

## الفصل 1

### دراسة الارتباط الموجود بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفة التسويق.

أصبحت منظمة الأعمال اليوم تواجه تحديات عديدة أفرزتها متغيرات مختلفة في بيئة سريعة التغير كثيرة التحول، فنجد مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية أن ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة قد واجهت تدهورا ملموسا في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين، و ذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها و ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود البيئة و خاصة البيئة التسويقية.

لذلك فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا:

- ما هو السبيل إلى تحليل هذه البيئة و من ثم مواكبتها و القدرة على التكيف معها ؟

من المفترض أن السبيل الوحيد للتكيف مع البيئة التسويقية و من ثم تحقيق النجاح، أن تكون الاستراتيجية المعدة على توافق مع ظروف ومتغيرات هذه البيئة مما يمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية و المتوقعة و تجنب التهديدات و المخاطر المحتملة، و لا يكون ذلك إلا عن طريق تسيير عقلاني و رشيد يتجاوز الحدود الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو غيرها ليتمكن من رؤية و تحليل الصورة العامة للمنظمة الآنية و المستقبلية و يسمى هذا النوع من التسيير بالتسيير الاستراتيجي.

هذا من ناحية و من ناحية أخرى من المفترض أيضا أن الجهة المسؤولة عن دراسة السوق و سلوك المستهلكين و تحليل البيئة التسويقية هي وظيفة التسويق و التي تعد من الوظائف الأساسية في منظمة الأعمال مما يقودنا إلى السؤال الثاني:

- ما هو تأثير التسيير الاستراتيجي للمنظمة على وظيفتها التسويقية ؟

- أي ماهي طبيعة العلاقة بين كل من التسيير الاستراتيجي ووظيفة التسويق داخل منظمة الأعمال ؟

هذا ما سنحاول معرفته في الفصل الأول من دراستنا هاته و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات التسيير الاستراتيجي أما في المبحث الثاني فقد تناولنا

ماهية وظيفة التسويق داخل المنظمة و أخيرا في المبحث الثالث فقد درسنا التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق أو ما يسمى اصطلاحا بـ (التسويق الاستراتيجي).

### 1.1.1. دراسة وصفية لماهية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

يعتبر التغير المستمر في الأفكار ، و التكنولوجيا ، و الأنواق ، و المنتجات و الخدمات، والسكان، و غيرها، يعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، و إذا كان البقاء والاستمرار و الربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغير و مواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

و من ثم فليس غريبا أن تكون (الاستراتيجية) هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية و الخارجية و كذلك حالات عدم التأكد لذلك يجب على جميع منظمات الأعمال و حتى تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح أن تتبنى فكرة تطبيق نظام الإدارة بالاستراتيجيات أو بمعنى آخر (التسيير الاستراتيجي).

و إذا كانت الاستراتيجية هي المادة الخام لعملية التسيير الاستراتيجي فإن فهم المديرين و رجال الأعمال لتقنيات هذه العملية و ما تحتويه من ممارسات ذات طبيعة خاصة يعتبر أيضا من الأمور الهامة، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعريف بالتسيير الاستراتيجي من ناحية أصوله و أسسه العلمية مع التركيز على إيجاد منهج عملي يمكن للمدير أو رجل الأعمال استخدامه و تطبيقه على أرض الواقع .

و قد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، تناولنا في المطلب الأول ماهية الاستراتيجية و التطورات الخاصة بالفكر الاستراتيجي، أما في المطلب الثاني فقد تناولنا آخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي و هي مرحلة التسيير الاستراتيجي، حيث قدمنا أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم و قمنا بتحديد إطار عام لمفهوم التسيير الاستراتيجي، وأخيرا تطرقنا في المطلب الثالث إلى ذكر أهم النماذج المستعملة في عملية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

### 1.1.1.1. دراسة الاستراتيجية و تطور الفكر الاستراتيجي.

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات السريعة و الحاصلة في البيئة المحيطة بمنظمة الأعمال دورا هاما و أساسيا في جميع العمليات و السياسات و الخطط، و كذا التكتيكات و البرامج\* التي ترسخها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الاستراتيجية في الوقت الحاضر و في مختلف المجالات باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها منظمة الأعمال

\* سنتعرض لهذه المصطلحات لاحقا (أنظر الصفحة 41-42) .

في مواجهة المنافسة و التغيرات البيئية، و لقد تناول موضوع الاستراتيجية و مفهومها العديد من رواد الفكر الإداري، لذلك سوف نورد في الفرع الأول بعض هذه التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد، و نخرج بتعريف عام حول مفهوم الاستراتيجية، أما الفرع الثاني فسنورد فيه المنهج الصحيح لتطبيق مفهوم الاستراتيجية أو ما يسمى بالمحددات الاستراتيجية، و أخيرا في الفرع الثالث سنلقي نظرة على التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي إلى أن وصل إلى مفهومه الحالي و سندعم ذلك بجدول نحدد فيه أهم النظريات التي درست الفكر الاستراتيجي عبر التاريخ .

#### 1.1.1.1. مفهوم الاستراتيجية

يرجع الفضل في ظهور و رواج مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية حيث استخدمت الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية ، و هذا المفهوم يوناني الأصل، و هو مشتق من الكلمة اللاتينية "Strategos" وهي كلمة مركبة من Stratos معناه الجيش، و Agos تعني القيادة، أي الكيفية التي يستخدم بها القائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر في الحرب، بمعنى آخر يمكن القول أن الاستراتيجية (حسب "Napoléon") هي علم ( أو فن ) مواجهة العدو باستعمال القوى العسكرية [1] ص 67.

تجدد الإشارة في هذا المجال إلى أن القرن (19) شهد ظهور و تطور الأدب العسكري، و في هذا الإطار قدم "كلوزوتيز" تعريفا للاستراتيجية محتواه: "الاستراتيجية هي فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف حربية" [2] ص 23.

لكن مفهوم الاستراتيجية لم يقتصر على المجال العسكري فقط بل تطور ليشمل ميدان إدارة الأعمال كذلك، و في هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للاستراتيجية أهمها :

تعريف "Mintezberg": "إن صياغة الاستراتيجية هي عملية تصورية، أي تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بالصياغة الكاملة التي تعتمد بشكل رسمي" [3] ص 54. إن هذا التعريف مبدئي بسيط يفتقد إلى النظرة التنافسية ولا يأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة التسويقية وتغيراتها.

كما عرف " james.koen " الاستراتيجية على أنها: " خطة عمل تهدف الى تحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات التي تكون متناسقة بشكل يسمح للمنظمة بتحقيق هاته الأهداف " [4] ص 17.

هذا التعريف ناقص لأن وضع أهداف وحدها دون تحديد خطة عمل لتطبيقها على أرض الواقع سيبيقها مجرد أفكار.

تعريف "Anderson": "الاستراتيجية تعني المسار المنتهج لوضع خطة عمل تسمح للمنظمة بتنمية ميزتها التنافسية" [5] ص 127.

يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه ، لأنه يؤكد على ضرورة وضع خطة عمل لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا أنه لا يؤكد على ضرورة دراسة البيئة التسويقية للمنظمة من أجل ضمان أن تتطابق نقاط قوتها ونقاط ضعفها مع الفرص والتهديدات البيئية.

تعريف "Mathe" : "يستخدم مصطلح السياسة العامة للمنظمة للدلالة على أساليب المنظمة في مواجهة منافسيها، بينما يستخدم مصطلح استراتيجية المنظمة للدلالة على أهمية فهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية قبل وضع خطط تسمح بتوزيع الموارد ووسائل المنظمة تحقيقاً للأهداف المرسومة" [6] ص 01.

هذا التعريف أحسن من التعاريف السابقة لأنه يركز على أهمية فهم المتغيرات البيئية قبل صياغة استراتيجية المنظمة، إلا أنه يجب معرفة اتجاهات هذه المتغيرات بشكل يسمح للمنظمة بالتكيف معها بل والتأثير فيها أيضا.

تعريف "Sallenave" : "الاستراتيجية تعني وضع خطط عمل توضح كيفية توزيع واستعمال الموارد المملوكة للمنظمة ، والهدف هو تعديل وضعها التنافسي بجعله في صالحها" [7] ص 25.

يعتبر هذا التعريف الأصلح للمنظمة ، حيث أن الاستراتيجية ستكون محددة لمواجهة المتغيرات البيئية، إضافة إلى التحكم فيها والتأثير عليها حتى تتجسد أهداف المنظمة بأقل التكاليف مع الحفاظ على وضعها التنافسي.

وبصفة عامة نستخلص أن الاستراتيجية هي [8] ص 108:

- عملية فكرية واعية ومراقبة تنسم بالرشد والعقلانية.
- تبقى مسؤولية إعدادها بالضرورة على مستوى الرئيس المدير العام للمنظمة.
- تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة وغير رسمية (قبل اعتمادها).

#### 2.1.1.1. محددات الاستراتيجية .

من الضروري فهم محددات الاستراتيجية من أجل أن يكون صانعها على وعي وإدراك حول منهجيتها الصحيحة لتجاوز عناصر الضعف التي قد تترتب عنها. وفيما يلي أهم محددات الاستراتيجية :

- العمومية.

إن صياغة الاستراتيجية يجب أن تبدأ من العام إلى الخاص ، أو من الكل إلى الجزء، حيث يتم عادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في بيئة محددة و من ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية، إن عمومية الاستراتيجية لا تقتصر على منهجية التحليل من العام إلى الخاص فحسب بل يجب على صانع الاستراتيجية أن يقوم بصياغة رسالة المنظمة و تحليل البيئة التسويقية لها كخطوة أولى لاستخراج الفرص و التهديدات ، ثم بعد ذلك يقوم بتحليل البيئة الداخلية لاستخراج عناصر القوة و الضعف[9]ص37، إلا أن تطبيق المنهج العمومي في صناعة الاستراتيجية لا يخلو من بعض الخطورة حيث يدفع في بعض الأحيان إلى تصميم خطط غير واقعية أو يقلل من أهمية الصعوبات و العقبات التي تواجه المدير أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية، فعليه أن يحترس من ذلك و يعمل بحسابه.

#### - التحليلية بدلا من الوصفية.

يجب على الاستراتيجية وضع وصف موضوعي مفصل للطريقة التي يجب أن تنفذ بها، و ما هو ضروري من مستلزمات و موارد و إجراءات مناسبة توفر مرونة كافية لتطبيقها بأكبر كفاءة و بأقل التكاليف، كما يجب على صانع الاستراتيجية أن يحلل البيئة الداخلية و التسويقية للمنظمة تحليل منطقي و ليس مجرد وصفها لإيجاد بدائل مختلفة في حالة نشوء أي تغيير مفاجئ.

#### - الموضوعية.

نقصد بالموضوعية تحليل عناصر و متغيرات البيئة كما هي في الواقع من دون أي إضافة أو تجريد فمهمة الاستراتيجية هي تحديد العلاقة الانتظامية بين هذه المتغيرات، و اكتشاف القوانين التي تحكمها مع عدم إهمال العوامل الذاتية عند إعداد الاستراتيجية و منحها أولوية في بعض الأحيان، أي تقييم و مراعاة العامل الإنساني في كل مرحلة من مراحل الإعداد، و هذا ما يعكس خبرات و قدرات و ثقافة المدير أو صانع الاستراتيجية في كل قرار يتخذه.

#### 3.1.1.1. تطور الفكر الاستراتيجي.

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات و تكلفة القرارات الخاطئة إضافة إلى القيود الاقتصادية و تغير أنواق المستهلكين ، و زيادة حدة المنافسة، و التطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي حتى تتمكن منظمة الأعمال من الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف البيئة المتغيرة، و يمكن تمييز أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في منظمة الأعمال و هي:

#### - مرحلة الرقابة على الموازنات .

الموازنة هي ميزانية قبلية توضع قبل بداية النشاط، أي قبل بداية السنة المالية، حيث يتم التنبؤ بنتائج معينة توضع في جداول تسمى الموازنات التقديرية، وعادة ما يكون لكل قسم موازنة خاصة به، وهي تقوم على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه ، ويرجع بروز نظام الموازنات إلى بداية القرن العشرين، والحكمة من وضع الموازنة هي مقارنتها بالميزانية الفعلية واستخراج الفروقات والانحرافات، ومحاولة تحليلها وضبطها، ومن ثم تقليلها في المستقبل، وهذا ما يسمى بنظام التكلفة المعيارية.

- مرحلة التخطيط طويل الأجل .

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات من قبل الاقتصادي "ANSOFF"، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه، هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا، وتتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والإنتاج والتكاليف، باستخدام بيانات وتجارب الماضي [ص35، لذلك تتمثل مهمته حينئذ في توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، وليس بالضرورة أن يكون نطاق زمن التخطيط طويل الأجل قصيرا مثل نظام الرقابة على الموازنات فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة سنوات، كما تتضمن عملية التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة، وهي الحالة التي لا تتقابل فيها الأرباح والمبيعات مع ما كان متوقعا فيجب العمل على زيادة المبيعات من خلال تطوير وظيفة التسويق، أو زيادة حجم طاقة الإنتاج بإزالة تلك الفجوة.

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

إن المقصود بالتخطيط طويل الأجل هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة بافتراض أن اتجاهات الماضي سوف تستمر، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا، ولكن تفسيرات الماضي ليست كافية فقد يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن هذا الماضي نتيجة التغير في المتغيرات البيئية الداخلية أو التسويقية ، في هذه الحالة يحتاج الأمر إلى إجراء تعديلات استراتيجية هامة عن طريق تطبيق عملية استراتيجية جديدة تسمى بالتخطيط الاستراتيجي و هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، هذا المستقبل قد يأخذ أحد الشكلين الآتيين:

- المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه والذي يحدث من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية، وينعكس هذا فيما يطلق عليه بـ "التخطيط طويل الأجل".

