أكبر من العرض وبالتالي ساد سوق البائعين في هذه المرحلة إذ بقي قسم كبير من طلبات المستهلكين غير ملبي.

والشكل الأتي يوضح ذلك:

الشكل ( 1-5 ) : تطور مفهوم الإنتاجي



المصدر: محمد عبد الفتاح - إدارة التسويق - دار الجامعية، بيروت 1992، ص 32.

**II-2 - مرحلة المرتبطة بالمنتج :** يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وكفاءة مما يعني أن المنظمات تركز على جودة منتجات والعمل على تحسينها من وقت لآخر، ووفق لهذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على إحتياجات السوق<sup>3</sup>.

ومن ملامح هذه المرحلة<sup>4</sup>:

- الإهتمام بالمنتجات وكيفية تسعيرها.
- المستهلك يهتم بمواصفات السلع لمجموعة متكاملة.
- المستهلك يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بين السعر والجودة إذ أن العلاقة بينهما طردية .
- تميل هذه المرحلة إلى ترجيح مصلحة المنظمة على المصالح الأخرى، وهذه المرحلة كانت إمتداد للمرحلة الأولى وإستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح - إدارة التسويق - دار الجامعية، بيروت 1992، ص 32.

<sup>2</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> محمد سعيد فريد صحن - قراءات في إدارة التسويق- الدار الجامعية الاسكندرية 2003، ص 39.

<sup>4</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 38.

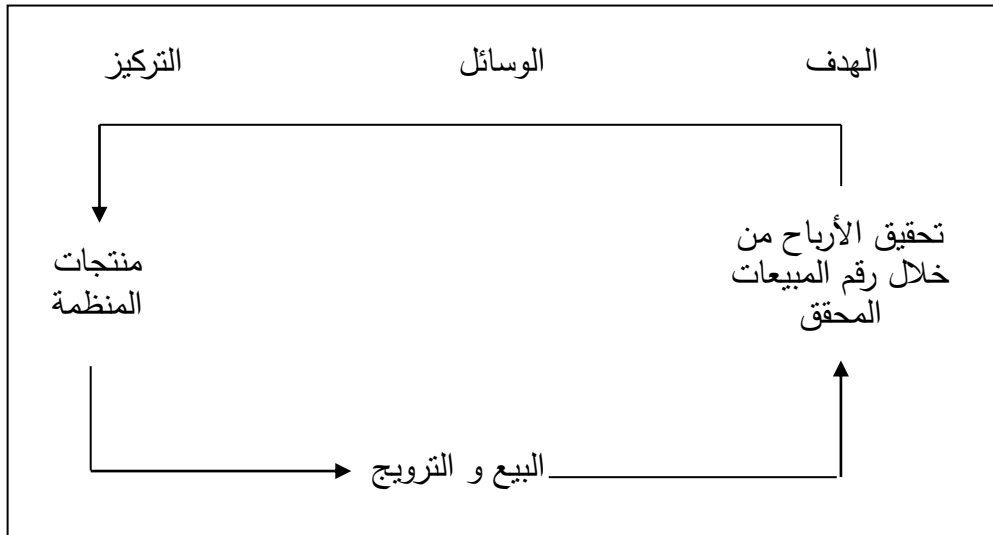
**II-3 - مرحلة المفهوم البيعي :** بدأت هذه المرحلة تتبلور عندما تقدمت وسائل وأساليب الإنتاج وازدادت المنافسة - العرض أكثر من الطلب - وأصبح المشكل المطروح التي تواجهه الإدارة كنتيجة للمرحلة السابقة هو تصريف ما تم إنتاجه وقد ساد هذا المفهوم سنة 1930 أين تحولت الإدارة إلى مفهوم جديد أي الإهتمام بالبيع بدلا من الإنتاج<sup>1</sup> فخلال هذه الفترة عرف العالم أزمة عالمية تسمى بالأزمة الإقتصادية العالمية (الكساد العظيم) والتي تعتبر من أعقد ما شهده العالم لشدتها وإتساعها وطول مدتها (تقريبا أربع سنوات) ومن أهم مظاهر هذه الأزمة ضخامة الإنتاج الأمريكي أدى إلى تركيز نسبة كبيرة من ذهب العالم في أمريكا مع تحقيق فائض في ميزان المدفوعات مما أدى إلى زيادة كمية النقود المتداولة في ظهور تيارات إقتصادية تنادي بضرورة تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية وأشهر هذه التيارات المدرسة الكينزية .

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة<sup>2</sup>:

- ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج.
- القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات.
- ظهور سوق المشتريين حيث الطلب أقل من العرض.
- بيع ما تم إنتاجه.

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

الشكل رقم ( 1-6 ) : تطور المفهوم البيعي



**II-4 - مرحلة المفهوم التسويقي :** لأسباب التسويق - الجزء الأول المكتبة الإدارية ، بيروت ، لبنان 1992 ، ص 73.

المفهوم البيعي لم يعطى ثماره ، ولم تجد حلولاً شاملة لمشاكل تحقيق المردودية والربح ، خصوصا في حقبة

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة التسويق - مرجع سابق ، ص 33.

<sup>2</sup> زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 39.

زمنية تميزت بتحولات وتغيرات تكنولوجية وإجتماعية سريعة جدا ، أين إرتفعت أذواق المستهلكين ومستوياتهم وتوقعاتهم بسبب إرتفاع طفيف في دخولهم وإرتفاع المعيشي والتعليمي والثقافي بشكل عام<sup>1</sup>. فأدركت المنظمات بأن الوظيفة الأساسية للتسويق تتمثل في تحديد حاجات المستهلك والعمل على التأقلم والتكيف معها بهدف إنتاج منتجات مناسبة لتحقيق درجة الرضا المطلوبة والمستهدفة .

ومن أهم الخصائص التي يتركز عليها المفهوم التسويقي ما يلي<sup>2</sup>:

- يتم تحديد أهداف المنظمة في إطار الإهتمام بالمستهلك ومحاولة إعطائه أكبر إشباع ممكن .
- تلبية تلك الرغبات يتطلب بحوث تسويقية بغية الإلمام بهذه الرغبات وبالتالي دمج مختلف العمليات بحيث يكون تنفيذها مبني أساسا على تلبية وتنفيذ رغبات المستهلك .
- فتحقيق أهداف المنظمة من خلال التوجه التسويقي يعتمد على معرفة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة والقدرة على تلبيتها على أتم وجه مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>.

وقد يحدث خلط أو إلتباس بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي والتفرقة بينهما . حيث يمكن

القول:<sup>4</sup>

- إن البيع يركز على رغبات البائع بينما التسويق فيركز على رغبات المستهلك .
  - يهتم البيع بتحويل رغبات البائع إلى نقود بينما التسويق فيهدف إلى تلبية رغبات المستهلكين عن طريق السلعة وبالتالي كل ما يتعلق بصنعها وتوزيعها أو نقلها وفي نهاية الأمر إستهلاكها .
- ويمكن توضيح المقارنة بين المفهومين من خلال الشكل التالي :

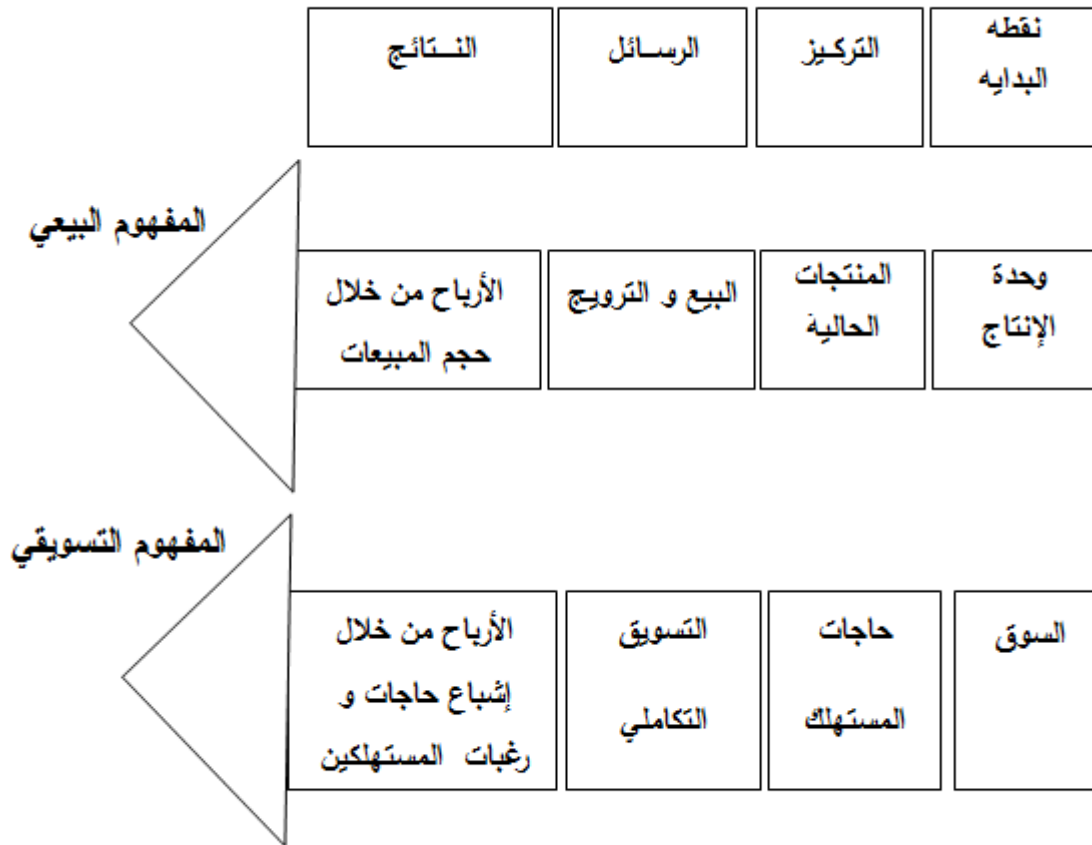
<sup>1</sup> أبو بكر بعبيرة - التسويق ودوره في التنمية - منشورات قار بونس ،بنغازي، ليبيا ، 1993 ، ص 11.

<sup>2</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم - التسويق المعاصر - كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، القاهرة 1988 ، ص 24.

<sup>3</sup> Philp kotler and gray Armstrong - principles de marketing - 8<sup>eme</sup> Edition Pearson Education France 2007. P 9 .

<sup>4</sup> Levitt T- Marketing Myopia - Harvard business review ,july ، august 1960.

الشكل (1 - 7) المقارنة بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي



Source: P. Kotler and Armstrong – Principles of Marketing – Ninth Edition 2001, P10.

ويتضح من الشكل الشكل (1 - 7) إن هناك مقارنة بين مرحلة البيع ومرحلة التسويق حيث أن<sup>1</sup>:  
 - نقطة البداية لمفهوم التسويق هي السوق بينما هي في المصنع بالنسبة للمفهوم البيعي.  
 - التركيز على المنتجات الحالية في المفهوم البيعي بينما التركيز على الحاجات ورغبات المستهلكين في المفهوم التسويقي ، أي إنتاج ما يريده السوق .  
 - الإعتماد على وسائل التسويق التكاملي وليس على وسائل البيع والترويج كما هو الحال في المفهوم البيعي.

إن مرحلة التسويق بدأت منظمة عملها من الخارج وذلك من خلال دراسة حاجة السوق، ومن ثم العمل على تلبية الحاجات والرغبات وهو ما يعرف بمبدأ من الخارج إلى الداخل ، بينما المفاهيم والمراحل السابقة إتبعت فكرة من الداخل إلى الخارج ، حيث بيع ما يتم إنتاجه وإنتاج ما يمكن إنتاجه .

**II-5- مرحلة التسويق الإجتماعي :** يعتبر التسويق الإجتماعي الترجمة الفعلية للمفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على دراسة حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين أو المستخدمين للسلع والخدمات ومحاولة

<sup>1</sup> زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 41 .

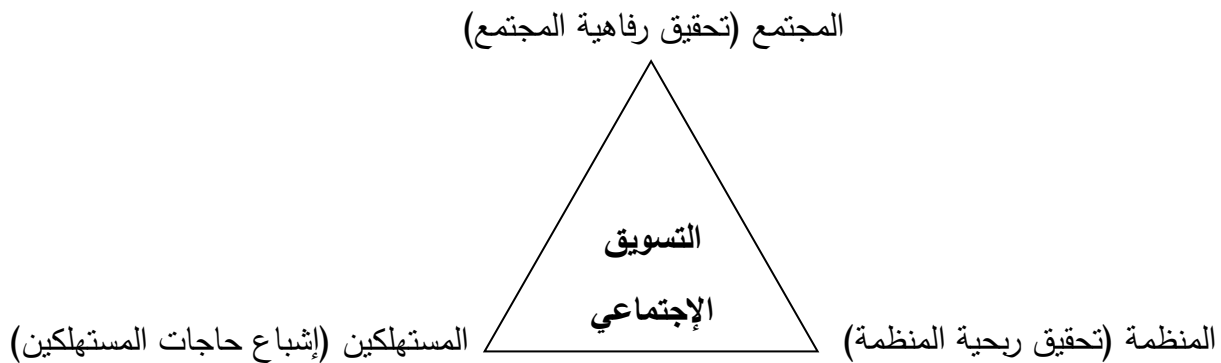
تلبيتها أو إشباعها ، بما يحفظ أو يجسد حقوق وواجبات طرفي المعادلة من المستهلكين وصناع وتجار وبما لا يتعارض مع فلسفة إقتصاد السوق وأدواتها المتمثلة بجواز تدخل الدولة بأجهزتها المختلفة عند تمادي أو تعدي أي طرف من الأطراف العملية التبادلية على آخر .

بالإضافة إلى أن التسويق الإجتماعي يركز على أهمية وجود برامج إجتماعية هدفها الأساسي مساعدة مختلف شرائح المستهلكين أو المستخدمين عند وقوع أي تجاوزات أو إنتهاكات لحقوقهم ، ذلك أن العديد من التطبيقات التي قامت بها معظم البلدان النامية لفلسفة إقتصاد السوق أعطت أهمية البعد الإجتماعي أثناء عمليات التخطيط والتنظيم والإدارة والإنتاج والتسويق وأساليب الترويج الخاصة بها ، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض الآثار السلبية المرتبطة بصحة وسلامة غذاء ودواء المستهلكين.<sup>1</sup>

وقد عرف Kotler التسويق الإجتماعي بأنه التوجه المنظم على دراسة وتحديد رغبات وحاجات الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وبطريقة تدعم وتحافظ على سلامة كل من المستهلك والمجتمع.<sup>2</sup>

ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة محاور رئيسية مبنية في الشكل التالي :

### الشكل ( 1 - 8 ) محاور الرئيسية للتسويق الإجتماعي



Source: Gray, Armstrong et P.kotler OP. Citée , P10

إذن فالتسويق الإجتماعي يجمع بين:<sup>3</sup>

- عدم التعارض بين إحتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم طويلة الأجل وكذا مصالح المجتمع طويلة الأجل كذلك .
- تدعيم المستهلكين للمنظمات التي تظهر إهتمامها بإشباع حاجاتهم ومقابلة مصالحهم طويلة الأجل وأيضاً مصالح المجتمع طويلة الأجل .

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات - التسويق الإجتماعي (الأخضر والبينة) - دار وائل للنشر ، الأردن 2007 ، ص 5.

<sup>2</sup> Kotler et Dubois op. Citée. P 25

<sup>3</sup> زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 43.



- إن مهمة المنظمة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط عن طريق إنتاج ما ، ولكن عن طريق إشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية طويلة الأجل ، من أجل كسب زبائن جدد والمحافظة على المستهلكين الحاليين .

والتسويق الإجتماعي يدور حول قضايا مختلفة متعلقة ب :

- المحافظة على البيئة وعدم التلوث.

- حركة حماية المستهلك حق الأمان والعلم وحق الإختيار .

- التنوع أي توفر فرص متساوية للتوظيف والتعرف على الفروق في النجاح .

- العلاقات الإجتماعية ، المساواة ، الصحة ، السلامة العامة ، التعليم ، الرفاهية .

### III-المنافع و وظائف التسويق: إن التسويق هو نشاط إقتصادي منتج ذلك لكونه يشتمل على مجموعة

المجهودات التي تهدف إلى خلق المنفعة والقيمة قصد تعظيم الإشباع وتحقيق حاجات ورغبات المستهلكين ، فالتسويق يعمل على خلق الطلب الموازي للعرض وهو بذلك يعمل على تحفيز المستهلك على الإقبال وعلى الإستهلاك من خلال الحث على توفير السلع والخدمات القابلة لإشباع رغبات الأفراد والمجتمع ، لدى تطور دوره وأصبح يمثل الوظيفة الإستراتيجية في جميع المنظمات .

كما تتجلى أهمية التسويق الإقتصادية من خلال الدور الذي يلعبه على مستوى كل من الإقتصاد

الكلي والجزئي ، وسنحاول من خلال هذا المبحث توضيح ذلك بشيء من التفصيل .

### III-1- أهمية التسويق على مستوى الإقتصاد الكلي: لا تقتصر أهمية التسويق على مستوى

المنظمة بل يمتد ذلك الأمر على عموم الإقتصاد والمجتمع لما يمثله من وسيلة مهمة للتفاعل ما بين أفراد المجتمع و حلقات الإقتصاد الكلي ، وعليه يمكن أن نشير إلى أهمية التسويق على مستوى الإقتصاد الكلي كالآتي<sup>1</sup>:

أ- توفر فرص العمل: نتيجة للتقدم التكنولوجي العالي الذي وصلت إليه العديد من دول العالم وما نجم عنه من إستغناء عن أيدي عاملة كثيرة في قطاع الإنتاج فقد تحولت هذه القوى إلى العمل في النشاط التسويقي كنتيجة لإتساع الأعمال وتنوعها وإعتمادها الكبير على العنصر البشري .

ب- التأثير في الناتج الكلي الإقتصادي : تبرز هذه الأهمية من خلال كون التسويق هو الأداة الطبيعية والملائمة في ترجمة الخطط والبرامج الإنتاجية الموضوعة لعموم الإقتصاد الكلي إلى واقع ملموس ، ويتمثل ذلك بتصريف الناتج المتحقق سواء كان للأسواق المحلية أو الخارجية ، وتزداد هذه الأهمية في الدور الذي يضطلع به التسويق بالزيادة المطردة في الناتج القومي ، إذ زادت الطاقات الإنتاجية للإقتصاد إستلزم أن يقابلها كفاءة وفاعلية أكبر في المهام التسويقية لكي يتحقق الإنسجام الموضوعي ما بينهما وإمكانية تحقيق الأهداف المخططة .

<sup>1</sup> ثامر البكري - التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري ، عمان 2002 ، ص ص 36 ، 37.

ج- مساهمة التسويق في تنمية الإقتصاد الكلي : إذ أن الأرباح المحققة من تسويق المنتجات وبيعها يمكن أن يساهم في تطوير منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة فأصبح من الممكن أن نشاهد في الأسواق المحلية منتجات أجنبية لها الصفة العالمية.

د- تغير النمط الحياتي للأفراد : يساهم التسويق في إحداث تغير إجتماعي وسلوكي لأفراد المجتمع وذلك بما يمكن أن يقدمه من سلع جديدة ومتطورة تساهم إلى حد كبير في تغير النمط الحياتي له لمواكبة الحالة الجديدة التي تفرزها متطلبات الحياة . فالمجتمعات التي لا توجد فيها أنظمة تسويق جيدة وفعالة فإنهم يعيشون حياة أقرب ما تكون إلى البدائية ، ولا ينعمون بخيرات هذا العالم حتى النقود تفقد قيمتها مهما تكسبت إن لم يجري إستثمارها بما يتفق مع إشباع المجتمع لحاجاته المادية وغير المادية .

### III-2- أهمية التسويق على مستوى الإقتصاد الجزئي (المؤسسة): تكمن أهمية التسويق في

المؤسسة حسب Levitt في كونه "طريقة شاملة لتطور وإدارة المؤسسة وتوجهها نحو الربح" . كما إن Lendrevie Jetal يعرف التسويق بمثابة "مجموعة الوسائل التي في حوزة المؤسسات والتي توظفها بهدف خلق ومحافظة وتنمية أسواقها أو مستهلكيها " <sup>1</sup>.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص الأنشطة التسويقية بالنسبة للمؤسسة كما يلي :

- التنبؤ بطلب الحاجات والخدمات.

- إدماج الوظائف في متابعة البحث عن الأهداف الموجهة إتجاه المستهلك.

- تركيز سياساتها الخاصة بالتنمية ، الإستقرار والربح على فكرة تلبية حاجات المستهلكين.

كما للتسويق أهمية بالغة في مساعدة المؤسسات على إختلاف أنواعها في إبتكار لأفكار ومنتجات وكذا خدمات جديدة تساعد على الوفاء بحاجات ورغبات المستهلك اللامتناهية والمتغيرة وفق الظروف الإجتماعية و الإقتصادية وخاصة التكنولوجية منها .

يساهم التسويق كذلك في تحقيق التوازن وتوزيع الفائض من المناطق التي تتوفر بها السلع والخدمات إلى المناطق التي تعاني من العجز النسبي في ذلك ، وفقا لظروف تغير الطلب والعرض .

كما يؤدي التسويق دورا هاما في مساعدة وظائف المؤسسة على تحقيق سرعة في دوران رؤوس الأموال وتجمعها وكذلك الإختيار الأمثل لمنافذ التوزيع .

يؤدي التسويق دورا هاما في الربط بين المناطق الجغرافية المتباعدة من خلال الربط بين وظائف الإنتاج والتوزيع والبيع .

### III-3- المنافع التي يؤديها التسويق : إن إجتماع دائرتي الإنتاج والتسويق معا يؤدي إلى تشكيل

خمسة أنواع من المنافع الاقتصادية والمنفعة هي " مقدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ،

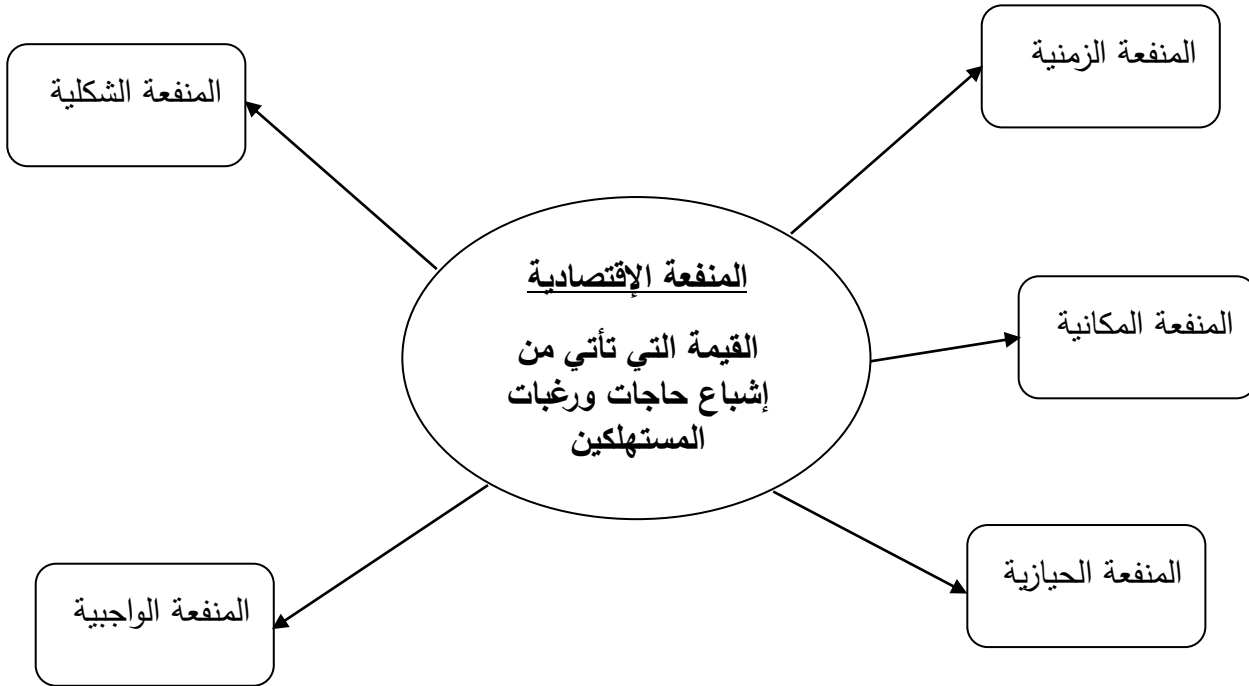
<sup>1</sup> ساهل سيدي محمد - إفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - مرجع سابق ، ص 58.

وهذا يعني أن المنفعة تؤدي إلى إشباع وهو أساس في العمل التسويقي . والشكل ( 1-9 ) يظهر المنافع التي تشكلها معا دائرتي التسويق والإنتاج<sup>1</sup>.

الشكل ( 1-9 ) أنواع المنافع

مقدمة من قبل دائرة الإنتاج

مقدمة من قبل دائرة التسويق



المصدر: زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ - مبادئ التسويق الحديث - مرجع سابق، ص55

كما يظهر الشكل فإن هنالك خمسة أنواع للمنافع تقدمها معا دائرتي التسويق والإنتاج وفيما يلي شرح موجز لها.

1- المنافع التي توفرها وتقدمها إدارة الإنتاج:

- **المنفعة الشكلية:** وهي المنفعة التي يقدمها شخص لشخص آخر في حالة إنتاج شيء مادي ملموس وهي وظيفة تؤديها دائرة الإنتاج في السلع المادية الملموسة ومثال ذلك تصميم شكل ولون وحجم السيارة .

<sup>1</sup> زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ - مبادئ التسويق الحديث - مرجع سابق، ص 54.

- **المنفعة الواجبية** : وهي المنفعة التي يقدمها شخص لشخص آخر في حال تقديم خدمة غير ملموسة وهي وظيفة يؤديها مقدم الخدمة ويعبر عنه بأنه دائرة الإنتاج ، إذ أن مقدم الخدمة هو مصنع الخدمة ومثال ذلك التحويلات المالية و استشارات القانونية والمالية .

**ب - المنافع التي توفرها إدارة التسويق :**

- **المنفعة الزمانية** : وهي القيمة التي تحققها المنتجات في الوقت الذي يحتاجه المستهلك .

- **المكانية**: وهي القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يحتاجه المستهلك.

- **المنفعة الحيازية**: وهي القيمة المكتسبة لتملك المستهلك للمنتجات ووجود الحق في إستخدام وإستهلاك المنتج ، وهذا يعتمد على القوة الشرائية المتوفرة لدى المستهلك حيث تمكنه من الإقدام إلى الشراء من عدمه ، وهذا يعتمد على دراسة بحوث التسويق في التعرف على إمكانية السوق قبل الإنتاج .

**III-4 - وظائف التسويق**: إذا كان تحقيق الإشباع للحاجات والرغبات الإستهلاكية بأعلى مستويات والكفاية وضمان ربحية المنظمة هو الغرض الرئيسي للتسويق ، فإن هذا الغرض لا بد أن يترجم في كل ما تقوم به المنظمة من جهود وصولاً إلى هذه الغاية. وإذا كان في توضيح الوظائف التسويقية ما يمكن أن يبرز الدور المهم للتسويق ، فإن محاولة في هذا الإتجاه ستكون ذات مدلول بارز .

وتعرف الوظيفة التسويقية بأنها مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه أو تسند إلى واحدة أو أكثر من منشآت التسويق المتخصصة . ويمكن تصنيف الوظائف التسويقية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **وظائف إتصالية** : وتتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن المشترين والبائعين للسلع والخدمات .
- **وظائف المبادلة** : وتضم أنشطة البيع والشراء وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات .
- **وظائف ترويجية** : وتتطوي على كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على الأفراد ، وإقناعهم بالسلع والخدمات المقدمة لإستمالة سلوكهم الشرائي ، ويضم ذلك تحديد الوسائل الترويجية المختلفة للإعلان والدعاية وغيرها .

- **التسعير** : وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد السعر المناسب وهو السعر الذي يجب أن يكون عالياً إلى المستوى الذي يمكن من تغطية تكاليف الإنتاج والتوزيع ، ومنخفضاً إلى ذلك المستوى الذي يمكن أن يستميل الأفراد لشراء السلعة أو الخدمة .

- **وظائف تسهيلية أخرى وتضم :**

- التمويل والائتمان .
- تحمل المخاطر .

<sup>1</sup> ناجي معلا ، رائق توفيق - أصول التسويق - مدخل تحليلي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ، ص ص 35 ، 36.

- تجزئة الكميات الكبيرة الى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب .
- بحوث التسويق .

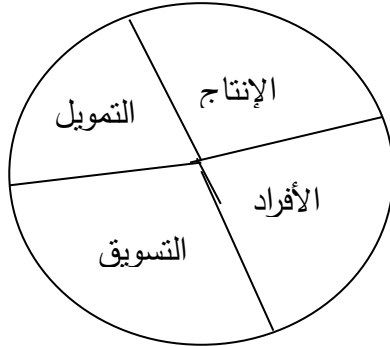
وتتصف هذه القائمة من الوظائف التسويقية بالشمولية الكافية لإستيعاب المضامين التي ينطوي عليها المفهوم الحديث للتسويق ، كما تتفق مع النظرة إلى التسويق بوصفه نظاما من المعاملات والمبادلات. كذلك فإن كل وظيفة من الوظائف السابقة تمثل نشاطا رئيسا موجها لتسهيل عمليات المبادلة يضاف إلى ذلك أن التصنيف السابق لوظائف التسويق يأخذ في الإعتبار المنتجات الغير الملموسة كالخدمات . وتلعب منظمات التسويق المتخصصة دورا رئيسا في إنجاز هذه الوظائف ، فمثلا تقوم منظمات تجارة التجزئة بالوظائف الإتصالية وعرض البضائع والسلع وترويجها، في حين تقوم منظمات تجارة الجملة بوظائف أساسية كالنقل والتخزين والتوزيع بالنظر إلى ما تحتاج إليه هذه الوظائف من كفاية عالية في الأداء وإمكانيات مادية كبيرة .

**IV - تطور دور التسويق في منظمات الأعمال :** أصبحت نظرة منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل تختلف عن نظيرتها سواء في مرحلة الثورة الصناعية أو ما بعدها حتى أوائل الثمانينات ففي الوقت الذي كان المديرون بالمنظمات (خاصة مديرو التمويل والإنتاج) ينظرون إلى التسويق بإعتباره ضيقا غير مرغوب فيه ، تحولت النظرة إلى إعتباره نشاطا أساسيا لمنظمات الأعمال وهذا ما توضحه الأشكال الآتية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام محمود أبو القحف - مبادئ التسويق - ج1، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص ص 19، 20.

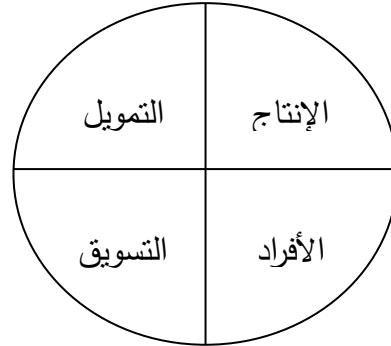
الشكل (10-1) تطور دور التسويق في المنظمة

الشكل 2

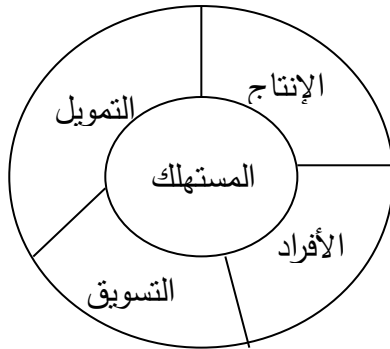


التسويق باعتباره وظيفة أو نشاطا هاما  
(تزايد الاهتمام بالتسويق)

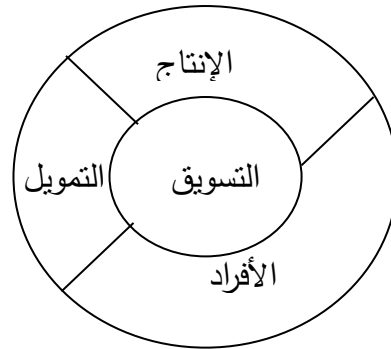
الشكل 1



تساوي التسويق في الأهمية مع  
غيره من الأنشطة الأخرى

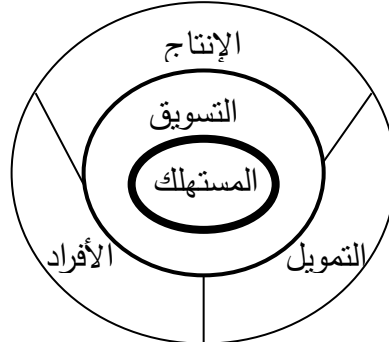


خدمة وتحقيق رضا المستهلك هو محل  
الاهتمام المشترك لكل الأنشطة الوظيفية  
للمنظمة (التوجه بالمستهلك)



التسويق باعتباره وظيفة رئيسية

الشكل 5



التوجه بالمستهلك و الاهتمام به والتسويق نشاط متكامل

المصدر: .عبد السلام محمود ابو القحف - مبادئ التسويق - مرجع سابق ، ص 19

وفيما يتعلق بمنطق بناء أو تكوين وظهور النظرة الموضحة في الشكل الخامس على وجه الخصوص يمكن ذكر ما يلي :

- أن جميع أصول المنظمة (وجود المنظمة) ليس له قيمة بدون وجود المستهلك .
- إن إجتذاب المستهلكين والمحافظة على علاقاتهم بالمنظمة بل وتوطيدها لا يتم أو يتحقق إلا من خلال تحقيق رضاهم .
- إن مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات المستهلك والسعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه .
- أن رضا الحقيقي للمستهلك يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام أو الإدارات الأخرى (الإنتاج والتمويل والأفراد) بالمنظمة.
- يجب أن يمارس رجال التسويق رقابة أو تأثيراً على الأقسام الأخرى لضمان تحقيق رضا المستهلك.

**V- مجالات تطبيق التسويق:** لقد إرتبط التسويق ولفترة طويلة بالنشاطات الإقتصادية والتي تهدف إلى تحقيق الربح إلا أن التسويق في الحقيقة يمكن تطبيقه كذلك على المنظمات ذات الطبيعة الإجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، كالمستشفيات وقطاع التعليم وهذا سواء كان في الدول المتقدمة أو النامية ، فالتقنيات المختلفة للتسويق الحديث أصبحت مستعملة من قبل مختلف المنظمات الإجتماعية وكذا العلاقات الدولية والأحزاب السياسية وسوف نتطرق فيما يلي لكل مجال على حدى .

**V-1- تسويق الخدمات:** يتم تطبيق هذا النوع من التسويق في المنظمات الخدمية ويقصد بها تلك المنظمات التي تقوم بتقديم خدمات غير ملموسة لزبائنها ، تميزا لما تقدمه المنظمات الصناعية (سلع ملموسة) ومن أمثلة هذه المنظمات : المصرفية، المالية ، السياحية ، مؤسسات النقل وغيرها. ومن أهم ميزات هذا النوع من التسويق أنه يعنى بمنتجات التي تتميز بأنها :

- غير ملموسة .
- وجود علاقة مباشرة بين من يؤدي الخدمة والزبون .
- إن مستعمل الخدمة أي الزبون يساهم في عملية إنتاجها .

**V-2- التسويق الصناعي:** لقد تم إنتقال مجال تطبيق التسويق في القطاعات الإقتصادية ليشمل السلع الصناعية وهذا راجع لقناعة هذه المنظمات بضرورة إستعمال طرق التسويق الحديث في كل إختصاصاتها كأداة فعالة لتطوير نشاطاتها ورفع حصصها السوقية ، ومن أهم ميزات هذا التسويق :

- دراسة السوق الموجهة إلى فئة محدودة من الزبائن المحتملين .
- عادة ما تكون المنتجات معقدة والتقنيات المستعملة عالية .
- الاتصالات الشخصية وإبقاء علاقات التبادل في أحسن جو تعتبر جد مهمة .

**V-3- التسويق الإجتماعي:** يتضمن هذا النوع استخدام المنظمات الاجتماعية للمفاهيم والرسائل التسويقية ومحاولة تطبيقها على القضايا والمشاكل الاجتماعية ويستمد التسويق الإجتماعي أساسه النظري من عدة علوم منها :

علم النفس الاجتماعي ، علم الاجتماع ، علم إدارة التسويق ، نظرية الإتصال<sup>1</sup> ، فتساهم تلك العلوم في فهم السلوك الإنساني والتعرف على نمط تصرفات ودوافع الجماعات المختلفة وبالتالي تحقق وظيفة التسويق لأهدافها .

وقد بدأت الوحدات الحكومية الإهتمام بالتسويق وإستخدامه في تصميم حملات التسويق الاجتماعي بهدف حماية الأفراد من التدخين والكحوليات وأمراض الإيدز وتنظيم الأسر إلى غير ذلك من الموضوعات الإجتماعية .

**V-4- التسويق السياسي:** يعد التسويق السياسي مجالاً حديثاً مقارنة مع المجالات الأخرى من التسويق ويستعمل هذا النوع من التسويق من طرف الأحزاب السياسية ومؤسسات الدولة بصفة عامة وذلك لتعريف ببرامجها السياسية والدعاية لها ، وهذا يعرف بالحملة الإنتخابية إذ ما تعلق الأمر بإنتخابات معينة . ويعرف التسويق السياسي كالتالي : هو مجموعة الوسائل الحديثة التي يستعملها الأحزاب السياسية لمحاولة التأثير على الرأي العام وعلى المنتخبين بالخصوص<sup>2</sup>.

