

مقدمة.

أولاً: طرح الإشكالية.

مع دخول القرن الحادي و العشرين أضحى مدير أي مؤسسة اقتصادية في العالم يفكر باستمرار حول كيفية بقاء مؤسسته و استمرارها في النشاط ، نظرا لما يفرزه المحيط الخارجي من متغيرات بيئية كثيرة التحول ومعقدة التركيب ، تهدد مؤسسته في كل لحظة بالاندثار والذوال.

هذه الحالة دفعت به إلى الاهتمام أكثر بتشخيص و تحليل هذا المحيط (البيئة التسويقية كما تسمى اصطلاحا) بهدف تحقيق نوع من التكيف و التوازن بين الإمكانيات و الموارد الداخلية من جهة، و بين الفرص و التهديدات التي تفرزها من جهة أخرى بشكل يؤدي إلى إنجاز أهداف المنظمة و الحفاظ على موقعها التنافسي، إذ اقتنع معظم مدراء المؤسسات الاقتصادية اليوم أن البيئة التي تعمل فيها مؤسساتهم هي التي تقدم لهم فرص النجاح أو الفشل، و أن تغيرات الطلب على سلعتهم أو خدمتهم ما هي إلا نتاج تغيرات هاته البيئة.

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدورها و كباقى المؤسسات الاقتصادية في العالم تأثرت بالتغيرات البيئية، بل و بدرجة أشد حدة ذلك أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حديثة عهد باقتصاد السوق، ففي السابق و حتى الثمانينات من القرن الماضي كانت السوق الجزائرية منغلقة على نفسها، و كانت كل التعاملات الاقتصادية مخطط لها مسبقا، مما أحدث نوع من الأمان لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي كانت معظمها عمومية أي تابعة للدولة في ظل غياب شبه تام للمنافسة سواء من القطاع الخاص أو من المؤسسات الاقتصادية الأجنبية.

و لكن بعد التغيرات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الجزائري و تحوله من اقتصاد موجه اشتراكي إلى اقتصاد حر رأس مالي ، و فتح الأبواب على مصراعيها أمام المنافسة الخارجية و القطاع الخاص، وجد مدير المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية نفسه أمام ظروف جديدة لم يعهدها في السابق تهدد مؤسسته بالاندثار ما لم يتدارك الوضع، مما أدى به إلى البحث عن طريقة أكثر عقلانية في عملية التسيير بحيث تجنبه الوقوع في قرارات خاطئة، و تسمح له بفهم أعمق للمتغيرات البيئية التي يواجهها، و من ثم مرونة أكبر في مواكبتها و التكيف معها، حتى تتمكن مؤسسته من الحفاظ على قدراتها التنافسية إن لم نقل الحفاظ على ديمومة نشاطها.

من المفترض أن تكون هذه الطريقة المستعملة في عملية تسيير المؤسسة الجزائرية على توافق و تكيف مع ظروف و متغيرات بيئتها ، أي يجب أن تكون "استراتيجية" بمعنى أنها تتجاوز المستويات التكتيكية و التشغيلية القصيرة و المتوسطة المدى، لتهم أكثر بالحالة التي ستكون عليها المؤسسة في الأجل الطويل، ليس فقط في المجالات الوظيفية المتخصصة كالإنتاج أو المالية أو الوظيفة التجارية، و لكن يجب رؤية المؤسسة ككل و بصفة عامة مع الأخذ بعين الاعتبار التقلبات البيئية التي تقدم فرص النجاح أو الفشل.

إلا أن أهم وظيفة في أي مؤسسة اقتصادية تتأثر بالتسيير الاستراتيجي أكثر من غيرها هي وظيفة التسويق، لأن الهدف الاستراتيجي لأي منظمة إنما هو البقاء و الاستمرارية، و هذا ما يعتمد بشكل أساسي على الجهود التسويقية التي تعمل على تقبل المستهلكين لمنتجات المؤسسة و ولائهم الدائم لها.

بالإضافة إلى ذلك فإن إسقاط التسيير الاستراتيجي على وظيفة التسويق داخل المؤسسة الاقتصادية هي عملية مهمة جدا، لأن وظيفة التسويق هي المسؤولة عن دراسة متغيرات البيئة الخارجية (أو التسويقية كما تسمى أيضا).