- المستقبل الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا والذي يحدث من تطبيق رسالة وأهداف المنظمة وينعكس ذلك فيما يطلق عليه بـ "التخطيط الاستراتيجي" [11] ص18.

فالتخطيط الاستراتيجي إذا هو:

- محاولة كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- نظام لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها مستقبلا والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل.
- و كذلك هو أسلوب لتحديد العوائد الاقتصادية التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح داخل المنظمة مما يبرر لقائها.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد من خلال توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة ، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الاستثمارات ذات الأهمية الأكبر للمنظمة [12] ص 57.

ومن جهة ثانية فإن التخطيط الاستراتيجي:

- ليس تنبؤ، لأن التنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر إلى المستقبل الذي يمكن معرفته على افتراض أن الماضي يعيد نفسه، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصور شكل المنظمة في المستقبل و تحقيق ذلك التصور.
- ليس تطبيق لأساليب كمية ، بل هو محاولة التحليل و التعمق في شخصية المنظمة و البحث عن أفكار جديدة لبناء المستقبل، و هي أمور تبتعد عن الأساليب الكمية المستعملة في التنبؤ.
- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل هي قرارات تؤخذ اليوم و تؤثر في مستقبل و مصير المنظمة.
- ليس إنهاء للمخاطرة، فما دام هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي قد يساعد المديرين على تقييم المخاطرة استنادا على معايير استراتيجية.

و تشمل مرحلة التخطيط الاستراتيجي العمليات التالية: [13] ص 163

- صياغة رسالة المنظمة.
- تحديد مجال النشاط و المنافسة ، و السوق، و الصناعة (التحليل الخارجي).
- تقييم الأوضاع الاستراتيجية للمنظمة (التحليل الداخلي).
- تحديد الاختيارات أو البدائل الاستراتيجية.
- تنفيذ إحدى هذه البدائل الاستراتيجية.
- إدارة محافظة الأنشطة المختلفة في إطار الاستراتيجية المثلى للمنظمة.

من خلال تفحصنا لهذه العمليات نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالجوانب الاقتصادية للمنظمة فقط، و يهمل الجانب الاجتماعي لها، أي يهمل العوامل الذاتية و الإنسانية للعمال داخل المنظمة، مما أدى إلى اختلال التوازن داخل المنظمة و حدوث نتائج غير متوقعة .  
هذه الحالة أدت إلى تطور الفكر الاستراتيجي أكثر ليصل إلى مرحلته الأخيرة و التي تسمى "بالتسيير الاستراتيجي" و الذي سيتم دراسته في المطلب الثاني من هذا المبحث.

كما يمكن كذلك إظهار تطور تنفيذ الفكر الاستراتيجي و مختلف نظرياته عبر التاريخ، كما يوضحه الجدول الآتي:

### 2.1.1. دراسة التسيير الاستراتيجي للمنظمة .

يجب على مدير اليوم إدارة المنظمة استراتيجيا، فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن تتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عن التخطيط للأهداف التنظيمية و وضع السياسات و تصميم الاستراتيجية، كذلك يجب عليه أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو غيرها ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمنظمة.

- ففي الفترة ما بين 1962 إلى 1972 استطاعت شركة " Grant " أن تضاعف عدة مرات من أرباحها التي ارتفعت من 9 مليون دولار إلى 67 مليون دولار، و في عام 1976 تعرضت هذه المنظمة ذاتها للإفلاس و تم تصفيتها.

- في الثلاثينات من القرن السابق تقاربت شركة " Sears " و شركة " Montgomery Ward " من حيث الأرباح وكذلك معدلات النمو و العائد و فرص النجاح، و بعد أقل من 20 سنة بلغت أرباح شركة Sears ثلاثة أضعاف شركة Ward.

- و في خلال عقد الثمانينات من القرن السابق كانت شركة " Quaker State " هي الرائدة في مجال زيوت المحركات فقد بلغ عائد السهم الواحد خلال سنة 1986 ( 2.01 دولار ) كما بلغت الأرباح 50.3 مليون دولار في حين بلغت مبيعاتها 926.8 م دولار، و في العام الموالي حققت الشركة خسارة قدرها 1.82 دولار للسهم الواحد ، كما انخفضت نسبة العائد من 12.8% إلى 2%، فكان أن احتلت شركة أخرى الريادة بدلها.

من خلال هذه الأمثلة نواجه السؤال التالي و الذي يطرح نفسه بشدة :

- ماذا حدث لهذه الشركات ؟
- ما هو الخطأ الذي وقعت فيه ؟



- هل كانت الخيارات الاستراتيجية هي السبب وراء هذه النتائج المتناقضة ؟ أم ماذا ؟  
سنحاول الإجابة عن هاته الأسئلة من خلال دراسة و تحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي للمنظمة و خصائصه.

#### 1.2.1.1. مفهوم التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

عرف كل من "Pearce" و "Robinson" التسيير الاستراتيجي على أنه : " مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" [15]ص20.

و قد عرف "Kotler" التسيير الاستراتيجي أنه : " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية و تحديد الرسالة وأهداف واستراتيجيات النمو لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" [16]ص34.

في حين يرى "Glueck" أن التسيير الاستراتيجي: " هو العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه علاقتها مع بيئتها" [17]ص11.

أما "Thomson" فعرفه بأنه : "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، و تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في الزمن المناسب" [18]ص37.

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن التسيير الاستراتيجي هو بالدرجة الأولى عملية طويلة الأجل و هو منظومة من العمليات المتكاملة المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و هو عملية إبداعية، عقلانية التحليل، ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفاءة و فعالة، و القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال من فرص و تهديدات و منافسة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

و يجب الإشارة إلى أن التسيير الاستراتيجي للمنظمة لا يقبل بالضرورة البيئة كما هي عليه كأحد الثوابت، و من ثم يتمثل دوره في التكيف معها ، بل يجب عليه أن يكون مؤثرا و محدثا لتغير في البيئة المحيطة من خلال وجود استراتيجية مبتكرة و فعالة.

و بصفة عامة فإن تطبيق التسيير الاستراتيجي في منظمة الأعمال يتضمن مفاهيم جديدة و أساليب و نماذج عمل جديدة تحاول أن تعيد النظر فيما يعرف في التسيير التقليدي على أنه تناقض أو تعارض.

ففي التسيير الاستراتيجي لا يوجد و لا يجب أن يكون هناك تناقض ما بين المحلية و العالمية في التركيز على حصة المنظمة في السوق، أو التناقض بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي داخل المنظمة.

و ينطوي التسيير الاستراتيجي على المهام الرئيسية الآتية [19] ص40:

- تقييم البيئة التسويقية للمنظمة بما فيها البيئة العامة و البيئة الخاصة.
- صياغة رسالة المنظمة و التي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي و فلسفتها و أهدافها.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق ما بين موارد المنظمة و الظروف السائدة في البيئة.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد المتاحة (البشرية، المالية، التقنية).
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية من خلال استخراج الفروقات و الفجوات، و تحليلها للاستفادة منها في القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة، و الفرص و التهديدات الموجودة في السوق بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا ، و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قراراته رد فعل لقرارات المنافسين.

#### 2.2.1.1. مستويات التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

يمكن النظر إلى التسيير الاستراتيجي من خلال عدة مستويات و ذلك في ضوء طبيعة و حجم المنظمة، إذ نجد بعض المنظمات و خاصة في العقود الأخيرة تتميز بتنوع إنتاجي و تعدد في الصناعات، كالشركات العابرة للقارات مثلا، أو الشركات متعددة الجنسيات، لذلك و من أجل تسهيل عملية التسيير لمثل هذه المنظمات تم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية، و نعني بها ذلك الجزء من المنظمة الذي يجري التعامل فيه بصورة مستقلة باعتباره مركز إنتاج له موارد و تسيير خاص به، و لكنه متكامل و متناسق مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

و نضرب مثال على ذلك شركة "ABB" للطاقة و الهندسة الإلكترونية التي تتكون من 1300 وحدة أعمال استراتيجية ذات شخصية قانونية مستقلة تتواجد في 140 بلدا، و يعمل فيها 65000 عامل، و لكل وحدة خطة فرعية خاصة بها تتناسب مع تغيرات البيئة المحلية [17] ص16.

و عموما يوضع التسيير الاستراتيجي في ثلاث مستويات هي :

- التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

في هذا المستوى يتولى التسيير الاستراتيجي عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف الاستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و كذا الدولية، و يأخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات. و تتميز الاستراتيجية على هذا المستوى بأنها طويلة الأجل و لا تظهر نتائجها مباشرة كما أن أثرها عام على المنظمة ككل.

- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

يتولى التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى صياغة و تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية و البيئة التسويقية المحلية لها، و تحديد إمكانياتها و الأهداف المطلوب تحقيقها، و ذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من طرف الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون و المشترون الصناعيون لمنتجات و خدمات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة دعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة فعالة ؟

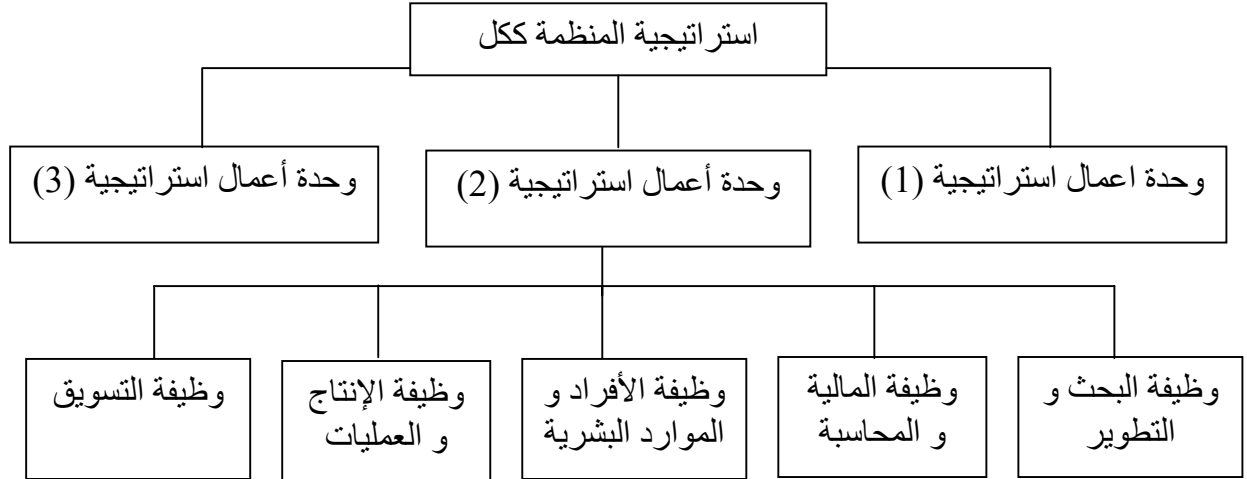
و نضرب مثال على ذلك شركة "General Foods" الأمريكية التي تتكون من عدة وحدات و تقوم كل منها بنشاط متميز، فهناك وحدات تعمل في الصناعات الغذائية و أخرى في السجائر، و ثالثة في الطباعة و لكل منها استراتيجية مختلفة [16]ص20، كما نستطيع القول أن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هي وحدة استراتيجية بالنسبة إلى جامعة البليدة التي تضم عدة كليات لكل منها اختصاص متميز.

- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي.

باعتبار وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون من أنظمة فرعية وظيفية كمصلحة الإنتاج، الموارد البشرية ، التسويق، الشؤون المالية، البحث و التطوير. كان من الضروري أن يكون للمنظمة تسيير استراتيجي واضح لهذه الأنظمة الوظيفية، و تتميز الاستراتيجية في هذا المستوى في أنها ذات طابع تشغيلي قصير الأجل أي لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة [20]ص26. و من أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع و الإعلام و العلاقات العامة، و التسعير، و التخزين، و التحفيز، و الرقابة، و طرق الدفع و منح الائتمان. و ينبغي علينا أن ندرك أن التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة و لكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد أفكار

أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات و ذلك من خلال وضع التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

و بصورة عامة يمكن توضيح مستويات التسيير الاستراتيجي كما يبينه الشكل الآتي:



الشكل 01 : مستويات التسيير الاستراتيجي [21]ص71.

### 3.2.1.1. أهمية التسيير الاستراتيجي.

يمكن إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل التحديات التي تواجهها في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، و هي :

- تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال.

تعيش المنظمة في عالم متغير في كل مظهره، و يتسارع هذا التغير إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود المكانية و الزمانية، و يظهر هذا التغير بوضوح في البيئة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعالم و في تطور التكنولوجيا و البرمجيات و تقنيات الاتصال.

فعلى سبيل المثال كانت شركة (IBM) هي المهيمنة على صناعة الكمبيوتر بكل لواحقه، أما اليوم فتهيمن كل من شركة (Motorola) و (Intel) على صناعة المكونات، و كذا شركة (Compaq) و (Appel) على صناعة العتاد، كما تهيمن شركة (Microsoft) على نظام التشغيل و برامج التطبيقات [9]ص19، لذلك يقع على عاتق التسيير الاستراتيجي مواكبة هذا التغير و ليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم و الخبرة في إدارة التغير.

- زيادة حدة المنافسة.

تتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية و العالمية، هذا ما يفرض على التسيير الاستراتيجي صياغة و تطوير خطط استراتيجية كفأة و بعيدة المدى لمعالجة هذا الوضع، فمثلا كانت شركة " General motors" الأولى في العالم في مجال صناعة السيارات، أما اليوم فإنها تتعب من أجل اقتطاع حصة سوقية من الشركات المنافسة لها أمثال "Peugeot, Renault, Citroën" .

- عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

يلاحظ أن معظم الأسواق التجارية و خاصة في أوروبا و أمريكا هي في حالة تذبذب و عدم استقرار من حيث أسعار صرف العملات، و كذا أسعار الطاقة و المواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث و التي تعاني من مديونيتها و عجز ميزان المدفوعات لديها، مما أدى إلى بروز قوى و تكتلات اقتصادية كبرى في العالم، و من المحتمل جدا أن تندلع حروب تجارية فيما بينها، هذه المظاهر و غيرها تضع منظمة الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات الاستثمار أو قرارات استراتيجية أخرى بعيدة المدى.

لمواجهة هذه التحديات يجب على الإدارة أن تمتلك القدرة على التفكير استراتيجيا، و رؤية المستقبل و التنبؤ بمتغيرات السوق، و الاستجابة السريعة و المرنة لاحتياجات المستهلك، و التنبؤ بسلوكه في المستقبل، و لا يتم ذلك إلا عن طريق دراسة تحليلية للسوق و البيئة التسويقية، لذلك كانت وظيفة التسويق هي الوظيفة الأساسية في عملية التسيير الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ما تقدم يفيد التسيير الاستراتيجي فيما يلي [22]ص77:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات عن طريق مشاركة المسؤولين الذين يدركون أهميته.
- مشاركة العاملين، حيث أن التسيير الاستراتيجي الذي يستند الى العمل الجماعي يولد العديد من البدائل، و ما على متخذ القرار إلا أن يأخذ أفضل بديل من البدائل المتاحة.
- وضوح الرؤية المستقبلية عن طريق عملية التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها.
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز منظمة الأعمال عن غيرها من المنظمات المنافسة ، و التي تمنحها إمكانية اكتساب ميزة تنافسية.
- تحديد المنتجات و الأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة و كذا البحث عن أسواق يمكن الدخول إليها مستقبلا.

و يجب على المدير توخي الحذر و الاحتياط من إمكانية تحقق النتائج الآتية عند ممارسة التسيير الاستراتيجي و هي [10]ص35:

استنزاف الوقت: فالوقت الذي يستغرقه المدير في عملية التسيير الاستراتيجي قد يؤثر سلباً على مسؤولياته الوظيفية، و بالتالي فعليه أن يتدرب على كيفية جدولة مهامه بما يسمح له باستغراق الوقت الضروري في الأنشطة الاستراتيجية.

ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي بتوجيه عملية تنفيذه فإنه قد ينتصل من مسؤولية القرار الذي تم التوصل إليه، لذا يجب على المدير أن يحد من وعود الأداء التي قد يطلقها هو أو أحد متخذي القرارات الاستراتيجية.

الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المرغوبة : يجب على المدير أن يتوقع حالات الإحباط و اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عملية إعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالة عدم تحقق النتائج، و استخدام الأساليب الملائمة للتعامل مع هذه الحالة.

### 3.1.1. نماذج و عمليات التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

من المشاكل التي تواجه مفهوم التسيير الاستراتيجي عدم وجود اتفاق عام حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات، لذا سنحاول في مطلبنا هذا تناول أهم ثلاثة نماذج أساسية للتسيير الاستراتيجي، حيث يعكس كل نموذج رؤية خاصة له، هذه النماذج هي كالآتي:

#### 1.3.1.1. النموذج الخطي.

وفقاً لهذا النموذج فإن التسيير الاستراتيجي يتضمن تحديد بعض الأهداف الأساسية طويلة الأجل، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف ثم وضع الخطط و تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، و في ظل هذا المفهوم فإن عملية اتخاذ القرار تعني اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة و العمل على تنفيذها بطريقة عقلانية و رشيدة، و يقوم النموذج الخطي في تطبيق التسيير الاستراتيجي على أربعة (4) فرضيات هي [23]ص19:

1- افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها و بالتغيير الممكن حدوثه فيها، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجية المنظمة هو تأثير محدود، لذلك فإن الخطة التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها في المستقبل مع تعديل محدود جداً.

2- أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد العاملين بها، حيث يتم شرحها و تقديمها إلى العمال في المستويات الدنيا، و يجب عليهم قبولها للعمل على تحقيقها.

3- مجموعة المستهلكين أو السوق الذي تستهدفه المنظمة يمثل نقطة الوصل الأساسية بينها و بين بيئتها، حيث يمكن تحقيق أهداف المنظمة إذا ما تم إشباع حاجات و رغبات المستهلك.

4- افترض أن متخذي القرار داخل المنظمة يتسمون بدرجة من الرشد و العقلانية بحيث يمكن لهم أن يتبعوا منهج تحليلي و منطقي في المفاضلة بين البدائل، إلا أن هذه الفرضية تهمل تكلفة المعلومات كما تهمل قدرة المدير على التعاون مع حجم هائل مع المعلومات التي توجد أمامه عند اتخاذ القرار.

### 2.3.1.1. النموذج التكيفي.

يفترض هذا النموذج وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة و بيئتها، فهو يرى أن التسيير الاستراتيجي هو محاولة لإنشاء درجة من التماثل بين موارد و مهارات المنظمة (التقنية و المالية و البشرية) و بين الفرص و التهديدات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية لذلك يجب متابعة هذه البيئة عن قرب و باستمرار. و يعكس النموذج التكيفي نظريتين للتسيير الاستراتيجي، النظرة التأثيرية و نظرة رد الفعل، وفقا للنظرة الأولى يجب على المنظمة أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة، أما النظرة الثانية فهي ترى بأن على المنظمة انتظار حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم بوضع استراتيجية لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل. و يقوم النموذج التكيفي هو الآخر على أربعة فرضيات و لكنها تعد أكثر واقعية من فرضيات النموذج الخطي، هذه الفرضيات هي :

1- البيئة الخارجية هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة، لذلك يجب دراستها و تحليلها و مواكبة أي تغيير حاصل فيها، لذلك لا يوجد أي فاصل بين تحليل البيئة و تكوين الاستراتيجية الملائمة لذلك [24]ص110.

2- إن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي أكثر اتساعا و عمقا، فبينما يولد النموذج الخطي كل اهتمام للمستهلكين، فإن النموذج التكيفي يعطي أهمية للمنافسين و الموردين، و الممولين كذلك.

3- إن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر محدود من الرشد، فالإداري لا يستطيع أن يتفهم و يستوعب كل المعلومات و الاحتمالات و البدائل المتاحة أمامه، و معنى ذلك أن درجة الرشد في اتخاذ القرار ليست مطلقة بل محدودة بقدررة الإداري على التعامل مع المعلومات و من ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر [23]ص22.

### 3.3.1.1. النموذج التفسيري.

يحاول هذا النموذج أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال استخدام الاستعارة و العبارات المجازية\*، أو من خلال استخدام الرموز من طرف واضع الاستراتيجية لحمل المنفذين على تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

و وفقا لهذا النموذج فإن على الادارة العليا أن تصنف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة (اجتماعية، اقتصادية، سياسية) ثم العمل على نقلها إلى المستويات الدنيا الذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة بيئية وفقا لأغراض و رسالة المنظمة . فالدور الرئيسي للإدارة العليا وفقا لهذا النموذج هو تنقية المعلومات و تصنيفها باستمرار حتى تبلغ المنظمة أهدافها.

و من خلال دراسة الفرضيات التي يقوم عليها النموذج التفسيري للتسيير الاستراتيجي ندرك أهمية تطبيق عملية التسيير الاستراتيجي في المنظمة، هذه الفرضيات هي:

1- إن ممارسة التسيير الاستراتيجي يسمح بالتقييم المستمر للتغير في ظروف البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد إمكانيات الملائمة و بدائل التصرف و أساليبه في ضوء هذا التقييم ، و يستحيل على فرد واحد أن يدرك كل هذه التغيرات لذا يجب على الجميع أن يشارك في عملية تصنيف البيئة و تقييمها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الاستراتيجية.

2- إن صياغة الاستراتيجية تخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة و ليس الإدارة العليا وحدها فهي تخص كل فرد عامل في المنظمة، حيث نجد نواب الرؤساء للمجالات الوظيفية و مديري الفروع و مدير الإدارات، و المرؤوسين التابعين لهم الذين يشتركون جميعا في وضع الاستراتيجية[10]ص366، حتى رجال البيع فقد تعتمد عليهم المنظمة في تفسير الاتجاهات الخاصة بالمبيعات و كذلك العاملون على الآلات قد يسألون عن تقديم تفسيرات لعدم تماشي الآلات مع الأداء المرتقب، و مثل هذه التفسيرات تشارك بشكل أو بآخر في عملية وضع الاستراتيجية.

- إن الدافعية\*\* (و ليست المعلومة) هي الحافز الرئيسي في نجاح مفهوم التسيير الاستراتيجي و لكن هذا لا يعني أن المنظمة يمكن أن تنجح بدون معلومات إذا توافرت الدافعية، بل إن كل من الدافعية و المعلومة معا هما شيئان لازمان لنجاح المنظمة و لا يمكن القول أبدا بأن الدافعية أهم من المعلومة أو العكس.

بعد أن تعرضنا لأهم النماذج المستعملة في عملية التسيير الاستراتيجي نستطيع المقارنة فيما بينها عن طريق جدول يبين جوانب الاختلاف الأساسية فيما بينها، و ذلك كما يلي:

\* الاستعارة والعبارات المجازية هي كلمات لها معنى معي إصطلاحا، بحيث اذا استخدمت مجازا في نص ما قد تؤدي معنى آخر.

\*\* الدافعية أو القوة الدافعة هي توفر الارادة التسييرية لدى متخذ القرار.



الجدول 01 : جدول يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة المستعملة في التسيير الاستراتيجي [23]ص25.

عنصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
طبيعة الاستراتيجية	تكاملي القرارات و التصرفات و الخطط للوصول إلى أهداف محددة	إنشاء درجة من التكامل و التماثل بين المنظمة و بيئتها	إضفاء معاني محددة حول المنظمة و بيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة و المخاطرة إلى وجهة نظر محددة تفضلها الإدارة العليا
واضعي الاستراتيجية	الإدارة العليا للمنظمة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي عن متابعة البيئة	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية و البيئية
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل في منتجات و أسواق المنظمة لإشباع حاجات المستهلك	وضع نظام الثقة و الشرعية لضمان معنى موحد للشعارات و المعاني التي تؤمن بها المنظمة.
الافتراضات الأساسية للنموذج	-الاستقرار النسبي للبيئة. -أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد. -المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة. -اتخاذ القرارات يحكمه إطار الرشد و العقل.	-لا بد أن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغير في بيئتها. -هناك أطراف أخرى تهتم المنظمة إلى جوار المستهلك. -تغيرات المنظمة هي رد فعل للتغيرات في قوى التحالف. -اتخاذ القرارات تتم في حدود و ليس الرشد المطلق.	-المنظمة و البيئة تحتوي متغيرات غير متواترة لذا لا بد من تفسير موحد لها. -الدوافع و ليست المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة. -وضع الاستراتيجيات و تنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

## 2.1. دراسة وصفية لوظيفة التسويق داخل المنظمة.

يعتقد معظم الناس أنّ التسويق يتمثل في مهمات رجال البيع الذين يعرفون المستهلك بالمنتج أو الخدمة، أو تلك الإعلانات و الحملات الإشهارية التي تذاق في مختلف وسائل الإعلام ، أو أنه يمثل تلك الأغلفة الجذابة ذات الألوان الباهية و التصميمات المتعددة، وهذا مفهوم ناقص لأن التسويق في حقيقة الأمر لا يقتصر على تلك الجوانب المرئية و الظاهرة لنا فقط، إنما يحتوي أيضا على الكثير من الجوانب الأكثر تعقيدا و الأقل وضوحا.

و يعتبر التسويق أحد الوظائف الحساسة و المهمة و الفعّالة في المنظمة على اختلاف طبيعة نشاطها (إنتاجية ، خدمية) ، فالتسويق يتميز بقدرة كبيرة على إنشاء الطلب و تنشيطه، و تصريف الفائض من الإنتاج، و هكذا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه في التسيير الاستراتيجي للمنظمة و تحقيق الأهداف المرجوة منه.

هذا ما يستدعي الإلمام بمفهومه و طبيعته و مختلف جوانبه من خلال دراسة المفاهيم العامة له.

### 1.2.1. التطور التاريخي للتسويق وتحليل مختلف التعاريف الخاصة به.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح المعنى الحقيقي للتسويق، و ذلك من خلال دراسة تطور مفهومه و مختلف التعاريف الخاصة به وكذا ميادين تطبيقه.

في البداية يجب الإجابة عن التساؤل التالي "متى ظهر التسويق؟" .

يشير "P.KOTLER" نقلا عن "DRUKER" إلى أنّ أولى بداية نشأة التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة "ميسيوي" اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر (STORE-DEPT ) في طوكيو و منذ ذلك الوقت ظهرت إعلانات و رسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثلا "لا تسأل، اشترى هنا و إذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك" ، كما ظهرت فكرة البيع بالكتالوجات\*.

و يشير "دراكر" إلى أن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "هارفيشر" العالمية، و كان "C. MC CORMIK" أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي أو الوحيد للمنظمة ، كما أن اصطلاح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين[25]ص21، و تم التدريس تحت عنوان "تسويق المنتجات" و في عام 1910 قام "Butler" بتدريس أساليب التسويق بجامعة "WISCOSIN" أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قيام لها بالتسويق و بحوث التسويق عام 1911 و ذلك تحت مسمى "البحث التجاري"، و منذ عام 1917 بدأت المنظمات الصناعية و التجارية بإدراك أهمية هذا النشاط و استمر الاهتمام به إلى الآن، و في الوقت الحالي بدأت المنظمات غير الهادفة إلى تحقيق الربح مثل المستشفيات و الجامعات... تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا.

\*الكتالوجات هي مجلات تصدرها المنظمة حيث تحمل صوراً عن جميع منتجاتها مع أسعار هذه المنتجات وميادين استعمالها.