**V-5- التسويق الدولي:** قامت العديد من المنظمات التي تعمل في المجال الدولي بتكريس اهتمامها بالاستثمار في تنمية القدرات التسويقية بغية تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الدولية فانتشرت المفاهيم والممارسات التسويقية في دول العالم ، فبعد انهيار جدار برلين وتفكك الاتحاد السوفياتي أدركت بلدان أوروبا الشرقية نشاطات متعلقة بالتسويق منها : دراسة السوق ، إرسال منتجات جديدة ، الإشهار وغيرها ، وفي روسيا وبولونيا بدأت دراسات خاصة بالتسويق الذي أصبح مجالاً واسعاً للأبحاث ، أما الدول النامية فتعيش ظهور تقنيات التسويق<sup>3</sup>.

وخلاصة القول أن التسوق لم يعد احتكاراً للمنظمات السلعية والربحية فقط ، إنما يشمل أبعد من ذلك فانتسعت دائرة تطبيقه في جميع ميادين الحياة فبإمكان أي منظمة اليوم استعماله شريطة توفير الشروط الملائمة لتطبيقه وإجراء بعض التعديلات الضرورية لتكييفه مع نشاطاتها .

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن - إدارة التسويق - الدار الجامعية ، الإسكندرية 1996 ، ص 387.

<sup>2</sup> J.Lendrevie et D.lindon - **Mercator théorie et pratique du Marketing** - Edition Dalloz , 4<sup>eme</sup> édition . Paris 1993 , P 09.

<sup>3</sup> P .Kotler et (B) Dubois - **Marketing Mangement** - 8 Edition. Pub Union 1994 PP 29.30.



### خاتمة:

إن التسويق نشاط هادفا وحيويا وذو أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع ككل وللمنظمة على وجه الخصوص، فهو يساعد على رسم برامجها وسياستها واستراتيجياتها، سواء كان ذلك في الأجل الطويل أم القصير كما يساهم في تحقيق أهدافها وفق ما تطمح إليه، ولذا ظهرت الحاجة الملحة لإدراج وظيفة التسويق في المنظمات الأعمال بصفة عامة والمنظمات الخدمية بصفة خاصة كوظيفة استراتيجية.

## الفصل الثاني: مدخل إلى القطاع الخدمات

مقدمة

I- المقصود بقطاع الخدمات

II- مفهوم وخصائص وأنواع الخدمة

III- المزيج التسويقي للخدمات

IV- مفهوم ومراحل تطور تسويق الخدمات

V- مشاكل و أسباب تأخر التسويق في قطاع الخدمات

خاتمة

## مقدمة:

لقد عرف التسويق تطورا مذهلا وفي مختلف المجالات الإنتاجية إلى أن وصل إلى قطاع الخدمات، فقد عرف هذا الأخير إهتمام كبير خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبح بمثابة المحرك الأساسي لإقتصاديات الدول وخاصة منها الغربية، للدور الذي يلعبه في خلق الثروة والقيمة المضافة، فأصبحت قضايا ومشاكل تسويق الخدمات تحظى بدرجة عالية من الإهتمام.

ولأن للخدمات بعض الخصائص في تقديم وتوصيل تختلف عن تلك المتبعة في حال السلع المادية الملموسة فإن تسويق الخدمات يختلف إختلافا كبيرا عن تسويق السلع الملموسة، وبناءا على ذلك إرتابنا في هذا الفصل تقديم حوصلة نعطي من خلالها مفاهيم أساسية للخدمة وخصائصها، وكذا مفهوم تسويق الخدمات ومعرفة أهم الأسباب والمشاكل التي تواجهه.

**I- المقصود بقطاع الخدمات:** لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديون المبكرين حيث اعتبر هؤلاء الخدمات غير مثمرة أو منتجة ولا تضيف قيمة تذكر للاقتصاد.

ولقد ميز آدم سميث **Adam Smith** في كتاباته في القرن الثامن عشر ما بين الإنتاج ذو المخرجات الملموسة مثل الزراعة، والتصنع وبين الإنتاج ذو المخرجات الغير الملموسة مثل جهود الأطباء والمحامين حيث وصف الإنتاج ذو المخرجات الغير الملموسة بأنه فاقد لأي أهمية واعتبره غير منتج. وقد ساد هذا الاعتقاد حول الخدمات حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر عندما جاء الفريد مارشال **Alfred Marshall** بالقول مفاده أن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد، تماما مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة، وفي الحقيقة فإن مارشال إعتترف بأن المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات لكي يتم إنتاج هذه المنتجات وتقديمها إلى المستهلكين.

فبالنسبة لمارشال فإن الوكيل الذي يوزع المنتجات الزراعية مثلا يقدم خدمة كبيرة للمزارع فبدون خدمات نقل وتوزيع المنتجات الزراعية من أماكن وفرتها إلى أماكن شحنها لن تكون هناك أية قيمة إطلاقا لهذه المنتجات. واليوم وعلى الرغم من وجود بعض المعتقدات والأفكار التي تقول بأن قطاع الخدمات هو قطاع هامشي وغير مهم بالنسبة للاقتصاد فإن الإهتمام به أصبح كبيرا لدرجة أن الإقتصاديين باتوا يبحثون بشكل جدي عن تبعات وأثار الخدمات على الإقتصاديات المختلفة<sup>1</sup>.

ونقصد بقطاع الخدمات ذلك القطاع الذي لا تنتمي نشاطاته لا للقطاع الصناعي ولا للقطاع الزراعي، وبذلك فكل الأنشطة التي لا يمكن ضمها ضمن هذين القطاعين تعتبر أنشطة تابعة لقطاع الخدمات<sup>2</sup>.

إن من خلال هذا التصنيف الثلاثي للقطاعات الإقتصادية فقد تم تصنيف الخدمات ضمن القطاع الثالث (Secteur tertiaire) وأعتبر القطاع الزراعي القطاع الأول (Secteur Primaire) والقطاع الصناعي قطاعا ثانيا (Secteur Secondaire).

إن الكثير ما يميز قطاع الخدمات من غيره من القطاعات هو التنوع، فالمؤسسات الخدمية تتباين من حيث الحجم، فهناك المؤسسات الدولية العملاقة العاملة في مجالات مثل الطيران والمصارف والتأمين والإتصالات والفندقة ونقل البضائع وهناك أيضا الشركات المحلية الصغيرة المملوكة من قبل أشخاص مثل المطاعم وصالونات الحلاقة والتجميل، والمحاسبة والمحاماة والإستشارات الإدارية والطبية وغيرها. كما توجد مؤسسات تتعامل بالسلع إلا أنها صارت هي الأخرى تتبارى في تقديم خدماتها للعملاء والزبائن مثل ورش الصيانة. وتختص العديد من الخدمات في مجالات مثل توزيع وبيع وتركيب وتخزين أشياء مادية، وهذه

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق - تسويق الخدمات - (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009، ص 17.

<sup>2</sup> Gadrey.J - *l'économie des services*- collection repérés, édition de la découverte. Paris 1992. P 06.

الخدمات تضم عمليات متنوعة مثل مؤسسات تركيب الحواسيب والأنترنيت وأجهزة الإتصالات السلكية واللاسلكية وتنظيف المكاتب والحدائق والبنائيات وغيرها<sup>1</sup>.

ومن ناحية أخرى وعلى الصعيد الأكاديمي فقد شهد منتصف السبعينات من القرن الماضي عددا من الإهتمامات والمساهمات الأكاديمية في حقل تسويق الخدمات كفرع متميز من فروع التسويق ، فلم يكن الإهتمام بتسويق الخدمات قائما قبل الفترة حيث إقتصرت معالجته على بعض الكتابات السطحية إلا أنه نتيجة للتغيرات التي حصلت في طبيعة التوظيف والتشغيل وتعاضم أهمية قطاع الخدمات بدأ الإهتمام يبرز وبشكل واضح في مضمار تسويق الخدمات كحقل قائم بحد ذاته .

فقد أصبح حاليا يحتل أهمية قصوى في إقتصاديات الدول المتقدمة، إذ يشكل جزءا هاما من الناتج الوطني الخام لتلك الإقتصاديات، ويعود هذا التقدم إلى الإزدهار الإقتصادي الذي عرفه النظام الاقتصادي العالمي، وكذلك إلى التحولات الجذرية في الأنماط المعيشية والحياة ويكفي الإشارة في ذلك إلى الجدول التالي:

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق - تسويق الخدمات - مرجع سابق، ص 18.

جدول (1-2) مساهمة قطاع الخدمات في إجمالي الناتج القومي لعدد من دول العالم وذلك في عام 2004.

الدولة	%
الولايات المتحدة الأمريكية	80 %
هولندا	73 %
أستراليا	72 %
كندا	72 %
فرنسا	71 %
سنغافورة	70 %
السويد	69 %
ألمانيا	68 %
اليابان	68 %
نيوزلندا	67 %
البرازيل	54 %
الهند	48 %
الصين	34 %

المصدر: ثامر البكري، أحمد الرحومي - تسويق الخدمات المالية - إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، ص 76

## II- مفهوم وخصائص الخدمة

II - 1 - مفهوم الخدمة: ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة ، وهذا يرجع لعدة أسباب نذكر منها:<sup>1</sup>

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها المعنوية بالنظر إلى السلعة، ولهذا نستعمل مصطلح المنتج للدلالة عن الخدمة ، كأن نقول مثلا المنتجات البنكية أو السياحية .
- أعتبرت الخدمة ولوقت طويل على أنها نشاط إنساني يقوم من خلالها الفرد بتأدية مهمة لشخص آخر ، وهذا التعريف محدود جدا بإعتبار أن عدد كبير من الخدمات قد تقوم من خلال جملة من الآلات والتجهيزات مختلفة مثل غسل السيارات أوتوماتيكيا .

<sup>1</sup> Gérard toque et Langlois Michel - Marketing des services- Le défi relationnel· Edition Gaetan Morin, Collection Dunob, 1992.PP 21,22.

وتعدد تعاريف للخدمة إنما يعكس مدى صعوبة إيجاد وتحديد مفهوم لها بالنظر إلى الخصائص التي تتميز بها .

ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

\* الخدمة هي أي شيء تقوم به يكون نافع لشخص آخر.<sup>1</sup>

\* تقديم الخدمة على شكل أنشطة موجهة للريح أو الإشباع تعرض في وقت البيع أو لإرتباطها بسلعة .

بناء على هذا التعريف نخلص إلى أن الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق أرباح أو الرضا لدى المستفيد منها، كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صيغتها الموجودة بها أو تكون غير مستقلة وتابعة لمنتج المباع.

\* الخدمة هي كل نشاط يحقق رضا المستفيد منه ، بدون تحويل الملكية.<sup>2</sup>

نلاحظ من هذا التعريف بأن الخدمة عبارة عن نشاط معنوي يحقق لدى المستخدم نوعا من الرضا ولكن بدون أن يملك ذلك الشيء وهذا فيه شيء من الغموض، لأن إذا كانت الخدمة غير ملموسة أو مادية تتحول من طرف مالك إلى آخر فهي تتحول أو تنشأ مباشرة لدى من يدفع قيمتها ، إلا في حالات الخدمات العامة المجانية .

- إن الخدمة هي نشاط أو عدة أنشطة التي تحدث عند التفاعل بين الشخص من المنظمة أو آلة وبين المستهلك، وتهدف هذه النشاطات إلى إشباع حاجات المستهلك .  
- الخدمة هي تجربة زمنية مؤقتة معاشة من طرف المستهلك .  
- الخدمة هي نشاط لإنجاز تجربة .

- الخدمة تتميز بسلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية الصعوبات التي يعاني منها الزبائن ، هذه الأنشطة تعطي مكانا للإنتقال أو التحول بين الزبون وموظفي الخدمة أو التجهيزات المنظمة .  
إن الخدمة حسب هذا المفهوم لا تقتصر على نشاط معين ، بل يمكن أن تشمل عدة أنشطة ، ووجودها يساهم في حل مشاكل الزبائن وتحقيق نوع من الأرباح ، ويتم تقديمها بالاتصال المباشر من المستفيد منها ومقدمها .

- الخدمة هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث أن هذا التبادل غير ملموس والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية ، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنح مادي كما يمكن أن لا تكون كذلك.<sup>3</sup>  
وتعتبر الخدمة من خلال هذا التعريف كونها نشاط محل التبادل وتكون أساسا غير ملموسة ، ولاتسفر على أي نقل للملكية، يمكن أن تكون مصاحبة لسلعة ملموسة أولا .

أما Lovelock فإنه يعرف الخدمة بالإعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات .

<sup>1</sup> Le petit larousse illustré- Larousse – Paris 1992. P 907.

<sup>2</sup> Yves le Golvan dictionnaire marketing banque assurance ، Dunod ، Paris .1988 . P 122.

<sup>3</sup> P.Kother et B.dubois - Marketing mangement - 12eme édition publi , leanson 2006 .P 462

فالزبون في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر بغض النظر عن الأشياء والمواد التي سوف يستخدمها الحلاق لتحقيق ذلك الغرض ، والمسافر يشتري خدمة النقل من نقطة أ إلى ب بصرف النظر عن ما يحيط من ملاحق وتسهيلات .

إلا أن Lovelock نفسه يقر بأن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها ومضامينها الحقيقية، بل هو يعتبر هذا التعريف مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز بين السلعة والخدمة. وفي الواقع العلمي أو الميداني يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع ، وهذا يعود إلى حقيقة أنه عندما تتم عملية شراء سلعة ما ، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب أن عنصر الخدمة يكون مرافقا للسلعة ، ونفس الشيء يتطبق على شراء الخدمة ، حيث أن تقديم الخدمة يتم من خلال شيء ملموس يكون مرتبطا بها .

جدول رقم (2-2) فهم طبيعة الخدمة

من هو المنتفع المباشر من الخدمة		
الأشياء	الأشخاص	ما هي طبيعة عملية الخدمة ؟
خدمات موجهة إلى سلع وأشياء مادية قابلة للإمتلاك	خدمات موجهة للأشخاص	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشحن</li> <li>- الصيانة وتصليح صناعي</li> <li>- الحراسة</li> <li>- التنظيف والغسل</li> <li>- علاج بيطري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاج / صحة</li> <li>- نقل الأشخاص</li> <li>- قاعة التجميل</li> <li>- قاعة للرياضة</li> <li>- مطعم</li> <li>- قاعة للحلاقة</li> </ul>	عملية مادية
خدمات موجهة لأمتلاك غير ملموسة	خدمات موجهة لأذهان الأشخاص	عملية غير مادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصرف</li> <li>- المحاسبة</li> <li>- التأمينات</li> <li>- الخدمات القانونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برامج إذاعية</li> <li>- المسرح</li> <li>- المتحف</li> <li>- التعليم</li> <li>- خدمات إعلامية</li> </ul>	

Source : Lovelock .E.et jochen .w et Demis .L - marketing des services - 5 ° ed Pearson éducation 2004. P 15 .

وبصفة عامة يمكننا إعتبار الخدمة بمثابة أداء إنساني يقدمه شخص إلى آخر لينتفع منه فهو غير ملموس ولا يؤدي إلى إمتلاك شيء مادي، أو تكون متعلقة بسلعة في شكلها المادي، كما يمكن أن تجمع بين الإثنين ولا تكون بالضرورة مصاحبة لسلعة منظورة.



وبهذا الشكل يمكن الحصول على الخدمة إما من طرف شخص يعمل في المنظمة أو من خلال المعدات والتجهيزات الآلية التي تضعها المنظمة في خدمة الزبائن فإستعمال المنظمة لهذه التجهيزات بغرض رفع أدائها والسماح للزبون من الإنتاج بالخدمة بالطريقة والأسلوب الذي يراه مناسباً.<sup>1</sup>

**II-1-1-1- تصنيّف الخدمات:** عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:<sup>2</sup>

**II-1-1-1-1- حسب نوع السوق / الزبون / المستفيد :**

**أ- خدمات إستهلاكية :** هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة ، الصحة ، وخدمات النقل والإتصال ، التجميل .

**ب- خدمات المنشآت :** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الإستثمارات الإدارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والمعادن.

**II-1-1-2- حسب الإعتمادية في تقديم الخدمة :**

**أ- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل الأطباء، المحامين، والإداريين.**

**ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية ، وخدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات ألياً ، والنقل الجوي .**

**II-1-1-3- حسب درجة الإتصال المستفيد :**

**أ- خدمات ذات إتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب ، المحامي ، النقل الجوي ، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري .**

**ب- خدمات ذات إتصال شخصي منخفض مثل خدمة الصراف الألي والتسويق عبر الأنترنت.**

**ج- خدمات ذات إتصال شخصي متوسط مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.**

**II-2- خصائص الخدمة:** تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق

عليها من قبل الباحثين المتخصصين ، وهذا التباين يخلق الكثير من أنواع التحديات بإعتبار أنها محددة لأي إستراتيجية تسويقية بالنظر إلى الخدمات بمختلف أنواعها ، كما تعد هذه الخصائص من المقومات الأساسية في إعداد البرامج التسويقية في مجال الخدمات التي يجب أخذها في الحسابات ومن أبرز هذه الخصائص .

**II-2-1- الخدمات الغير الملموسة : Intangibility** من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة

أن خدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي ، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، فالإتجاهات والأراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها ، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة، ولكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء غير ملموس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ساهل سيدي محمد - آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - مرجع سابق ، ص 105.

<sup>2</sup> حميد الطائي ، بشير العلق ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور - تسويق الخدمات - دار وائل ، الأردن 2005 ، ص 24.

- وقد ترتب على لاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:<sup>1</sup>
- إن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة فمثلا مقعد خالي في الطائرة أو المسرح يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقا .
  - إستحالة المقارنة بين الخدمات لإختيار أفضلها كما هو الحال في السلع وبالتالي فان الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله.
  - يترتب على عدم ملموسية الخدمة إقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة وبالتالي فان عملية التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها ، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة ، فنقل الملكية ينصب بالطبع على أشياء ملموسة فقط .
  - وبما أن الخدمات غير ملموسة ، فإن قدرة مسوقها على إستخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة ، ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا .
  - يصعب اللجوء إلى الأساليب المضاربة في الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وخبزها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع .

**II-2-2- عدم الانفصال عن المصدر: Inseparability** بدون المستهلك فإن المنظمة ذات طابع خدماتي لا تنتج شيء فعدم انفصال عن مقدم الخدمة في الخدمات يعني في آن واحد بالتلازمة ووجود المستفيد وقت إنتاج الخدمة .

- **التلازمة** : عدم انفصال المستفيدين من الخدمة عن مقدمها، وهي خاصية تتميز بها معظم الخدمات في حين أن السلع تنتج ومن بعد ذلك تباع ثم تستهلك فالخدمات تنتج وتباع في وقت واحد ، مثل قضاء ليلة في فندق ، أو تناول وجبة طعام في مطعم ، أو السفر في طائرة .و من السمات المهمة في هذه الخاصية بالنسبة للمنظمات عدم إمكانية تخزين الخدمة مما يعني أن عامل الوقت ليس مهما بالنسبة للمنظمات الخاصة بالخدمات وهذا لإستحالة عرض الخدمة وتخزينها لمواجهة تغيرات الطلب

- **وجود المستفيد من الخدمة**: في كثير من الحالات فإن المستفيد من الخدمة يجب أن يكون حاضر طيلة فترة تقديمها، مثل حلاقة الشعر، السفر في الطائرة، في حين أن حضور ووجود المستفيد من السلعة ليس بالأمر الضروري.<sup>2</sup>

**II-2-3- عدم ثبات أو تماثل الجودة: Inconsistency** نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة هي عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح ، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة

<sup>1</sup> عميد الطائي ، بشير العلق ، مصدر سابق ، ص 24.

<sup>2</sup> J. Lendrevie . J . Lévy et D. Lindon - Mercator – Editions Dalloz – 7<sup>ème</sup> édition 2003.

أو متجانسة على الدوام ، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع ، وبذلك يصبح من الصعوبة على طرفي التعامل المورد والمستفيد التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها .

فعملية جراحية مثلا يجريها جراح مشهور تعد أفضل من حيث الجودة والإتقان والأمان وفرص النجاح مقارنة بعملية يجريها جراح أقل خبرة .

كما أن هذه الخاصية تدفع منظمات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- الإختيار والتدريب الجيد للعاملين كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال الخدمات المصرفية ، وشركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ، وصالونات الحلاقة والتجميل .

- تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة كليا مثل الإستعانة بالأجهزة والمعدات خصوصا الإلكترونية منها للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة .

- متابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له ، وذلك من خلال تسويق العلاقات ومتابعة الشكاوي وغيرها .

## II-2-4- عدم إمكانية الاحتفاظ أو تخزين الخدمات : Inventory لا يمكن الاحتفاظ

بالخدمة وتخزينها من أجل إستخدامها في أوقات لاحقة فالخدمات تتعرض للزوال والفناء حال إستخدامها وهذا ما يميز التذبذب في الطلب على بعض الخدمات بإعتباره غير مستقر ، فيختلف الطلب على الخدمات الصحية من يوم لآخر أو على الخدمات الفندقية من يوم لآخر وليس فقط من موسم لآخر ، فوجود غرف فارغة في فندق أو مقعد غير مشغول على متن رحلة جوية أو مسرح يشكل خسارة باعتبارها تمثل طاقات غير مستغلة ومعطلة في ذلك الوقت وبالتالي عدم قدرة مقدمي الخدمات على تخزين هذه الطاقة المعطلة لوقت خر كما يحدث في السلع المادية الملموسة التي لو تم إنتاجها تخزن لحين الطلب عليها.<sup>2</sup>

وللحد من عدم التوازن بين العرض والطلب في الخدمات يمكن إتباع الإجراءات التالية:<sup>3</sup>

- تسعير الخدمات بأسعار مختلفة بمواسم مختلفة مما يؤدي إلى تحويل جزء من طلب الخدمات من أوقات الشدة إلى أوقات الكساد كما هو الحال في تسعير أسعار تذاكر السفر في موسم الصيف وموسم الشتاء (التسعير التمييزي).

- إستخدام أنظمة الحجز المسبقة لمواجهة التغير في مستوى الطلب بشكل جيد .

- تشغيل قوة إضافية خلال فترات الذروة كما هو الحال في المطاعم وشركات الطيران.

- زيادة مساهمة طالبي الخدمة في أدائها مثل المطاعم التي تعتمد نظام الخدمة الذاتية Self-services لتخفيف العبء على مقدم الخدمة.

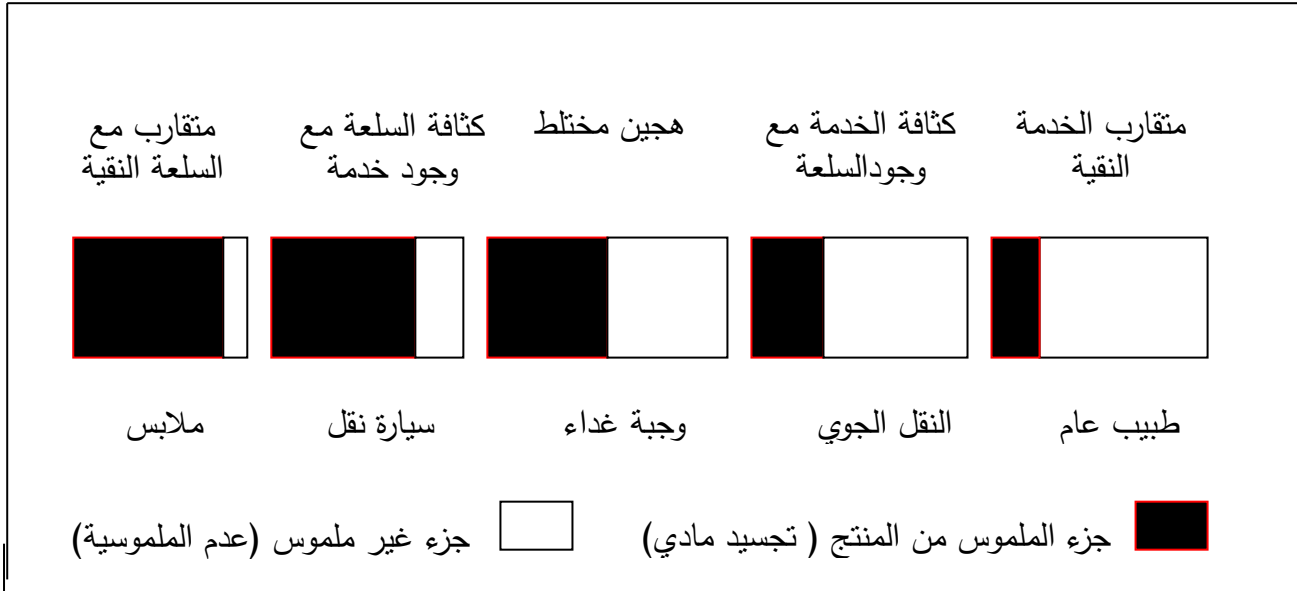
<sup>1</sup> حميد الطائي ، محمود الصميدعي ، بشير العلاق ، مرجع سابق 2007 ، ص 199.

<sup>2</sup> زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 257-258.

<sup>3</sup> P .kotler -.Marketing Management – the Millemium 10th Edition Prentie Hall N J. 2000 .P P 429. 433

وبناء على الخصائص الأربعة السابقة الذكر يمكننا التمييز بين السلع المادية والخدمات ، ولكن في كثير من الأحيان تطرح لدينا مشكلة التداخل بين السلعة والخدمة فمثلا عندما يدخل الشخص إلى مطعم وتقدم له وجبة فهل يمكننا إعتبارها خدمة أم سلعة ؟  
لمحاولة الإجابة على هذا السؤال سنأخذ الشكل التالي :

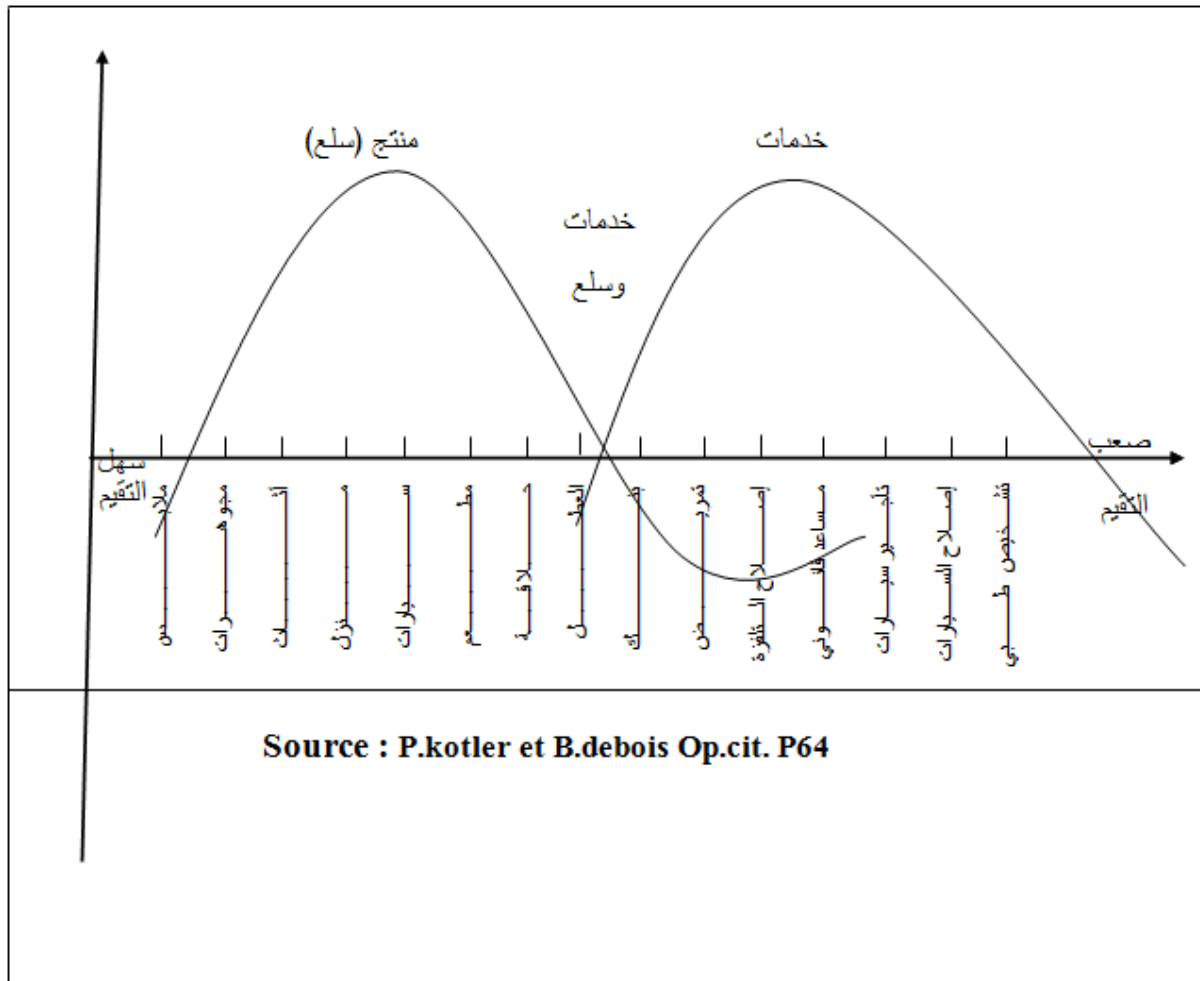
الشكل رقم (1-2): التداخل بين السلع والخدمات



Source : Léonard.L , Berry –le Marketing Fondement et Application – Mc Grahll . Canada  
1990. P10

يوضح الشكل أعلاه في ميدان الطب العام سيطرة جزء كبير من الخدمة مع وجود جزء طفيف من المنتج، أما في ميدان النقل الجوي هناك جزء معتبر من الخدمة مع وجود معتبر من المنتج المادي ، أما وجبة الغداء فهناك تقاسم نصفي بين الجزء الملموس وغير الملموس وعليه يمكن القول بأن التعريف السابق هو متعارف عليه وليس تقسيم صحيح مئة بالمئة .  
وهناك شكل آخر يسهل التقسيم بين المنتجات المادية والخدمة وهو كالآتي:

الشكل رقم (2-2): التمييز بين السلع و الخدمات



يوضح الشكل التداخل والتمييز بين الخدمات والسلع، فمن جهة تكون مصادر المعلومات من طرف الأعوان كما يكون الإتصال الشخصي قويا مع عدم التجسيد المادي، أما من الجهة اليسرى فمصادر المعلومات لا تكون من طرف الأعوان والعمال، والاتصال الشخص في هذه الحالة يكون ضعيفا مع التجسيد المادي.

II - 3- أنواع الخدمة: وتشمل الخدمات الأنواع الأتية<sup>1</sup>:

**الخدمات التعليمية:** المنتجات التي تقدمها المدارس و الجامعات بمختلف تخصصاتها.

**الخدمات الصحية:** المنتجات التي تقدمها المستشفيات و المستوصفات و المراكز الصحية، والعيادات، والجهات ذات العلاقة بغرض المحافظة على سلامة الانسان الجسمية و الصحية.

**الخدمات الثقافية:** المنتجات التي تقدمها المنتديات الثقافية و النشاطات ذات العلاقة و التي تغذي الانسان بالمعرفة .

**الخدمات الاستشارية:** المنتجات التي تقدمها الجهات ذات العلاقة بنوع المعلومات المطلوبة و الاشخاص المتخصصين بنوع الاستشارة المطلوبة.

**الخدمات السياحية:** المنتجات التي تقدمها المنظمات السياحية والمراكز السياحية كل حسب تخصصه سواء كانت سياحية طبيعية ، أم سياحية أثرية ، أم سياحية دينية بغرض تقديم الخبرة و المعلومات للسائح

**الخدمات الدينية:** المنتجات التي تقدمها المراكز الدينية لطالبيها بغرض تحقيق الصفاء الروحي، وغرس الايمان ، و الثقة و الامانة و الصدق.

**الخدمات المصرفية:** المنتجات التي تقدمها المصارف و المنظمات المالية الاخرى سواء الخاصة منها أو العامة لحفظ أموال المودعين و تسهيل العمليات المالية لطالبيها.

**الخدمات المرورية :** المنتجات التي تقدمها أجهزة المرور بغرض إرشاد السائقين و تنظيم العمليات المرورية لحفظ حياة المستفيد وتسهيل وصولهم بأمان.

**الخدمات الترفيهية :** المنتجات التي تقدمها بعض المنظمات كالنوادي و الجمعيات إلى الجمهور بغرض الترفيه و الترويح عنهم بعد الجهد و العناء وما ينتج عنه من الضغط النفسي و الذي يتسبب عنه في كثير من الاحيان الامراض النفسية.

**الخدمات الحكومية:** مجموعة متنوعة من المنتجات تقدمها الدولة للمواطنين لتسيير معاملاتهم و لتسهيل حياتهم و الاجراءات التي يرغبون إنجازها.

**الخدمات القضائية:** المنتجات التي تقدمها المنظمات القضائية بغرض الفصل في المشاكل التي تحدث بين الناس و تحقيق العدالة.

**الخدمات التأمينية:** المنتجات التي تقدمها المنظمات التأمينية للمواطن سواء أكانوا أشخاصا أم منتجات لاطمئنان صاحب العلاقة على حياته و ماله.

**الخدمات النقل:** المنتجات التي تقدمها المنظمات الخاصة بالنقل البري و البحري و الجوي لتسهيل عملية نقل الاشخاص و منتجاتهم و التأمين عليهم و عليها من المكان المنقولة منه إلى مكان المنقولة إليه.

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد- تسويق الخدمات و تطبيقاته- الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن 2005، ص 35.

**الخدمات الاتصالات:** منتجات تقدم للمستفيدين بغرض تيسير عملية اتصالهم بجهات أخرى بعيدة أو قريبة بغرض تقديم معلومات تسهل أعمالهم.

**الخدمات الماء و الكهرباء و الغاز:** خدمات يتم بموجبها تجهيز الماء و الكهرباء و الغاز إلى المستفيدين بغرض تسهيل حياتهم و توفير احتياجاتهم.

**الخدمات الامنية:** وهي الخدمات التي تقدمها الاجهزة الامنية من جيش و شرطة لتأمين حياة المواطن من الاضرار بحياتهم وممتلكاتهم التي ربما يحدثها اناس آخرون من داخل القطر و خارجه.

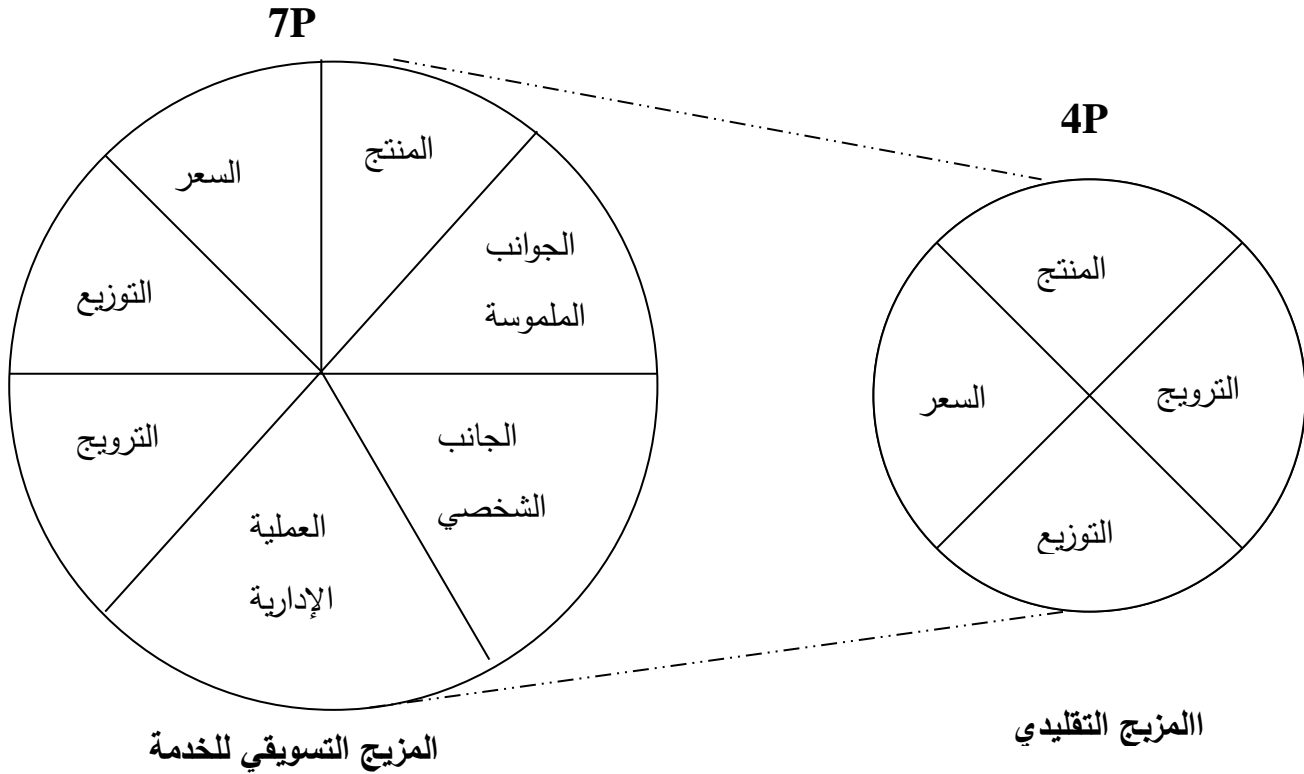
**III- المزيج التسويقي للخدمات:** رغم تنوع وتعدد النشاط التسويقي إلا أنه يجمع هدفين رئيسيين يمثلان القاسم المشترك بين جميع المؤسسات، الهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم ، أما الهدف الثاني فهو تحقيق تنافسية والمردودية . ولتحقيق ذلك لا بد من استعمال المزيج التسويقي وهو عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه وعليه إيجاد المزيج المناسب وفقا لمتطلبات السوق وبحكم طبيعة وتكوين المزيج التسويقي فإنه لا يتخذ شكلا نمطيا ثابتا وإنما يتغير وفق تغيير معطيات السوق<sup>1</sup>. وتقليدا فإن أكثر الباحثين والكتاب متفقين على أربعة مكونات أساسية للمزيج التسويقي هي : المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، إلا أن هناك عدة من الباحثين يرون ضرورة توسيع وتطوير أنشطة وعناصر المزيج التسويقي للخدمات وذلك على ضوء عمليات التطوير التي تصاحب تلك الخدمات ، وعليه فإن Magrath يرى بأن عناصر المزيج التقليدي (4p) يجب أن يجري له تكييفاً وتعديلاً وتوسيعاً لتلائم طبيعة الخدمات المقدمة ، ويستند مؤيدو هذا الرأي هو أن الخدمة غير الملموسة تتطلب جهوداً كبيرة تفوق ما تتطلبه السلع المادية لهذا يجب توسيع القائمة لكي تتضمن عناصر أخرى إضافة إلى (4p) الإعتيادية على النحو التالي : المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، الجوانب الملموسة ، الجانب الشخصي ، العملية الإدارية .