من هذا المنطلق فإن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة، و الذي يمثل السؤال الجوهرى لدراساته، هو :

- كيف يعمل التسيير الاستراتيجي للمنظمة على تحليل متغيرات بيئتها التسويقية ؟

- الإجابة على هذا السؤال تتطلب تجزئته إلى أسئلة فرعية، هي:
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفتها التسويقية ؟
- ما هي العناصر و المتغيرات المكونة للبيئة التسويقية للمنظمة ؟
- ما هو دور التحليل الاستراتيجي في ضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة ؟
- ما هي النتائج المترتبة عن تحليل المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) استراتيجيا ؟ (كحالة دراسية عن إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).

ثانيا: فرضيات الدراسة.

تتطلب الإجابة عن الأسئلة السابقة وضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مسبقا عنها، سنسعى من خلال هاته الدراسة إلى تأكيدها أو نفيها، هذه الفرضيات هي:

1. قد يؤثر التسيير الاستراتيجي للمنظمة على وظيفة التسويق من خلال ما يعرف بنشاط التسويق الاستراتيجي.
2. يلعب التحليل الاستراتيجي كأحد أنشطة التسيير الاستراتيجي دورا هاما في ضبط متغيرات البيئة التسويقية من خلال بعض المصفوفات الرياضية تسمى بأدوات التحليل الاستراتيجي.
3. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) قد يعطي نتائج سلبية نظرا لأنها إحدى مؤسسات القطاع العمومي المعروضة للخصوصية.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

- توجد العديد من الأسباب دفعتنا إلى الخوض في دراسة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، أهمها :
1. أن هذا الموضوع يخص تخصص التسويق و إدارة الأعمال معا، مما يتيح لنا اكتساب معرفة و خبرة أكثر في كلا المجالين.
 2. أن دراسة هذا الموضوع ليست نظرية كلها، بل توجد بعض الجوانب الكمية فيها (خصوصا في دراسة الحالة) مما يعطي الدراسة صبغة البحث العلمي الكمي.

رابعا: أهداف الدراسة.

- تتمثل الأهداف الرئيسية من دراسة هذا الموضوع فيما يلي:
1. إيجاد طريقة منهجية يتبعها المسؤولون في تسييرهم للمنظمة بحيث تمكنهم من فهم أعمق للمتغيرات البيئية و من ثم مرونة أكبر في التكيف معها.
 2. محاولة التعرف أكثر على عناصر و مكونات البيئة التسويقية للمنظمة التي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر.
 3. توظيف طرق رياضية كمية تسمح للمسير بضبط المركز التنافسي لمنظمتهم بدقة.
 4. تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) كحالة دراسية، و تقديم توصيات يمكن للمؤسسة اتباعها لتقوية مركزها التنافسي.

خامسا: حدود الدراسة.

- إن دراستنا هاته لها حدود لا يمكن تجاوزها سواء من ناحية الشكل أو من ناحية المضمون ، و هي تتمثل فيما يلي:

أ. من ناحية الشكل:

يمكن رسم الحدود الشكلية لدراستنا هاته عن طريق ضبط المصطلحات التي تتناسب مع موضوع الدراسة، أهم هذه المصطلحات ما يلي:

أولاً: التخطيط.

هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا، وهو يعمل على تشخيص مشاكل المنظمة الآنية والمستقبلية والبحث عن الحلول البديلة.

ثانياً: التكتيك.

يقصد به علم (أو فن) إدارة الموارد الخاصة للمنظمة والذي يجري في إطار التخطيط، فهو عبارة عن خطط قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات ، فإذا أرادت منظمة ما زيادة حصتها السوقية بـ 5% خلال ثلاثة سنوات فإن التخطيط يكون بتوسيع خط المنتجات لإضافة قطاع سوقي، أما التكتيكات فتتضمن اختيار مستوى سعر محدد، تحديد المستلزمات اللازمة لإضافة المنتج، تحديد طرق الترويج والتوزيع لإدخال المنتج الإضافي إلى السوق المستهدف، فنلاحظ أن تخطيط واحد لديه عدة تكتيكات.