### 1.1.2.1. مراحل تطور مفهوم التسويق.

نقوم الآن باستعراض أهم المراحل التي مر بها تطور المفهوم التسويقي ، حيث مر هذا الأخير عمليا بأربع مراحل اختلفت باختلاف الخصائص والمواصفات الخاصة بكل مرحلة و هي كالتالي:

#### - المفهوم الإنتاجي للتسويق.

ظهرت هذه المرحلة ما بين سنة (1900-1930) و كانت تقوم على أساس أن المستهلكين سوف يفضلون تلك المنتجات التي تتوفر بكميات كافية و بأقل تكلفة ممكنة [26]ص69، وما كان يميز الاقتصاد آنذاك هو كبر حجم الطلب عن المعروض من السلع و الخدمات نظرا لكون أن العالم كان في مرحلة بناء ما هدمته الحرب و عليه لم يهتم المنتجون بالتوزيع و الترويج و كان الاهتمام منصبا على عملية الإنتاج فقط.

أما بالنسبة لوظيفة البيع و الذي كان تابعا لإدارة الإنتاج فلم يتعد دوره بيع منتجات المنظمة، لكون أن الفرضية التي كانت سائدة آنذاك حول التسويق هي حاجة المستهلكين لشراء أية سلعة تم إنتاجها ما دام الطلب يفوق العرض، و مع نهاية هذا التوجه ظهر ما يسمى في بعض الكتابات بالتوجه السلعي و الذي اهتم بتوفير عدة أصناف من نفس السلعة و لكن بمستويات جودة مختلفة قصد إشباع مختلف الحاجات و الرغبات و أذواق المستهلكين، وقد أدى تبني المنظمات لهذا المفهوم الى وقوعها في الأزمة الاقتصادية الكبرى لسنة 1929 لذلك فهو مفهوم ناقص ، مما تتطلب التفكير في مفهوم آخر للتسويق.

#### - المفهوم البيعي التسويقي.

ظهر هذا التوجه ما بين سنتي (1930-1950) و كان الافتراض التي يقوم عليها هو أن المستهلك لا يقوم بشراء المنتج إلا بقيام المنظمة ببذل جهود بيعية و ترويجية كبيرة من أجل إقناعه و بشكل فعال بشرائه ، كما نجد أن المفهوم البيعي عادة ما يستخدم في المنتجات التي لا يفكر المستهلك في شرائها. و يعد المفهوم البيعي (بتركيزه على نشاط البيع) كنفيس للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أية أهمية لعملية البيع لكن نجد أنهما لا يوليان أي اهتمام لحاجات و رغبات المستهلك، و قد ظهر المفهوم البيعي تحت شعار: "فلنتخلص مما لدينا من مخزون" [27]ص34 ، و يرتكز هذا المفهوم على بيع ما تم إنتاجه بناء على قرارات المؤسسة، و في ظل هذا التوجه تم التركيز على عنصر التوزيع بالتوسع في شبكات منافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية، بالاعتماد على التوزيع المكثف عن طريق تخصيص مبالغ أكبر من مختلف وسائل الدعاية و الترويج، و ما ميز هذه المرحلة الاهتمام المتزايد برجال البيع نظرا للمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهم [27]ص66، ولكن هذا

المفهوم لم يدم طويلا لعدم إعطائه أي اهتمام لحاجات ورغبات المستهلك ، مما أدّى الى الانتقال للمرحلة الموالية.

- المفهوم التسويقي للتسويق (المفهوم الحديث).

ظهر هذا التوجه ما بين سنتي (1950-1970) وفيه يعدّ المستهلك (أو المستعمل النهائي) الأساس الذي تخطط في ضوء حاجاته ورغباته (الحالية و المستقبلية) أنشطة المنظمة من إنتاج ، و تسويق، و تسيير للموارد البشرية، و مالية[29]ص36، و يقوم هذا التوجه على إنتاج ما يمكن تسويقه أي التوجه نحو التسويق الهادف لإشباع رغبات المستهلكين المستهدفين حسب أدواق وإمكانياتهم معتمدا في ذلك على الفرضية التي مفادها أنه لا بد من تحديد الحاجات و الرغبات للمستهلكين، أولا ثم إنتاج ذلك المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الموافق لتلك الحاجات والرغبات بناء على دراسات و بحوث التسوق للمحيط ولهذا برز ولأول مرة الدور العام لمدير التسويق في المؤسسة بقضايا التخطيط والتنظيم والمتابعة لمختلف الأنشطة التسويقية .

وأول منظمة اعتمدت هذا المفهوم هي منظمة "جينرال إلكتريك" عام 1952 ، كما قامت منظمة "MICROSOFT" بتوفير الكثير من الخدمات المجانية و أولها خطوط تلفونية مجانية للجمهور للاتصال بالمنظمة في أي وقت للتعبير عن مشاكلهم و تقديم اقتراحاتهم ، و ما ميز هذه المرحلة كذلك هو اهتمام المنظمات بتحقيق الأرباح على المدى الطويل.

- المفهوم الاجتماعي للتسويق.

ظهر هذا المفهوم منذ سنة 1970 وهو يمتد الى يومنا هذا وقد جاء نتيجة الجدل والنقد لـ"المفهوم الحديث للتسويق"، وما إذا كان هذا المفهوم كفيلا بالتجاوب والتعامل مع الظروف التي يعيشها العالم اليوم، حيث تعيش معظم المجتمعات في تدهور اجتماعي نتيجة للانفجار السكاني، وإهمال الخدمات والاتجاهات والعوامل الاجتماعية، فجاء هذا المفهوم " ليؤكد على أن نشاط التسويق لم يعد حرا في أن يخطط ويروج كما يحلو له دون مراعاة لمصلحة المجتمع ورفاهيته"[30]ص18 ، ولقد اهتم هذا المفهوم بإبراز المسؤوليات الاجتماعية للتسويق و التي تعني تلك الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة لكي تزيد من النتائج الإيجابية في تصرفاتها و تقلل من النتائج السلبية تجاه المجتمع و البيئة، و عليه يمكن النظر إلى هذا التوجه على أنه تعبير عن مرحلة وقائية تفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالموارد الطبيعية كالطاقة و البيئة و المحافظة عليها، أي ضرورة العناية بتوفير حياة أفضل لكل شرائح المجتمع مع الحفاظ على البيئة نقيّة.

### 2.1.2.1. تحليل التعاريف المختلفة للتسويق.

لقد أثر تطور المفهوم التسويقي على نظرة الإداريين لمضمون ومفهوم مصطلح التسويق (يرجع أصل كلمة تسويق إلى اللغة الإنجليزية حيث نجد مصطلحين هما MARKET ويعني السوق و ING تعني داخل أو ضمن) ، حيث مرّ التسويق بعدة تعاريف خلال القرن الماضي ونجد أنّ للتسويق تعريفان رسميان قامت بتقديمهما الجمعية الأمريكية للتسويق " AMA " ، الأول في سنة 1969 والثاني في سنة 1985 ، وخلال الفترة الممتدة ما بين هاتين السنتين حاول مجموعة من المفكرين تقديم تصورات لتعريف التسويق ، ومن أبرز هاته المحاولات تلك التي قدمت من طرف أساتذة التسويق بجامعة أوهايو سنة 1965 ، و تلك المحاولة التي قام بها "Stantan" سنة 1971 ، بالإضافة الى تعريف "Kotler" سنة 1980 ، و تعريف "MC Carthy " سنة 1981 .

وسنحاول من خلال هذا الفرع عرض هذه التعاريف مع محاولتنا تحليلها ونقدها وفق تسلسلها التاريخي.

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق " AMA " لسنة 1969.

ينص هذا التعريف على أن التسويق هو " أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج نحو المستهلك النهائي أو الصناعي "[34]ص26.

يركز هذا التعريف على تدفق السلع والخدمات التي تتم إنتاجها فعلا، وهو ما يجعل للتسويق والبيع نفس المفهوم، ومن ثمّ فما الحاجة الى استحداث مصطلح جديد إذا كان القديم يفي بالغرض ؟

بالإضافة الى أنه يعكس سيطرة الباعة على السوق وهذا ما كان سائدا قبل الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية باعتبار أن معظم المنتجات التي كان يتم إنتاجها في تلك الفترة كانت ضرورية (غذاء، لباس، مسكن)، غير أن تغير الظروف بعد نهاية الحرب العالمية الثانية خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية عجل بظهور "المجتمعات الشرة"، وهو مصطلح أطلق للدلالة على تزايد وتوسع نطاق حاجات ورغبات المستهلك.

- تعريف أساتذة التسويق بجامعة أوهايو سنة 1965 .

يقدم هذا التعريف التسويق على أنه " العملية التي يمكن بواسطتها زيادة وإشباع الطلب على السلع والخدمات من خلال تقديمها وترويجها وتوزيعها بالسعر المناسب "[34]ص27.

هذا التعريف أحسن من التعريف السابق ، لأنه يعرض السوق على أنه سوق مشتري وليس سوق باعة من خلال تأكيده على أن التسويق يهدف الى إنشاء الطلب ، ولكنه لا يتضمن ترتيب العمليات ، فأيهما أسبق الإنتاج أم التسويق ؟

- تعريف "Stantan" سنة 1971.

يرى هذا الأخير أن التسويق "هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة و التي تستعمل بهدف التسعير و الترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتبين"[29] ص20 .

من مميزات هذا التعريف أنه يشير الى أنّ التسويق هو نظام متكامل من خلال تفاعل مجموعة من الأنشطة فهو وظيفة مستقلة عن وظيفة الإنتاج ، كما أنه يعرض التسويق على أنه يسبق الإنتاج في قوله " للمستهلكين المرتبطين " ، إلا أن هذا التعريف لا يتطرق إلى الجانب الاجتماعي للتسويق .  
- تعريف "Kotler" سنة 1980 .

قدم الكاتب تعريفان للتسويق الأول من ناحية اجتماعية والثاني من ناحية تسييرية.  
فالتعريف الذي ينظر للتسويق من ناحية اجتماعية ينص على أن التسويق "هو ذلك الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يقوم الأفراد بواسطته بإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال إنشاء وتبادل المنتجات وأشكال القيمة الأخرى مع الآخرين"[24] ص40.

نلاحظ أن هذا التعريف يتطابق مع آخر توجهات التسويق وهو التوجه الاجتماعي.  
وأما التعريف الذي ينظر للتسويق من الناحية التسييرية فينص على أن "التسويق هو التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على برامج التسعير، التوزيع والترويج، لتحقيق تبادل طوعي لسلعة أو خدمة قادرة على إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو المنظمات"[24] ص40.  
في رأينا أنّ هذا التعريف هو الذي يجب أن نعتمده في هاته الدراسة لأنه يربط التسويق بالتسيير الاستراتيجي من خلال التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على مكونات المزيج التسويقي.  
- تعريف "MC Carthy" سنة 1981 .

مفاد هذا التعريف أن التسويق هو " العملية التي توجه التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة"[31] ص27 .

لم يأت هذا التعريف بشيء جديد فمضمونه هو نفس مضمون التعريف السابق ، إلا أنه أشار الى أن التسويق يجب أن يراعي أهداف المنظمة بالإضافة الى رغبات المستهلكين.  
- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق " AMA " لسنة 1985 .

لاحظت الجمعية الأمريكية للتسويق عدم إنسجام التعريف الأول التي قدمته للتسويق مع التطور الكبير الذي شهدته الإدارة التسويقية ، لذلك قامت بتعريف التسويق مرة ثانية سنة 1985 وذلك كما يلي: " التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ وتسيير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تؤدي الى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"[24] ص40 .

من مزايا هذا التعريف أنه يفترض أن قطاعات المستهلكين الذين سيتم إشباع حاجاتهم و رغباتهم قد تمّ إختيارهم قبل البدء في الإنتاج ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التعريف يحدد الأنشطة التي تدخل في الوظيفة التسويقية وهي تحديد المنتج، التسعير ، التوزيع ، الترويج.

### 3.1.2.1. ميادين تطبيق التسويق.

إن تطبيق التسويق يتعدى المنظمات الاقتصادية إلى منظمات أخرى، فحتى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح ، تستعمل التسويق بصفة أو بأخرى، ويمكن تلخيص المجالات التي يستعمل فيها فيما يلي:

- المجال الاقتصادي.

تستعمله جميع المنظمات الاقتصادية من خلال جميع وظائفها المتعلقة بالشراء الإنتاج والبيع والإعلانات والسعي إلى ترويج مبيعاتها، أي كل من الإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع، وما يتعلق بخدمات ما بعد البيع كالضمان مثلا.

- المجال السياسي.

في هذا الأخير يستعمل التسويق من خلال الدعاية والحملات الانتخابية والترويج لأفكار معينة ، وكذلك التحضير للانتخابات مثلما هو الحال في الجزائر في تحضيرها للانتخابات الرئاسية التي أجريت في 08 أفريل 2004.

- المجال الاجتماعي.

أما في هذا المجال فإن التسويق يستعمل لنشر الوعي لدى الأفراد عن طريق الحملات الإعلانية ذات المنفعة العامة والتي تبث على كل وسائل الإعلان الإذاعية التلفزيونية والمكتوبة.

- المجال الثقافي.

ويستعمل التسويق هنا للدعاية والإعلان عن ندوات فكرية أو معارض فنية أو مسابقات ترفيهية... الخ.

- المجال الرياضي.

وفي هذا الأخير يستعمل التسويق من أجل الترويج والإعلان عن تظاهرات رياضية هامة، وتخص عامة الجمهور مثل مباراة القمة في كرة القدم... الخ. كما يستعمل أيضا في تدعيم الأنشطة عن طريق ما يعرف بالرعاية أو التمويل الرياضي "SPONSORING".

