جامعة يحى فارس - المدية -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (LMD)

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة موقع انتاج المدية (فرع أنتيبيوتيكال)

إعداد الطالبين:

- صمار يونس
- علاوي محمد

الأستاذ المشرف:

د. سالمي رشيد

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. بلحمري خيرة	(جامعة المدية)	رئيسا
د.سالمي رشيد	(جامعة المدية)	مشرفا ومقررا
أ . زاهي محمد أمين .....(جامعة المدية)		عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى لتعرف على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية من خلال دراسة ميدانية على مجمع صيدال موقع إنتاج المدية، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بإجراء مقابلات وجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والمتكونة من رؤساء الأقسام والمصالح، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، كما تبين ان تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية يتم بدرجة متوسطة. ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطى بعملية التحليل الاستراتيجي وتحديدا تحليل (SWOT)، كذلك تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، وأن هذه المؤسسة لديها إهتمام بتحسين أداءها التسويقي، وبناءا على النتائج قدم الباحثين الإقتراحات التالية: ضرورة تبني وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، والاهتمام بإقامة دورات تدريبية لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الإستراتيجي للإدارة العليا والوسطى في هذه المؤسسة ومزايا إستخدامه، وأيضا الاهتمام بتدريب وتأهيل القيادات الإدارية وزيادة معرفتهم بالإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة لتوضيح أهميتها في تطوير أداء المؤسسات بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأداء التسويقي، الحصة السوقية، الشراكة.

Abstract :

The aim of this study is to identify the contribution of Strategic Managemnet in enhancing the marketing performance of the economic institution through a field study on SAIDAL's Group prouduction site of medea using the descriptive analytic methodology, in order to achieve the objectives of the study , the researchers conducted interviews and collected preliminary infomation from the surveys samples from heads of departments and services, in light of this, we collected and analyzed data and tested hypotheses, after analyzing the data of the study and its hypotheses, the study has found numerous results, most notably : Validate all the hypotheses of the study, It also shows that the implementation and practice of stategic management is done moderately, more lack of knowledge of senior and middle-level management of the strategic analysis process, specifically SWOT analysis, the study showed that the implementation of Strategic Management enhances the Merketing Performance of the institution, and that this institution has an interest in improving its marketing performance, in view of these results, the researchers presented the following suggestions : the need to adopt, apply And practice the Strategic Management in the institution in all operation and activities in an organized and scientific way, Give heed to setting up training courses for senior and middle-level management to raise the level of knowledge and application of Srategic Analysis Methods in this institution and the advantages of its use, Give heed to train and rehabilitate administrative leadership and increase thier knowledge of Srategic Managment through specialized training courses to show its importance in developing the institutions' performance in general and the marketing performance in particular.

Keywords : Strategic Management, Merketing performance, The Market Share, Partnership.

إهـــــداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها

إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي حفظها الله

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أبي الكريم أدامه الله لي

إلى روحي **جدي** رحمه الله وإلى روحي **جدتي** حفظها الله

إلى **أفراد أسرتي** سندي في الدنيا ولا أحصى لهم فضل

إلى كل من **رافقني وسار معي** لينير لي أضواء الحياة

إلى كل **الأصدقاء والأحباب** من دون استثناء.

حمزة

فهرس المحتويات

المحتويـــــــــــــات	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	**I**
فهرس المحتويات	**II- II**
فهرس الجدول	**V**
فهرس الأشكال	**VIII**
مقدمة	**أ-ج**
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية	
تمهيد الفصل.....	**02**
المبحث الأول ماهية الاستراتيجية:.....	**03**
المطلب الأول:مفهوم الاستراتيجية.....	**03**
المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية.....	**04**
المطلب الثالث: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.....	**06**
المبحث الثاني: ماهية الادارة الاستراتيجية.....	**09**
المطلب الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية.....	**09**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الادارة الاستراتيجية.....	**10**
المطلب الثالث: التحديات التي واجهت الادارة الاستراتيجية.....	**11**
المطلب الرابع: خصائص الادارة الاستراتيجية.....	**11**
المبحث الثالث: مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية.....	**12**
المطلب الأول:. مرحلة صياغة الاستراتيجية.....	**12**
المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.....	**25**
المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الاستراتيجية.....	**28**
المبحث الرابع: نموذج ومخاطر الادارة الاستراتيجية	**34**