إذن فالعناصر المزيج التسويقي الموسع يتضمن سبعة عناصر (7p) بدلا من أربعة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Monique Zollinger - Marketing Bancaire ( vers une banque du troisième type ) – Dunod , Paris , P 102.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 234 ، 235 .

الشكل (2-3) : المزيج التسويقي للخدمات



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق، ص 235.

**III-1-1- المنتج (الخدمة): (Product)** يعتبر المنتج عنصراً كبير الأهمية من عناصر المزيج التسويقي و استراتيجية تتمثل في تطوير المنتجات السابقة وخلق منتجات جديدة ويمكن تعريفها بأنها مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو الخدمة التي ستعرضها المؤسسة لعملائها<sup>1</sup>.

**III-1-1- خلق منتجات وخدمات جديدة :** إن عملية الخلق والتطوير تنشأ لعدة عوامل ضرورية تدفع المؤسسة إلى إتخاذ خطوة مثل هذه، وقد تكون هذه الظروف اقتصادية، سياسية، ثقافية، إجتماعية، جغرافية، هذه العوامل تحت على إيجاد الجديد وفقاً للمراحل التالية<sup>2</sup>:

- **مرحلة توليد الأفكار :** يتم في هذه المرحلة تجميع الأفكار التي تصلح لتطوير أو تنمية أو الإبتكار خدمة ما ، وتعتمد المؤسسة في بحثها عن تلك الأفكار على عدة مصادر منها العملاء ، أقسام البحوث والتطوير مندوبي البيع والتوزيع .

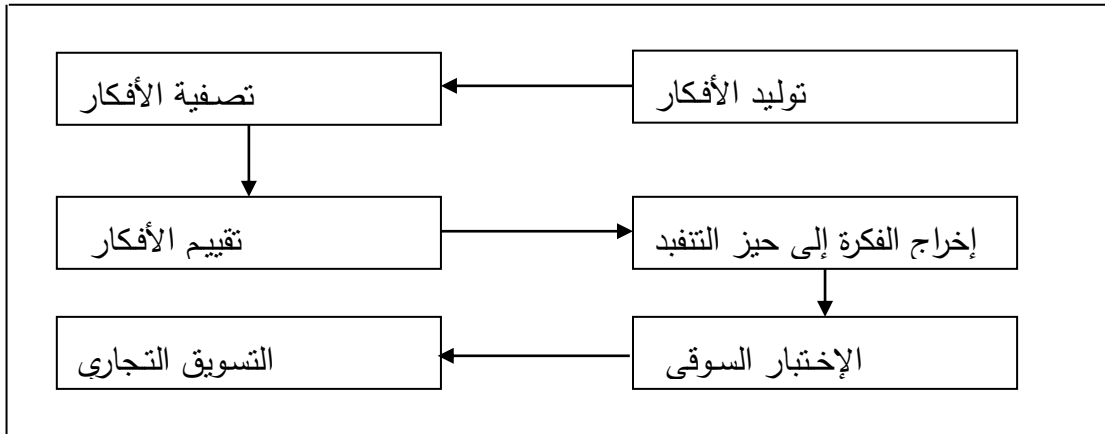
<sup>1</sup> Yves le Golvan O.P CIT. P .106

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 239.



- **مرحلة تصفية الأفكار:** وفي هذه المرحلة يتم مراجعة الأفكار وتحديد ما كان منها ملائماً لأهداف المؤسسة في السوق المستهدف، وما تحتاجه من إمكانيات وعناصر بشرية.
  - **مرحلة تقييم الأفكار :** والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات التي يمكن أن تحققها المؤسسة إذا ما حولت الفكرة إلى حيز التطبيق ، والتعريف على تكاليفها وإحتمالات ربحيتها .
  - **مرحلة إخراج الفكرة إلى حيز التطبيق :** ويتطلب ذلك تضافر جهود إدارات التسويق والبحوث والتطوير وغيرها من الإدارات من أجل تحويل الخدمة من فكرة إلى خدمة حقيقية .
  - **مرحلة الإختيار السوقي :** ويتم في هذه المرحلة إدخال الخدمة المقترحة للتجربة في بعض الفروع الرئيسية لإختيار مدى تقبل السوق لها وإقبال الزبائن عليها وردود أفعالهم تجاهها .
  - **مرحلة التسويق التجاري:** تعميم الخدمة ونشرها على كافة الفروع والمناطق الجغرافية الخاصة بالمؤسسة.
- إلا أن المراحل السابقة لا تكون دوماً من الواجب على المؤسسة المرور بها، فقد تقصي مرحلة أو مرحلتين على حسب الظروف المتاحة .

الشكل (2-4): مراحل تطور الخدمات الجديدة

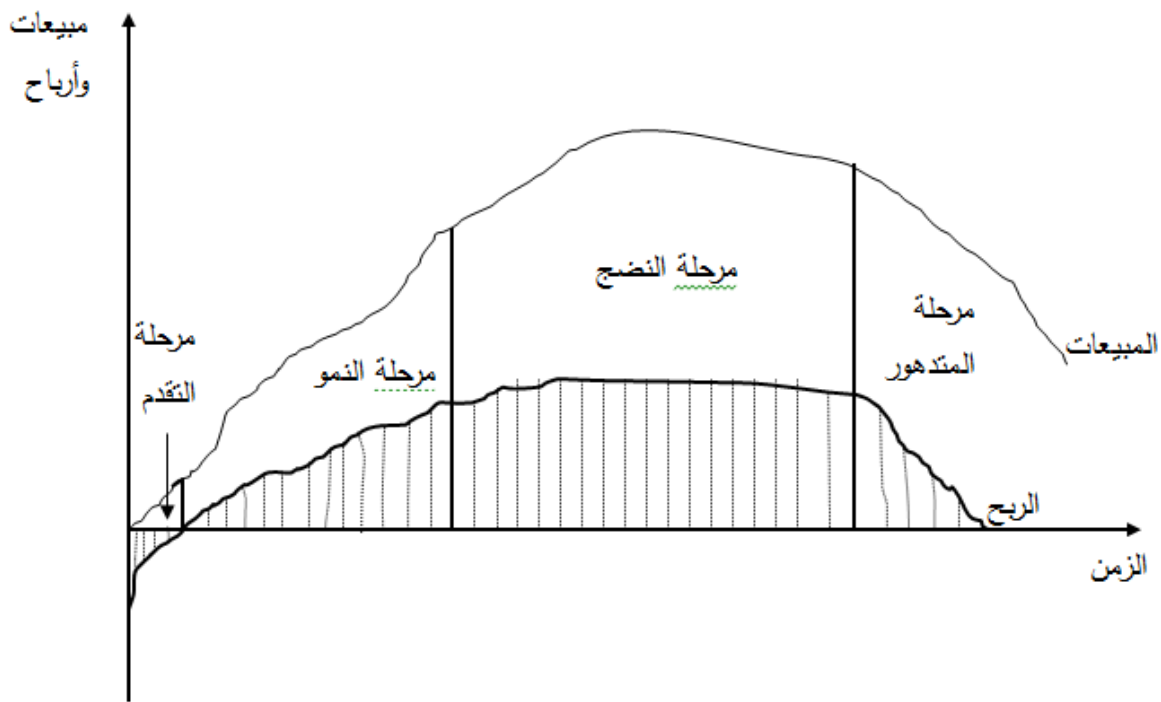


المصدر: عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 236.

III-1-2- الحفاظ على المنتجات الجديدة

III-1-2-1- دورة حياة الخدمة: يعيش المنتج الخدمي دورة حياة تمر بمراحل مختلفة لها طبيعة خاصة والحفاظ على تلك المنتجات يستدعي ضرورة تلبيسات Habillage<sup>1</sup>، في كل مرحلة من مراحل حياته. ومن أهم المشاكل التي تواجه الإدارة فيما يتعلق بالخدمات هي تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة كل مرحلة من مراحل تطورها. ويمثل الشكل التالي المراحل الأساسية لدورة الحياة المنتجات وتطور كل من المبيعات والأرباح عبر كل مرحلة من هذه المراحل .

الشكل (2- 5) دورة حياة المنتجات



Source : Michel Badoc O.P.CIT P226

<sup>1</sup> Sylvie de Coussergues .O.P .CIT . P 236.

إن مراحل دورة حياة الخدمة لا تختلف عن مراحل دورة حياة السلعة وسنحاول شرح هذه المراحل بالتفصيل<sup>1</sup>.

- **مرحلة التقديم** : في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة ضعيف لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح إلى السوق لأول مرة لذلك يركز على الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المقدمة وفوائدها .

- **مرحلة النمو** : يتعرف الأفراد على الخدمة المقدمة وعلى مدى تمييزها عن الخدمات الموجودة وتمتاز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه .

- **مرحلة النضوج** : من هذه المرحلة تحقق الخدمة إلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار وتكون المنافسة شديدة .

- **مرحلة التدهور** : في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبي حاجات ورغبات الأفراد ، أو ظهور خدمات ذات منافع أكثر انسجاماً مع حاجات ورغبات الأفراد .

**III-2- تسعير الخدمة: (Price)** يعتبر قرار تسعير الخدمات من أكثر القرارات تأثيراً على جميع عناصر المزيج التسويقي ومن القضايا الهامة التي تواجه الإدارة، ويتعين أن تكون لهذا الأخيرة استراتيجية التسعيرة الخاصة بها وسياسة التي يواجه بها المتغيرات داخل السوق<sup>2</sup>.

**III-2-1- تحديد السعر** : إن المؤسسات تعتمد في تأسيس سياسة سعرية على أربع نقاط هي :

- 1- حساب التكاليف : ويتم تقييمها بإستعمال الطرق المحاسبية المعروفة .
- 2- قابلية السعر : أي معرفة درجة قابلية السعر لدى الزبائن وهذا عن طريق تقنيات سبر الأراء .
- 3- تحسين النوعية : كلما كانت نوعية وجودة الخدمات والمنتجات أحسن دفع بالزبائن بقبول الزيادة في السعر .

4- الإتصال المباشر : وهذا بالقيام بحملات تحسيسية لدى الزبائن وتوضيح التطور والتغيير الذي فرضته القوانين الجديدة والذي أدى إلى ارتفاع التكاليف الخاصة بالمنتجات.

**III-2-2- طرق تحديد السعر** : يتم تحديد سعر المنتج أو الخدمة بعدة طرق نذكر منها:

- (1) **التسعير على أساس إضافة هامش الربح إلى التكلفة** : تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق حيث إنه يتم إضافة هامش ربح إلى التكلفة الكلية للخدمة لكن لا تستخدم هذه الطريقة غالباً من طرف إدارة لأنها لا تكون على معرفة تامة بالتكاليف في معظم الحالات كما أنها لا تأخذ بعين الإعتبار حساسية العميل للسعر والأسعار المنافسة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف - التسويق المصرفي - مرجع سابق ، ص 245  
<sup>2</sup> أحمد غنيم - صناعة قرارات الإنتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك - الطبعة الثانية 1992 ، ص 17 .

(2) - نقطة التعادل : وهي النقطة التي يصل عندها مستوى نشاط المؤسسة دون أن يحقق لا خسارة ولا ربح أي نقطة تقاطع الهامش الكلي مع التكاليف المتغيرة والثابتة<sup>1</sup>. ويمكن تحديد وضعية نقطة بطريقتين وهما:

$$se = \frac{cf \times ca}{m/cv} \quad (\text{وحدة نقدية})$$

$$se = \frac{cf}{pvu - m/cv} \quad (\text{عدد الوحدات})$$

se : نقطة التعادل. ca : رقم الأعمال.

cv : التكاليف المتغيرة .

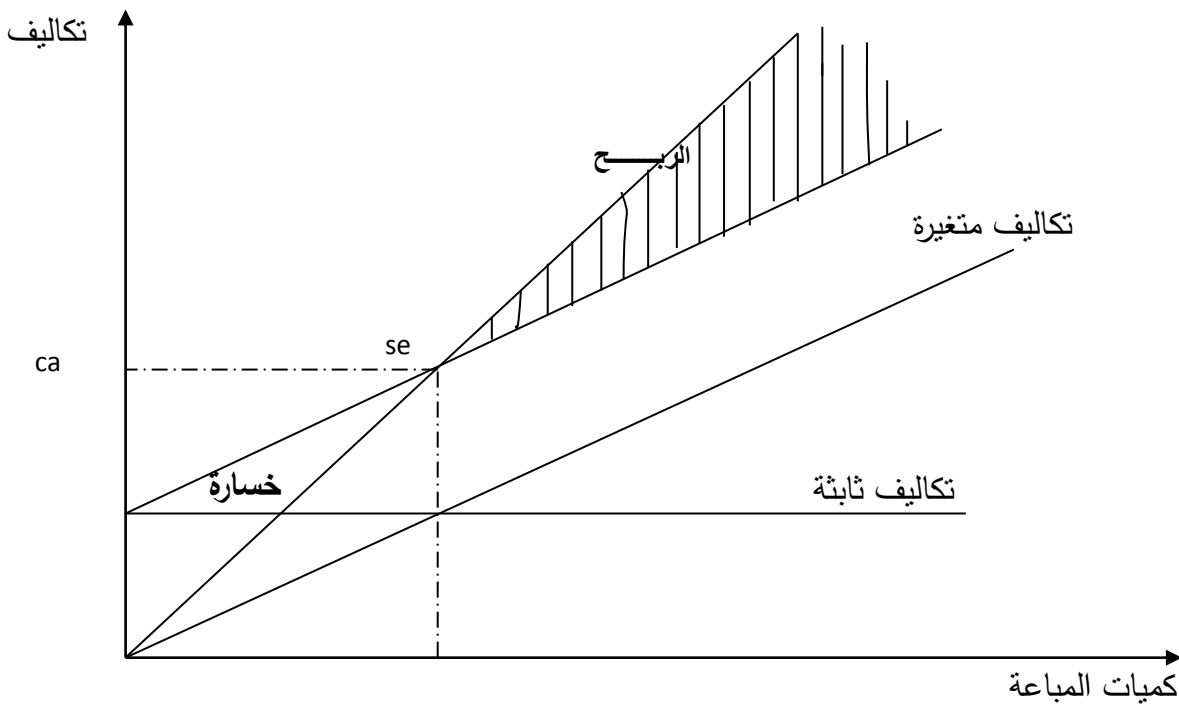
cvu : تكاليف متغيرة وحدوية.

cf : التكاليف الثابتة

pvu : سعر بيع الوحدوي

m/cv : الهامش على التكلفة المتغيرة (m/cv = ca - Cv)

ويمكن وضع تمثيل بياني لهذا النقطة كما هو موضح في الشكل التالي:  
الشكل (2-6): تحديد السعر بطريقة نقطة التعادل



Source: michel badoc O.P.cit , P 241

(3) - التسعير حسب سعر السوق : في هذه الطريقة يترك السعر يتحدد في السوق على أساس المنافسة، حيث تكون فيها المبادرة للمؤسسات الكبرى ذات القيادة وهذا بالطبع قد يؤثر سلبا على تسعير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

<sup>1</sup> Michel Badoc . OP. CIT . p 240.

4- التسعير على أساس العلاقة مع العميل : تقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء عروض خاصة في الأسعار الخدمة لبعض فئات العملاء ، فهناك عدد من العملاء الذين يتمتعون برعاية خاصة من جانب المؤسسة وبناء عليه فان السعر يتحدد على أساس تقييم العلاقة الإجمالية مع العميل ، وبالتالي فإن المؤسسة تكون على استعداد لقبول هوامش ربح منخفضة مقابل الاحتفاظ على العميل.

III-3- توزيع الخدمة: (Place) تهدف إستراتيجية توزيع الخدمات إلى جعل قنوات التوزيع متطابقة مع توزيع الزبائن، وهذا يعني تنظيم نقاط البيع بصفة تسهل للمستهلك الوصول إليها حيث أن الخدمات ذات الجودة العالية والنوعية الرفيعة والمقدمة بصفة دقيقة ، لن تعرف نجاحا إن لم تكن موزعة بطريقة جيدة وملائمة.

III-3-1- تعريف التوزيع: يعرف التوزيع بأنه يمثل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة في تناول يد المستفيدين وذلك من خلال قنوات التوزيع ، وتمثل القناة التوزيعية حلقة الوصول ما بين المنتج (المؤسسة) والمستفيد النهائي منها<sup>1</sup>.

III-3-2- أهمية التوزيع : يمكن إيجاز أهمية التوزيع فيما يلي :

- تحقيق عملية الإتصال المستمرة بالمستفيدين من الخدمة وجمهور المستهلكين.
- تحقيق الإشباع والرضا المستفيدين من الخدمة.
- الثقة والإستقرار النفسي لدى المستفيدين وإدامة صلتهم بالمؤسسة وذلك من خلال المعاملة الحسنة والتسهيلات الممنوحة .
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستفيدين .
- إكساب الشهرة للمؤسسة.
- تقديم الخدمات بالجودة والميزة والمكان والزمان المناسبين.
- المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة.
- تزويد المؤسسة بجميع المعلومات عن المستفيدين و ردود أفعالهم.
- تقليل التكاليف التسويقية.

III-3-3- إستراتيجيات التوزيع : يقصد بها مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع السوق أو المنطقة الجغرافية، وكذلك كثافة عملية التوزيع في السوق أو هذه المنطقة أو في القطاع السوقي المختار. وبشكل عام هناك ثلاثة أشكال رئيسية من التغطية :

1- التوزيع المكثف: ويقصد به توزيع الخدمات في أكبر عدد ممكن من الفروع التابعة للمؤسسة.

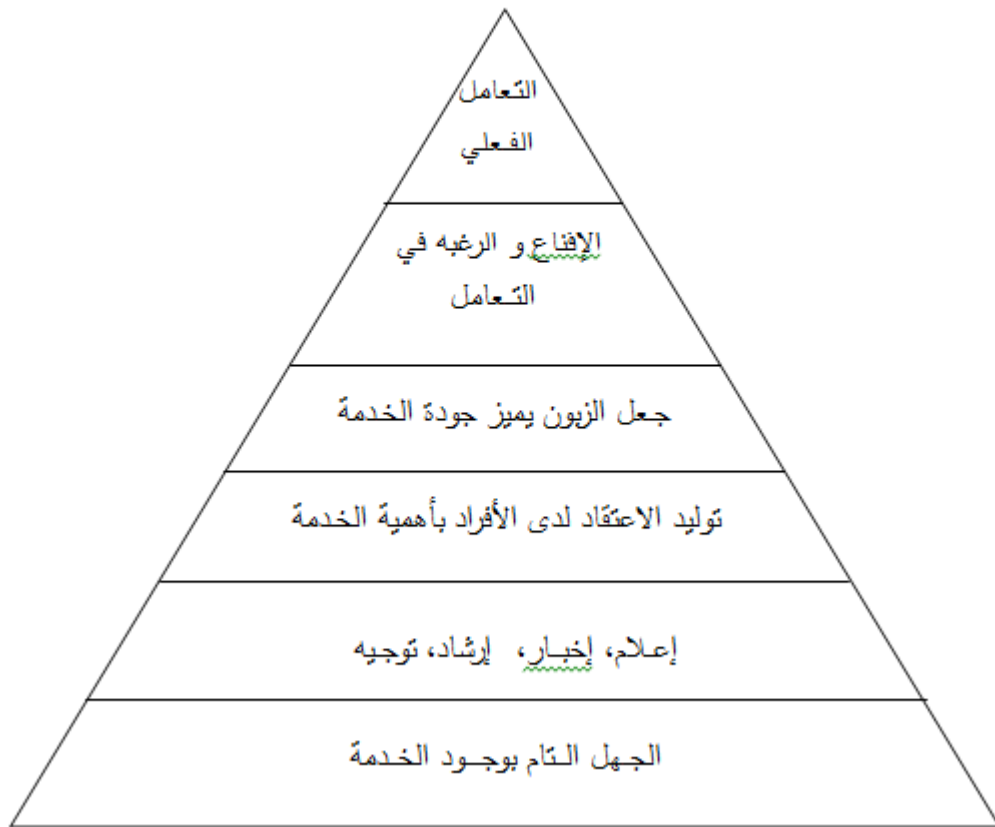
2- التوزيع الانتقائي: ويتم فيه تقديم الخدمات المؤسسة من خلال عدد مختار ومحدد من الفروع التابعة للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص 285.

(3) - التوزيع المطلق : وهو تقديم الخدمات من قبل أحد الفروع المؤسسة فقط ، هذا النوع من الخدمة قد لا تقوم بها مؤسسات أخرى.

III-4- الترويج الخدمة: (Promotion) يعتر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه الترويج في تعريف الزبائن بالخدمات التي تقدمها المؤسسة والمزايا التي تنتج عن هاته الخدمات ، وإقناعهم بمقدرة الخدمة على إشباع إحتياجاتهم وبالتالي دفعهم لاتخاذ القرار. ويعرف الترويج على أنه جميع الجهود التسويقية والأساليب الشخصية والغير الشخصية لإخبار الزبون بالمعلومات الخاصة بالخدمة، وشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الإستفادة منها ومحاولة إقناعهم بالتعامل مع المؤسسة<sup>1</sup>. إذن فالترويج الفعال يكون له أثر فعال على دفع الزبائن المرتقبين إلى التعامل مع المؤسسة عبر مراحل مختلفة يطلق عليها الهرم الترويجي والشكل التالي يوضح تلك المراحل<sup>2</sup>.

شكل رقم (2-8): الهرم الترويجي (مراحل التعامل)



المصدر: جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 302

<sup>1</sup> بدير حداد - تسويق الخدمات المصرفية - البيان للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى - القاهرة - 1999 ، ص 251 .  
<sup>2</sup> جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 302 ، 303 .

ويتضح من الشكل أن دور الترويج والجهود المكثفة تنطلق من قاعدة الهرم بإتجاه القمة فنجد في القاعدة الهرم الزبائن المرتقبين الذين يجهلون وجود خدمات ثم يبدأون بالإستجابة لجهود الترويج تدريجيا إلى أن يصل إلى قمة الهرم ، وعندما تكون جهود الترويج قد حققت هدفها بإيصال الزبائن إلى مرحلة إتخاذ قرار التعامل الفعلي مع الخدمة .

**III -4-1- المزيج الترويجي للخدمة:** تتضمن سياسة الترويج مجموعة من العناصر التي يتم استخدامها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المطلوبة ويطلق عليها مجتمعة بعناصر المزيج الترويجي وهي الإعلان والبيع الشخصي والنشر وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة ، ولكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي خصائصه المميزة والتي ينبغي على المسوقين فهمها جيدا في حالة إختيار عناصر المزيج الترويجي.

**1-الإعلان :** هو أحد الأدوات الهامة التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف السياسة الترويجية للخدمات، من خلال توصيل الرسالة الإعلانية ورفع وحث العميل على التعامل مع المؤسسة وسبيل الإعلان من ذلك هو التأثير على تفكير وإدراك ودوافع وإتجاهات وسلوك العميل .

والإعلان يقوم على مجموعة من الأسس أهمها القيام بدراسات وبحوث تسويقية وإستخلاص النتائج بما يفيد في إعداد وتنفيذ البرنامج الإعلاني، ثم التخطيط السليم للحملات الإعلانية ، وبعد ذلك إختيار وسيلة الإعلان السليمة ، وأيضا تصميم الرسالة الإعلانية بالشكل المناسب ، وتحديد الأسلوب الإعلاني الذي سيتم الإعتماد عليه في صياغة الرسالة الإعلانية إلى جانب توفير المتخصصين من ذوي الكفاءة في مجالات الإعلان مع مراعاة الصدق والأمانة في التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة<sup>1</sup>.

وتتمثل وسائل الإعلان في :

- الصحف والمجلات.
- السينما والتلفزيون .
- الإذاعة .
- الملصقات واللوحات المضيئة .

والجدول الأتي يوضح لنا أهم المزايا والعيوب لمختلف وسائل الإعلان:

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد - البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها - الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000 ، ص 206

الجدول (2-3): المزايا والعيوب لمختلف وسائل الإعلان

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرنة ويمكن توقيتها .</li> <li>- تغطي الأسواق المحلية بكثافة.</li> <li>- ذات إستعمال وقبول واسعين.</li> <li>- المصداقية العالية للكلمة المكتوبة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدتها قصيرة .</li> <li>- تقرأ بسرعة .</li> <li>- نادرا ما يفكر الجمهور بنقل الخبر .</li> </ul>
المجلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إختيار الدقيق للجمهور المستهدف .</li> <li>- تقرأ بشكل هادئ .</li> <li>- إستخدام الألوان .</li> <li>- يمكن إستخدام المجلات التجارية المتخصصة لإثارة الإحتياجات لفئات معينة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج لفترة طويلة لظهور الإعلان .</li> <li>- إنتشار قليل من الصحف .</li> <li>- المكان المناسب للإعلان يحتاج لتكلفة أعلى .</li> </ul>
التلفزيون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت .</li> <li>- تغطية واسعة .</li> <li>- يستقطب كافة الحواس .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة عالية.</li> <li>- المدة الزمنية قصيرة (من 20 إلى 60 ثانية) .</li> <li>- إختيار جمهور المشاهدين المستهدفين.</li> </ul>
البريد المباشر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدقة في إختيار الجمهور المستهدف .</li> <li>- عدم وجود منافسة مع الآخرين .</li> <li>- المرونة .</li> <li>- اللمسة الشخصية الموجهة للعميل .</li> <li>- تساعد المؤسسة في ترويج خدماته الخاصة كبطاقات الإئتمان .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة عالية .</li> <li>- لا يحظى بالإهتمام .</li> <li>- إنخفاض المردود على إستقضاء البريد .</li> </ul>
الإذاعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجمهور واسع .</li> <li>- إختيار الجمهور حسب نوع البرنامج .</li> <li>- التكلفة قليلة نسبيا .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حياة الإعلان في الإذاعة محددة .</li> <li>- التركيز عليها أقل من التلفزيون .</li> </ul>

المصدر : عوض بدير الحداد ، المرجع السابق ، ص 262

**ب- البيع الشخصي :** يمثل البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي مؤسسة ويعتمد تقديم الخدمات على الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم هذه الخدمات ومقابلة الزبائن والرد على إستفساراتهم والتعرف على رغباتهم ، ويقوم البيع الشخصي على إعداد الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور إعدادا جيدا ويقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة الزبون ومشكلاته وإمكانية إشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات وتقديم الرأي والنصيحة له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمعي عماري ، ملئقي المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية ، واقع وتحديات ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2004 .



وتكمن أهمية رجل البيع في أنه واجهة المؤسسة أمام الغير ، وهو يقوم بتنفيذ وظيفته بكل جوانبها ومتطلباتها ، ويتوقف نجاح عملية البيع على مهارات وقدراته .  
والأطراف الذين يتعامل معهم مندوب البيع تتمثل فيما يلي :  
- المؤسسة : من حيث سياستها وأهدافها وخططها البيعية .  
- الزبائن : حيث يقوم بتنفيذ وظيفة البيع والترويج للزبائن الحاليين والمرتبين .  
- المنافسون : حيث يتعرف على سياساتهم ونقاط قوتهم وضعفهم .  
- المحيط العام في السوق : حيث أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تؤثر في قيام رجل البيع بوظيفته ويجب عليه أن يدرك هذه الظروف .

**ج- النشر :** يعتبر النشر وسيلة إتصالية ناجحة لما يحدثه من تأثير على الزبائن فهو يمثل دعاية غير مباشرة تولد إيضاح جيد وتكوين صورة ذهنية للمؤسسة لدى الجمهور، ومن أهم خصائصه:<sup>1</sup>  
- إن النشر وسيلة تتمتع بثقة عالية من الجمهور فالمتعاملين مع المؤسسة ينظرون للمعلومات والأخبار المنشورة بأنها على درجة عالية من المصداقية وأنها حقائق وليست دعاية للمؤسسة ما أو لجهة معينة.  
- إن صياغة تلك الأخبار لا تتدخل فيها المؤسسة، وإنما يقوم في الغالب بصياغتها وتنفيذها المحرر الإعلامي أو محدودو الأخبار في الوسيلة الإعلامية.  
- إن النشر يمتاز عن الإعلان بأنه يصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وأنه يترك أثرا كبيرا وأعمق من الإعلان.

**د- تنشيط المبيعات :** يقصد بتنشيط المبيعات كافة الأنشطة الترويجية الأخرى بخلاف البيع الشخصي والإعلان والنشر التي من شأنها حث المستهلك والموزع على طلب المنتج والتعامل به.<sup>2</sup>  
وهناك عدة أساليب تستخدم في تنشيط المبيعات منها:  
- تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات .  
- الهدايا التذكارية : وتساهم هذه الوسيلة بتعميق الثقة بين المؤسسة و الزبائن من خلال قيام المؤسسة بتوزيع الهدايا التذكارية التي تحمل إسم المؤسسة أو شعارها .  
- المسابقات والحوافز : وتعد وسيلة تستخدمها المؤسسة لترويج خدماتها إذ يتم إجراء مسابقات يخصص لها جوائز ضخمة تغري الزبائن على التعامل مع المؤسسة.  
**هـ- العلاقات العامة:** يقصد بالعلاقات العامة الجهود الإدارية المرسومة و المستمرة و التي تستهدف إقامة و تدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة و جمهورها.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ، المرجع السابق ، ص 308.  
<sup>2</sup> عمرو خير الدين - التسويق المفاهيم والاستراتيجيات - مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1997 ، ص386.

و للعلاقات العامة طريقتين أحدهما يعني الاتصال بين المؤسسة وجمهورها لغرض جمع المعلومات و الأفكار عن المؤسسة و خدماتها. و الطريقة الثانية تتمثل في كونها أداة لنشر المعلومات و الأفكار عن المؤسسة و شرحها بطريقة تمكن الجمهور من فهمها.

وللعلاقات العامة دورا مهما في ترويج الخدمات المؤسسة، فهي شريان الاتصال بينها و جمهورها الواسع ، ويشمل جمهور المؤسسة كلا من الجمهور الداخلي و الذي يضم كلا من الموظفين ، و الزبائن الحاليين ، و المساهمين ، و الموردين و الجمهور الخارجي و هم العامة الأفراد و جماعات ، و الذين لا تربطهم بالمؤسسة أية صلة مباشرة مثل الصحافة ، ووسائل الإعلام ، و بعض مؤسسات الأعمال و بعض الأجهزة و الدوائر الحكومية .

### III-5- عناصر مزيج التسويق الخدمي المضافة إلى المزيج التسويقي الاعتيادي: كما

ذكرنا في بداية أن عناصر المزيج التسويقي الأربعة يجب أن يجري لها تكيفا و تعديلا لتلائم طبيعة الخدمة المقدمة ، ذلك أن الخدمة غير ملموسة تتطلب جهودا كبيرة تفوق ما تتطلبه السلع المادية ، وتتضمن عناصر الجديدة الأخرى الأفراد المشتركرون في أداء الخدمة والمدلول المادي و العمليات المرتبطة بتقديم الخدمة .

### III-5-1- الأفراد المشتركرون في أداء الخدمة : (People) من أهم العناصر المؤثرة على

المكونات الخدمات و التي بدورها تؤثر على الإدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم هو العنصر البشري ، و يتعلق هذا الأخير بالأفراد العاملين بالمؤسسة و الذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء ، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر خاصة فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء و كيفية إستقبالهم.<sup>1</sup>

### III-5-1-1- دور العنصر البشري في المزيج التسويقي للخدمات: لقد تم التركيز على

العنصر البشري ليس لدعم المزيج التسويقي و العمل على تكامله و تناسقه فقط ، بل حتى في العملية التسويقية كاملة ، إذ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون تعبئة لموارده البشرية، فالمؤسسات تتطور بجهود و أفكار موظفيها و لكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم.

ويتفرع دور العنصر البشري إلى جانبين ، ففي مجال التسويق بوجه عام يتمثل دوره في :

- توفير المعلومات التسويقية ، و القيام ببحوث التسويقية .
- يعتبر كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية، ودوره كعامل إستراتيجي في إنتاج و بيع الخدمات من خلال:

\* إنتاج الخدمة و تقديمها للعملاء في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة، و إعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة.

<sup>1</sup> زيدان محمد - دور التسويق في القطاع المصرفي - مرجع سابق ص 176.

\* تطوير الخدمات القائمة ، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المعروضة في السوق ، خاصة تلك التي تمر بمرحلة الإنحدار ، وذلك من خلال بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل.

**III-5-2- المدلول المادي للخدمة: (Physical Evidences)** يتطلب تقديم الخدمات توفر تسهيلات مادية تساعد وتسهل إنسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية والمكانية ، وذلك نظرا لخصائص الخدمة وأبرزها التداخل بين العميل وموظف عند أداء الخدمة ، ومن أهم هذه التسهيلات مباني المؤسسة وأجهزتها المختلفة ، حيث تلعب المباني دور بالغ الأهمية في جذب العملاء للتعامل مع المؤسسة إذ يفضل العميل التعامل مع المؤسسة التي تتوفر فيها جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة ، كاتساع مبنى ووجود أماكن مريحة للانتظار ، التكيف ، توفر الأمن ، إلى جانب وجود أماكن لتوقيف سيارات العملاء ، وغيرها من العناصر المادية التي يهتم بها العملاء.

**III-5-3- العمليات المرتبطة بتقديم الخدمة: (Processes)** تتمثل العمليات في كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة ، فالعميل يجب أن لا يقتنع بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية ، بل أن يقتنع أيضا بالأسلوب التي أدت به هذه الخدمة وعليه يجب على مؤسسة أن تأخذ في الإعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة، كما يجب عليها استخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت إنتقال العميل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازية بدلا من العمليات المتتابعة<sup>1</sup>.

#### IV - مفهوم ومراحل تطور تسويق الخدمات

**IV-1- مفهوم تسويق الخدمات:** إن تسويق الخدمات مفهوم حديث النشأة حيث أنه كان مجرد سؤال في السبعينات وكان المتخصصون يركزون في كتاباتهم على تسويق المنتجات فقط حيث كان تسويق السلع والخدمات تسويق متشابه إلا أنه في أواخر السبعينات ثم إستعراض الإختلاف بين تسويق السلع وتسويق الخدمات وهذا بعدما تطور مفهوم التسويق وتطورت دراسة الخدمات التي أكدت وجود خصائص ومميزات للخدمة تجعلها تستقل بتسويق خاص بها<sup>2</sup>.

ويعرف تسويق الخدمات على أنه " منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المنظمة وتختص بإدارة مزيج تسوقي متكامل وتمتيز من خلال بناء والحفاظ وكذا تدعيم العلاقات المستمرة والمرحة مع العملاء تهدف إلى تحقيق إنطباع إيجابي في الأجل الطويل ، وإلى تحقيق منافع وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات " <sup>3</sup>.

#### IV-2- مراحل تطور تسويق الخدمات :

<sup>1</sup> محمد زيدان - دور التسويق في القطاع المصرفي - مرجع سابق ، ص 179  
<sup>2</sup> محمد جاسم الصعيدي - مدخل التسويق المتقدم - دار الزهران القاهرة ، طبعة 2000 ، ص 219.  
<sup>3</sup> محمد سعيد المصري - إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية - دار النشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 75.