### 2.2.1. دراسة السوق والتجزئة السوقية.

يعدّ السوق عنصراً أساسياً في العملية التسويقية ، حيث لا يمكن القيام بتسويق دون وجود سوق ، و يمكن القول بأن هدف التسويق هو إنشاء هذا السوق.

فماذا نعني بالسوق ؟

إنّ مصطلح السوق يستخدم في الغالب لوصف الحاجات البشرية، و أنواع تلك الحاجات، و الجماعات المستهلكة لتلك الحاجات من حيث سلوكه و موقعهم الجغرافي، و خصائصهم الاجتماعية و الاقتصادية، فيقال مثلاً سوق المواد الغذائية للدلالة على مستهلكي تلك المواد، أو السوق الصناعية للدلالة على مستعملي المنتجات الصناعية، و يقال سوق الشباب أو سوق الأطفال للتعبير عن الهيكلية السكانية له.

و نتيجة لتعدد جهات النظر بالنسبة للسوق، فقد تعددت التعاريف أيضاً.

#### 1.2.2.1. تعريف السوق وتحديد وظائفه.

تاريخياً كان ينظر للسوق على أنه المكان الذي يلتقي فيه البائعون مع المشترون ، و يتم فيه إنتقال الملكية ، و هو المفهوم الشائع لدى عامة الناس.

لكن المسوقون يعطون تعريف آخر أكثر عملياً للسوق ، و من بين أهم التعاريف التي أعطيت له :

- تعريف جمعية التسويق الأمريكية "AMA" : " السوق هو الطلب الكلي للمشتريين الحاليين و المحتملين على سلعة أو خدمة ما "[17]ص61.

- تعريف "Stanton": "السوق هو الأشخاص الذين لهم حاجات ورغبات غير مشبعة، ولديهم رغبة ونقود للإنفاق "[29]ص19.

- تعريف "Kotler" : "السوق هو مجموعة المشتريين القادرين والراغبين في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة "[24]ص11.

- تعريف "الشنواني" : " السوق هو التنظيم الذي يربط بين البائعين والمشتريين ويمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض، والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات المتبادلة "[32]ص168.

يتضح من التعاريف السابقة أنّ هناك شروط يجب توفرها لكي يكون هناك سوق ، منها:

- الحاجة إلى المنتج ، فإذا لم تكن هناك حاجة للمنتج لا يكون هناك سوق مهما بلغ عدد السكان.



- القدرة على الشراء، ويعني ذلك القدرة الشرائية المتوفرة لدى المشتري وغالبا ما تتمثل في النقود.
  - الرغبة في الشراء، فلا يوجد سوق إذا لم تتوفر الرغبة في الشراء حتى لو توفرت العناصر الأخرى.
- ويتبين لنا مما سبق أن السوق هو أهم عنصر في العملية التسويقية ( نظرا لأن عملية التبادل هي أساس التسويق ) ، وهو يقوم بالعديد من الوظائف، أهمها:
- إيجاد علاقة اتصال بين البائعين والمشتريين، والتعرف على رغبات وأهداف بعضهم البعض.
  - تحديد احتياجات ورغبات المشتريين من خلال الاتصال الذي يحدث بين البائع والمشتري.
  - يؤدي التفاعل بين طرفي التبادل إلى تقييم السلع والخدمات والأفكار محل التعامل.
- ولكن الخطوة الأولى التي تواجه المنظمة وهي تسعى إلى التعامل مع "السوق" هي تعيين هذه "السوق" فسوق سلعة أو خدمة معينة لا يشمل بالضرورة جميع الأفراد الموجودين في البلد الذي تنشط فيه المنظمة ، وإنما يشمل الجماعة التي تتعامل معها المنظمة فعلا، إذ ليس كل فرد في السوق هو عضو فيه.
- ولهذا فالمنظمات التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة يجب عليها أولا أن تحدد ما يحتويه السوق ، ولا يكون ذلك إلا عن طريق ما يعرف بـ"التجزئة السوقية".

#### 2.2.2.1. مفهوم التجزئة السوقية وأهميتها.

مهما بلغت قوة المنظمة التسويقية فإنها لن تستطيع الوصول إلى جميع المشتريين المحتملين للسلع أو الخدمات التي توفرها، وهذا لأن رغبات المستهلكين وحاجاتهم مختلفة ومتنوعة، لذلك بحث المسوقون عن طريقة تسهل من منظمة الوصول إلى جزء الأكبر من المستهلكين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، فلجئوا إلى مفهوم التجزئة السوقية.

ويمكن تعريف التجزئة السوقية بأنها: "عملية تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات المتجانسة، و توجيه الجهود التسويقية إليها بما يتلائم وحاجات هذه القطاعات"[34]ص77.

كما عرفها "KOTLER" على أنها : "عملية تقسيم السوق إلى قطاعات فرعية متميزة، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مختلف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي خاص به انطلاقا من حاجات ورغبات المستهلكين"[24]ص269.

من هذين التعريفين نستنتج أن للتجزئة السوقية أهمية بالغة في إعداد استراتيجية المنظمة، و يمكن إبراز ذلك في النقاط الآتية:

- تسهل التجزئة السوقية على تحليل الأسواق المعقدة و غير المتجانسة، حيث تحولها إلى قطاعات متناسقة وفق معايير معينة، و بالتالي تمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة أمامها في تلك الأسواق، و كذا تجنب التهديدات الموجودة فيها.
- تساعد التجزئة السوقية، و تقسيم السوق إلى قطاعات، على إحداث توافق بين السلع و الخدمات المنتجة و بين حاجات و رغبات المستهلكين.
- تساعد التجزئة السوقية على تدفق المعلومات التسويقية، مما يمكن المنظمة من القيام بالتعديلات المطلوبة في حالة أي تغيير في هيكل السوق.
- تساعد التجزئة السوقية المنظمة على القيام بتوزيع أفضل لمنتجاتها وفق الأهمية النسبية لكل قطاع سوقي.
- تساعد التجزئة السوقية المنظمة على القيام بعملية موازنة بين الموارد المالية المخصصة لكل قطاع سوقي والعائد الذي يتحقق منه.
- تمكن التجزئة السوقية المنظمة من تحديد أهدافها التسويقية، وتقييم الأداء والمقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

وحتى تحقق القطاعات السوقية الناتجة عن عملية التجزئة السوقية الأهداف المرجوة منها، يجب أن تتميز بالخصائص الآتية[33]ص227 :

- أن تكون سهلة القياس.

من الضروري الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالقطاع السوقي الذي نريد دراسته، فإذا كانت بعض المتغيرات سهلة القياس (متغيرات ديموغرافية أو جغرافية)، فهناك متغيرات ليست سهلة للقياس (متغيرات بسيكولوجية أو ثقافية)، فالقطاع السهل القياس يسمح بتحديد عناصره بسهولة، ويجعل عملية جمع المعلومات أكثر مصداقية.

- إمكانية الوصول إلى أفراد القطاع.

يجب أن يكون للقطاع المستهدف قيمة عملية، أي أن يكون محددا بدقة حتى يستطيع المسوق أن يركز مجهوداته التسويقية عليه، و يتمكن بذلك من تقديم المزيج التسويقي الذي يتلائم مع رغبات أفراد، و بالتالي يكون قد وصل إلى جميع عناصر هذا القطاع.

- كبر حجم القطاع الناتج عنها.

حتى تتمكن المنظمة من تغطية التكاليف الخاصة بتسويق المنتج أو الخدمة، يجب أن تحدد قطاع ذو حجم كاف لذلك، و الذي يسمح بتحقيق مردودية معينة، إذ ليس من المعقول أن تتحمل المنظمة تكاليف تطبيق مزيج تسويقي خاص على قطاع لا يسمح بتغطية هذه التكاليف.

### 3.2.2.1. معايير التجزئة السوقية.

إن الدراسات الخاصة بسلوك المستهلك تبين أن عملية اتخاذ قرار الشراء لديه تتأثر بعدد كبير من العوامل ( اجتماعية، ثقافية، شخصية، اقتصادية ) و عندما تتفاعل هذه العوامل فيما بينها تؤثر في قرار المستهلك الشرائي و توجهه لاختيار المنتج، العلامة، و مكان الشراء. لذا يجب على المسوق أن يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار و يركز عليها بالدرجة الأولى عند قيامه بعملية التجزئة السوقية.

و يمكن تصنيف أهم هذه العوامل (المعايير) المستخدمة في عملية التجزئة السوقية فيما يلي[

17]ص65:

- معايير جغرافية.

إن التجزئة الجغرافية تتمثل في تقسيم السوق إلى مناطق، بلدان، ولايات، مدن، أحياء. و بصفة عامة فالمسوق يضع في الحسبان بأن المجهودات التسويقية و التكاليف تختلف من منطقة إلى أخرى، و بالتالي يعمل على تحديد المنطقة التي يريد التمتع فيها بدقة، و يركز عليها مجهوداته التسويقية.

- معايير اجتماعية و ديمغرافية.

إن التجزئة الاجتماعية تتمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على أساس " السن، الجنس، حجم العائلة، الدخل، مستوى التعليم، الإنتماء الديني، الجنسية" كما يمكن تجزئة السوق على أساس الطبقة الاجتماعية المهنية أيضا، و غالبا ما يعتمد المسوق على هذه المعايير نظرا لأن حاجات و رغبات المستهلك و درجة استعماله للمنتج يرتبطان غالبا بها، إضافة إلى أن هذه المتغيرات تكون سهلة القياس نسبيا.

- معايير بسلوكيات.

إنّ هذا الأساس يرتبط عامة بالشخص، مستوى معيشته، نمط حياته، شخصيته، مزاجه، إنذفاعاته، و اتجاهاته نحو العمل و الترفيه.

- معايير سلوكيات الشراء.

وفق هذا المعيار فإن التجزئة السوقية تركز على تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين وفق المنفعة التي ينتظرونها من السلعة، و معدلات استعمال هذه السلعة، و ولائهم لها و للعلامة.

و بصفة عامة يمكن توضيح أسس تجزئة السوق وفق الجدول الموالي:

الجدول 02 : أسس ومعايير التجزئة السوقية [34] ص 78.

<u>التجزئة الجغرافية :</u>	<u>التجزئة الديمغرافية :</u>
الدول.	السن.
المناطق.	الجنس .
المدن.	حجم الأسرة.
الكثافة السكانية.	الدخل.
المناخ.	التعليم .
	الدين.
	الأصل العرقي.
<u>التجزئة البسيكوغرافية :</u>	<u>التجزئة السلوكية :</u>
نمط الحياة.	الفوائد المنشودة.
السمات الشخصية.	معدل الاستعمال.
مستوى المعيشة.	وضع المستعمل.
نمط الحياة.	درجة الولاء.
الشخصية.	درجة استعداد المشتري.
المزاج.	الحساسية للجهود التسويقية.

#### 4.2.2.1. استراتيجيات التجزئة السوقية.

هناك عدة استراتيجيات للتجزئة السوقية يمكن أن تطبقها المنظمة و هي :

- الاستراتيجية غير المتنوعة.

و هي تعتمد على اقتراح منتج واحد أو خدمة واحدة موجهة إلى جميع زبائن السوق بمزيج تسويقي واحد، و بنفس التعبئة ، و بنفس السعر، و بنفس وسيلة الاتصال [33] ص 230. هذه الاستراتيجية تتميز بأنها منخفضة التكاليف (نظرا لأنها لا تتطلب مجهودات تسويقية كبيرة)، كما أنها سهلة التطبيق و المراقبة، و لكنها ترفع من درجة الخطر على المنظمة حيث لا تسمح بتلبية حاجات و رغبات جميع المستهلكين، لأنه من الصعب على المنظمة أن تجد سوقا متجانسا كليا، و هذا ما يؤدي بها إلى فقدان حصة كبيرة من السوق.

- الاستراتيجية المتنوعة.

و وفق هذه الاستراتيجية تداول المنظمة نشاطها في قطاعين سوقيين أو أكثر، حيث تقوم بتقديم تشكيلة منتجاتها إلى هذه القطاعات مستعملة في ذلك عدة قنوات للتوزيع، و مجموعات مختلفة لوسائل الاتصال و الترويج التي تتناسب مع مختلف هذه القطاعات. هذه الاستراتيجية تسمح بالرفع من مستوى مبيعات المنظمة، ذلك لأن المنتجات المعروضة تتناسب مع حاجات الزبائن المحتملين، و لكن ترفع من تكاليف الإنتاج و التوزيع و الاتصال.

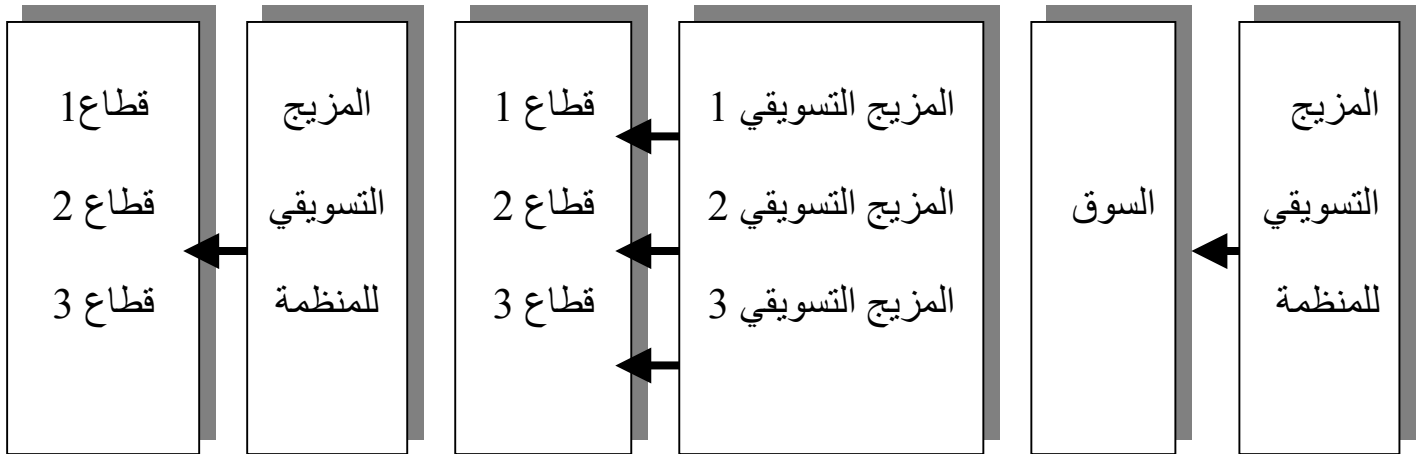
إن تطبيق هذه الاستراتيجية يحتم على المنظمة تحديد واضح و دقيق لمختلف القطاعات السوقية التي تنشط فيها حتى لا تقع في مشاكل تعرقل نشاطها.