المطلب الأول: نموذج الإدارة الاستراتيجية	34
المطلب الثاني: مخاطر الادارة الاستراتيجية	36
خلاصة الفصل.....	37
الفصل الثاني: دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية	
تمهيد الفصل.....	39
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.....	40
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.....	41
المطلب الثاني: أبعاد الأداء.....	42
المطلب الثالث: أنواع الأداء.....	43
المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء التسويقي.....	48
المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته.....	48
المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي.....	53
المطلب الثالث: أبعاد الأداء التسويقي.....	54
المطلب الرابع: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي.....	58
المبحث الثالث: دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.....	60
المطلب الأول: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق.....	60
المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء التكتيكي لوظيفة التسويق.....	67
خلاصة الفصل.....	69
الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال موقع الإنتاج بالمدية	
تمهيد.....	71
المبحث الأول: تقديم عام لموقع إنتاج المدية (فرع أنتيبيوتيكال) بالمدية	71
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال	72
المطلب الثاني: تعريف موقع إنتاج المدية	77
المبحث الثاني: الأداء التسويقي لموقع الإنتاج بالمدية	83
المطلب الأول: الحصة السوقية لموقع إنتاج المدية.....	84

المطلب الثاني: ربحية موقع إنتاج المدية.....	**84**
المطلب الثالث: نمو المبيعات لموقع إنتاج المدية.	**87**
المبحث الثالث: واقع الادارة الاستراتيجية لموقع إنتاج بالمدية	**93**
المطلب الأول: المطلب الاول: مرحلة صياغة الاستراتيجية.....	**93**
المطلب الثاني: تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية لموقع انتاج المدية.....	**95**
المطلب الثالث: التحليل الثنائي لموقع إنتاج المدية.....	**96**
المطلب الرابع: الخيار الإستراتيجي لموقع إنتاج المدية	**98**
خلاصة الفصل.....	**105**
خاتمة	**107**
قائمة المراجع	**112**
الملاحق	

فهرس الأشكال

رقم الفصل/ رقم الشكل	عنـــــــــوان الشكـل	الصفحة
(1–1)	مستويات الاستراتيجية	6
(2–1)	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية	12
(3–1)	خطوات اعداد الرسالة	15
(4–1)	نموذج القوى المحتملة لمايكل	19
(5–1)	ملخص العوامل البيئية	23
(6–1)	خطوات الرقابة الاستراتيجية	33
(7–1)	العلاقة بين المستويات الاستراتيجية وعملية الرقابة	34
(1–2)	مثلث التسويق الاستراتيجي	60
(1–3)	مراحل نشأة مجمع صيدال	74
(2–3)	الهيكل التنظمي لمجمع صيدال	76
(3–3)	الهيكل التنظيمي لموقع الانتاج بالمدية	78
(4–3)	منحنى بياني لتطور الموارد البشرية	82
(5–3)	تطور الواردات من المنتجات الصيدلانية	84
(6–3)	تطور معدل الربحية	86
(7–3)	تطور الإنتاج بالكمية والقيمة	88
(8–3)	تطور الكميات المباعة وقيمتها	89
(9–3)	معدل نمو المبيعات بالكمية والقيمة	91
(10–3)	تطور رقم الأعمال	92
(11–3)	أهداف عملية الشراكة	100