لم تحظى مراحل تطور تسويق الخدمات بكتابات وفيرة إلا أنها وبقلتها اقتصر على المراحل التالية:<sup>1</sup>

**IV-2-1 - مرحلة الزحف البطيء ما قبل (1980):** قام الباحثون خلال هذه الفترة بدراسة بعض الجوانب المتعلقة بنظرية التسويق ووجدوا أن الكثير من الجوانب هذه النظرية غير كافية لمعالجة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات ، حيث وجهت للتسويق عدة إنتقادات بإعتباره ذي توجه سلعي ، حيث تساءلت الباحثة **Shostack** "هل التسويق الخدمات المصرفية يكون بنفس طريقة تسويق الخضر والفواكه ، واصفة التسويق التقليدي بقصر النظر والعجز عن معالجة خصوصيات ومشاكل قطاع الخدمات . وردا على هذه الإنتقادات قال رجال التسويق التقليديون أن منظمات الخدمة لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة للخدمات وإن النظريات التسويقية القائمة قادرة على معالجة كافة المشكلات التسويقية في قطاع الخدمات والإنتاج معا.

**IV-2-2 - مرحلة المشي المتسارع (1986-1980):** شهدت هذه المرحلة تزييدا ملحوظا في الأدبيات ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات ، حيث تم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوحا من ذي قبل ، كما تم تركيز الإهتمام بشكل مكثف على إدارة الجودة في عمليات الخدمة ، كما برزت دراسات متعلقة بالعلاقات التفاعلية بين منظمة الخدمة والمستفيد منها ، التسويق الداخلي ، الناس ، الدعم المادي ، وموردي الخدمة إضافة لعناصر المزيج التسويقي للخدمة .

كما ظهرت كتب متخصصة في تسويق الخدمات ميزت خصائص الخدمة عن السلعة ، كعدم التجانس واللاملموسية والفنائية .

**IV-2-3 - مرحلة الركض السريع (منذ 1986 حتى الوقت الراهن) :** شهدت هذه المرحلة تنامي وتعاظم أهمية الأدبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر المشاكل الخاصة بمنظمات الخدمية فالباحثون ركزوا على أن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل وإستراتيجيات تسويقية تختلف عن تلك السائدة في السلع ، فقد ظهرت دراسات متعلقة بتصميم الخدمة ، ونظام الخدمة ومستوى الإتصال الشخصي في الخدمات والجودة ورضا المستفيد من الخدمة ، والتسويق الداخلي ، كما شهدت هذه الفترة تنامي حركة البحوث المتخصصة في مجال تسويق الخدمات وفي هذه المرحلة قام الباحث السويدي **Gummesson** بدراسة وتحليل العلاقات والتي تربط ما بين الجودة والإنتاجية والربحية في تسويق الخدمات .

#### IV- مشاكل وأسباب تأخر التسويق في قطاع الخدمات

**V-1 - مشاكل تسويق الخدمات:** يترتب عن الخصائص السابقة المميزة للخدمات عدة مشاكل متعلقة بتسويقها سنحاول التعرض إليها بإختصار:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي ، بشير العلاق - تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي ، دار اليازري ، عمان ، الطبعة 2009 ، ص ص 22،23  
<sup>2</sup> محمد فريد صحن - التسويق - مفاهيم معاصرة ، دار الجامعة 2002 ، ص 357.

- عدم إمكانية تخزين الخدمة : هذا يؤدي إلى ظهور إختلال في التوازن بين عرض الخدمة وطلبها ، ولهذا على المنظمة الخدمية أن تعتمد للموازنة وذلك بإعتماد عدة طرق أهمها تشجيع الشراء في فترات إنخفاض الطلب ، تصميم خدمات مكملة ، إعتماد نظام الحجز المقدم .
- مشكل الإتصالات : حيث هناك صعوبة إتصال مع العميل وتكوين تصور لشيء له مظهر مادي .
- مشكل براءة الإختراع : إن عملية حماية الخدمات أمر في غاية الصعوبة وليس هناك حق الإنتفاع من براءات الإختراع فالتمييز الوحيد هو الإسم أو العلامة التجارية .
- صعوبة تغطية الخدمة لأسواق ومناطق جغرافية واسعة حيث أنها محدودة بإمكانيات مقدمي الخدمة .
- تدخل وإشتراك المستهلك في عملية إنتاج الخدمة .
- صعوبة تنميط الخدمة مما يؤثر على تسويق الخدمة .
- صعوبة قياس جودة الخدمة نتيجة عدم تجانسها .
- صعوبة تسعير الخدمات لصعوبة تنميط الخدمة وتقديم قيمة المدخلات اللازمة كأساس لإنتاجها .
- مشكل الثقة الموضوعية من طرف العملاء: حيث يجب أن تعتمد المنظمات المقدمة للخدمة على مهارات وكفاءات عالية يتسنى للعميل وضع ثقة كبيرة فيها .

**V-2- أسباب تأخر التسويق في قطاع الخدمات:** ظل قطاع الخدمات بشكل عام غير موجه للتسويق بالمقارنة بقطاع إنتاج السلع الملموسة ولمدة طويلة وبالتالي يمكن القول أن منظمات الخدمات تأخرت في تبني المفهوم التسويقي ونوجز أهم أسباب ذلك فيما يلي :

- عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقية : إن أحد المعوقات الأساسية في نشر الثقافة التسويقية داخل أي منظمة هي عدم إقتناع الإدارة العليا والوسطى بأن الخدمات يمكن تسويقها، وأن المفاهيم التسويقية يمكن تطبيقها بنجاح داخل الشركات حيث هناك خلط في المفاهيم التسويقية حيث يعتقد البعض أن التسويق يعني البيع ، كما تبين بعض الإحصائيات في المملكة المتحدة الأمريكية أن نشاط رجال الأعمال في المصارف يتعارض مع التوجهات التسويقية لجذب المستهلكين والحفاظ عليهم وإعتادوا على إرتداء الملابس الرسمية وينتظرون زيادة العميل في المصرف وطلب الخدمة بدلا من قيام المديرين بجذب العملاء والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

- عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية في مجال الخدمات ، فمعظم الكتابات منذ بداية السبعينات تدور حول تعريف الخدمات وتصنيفها وأهميتها لتركز بعد ذلك على الإختلاف بين السلع والخدمات ومدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية على مجال الخدمات ، ومن النادر أن نجد كتابات تشير إلى المشاكل التسويقية لمنظمات الخدمات ، وعلى هذا اعتقد الكثير من المدراء أن منظماتهم لا تحتاج إلى تسويق لخدماتها .

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن - إدارة التسويق - الدار الجامعية 2002 ، ص 346.

- عدم الإتفاق على تعريف موحد للخدمة وحدودها : حيث تعددت تعريف الخدمات وركزت على ثلاث مداخل أساسية :
- \* مدخل تعريف توضيحي : حيث تعرف على أنها الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع المادية .
- \* مدخل التعريف بالخصائص : حيث يركز على خصائص الخدمة حسب تعريف Kotler فعل أو أداء يقدمه طرف لآخر على أن يكون غير ملموس ولا ينتفع عنه أي ملكية لشيء وقد يرتبط أو لا يرتبط باستخدام سلعة مادية .
- \* مدخل التعريف بالقائمة : بناء عليه يتم وضع قائمة بالأنشطة وقد قدم Stanton قائمة بهذه الخدمات : نقل ، علاج ، مالية ، إصلاحات ، السيارات ، الغسيل ، الأمن .
- \* ضخامة المشاكل التسويقية : كون الخدمات تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها على السلع المادية ما ينتج عنه مجموعة من المشاكل ، فمثلا نظرا لطبيعتها الغير ملموسة يصعب الوصول إلى ثقة العميل وإرضاءه بالشراء .
- \* زيادة الطلب على بعض الخدمات مثل الصحة و التعليم لفترات طويلة مما أدى إلى إعتقاد بعض مقدمي الخدمة بعدم الحاجة إلى التسويق .
- \* ينظر بعض منتجي الخدمات إلى أنفسهم مبدعون ولا يعتبرون أنفسهم رجال تسويق .

## خاتمة:

أصبح قطاع الخدمات يحتل مكانة هامة في اقتصاديات الدول المتطورة لما له دور وأهمية كبيرة في حياة الأفراد ومنظمات الاعمال، ولأن تسويق الخدمات يختلف اختلافا كبيرا عن تسويق السلع الملموسة بات من الضروري فهم طبيعة الخدمات وذلك عن طريق تصنيفها، ونظرا للمشاكل التسويقية الناشئة عن خصائص الخدمات يجب على مسوقي الخدمة تبني استراتيجيات تسويقية قادرة على تذليل هذه المشاكل.

## الفصل الثالث: الإدارة الاستراتيجية وأسس التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

مقدمة

I- مفهوم الاستراتيجية

II- الإدارة الاستراتيجية

III- أسس التسويق الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية

خاتمة



### مقدمة:

يشهد الوضع الراهن تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة، لعل أهمها الانفتاح على الأسواق، مما أدى إلى تنافس وتصادم المؤسسات في الظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، والنمو، والبقاء. وفي ظل هذه الظروف لم تعد تصلح نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية، ويأتي التسويق الاستراتيجي كبوصلة التي توجه المنظمات وتجدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير به، وذلك لقدرته على ربط الوظيفة التسويقية بالبيئة الخارجية بكل متغيراتها. ومن هذا المنطلق توخينا التركيز في هذا الفصل تقديم أهم المفاهيم الأساسية الخاصة بالاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتفصيل أكثر في أهم أسس التسويق الاستراتيجي في المنظمات الخدمية.

**I- مفهوم الاستراتيجية:** يستمد مصطلح الاستراتيجية جذوره من الكلمة اليونانية "STRATEGOS"، وهو الذي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري و صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Websters new dictionary) على أنها "علم ترجمة و تخطيط العمليات الحربية"<sup>1</sup>.

وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية".

وتعرف الاستراتيجية كذلك بأنها " نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة"<sup>2</sup>.

كما تعرف الاستراتيجية بأنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم"<sup>3</sup> (والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين).

وحسب ALFRED CHANDLER والذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية في المنظمة، من خلال كتابه " **Stratégies et Structure de l'entreprise** " فإن الاستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الاجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية<sup>4</sup>.

**I-1 - مستويات الاستراتيجية:** يمكن وضع ثلاث مستويات للاستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وهذه المستويات تتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

• **الاستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:** مستوى الاستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والاستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات). أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال... الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.

1 نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 49.

2 علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

3 عبد القادر محمد الاسطة، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، على الموقع الإلكتروني: <https://books.google.dz/books> ، تاريخ الاطلاع 2020/03/22.

4 Alfred Chandler, **Stratégies et Structure de l'entreprise**, sur le site : <https://docs.school/business-comptabilite-gestion-management/ressources-humaines/fiche-de-lecture/strategies-structures-entreprise-alfred-chandler-etude-entreprises-dupont-nemours-general-116844.html>، consulter le : 22/03/2020.

5 أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 36.

• **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط . ويشترك في وضع هذه الاستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء النشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الاستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

• **الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:** في المستوى الثالث الاستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية (USB): التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية، إلخ. الاستراتيجيات المهنية أو الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين. هذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.

### I-2 - أهمية الاستراتيجية: يمكن حصر أهمية الاستراتيجية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة.
- إمكانية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية.
- المساعدة على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.

**II- الإدارة الاستراتيجية :** إن البدرة الأولى لتطوير الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية). ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات وماهي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، والحكومية وغيرها). وقد أصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على المستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21.

البيئة وأنواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل في استبدال مصطلح سياسات الاعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية. وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة المستقرة الاعمال إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورية الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات<sup>1</sup>.

**II-1 - تعريف الإدارة الاستراتيجية:** الإدارة الاستراتيجية كمفهوم عرفها "ANSOFF" أحد رواد الفكر الإداري الاستراتيجي بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها" كما يعرفها كل من HUNGER و WHEEBEM بأنها "مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة"<sup>2</sup>.

كما عرفها جلويك وجاوش: عملية الإدارة الاستراتيجية بأنها: "سلسلة منظمة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. وعملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف و وضع القرارات الاستراتيجية"<sup>3</sup>. فالإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهدفها الرئيسي هو تحقيق التنااسب بين البيئة الداخلية المنظمة (القوة/الضعف) والبيئة الخارجية (فرص/ التهديدات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

**II-2 - مراحل القيام بالإدارة الاستراتيجية :** إن الاستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، فمدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها. وتشمل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

- تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛
- تحديد الموقف الاستراتيجي؛
- تحديد البدائل واختيار الاستراتيجية الملائمة؛

<sup>1</sup> شاكر تركي أمين، الإدارة الاستراتيجية، على الموقع الالكتروني التالي:

<https://fr.scribd.com/document/332341772/%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5-%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-pdf> تاريخ الاطلاع: 2020/03/22.

<sup>2</sup> علي رضا صاحب أبو حمد، الإدارة الاستراتيجية، لمحات معاصرة، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2001، ص94.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو حقف، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة العلمية، عمان، 2000، ص64.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 82.

• تنفيذ الاستراتيجي؛

• مراجعة وتقييم الاستراتيجية؛

ويمكن شرح هذه الأنشطة كما يلي:

➤ **الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة:** نقصد بالرؤية الاستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه و رغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا، و تصاغ الرؤية الاستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام و توضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا<sup>1</sup>، و تعرف كذلك الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتميتها"<sup>2</sup>.

أما رسالة المنظمة فهي توضح الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها<sup>3</sup>، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين: ما هو مجال عمل المنظمة؟، وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟ ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

**وتتمثل خصائص الرسالة الناجحة الآتي<sup>4</sup>:**

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً.
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها.
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة.
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية.
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع.
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي.

➤ **تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل:** بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد" الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي

1 نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات علمية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2017، ص58.

2 ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص، ص93.

3 عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 77.

4 فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عليها المعاصرة، دار وائل للنشر والأردن، 2000، ص 55.

على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد.<sup>1</sup> ومنه نستنتج هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، وهو مستمد من الرسالة، ومن بين الأهداف هدف الريح على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، وتحسين الحصة السوقية.

كما تختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، .... إلخ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نعمل ومتى نعمل وأين نعمل وكم يجب أن نحقق. **تحديد الموقف الاستراتيجي:** إن الغرض الأساسي من القيام بهذه الخطوة هو تقييم الأداء الحالي للمنظمة والتعرف على خصائص الموقف الذي تتحرك فيه وحقائق المستقبل الذي يستند عليها وضع استراتيجية تسويقية في هذه المرحلة يصف المدير المعالم الأساسية للموقف الذي يواجهه ويجب عن السؤال، أين نحن الآن؟ وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الفرعية الآتية:

- أ - تحليل مطالب وتوقعات أصحاب المصالح الرئيسية داخل وخارج المنظمة.
- ب - تحليل قاعدة البيانات: الأداء السابق، الموقف الحالي، التنبؤ بالمستقبل.
- ج - تحليل البيئة: قياس وتحليل الفرص التسويقية، تحليل التهديدات والقيود.
- د - تحليل المنظمة: تحليل الموقف الحالي للصناعة، تحليل الموقف الحالي للمنظمة وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف لديها.

و يمكن الاستعانة بتحليل SWOT (القوة/ الضعف، الفرص/ التهديدات) لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنشأة فلا شك أن مقابلة الفرص بمواطن القوة أو مقابلة التهديدات بمواطن الضعف في المنشأة سيستقر عن بعض الاقتراحات التي ستؤدي بدورها فيما بعد إلى تصرفات استراتيجية<sup>2</sup>.

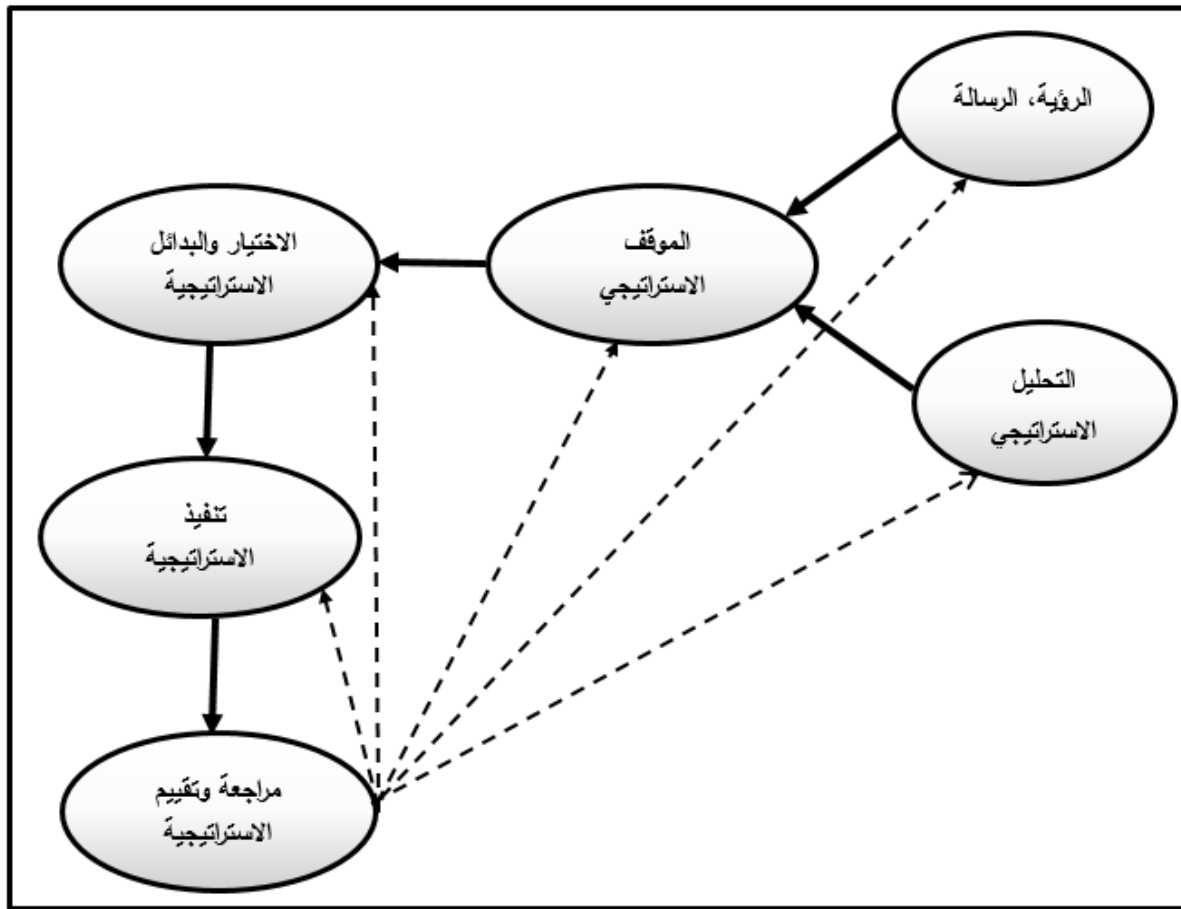
**تحديد البدائل واختيار الاستراتيجية الملائمة:** الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن القرار القيام بتقييم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة. يطلق على أدوات تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال، وتساعد هذه النماذج في تقييم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب.

**تنفيذ الاستراتيجي:** يقصد بتنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعة للطباعة والنشر، عمان، 2013، ص36.  
<sup>2</sup> عصام الدين أبو علفه، اتجاهات تسويقية معاصرة: التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003، ص133.

- وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب:
- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي... الخ)
  - ملائمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
  - التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.
  - أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية (التسويقية والمالية أو الإنتاجية... الخ) تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.
- **مراجعة وتقييم الاستراتيجية:** حتى تكتمل عملية الاستراتيجية التسويقية الفعالة، لابد أن تشمل على عملية التقييم والرقابة، للتأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافقا لما تم تخطيطه استراتيجيا، أي الأداء الفعلي بالأهداف المرسومة، إن عملية التقييم توفر التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك. وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي:
- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
  - قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

ويمكن تلخيص مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية في الشكل التالي:  
الشكل (3-1): مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية



Source :Johnson.G et Scholes.H : **Stratégique**. Edition française dirigée par Fréry.Edition publi-union Paris, 2000

من الملاحظ أنّ هذه الخطوات لا تتم إلا بعد قياس وتحليل الفرص التسويقية والتعرف على الفرص والتهديدات وتحليل الأداء السابق للمنظمة وتحليل أسواقها الحالية والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف والتنبؤ بمبيعاتها، ولهذا سنقوم فيما سيأتي بالتحليل الاستراتيجي للمنظمة.

**II-3-3 - تحليل الاستراتيجي للمنظمة الخدمية :** يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للاستراتيجية، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية حيث يسعى للوصول إلى الموازنة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية. فهو ينقسم إذن إلى التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية (قوة وضعف).<sup>1</sup>

**II-3-3-1 - التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية :** البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة

<sup>1</sup> مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005، ص 106.



الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، عوامل البيئة الدولية والعالمية. إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

➤ الفرص التي يمكن للمنظمة باستغلالها.

➤ المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

➤ **عوامل البيئة الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة.

➤ **عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني.

➤ **عوامل البيئة التكنولوجية:** نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

➤ **العوامل الديموغرافية:** إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

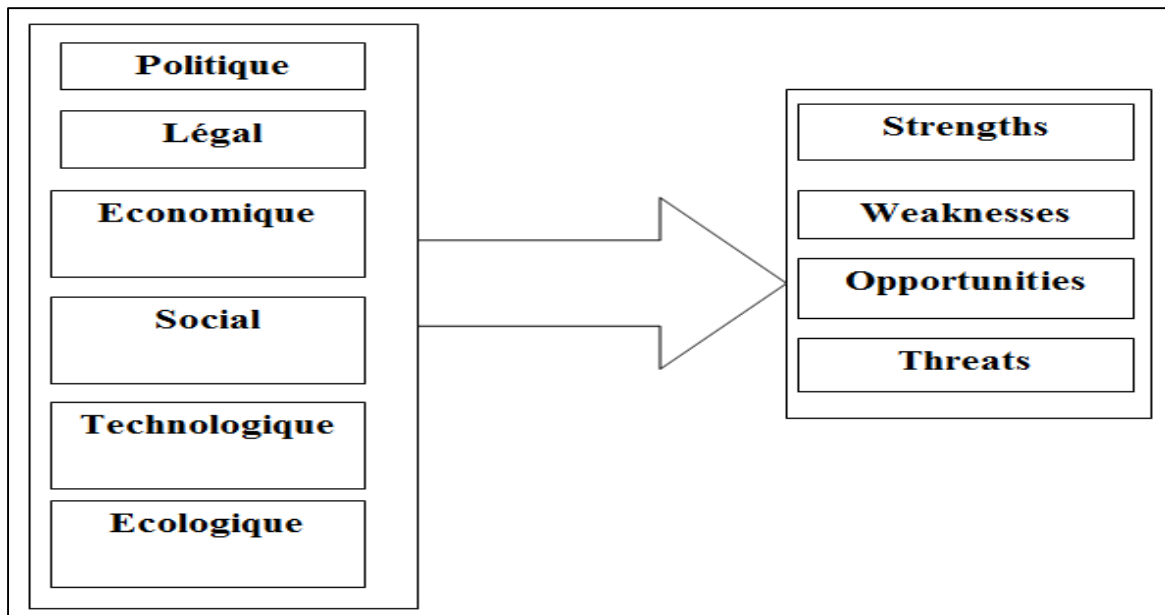
➤ **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى.

➤ **عوامل البيئة الدولية والعالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت. وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية.

### ❖ المتغيرات البيئية: PLESTE

الإطار الكلي للبيئة: ويعبر عنه عموماً بـ: PLESTE

الشكل (3-2): نموذج PLESTE



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب (بالتصرف)، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص38.

➤ **البيئة السياسية (Politique):** التيارات السياسية الحالية (في غضون العولمة والانفتاح عن طريق (BM) البنك العالمي، صندوق النقد الدولي (FMI)، منظمة التجارة العالمية (OMC). الوقائع السياسية الكبرى الانتخابات الرئاسية والتشريعية، تغيير الحكومات... إلخ

➤ **البيئة القانونية (Légal):** مسار الحكومة يؤثر على بيئة المنظمة من خلال: قانون المالية: مخصصات كل قطاع، السياسة الضريبية (الضريبة على الأرباح)، سياسة الأجور، (قانون الاستهلاك، الرسم على القيمة المضافة)، ضبط المنافسة.

➤ **البيئة الاقتصادية (Economique):** الأسعار، التضخم، البطالة، الاستثمار الخاص والعام، التجارة الخارجية، المنافسين داخليا وخارجيا، قوة وضعف المنافسين، الكتلة النقدية، الدخل الفردي، القدرة الشرائية، السياسة المالية والنقدية، كمية الإنتاج والتوزيع، جودة السلع، وتيرة الاستثمار.

➤ **البيئة الاجتماعية والثقافية (Social):** نمط الحياة: اللغة، الدين، العادات والتقاليد، التيارات الدينية، سلم القيم لمختلف المجموعات الاجتماعية (الاحترام الإنساني، التضامن، حب العمل، الفردية)، اللغة والشخصيات المؤثرة على المجموعات. ويمكن التحكم في هذه العناصر عن طريق المعطيات الديموغرافية (السن، الجنس، مكان الإقامة - القرى / المدن) - المستوى الدراسي للسكان، المعطيات حول الهجرة، عدد العائلات، الحالة العائلية، عدد السكان، عدد السكان في العمارات، النماذج الاستهلاكية وكل ذلك يتم في إطار ديناميكي، نزوح الأرياف نحو المدن، قضاء أوقات الفراغ... إلخ.

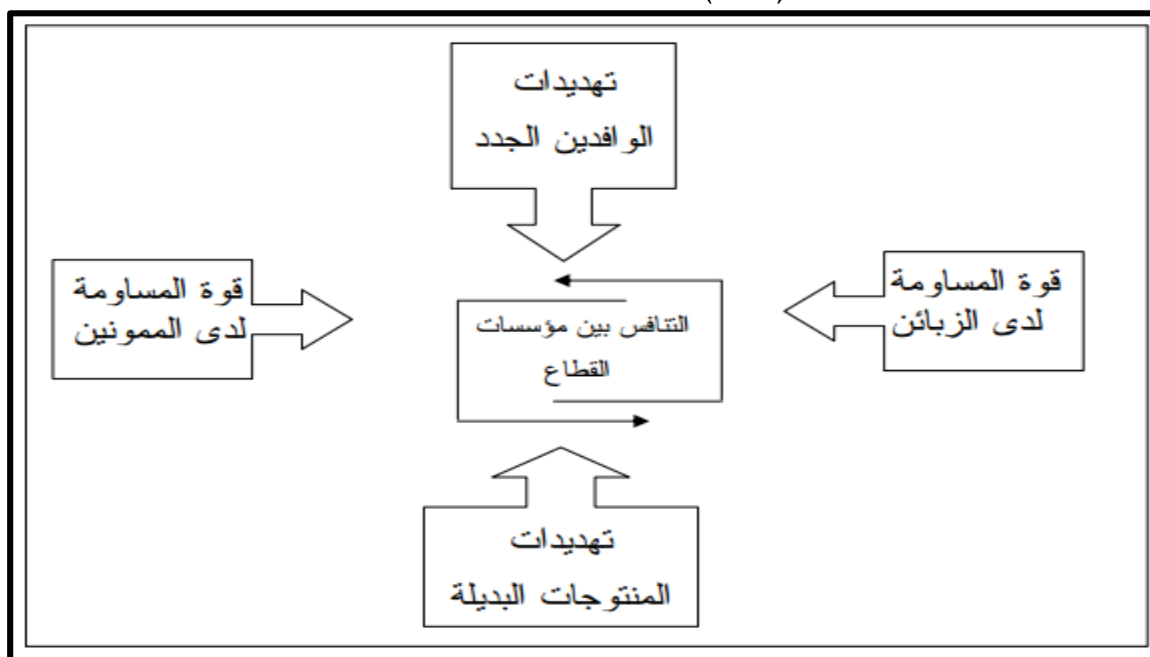
➤ **البيئة التكنولوجية (Technologique):** وهي مهمة جدا خصوصا مع قصر دورة حياة المنتج، تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة، تقوية البحوث في التسيير والتي تهدف إلى الحصول على النتائج المثلى، تطوير المكونات الإلكترونية، تبني الاكتشافات الجديدة (الليزر، الطاقة النووية...، وتعمل الكثير من المنظمات للسيطرة على هذا النوع من البيئة عن طريق ما يسمى باليقظة التكنولوجية ودعم أنظمة المعلومات ووظيفة البحث والتطوير داخل المنظمة.

➤ **البيئة الإيكولوجية (Ecologique):** علاقات الكائنات الحية بالوسط الطبيعي الذي تعيش فيه، وقد ظهرت العديد من الأخطار التي تواجه هذا الوسط منها: ثقب الأوزون، الاحتباس الحراري بسبب الغازات المنبعثة من المصانع، هذا بالإضافة إلى تلويث الأنهار والبحار والتربة بمخلفات المصانع، وتلويث الجو عن طريق التسربات النووية، وتحاول الدول الحد من هذه المشاكل عن طريق الجانب القانوني خاصة بفرض ضرائب على الملوثين، فرض استخدام الوقود غير الملوث في السيارات GPL والبنزين بدون رصاص.

❖ **التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (PORTER):** تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات. إن تحديد قوى التنافس يمثل أهمية كبيرة في صناعة الاستراتيجية. كما يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها. ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة. يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي:

- ✓ المنافسة بين الشركات القائمة.
- ✓ التهديد بدخول منافسين جدد.
- ✓ التهديد بالمنتجات البديلة.
- ✓ قوة التفاوض عند المشتريين.
- ✓ قوة التفاوض عند المجهزين.

الشكل (3-3): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



Source : Michael porter, *l'avantage concurrentiel*, Edition dunod, paris 1993, p15.

**II-3-2- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :** تحدد عملية تحليل البيئة الداخلية مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة.

➤ **الهيكل التنظيمي:** يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟
- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟

- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات المنظمة؟ وهل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
- هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة.
- هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفرار مدراء استراتيجيين ناجحين؟
- **ثقافة المنظمة:** تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن.
- **العوامل التسويقية:** تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وباستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:
  - إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبون.
  - الاهتمام بنتائج المزيج التسويقي.
  - القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية.
  - مدى كفاءة رجال البيع.
  - القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة.
- **العوامل الإنتاجية:** تتمثل الاستراتيجيات الإنتاجية باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن استراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.
- ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:
  - هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة؟
  - هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج؟
  - هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة؟
  - هل مواقع الإنتاج قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات؟
  - هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة؟ هل المباني ملائمة للصناعة؟
  - هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة؟
  - هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة؟
  - هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور؟

➤ **عوامل إدارة الموارد البشرية:** تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفاءة أن تحقق أهدافها

الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل ما يلي:

- هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة.
- هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة؟
- هل سياسات الاختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة؟

وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة؟

- هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية؟

➤ **العوامل المالية:** يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن

أن تنتهجها إزاء موقفها المالي. ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

- القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل، طويل الأجل، القروض).

- مستوى الموارد ومدى تعددها.

- تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين.

- العلاقة مع المستثمرين، المقرضين، حملة الأسهم.

- مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة.

- الإيرادات والتدفقات النقدية.

❖ **مدخل سلسلة القيمة:** ومن أكثر الاستراتيجيات والمعايير التي أثبتت فاعليتها في مجال تخفيض

التكلفة ورفع الميزات التنافسية كانت سلسلة القيمة التي وضع معاييرها مايكل بورتر، والتي تحدث عنها في

كتاب "الميزة التنافسية" **m.porter 1980** والتي تهدف لتحقيق الأرباح المادية وزيادتها بالدفع بالمزيد من

الميزات التنافسية في حلقة بسيطة لإدارة موارد وأصول المؤسسة فيما يعرف بسلسلة القيمة<sup>1</sup>. (سنعرض

إليها بالتفصيل في الفصل الموالي).

**II-4 - علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية:** كان الاهتمام

الكبير بالتخطيط الاستراتيجي سبب في إهمال عملية تنفيذ الاستراتيجية لتظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية

كنتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه ليشمل مختلف جوانب المؤسسة من تنفيذ ورقابة،

ومن جهة أخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها وليس الإدارة الاستراتيجية ذاتها. فالتخطيط الاستراتيجي

يتم على مستوى الإدارة العليا ويركز على الأهداف العامة، أما الإدارة الاستراتيجية فتشمل كل المؤسسة.

فهي تعد أكثر شمولية من التخطيط الاستراتيجي والذي يعد أحد عناصرها إضافة إلى التنفيذ والرقابة على

الاستراتيجية.

<sup>1</sup> M. Porter, **competitive advantage**, free press, inc, USA, 1985, p53.

الجدول (3-1): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
الإدارة الاستراتيجية			

Source: hunger David, Wheelen Thomas, 1997, **strategic management**, 6th ed. An imprint of addition Wesley leugwen, New York, USA, p.09.

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية. فهو يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى استغلال موارد المؤسسة في ظل التهديدات المحيط الخارجي وصولاً لإنجاز أهداف المؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية. وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

وهو عملية تحليلية ذهنية لاختبار الوضع المستقبلي للمؤسسة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في المحيط ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تنتشأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل المحيط (الداخلي والخارجي) وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمؤسسة، وهذا المفهوم يتضمن العناصر التالية:

- هو عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية، يهدف إلى إدارة موارد المنظمة وتطوير الميزة التنافسية.

- عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق الإدارة الاستراتيجية، يهدف إلى إدارة موارد المنظمة وتطوير الميزة التنافسية.

## II-5 - مكانة التسويق في عملية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الخدمية : انطلاقاً من

نظرية النظم فإن المنظمة تتجزأ بدورها إلى أقسام ووحدات وأنشطة وهي تسعى إلى تجميع كل ذلك للعمل بشكل مشترك عبر إدارة استراتيجية موحدة للوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه وبالتالي فإن التسويق الاستراتيجي يكون جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لأن أهداف التسويق تصب في أهداف المنظمة.

المنظمة تعمل في بيئة متغيرة يحكمها صفة عدم التأكد ولعل النشاط التسويقي هو الأكثر ارتباطاً مع البيئة من بقية الوظائف الأخرى في المنظمة وبالتالي فإنه سيكون الأساس المهم في تزويد الإدارة الاستراتيجية بكل ما يمكن استكشافه والوصول إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية.

إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء والاستمرار ما لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه. غير ان ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة، مما يجعل اللجوء إلى نظرة أكثر شمولية أمرا ملحا، فالمنظمة عليها ألا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق الاستراتيجي. فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الاستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها. كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها. إن المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**III- أسس التسويق الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية :** يعد التسويق الاستراتيجي إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيدا، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فهو يقوم بتحديد الأسواق المستهدفة من جهة وإعداد الاستراتيجية، التمويع، و العلامة من جهة أخرى، كما يعمل على تحقيق تكيف موارد المؤسسة مع البيئة. والمؤسسة تجد نفسها أمام عدة أنواع من الاستراتيجيات المنافسة في سوقها، فيجب من خلال تحليلها لقوى السوق وخاصة منافسيها أن تختار استراتيجية لوضعيتها من أجل تحقيق أهدافها.

**III-1 - مفهوم التسويق الاستراتيجي:** عرف JEAN JEACQUES LAMBIN التسويق الاستراتيجي على أنه "ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وهذا بقيمة أكثر من المنافسين"<sup>1</sup>، أما إسماعيل السيد فيعرف التسويق الاستراتيجي على أنه " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف"<sup>2</sup>

ويرى عبد السلام أبو قحف أن الاستراتيجية التسويقية هي " الاستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها في تحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة"<sup>3</sup>.

**التسويق الاستراتيجي** هو المنهج تحليلي الذي يسعى إلى توجيه المنظمة نحو تلبية حاجات المستهلكين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الاستراتيجي يقوم على منهج تحليلي بهدف توجيه المنظمة لتلبية حاجات المستهلكين (هدف تسويقي) مع أخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة أمامها.

<sup>1</sup> Jean jacques lambin, **marketing stratégique et opérationnel**, dunod, 7<sup>ème</sup> Edition, paris, 2008.

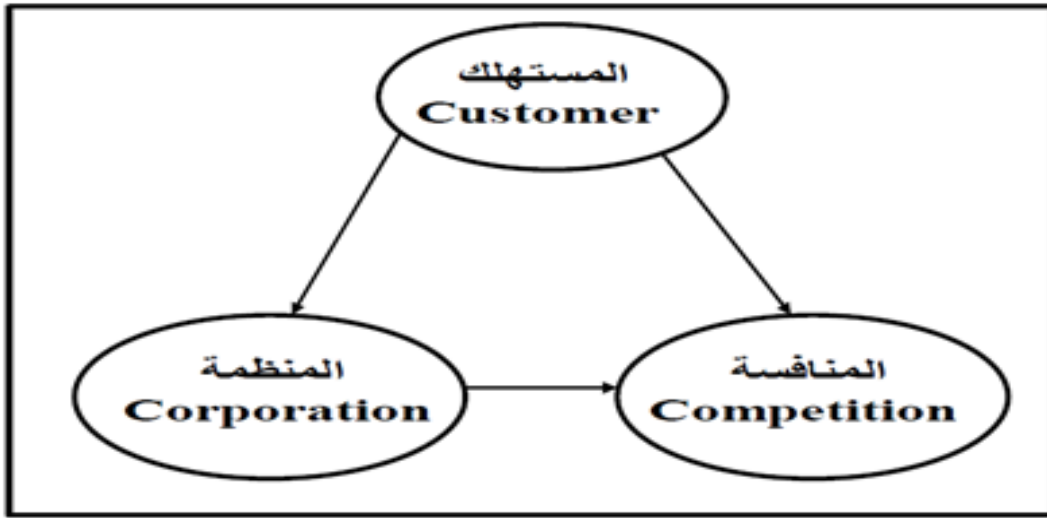
<sup>2</sup> إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2006، ص 41.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، **التسويق وجهة نظر معاصرة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2002، ص 73.