- الاستراتيجية المركزة.

وفق هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تركز نشاطها التسويقي على قطاع واحد من السوق و التي ترى فيه مزايا معينة، رغبة منها في الحصول على أكبر حصة ممكنة من سوق صغير، و الذي لا يجلب اهتمام المنظمات الكبيرة الأخرى . من مزايا هذه الاستراتيجية إمكانية وصول المنظمة إلى مركز قوي نظرا للمعرفة الجيدة لاحتياجات أفراد هذا القطاع، و لكن تظهر بعض المخاطر الناتجة عن إمكانية دخول منافس ما إلى نفس القطاع بصفة مفاجئة.

و يمكن توضيح أهم استراتيجيات التجزئة السوقية وفق الشكل الموالي:

الشكل 02 : استراتيجيات التجزئة السوقية [34]ص68.



استراتيجية تسويقية مركزة.

استراتيجية تسويقية متنوعة.

استراتيجية تسويقية غير متنوعة.

### 3.2.1. ماهية المزيج التسويقي للمنظمة.

يقصد بالمزيج التسويقي : "بأنه مجموعة من المتغيرات التي يمكن مراقبتها لإيصالها إلى المستوى الذي يمكن أن تستخدمه المنظمة للتأثير على سوقها المستهدف"[35]ص55.

كما عرفه " S. Martin et J.Védrine " على أنه : " مجموعة من المتغيرات المطبقة في السوق و التي يكون لها أثر على سلوك المستهلك، هذه المتغيرات هي : المنتج ، سعره، توزيعه، اتصاله. إن اختيار عناصر هذه المتغيرات يكون ضروريا خاصة أثناء تخصيص الموارد المالية لإعداد الاستراتيجية المختارة"[13]ص179.

في حين أن محمد فريد الصحن قد عرفه على أنه : " خليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المنظمة، و الموجهة إلى قطاع سوقي معين ، و يتعلق المزيج التسويقي بالاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي سيتم تقديمها إلى السوق"[36]ص41.

### 1.3.2.1. تطور مفهوم المزيج التسويقي للمنظمة.

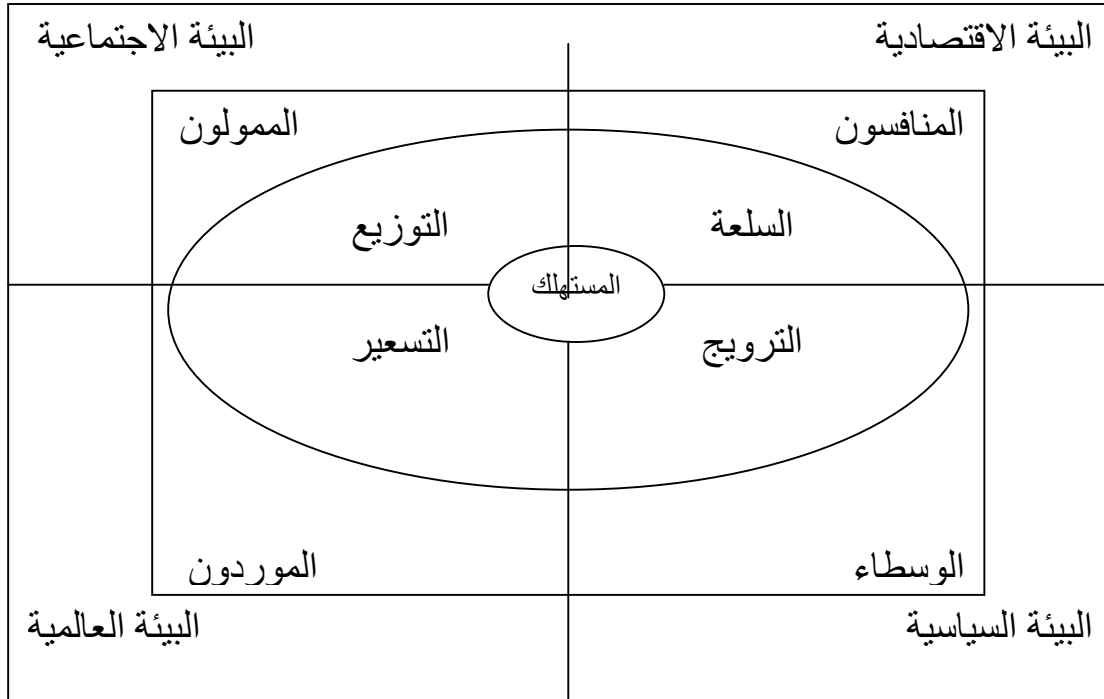
لقد نشأت فكرة المزيج التسويقي سنة 1960، حيث تم تحديد هذا المفهوم (كما هو موضح في التعاريف السابقة) في أربعة عناصر أساسية هي "السلعة Product"، "التسعير Price"، "التوزيع Place"، "الترويج Promotion" لذلك يطلق على هذه العناصر بـ"Les 4 P" لأن كلها تبدأ بالحرف "P".

و لكل عنصر من هذه العناصر مكونات فرعية تسمى مزيج العنصر، حيث يتعين على المسوق تحديدها بشكل يجعل المزيج الكلي في مستوى عال من الفعالية لإثارة اهتمام الزبون، و إقناعه للاستجابة الموجبة التي تستهدفها الإدارة التسويقية.

إن وظيفة المسوق هنا هي إيجاد المزيج التسويقي المناسب من هذه العناصر الأربعة وفقا لمتطلبات البيئة التسويقية و حسب البيانات المتوفرة على هذه البيئة من كافة جوانبها و يتم الحصول على هذه البيانات و المعلومات التي يتم على ضوئها اتخاذ القرارات من خلال ما يعرف بـ"بحوث التسويق".

و السياسة التسويقية التي ترسمها المنظمة تتأثر بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية ، و يمكن للمنظمة السيطرة على العوامل الداخلية بسهولة لأنها تتعلق بالمزيج التسويقي ، أما العوامل

الخارجية فتتعلق بالبيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة\*، و يصعب السيطرة عليها لأنها تشمل عوامل البيئة الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، العالمية، وكذا عوامل البيئة التنافسية. و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين بيئة المنظمة و مزيجها التسويقي.



الشكل 03 : العلاقة بين المزيج التسويقي والبيئة التسويقية [35] ص 56.

إن على الإدارة التسويقية السيطرة بقدر الإمكان على بيئتها الخارجية و ذلك من خلال رسم سياسة تسويقية تعتمد على المعلومات و البيانات الدقيقة التي يتم الحصول عليها من خلال البحوث التسويقية بالتالي تقلل المنظمة من حالة عدم التأكد.

#### 2.3.2.1. عناصر المزيج التسويقي للمنظمة.

كما سبق ذكره ، فإن كل المتغيرات التي لها تأثير على سلوك المستهلك تعتبر عنصرا من عناصر المزيج التسويقي و قد قسم المسوقون هذه المتغيرات إلى أربعة أقسام هي :

- المنتج.

يتمثل هذا المتغير في جميع القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يخص المنتج أو الخدمة التي سوف تعرض في السوق من حيث تحديد و تفسير خطه ، و الخصائص التقنية المتعلقة به من

\* سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الثاني.

تغليف و تعبئة، و كذلك اختيار العلامة المناسبة له، و درجة نوعيته و تحديد الخدمات المتعلقة به (كخدمات ما بعد البيع و خدمات الصيانة)، و المنافع التي يشبعها هذا المنتج.

- التسعير.

يتضمن هذا المتغير كل الإجراءات الخاصة بتحديد سعر المنتج، أو تعديله أو تخفيضه إن أمكن، و طرق الدفع، كما يتضمن طريقة تحديد هذا السعر و الاستراتيجية المتبعة في ذلك، و أهم طرق تحديد السعر: طريقة تحديد السعر على أساس التكلفة، طريقة تحديد السعر البسيكولوجي.

- التوزيع.

يتمثل هذا المتغير في تحديد قنوات التوزيع التي تستعملها المنظمة، و نقاط البيع، و تسيير رجال البيع، و تنظيم التوزيع المادي، و اختيار عدد و نوع الوسطاء ، و طريقة التوزيع (مباشر أو غير مباشر، مكثف انتقائي أو وحيد) و كذلك تحديد الميزانية المخصصة لعملية التوزيع .

- الاتصال.

يضم هذا المتغير مجموعة الأنشطة و المجهودات التي تقوم بها المنظمة بهدف التعريف بالمنتج و الترويج له، و التأثير على المستهلك لشرائه، حيث تعمل على تحديد الوسائل التي سوف تستعملها لذلك (الإشهار، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، القوى البيعية، المعارض) و كذلك تحديد الميزانية المخصصة لكل وسيلة.

### 3.3.2.1. مزايا المزيج التسويقي للمنظمة.

يعتبر المزيج التسويقي ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو المستهلك، فهو يسهل للمنظمة الوصول إلى أهدافها المسطرة و تحقيق استراتيجيتها بسهولة، كما يسمح للمستهلك بشراء ما يتلائم مع رغباته و حاجاته المختلفة و المتنوعة.

و تتمثل أهم مزايا المزيج التسويقي فيما يلي :

الفعالية .

إن كل مزيج تسويقي مخصص إلى قسم معين من السوق، لذلك فإن فعاليته تكون كبيرة لأنه يتناسب جيدا مع رغبات المستهلكين، حيث أن كل فرد يجد المنتج الذي يتلائم مع ذوقه، في المكان الذي يشتري منه عادة، بالسعر الذي يرضى بدفعه، و المدعم بالحملات الإشهارية التي تجذبه نحو المنتج و تؤثر فيه تأثيرا إيجابيا تجعله يفتنيه، هذا ما يؤدي ليس فقط إلى زيادة عدد المشتريين فحسب بل و أيضا إلى جعلهم أكثر ولاءا لمنتجات المنظمة.

المردودية.



للمزيج التسويقي مردودية كبيرة لأن المنظمة تركز من خلاله اهتمامها على المشتريين الذين تجد فيهم منفعتها، و هم المشتريين الذين لديهم قدرة و رغبة على شراء منتجاتها، و لكي يكون المزيج التسويقي ذو مردودية أكبر فعلى المنظمة أن توظفه لفئة معينة من السوق و ليس السوق كله، فمثلا إذا أرادت منظمة ما أن تباع آلة تصوير ذات نوعية متوسطة، فيجب عليها أن تستعمل وسائل إعلان التي تصل إلى جمهور كبير، كالجرائد اليومية لأنها تمس عدد كبير من المستهلكين. أما في حالة آلة التصوير ذات نوعية رفيعة و مميزة ، فعلى المنظمة استعمال الإعلانات في المجالات المتخصصة بحيث تجعل قراء هذه المجالات زبائن محتملين لها.

### 3.1. التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق (التسويق الاستراتيجي).

يركز التسويق في دوره الاستراتيجي على أهداف عمل المنظمة في السوق، و وسيلة إدراك تلك الأهداف و تحقيقها، و هذا الشيء مختلف تماما عن الإدارة التسويقية (التسويق الميداني) الذي رأيناه في المبحث الثاني و الذي يتعامل مع تطوير و تنفيذ و توجيه البرامج لتحقيق أهداف معينة، و لغرض التمييز بين التسويق في مفهومه الميداني و التسويق في مفهومه الاستراتيجي فقد ابتكر مصطلح جديد ألا و هو (التسويق الاستراتيجي) الذي يعبر عن قرارات و مضامين بعيدة المدى ، فمثلا لا يكون قرار التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير و تسليم فوري إلى زبون مفضل فهذا من مهام التسويق الميداني، ولكن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى تقديم خدمات التسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها [19] ص 51.

ولكن قبل التطرق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق (التسويق الاستراتيجي) سنلقي نظرة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق باعتباره المفهوم الذي اعتمدته أغلب المنظمات في القرن الماضي قبل أن تعمم نشاطها الاستراتيجي من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي.

#### 1.3.1. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يعبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق عن خطة التسويق عند مستوى المنتجات للمنظمة ككل و وحدات الأعمال الاستراتيجية، فهو يعمل على تحقيق موائمة موارد المنظمة للفرص التسويقية المتاحة، وذلك بهدف تحقيق النمو في المدى البعيد، وكذا يهدف إلى تحقيق التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة (تسويق، إنتاج، تمويل) لاستغلال أفضل لموارد المنظمة وتوفير احتمالية عالية لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب أن يتضمن ثلاثة أنشطة رئيسية ، تتمثل الأولى في وضع استراتيجيات

النمو المشترك للمنظمة، والثانية تحديد المزيج التسويقي لكل وحدة من وحدات ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، أما الثالثة فتتضمن مراقبة الاستراتيجيات التسويقية لضمان تنفيذ الخطط.

### 1.1.3.1. تعريف و أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يعد التسويق العملية الرئيسية التي تستعين بها المنظمات التي تستهدف الربح، أو التي لا تستهدفه للتكيف و الاستجابة مع تغيرات البيئة، حيث يمثل عملية ديناميكية يمكن للمنظمة من خلالها التكيف مع هذا التغير، فأداة الربط بين المنظمة و بيئتها ممثلة في عملية التخطيط الاستراتيجي و خاصة لوظيفة التسويق، لذلك إذا كانت البيئة التسويقية ثابتة فإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق تكون قليلة، و لكن هذه البيئة تتغير بشكل سريع و مستمر و هذا ما يستوجب على المنظمة إعداد خطط استراتيجية تسويقية تساعد في تحقيق استجابة سريعة و فعالة تجاه هذه المتغيرات البيئية.

و يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: "سبل و طرق استغلال موارد المنظمة لبلوغ الأهداف التسويقية، و هو يستخدم لتجزئة السوق، وتحديد موقع في السوق، و التنبؤ بحجم السوق، و اكتساب حصة سوقية" [41] ص 09.

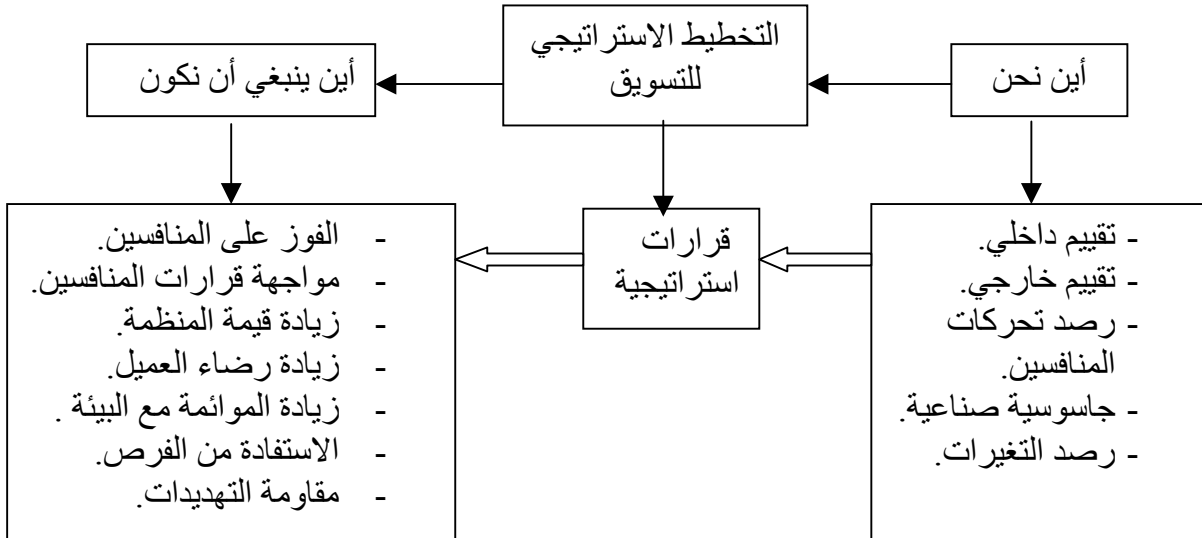
و تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق فيما يلي [38] ص 48:

- يقوي التنسيق و التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، و الذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح و استغلال أفضل لموارد المنظمة.
- يزيل عنصر المفاجأة، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة.
- يسمح للمنظمة باتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يجب استغلالها في المستقبل و كذا التهديدات التي يجب تجنبها.
- يساعد على تشخيص المسائل الاستراتيجية و وضع الأولويات للتعامل معها.
- يساعد المنظمة على التعامل مع حالة عدم التأكد و خاصة في المنظمات الكبيرة.
- توفير دليل لتطوير المزيج التسويقي و تحقيق تكامل الموارد التسويقية مع الموارد غير التسويقية (التصنيع، البحث و التطوير، التمويل، الإدارة) حيث يوضح كيفية الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.
- تحديد مجال عمل المنظمة من خلال تحليل المنافسة و السوق و كذا تحليل الفجوات.
- تحديد الكيفية التي يتم اتباعها لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين باعتبارها المهمة الأساسية التي نشأت من أجلها المنظمة، و التي يجب تنفيذها على اكمل وجه.

- تحديد الأسواق الجديدة التي يمكن الدخول فيها و تطوير منتجات جديدة تناسبها بدلا من الاستجابة كرد فعل لتغير حاجات و رغبات العملاء .
- تدريب قوى البيع و تنمية مهاراتهم و لمقابلة احتياجات العملاء و مواجهة المشكلات التي سوف تحدث.
- تطوير عملية الإعلان و استخدام فعالياته في توصيل الرسالة إلى العملاء الحاليين و المستقبليين (المرتقبين)[42]ص59.

### 2.1.3.1. الاطار العام لنموذج عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

- سنورد في هذا الفرع النموذج العام لخطة تسويق استراتيجية، حيث ستتضمن الخطوط العامة لتخطيط الاستراتيجية التسويقية، و ذلك كما يلي[38]ص65:
- أولاً: تحليل و تحديد مكانة المنظمة السابقة و الحالية و المستقبلية، أي " أين نحن و أين كنا، و أين ينبغي أن نكون ؟"، و يكون ذلك كما يوضحه الشكل أدناه :



شكل 04 : شكل يبين مكانة المنظمة الحالية و المستقبلية[16]ص04

- تحديد دقيق و حقيقي لأهداف نشاط المنظمة، و يكون ذلك عن طريق:
- تحديد فرضيات و توقعات لظروف المستقبل.
- تحديد الأهداف التسويقية الأولية.
- تكوين استراتيجية عامة لتحقيق الأهداف و كذا استراتيجية خاصة بكل قسم على حد.

- تقسيم الأهداف الأولية إلى أهداف فرعية لكل قسم ، هذه الأهداف تتمثل في أهداف الإعلان و الترويج ، أهداف خدمة المستهلك، أهداف تعديل أو تكييف المنتج ، أهداف المنتج الجديد، أهداف المراقبة ، أهداف قوى العمل ، أهداف تدريب العاملين، و أهداف بحوث التسويق .

- تحديد برامج العمل لتحقيق هذه الأهداف، مثلا:

- إذا كان أحد الأهداف زيادة مبيعات منتج ما من 10000 إلى 20000 وحدة فإن برنامج العمل يتمثل في تحديد الوقت المناسب لذلك عن طريق دراسة المستهلكين المستهدفين و كيفية تلبية هذا الطلب المتزايد.
- إذا كان أحد الأهداف إدخال منتج جديد فيجب تحديد الوقت المناسب، و إعداد جداول الإنتاج، خطوط الدخول للسوق، النشاط الإعلاني، و دورات التدريب المطلوبة، و كذا تحديد المسؤوليات.
- و في الأخير تحديد البدائل، أي إعداد الخطط البديلة المتاحة في حالة حصول أي تأخير أو إلغاء في البرنامج.

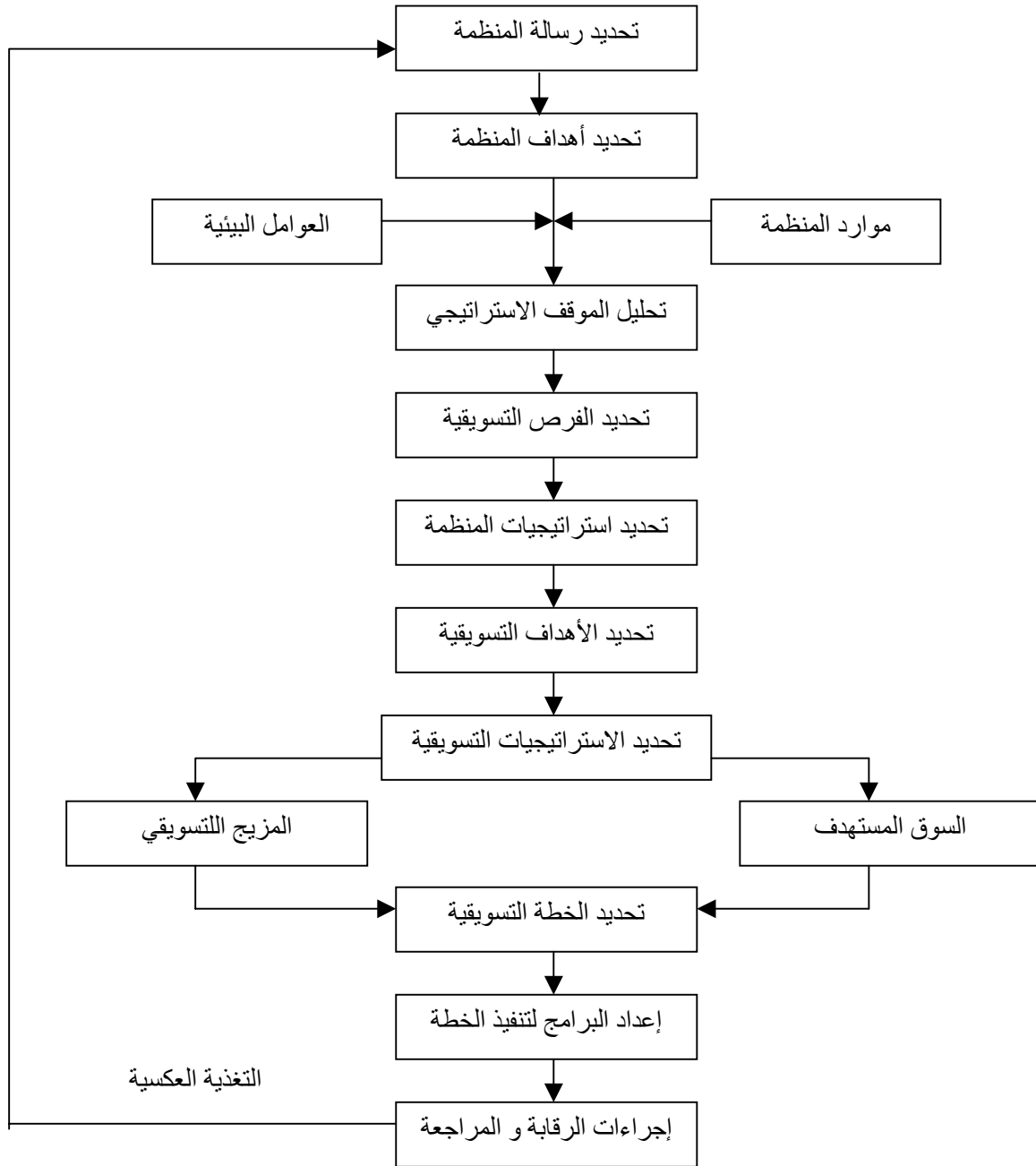
- إجراءات الرقابة و المراجعة التسويقية.

المراجعة التسويقية هي : " فحص منتظم للبيئة ، و الأهداف الاستراتيجية، مع نظرة محددة للفرص السوقية، لتحسين الأداء التسويقي" [42]ص58.

و تحاول المراجعة التسويقية الإجابة على الأسئلة التالية [19]ص42:

- كيف يمكن مراقبة تنفيذ الخطة؟
  - ما هي المعلومات التي نحتاجها للتغذية العكسية ؟
  - هل نحن نتحرك إلى الأمام ؟ و كيف نسعى إلى المقدمة (الريادة ) ؟
  - ما هو الوقت الأمثل لتقرير المراجعة الشاملة للخطة ؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة من الأمور الضرورية لإجراءات المراجعة. أهم طريقة للمراقبة هي مقارنة المبيعات المقدر (على أساس السنوات الماضية) مع المبيعات المحققة و استخراج الفروقات و تحليلها للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و محاولة تجنبها في المستقبل.

و الشكل الموالي يوضح الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.



الشكل 05 : الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق [34] ص 173.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ أول مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي هي تحديد مهمة (رسالة) المنظمة ، ثم بعد ذلك يتم تحديد أهدافها ، وبالاستعانة بموارد المنظمة وتحت تأثير العوامل البيئية يتم تحليل موقفها الاستراتيجي وفرصها التسويقية ، يلي ذلك تحديد استراتيجيتها العامة ومن ثمّ استراتيجيتها التسويقية ، وبالأخذ بعين الاعتبار السوق المستهدف والمزيج التسويقي

المعتمد يتم تحديد الخطة التسويقية واعداد البرامج لتنفيذ هذه الخطة ، وأخيرا اجراءات الرقابة والمراجعة .

### 2.3.1. دراسة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق .

لم ينشأ التسويق الاستراتيجي بشكل عشوائي ، إنما أجبرت البيئة الصعبة الإدارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد ، و قد كان التركيز في الأول على المالية ، و بالطبع أدركت الإدارة أن التسويق كان مطلوبا و لكن ليس ضروريا، فمثلا أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي و الأرباح و على الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقا من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، و لكن مع مرور الوقت و ازدياد حدة المنافسة و اضطرابات البيئة أصبحت الحصة السوقية هي النتيجة بدلا من السبب، و تركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي. كان هذا في بداية السبعينات أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير الاستراتيجي، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة، و باختصار بينما انهمك التسويق في البداية في التأكيد على التخطيط الاستراتيجي، أصبح دوره الآن مفهوما بشكل أفضل و أنه ينشأ ثانية في شكل التسويق الاستراتيجي.

### 1.2.3.1. مفهوم و صفات التسويق الاستراتيجي.

يتعامل التسويق الاستراتيجي مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة بـ:"C3" و هم :

- المستهلك Le Consomateur.

- المنافسة La concurrence.

- المنظمة La corporation.

و يعرف على أنه "الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة من تمييز نفسها بشكل فعال عن

منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل لزبائنها"[39]ص328.

كما يجب على التسويق الاستراتيجي أن يحدد ما يلي[43]ص111:

- مكان التنافس (أي تحديد السوق كله أو جزء منه).
- كيفية التنافس (أي وسيلة التنافس مثل تقديم منتج جديد لتلبية حاجة جديدة للزبون).
- زمان التنافس (أي التوقيت المناسب للدخول إلى السوق، كأن تكون الأول في السوق أو تنتظر ما يعرضه المنافس ثم تقوم بالرد عليه).

و تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، فمثلا في عام 1980 اتخذت شركة "Good Year Tire" قرار تسويقي استراتيجي للاستمرار في تركيزها على صنع الإطارات عكس منافسيها الذين قرروا التقليل من تركيزهم على صنع الإطارات، هذا القرار يحمل مضامين بعيدة المدى للمنظمة حيث مع بداية التسعينات أصبحت هذه المنظمة قوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات [55]ص131.

كما يجب عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي دراسة العوامل التالية بعناية فائقة:  
المدخلات الكلية .

حيث تتطلب قرارات التسويق الاستراتيجي مدخلات كلية على ثلاث جوانب، أولا الثقافة الكلية و نقصد بها الأسلوب، النزوات، الميول، الثقافة، الميزات، التقاليد، الطقوس التي تم قبولها بمرور الوقت كشيء جوهري للمنظمة، و ثانيا المجاميع الكلية و نقصد بهم أصحاب المصلحة و المخاطرة، و هم كل من الزبائن، الموردون، الحكومة، و ثالثا الموارد الكلية و تتضمن الموجودات، الخبرة البشرية، الخبرة التكنولوجية للمنظمة.  
الأسواق المختلفة.

حيث يبحث التسويق الاستراتيجي بشكل أساسي في مستوى وحدات الأعمال المنتشرة عبر مختلف الأسواق (المحلية أو العالمية) فمثلا في منظمة (GE)General Eclectric تنظم التطبيقات الرئيسية في وحدة عمل منفصلة و التي تصنع من أجلها استراتيجية تسويقية بشكل منفصل.  
الموارد المالية.

حيث يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بوظيفة المالية لذلك يجب ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارات الاستراتيجية. [24]ص127

### 2.2.3.1. الفرق بين التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني.

يختلف التسويق الاستراتيجي عن التسويق الميداني من عدة جوانب (التوجه، الفلسفة، العلاقة مع البيئة، العلاقة مع الوظائف الأخرى في المنظمة، الأسلوب الإداري) فمثلا يتطلب التسويق الاستراتيجي مزيدا من الامتناع عن الأداء قصير الأجل لمصلحة النتائج طويلة الأجل، بينما يؤكد التسويق الميداني عن العمليات التشغيلية و التكتيكية.

ففي التسويق الميداني السؤال المطروح هو : "أي نوع من الاستثمارات يحق لي القيام به مع الأخذ بعين الاعتبار ترتيب القوى البيئية التي تؤثر على عملي؟".

أما في التسويق الاستراتيجي فالسؤال يصبح : "ما هي خياراتي لإرباك توازن السوق و إعادة تأسيسه لمصلحتي؟".

و الجدول الآتي يبين الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني.

الجدول 03 : الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني [37]ص11.

التسويق الاستراتيجي	التسويق الميداني	
تعد البيئة دائمة التغير والتقلب.	البيئة مستقرة مع اضطرابات عرضية.	وضعية البيئة
البحث عن أسواق جديدة، عن عرض جديد، عن أنشطة جديدة، أو المحافظة على الأنشطة الحالية.	إشباع حاجات ورغبات الأسواق / قطاعات السوق المستهدفة.	المهمة
استقرائي حدسي.	تحليل استنتاجي.	التوجه
القرارات تغطي مدى زمني متوسط أو طويل .	القرارات تغطي مدى زمني قصير عادة ما يكون سنة.	إطار الوقت
يتطلب درجة عالية من الإبداع والابتكار.	يتطلب النضج ، الخبرة والتوجه نحو السيطرة.	طبيعة العمل
تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف مكونات وأجزاء المنظمة سواء أفقيا أو عموديا.	البحث عن مصالح الوحدة اللامركزية.	السلوك التنظيمي

### 3.2.3.1. آفاق التسويق الاستراتيجي.

إن العوامل الآتية تشير الى الدور المهم و المتزايد للتسويق الاستراتيجي في المستقبل، و

هي [44]ص11:

1. إن التنافس حول الحصة السوقية يزداد حدة يوم بعد يوم في العديد من الصناعات كنتيجة لنسب النمو الضئيلة، لذلك يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى التسويق الاستراتيجي الذي يزودها بأسلحة جديدة لزيادة حصتها السوقية .
2. أدى عدم التنظيم في العديد من الصناعات على التوجه نحو التسويق الاستراتيجي مثل صناعة الخطوط الجوية، الشاحنات، الصناعات المصرفية، صناعة الاتصالات، حيث كانت في الماضي تخضع إلى قوانين حماية الأقاليم و تنظيم الأسعار لذلك كانت الحاجة للتسويق الاستراتيجي محدودة، أما اليوم فالأمر مختلف تماما حيث لم يعد التأكيد على التسويق الاستراتيجي مسألة اختيار بل مسألة حتمية.
3. لقد أصبحت طرق التوزيع التقليدية غير فعالة مما أجبر المنظمات على استخدام مزيج من التجار الجملة ، تجار التجزئة ، الوسطاء، و المساحات الكبرى، و حتى الأسواق المخصصة لسلع معينة لزيادة مبيعاتها، و في بعض الحالات أصبح رجال البيع يلعبون الدور الأهم و الاستراتيجي من خلال التعريف بالمنتج و مواصفاته للمستهلك النهائي.



4. ازدياد حدة المنافسة بين الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات العابرة للقارات في الأسواق العالمية، و أصبح رجال الأعمال في مختلف الدول المتقدمة و النامية على قناعة أن السبيل الوحيد في الوصول إلى أسواق جديدة هو التكيف مع البيئة و ابتكار منتجات جديدة، و محاولة اكتساب ميزة تنافسية\* و لا يكون ذلك إلا باللجوء إلى التسويق الاستراتيجي.

5. ثورة الاتصالات و المعلوماتية و سهولة السفر عبر العالم مما جعل المستهلكين أكثر قربا و تشابها في حاجاتهم و رغباتهم، الأمر الذي هيا للمسوقين أن يعرضوا منتجاتهم عالميا[45 ص46]، ففي معظم مدن العالم اليوم ستجد أناسا يشربون "Coca Cola" و يأكلون في مطاعم لـ: "McDonald" ، و يرتدون سراول جينز "levis" ، و يقودون سيارات "Volkswagen" و يلتقطون صوراً بكاميرات "Kodak" ، و يشاهدون التلفاز على جهاز "Sony" ، و لكن هل تقوم هذه المنظمات بتسويق منتجاتها بنفس الكيفية و نفس الغلاف و نفس أساليب الترويج و نفس لغة الإعلام في نفس السوق؟ الجواب بالطبع لا، لذلك فإنها تلجأ إلى التسويق الاستراتيجي لتنظيم أساليبها التسويقية عبر العالم.

### 3.3.1. عمليات التسويق الاستراتيجي.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف عمليات التسويق الاستراتيجي بما فيها الاستراتيجيات و التكتيكات التي تتضمن تلك التفصيلات العملية القصيرة المدى اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، حيث سنبدأ مناقشتنا بتوضيح أول عملية و هي القيام بتعريف جيد لمجال عمل المنظمة، ثم يعقب ذلك التحدث عن بعض الاستراتيجيات التسويقية باختصار.

#### 1.3.3.1. تعريف مجال عمل المنظمة.

كل منظمة ناجحة، سواء كانت تهدف لتحقيق الربح أو لغاية اجتماعية، لا بد و أن يكون لديها رؤية واضحة لطبيعتها و كينونتها، و لماذا وجدت، و ما الذي تسعى لتحقيقه من وراء وجودها؟، و الإجابة على هذه الأسئلة تزود المنظمة بالقدرة على تحديد توجهها و تنمية استراتيجيتها التسويقية، كذلك فإن التعريف بمجال عمل المنظمة يزود مدير التسويق بالقدرة على تحديد توجهات الأنشطة التسويقية[22 ص88]، و من الممكن أن يتغير تعريف مجال عمل المنظمة عبر الزمن، و ينعكس هذا التغيير بالضرورة على الاستراتيجية التسويقية أيضا.

قامت منظمة "Xerox" بإعادة تعريف مجال عملها من "منتج لآلات التصوير" إلى "مورد أنظمة آلية للمكاتب" و مؤخرا إلى "منظمة الوثيقة".

---

\*الميزة التنافسية هي الصفات الإيجابية التي توجد عند المؤسسة دون باقي المنافسين.

هذه التغييرات في تعريف مجال عمل المنظمة قد عكست في نفس الوقت تغييرات في المنتجات و الخدمات التي تقدمها للسوق، فالتعريف الأخير لمجال عمل المنظمة يعني ضرورة تقديمها لمجموعة أكبر من المنتجات و الخدمات عن تلك التي كانت تقوم بتقديمها في ظل التعريف الأول لمجال عملها [20]ص67.

و يجب أن يكون التعريف الجيد لمجال عمل المنظمة كالاتي [11]ص46:

- محدد بشكل مختصر و دقيق بحيث يؤثر في سلوك المنظمة.
  - يحدد ماذا تنتج المنظمة و لمن يوجه هذا الإنتاج.
  - يحدد كيف سيتم إشباع حاجات و رغبات العملاء.
  - قادرا على أن يعكس المهارات الأساسية للمنظمة.
  - مرن و يمكن تغييره متى احتاجت المنظمة إلى ذلك.
- كما يجب أن يحتوي تعريف مجال عمل المنظمة على العناصر الآتية [46]ص46:
- المستهلكين و العملاء المستهدفين.
  - البعد الجغرافي لنشاط المنظمة.
  - فلسفة المنظمة و توجهاتها الأساسية.
  - المنتجات أو الخدمات الرئيسية التي تقدمها المنظمة.
  - الصورة الذهنية المستهدف بنائها أو تكوينها لدى الأطراف الخارجية.

### 2.3.3.1. تحديد الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المنظمة.

للمنظمة فرصة اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لبيئتها، و التي تستند الى تحليل اختيار المنتج الحالي أو المستقبلي في السوق الحالي أو المستقبلي و ينتج عن هذا أهم أربعة استراتيجيات تسويقية، و هي :

- استراتيجية اختراق السوق ( التغلغل في السوق).
- و هي تمثل الاختيار الأفضل للمنظمة عندما يكون هدفها زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، و نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج و مكانة المنظمة في السوق، و درجة شدة المنافسة و كذا التكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، و قد يطلق على هذه الاستراتيجية اسم استراتيجية التعزيز، أو الاندماج أو الدفاع لأنها تركز على الحصة الحالية في السوق أكثر من هدف النمو أو التوسع [15]ص101.

- استراتيجية تنمية السوق (تطوير السوق).

تتمثل هذه الاستراتيجية في محاولة إدخال المنتجات الحالية للمنظمة إلى سوق أو أسواق جديدة، حيث تعمل المنظمة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية، و لهذه الاستراتيجية مخاطر أكثر من الاستراتيجية الأولى ذلك لجهل المنظمة و عدم امتلاكها الخبرة الكافية عن الأسواق الجديدة.

#### - استراتيجية تنمية المنتج (تطوير المنتج)

تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على تطوير منتجاتها القديمة لتحصل على منتجات جديدة ، أي توزيع حصتها في السوق الحالي من خلال إدخال منتجات جديدة ، و لكن لهذه الاستراتيجية بعض المخاطر حيث تتعامل المنظمة مع منتج جديد لا تمتلك عنه أية خبرة، و على الرغم من ذلك فإن هذه الاستراتيجية تعد الأكثر استخداما لزيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق قويا [20]ص38.

#### - استراتيجية التنويع.

تتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل في اتجاهين في آن واحد، و هما محاولة تطوير منتجات جديدة و إدخالها إلى أسواق جديدة أيضا، و تعد هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التسويقية مخاطرة و ذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين (المنتج والسوق) .

و هناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنويع هي [38]ص70:

التنويع الأفقي: يحصل عندما تقوم المنظمة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع و ذي علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة .

التنويع العمودي (المركز): حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية و تسويقية تشابه أو منسجمة مع خط المنتج الحالي، و الدخول بها إلى أسواق جديدة.

التنويع المختلط (المتعدد): و هو خيار السيطرة أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات و خدمات المنظمة الأولى، مثال على ذلك منظمة "Hanson" التي تتبع استراتيجية التنويع المختلط (استخراج الفحم، الصناعات الكيماوية، منتجات طبية، منتجات التبغ، توزيع الغاز).

و يمكن تلخيص كل ما سبق، أي أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمة في المصفوفة الآتية و التي تسمى مصفوفة "Ansoff" للاستراتيجيات التسويقية.



الشكل 06: مصفوفة "Ansoff" لأهم الاستراتيجيات التسويقية [20] ص 101.

يبين هذا الشكل أهم الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المنظمة , بالأخذ بعين الاعتبار أربعة (04) حالات :

الحالة الأولى : إذا سوّقت المنظمة منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية اختراق السوق.

الحالة الثانية : إذا سوّقت المنظمة منتجاتها الحالية في أسواق جديدة فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية تنمية السوق.

الحالة الثالثة : إذا سوّقت المنظمة منتجات جديدة في أسواقها الحالية فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية تنمية المنتجات.

الحالة الرابعة : إذا سوّقت المنظمة منتجات جديدة في أسواق جديدة فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية التنوع.

أدت الحاجة لاعتماد إستراتيجية رشيدة و عقلانية في نشاط المنظمة ، إلى تطور الفكر الإستراتيجي خلال القرن الماضي ، فمن مرحلة الرقابة على الموازنات إلى مرحلة التخطيط طويل الأجل إلى مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، تمكّن الفكر الإستراتيجي من الوصول إلى آخر مراحله وهي مرحلة التسيير الإستراتيجي .

هذا التسيير الإستراتيجي لا يختص بوظيفة معينة من وظائف المنظمة كوظيفة الإنتاج أو المالية أو الموارد البشرية أو البحث و التطوير ، ولكن ينظر إلى المنظمة بصورة عامة و شاملة ليتمكن من تحليل وضعيتها الآلية و المستقبلية.