ثالثاً: الأهداف.

هي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، فهناك أهداف بعيدة المدى وتسمى أهداف استراتيجية، وهناك أهداف متوسطة المدى وتسمى أهداف تكتيكية ، و تجدر الإشارة إلى أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس و التحديد كما يجب أن تكون واضحة في صياغتها.

رابعاً: السياسات.

هي مجموعة من المبادئ الموجزة التي توضع كإطار بقصد إرشاد المدير عند تعامله مع مواقف متكررة ، كأن نقول مثلاً:

- نحن نلتزم بأعلى درجات العدالة عند التعامل مع العملاء.
- نحن نحرص على ألا نلوث البيئة.
- نحن نحرص على أن يشعر العاملون بالفخر و الأمان عند العمل في منظماتنا.

- نحن نحرص على الموازنة بين النواحي الاجتماعية و الاقتصادية.
- الشكوى حق للجميع و لا تمثل أية خصومة شخصية.
- المنظمة ترحب بالصراع و التنافس على أساس الأداء.

خامسا: البرامج.

يعبر البرنامج عن تطبيق ما هو موجود في التخطيط، أو ما هو موجود في التكتيك في وقت واحد أو في فترة زمنية قصيرة و محددة.

ب. من ناحية المضمون:

يمكن وضع حدود لدراستنا هاته من ناحية المضمون سواء في الدراسة النظرية أو التطبيقية، و ذلك كما يلي:

1. نظريا:

إن الإشكالية الرئيسية لدراستنا هاته هي كيفية توظيف التسيير الاستراتيجي لتحليل المتغيرات البيئية للمنظمة، و المعروف أن التسيير الاستراتيجي يتضمن أربع عمليات هي التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي و التقييم الاستراتيجية، لذلك سنقتصر الدراسة على تأثير التحليل الاستراتيجي فقط (الفصل الثالث)، لأنه هو المسؤول على تقييم الوضع التنافسي للمنظمة و ضبط متغيراتها البيئية.

2. تطبيقيا:

ارتأينا في الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) أن ندرس حالة مؤسسة اقتصادية عمومية و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) لأسباب سيتم سردها، و هذه المؤسسة تتكون من عدة وحدات، لذلك فقد اقتصرنا الدراسة على وحدة واحدة فقط و هي وحدة البليدة (CR METAL) لسنة 2004.

سادسا: أهمية الدراسة.

دراسة هذا الموضوع تكتسب أهمية بالغة سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية الميدانية، و يمكن تحديد مصدر هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. إن اتجاهات الماضي سوف لن تستمر في الحدوث مستقبلا بل ستكتسبها بعض التغييرات ، لذلك يجب تسيير المنظمة عن طريق عملية لا تسيير المستقبل و تتكيف معه فقط بل تحاول أن تبنيه و تشكله هي بنفسها.

2. إن المنظمة التي تتحكم في متغيراتها البيئية و تتكيف مع بيئتها التسويقية، و تقوم بتقييم موقفها التنافسي بشكل دقيق و موضوعي هي المنظمة التي ستستمر و تبقى على قيد الحياة.
3. إن معظم المؤسسات العمومية الجزائرية تمر بوضعية صعبة للغاية خصوصا و أن الجزائر مقبلة على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، مما يستوجب عليها الاستفادة من نقاط قوتها و معالجة نقاط ضعفها بالإضافة إلى محاولة استغلال جميع الفرص المتاحة لها في السوق و تجنب تهديداته.

سابعا: الدراسات السابقة.

من خلال تفحصنا للمكتبة الجزائرية خصوصا مكتبة جامعة الجزائر، وجدنا بعض الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب الموضوع و لكنها لم تنطرق إلى الموضوع بشكله هذا فهي إما درست التسيير الاستراتيجي وحده أو التحليل الاستراتيجي وحده، و لكنها لم تربط بين البيئة التسويقية و أدوات التحليل الاستراتيجي، هذه الدراسات هي:

- الدراسة التي قام بها الباحث علوان حميد تحت عنوان فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية¹، هذه الدراسة تطرقت إلى الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الحفاظ على تنافسية المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة صيدال كحالة دراسية، و لكن الفكر الاستراتيجي (كما سيتم الإشارة إليه) قد تطور من مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة أكثر فعالية و هي مرحلة التسيير الاستراتيجي، لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الجزائرية.