التسويق الاستراتيجي هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك. يشير هذا التعريف على أن التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن النشاط الذي يعمل على إيجاد الميزة التنافسية التي تستطيع بواسطته تمييز المنظمة عن منافسيها وكذلك لتقديم قيمة أفضل للمستهلك. إذن يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي: المنظمة والمنافسين والزبائن (Competitors, Corporation, Customer) 3Cs' ويعبر عنها بالعلاقة الثلاثية الآتية وتسمى بمثلث التسويق الاستراتيجي.

الشكل (3-4): مثلث التسويق الاستراتيجي 3Cs.



المصدر: الصميدعي محمود جاسم محمد، محل التسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان 1999، ص112.

واعتمادا على تفاعل الـ 3Cs فإنه يتطلب تشكيل الاستراتيجية التسويقية على ثلاثة قرارات هي<sup>1</sup>:

-مكان التنافس (تحديد السوق)

-كيفية التنافس (تعديل المنتج أو تقديم منتج جديد)

-وقت التنافس (توقيت الدخول السوق)

تركز الاستراتيجية التسويقية على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائننا.

أي التسويق الاستراتيجي هو التركيز على اختيار المنتجات المناسبة في الأسواق المناسبة وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> الصميدعي محمود جاسم محمد، محل التسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان 1999، ص113.

### III-2 - مستويات التسويق الاستراتيجي : يدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل

لذا فإن وظيفة التسويق تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة، كما أن القرارات الخاصة به استراتيجيا تتوزع بحسب مستويات الاستراتيجية وعلى النحو الآتي:<sup>1</sup>

- **المستوى الأول: (استراتيجية المؤسسة):** تكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحوليات البيئية... إلخ أساسا لصياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

- **المستوى الثاني: (استراتيجية وحدات الأعمال):** هنا ينصب اهتمام التسويق الاستراتيجي على المنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- **المستوى الثالث: (استراتيجية وظيفة التسويق كإدارة):** ينصب اهتمام إدارة التسويق على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق وإدارة الأنشطة وغيرها.

- **المستوى الرابع: (استراتيجية التابعة لإدارة التسويق):** ويكون الاهتمام نحو خطط عناصر المزيج التسويقي وتفرعاتها وبرامج العمل اليومية... إلخ.

### III-3 - خصائص التسويق الاستراتيجي: يمكننا تلخيص خصائص التسويق الاستراتيجي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق استراتيجي يضبط بطلب السوق.
- التسويق الاستراتيجي سياسة إبداع وتغيير مستمر في المنظمات ومنتجاتها وخدمات.
- التسويق الاستراتيجي وسيلة التمييز التنافسي.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنظمة.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

### III-4 - أهمية التسويق الاستراتيجي: يترتب على إعداد التسويق الاستراتيجي الفعال حصول

- المنظمة على العديد من المزايا والفوائد تذكر أهمها في<sup>3</sup>:
- مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البداية المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
  - تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> Philip KOTLER, **marketing**, Pearson éducation, Paris 2005, p 22.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية 2002، ص ص 127، 132.

<sup>3</sup> Chibani-Chih Amina, **le marketing stratégique d'A à Z**, Chihab édition, alger 2004, p.22

- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- 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، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنظمة من جهة أخرى.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق.

### III-5 - مراحل التسويق الاستراتيجي : باعتبار أن استراتيجية التسويق تساهم في رسم الخطوط

العريضة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، وهذا بغية تحديد الفئة والمكانة السوقية لمنتجاتها وعليه فإنه للقيام بتقديم استراتيجية تسويقية بناءة ينبغي اعتماد العناصر التالية :

III-5-1 - تجزئة السوق : يعرف كوتلر السوق بأنها " جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك"<sup>1</sup>.

❖ مفهوم تجزئة السوق : هناك العديد من التعاريف الخاصة بتجزئة السوق نذكر منها<sup>2</sup> :

- ✓ عرفها "Harper" بانها: "العملية التي يقسم فيها المستثمر المستهلكين المحتملين إلى مجموعات أو أسواق صغيرة اتجاه المدخلات التسويقية المتماثلة "
- ✓ أما "Douglas" : عرفها بأنها "هي تقسيم المستهلكين إلى مجموعات تختلف بعضها عن البعض الآخر من حيث العوامل المؤثرة عليها ومن حيث اهتماماتها بالمنتج"<sup>3</sup>
- ✓ عرفت جمعية التسويق الأمريكية تجزئة السوق بأنها: "عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين والمستهلكين، الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف"<sup>4</sup>.
- ✓ أمّا "Steven Broudt" يرى أن تجزئة السوق هي: " العملية الخاصة بالتعرف على الأفراد الذين لهم ردود فعل متوقعة ومتشابهة اتجاه الجهود التسويقية التي يبذلها المنتج خلال فترة زمنية معينة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Kotler; Philip, management: analysis planning implementation and control, (9th ed) Englewood cliffs n.j., prentice-hall- inc;1994.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص468.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 468.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 34.

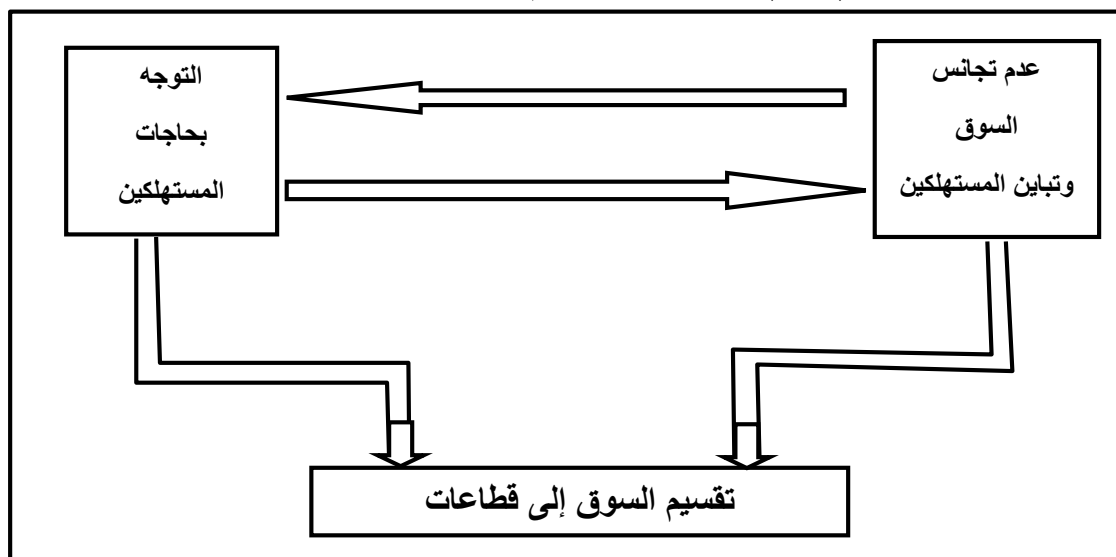
<sup>5</sup> عصام الدين أبو حلفة، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، ج 1، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص 209.

كما يمكن تعريفها بأنها "كافة الإجراءات التي بواسطتها يتم تجزئة السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبيا في حاجاتهم وقدراتهم، واختيار جزء أو سوق فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد"

❖ **لماذا تجزئة السوق:** توجد عدة الأسباب التي تجعل عملية تجزئة السوق إلى قطاعات ضرورية منها:

- صعوبة وضع تصميم استراتيجيات وبرامج تسويقية تطابق رغبات وحاجات المستهلكين تطابق كاملا.
  - يجب أن تجد المؤسسات بعض الخصائص السلعية كي تستفيد من مزايا الحجم الكبير في كل من الإنتاج والتسويق.
  - ملاحقة ومتابعة تطورات وتصرفات المستهلكين وسلوكهم.
  - اختلاف وتباين رغبات المستهلكين في السوق.
  - عدم تجانس السوق يؤدي أيضا إلى الحاجة إلى تقسيم السوق.
- والشكل الموالي يوضح مختلف الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى إجراء عملية تجزئة السوق، فالاعتبارات الخاصة بعدم تجانس السوق وتباين المستهلكين، تدفع المؤسسة إلى التوجه نحو حاجات المستهلكين عن طريق إجراء البحوث التسويقية لتحديد والتعرف على هذه الحاجات، كما أن هذه البحوث تسمح هي الأخرى بتحديد تباينات جديدة فيما يخص سلوك المستهلكين مما يدفع المؤسسة في الأخير إلى إجراء عملية تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ومتباينة<sup>1</sup>.

الشكل (3-5): الحاجة إلى تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة.



المصدر: عبد السلام أبو القحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005 ص36.

<sup>1</sup> موفق ميمون، دراسة التوقع خدمة في الأسواق التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، 2010-2011، ص 8-9.

❖ **أهداف تجزئة السوق** : تهدف المنظمة من خلال تجزئة السوق إلى تحقيق بعض الأهداف نذكرها كالتالي<sup>1</sup> :

- تخفيض التكاليف التسويقية.
  - تحديد الأساليب والوسائل الترويجية الأكثر فعالية للشرائح المختلفة.
  - تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أفضل.
  - التعرف على طبيعة المنافسة في القطاعات السوقية وسياستها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية.
  - صياغة السياسات والخطط التسويقية المناسبة لكل قطاع.
  - تجميع المستهلكين المتشابهين في مجموعة واحدة.
- إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:
- تحديد البرامج التسويقية ووسائل الإعلان الأكثر قبولا لدى المستهلكين في الأجزاء المستهدفة الذين يبدون اهتماما أكبر بشراء منتجات المؤسسة بدلا من بعثرة الجهود.
  - تسهيل عملية تعريف وتقييم الفرص المتاحة أي إمكانية توجيه الموارد في الأجزاء الأكثر ربحية والمفاضلة بين القطاعات المختلفة وتحديد منافع التوزيع التي تتسجم مع خصائص المستهلكين وتمكنهم من الحصول على المنتج في الوقت والمكان المناسبين.
  - تجنب المنافسة المباشرة من خلال اختيار الأجزاء المستهدفة التي تتميز بانخفاض درجة المنافسة.
  - الكشف عن الحاجات والرغبات بمجموعات متعددة من المستهلكين وزيادة الاهتمام بإشباعها من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة والذي يعتبر جوهر النشاط التسويقي.

❖ **متطلبات تجزئة السوق** : قبل القيام بعملية تجزئة السوق هناك عدد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها وأهم هذه المتطلبات<sup>2</sup> :

- إمكانية القياس "Mesurable": أي أن تكون السوق قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة الشرائية والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها .
- إمكانية الربح: أن تكون السوق كبيرة ومربحة بما يكفي عند القيام بعملية التقسيم للبرنامج التسويقي الممكن اعتماده وتنفيذه في تلك الأسواق.
- إمكانية الوصول: أي إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فعال عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- السوق متنوع: أي أن يكون السوق متمايز "Differentiable" بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

<sup>2</sup> تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، سنة 2008، ص 69.

## الفصل الثالث الإدارة الاستراتيجية وأسس التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

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

- إمكانية التأثير: أي وجود موارد مادية كافية سواء إدارية وتسويقية حيث يعد نقص الموارد الكافية من الأسباب الهامة التي تدفع بعض المؤسسات إلى التخصص في سوق واحدة.

- درجة المنافسة: لا بد من أخذ المنافسة بعين الاعتبار عند تقرير الحاجة لتصميم استراتيجية التقسيم فعلى سبيل المثال تكون درجة المنافسة غير قوية للسلع الجديدة التي تمر في مرحلة التقييم أو مرحلة النمو مما يسمح لمعظم المؤسسات بتقديم مزيج تسويقي واحد ولكامل سوق السلعة، ولكن عندما تزيد درجة المنافسة التي تواجهها سلعة في تلك الأسواق تصبح الحاجة ملحة إلى مزيج تسويقي يناسب كل سوق فرعية ويوافق الحاجات والرغبات غير المتجانسة في تلك الأسواق المستهدفة.

### ❖ معايير وأسس تجزئة السوق:

• أسس تقسيم الأسواق الاستهلاكية: الجدول الآتي يشير إلى أسس تقسيم السوق الاستهلاكي:

الجدول (2-3): أسس تقسيم السوق الاستهلاكي

المعايير المستخدمة	الأمثلة
المعايير الديمغرافية:	
- التقسيم حسب العمر	10 وأقل، 11-20، 21-30، 31-40، 41-50، 50-60، 60 وأكبر.
- التقسيم حسب الجنس	ذكر وأنتى.
- التقسيم حسب الدخل	100 دينار وأقل، 101-250، 251-500، 501 فأكثر.
- التقسيم حسب الوظيفة	إداري، مهني، عسكري، طبيب، أستاذ جامعي، مهندس.
- التقسيم حسب المستوى التعليمي	أمي، شهادة الثانوية العامة، شهادة جامعية، دراسات عليا.
- التقسيم حسب حجم الأسرة	فردين، 3-5 أفراد، 6 فأكثر.
الأسس الجغرافية:	
- المنطقة	صحراوية، ساحلية، زراعية، شمالية، غربية، جنوبية، شرقية... إلخ
- حجم المدينة	المدينة الكبيرة، المدن الوسطى، المدن الصغيرة.
- الكثافة السكانية	مناطق حضرية، ضواحي المدن، ريفية.
- الطقس	حارة، معتدلة، باردة، رطبة، جافة.
الأسس الديمغرافية والجغرافية معا.	- الأعمار والدخول والوظائف، الحالة الاجتماعية والجنس والمستوى التعليمي وحجم الأسرة لكل منطقة جغرافية.
الأسس السلوكية:	
- التقسيم حسب الموقف الشرائي	استهلاك منزلي، أثناء السفر، للإهداء، لاستهلاك الضيوف.
- التقسيم حسب معدل الاستعمال	معدل عالي، متوسط، منخفض، غير مستخدم للسلعة.
- التقسيم حسب الولاء للعلامة	ولاء عالي جدا، متوسط، ضعيف، لا ولاء نهائيا.

## الفصل الثالث الإدارة الاستراتيجية وأسس التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- حاجات فيسيولوجية، الأمن والسلامة، تقدير واحترام، تحقيق الذات.</li> <li>- استخدام علامة واحدة، عدة علامات واستخدام كل العلامات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقسيم حسب الدوافع / الحاجات</li> <li>- التقسيم حسب الاتجاهات النفسية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجودة، السعر، الخدمة، الإعلان، تنشيط المبيعات.</li> </ul>	<b>التقسيم حسب العامل التسويقي المؤثر</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منفتحون على العالم، انطوائيون، جريئين، منصاعون للآخرين.</li> <li>- منتقدو النشاط، محافظون، مستقيمون...إلخ</li> </ul>	<b>الأسس النفسية:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقسيم حسب نوع الشخصية</li> <li>- التقسيم حسب الأسلوب المعيشي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملائمة وسهولة الاستعمال، الوفرة في النفقات، الراحة...إلخ</li> </ul>	<b>معايير فوائد/منافع المنتج</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جزائري، أردني، سوري، أمريكي، فرنسي، فلسطيني.</li> <li>- سلالة الفرد، الأصل العرقي، القبيلة.</li> <li>- أعزب، حديثوا الزواج، العش الكامل، العش الخالي.</li> </ul>	<b>المعايير الاجتماعية والثقافية:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقسيم حسب الجنسية</li> <li>- التقسيم حسب الألفية</li> <li>- التقسيم حسب دورة حياة الأسرة</li> </ul>

المصدر: زكريا عوام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008، ص 110-111.

- **أسس تقسيم الأسواق الصناعية:** الجدول الاتي يشير الى اسس تقسيم الأسواق الصناعية
- الجدول (3-3): معايير تقسيم الأسواق الصناعية.**

المعيار المستخدم	الأمثلة
1- السكانية/ الديمغرافية Demographic Variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصناعة: ماهي الصناعات التي تشتري هذا المنتج ويجب التركيز عليها؟</li> <li>- حجم الشركة: ما حجم الشركات التي يجب التركيز عليها؟</li> <li>- الموقع: ماهي المناطق الجغرافي التي يجب التركيز عليها؟</li> </ul>
2- المتغيرات التشغيلية Purchasing Approache	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكنولوجيا : ماهي تكنولوجيا العميل والتي يجب التركيز عليها؟</li> <li>- حالة المستعمل/غير المستعمل: هل تقوم بالتركيز على غير المستعملين؟ أم المستعملين بشكل كبير أم متوسط أم قليل؟</li> <li>- قدرات الزبون : هل تركز على الزبائن المحتاجين لخدمات كثيرة أم لخدمات قليلة؟ أم المستعملين بشكل كبير أم متوسط أم قليل؟</li> <li>- وظيفة شراء المنظمة : هل تركز الشركات على المركزية أم اللامركزية في الشراء؟</li> <li>- هيكل السلطة : هل تركز الشركات ذات التوجه الهندسي أم التوجه المالي؟</li> </ul>
3- مداخل الشراء Situational Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبيعة العلاقات القائمة : هل تركز على الشركات التي لنا معها علاقات قوية أو تتجه نحو الشركات المرغوبة أكثر؟</li> <li>- سياسات الشراء العامة : هل تركز الشركات التي تفضل التأجير؟ أم عقود الخدمات؟</li> <li>- نظم الشراء : المناقصات المختومة "السرية"</li> <li>- معيار الشراء : هل تركز على الشركات التي تبحث عن النوعية؟</li> </ul>
4- العوامل الموقفية Situational Factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإلحاح : هل تركز على الشركات ذات الحاجة السريعة والخدمة والتسليم المفاجئ؟</li> </ul>

<p>- تطبيقات محددة : هل تركز على استخدامات محددة لمنتجنا أم جميع استخداماته.</p> <p>- حجم الطلبية : هل تركز على طلبيات كبيرة أم صغيرة.</p>	
<p>- تشابه البائع / المشتري: هل تركز على الشركات التي يشبه أفرادها وقيمهم كأفرادها وقيمهم؟</p> <p>- المواقف اتجاه المخاطر: هل تركز على الشركات التي تتحمل المخاطر أم تلك التي تتجنبها؟</p> <p>- الولاء: هل تركز على الشركات التي تظهر ولاء عالي للمزودين؟</p>	<p>5- الخصائص الشكلية Personal Features</p>

Source: kotler, Ph. , **Marketing Management**, Millenium Edition Prentice Hall, 2000, p 272.

### ❖ مراحل تجزئة السوق: لتحقيق التجزئة الفعالة للسوق وتقدير مختلف القطاعات السوقية المحتملة

فيه على رجال التسويق إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup> :

- وضع الوقت المناسب للعملية.
  - تحديد مستويات المنتج.
  - التحديد بدقة خصائص القطاع أو الأسس المبني عليها.
  - تعيين المنطقة الجغرافية للسوق المستهدف مع تحديد حدوده.
  - وضع الافتراضات حول البيئة التسويقية للعوامل غير المتحكم فيها مثل النشاطات التنافسية.
  - وضع الافتراضات حول الجهود والبرامج التسويقية للمؤسسة "العوامل المتحكم فيها".
  - عمل التقديرات حول السوق المحتمل من حيث مبيعات الصناعة ككل ومبيعات المؤسسة.
- والجدول الموالي يوضح مختلف المراحل التي تمر بها العمليات التسويقية بدءا بالتجزئة السوقية وصولا إلى وضع استراتيجية المزيج التسويقي:

<sup>1</sup> موفق ميمون، دراسة التوقع خدمة في الأسواق التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، 2010-2011، ص20.



الجدول (3-4): الخطوات والعمليات الخاصة بالتجزئة السوقية

تعريف مختلف المجموعات الخاصة بالمستهلكين الذين يتصفون برغبات وسلوكيات متجانسة اتجاه الخدمة أو المنتج المقدم.	1- التعريف بالقطاعات
دراسة الخصائص الجغرافية والسوسيوديمغرافية، والسيكولوجية والسلوكية لكل قطاع لتحديده جيدا.	2- دراسة مختلف القطاعات
تحديد قيمة كل قطاع وذلك وفق لجاذبيته العامة ومدى تلاؤمه مع أهداف وقدرات المؤسسة.	3- تقييم مختلف القطاعات
اختيار قطاع أو عدد من القطاعات التي ستتوجه إليها المؤسسة.	4- اختيار الهدف
تحضير مقترح حول القيمة و التوقع الخاص بكل قطاع مستهدف وفقا لرغبات كل قطاع وخصائصه.	5- اختيار التوقع
تكوين تصور على أساسه تقييم جاذبية كل توقع ظاهر لدى القطاع المحدد.	6- إختبار التوقع
ترجمة وإسقاط التوقع على المزيج التسويقي للخدمة أو المنتج.	7- تحضير المزيج التسويقي

Source : Kotler Ph. Et al., , **Marketing Management**, éd. Pearson éducation, Paris, 2006, p. 299.

**III-5-2- الأهداف السوقي :** يستلزم اختيار السوق المستهدفة القيام بعملية تجزئة السوق كما

ذكرنا سابقا وهذا يعني أن هناك اختلاف بين تجزئة السوق واختيار السوق المستهدفة فهذه الأخيرة هي خطوة ثانية لتجزئة السوق حيث يقوم رجال التسويق بعد التعرف على المجموعات المختلفة في السوق باختيار المجموعة أو المجموعات التي سوف يتم تصميم وإنتاج وتسويق السلع لها.

❖ **مفهوم الأهداف السوقي:** إن من أولويات إعداد وتصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة هو القيام أو تحديد القطاعات السوقية المناسبة واختيار القطاعات المستهدفة، وقياس حجم الطلب المتوقع لها، فيجري اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات التي ينبغي النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي تسعى المنظمة للوصول إليه وعلى هذا الأساس يمكن تعريف استهداف السوق بأنه:

- " هو قيام المنظمة باختيار الشريحة السوقية المناسبة والتي تكون هي الأفضل من جميع الشرائح السوقية الأخرى".

- عرفه كوتلر بأنه " المجموعة من المستهلكين الذين يشتركون في احتياجاتهم أو خواص مشتركة والتي تقرر المنظمة خدمتها".

يمكن التمييز بين خمسة نماذج في اختيار السوق المستهدف وهي:

الجدول (3-5): نماذج اختيار السوق المستهدف

<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>M3</th> <th>M2</th> <th>M1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>P1</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>P2</th> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> </tr> <tr> <th>P3</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		M3	M2	M1	P1				P2				P3				<p>. التركيز على العوائق المتعلقة بالزوج (منتوج/سوق).</p> <p>. كسب المؤسسة مركز قوة في القطاع المختار.</p> <p>. اكتساب معدل مردودية مرتفع للمشتريات من خلال الاختيار الدقيق للفئة.</p> <p>. احتمال دخول منافسين جدد للقطاع أو فشله.</p> <p style="text-align: center;"><b>"Volkswagen"</b></p>	<p>التركيز على جزء من السوق</p>
	M3	M2	M1															
P1																		
P2																		
P3																		
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>M3</th> <th>M2</th> <th>M1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>P1</th> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>P2</th> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> </tr> <tr> <th>P3</th> <td></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		M3	M2	M1	P1				P2				P3				<p>. التركيز على عدة أنواع من المنتجات.</p> <p>. التخصص القطاعي وتلبية حاجات ورغبات الزبائن المختارين بكفاءة.</p> <p>- توزيع حدة المخاطرة مع إمكانية المناورة والتحرك في الأسواق.</p>	<p>التخصص في السوق</p>
	M3	M2	M1															
P1																		
P2																		
P3																		
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>M3</th> <th>M2</th> <th>M1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>P1</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>P2</th> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> </tr> <tr> <th>P3</th> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		M3	M2	M1	P1				P2				P3				<p>- تركز المنظمة في استراتيجياتها على التخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجواء مختلفة من السوق</p> <p>. كسب سمعة وخبرة من طرف المنظمة.</p>	<p>التخصص في المنتج</p>
	M3	M2	M1															
P1																		
P2																		
P3																		
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>M3</th> <th>M2</th> <th>M1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>P1</th> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> </tr> <tr> <th>P2</th> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> </tr> <tr> <th>P3</th> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #4a86e8;"></td> </tr> </tbody> </table>		M3	M2	M1	P1				P2				P3				<p>- يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على خدمة احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين عبر سوق معينة، وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات</p> <p>. استهداف مجموعة من الأسواق الفرعية والمنسجمة.</p> <p>. تخصيص مزيج تسويقي لكل قطاع.</p> <p style="text-align: center;"><b>سوق الاطفال</b></p>	<p>التخصص في السوق</p>
	M3	M2	M1															
P1																		
P2																		
P3																		

<p style="text-align: center;">M3    M2    M1</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px; text-align: center;">P1</td> </tr> <tr> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px; text-align: center;">P2</td> </tr> <tr> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px;"></td> <td style="width: 33px; height: 33px; text-align: center;">P3</td> </tr> </table>				P1				P2				P3	<p>- تقوم المنظمة هنا بمحاولة خدمة جميع الزبائن وعلى اختلاف مجاميعهم بالمنتجات التي يحتاجونها. وهذا المنهج لا يمكن اعتماده إلا من قبل الشركات الكبيرة في الغالب والتي تتمكن من اعتماد استراتيجية التغطية الشاملة للسوق.</p> <p>شركة <b>"IBM"</b> سوق الحاسبات، وشركة جنرال موتورز <b>"GM"</b> سوق السيارات، وشركة <b>بيبي كولا سوق المشروبات الغازية</b>، هذه الشركات تستطيع أن تخدم هذه الأسواق المختلفة باعتماد استراتيجية التنوع واستراتيجية التمايز.</p>	<p>تغطية شاملة للسوق</p>
			P1											
			P2											
			P3											

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 70.

**III-5-3- التموقع الذهني** : إن سر النجاح يتركز حول الرسوخ في ذهن من تستهدفهم المنظمة ولكن ماهي الاستراتيجية التي تلتزم بها أغلب المنظمات؟ إنها في الواقع التموقع الذهني الذي يعتبر من بين أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمة لخلق مكانة لاسمها أو لمنتجاتها أو لخدمتها في أذهان المستهلكين وتأتي بعدها قرارات المزيج.

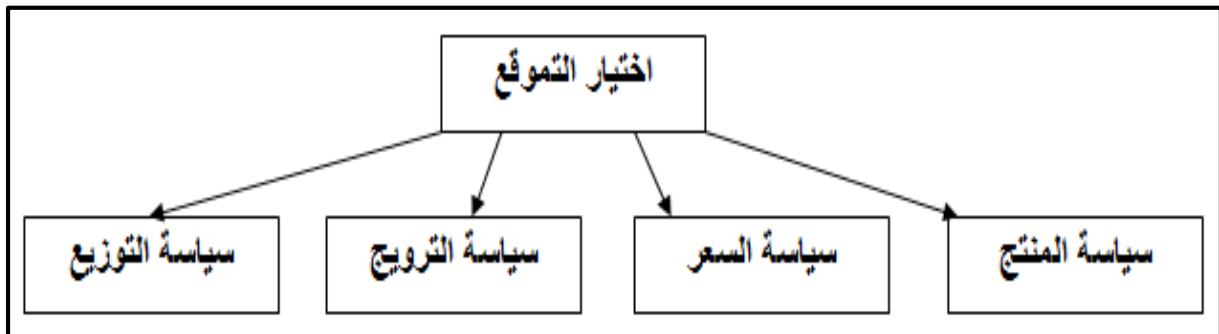
❖ **مفهوم التموقع الذهني**: لقد عرف العالم هذا المصطلح الشهير بناء على المؤلفين آل "ريس" و"جاك تراوت" وكتابهما المنشور سنة 1982 " الصراع للاستيلاء على العقل" حيث مدا تعريف تحديد موقع المنتج من وضعه أمام أعين العملاء إلى وضعه داخل عقول العملاء. تعددت تعريف التموقع ونذكر منها الآتي<sup>1</sup>:

- مصطلح التموقع، التمرکز وهو الترجمة الأدبية لـ: "Positioning"
- عرفه فيليب كوتلر سنة 1997 بأنه " الأعمال الخاصة بتصميم عرض المنظمة والصورة التي تحتل بها موقفا تنافسيا مميذا وذو معنى لدى أذهان الزبائن المستهدفين".
- تموقع خدمة المنتج هو " المكان الذي تشغله بالنسبة للمنافسين في سوق معين والمدرک من طرف الزبائن المستهدفين بحيث يعتمد التموقع على تحديد تصورات المستهلكين حول الخدمة بالإضافة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق التموقع المرغوب، فالمنتج، السعر والتوزيع والعناصر الترويجية كلها أدوات محتملة لإحلال مؤسسة أو عرضها السوقية.

<sup>1</sup> موفق ميمون، دراسة التموقع خدمة في الأسواق التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مرجع سابق، ص38.

- ❖ **أهمية التوقع:** للتوقع أهمية بالغة في العملية التسويقية وتكمن أهميته في النقاط التالية:
- جميع الخدمات هي تحتاج للتوقع في أذهان الجمهور المستهدف وخاصة من قبل الزبائن المحتملين بسبب العروض اللامتناهية.
  - يهتم التوقع بالتأثير على قرارات الشراء الخاصة بالزبائن الذين يتلقون عروضاً متنوعة وكثيرة، الأمر الذي يدفع باختيارهم إلى أحد البدائل في عمليات اتخاذ القرار على أساس تموقع للعلامات التي يعرفها ويدركونها.
  - يساهم التوقع في توضيح العرض السوقي الذي تطمح المؤسسة لتطويره والاتصال به مع الزبائن.
  - ضمان الترابط بين المزيج التسويقي، كون القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تمس سياسة المنتج، التوزيع، السعر والاتصال يجب أن تكون متوافقة مع الأخرى بشكل قوي ومتبادل.
- يوضح الشكل التالي أن التوقع هو هرم المزيج التسويقي والمحرك الأساسي التي تبنى عليه السياسات التسويقية الخاصة بهذا المزيج.

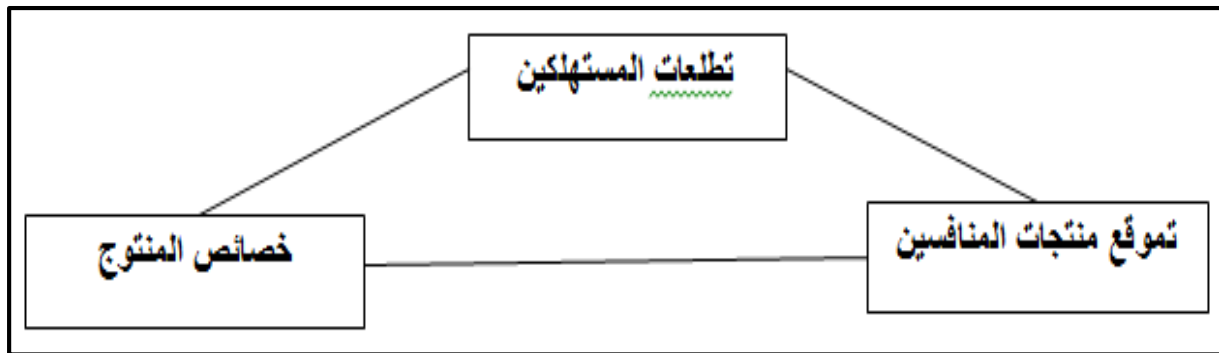
الشكل (3-6): التوقع كأساس لترابط المزيج التسويقي



Source : Lendrevie J. et Denis Lindon, Mercator, **Théorie et pratique du Marketing**, 8<sup>e</sup>. ed Dunod paris, 2006, p 716

- ❖ **محددات التوقع:** 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 منتوجه، تموقع منتجات المنافسين، المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج، إن هذه العوامل تكون ما يسميه بعضهم " المثلث الذهبي " الذي يحدد مكان التوقع المطلوب.

الشكل (3-7): المثلث الذهبي للتموقع.



Source : Mayrhofer Ul., **Marketing**, 2<sup>e</sup> édition Bréal, Paris, 2006, p. 82.

إن مثلث التموقع هو أداة جيدة من أجل تأليف وتثبيت التموقع، ذلك أنه يطرح ثلاثة أسئلة أساسية:

- هل التموقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التموقع المختار متوافق مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟
- هل التموقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين؟
- ✓ **تطلعات الجمهور:** لكي يكون عامل التميز مناسباً أي قادراً على إكساب المنتج ميزة تنافسية يجب أن يتوافق هذا العامل مع حاجة أو رغبة مهمة السوق المستهدف، وكما رأينا سابقاً فإن دراسات تجزئة السوق ستسمح للمنظمة بتحديد مختلف تلك التطلعات والرغبات في السوق المستهدف.
- ✓ **الخصائص الكامنة في المنتج:** لكي يكون محور التموقع "عامل التميز" الذي اخترناه فعالاً ومؤثراً يجب أن يكون صادقاً، ويعني ذلك أن يتمتع المنتج فعلاً بتلك الخصائص التشغيلية أو الرمزية التي، إذن فإن الأمر يتطلب بحثاً تتعلق بالمؤهلات والإمكانات الكامنة في المنتج من أجل توجيه اختيار التموقع.
- ✓ **تموقع المنافسين:** إن إدراك المستهلكين لمنتج المؤسسة سيكون بطريقة مقارنة بالنسبة لمنتجات المنافسين ولذلك فإنه من الضروري معرفة ودراسة تموقع المنافسين قبل اختيار ذلك الذي يخص عرض المنظمة من أجل التميز الجيد عنهم.

**III-5-4 - قرارات المزيج التسويقي :** بعد أن يتم تحليل الأسواق لسلعة ما تقوم المؤسسة المعنية بتطوير الاستراتيجيات التسويقية لكل سوق مستهدف على حدى، ويتم ذلك بإجراء عملية التكامل اللازمة لعناصر المزيج التسويقي : السلعة، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، المدلول المادي، التجهيزات.

❖ **المنتج:** يعتبر المنتج عنصراً كبير الأهمية من عناصر المزيج التسويقي واستراتيجية تتمثل في تطوير المنتجات السابقة وخلق منتجات جديدة ويمكن تعريفها بأنها مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة

بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو الخدمة التي سيعرضها المصرف لعملائه<sup>1</sup> "ويرى كوتلر أنه لا بد أن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

- **المنتج الأساسي:** وهو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها.
- **المنتج الملموس:** يتكون من الأبعاد الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.
- **المنتج المتنامي:** حيث يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نقود ويدخل في ذلك شهرة هذا الاسم أو العلامة والضمان، مدته وتركيب المنتج وصيانتته.

❖ **السعر:** يعتبر السعر أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المنظمة وتستمر أهمية قرار التسعير ليس فقط من تأثيره على المزيج التسويقي كأحد عناصره ولكن يمتد آثاره ليشمل الأداء الكلي للمنظمة<sup>2</sup>. وقد يعرف السعر بأنه "القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها وفي هذا المعنى يقصد بالسعر الوحدات النقدية التي يحددها البائع ويرتضي قبولها لقاء السلعة أو الخدمة. ويعرف أيضا على أنه "فن ترجمة قيمة السلعة أو خدمة في وقت ما إلى قيمة نقدية". ومن أهم القرارات في مجال التسعير ما يلي<sup>3</sup>:

- تحديد السعر الأساسي للسلعة.
- تحديد الخصومات التي تمنح للموزعين.
- تحديد أسعار الخدمات والضمان للسلعة أو الخدمة.

❖ **التوزيع:** التوزيع هو إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك في المكان الذي يريده وفي الزمان الذي يرغب فيه بأسهل وأسرع الطرق مما يحقق له المنفعة المكانية، الزمنية والحيازية<sup>4</sup>، وتتم عملية التوزيع بواسطة قنوات التوزيع وهي مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يقومون بنقل ملكية المنتجات أثناء تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين<sup>5</sup>. وتتمثل قرارات التوزيع فيما يلي:

- تحديد سياسة التوزيع من حيث التوزيع المباشر أو غير المباشر.
- تحديد البرامج التي تضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم.
- تحديد قرارات النقل والتخزين.

❖ **الترويج:** هو مجموعة من الأعمال التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة قدرتها على بيع وتصريف منتجاتها وخدماتها ومنافسة المؤسسات الأخرى في السوق والحصول على أكبر حصة فيه، والوظيفة الأساسية لنشاط الترويج هي تعريف المستهلك بالمنتج "سلعة أو خدمة" من حيث خصائصه ووظائفه

<sup>1</sup> Yvesle Golvan - **Marketing Bancaire et Planification** - Édition Banque, Paris, 1985 P 77.

<sup>2</sup> حمد شكري، التسويق، مدخل استراتيجي، دار النشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 173

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 2002، ص 70.

<sup>4</sup> عمرو صفي عقي، مبادئ التسويق مدخل استراتيجي، دار النشر، الأردن.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو القحف، أساسيات التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة 2006، ص 67.

## الفصل الثالث الإدارة الاستراتيجية وأسس التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

ومكانة ودرجة توافره في السوق والسعر الذي يباع به، ولا يقف نشاط الترويج عند هذا الحد بل تجاوز ذلك ليتمد إلى محاولة إقناع المستهلك باقتناء المنتج وكذلك عملية تذكيره بوجود المنتج في السوق<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو القحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق ذكره.

### خاتمة:

ناقشنا من خلال هذا الفصل ماهية الاستراتيجية كمنهجية أو أسلوب عمل يستخدم لمواجهة التهديدات أو الاستفادة من الفرص البيئية الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة.

كما يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية الحديثة في المنظمات الخدمية، بشكل منهجي متكامل توفر عناصر مهمة، منها وجود بناء استراتيجي متكامل يضم هيكل تنظيمي، يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، والذي يوضح الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها، واستحداث آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد، وتوجه العمل في مختلف المجالات.

إن التسويق الاستراتيجي يعبر عن تلك الخطة طويلة الأجل التي تبدأ بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الغايات والاهداف ومنه إعداد الخطة و وفقاً للموارد المتاحة. كما أنه يتمحور حول ثلاث عمليات وذلك بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تستطيع خدمتها بكفاءة وفعالية، مما يسمح لها بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين بعملية استهداف هذا الجزء بمزيج تسويقي ملائم والقيام بعملية التموقع المكاني والذهني، مما يسمح للمنظمات من رفع اداءها واكتسابها لميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي.



## الفصل الرابع: الأدوات المساعدة في التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

مقدمة

I- أدوات التحليل الاستراتيجي التقليديّة

II- نماذج تحليل محفظة الأعمال

III- أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة

خاتمة

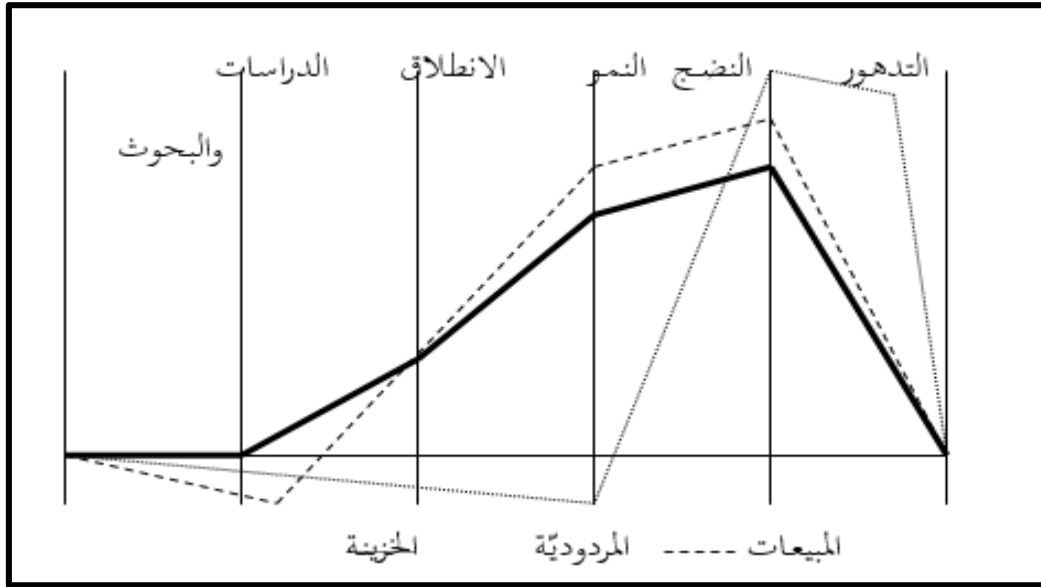
## مقدمة:

ان المؤسسة بصفة عامة و المؤسسات الخدمية بصفة خاصة تتوافر أمامها عدد كبير من البدائل الاستراتيجية، فكل مؤسسة يمكن لها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، وكذلك بما تتناسب مع نتائج تحليل محيطها خاصة التنافسي والوظيفي، ويكون على المسيرين أن يقوموا بالاختيار بين هذه التوليفات الممكنة للاستراتيجيات، والواقع أن عملية الاختيار للتوليفة الممكنة من الاستراتيجيات أو الاستراتيجية المثلى تحتاج إلى الكثير من التفكير والتحليل، ويتطلب هذا الاختيار التحكم في آليات عدد من الأدوات التي تساعد على اتخاذ قراره، والتي يصطلح عليها بأدوات التحليل الاستراتيجي، وللتعرف على هذه الأدوات المساعدة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء رئيسية، حيث سنتطرق في الجزء الأول لتعرف على أهم الأدوات التحليل الاستراتيجية التقليدية، في حين سيكون الجزء الثاني مخصص لنماذج تحليل محفظة الأعمال، وأخيرا سنتعرض لأدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.

**I- أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية :** تعددت أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية باختلاف الأسس التي تبنى عليها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، لذا سيتم التطرق لأكثرها شيوعاً، والتي لا تشترك تقريباً في أسسها، أما باقي الأدوات التقليدية سيتم التطرق لها في المبحث الموالي.

**I-1 - نموذج دورة حياة المنتج :** تم اقتراح هذا النموذج منذ سنة 1950 من طرف J.Dean حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، وتم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه، ولأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الاستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة للمبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 10% سنوياً فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة السنوية محصورة بين 0 و 10% فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبي أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور. وهناك خبراء آخرين اقترحوا مقاييس أخرى تحدد المرحلة التي بها المنتج مثل: عدد المنافسين، معدل التغيرات التكنولوجية، سرعة تغير المنتجات<sup>1</sup>.

الشكل (4-1): نموذج دورة حياة المنتج



Source : LASARY, *économie de l'entreprise*, l'imprimerie ES-SALEM, cheraga, 2001, p182.

ومن الشكل يلاحظ كل المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، تشارك في تطور المبيعات والخزينة ومردودية المنتج كما أن المنتجات تختلف من حيث فترة حياتها حتى ولو كانت من نوع واحد خاصة بعد الثورة الصناعية التي أحدثت تطوراً تقنياً واقتصادياً، والتي جعلت أغلب المؤسسات تسعى لجعل دورة حياة المنتج أقل.

<sup>1</sup> Ahmed Hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, Chihab, Batna, 1997, P71.

**I-1-1 - مراحل دورة حياة المنتج:** تصف هذه الدورة أن أي منتج يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة تصور، والبحث ودراسة المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، وتنتهي في ظل ظروف معينة بمرحلة التدهور، وتم تعداد هذه المراحل بخمس مراحل على النحو الآتي<sup>1</sup>:

➤ **مرحلة الدراسات والبحوث:** ويتم خلالها تصور المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، والعمل في مجال دراسة وبحث خصائص المنتج على جميع النواحي مثل شكله العام، استخداماته، السوق التي يتم طرحه فيها، ومستوى المنافسة... إلخ، والاستراتيجية الواجب اتباعها في هذه المرحلة هي استراتيجية البحث والابتكار، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من الاستثمارات في مجال البحوث.

➤ **مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة يتم دخول المنتج إلى السوق، ويبقى دائماً في المخطط التقني لتحسين خصائصه، ويكون قليل المعرفة من قبل المستهلكين، لذا مبيعاته تطوّر ببطء، ويتعرض لمنافسة عالية، وتكاليف إنتاجه تبقى متزايدة، لذا تبقى مردوديته سلبية، والاستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الإبتكار والتطوير.

➤ **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يكون المنتج معروفاً أكثر فأكثر من قبل المستهلكين والموزعين، ويزيد مستوى رضاهم عنه، مما يجعل مبيعاته تزداد بمعدل متزايد مما يجعل تكاليف الإنتاج تنخفض، وتظهر النتائج الإيجابية لأنه خلال هذه المرحلة يتم بلوغ عتبة المردودية، لذا يجب خلالها استثمار كل الطاقات الممكنة لزيادة تنافسية المنتج، لذا على المؤسسة إنتهاج إستراتيجية النمو والتطوير.

➤ **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تستمر مبيعات المنتج بالزيادة إلا أنها متناقصة حتى تبلغ ذروتها حيث أن الإحتياجات تتغير خاصة مع دخول منتجات جديدة وبديلة ومنافسة تحل محلها، وخلال هذه المرحلة أثر الخبرة يصل إلى ذروته، وتكاليف الإنتاج تبلغ أدنى مستوى لها مما يزيد مكاسب المؤسسة، لذا يستمر الإهتمام بولاء العملاء مما يتطلب الإهتمام بالتوزيع والترويج والخدمة، والإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الإستقرار.

➤ **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة تكون المبيعات في هبوط مستمر لأن المنتج يواجه منافسة قوية من المنتجات الجديدة والبديلة والأكثر استخداماً للتكنولوجيا، مما يسمح بإشباع أكثر لحاجات المستهلكين فأذواقهم تتغير بمرور الزمن وتطور التقنيات، وتستمر المبيعات بالإنخفاض إلى غاية التحلي عن المنتج، والإستراتيجية الواجب إنتهاجها هي إستراتيجية الإنكماش.

**I-1-2 - حدود نموذج دورة حياة المنتج :** العائق الأساسي في نموذج دورة حياة المنتج يكمن في اختيار مستوى التحليل الذي يتم توظيفه، ففي الواقع يجب تحليل متغيرات عديدة كالسوق، المنتج، العلامة التجارية للمؤسسة، المواد الأولية. فضلاً عن ذلك، ومع تطور المشاريع تقنياً، والتغير المستمر في أذواق المستهلكين، فإن فترة حياة المنتجات تكون قصيرة أكثر فأكثر، وعليه من الصعب استعمال

<sup>1</sup> Op.cit., P183

نموذج دورة الحياة كأداة للتحليل الإستراتيجي بعيد المدى، فعلى سبيل المثال هناك منتجات تمر بسرعة من مرحلة الإنطلاق إلى مرحلة التدهور، أي أن مرحلتها النمو والنضج تمران بوتيرة متسارعة. كذلك، عملية تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج بدقة صعب، ففي حالة ما إذا تم تحديد المرحلة بطريقة خاطئة وعلى هذا المستوى فسيكون منتج المؤسسة في حالة صعبة لأن كل مرحلة مسؤولة عن توجه إستراتيجي معين متوافق مع البيئة.

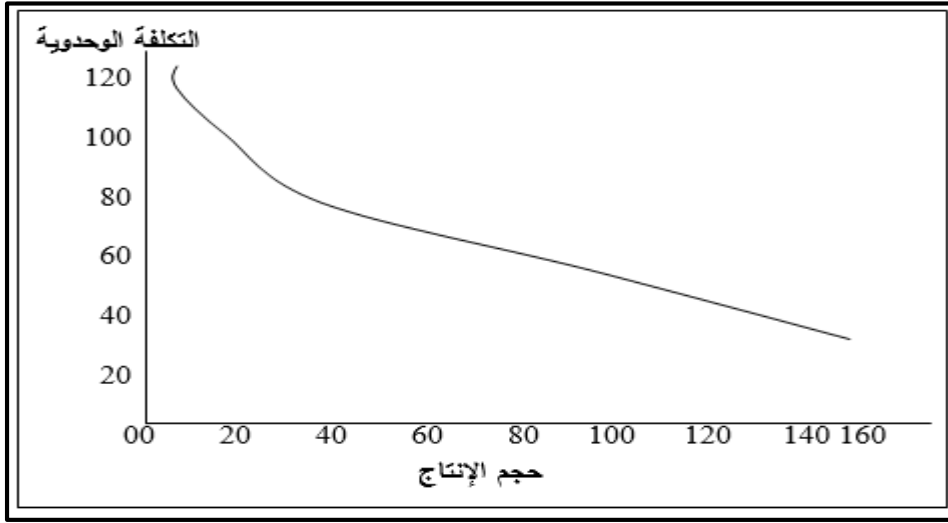
ومن كل ما سبق، فاستعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة التحليل الإستراتيجي واضح يتطلب دراسة مختلف المتغيرات الأخرى المحيطة بالمنتج لتحديد المرحلة التي يمر بها بدقة، كما أنه على المؤسسة السعي والعمل على إعطاء دائما استخدامات جديدة للمنتج وتمديد مرحلتها النمو والنضج لأنهما تبقيان الميزة التنافسية لها، والتي تم امتلاكها خلال مرحلة الإنطلاق، أما مرحلة التدهور فتتضمن زوال تلك الميزة التنافسية والبحث عن مزايا تنافسية أخرى.

**I-2 - نموذج منحنى الخبرة :** أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائما ما تتمتع بإنخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية. حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل إلى الإنخفاض بنسبة من 20 إلى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج، ويتحقق هذا الإنخفاض من خلال الست عوامل التالية<sup>1</sup>:

- تحقيق اقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم).
  - زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم).
  - تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.
  - الوصول إلى تنميط المنتج.
  - الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
  - تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.
- والشكل الموالي يوضح منحنى الخبرة وكيفية حساب تكلفة الوحدة المنتجة.

<sup>1</sup> Mark Vendercamman, **Marketing**, 1<sup>ère</sup> édition, xuculot, Bruxelles, 2002, P 214.

الشكل (4-2): نموذج منحنى الخبرة



Source : Mark Vendercamman : Op.cit., P214

وتحسب التكلفة الوحيدة بالعلاقة:  $Cq = Cn (a/n) - b$  بحيث:

- q : حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة التي يتم احتسابها.
- n : حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة المعلومة سابقاً.
- Cq : تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (q).
- Cn : تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (n).
- b : ثابت مرتبط بمعدل التدريب، وهو مقياس مرونة منحنى الخبرة أو نسبة تغير تكلفة الوحدة من أجل تغير حجم الإنتاج بـ 01%.

**I-2-1 - مصادر أثر الخبرة :** يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية:

➤ **فعالية وإنتاجية العمل:** حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال بإكتساب مهارة، وبراعة تزيد من إنتاجيتهم، وفعاليتهم وتدريبهم، وتؤدي مضاعفة الخبرة لليد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%.

➤ **التخصص في العمل:** إن عملية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل، وكذا يقلل من 10 إلى 15% من الوقت الأساسي لإنتاج وحدة واحدة، وأثر التدريب، والتخصص معاً يؤديان إلى تقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 إلى 30%.

➤ **تجديد المسؤوليات:** إن عملية تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن إهمالها.

➤ **تحسين مردودية التجهيزات:** أثر الخبرة يسمح للمسيرين بالكشف عن تجديدات في المنشآت الحالية وتحسين الإنتاجية.

➤ **تفسير استعمالات المواد الأولية:** إستعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات الأسعار الأقل يحدث نتائج خبرة.

➤ **معايرة المركبات:** حيث أن عملية معاينة وتحليل جميع الوسائل والمواد المشاركة في العملية الإنتاجية تساهم في تخفيض التكلفة.

➤ **تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج:** العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة.

**2-I - 2 - حدود نموذج منحنى الخبرة:** نموذج منحنى الخبرة ذو قيمة في مرحلة النمو، لكن وبالتأكيد يتعذر استعماله في فترة الاضطراب والتقلب، لأن الإبداع التكنولوجي ينشئ كبح قوي لتراكم الخبرة ومضاد، كما يجب عدم الانخداع بفكرة أن العلاقة مباشرة بين الحجم والتكلفة لأن المنتجين بأحجام أكبر يمتلكون بالتأكيد مزايا أخرى لتسمح لهم بالحصول على مكاسب هذا الحجم للوصول إلى تكاليف تنافسية للإنتاج، لذا يجب العمل على مواجهة الأعباء الأساسية التي تؤثر على الجانب التنظيمي، ولتحصل المؤسسات على حصص سوقية أكبر عليها تطوير مختلف وظائفها واستغلال طاقاتها الضائعة وتكييفها مع محيطها المتذبذب والمتقلب.

**I-3- نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة :** نماذج التحليل الاستراتيجي المبنية على نتائج التحليل محيط المؤسسة سواء المحيط التنافسي أو المحيط الوظيفي، وذلك لتحديد البدائل الاستراتيجية في ظل المتغيرات الأساسية الأربعة (نقاط القوة، نقاط الضعف، فرص وتهديدات)<sup>1</sup>.

- **نقاط القوة "Strengths":** هي مجموعة الموارد والمهارات والميزات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسة، وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والأسواق التي تنشط فيها أو تعتزم الدخول لها.

- **نقاط الضعف "Weaknesses":** هي مجموعة القيود والنقائص في الموارد والمهارات والقدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل يؤثر عليها، وعلى مركزها التنافسي

- **الفرص "Opportunities":** هي موقف مفضل، ومرغوب فيه يستمد من المحيط التنافسي وذلك باعتبار التغييرات التي تحدث في عناصره والتي تحسن من وضعية المؤسسة إذا تم استغلالها بكفاءة.

- **التهديدات "Threats":** هي موقف أو اتجاه غير مرغوب فيه، والذي مصدر التغيير في عناصر محيطها خاصة التنافسي، مما يحد من نموها وحتى بقائها، ويهدد وضعها السوقي.

<sup>1</sup> طلال الجاوي، سكنة السلطاني، swot لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2014 ص 36.

**I-3-1 - مصفوفة "SWOT":** عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة "SWOT" تمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما بين نقاط القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة "SWOT".

الشكل (3-4): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص (O)
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات (T)

المصدر: جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، صفحة 58.

وبالتالي فمصفوفة SWOT تشير إلى توافر أربعة استراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتابع في نفس الوقت، وينصب تحليل هذه المصفوفة بصفة أساسية على تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ **استراتيجيات هجومية:** وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص، وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه الفرص، ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

➤ **استراتيجيات الاستقرار:** وهذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها، ويجب على الاستراتيجيات المتبناة في هذه الحال أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى

➤ **استراتيجيات دفاعية:** في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الاستراتيجيات المختارة العمل للوصول إلى الحد من نواحي الضعف، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.

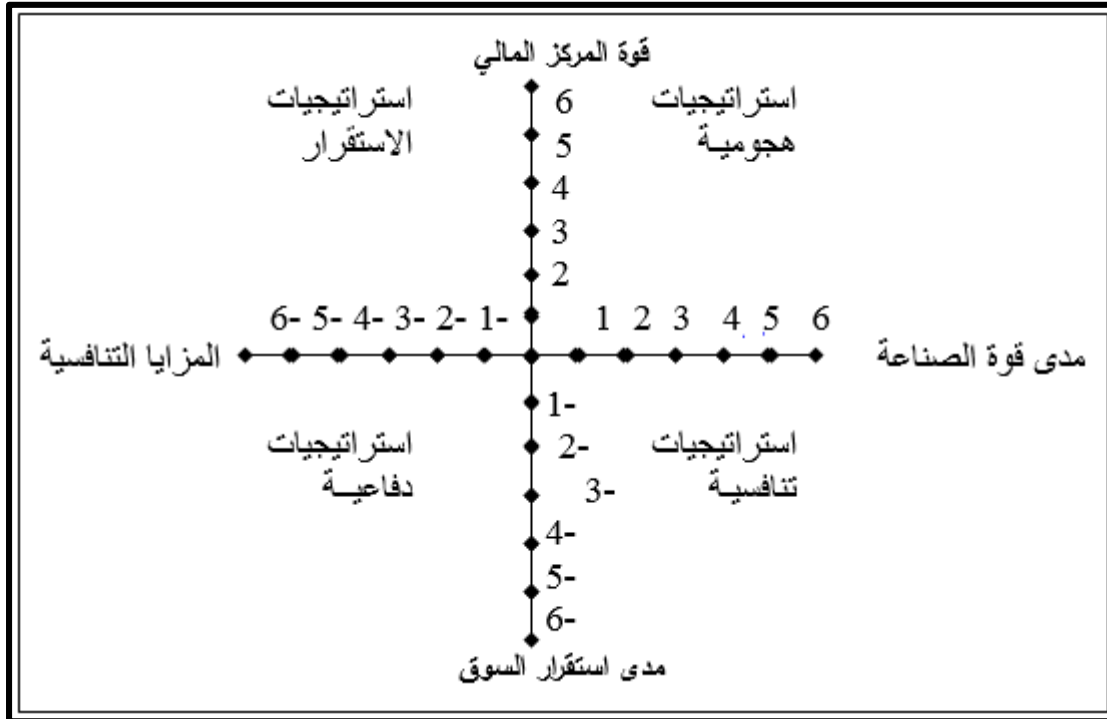
➤ **استراتيجيات دفاعية:** وأكثر المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها، والاستراتيجيات المجسدة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف.

<sup>1</sup> طلال الجاوي، سكنة السلطاني، المرجع السابق، ص 45.



**I-3-2 - مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات Space** : تعد هذه المصفوفة من النماذج المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي، والتي تحدد البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج تحليل محيط المؤسسة، حيث يتم اتخاذ بعدين تنافسيين هما: قوة الصناعة ومدى ازدهارها، واستقرار السوق، وكذلك بعدين داخليين هما: قوة المركز المالي، والمزايا التنافسية الموجودة، كما يطلق عليها أيضا اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام للمصفوفة.<sup>1</sup>

الشكل (4-4): مصفوفة SPACE



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار محبة لإسكندرية، 2001، ص206.

**I-3-2-1 - خطوات إعداد مصفوفة SPACE**: كما يوضح شكل المصفوفة أعلاه فإنها مقسمة إلى أربعة إستراتيجيات يتم في ضوءها إختيار مجموعة من البدائل، وهذا بعد معرفة هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد إحداثيات النقطة التي تلخص قيم مختلف مؤشرات الأبعاد الأربعة المستعملة في التحليل، وتتم عملية تحديد الإحداثيات بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

- يتم إختيار مجموعة من المتغيرات كمؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة المستعملة في عملية التحليل.

- تخصيص قيم تتراوح من (1+) (الأسوأ) إلى (6+) (الأفضل)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي قوة المركز المالي ومدى قوة الصناعة.

<sup>1</sup> حسن محمد احمد مختار، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2008، ص 56  
<sup>2</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص 253-254.

- تخصيص قيم تتراوح من (-1) (الأفضل) إلى (-6) (الأسوأ)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي: مدى استقرار السوق، والمزايا التنافسية.

- حساب متوسط الدرجات لكل متغيرات بعد على حدي من خلال جمع القيم المخصصة لمتغيرات كل بعد، ثم قسمتها على عدد المتغيرات المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد.

- تحديد فاصلة النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي مدى قوة الصناعة، والمزايا التنافسية.  
- تحديد ترتيب النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي قوة المركز المالي، ومدى استقرار السوق.  
- رسم سهم إتجاه من نقطة الصفر إلى إحداثيات النقطة المحددة على المصفوفة.

**II- نماذج تحليل محفظة الأعمال:** تمثل نماذج تحليل محفظة الأعمال من الأدوات الأساسية التي تساعد مسيري المؤسسات في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المؤسسة المختلفة، وتقييم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة كما هو متوقع في المدى الطويل ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشير معظم الأبحاث في المجال الاستراتيجي أن أكثر من 50% من المؤسسات العالمية تعتمد على هذه النماذج عند اتخاذ القرار الاستراتيجي وهناك عدة مصفوفات متعارف عليها دوليًا تمكن من تحليل أداء المؤسسات وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل اختيار أفضل تلك البدائل التي تتلاءم ومحيط المؤسسة، وتتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي<sup>1</sup>:

**II-1- نموذج مصفوفة BCG (\*)** : يعتبر من أقدم أدوات التحليل الإستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، أقترح من طرف مكتب إستشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الإستشارية في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة وذلك بناءً على المركز التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل.

**II-1-1- بنية مصفوفة BCG:** يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي، والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:

- **معدل نمو السوق:** والذي يقاس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي DAS<sup>(\*\*)</sup> للمؤسسة، ويمثل على المحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h+1) - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h)}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h)}$$

<sup>1</sup> Yves Chirouze, **le marketing stratégique**, ellipses, Paris, 1995, P 22.

(\*\*) DAS : Domaine d'Activité Stratégique.(مجال النشاط الاستراتيجي)

- حصة السوق النسبية: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين، ويمثل على المحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

ويشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG.

الشكل (4-5): مصفوفة BCG



Source : Abdallah Boughaba, analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998, P128.

ولاستخدام مصفوفة BCG فإنه لابد من إتباع الخطوات التالية:

- حساب معدل نمو السوق بالنسبة لـ DAS لمؤسسة.
- حساب حصة السوق النسبية لـ DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس.
- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.
- رسم موقع كل DAS داخل خانة المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).

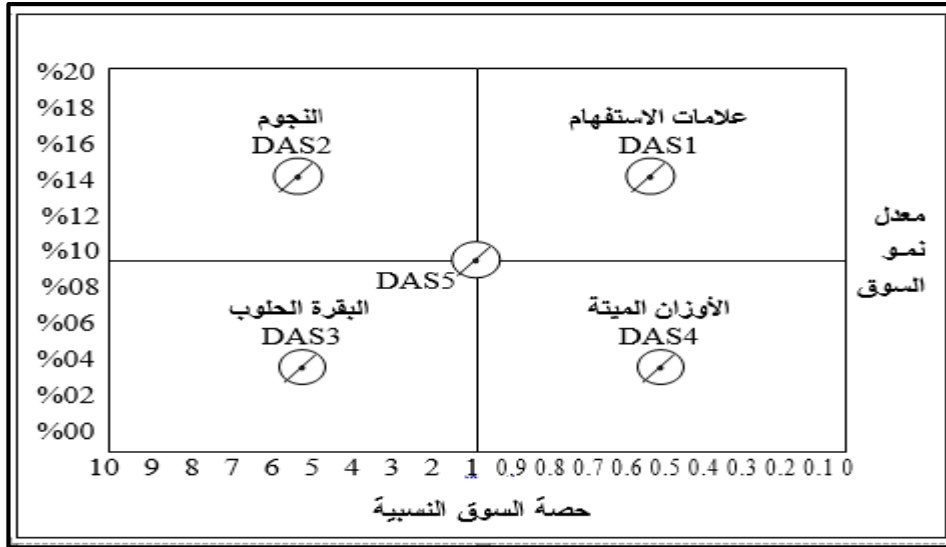
- تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (d) والذي يعبر عن الحجم النسبي من

$$\text{رقم الأعمال (n) حيث: } d = \frac{1}{2}\sqrt{n}$$

<sup>1</sup> Tugrul Atmmir, Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998, P 183.

- بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة لـ DAS ، والشكل الموالي يمثل تموقع مجموعة من DAS على مصفوفة BCG.

الشكل (4-6): تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 206.

**II-1-2- المضايمين الإستراتيجية لمصفوفة BCG:** تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحافظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها إلى أربع مجاميع وهي<sup>1</sup>:

➤ **منطقة علامات الإستفهام:** المنتجات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة، ومعدل نمو السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة، وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات الإستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة، والتي تتطلب من المسيرين دراسة وتحليلاً مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية، وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يطلب جهود إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة، لكي يتمكن المسيرين من متابعة سير المنتج في السوق. فالمؤسسة وفي هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الإنخفاض في حصتها، ومحاولة الإستفادة من معدل نمو السوق، كما يمكنها اتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش.

<sup>1</sup> ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، 2000، ص ص 176 - 177.

➤ **منطقة النجوم:** المنتجات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي، وحصّة سوق نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية، بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على منتجاتها، وقبولها لدى المستهلكين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع استراتيجيات النمو والتوسع، فلكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة إستثماراتها، فإذا توقفت عن الإستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، فالإتفاق على البحوث والتطوير واستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف.

➤ **منطقة البقرة الحلوب:** المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، والأرباح إضافية، والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة، وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، فعلى المسيرين أن يكونوا واعين بخطورة هذه المرحلة، فالمنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خضرة، وهي مرحلة الأوزان الميئة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

➤ **منطقة الأوزان الميئة:** المنتجات في هذا الموقف تتميز بحصّة سوقية نسبية منخفضة، ومعدل نمو سوقي ضعيف قد تحتاج إلى كميات من الإستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية حيث يعزف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة التسعيرية، أو لعدم مواكبة المنتجات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

والمؤسسة في مثل هذه المواقف عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية دفاعية بأي شكل من أشكالها المتعددة: والجدول الموالي يلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG.

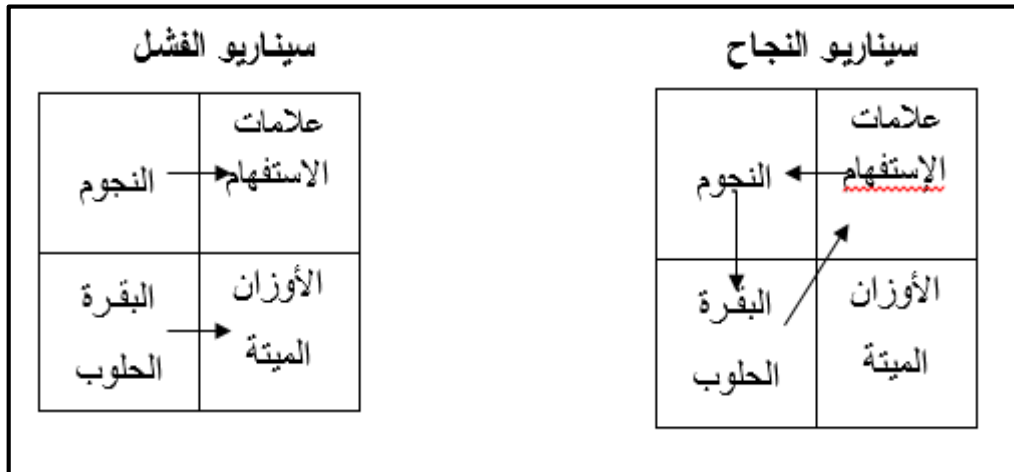
الجدول (4-1): ملخص المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG

تصنيف DAS	الإستراتيجية	ربحية النشاط	الإستثمارات المطلوبة	صافي تدفق نقدي
النجوم	الإحتفاظ بالحصة أو زيادتها	مرتفعة	كبيرة	قريب من 0 أو سالب
البقرة الحلوب	الإحتفاظ بالحصة	مرتفعة	صغيرة	موجب بدرجة عالية
علامات الإستفهام	زيادة الحصة الإستبعاد	لا توجد أو سالبة منخفضة أو سالبة	كبيرة جدا لا توجد	سالبة بدرجة عالية موجبة
الأوزان الميتة	التخلي	منخفضة / سالبة	لا توجد	موجب

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 212.

بالنظر إلى ما ذكر سابقا يمكن أن يتوضح شكلين من سيناريوهات لحركة مجالات النشاط الاستراتيجي داخل مصفوفة BCG، حيث أن الشكل الأول سيناريو النجاح، وأما الثاني فهو سيناريو الفشل وتكون حركة سيناريو النجاح عكس عقارب الساعة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (4-7): سيناريوهات حركة DAS في مصفوفة BCG



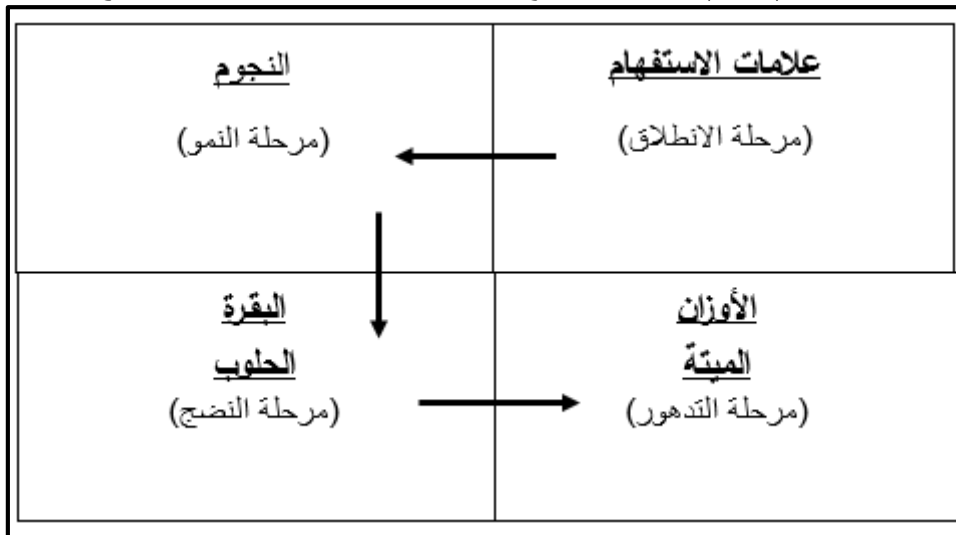
Source : Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, France, 2002, P 276.

كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالأمر الهين تحريك مجال النشاط إلى وضع مريح يصعب تحديد وبدقة حجم رأس المال اللازم لذلك من أجل سد تكاليف زيادة حصتها السوقية، والتقدير الجيد للوضع المستقبلي، مما يجعل أحيانا بالمؤسسات إلى العجز المالي وأحيانا الانسحاب والتخلي.

**II-1-3- العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج:** بالنظر إلى نموذج مصفوفة BCG، فهناك تدرجاً منطقياً يتعلق بمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في منطقة علامات الإستفهام ثم ينتقل إلى منطقة النجوم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب ثم أخيراً إلى منطقة الأوزان الميتة الذي يحمل ويشير إلى علامة الخطر. فالمنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي مازال منخفضاً، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق.

وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف النجوم بحيث يتزايد معدل نموه ارتفاعاً وتتمو معه الحصة السوقية، ويتوطد مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الاستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها. وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض، مع ذلك تستمر المؤسسة نسبياً في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه. أما في المرحلة الأخيرة ومرحلة التدهور التي تتم بإنخفاض المبيعات ينتقل المنتج من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة، ويعني ذلك إنخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، وتدهور مركزها المالي، لذا عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها لمثل هذه المرحلة. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج.

الشكل (4-8): علاقة نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 188.

**II-1-4- تقييم نموذج مصفوفة BCG:** إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في النموذج هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار استراتيجية ملائمة لكل منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 108.

- يسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى.

- يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور.

- يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد.

- تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مندمجة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل واضح أن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولات.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج ما يلي<sup>1</sup>:

- استخدام معايير الارتفاع والانخفاض للوصول إلى أربع خانات.

- العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية، فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر، والعكس.

- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائماً الأفضل.

- تهتم فقط بـDAS وعلاقته بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتهمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع.

- معدل النمو ليس إلا عنصراً واحداً فقط في الموقف التنافسي ككل.

**II-2-نموذج مصفوفة McKinsey**: تم اقتراحه من طرف مكتب الاستشارات ماكينزي التابع لشركة

جنرال إلكتريك الذي يسمى أحياناً عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE<sup>(\*)</sup> خلال السنوات الأولى لل سبعينات. ويعتبر هذا النموذج كفيلاً، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج

BCG الذي يعتبر كمياً، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين<sup>2</sup>

**II-2-1- بنية مصفوفة McKinsey**: تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محوراً من المحورين كما يلي:

➤ **المحور العمودي**: ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من

طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة

النشاط الإستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي

(عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق... إلخ) كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة

لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعاً معينة من المهارات،

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 212.

(\*) GE : Générale Eléctric. جنرال إلكتريك

<sup>2</sup> Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995, P98.



وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية، وتصنف من قوية إلى ضعيفة.

➤ **المحور الأفقي:** ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الاستراتيجي DAS، بل ترجع إلى تصورات المسيرين اتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط مايلي:

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

- **العوامل الاقتصادية والاجتماعية:** وتتمثل أهمها فيما يلي: ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج/التضخم في الاقتصاد/التوازن النقدي/ضغوطات النقابات/تثمين الموارد البشرية.

- **العوامل القانونية:** وتتمثل أهمها فيما يلي: الإجراءات الإدارية/الضرائب والرسوم/قوانين التجارة الخارجية/مقاييس الإنتاج والجودة.

- **عوامل أخرى:** ويمكن أن تتمثل فيما يلي: تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى/تقسيم العلامة والرموز/تثمين المعارف والخبرات التقنية/تثمين المعارف والخبرات التجارية<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey.

الشكل (4-9): البنية العامة لمصفوفة McKinsey

		جاذبية النشاط		
		ضعيفة	متوسطة	قوية
الوضعية التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

Source : Armand Dayan, Op.cit., P113.

<sup>1</sup> Kamel Hamdi, Op. cit, P99.

**II-2-2-2- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey:** يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من خلال نقاط محورها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي<sup>1</sup>:

- **المنطقة الأولى:** وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

- **المنطقة الثانية:** وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الجذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفققها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

- **المنطقة الثالثة:** وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تتصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية والشكل الموالي يوضح بعض المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفة.

<sup>1</sup> المصدر: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص ص 282-283.

الجدول (4-2): بعض المضامين الاستراتيجية لمصفوفة McKinsey

		جاذبية النشاط		
		متوسطة	متوسطة	قوية
ضعيفة	قوية	- الحفاظ وإعادة التركيز - البحث على المردودية المباشرة - الدفاع بكل قوة على أفضل الأقسام	- الاستثمار إختياري - الإستثمار في أحسن الأقسام - رفع النجاعة - رفع الإنتاجية	- التوسع والنمو. - الإستثمار لأقصى حد ممكن تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية
	متوسطة	- المردودية إختيارية - الحفاظ على وضعيتها في أفضل الأقسام - تحسين المنتجات - خفض الإستثمار	- المردودية إختيارية - الحفاظ على المخططات الحالية - تركيزها على الأنشطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر	- الإستثمار للنمو - مهاجمة القائد - الإستثمار في نقاط قوتها. - تقويم نقاط ضعفها
	ضعيفة	التخلي: - البيع في الوقت الأكثر ملائمة - تقليل التكاليف الثابتة وعدم الإستثمار	- توسع محدود - البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر، وإلا تقليل الإستثمار.	- الإستثمار إختياري - التخصص في نقاط قوتها - البحث للحد من نقاط ضعفها - التراجع عن النمو غير المستمر

الوضعية التنافسية

Source : Philip Kotler: Op.cit, P109

II-2-3- خطوات إعداد مصفوفة McKinsey: يتم إعداد مصفوفة McKinsey لأي مجال نشاط

إستراتيجي كما يلي:

✓ تحديد الوزن النسبي لـ DAS من إجمالي رقم أعمال المؤسسة والذي يحدد قطر الدائرة (d) حيث أن:

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{n}$$

✓ تحديد قوة جاذبية النشاط من خلال ما يلي:

- تحديد متغيرات جاذبية النشاط.
- يتم تقييم متغيرات جاذبية النشاط عبر بعدين هما:
  - ❖ أهمية المتغير في النشاط.
  - ❖ التقييم الحالي للمتغير.