- الدراسة التي قام بها الباحث قشار محمد بن بايoub تحت عنوان وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة²، هاته الدراسة أشارت إلى مدى تبني المؤسسات الصغيرة طريقة التسيير الاستراتيجي للحفاظ على قدراتها التنافسية و لكنها لم تشر إلى أهمية تحليل البيئة التسويقية كأحد شروط بلوغ هذا الهدف.

- بالإضافة إلى الدراسة التي قامت بها الباحثة حولي حياة، تحت عنوان التسيير الاستراتيجي في المؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)³، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، و قد قامت بدراسة وضعية التسيير الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية كحالة دراسية.

القيمة المضافة التي سنسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه هي إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي في الحفاظ على القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل بيئتها التسويقية عبر توظيف بعض الأدوات الرياضية و لإثراء الموضوع أكثر فقد تجنبنا دراسة مؤسسة خدمية كما فعلت الباحثة حولي حياة بل ارتأينا أن ندرس حالة مؤسسة عمومية إنتاجية.

ثامنا: المنهج المستخدم.

تهدف دراستنا هذه إلى محاولة ضبط العلاقة بين كل من التسيير الاستراتيجي للمنظمة كعملية و بيئتها التسويقية كمتغيرات يجب التكيف معها، لذلك سنقوم بتوظيف منهجين علميين لتحقيق هذه الغاية، و هي:

1. المنهج الوصفي:

سنستعمل هذا المنهج عند وصف حالة معينة تكون عليها المنظمة أو بيئة معينة تعمل فيها، و يغلب على هذا المنهج الطابع النظري، لذلك فقد وظفناه كثيرا في الفصول الثلاث الأولى، بالإضافة إلى توظيف طريقة الاقتباس عند التعرض لمفاهيم جديدة بحيث يجب تعريفها اصطلاحيا عن طريق أخذها و اقتباسها من مختلف المراجع المكتبية مع الإشارة إلى كاتب هذا المرجع و اسمه في الهامش الأسفل.

2. المنهج التحليلي :

المعروف أن المنهج التحليلي يستخدم لتحليل ظواهر و نتائج معينة لذلك فقد استعملناه بالخصوص في الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) لتحليل النتائج التي توصلنا إليها، و ذلك بالاستعانة بالأشكال البيانية، و الجداول و كذا الأعمدة و الدوائر النسبية.

تاسعا: هيكل الدراسة.

سنقوم بتقسيم دراستنا هاته إلى أربعة فصول، الفصول الثلاث الأولى هي نظرية، أما الفصل الرابع فهو تطبيقي يهدف إلى تجسيد ما هو نظري على أرض الواقع، بحيث يجيب كل فصل على إشكالية من الإشكاليات الفرعية، و ذلك كما يلي:

1. الفصل الأول: يهدف هذا الفصل إلى دراسة الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفة التسويق كإحدى وظائفها الرئيسية، لذلك قمنا بدراسة وصفية لكل منهما، مع إيجاد علاقة بينهما تتمثل في التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق، و ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي.

2. الفصل الثاني: سنقوم فيه بدراسة وصفية و تحليلية لجميع المتغيرات البيئية للمنظمة العامة منها و الخاصة، و لكن قبل ذلك سنقوم بتعريف منظمة الأعمال كنظام مفتوح على هاته البيئة.

3. الفصل الثالث: يهدف هذا الفصل إلى تحديد الكيفية التي تضبط بها متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة عن طريق دراسة ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي كأحد عناصر التسيير الاستراتيجي و تضم هذه الدراسة تحديد مراحل و خطواته و كذا أساليبه و أدواته و التي تعرف بمصفوفات التحليل الاستراتيجي.

4. الفصل الرابع: سنقوم في هذا الفصل بتطبيق ما رأيناه في الفصول النظرية على أرض الواقع عن طريق دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) وحدة البليدة، لأسباب سيتم شرحها.