ويتم التقييم لكل من البعدين ولكل متغير باستخدام مقياس يتراوح بين 01 و 09 درجات لكل متغير.

- حساب قوة المؤسسة في المتغير بحيث:

$$\text{قوة المؤسسة في المتغير} = \text{أهمية المتغير} \times \text{قيمة وضعه الحالي}$$

ويحكم على جاذبية النشاط للمؤسسة بجمع قوة المؤسسة في جميع المتغيرات، ويكون الحكم بإتباع السلم التالي:

- إذا كان مجموع من 250 درجة فأكثر جاذبية النشاط قوية.

- إذا كان المجموع من 150 إلى 249 درجة جاذبية النشاط متوسطة.

- إذا كان المجموع أقل من 150 درجة جاذبية النشاط ضعيفة.

✓ تحديد قوة الوضعية التنافسية من خلال مايلي:

- تحديد متغيرات الوضعية التنافسية.

- يتم تقييم متغيرات الوضعية التنافسية عبر بعدين هما:

أهمية المتغيرات في النشاط.

التقييم الحالي للمتغير.

- ويتم تقييم البعدين ولكل متغير باستخدام مقياس يتراوح بين 1 و9 درجات لكل متغير.

- حساب قوة المؤسسة في المتغير بحيث أن: قوة المؤسسة في المتغير = أهمية المتغير X قيمة وضعه الحالي.

ويحكم على الوضعية التنافسية للمؤسسة بجمع قوة المؤسسة في جميع المتغيرات، ويتم الحكم بإتباع السلم التالي:

- إذا كان المجموع من 250 درجة فأكثر الوضعية التنافسية قوية.

- إذا كان المجموع 150 إلى 249 درجة الوضعية التنافسية متوسطة.

- إذا كان المجموع أقل من 150 درجة الوضعية التنافسية ضعيفة.

وبعد حساب كل من قوة جاذبية النشاط وقوة الوضعية التنافسية يتم تحديد موقع جاذبية النشاط في المصفوفة، ورسم الدائرة من خلال القطر (d).

**II-2-4- حدود مصفوفة Mckinsey:** مصفوفة Mckinsey توضح من خلال مجموعتين من المتغيرات كل مجموعة تعتبر عن مدى قوة بعد من بعدي المصفوفة، فإما قوة جاذبية النشاط، أو قوة الوضعية التنافسية للمؤسسة مجموعتي المتغيرات تقدم كل واحدة في شكل قائمة إستقصاء التي يتم تحديدها على الإطلاق من طرف الباحثين بل تركوا المجال مفتوح للمسييرين، والذين اقترحوا وأشاروا إلى تطبيقاتهم أكثر.

وإحتمالات التوازن بين هذه المتغيرات المختلفة لم يتم كشفها، فالأوزان النسبية لكل متغير تتوقف فقط على الوضعية الحقيقية للمؤسسة، ويتم تمييزها من طرف المسييرين.

هذه الأداة جاءت لتقدم بعض الصعوبات الموجودة في الأدوات الأخرى، خاصة BCG، كما تقدم توصيات إستراتيجية تصاغ في آجال عامة (كالدعم، الزيادة، الحفاظ، الترقب)، عمومًا التوصيات تكون مفيدة، لكن لا تسمح بفهم السلوكات المناسبة لاستخدامها في الوضعيات الخاصة. وتعرضت هذه المصفوفة لانتقادات، ووجهت أساسًا إلى إنتائج التوصيات الناتجة عن إستعمالها، فعلى سبيل المثال الأداة مطالبة بتفعيل الوضعية الإستراتيجية الضعيفة، والسوق الأقل جاذبية، من جهة أخرى يمكن القول إن التوصيات المعطيات من طرق هذه الأداة لا تكون دائمًا دقيقة مثل الحقائق الفعلية والحلول الممكنة، ولكن فقط من معالم التحليل الاستراتيجي.

**II-3- نموذج مصفوفة ADL :** وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي تسمى أيضًا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

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

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

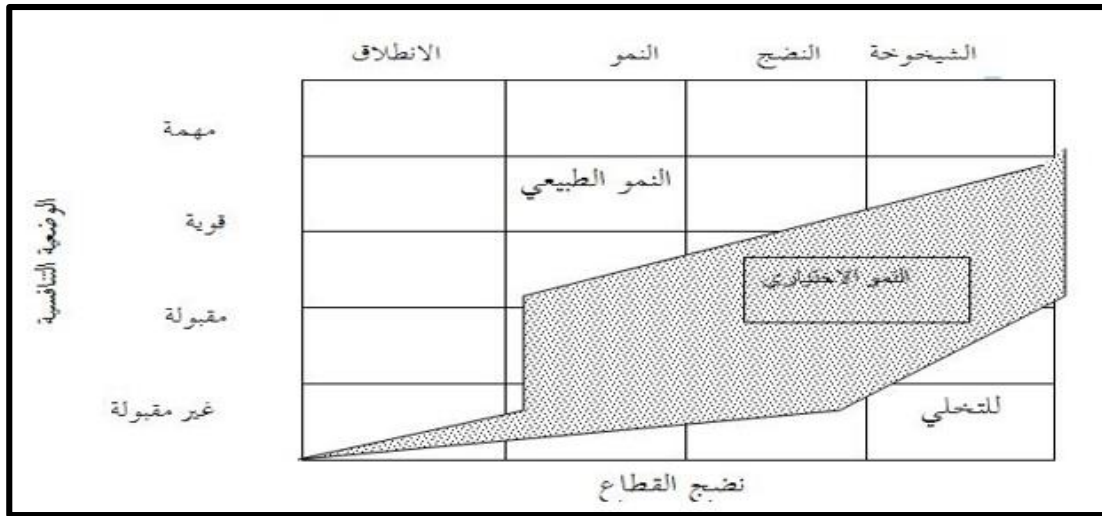
**II-3-1- بنية مصفوفة ADL :** تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي :

-**محور الفواصل:** يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الإنطلاق إلى التدهور.

-**محور التراتيب:** يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Jouy-en-Josas, **Stratigor: Politique générale de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 2001, P 108.

الشكل (4-10): مصفوفة ADL



Source : Arnand Dayan, **Marketing industriel**, 3<sup>ème</sup> édition, imprimeri Durand, 1993, P25.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها أقل تحدياً، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

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

الجدول (3-4): الخيارات الاستراتيجية في مصفوفة ADL  
درجة نضج الصناعة

	تدهور	نضج	نمو	إنطلاق	
مهيمنة	نمو سريع	قيادة التكلفة - التجديد الدفاع عن المركز الحالي	الدفاع عن المركز الحالي المحافظة على قيادة التكلفة - التجديد النمو السريع	الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق	
قوية	التمييز نمو سريع	نمو سريع تمييز قيادة التكلفة	التمييز التركيز قيادة التكلفة - التجديد	التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد	
ملائمة	التمييز التركيز نمو سريع	التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول-التمييز- التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التحول تخفيض النفقات	الوضعية التنافسية
يمكن الدفاع عنها	التركيز للحاق بنمو الصناعة في السوق	الحلاق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التشذيب - التركيز	الحصاد - التشذيب إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	التجديد - الإنكماش تخفيض النفقات	
ضعيفة	إيجاد بيئة ملائمة للحاق بنمو الصناعة في السوق	التحول - التشذيب تخفيض النفقات الإنكماش	الإنسحاب التجريد التشذيب	الإنسحاب	

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011، ص 136.

**II-3-2- حدود نموذج مصفوفة ADL:** هذا النموذج، وبتطبيقه يمكن تفادي الأضرار التي جاءت عند عرض نموذج BCG وماكينزي، كما يقدر الوضعية التنافسية للمؤسسة بافتراض أنها لا تستند فقط على التكاليف والأسعار لكن أيضاً على التنافسية النسبية للمؤسسة مقارنة إلى منافسيها، وباستكمال تحليل المتغيرات التنافسية الأخرى في الوقت نفسه، وبتنوع الوضعيات التنافسية يتم اختيار الوصول إلى أفضلها. واختيار دورة حياة المنتج كمتغير ثاني لقياس مدى نضج الصناعة والمتغير الأكثر ثقة به لمعرفة المرحلة التي يمر بها المنتج هو معدل النمو الآني القادر على معرفة التغيرات المتعلقة بالظروف الحالية والأكثر حركية، فمهما يكن لا يجب تحليل الماضي والحاضر فقط بل يجب توقع المستقبل أيضاً، فإذا تم إضافة لكل مرحلة نموذج يناسب المميزات المالية لبناء مزاي تنافسية، وتحديد السلوك الإستراتيجي الذي يسمح بأفضل مواجهة للمخاطر التنافسية، فتحديد درجة النضج يخلق أقل مشاكل، فلا توجد طريقة علمية محددة لتقييم الوضع التنافسي فالمسيرون هم الذين يحددون لكل نشاط المتغيرات الأساسية التي تقيم الوضع التنافسي، لذا فإنه يتم إدخال العوامل الشخصية في التحليل والتحول عن الدقة العلمية<sup>1</sup>

**II-3-3- نقاط القوة والضعف في مصفوفة ADL:** يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

➤ **نقاط القوة:** يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الإستراتيجية.

- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة.

- تزيد من تركيز إنتباه المسيرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الإختيار الإستراتيجي.

➤ **نقاط الضعف:** يمكن ذكرها فيما يلي:

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.

- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ومن الواضح أن مصفوفة ADL تتجه إلى حد ما نحو تبسيط عملية الإختيار الاستراتيجي، وهي بالتأكيد ليست على هذا النحو، ومع ذلك تعتبر أداة مفيدة في عملية التحليل الاستراتيجي، وبالنظر إلى

<sup>1</sup> Armand Dayan, Op.cit, P23.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2005، ص 196.



المدى الواسع للبدائل والخيارات الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تأسيس موازنة بين الاستراتيجيات من جهة ودرجة نضج الصناعة والوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

**III-أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة :** نتائج الأدوات أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية لم تستطع إعطاء تجسيد أكثر وضوحاً للتفكير الاستراتيجي، خاصة مع تطور إشكاليات المؤسسات من حيث الوضعية التنافسية، لذا ظهرت بعض الأدوات التي تعتبر حديثة نسبية تعمل على تعزيز الوضع التنافسي، وفي ما يلي يمكن التطرق إلى بعض هذه الأدوات.

**III-1- نموذج مصفوفة BCG المطورة (BCG2):** ظهر نموذج مصفوفة BCG المطورة ، أو ما يعرف في بعض المراجع بـ (BCG2) في سنوات الثمانينات لتسمح بأخذ في الحسبان تطور المنافسة، والوضعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة، وتقوم أساساً على البعدين التاليين :

- مصادر المزايا التنافسية ما إذا كانت عديدة أو محدودة.
  - الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة ما إذا كانت قوية أو ضعيفة.
  - وتم اختيار البعدين من خلال فهم:
  - النجاح الاستراتيجي المتعلق بقدر ما تتمتع به المؤسسة من مزايا تنافسية.
  - اختيار المزايا التنافسية العالية.
  - عدد مصادر المزايا التنافسية كعامل حاسم للثروة الموجودة في المؤسسة.
- ومن خلال استعمال هذين البعدين يقسم النموذج إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (4-11): نموذج مصفوفة BCG المطورة

		حجم المزايا التنافسية	
		ضعيفة	قوية
عدد مصادر المزايا التنافسية	متعددة	الأنشطة المشتتة	الأنشطة المتخصصة
	محدودة	أنشطة المأزق	أنشطة الحجم

Source : Gérard Garibaldi, Op.cit., P385

ويمكن شرح هذه الأنشطة كما يلي<sup>1</sup>:

➤ **أنشطة المأزق:** تكون مصادر المزايا التنافسية محدودة، ومستوى المزايا التنافسية للمؤسسة ضعيفة، وبصفة عامة فإن الأنشطة في هذا الفضاء تتميز بانخفاض المردودية، وهذا ما يدل على سوء مؤسسات القطاع، حيث تكون التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات، والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على

<sup>1</sup> حسن محمد مخنار احمد محمد مختار الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2008، ص143.

عمر الاستثمار، والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمار هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف، لكن عندما لا تكون هناك منافسة في القطاع يتوقع أن تكون العوائد عالية.

➤ **أنشطة الحجم:** تكون مصادر المزايا التنافسية محدودة، لكن المؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، وفي العموم لها سيطرة أحسن على تكاليفها، مما يجعل المؤسسة قادرة على استغلال اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة، وتكون العلاقة بين الحصة السوقية ومردودية الاستثمار وثيقة جداً، والمؤسسة قادرة على الحصول على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين خاصة الضعفاء بقدرتها على تخفيض السعر، وبالتالي الحصول على أرباح إضافية.

➤ **الأنشطة المشتتة:** تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة لا تستطيع خلق مزايا تنافسية قوية، ويمتلك المنافسون فرص للتمييز على حساب المؤسسة، وعموماً في هذه الوضعية حدود رؤوس الأموال ضعيفة لعدم قدرة المؤسسة إدراك مصادر المزايا التنافسية.

➤ **الأنشطة المتخصصة:** تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، فتعمل كل مؤسسة على التخصص في خدمة عملاء محددين بميزات معينة من خلال الإنتاج بالطلب، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة، والأرباح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد، والتميز أكثر عن المنافسين. والجدول الموالي يوضح التوصيات الاستراتيجية في كل وضعية.

**الجدول (4-4): يوضح التوصيات الاستراتيجية في كل وضعية.**

التوصيات الاستراتيجية	الفضاءات الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز مع دعم احتمال الطاقات العمومية</li> <li>- اجتناب الصراعات السعرية</li> <li>- تنمية التكنولوجيا التي بحوزتها وتقنيات الإنتاج</li> <li>- الاستثمار في الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المأزق التنافسي:</li> <li>- لا وجود للقائد.</li> <li>- الحذاري من الإنتاج فوق الحاجة.</li> <li>- أكثر تحديث يؤدي إلى أكثر استئانة أكثر عقبات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الأحجام بأكثر سرعة من الآخرين.</li> <li>- تقليص التكامل في الأنشطة الباهظة</li> <li>- التنويع في الأنشطة المرتبطة</li> <li>- مراقبة التغييرات التقنية، المستهلكين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحجم.</li> <li>- المنافسين جد مركزين</li> <li>- مردودية القادة والآخرين فقط في فترات الانتعاش الاقتصادي</li> <li>- الحصة السوقية والمكانة التنافسية في حدها الأكبر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رد الفعل يكون سريع وقوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشتتة</li> <li>- كثرة المنافسين ذوي الحجم الصغير وحواجز دخول قليلة</li> </ul>

<p>- الحصة الوقية غير مضمونة البقاء للمؤسسات الكبيرة فيجب اقتناص الفرص خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>- المؤسسات الكبيرة غير مرغوب بها الهوامش تسمح بتنويع بقوة</p> <p>- اختيار وكذا التركيز على المزايا التنافسية القوية.</p>
<p>- التركيز على الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة.</p> <p>- الاختيار بين "الممكن" و"المستحب" مواجهة التكاليف.</p> <p>- تقسيم التكاليف لتنشيط القطاعات والوحدات المترابطة المتخصصة</p>	<p>المتخصصة</p> <p>المردودية الموجودة كبيرة.</p> <p>- الملاحقين يملكون فرص من التطور في حدود الأجزاء السوقية</p>

Source : Gérard Garibaldi, Op.cit., P403.

**III-2- نموذج سلسلة القيمة:** ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها<sup>1</sup>.

**III-2-1- بنية نموذج سلسلة القيمة :** يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

➤ **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

- **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

- **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

- **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

- **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 92.

-الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

➤ الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

-بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.

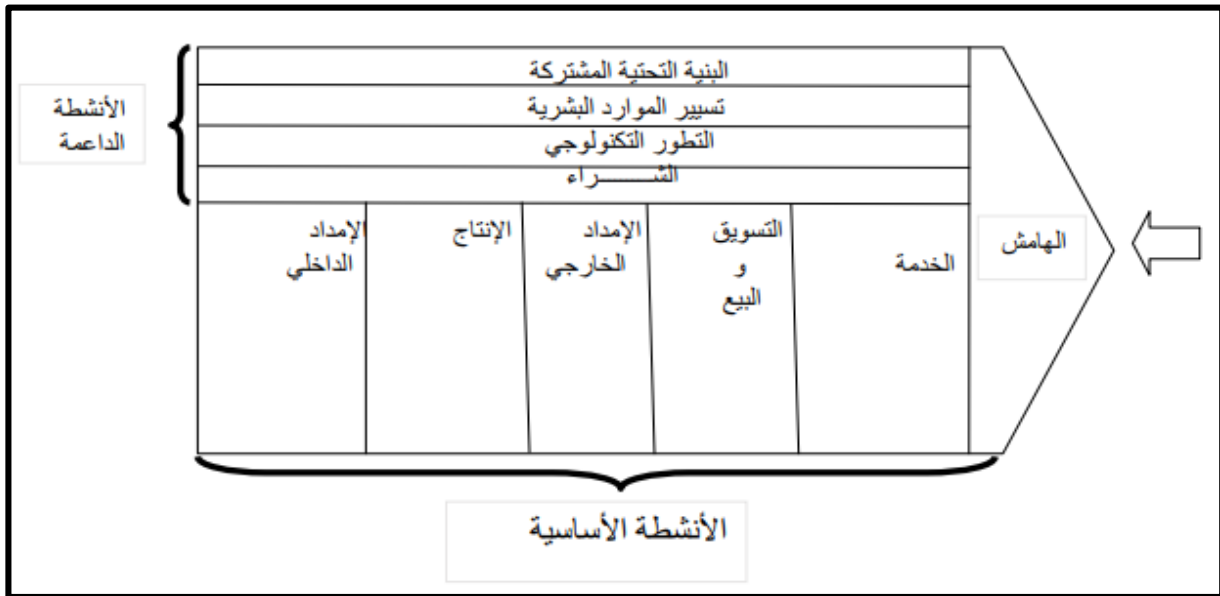
-تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

-التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

-التمويــــــــن: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح بنية نموذج سلسلة القيمة

الشكل (4-12): بنية نموذج سلسلة القيمة



Source : M. Porter, competitive advantage, free press, inc, USA, 1985, p53

<sup>1</sup> M. Porter, l'avantage concurrentiel, dunod edition, Paris,1999, P-P 57 – 59.

- III-2-2- أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة:** إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على<sup>1</sup>:
- التحكم في هيكل التكاليف. /تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة. /تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة.
  - التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...إلخ. وهاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا إقترنت ب:
  - خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع...إلخ.
  - تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية والمتمثلة فيمايلي: ويقوم M.Porter "أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغييرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصًا لإعادة تشكيل سلسلة القيمة"، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كما يلي<sup>2</sup>:
  - التغييرات في المنتج: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج.
  - نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم.
  - التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل أنشطتها كدعم المنتجات أو معالجة الطيبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.
  - نظام إمداد فعال: وهذا بالتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.
  - تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أنماط جديدة.
  - تغييرات في الإنتاج: بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز.
  - إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.
  - ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:
  - أداة موجهة أساسًا نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.
  - تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات

<sup>1</sup> Ahmed Hamadonche, **Op.cit**, P 86.

<sup>2</sup> M. Porter : L'avantage concurrentiel, **op cit**, P 60.

**III-3- نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking :** ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من طرفة مؤسسة xerox Rank، كأداة تسييرية تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة، لتحريك المؤسسة، ودفعها للوصول إلى إطارها المرجعي.

**III-3-1- تعريف المقارنة المرجعية :** توجد عدة تعاريف لهذا المفهوم يمكن ذكر البعض منها ما يلي:

- "هي عمليات مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين، أو المؤسسات التي تنتظر لها على أنها رائدة في الصناعة"<sup>1</sup>.
  - "هي إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات، والخدمات بمقارنتها بالمنافسين الأكثر سيطرة، والمؤسسات الرائدة"<sup>2</sup>.
  - "هي عملية البحث المستمر لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات، والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة، أو صناعات أخرى"<sup>3</sup>.
- وتقريباً مجمل التعاريف تشترك في أن المقارنة المرجعية هي التركيز على اختيار المؤسسات المنافسة الناجحة أو الرائدة في نفس الصناعة أو صناعة أخرى، كأساس للمقارنة، بغرض إعادة بناء طريقة الأداء من ممارسات وأنشطة وبرامج وإجراءات... إلخ، على النهج الذي يتم في المؤسسات المرجعية، ومن خلال المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكييفها لتحقيق أداء أفضل من خلال تبني إستراتيجيات تحقق هذا التكيف والتميز به.

**III-3-2- فوائد المقارنة المرجعية:** إن دور هذا النموذج يكمن فيما يقدمه للمؤسسة من فوائد، والتي تتوقف على النقاط التالية<sup>4</sup>:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المرجعية.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تطور إمكانية الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.
- تساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة.
- تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع.
- تساعد المؤسسة على البقاء في إطار المنافسة مع المؤسسات الرائدة في الصناعة.
- تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية، وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.
- فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> Ahmed Hamadonche, **Op.cit**, P 90.

<sup>2</sup> Ibid: P 62.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص 38.

<sup>4</sup> محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 4-15 ماي 2005، ص 05.

- فهم أفضل لعمليات المؤسسة.
  - التعلم من المؤسسات المرجعية ما هو أفضل للمؤسسة.
  - تطويع هذا التعلم لتطوير أداء المؤسسة خاصة في الجانب المالي.
  - المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة، من نقاط قوة وضعف من خلال أحسن تقييم ذاتي.
- III-3-3- أنواع المقارنة المرجعية:** تنقسم المقارنة المرجعية وحسب أغلب الباحثين والكتابين في هذا المجال إلى قسمين رئيسيين هما<sup>1</sup>:
- **المقارنة المرجعية الداخلية:** والتي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اعتماد وحدات تنظيمية ذلاً أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.
  - **المقارنة المرجعية الخارجية:** تكمن في مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، تعمل في نفس الصناعة أو صناعة أخرى وتنقسم إلى ما يلي:
  - **المقارنة المرجعية التنافسية:** حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، الأفراد، لتكنولوجيا، السعر، الجودة... وتعتبر صعبة نظراً لصعوبة الحصول على معلومات جيدة ودقيقة على المنافسين.
  - **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتستخدم لمقارنة وظائف المؤسسة بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو غير منافسة، وعادة يمكن أن يؤدي هذا النوع إلى تحسين الأداء بحوالي 35%، وعموماً يمكن تلخيص هذه الأنواع من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-5): أنواع المقارنة المرجعية

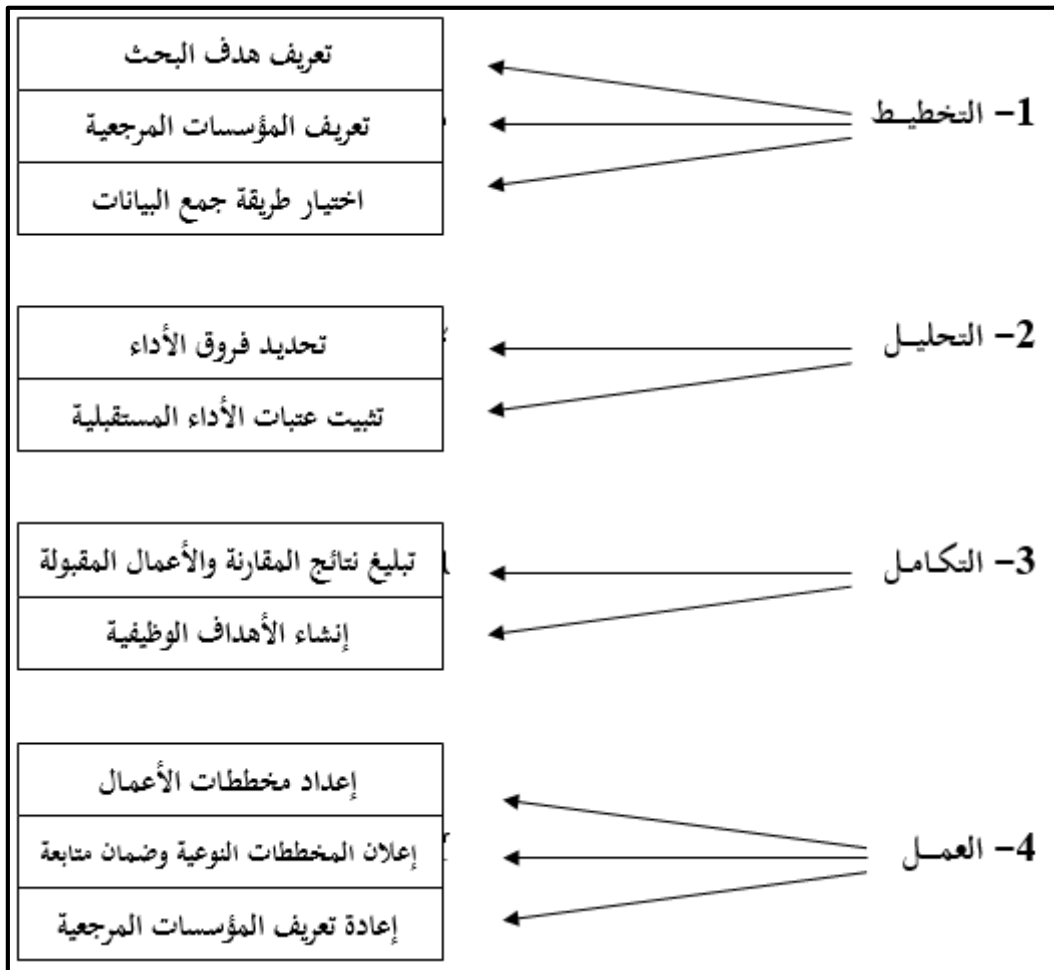
الأهداف المرجوة	المدة	الجهة المرجعية	المبادئ	النوع
- التحسين السريع في نقاط معينة - رسملة وتنميين المهارات	3-6 أشهر	- أقسام - فروع	- البحث عن الأحسن - الممارسات	المقارنة المرجعية الداخلية
- استدراك المنافسة	3-6 أشهر	- المنافسين	- المقارنة - التحليل - التكيف	المقارنة المرجعية التنافسية
- تغيير قواعد المنافسة - إنشاء ميزة تنافسية	4-12 أشهر	- الأحسن في قطاعه - جميع القطاعات المتشابهة	- المقارنة - التحليل - التكيف	المقارنة المرجعية الوظيفية

Source : Valerie Gouil, *Le Benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique*, revue l'essentiel du management, Paris, septembre 1997, P112.

<sup>1</sup> Jean Brilman, *les meilleurs pratiques de management*, édition organisation, Paris, 2001, P249.

**III-3-4- خطوات المقارنة المرجعية:** حتى تستطيع المؤسسة القيام بعملية المقارنة المرجعية يجب عليها التطرق إليها من خلال خطوات المقارنة المرجعية المتبناة لدى مؤسسة Rank Xerox، وكل خطوة تكون مدخل سيرورة ومخرج، فالمخرجات للخطوة الأولى تكون كمدخل للخطوة الثانية وهكذا ولنجاح عملية المقارنة المرجعية لابد من التحليل والفهم الجيد للإجراءات الخاصة، الإختيار الجيد للشركاء، الإقتناع واحترام القيادة الجيدة، مقارنة إجراء الجهات المرجعية، الأعمال والتطبيقات والنتائج<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة Rank Xerox.

**الشكل (4-13): يوضح خطوات المقارنة المرجعية لمؤسسة Rank Xerox**



Source : Ibid, P252.

**III-3-5- حدود استعمال المقارنة المرجعية :** إن المقارنة المرجعية قد تظهر استثمارات جد مكلفة، وأقل مردودية إذا كان اقتراب المؤسسة ليس صحيح الهدف، خاصة إذا كان تحليل وتقييم الفروقات خاصة التنافسية لم يؤخذ بشكل موضوعي، وعلى غرار ذلك، فعالية المقارنة المرجعية ترتبط بموضوعية المسؤول في تقييم وضعية المؤسسة، كما أن أخذ منافس كهدف للمقارنة ليس سهلاً لصعوبة الوصول إلى بيانه والمعلومات الخاصة به.

<sup>1</sup> Jean Brilman, Op.cit, P252.



المقارنة المرجعية ذات خطورة لقيادة المؤسسة إلى نسيان تشكيل استراتيجيات خاصة بظروفها، والعمل على اتباع ظروف المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.

**III-4-4- نموذج مصفوفة القرار MCC** : واجهت نماذج تحليل المحافظ تحفضات حولها من أهمها عمومية هذه النماذج لتركيزها على مخرجات المؤسسة، لهذا ومن أجل تجاوز محددات هذه النماذج وبالأخص نموذج BCG ينطلق التفكير الحديث من فرضية أن المواد النادرة يجب أن تتوزع على الأنشطة الداعمة للكفاءة الجوهرية للتنظيم والتي تساعد في تحقيق رسالة المؤسسة.

**III-4-1- بنية مصفوفة القرار MCC** : مصفوفة القرار MCC تعتبر أداة للتوزيع الموارد من منظور إستراتيجية تتكون من محورين أساسيين.

- **المحور العمودي**: يمثل رسالة المؤسسة، وما تتضمنه من قيم، وثقافة تنظيمية.
  - **المحور الأفقي**: يمثل الكفاءة الجوهرية للمؤسسة، ويمكن لمصفوفة MCC أن تقدم دليل لكل طلب للموارد سواءً لتغذية المشروع أو منتج من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:
    - ❖ كيف تعمل الموارد بصورة على الملائمة أو المساعدة في تحقيق رسالة المؤسسة؟
    - ❖ كيف تستعمل وبصورة مرضية وبما ينمي الكفاءة الأساسية للتنظيم؟
- والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمصفوفة:

الشكل (4-14): نموذج العام لمصفوفة القرار MCC

		التوافق مع الكفاءة الجوهرية	
		عالية	ضعيفة
التوافق مع الرسالة	عالية	حوافز	الاستنزاف
	ضعيفة	التخفيف	الذهول
		عالية	ضعيفة

المصدر: المرجع السابق، ص 145.

إن أكبر فائدة يقدمها النموذج هو إمكانية استخدامه للتقييم الإستراتيجي عند كل مستوى داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ahmed Hamadouche, Op.cit, P98.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البيازوري العلمية، عمان، 2011، ص 144.

**III-4-2- مضمين المصفوفة القرار MCC:** بالنظر إلى المصفوفة فهي مقسمة إلى أربع خانات كل خانة تمثل متوقعًا لمنتجات معينة. فالمنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة حوافز، ودوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من ذلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف تمثل وحدات تضعف القدرات الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية. والمنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة إذ تلمي متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر. فوحدات أو منتجات الذهول تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءة الجوهرية) لكنها لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة. والمشاريع أو المنتجات المتوقعة في خانة التحفيز فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية.

عند استخدام مصفوفة القرار MCC كل مشروع أو منتج يتم تقييمه لتحديد درجة توافقه مع رسالة المؤسسة، والقدرات التنظيمية المتاحة وذلك في ضوء تصنيفين جيد وضعيف بعد ذلك توضع في الخانة المناسبة في المصفوفة. كما أن المنتجات في خانة الذهول يمكن تحويلها إلى خانة الحوافز بإعتماد طريقتين:

**الأولى:** تتصل بتطوير المنتجات بطريقة ما بالتغلب على النقص في عدم مطابقة المنتجات مع رسالة المؤسسة.

**الثانية:** تتضمن تعديل هيكل المصفوفة لتقليل النقص أو التباين مع رسالة المؤسسة. مصفوفة القرار MCC هي أداة جيدة لتطبيق المنطق الإستراتيجي على أنواع القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين الموارد، وفي نفس الوقت تمثل مجال لإختيار رؤى المؤسسة، واستراتيجياتها كأساس في عملية تطوير وتحديث الإستراتيجيات، إلى جانب ذلك هناك مصفوفة ثلاثية الأبعاد (3x3) تستخدم لتطبيق النموذج<sup>1</sup> كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 46.

الشكل (4-15): مصفوفة القرار 3×3

التوافق مع الكفاءة التنظيمية			التوافق مع الرسالة
ضعيف	متوسط	عالي	
عالي	البحث عن مشاريع مشتركة	التطوير من خلال الكفاءة التنظيمية	يبقى في ذهن الوضع المثالي
متوسط	لا تأخذ في اتخاذ القرار	المحافظة على المشروع الحالي بحدود مرسومة	المواصلة في تنفيذ المشروع
ضعيف	يتم التخلي عن المشروع	لا تأخر في اتخاذ القرار	تقسيم المشروع إلى أقسام ثانوية

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 147.

## خاتمة:

- من خلال هذا البحث تم التعرض إلى مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي وكيفية بنائها والأسس التي تقوم عليها بغية مساعدة المؤسسة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، من البدائل المتاحة لها، كما أنه يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من المعايير التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضل، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى لكن وبصفة عامة يمكن ذكر المعايير التالية:
- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات في الماضي حيث يصعب تغيير الاستراتيجية الماضية الناجحة، ويحاول الأفراد الإبقاء عليها أطول مدة ممكنة.
  - الموازنة بين المخاطر والمنافع في تفاوت الخطر الذي تواجهه المؤسسة عندما تخصص أموالها للاستثمار في بعض المجالات بمقدار العائد من كل استثمار.
  - التوقيت الملائم للتصرف حيث تؤثر العديد من جوانب الوقت على تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة والمتاحة، من بينها الموعد النهائي لاتخاذ القرار.
  - الموارد المتاحة للمؤسسة فهي تشكل قيداً على ما يمكن أن تقوم به، كما أنها يمكن أن تكون مصدرًا للقوة التي تتمتع بها المؤسسة.
  - مراعاة القوة النسبية للمؤسسة في الصناعة التي تعمل بها فالمؤسسة التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة تقوم باختيار استراتيجية تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق.

## الفصل الخامس: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في المؤسسات الخدمية

### مقدمة

I- عموميات حول الميزة التنافسية

II- الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ PORTER

III- الاستراتيجيات الأربعة لـ KOTLER

IV- استراتيجيات النمو لـ Ansoff

V- التحالفات الاستراتيجية كضرورة لكسب مزايا تنافسية في المؤسسات

الخدمية

### خاتمة

## مقدمة:

تشهد المؤسسات عموماً والمؤسسات الخدمية خصوصاً جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية، وهذه التحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، كتعدد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، ضف إلى ذلك تطور الاتصالات وثورة المعلومات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات والذي أثر بدوره على شدة المنافسة. ومن هنا فإن المؤسسات ستجد نفسها بداية أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطوير والغزو للأسواق الخارجية، مما سيتطلب منها في مواجهة المنافسة أن تحسن من منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمها بأسعار تنافسية، وهو ما لا يتم إلا بالاعتماد على سياسات واستراتيجيات تسويقية تنافسية تستهدف الأداء المتميز وخلق الشروط الملائمة لهذه المؤسسات من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ولمعالجة هذا الفصل اعتمدنا خطة تتكون من ثلاث محاور، المحور الأول خصصناه بإعطاء تعاريف لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية لما لها من مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. أما المحور الثاني فكان مخصص لسرد مختلف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية ونخص بالذكر الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ PORTER (استراتيجية القيادة في التكاليف، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) ، و الاستراتيجيات الأربعة لـ KOTLER (استراتيجية الرائد، استراتيجية المتحدي، استراتيجية التابع، استراتيجية المتخصص)، و إستراتيجيات النمو لـ Ansoff (نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج)، ( إستراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تنمية السوق، استراتيجية تنمية المنتج، استراتيجية التنويع). في حين ناقشنا في المحور الثالث أهمية التحالفات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية مسلطين الضوء مفهوم وخصائص وشروط نجاح التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية.

**I- عموميات حول الميزة التنافسية:** لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية الى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية<sup>1</sup>. وهذا لمدى قدرتهم على معرفة ميادين التنافس التي تمكنهم من دخول في معارك من موقع قوتهم<sup>2</sup>. انطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية، خاصة بعد ظهور كتابات **ميكيل بورتر** M.Porter وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية أهمية بالغة ومكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة.

### **I-1- تعريف الميزة التنافسية:** لقد قدمت عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها : "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"<sup>3</sup>

كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز).

- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز).

- استخدام عمليات التصنيع ومنافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة).

- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).

ويؤكد بورتر بأن: " الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع و تطوير المنتج، وتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص - وبصفة دقيقة- لكل نشاطاتها ، ويشير إلى تحليل سلسلة القيمة"<sup>4</sup>.

فالتعريفان السابقان يركزان على أن تحقيق الميزة التنافسية تتم من خلال تطبيق إستراتيجية تنافس معينة و التي تعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن باقي المنافسين"<sup>5</sup>.

كما تُعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: "مجملة الخصائص و الصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين"<sup>6</sup>.

1 نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 73.

2 غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 12، ص 94.

3 Porter M, l'avantage concurrentiel, Dunod édition, paris, France, 1999 p 41-42.

4 Ibid, p 42.

5 نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص. 227.

6 Lambin.J.J, le marketing stratégique, Science édition, Paris, France, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, p 209-210.

والجدول التالي بين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثون من خلال وجهات النظر المختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول (1-4): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكثر للزبون.	الكلفة
EVANS	لقابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACHALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 88. ويجدر بنا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطي له عدة تعاريف فإكتفينا بذكر أهمها والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لمنتجاتها إلى السوق ذات التميز عالي، وبأقل سعر وبأفضلية عن المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك لضمان ديمومتها والمتأتي من الكفاءات المميزة للمؤسسة.

**II-الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ PORTER:** هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة أو المنظمة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحدد وفق ما يلي<sup>1</sup>:

**II-1- استراتيجية القيادة في التكاليف:** تتركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

<sup>1</sup> Lambin jean, jacques et autres, marketing stratégique et opérationnel (du marketing a l'orientation marche), 6<sup>em</sup> Edition DUNOD, paris, 2005, p361.



إذن فهذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وترتكز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

**II-2- إستراتيجية التمايز:** تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وبشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكال عدة منها:

- التصميم.
- النوعية.
- التقنية أي التكنولوجيا.
- خدمات الزبائن.
- شبكة الموزعين والباعة،

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمها أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

**II-3- إستراتيجية التركيز:** تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق

المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.  
وهناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

الشكل (5-1): الاستراتيجيات العامة حسب Porter

		الميزة التنافسية	
		تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل		التميز	القيادة في التكلفة
الهدف الإستراتيجي		التركيز مع التميز	التركيز مع القيادة في التكلفة
قطاع سوق معين			

Source : Lambin jean, jacques et autres, op.cit, p362.

**III- الاستراتيجيات الأربعة لـ KOTLER:** جاء KOTLER بمجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة

المؤسسات المنافسة الأخرى ، وتتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

**III-1- استراتيجية الرائد (La stratégie de leader):** في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع

<sup>1</sup> lasary, la stratégie d'entreprise, Edition a compte d'auteur., 2006, p169.

والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

**رفع الطلب الأولي:** تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.

**حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها.

**توسيع حصة السوق:** للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وسعر معقول.

**III-2- استراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger):** كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب

المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كـمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.

**III-3- استراتيجية التابع (La stratégie de suivre):** بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي"

لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى و إمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها، و عليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر و التغيرات الجديدة.

**III-4- استراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste):** هناك مؤسسات تسعى من أجل

الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

**IV - استراتيجيات النمو لـ Ansoff (نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج) :** يمثل هذا

النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربعة استراتيجيات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (5-2): استراتيجيات النمو لـ Ansoff

سوق جديد	سوق موجود	سوق منتج
استراتيجية تنمية السوق	استراتيجية اختراق السوق	منتج موجود
استراتيجية التنوع	استراتيجية تنمية المنتج	منتج جديد

المصدر: محمد عصام، التسويق، الأسس العلمية والتطبيقية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، ص 353.

➤ **استراتيجية اختراق السوق:** تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

➤ **استراتيجية تنمية السوق:** تطبق هذه الاستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

➤ **استراتيجية تنمية المنتج:** تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.

➤ **استراتيجية التنوع:** تستند هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة .

**V- التحالفات الاستراتيجية كضرورة لكسب مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية :** تعتبر التحالفات الاستراتيجية اليوم من الضروريات لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، كتعدد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، والذي أثر بدوره على شدة المنافسة، فالتنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر ، بل بين كيان وآخر حيث ستبقى السرعة والجودة وولاء الزبائن مجالات للتنافس، لكن التنافس الحقيقي سيكون على الكم والصناعات الجديدة والتحالفات، أي المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله وهذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستتهار لتبنى على أنقاضها صناعات جديدة.

بناءً على ما سبق أصبح لزاماً على المؤسسة وخاصة منها الخدمية التي تطمح في البقاء والاستمرار أن تعتمد أسلوب التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر سلوك يسمح للمؤسسات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين.

**V-1 مفهوم التحالفات الاستراتيجية:** يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين شركتين أو مجموعة شركات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Boualem Alliouat, les stratégies de coopération industrielle, édition Economica, Paris, 1996, p22.

كما يمكن تعريفه على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة<sup>1</sup>. كما عرف بأنه " سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>2</sup>. كما عرف على أنه " ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"<sup>3</sup>.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب.

ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابرا ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكا جيدا، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا<sup>4</sup>.

ويمكن توضيح التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين في الشكل التالي:

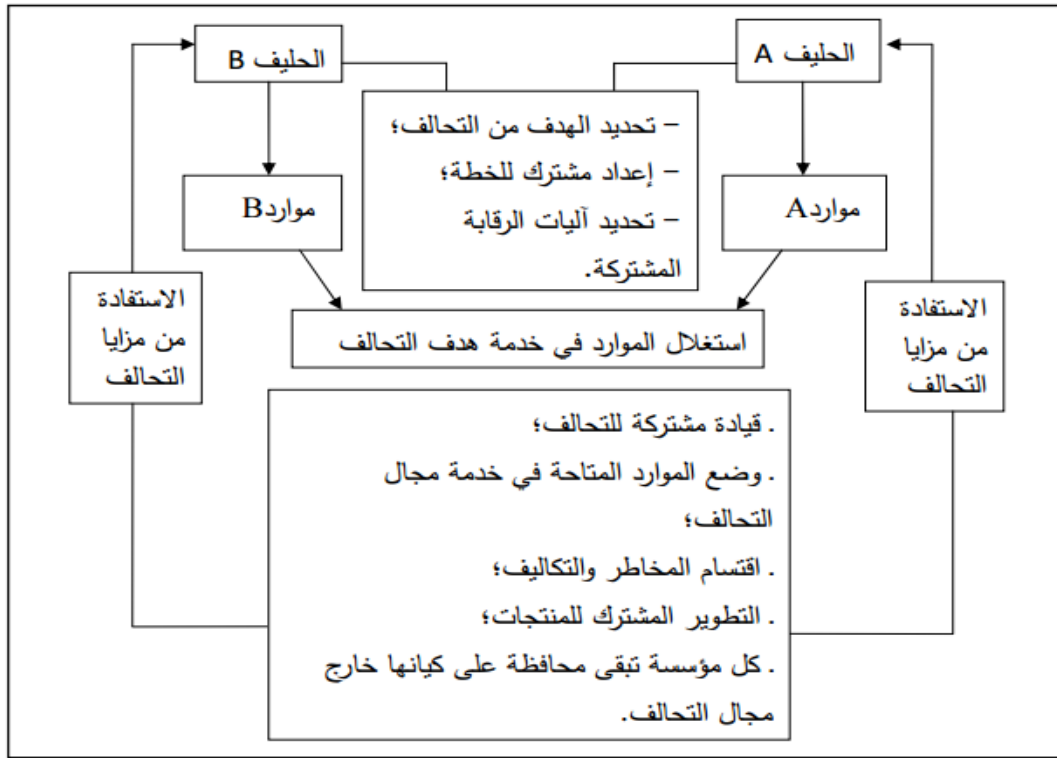
<sup>1</sup> عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة، دار أسام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص91

<sup>2</sup> أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية، شركة ناس، مصر، 2001، ص57.

<sup>3</sup> عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص32.

<sup>4</sup> علاش أحمد، منصورى الزين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر 2009.

الشكل (5-3): التحالف الاستراتيجي



المصدر: أحمد علاش، الزين منصور، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص 08.

وتقوم علاقة التحالف الاستراتيجي على ثلاث محاور هي<sup>1</sup>:

- المشروع: هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف، واستراتيجية في طريق التجسيد، هذا ما يعطي للتحالف معنى.
  - العلاقة: هي نوع العلاقات التي تعقد بين الأطراف، فهي ليست بالضرورة علاقات مادية، بل يمكن أن تكون بشرية مبنية على الاتصالات وتبادل المعلومات.
  - العقد: هو الصورة الشكلية للمشروع، والعلاقات الموجودة، والتي تبرم بين الأطراف المشتركة.
- V-2- خصائص التحالفات الاستراتيجية:** تتميز التحالفات الاستراتيجية بالخصائص الآتية<sup>2</sup>:
- قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف؛
  - ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها؛
  - يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الاستراتيجية بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه؛
  - تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقه مناسبة؛
  - المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, *les alliances stratégiques*, édition Dunod, France, 1996, p 18.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 124.

- أن يكون التحالف الاستراتيجي متوازنا أي التوازن في السلطة والمردودية.

### V-3- لماذا أصبحت التحالفات الاستراتيجية ضرورة؟

التحالفات بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات و لمواجهة التحديات التكنولوجية و البيئية و المالية، ويمكن أن نوجز هذه الأسباب فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تقليل المنافسة:** فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.

- **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للشركة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنتشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

- **التكامل في الإنتاج:** أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حالياً التمييز بين هذه المراحل نظراً لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة للشركة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

- **تجاوز عقبات التسويق:** تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

- **اتساع نطاق المعرفة:** لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف الشركات والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للشركة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق. بالإضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى من المزايا و التي نوجزها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح؛

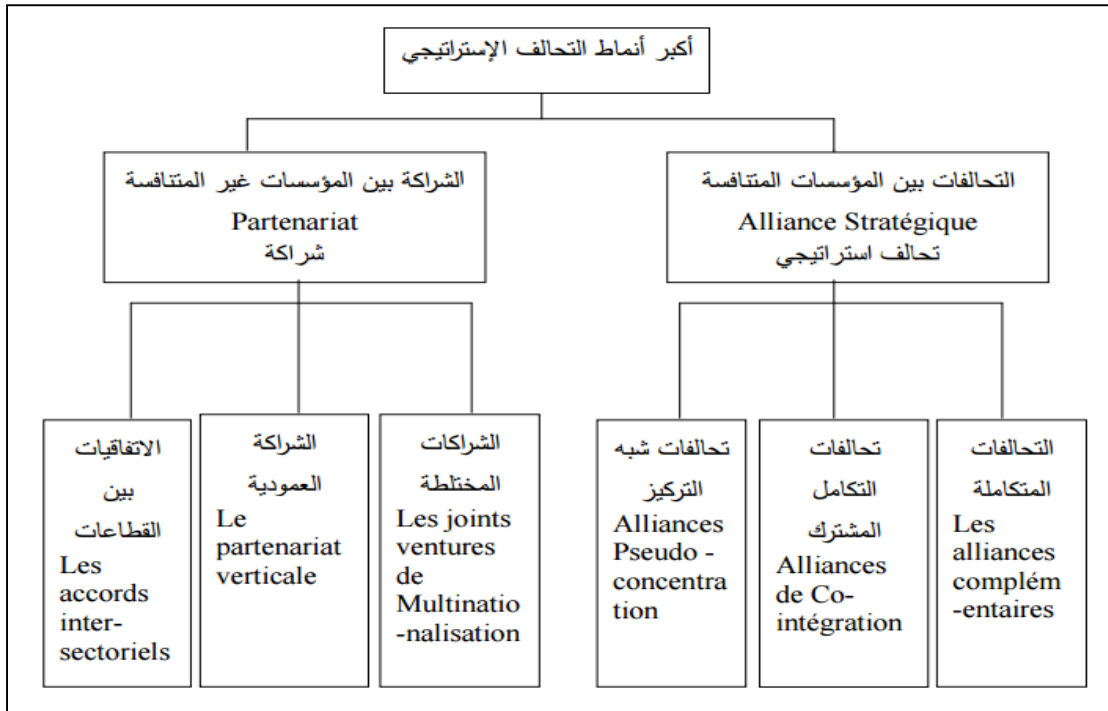
- يسمح بدخول أسواق جديدة؛

<sup>1</sup> أحمد السيد كردى، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال - كلية التجارة، جامعة بنها مصر 2011، ص74.

<sup>2</sup> بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005، ص، ص 33-40.

- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع؛
  - خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات؛
  - يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- V-4- أنواع التحالفات الاستراتيجية :** هناك نوعين أساسيين للتحالف الاستراتيجي، يتعلق النوع الأول بالمؤسسات المتنافسة والنوع الثاني بالمؤسسات غير المتنافسة أو ما يسمى بالشراكة، والشكل الموالي يوضح هذين النوعين.

الشكل (4-5): أصناف التحالف الاستراتيجي بين الشركات



Source : B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3eme tirage, Paris, 1996, p 21.

**V-5- شروط التحالف الناجح:** ليس بالإمكان أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهذا راجع للأساس الذي يبنى عليه التحالف، فإذا كانت كل مؤسسة ما ترغب من خلال تحالفها الاستحواذ على طاقات المؤسسة الأخرى وعلى أسواقها وزبائنهما، فإن ذلك يؤدي إلى قيادة مختلفة للتحالف، ويحدث الجذب في اتجاهين مختلفين يؤدي إلى انقطاع خيط التحالف، كما أن عدم رسم أهداف التحالف رسماً جيداً ودقيقاً يؤدي إلى تداخل في المهام، والتحالف لا يعني الاندماج، لذا ينبغي مراعاة ما يلي إذا أريد للتحالف أن يكون ناجحاً<sup>1</sup>:

- **الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية:** لقد أصبح استشراف المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر 2007، عمان، الأردن، ص 258.



- يعطي للشركة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف استراتيجي.
- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة: التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمؤسسة الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة.
- معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، ولا يلتزم بشروط التحالف، ولا من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.
- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف: إن التحالف لا يعني دوماً إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضاً أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناجمة عنه، كان التحالف مفيداً للشركة وإلا امتنعت عن هذا التحالف، وللتوضيح أكثر نذكر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه، وهذا ما يجعل المؤسسة تفقد بعضاً من المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمارات في مجال الإبداع والتطوير، هذا وما زال التقليد غير المرخص به يضر بالمؤسسات الاقتصادية التي تتفق الكثير في مجال البحث والتطوير.
- عدم الذوبان: إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المؤسستين وظهور مؤسسة جديدة ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيانها.
- الثقة المطلقة: إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات شريكه دون أن يمنحه أسراراً وهذا يؤدي إلى فشل التحالف، لذا يجب أن تكون الثقة متبادلة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له.
- القيادة الفعالة: عندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تفقد الثقة، وقد يؤدي ذلك إلى خصومات تجعل من التحالف مصدراً للمشاكل، لذا ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف والتنسيق بين الأقسام في المؤسستين، ويتطلب ذلك تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجالات التحالف فقد دون أن يتعدى ذلك إلى أمور جانبية.
- سلامة شبكة المعلومات: إن انسياب المعلومة بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، وقد أصبح نظام المعلومات ركيزة أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، وفي حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فإن ذلك يؤدي إلى الشك في نوايا الآخر، وقد أوردنا سابقاً أن الثقة تشكل ركناً أساسياً للتحالف الناجح.
- V-6- أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية:** يترتب على التحالفات بين المؤسسات قدر كبير من تحسين إمكانية الوصول للأسواق، وإنتاج إعلانات متفوقة، وكسب رقابة على قنوات التوزيع كما يوضحه

الجدول رقم (1) و(2)

الجدول (4-2): أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية

التعاون بين أطراف التحالف	أهداف التحالفات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تجنب التأخير.</li> <li>✓ طرح بدائل جديدة.</li> <li>✓ المشاركة في الخطط.</li> <li>✓ الالتزامات المبكرة.</li> </ul>	خدمة العملاء في الوقت المناسب
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ جمع الطاقات.</li> <li>✓ تبادل الخبرات.</li> </ul>	الأداء الجيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المشاركة في التكاليف الثابتة.</li> </ul>	خفض التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحسين أساليب الاستعمال.</li> <li>✓ المشاركة في تحمل المخاطر.</li> </ul>	السيطرة على المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحسين أساليب الاستعمال.</li> <li>✓ زيادة الفهم المتبادل.</li> </ul>	توفير قيمة أكبر للمستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ خلق منتجات جديدة.</li> <li>✓ تسويق منتجات إضافية.</li> <li>✓ مساندة وخدمة العملاء.</li> </ul>	تقديم خط منتجات أقوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ابتكار أنماط استهلاكية جديدة.</li> </ul>	زيادة القدرات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إعلانات مشتركة.</li> <li>✓ التكامل بين الخبرات.</li> <li>✓ التنسيق في البرامج.</li> </ul>	تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف وللمنتج بعد التعاون

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص24.

الجدول (4-3): التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول إلى الأسواق

التعاون بين الحلفاء	الهدف
✓ اشتراك في المصادر البيع و التوريد والتصدير	تغطية أفضل للسوق
✓ أي إعادة تخصيص مدخلات التسويق	كفاءة أعلى
✓ تدعيم الالتزام والابتكار	تحسين الإنتاج
✓ كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات	كسب قنوات جديدة
✓ زيادة الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية	الرقابة على القنوات التسويقية

المصدر: فريد النجار، مصدر سابق، ص25.

وفيما يلي نقدم بعض الأمثلة للتحالفات الاستراتيجية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-4): بعض الأمثلة للتحالفات الاستراتيجية في قطاع الخدمات

الشركات المتحالفة	الغرض من التحالف
شركة سيمنس مع كل من شركة فيليبس واي بي ام.	لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشياء المواصلات.
شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون.	لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة باكيرد في اليابان.
شركة اي بي ام مع بنك فوجي في اليابان.	ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة اي بي ام.
مجموعة كرايسلر ومجموعة فيات.	سوف تساهم فيات كجزء من التحالف، في توفير أحدث التكنولوجيا العالمية والهيكل وأجهزة نقل الحركة من المحركات إلى أنظمة الدفع لكرايسلر.

المصدر: أسيل الجراح التحالفات الاستراتيجية من منظور التسويق الدولي، متاح على الموقع الالكتروني:

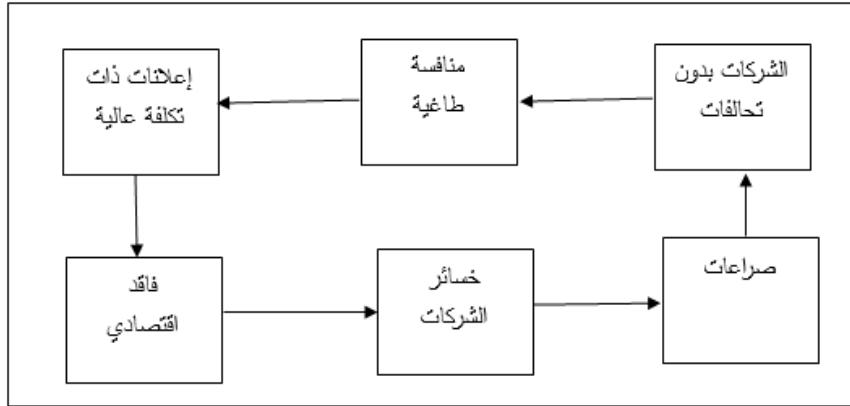
www.tahasoft.com/books/260.docx ، تاريخ الاطلاع: 2020/03/28.

V-7- التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية : تؤدي

التحالفات إلى تحقيق العديد من المزايا التنافسية أهمها<sup>1</sup>:

- المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة للآخرين، مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، أو مواد خام نادرة، أو موقع استراتيجي خاص، أو العمالة المتخصصة الماهرة.
  - المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.
  - المزايا التنافسية: ترتبط بدرجة الأولى بكل من:
    - توفر طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الادارية).
    - توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).
- ويترتب على التحالف تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي مثل:
- إضافة قيمة جديدة للخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.
  - تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.
  - خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات.
  - تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المنفردة التسويق.
  - خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.
  - وسنوضح من خلال النموذج (4) و(5) دور التعاون في خلق منتجات ذات قيمة مضافة أفضل وأعلى نتيجة التحالفات:

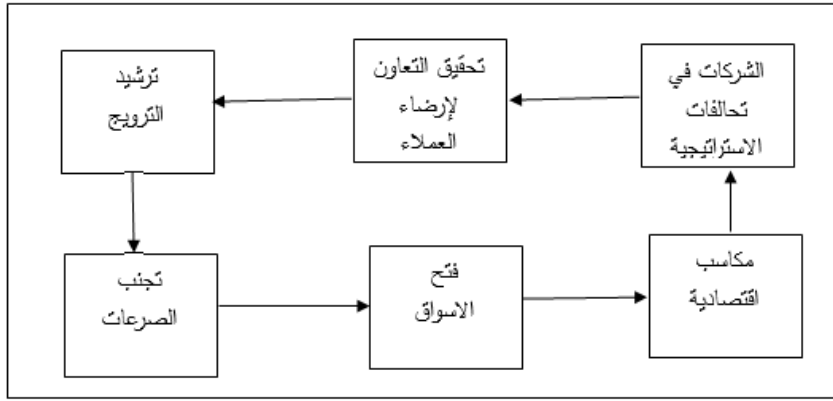
الشكل (5-5): نموذج غياب التحالفات ونقص القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سابق، ص 23.

<sup>1</sup> فريد النجار، مصدر سابق، ص 21.

الشكل (5-6): نموذج التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة



المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سابق، ص 23.

**V-8- مخاطر التحالفات الاستراتيجية :** من أهم المخاطر التي يمكن أن تترتب عن التحالفات الاستراتيجية ما يلي :

- انعكاسات التحالفات على البيئة: قد يترتب على التحالفات تلوين للبيئة التي تقع بها المؤسسات سواء في تلوين المياه او الجو او التربة او الثقافة، ويدفع هذا الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته شركات التحالف.
- انعكاسات التحالفات على حماية المستهلك: قد يطغى هدف الربح والتوسع والاستقرار الابتكار على حماية المستهلك بتقديم سلعاً وخدمات ضارة أو سامة أو للتجربة أو ذات أسعار مرتفعة أو تنقل عادات استهلاكية أو استعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع.
- توقع الاحتكارات وكسر المناخ التنافسي: قد يترتب أحياناً على إنشاء التحالفات بين المؤسسات الكبرى خلق مراكز تجارية احتكارية ضخمة بما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية المؤسسات ومن ثم ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.
- تغير المركز التنافسي للصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: سوف ينخفض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمؤسسات العملاقة الناتجة عن التحالفات، فهناك احتمالات لتدهور فرص نمو الصناعات والمشروعات صغيرة الحجم مثل الاسر المنتجة والمشروعات الصغيرة والتعاونيات الإنتاجية والحرفيين وغيرهم، والعلاج هنا هو عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة التعاونية المعرفة بمعنى (Cooperation instead of Competition).
- القضاء على الصناعات الوطنية: قد يؤدي التعاون بين المؤسسات الكبرى العملاقة إلى إنشاء كيانات ضخمة (Consortiums) تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل السماح للمؤسسات العالمية غزو الأسواق.

## خاتمة:

عرضنا من خلال هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية ومختلف الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للمؤسسات الخدمية تطبيقها ، وتوصلنا إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات البيئية وذلك استنادا إلى ما تملكه المؤسسة من موارد وإمكانيات مع تحديدها الدقيق لجوانب القوة جوانب الضعف نظرا لكون مسار أسواق العالم اليوم يؤكد استحالة امتلاك المؤسسة لعناصر القوة في جميع الأنشطة والعمليات، كما تركيز دور التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر سلوك يسمح للمؤسسات من جهة بتفادي المنافسة بينها، ومن جهة أخرى اكتساب مزيد من القوة التي تمكنها من مجابهة المنافسين الآخرين. وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب.

## خاتمة عامة

في ختام هذه المطبوعة التي سعينا من خلالها إعطاء فكرة واضحة على التسويق الاستراتيجي للخدمات من خلال تسليط الضوء على أهم مفاهيمه وأأسسه ومراحلها، وكذا توضيح أهميته في تحقيق ميزة التنافسية من خلال إتباع استراتيجيات تسويقية تنافسية فعالة. نستطيع القول بأن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد ان تكون قادرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة الاعمال، ويعتبر التسويق الاستراتيجي أهم وسيلة لتحقيق ذلك، ومن هذا المنطلق سعت الكثير من المؤسسات وخاصة منها الخدمية تعميمه على جميع نشاطاتها وعملياتها.

فالتسويق الاستراتيجي هو مجموعة من القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المؤسسة ، ويتوقف نجاح هذه المؤسسات على نوعية الممارسات الاستراتيجية فيها بما تعنيه من وضع الاستراتيجيات الجيدة المتناسبة مع التهديدات و الفرص التي تنتجها البيئة الخارجية، و تعظيم استغلال الأمثل للإمكانيات الداخلية بما يشمله ذلك من تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي ونشر الفكر الاستراتيجي في أرجاء التنظيم بالشكل الذي يضمن زيادة قدرة التنظيم على المنافسة في البيئة الخارجية ، و تطبيق وتقييم الاستراتيجيات لضمان المحافظة على جودة الاستراتيجيات المختارة.

وينص التركيز التسويقي الاستراتيجي للخدمات على بناء رؤية تكاملية و شمولية لأنشطة المؤسسة، و السعي لتحقيق الترابط و التفاعل و الابتعاد عن النظرة المتجزئة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسة، بحيث تكون المؤسسة كتلة صلبة واحدة، وأن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في النشاط معين يكون لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى، كما انها مطالبة بضبط وتفعيل حركية المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الاعمال، حيث أن نجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية واستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد و القدرة على محاكاة المتغيرات البيئة التنافسية، كل هذا من اجل ضمان مركز تنافسي دائم أساسه عملية الابتكار و التجديد.



فإذا كان التموقع المؤسسية في السوق من خلال تشكيلة المنتجات والأنشطة التي تطرحها، ومجموعة الأفضليات التنافسية التي تملكها أو تحاول تطويرها، يمثل العامل المهم في نجاح المؤسسة وضمان التنافسية الدائمة، فإن التموقع في المستقبل كمحاولة لسبق التشكيلات التي قد تتكون يمثل في الحقيقة أكثر العوامل تمكينا للمؤسسة ضد شراسة المنافسة والتقلبات المتسارعة لبيئة الاعمال.

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I- الكتب:

- ✚ أبو بكر بعيرة، *التسويق ودوره في التنمية*، منشورات قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993.
- ✚ أحمد غنيم، *صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك*، الطبعة الثانية 1992.
- ✚ أحمد القطامين، *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- ✚ إسماعيل محمد السيد، *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، 2013.
- ✚ إسماعيل السيد، *التسويق*، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2006.
- ✚ احمد السيد مصطفى، *التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية*، شركة ناس، مصر، 2001.
- ✚ الغيظ منى، إدريس ثابت، *إدارة التسويق، مدخل استراتيجي وتطبيقي*، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع 1994.
- ✚ الصميدعي محمود جاسم محمد، *مخل التسويق المتقدم*، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان 1999.
- ✚ بدير حداد، *تسويق الخدمات المصرفية*، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 1999.
- ✚ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية*، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- ✚ تامر البكري، *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، سنة 2008.
- ✚ تامر البكري، *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ✚ توفيق محمد عبد المحسن، *بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية*، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
- ✚ تامر البكري، أحمد الرحومي، *تسويق الخدمات المالية*، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.
- ✚ جغوبي فادية، *دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- ✚ حسن محمد مختار احمد محمد مختار، *الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج*، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2008.
- ✚ حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلاق، *الأسس العلمية للتسويق الحديث*، دار اليازوري العلمية 2007.
- ✚ حميد الطائي، بشير العلاق، *تسويق الخدمات، (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009.
- ✚ حمد شكري، *التسويق، مدخل استراتيجي*، دار النشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- ✚ ردينة عثمان حسين، *الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق*، دار زهران، عمان، 2000.

- ✚ زكريا مطلق الدوري، *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- ✚ زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق*، دار السيرة، عمان 2008.
- ✚ زكي خليل المساعد، *تسويق الخدمات وتطبيقاته*، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- ✚ سعد غالب ياسين، *الإدارة الاستراتيجية*، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
- ✚ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، *الإدارة والأعمال*، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2007.
- ✚ طلال الجاوي، سكة السلطاني، *swot لتقييم المصارف التجارية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2014.
- ✚ عبد السلام أبو القحف، *مبادئ التسويق*، ج 1 دار الجامعة، جامعة الإسكندرية 2003.
- ✚ عبد السلام أبو قحف، *أساسيات التسويق*، الجزء الأول المكتبة الإدارية، بيروت، لبنان 1992.
- ✚ عبد السلام أبو القحف، *أساسيات التسويق*، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة 2006.
- ✚ عبد السلام أبو قحف، *الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها*، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2000.
- ✚ عبد السلام أبو قحف، *التسويق وجهة نظر معاصرة*، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر 2002.
- ✚ عبد السلام أبو القحف، *مبادئ التسويق، الدار الجامعية*، الإسكندرية، 2005.
- ✚ عمرو خير الدين، *التسويق المفاهيم والاستراتيجيات*، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1997.
- ✚ عبد المطلب عبد الحميد، *البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها*، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- ✚ علي فلاح الزغبى، *التسويق منظور تطبيقي استراتيجي*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✚ علي رضا صاحب أبو حمد، *الإدارة الاستراتيجية، لمحات معاصرة*، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2001.
- ✚ عبد العزيز صالح بن حبتور، *الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- ✚ عصام الدين أبو علفه، *اتجاهات تسويقية معاصرة: التسويق الدولي*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003.
- ✚ عصام الدين أبو علفه، *التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)*، ج 1، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- ✚ عصام حسين، *أسواق الأوراق المالية: البورصة*، دار أسام لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ✚ عمر وصفي عقيلي، *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- ✚ عبد الرزاق بن ، *إقتصاد وتسيير المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

- ✚ عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999.
- ✚ فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والأردن، 2000.
- ✚ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- ✚ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✚ محمد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار الجامعية، بيروت 1992.
- ✚ محمد سعيد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية الاسكندرية 2003.
- ✚ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996.
- ✚ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002.
- ✚ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار محبة لإسكندرية، 2001.
- ✚ محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1988.
- ✚ محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئية)، دار وائل للنشر، الأردن 2007.
- ✚ محمد جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران، القاهرة، 2000.
- ✚ محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✚ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- ✚ محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، دار النشر، الإسكندرية، 2001.
- ✚ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- ✚ ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان 2005.
- ✚ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات علمية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2017.
- ✚ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- ✚ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن 2005.
- II- الرسائل الجامعية:**
- ✚ ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية، شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان 2004.
- ✚ موفق ميمون، دراسة التموّج خدمة في الأسواق التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2010-2011.
- ✚ مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005.

✚ علاش أحمد، منصورى الزين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر 2009.

✚ أحمد السيد كردى، **إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية فى الجامعات المصرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال - كلية التجارة، جامعة بنها مصر 2011.

### III- ملتقيات:

✚ محمد بوهزة، **المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 4-5 ماي 2005.

✚ أحمد علاش، الزين منصورى، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.

### IV- مجالات:

- بن عزة محمد الأمين، **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005.

- غول فرحات، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 12، 2011.

### ثانيا: باللغة الأجنبية:

✚ Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Chihab, Batna, 1997.

✚ Abdallah Boughaba, **analyse et évaluation de projets**, Berti édition, France, 1998.

✚ Arnand Dayan, **Marketing industriel**, 3<sup>ème</sup> édition, imprimeri Durand, 1993.

✚ Anis Bouayad et Pierre Yves Legris, **les alliances stratégiques**, édition Dunod, France, 1996.

✚ Boualem Alliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition Economica, Paris, 1996.

✚ B. Garrette et P. Dussauge, **les stratégies d'alliance**, les éditions d'organisation, 3eme tirage, Paris, 1996.

✚ Chibani-Chih Amina, **le marketing stratégique d'A à Z**, Chihab édition, alger 2004.

✚ Gadrey.J, **l'économie des services**, collection repérés, édition de la découverte. Paris 1992.

✚ Gérard tocque et Langlois Michel, **Marketing des services, Le défi relationnel**. Edition Gaetan Morin, Collection Dunob, 1992.

✚ Gérard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, éditions d'organisation, France, 2002.

✚ Hunger David, Wheelen Thomas, **strategic management**, 6th ed. An imprint of addition Wesley leugwen, New York, USA.1997.

✚ J.Lendrevie et D.lindon , **Mercator théorie et pratique du Marketing** , Edition Dalloz , 4<sup>ème</sup> édition . Paris 1993

✚ J. Lendrevie . J. Lévy et D. Lindon , **Mercator** , Editions Dalloz , 7<sup>ème</sup> édition 2003.

✚ Johnson.G et Scholes.H , **Stratégique**, Edition française dirigée par Fréry.Edition publi-union Paris, 2000

✚ Jean jacques lambin, **marketing stratégique et opérationnel**, dunod,7<sup>ème</sup> Edition, paris,2008.

✚ Jean Brilman, **les meilleurs pratiques de management**, édition organisation, Paris, 2001.

- ✚ Jouy-en-Josas, *Stratigor: Politique générale de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, dunod, Paris, 2001.
- ✚ kotler, Ph., *Marketing Management*, Millennium Edition Prentice Hall, 2000.
- ✚ Kotler Ph. Et al., *Marketing Management*, éd. Pearson education, Paris, 2006.
- ✚ Kotler; Philip, *management: analysis planning implementation and control*, (9th ed) Englewood cliffs n.j., prentice-hall- inc;1994.
- ✚ Kamel Hamdi, *comment diagnostiquer et redresser une entreprise*, édition Rissala, Alger, 1995.
- ✚ Lambin jean, *jacques et autres, marketing stratégique et opérationnel (du marketing a l'orientation marche)*, 6<sup>em</sup> Edition DUNOD, paris, 2005.
- ✚ LASARY, *économie de l'entreprise*, l'imprimerie ES-SALEM, cheraga, 2001.
- ✚ Lendrevie J. et Denis Lindon, Mercator, *Théorie et pratique du Marketing*, 8<sup>e</sup>. ed Dunod paris, 2006.
- ✚ Lovelock. E.et jochen. W et Demis. L, *marketing des services* ,5<sup>e</sup> ed Pearson éducation 2004.
- ✚ Léonard.L , Berry ,*le Marketing Fondement et Application* , Mc Grahll . Canada 1990.
- ✚ Lambin.J.J, *le marketing stratégique*, Science edition ,Paris, France, 2<sup>ème</sup> édition,1993.
- ✚ Mark Vendercamman, *Marketing*, 1<sup>ère</sup> édition, xuculot, Bruxelles, 2002.
- ✚ Monique Zollinger , *Marketing Bancaire ( vers une banque du troisième type )* , Dunod , Paris .
- ✚ Michael porter, *l'avantage concurrentiel*, Edition dunod, paris 1993.
- ✚ M. Porter, *competitive davantage*, free press, inc, USA, 1985.
- ✚ Mayrhofer Ul., *Marketing*, 2<sup>e</sup> édition Bréal, Paris, 2006.
- ✚ Philp kotler and gray Armstrong, *principles de marketing*, 8<sup>ème</sup> Edition Pearson Education France 2007.
- ✚ P.Kother et B.dubois , *Marketing management* , 12eme édition publi , learson 2006.
- ✚ P. kotler, *Marketing Management*, the Millemium 10th Edition Prentie Hall N J. 2000.
- ✚ Philip KOTLER, *marketing*, Pearson éducation, Paris 2005.
- ✚ Tugrul Atmmir,Roland Calori, *diagnostic et décision stratégique*, Dunod édition, Paris, 1998.
- ✚ Valerie Gouil, *Le Benchmarking va beaucoup plus loin que l'analyse stratégique*, revue l'essentiel du management, Paris, septembre 1997.
- ✚ Yves Chirouze, *le marketing stratégique*, ellipses, Paris, 1995.
- ✚ Yves le Golvan *dictionnaire marketing banque assurance* ، Dunod ، Paris .1988
- ✚ Yvesle Golvan , *Marketing Bancaire et Planification*, Édition Banque ،Paris 1985.

- مواقع إلكترونية:

- ✚ شاكر تركي أمين، *الإدارة الاستراتيجية*، على الموقع الإلكتروني التالي:  
<https://fr.scribd.com/document/332341772/%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5-%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8>  
A%D8%A9-pdf تاريخ الاطلاع: 2020/03/22.
- ✚ عبد القادر محمد الاسطة، *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*، على الموقع الإلكتروني :  
<https://books.google.dz/books> ، تاريخ الاطلاع 2020/03/22.
- ✚ أسيل الجراح ، *التحالفات الاستراتيجية من منظور التسويق الدولي*، متاح على الموقع الإلكتروني:  
www.tahasoft.com/books/260.docx ، تاريخ الاطلاع: 2020/03/28.

✚ Alfred Chandler, *Stratégies et Structure de l'entreprise*, sur le site : <https://docs.school/business-comptabilite-gestion-management/ressources-humaines/fiche-de-lecture/strategies-structures-entreprise-alfred-chandler-etude-entreprises-dupont-nemours-general-116844.html> , consulter le :22/03/2020.