رقم الفصل/رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1–1)	الفرق بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	08
(2–1)	العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة	14
(3–1)	تحليل swot	18
(4–1)	المقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية	28
(5–1)	مستويات الرقابة الاستراتيجية	31
(1–2)	الأبعاد الرئيسية للأداء	42
(2–2)	العلاقة بين استراتيجية المؤسسة ووظيفة التسويق	61
(3–2)	علاقة الأهداف الاستراتيجية بالنشاط التسويقي	64
(4–2)	عناصر البيئة المحيطة وانعكاسها على الأداء التسويقي للمؤسسة	65
(5–2)	حالات ردود فعل المؤسسة أمام المتغيرات البيئية	66
(6–2)	عينة الاستراتيجيات البديلة ومجالاتها التطبيقية	68
(1–3)	تطور الموارد البشرية لموقع انتاج المدية	81
(2–3)	تطور نسبة الواردات من المنتجات الصيدلانية في الجزائر	83
(3–3)	تطور معدلات الربحية	85
(4–3)	تطور الانتاج بالكمية والقيمة	87
(5–3)	تطور المبيعات	88
(6–3)	معدلات نمو المبيعات	90
(7–3)	نمو رقم الأعمال	91
(8–3)	التحليل الثنائي	97
(9–3)	اتفاقيات اقتناء الرخص في مجمع صيدال	104

قائمة المراجع:

أولا–المراجع بالغة العربية:

–الكتب:

1. ابراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الطبعة الأولى، ص،2007.

2. احمد القطامين: الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2002 .

3. أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

4. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

5. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2013.

6. الغالبي وادريس، الادارة الاستراتيجية رسالة المنظمة وفلسفتها، سنة 2008.

7. الغرباوي، علاء، وآخرون، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية،مصر،2007.

8. النسور، اياد، الاصول العلمية للتسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

9. اياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات السوق : مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2012.

10. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية :مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006.

11. جمال الدين محمد المرسى، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الاسكندري، مصر2002.

12. جواد كاظم لفته، الادارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى،2012.

13. حسن محمد احمد محمد مختار ، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008 .

14. سعد غالب ياسين، كتاب الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2005.

15. صبرة سمر، مبادئ التسويق مدخل معاصر، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،ط1، 2010.

16. طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حازم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001 .

17. طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية ، 2014.

18. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، جامعة القاهرة،2003.

19. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، النيل للطباعة، القاهرة، 2004.

20. عبير محمد حسون كرماشة، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010 .

21. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجة العولمة المنافسة، دار وائل للنشر، عمان 2004.

22. ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية ، الرياض، 2009.

23. ماهر أحمد، الدليل العلمي للمديرين في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة،2009.

24. محمد عبد الغني حسن هلال، التفكير و التخطيط الاستراتيجي :كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الإبداع بدار الكتب، مصر،2007.

25. محمد عبد الوهاب عشماوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2010.

26. محمد عواد الزيادات ،محمد عبد الله العوامره، استراتيجيات التسويق: منظور شامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

27. محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

28. مصطفى محمود أبو بكر، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية 2008.

29. منصور محمد اسماعيل العريقي، الادارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2011.

30. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر والتوزيع، ،عمان ، 2005 .

31. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

32. ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

33. نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل، عمان، 2004.

34. البكري، ثامر ياسر، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2006 .

-الرسائل والأطروحات:

1. أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجيستر في إدارة الأعمال، عمان 2011.

2. الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرة، 2002.

3. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2012.

4. الطائي، بهاء حبيب محمود، إمكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الأداء التسويقي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات الصغيرة للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق،2010.

5. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

6. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بآداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010.

7. اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة الدكتوراه، جامعة دمشق 2011.

8. بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجيستر في علوم الاتصال جامعة الجزائر، 2012.

9. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الااستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية رسالة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006 .

10. بوازيد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية ،جامعة سطيف 1، 2012.

11. جعيجع نبيلة، استراتيجية التنويع واثارها على تنافسية المؤسسة الانتاجية، رسالة ماجيستير العلوم التجارية، جامعة بوضياف، المسيلة،2007.

12. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

13. خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسيط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة، رسالة ماجيستر تخصص إدارة وقيادة ،جامعة الشرق الأوسط ،2013.

14. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، علوم تجارية، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006.

15. شريف بوقصبة ، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، دامعه محمد خيضر، بسكرة، 2016.

16. شقير، أماني، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من وجهة نظر متكامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر،2005.

17. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007.

18. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظمي، رسالة الماجيستر في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2013.

19. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016.

20. عبير جاسم، محمد القان، تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي للخدمات، مذكرة الماجستير، القاهرة،2002.

21. فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

22. قوراية بليشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة ،رسالة الماجيستر، علوم التسيير، جامعة أكلي محند أونجاح ، البويرة،2014.

23. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير ،تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف، 2007.

24. مازري منيرة ،لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمدخيضر، بسكرة، 2010.

25. محبوب مراد ،دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجيستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة،2007.

26. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، مذكرة الماجستير، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2012.

27. محمد حنيفي محمد نور تيدي، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة أعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2010.

28. محمد رضا بو سنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، رسالة دكتوراه اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2016.

29. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

30. محمد سعدو أحمد حمودة، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الاخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

31. محمود رجب زقزوق محمود، التخطيط الاستراتيجي للسوق كمدخل لتعظيم القيمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس القاهرة، 2009.

32. معاوية عبد الهادي أحمد فرح، أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة السودان، 2016.

33. مغريش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجيستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ،قسنطينة، 2012.

34. نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل،2011.

-المؤتمرات:

1. رامز الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني- التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

-المجلات:

1. رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوي، تنمية الرافدين،العدد98، مجلد32، جامعة الموصل، 2010.

2. طيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005.

3. عبير محمد حسون كرماشة ،التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

4. عدنان امينه، الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، مجلة التنزيم والعمل ،العدد 03، 2011.

5. همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد1، 2009.

-المواقع الالكترونية:

1. http//grh mascara.yolasite.com/resources/30-12-2016/00.24.

2. www.abahe.co.uk.

3. http// :www.saidalgroup.dz.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

-الكتب:

1. Sylvie Martin et J.P. védrine : **Marketin**, **lescoseptes**-clé,Ed,Organisation,Paris.

2. O'sullivan, don & Abela, Andrew,**Marketing Performance Measurement Ability and Firm performance**,journal of Marketing,2007, vol.71.

3. Farris, p,w,Dahmen, p,& Rodriguez,E, **Marketing Metrics**: **The Definitive Guide To Measuring Merketing Performane** , pearson Education,2010.

4. Al-Tamimi,Hussein A. Hassan,**Factor Influencing Performance Of the UAE Islamic and Conventional**,**Global Journal Of Business Research**,**201**0,vol4,no.2. 1-9.

5. Dorsey, pat,**The Five rules for successful stock investing** : **Morningstar's guid to building wealth and winning in the market**, new jersey,johnwiley&soncInc,2004.

6. Farris.p,Bendle.n,pfeifer. P ,Reibstein. D. **Marketing metrics**,(3ed). USA, Wharton Schoolpublishing, 2010.

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية من جهة وشدة المنافسة في ظل العولمة من جهة أخرى، حيث نجم عن التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا و المعلومات مع زوال الحدود بين الدول قيام سوق عالمية واحدة، وقد كان من افرازات هذه الظاهرة انفتاح الأسواق وزوال الحواجز الجمركية بما يسمح بتدفق السلع و الخدمات بين الدول وبروز التكتلات الإقتصادية الدولية والإقليمية، وما لذلك من انعكاسات على المؤسسات الاقتصادية في جميع الدول، وبما أن الجزائر لا تستطيع العيش بمعزل عن هذه التحولات فإنها تجد نفسها مجبرة على الاندماج معها، وقد وقعت اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وفي ذلك فإن مؤسساتها الإقتصادية تجد نفسها في معترك اقتصادي دولي يتطلب منها أن تكون مؤهلة تقنيا و ماليا وبشريا وتنظيميا للإستفادة من الفرص التي يتيحها هذا المحيط وتجنب مخاطره، بما يمكنها من تقديم منتوجات تتميز بجودة عالية، تستجيب للمقاييس الدولية أي انتقالها الى اقتصاد عالمي جديد يتميز باقتصاد الجودة بدل إقتصاد الرداءة وإلى إقتصاد التكاليف المنخفضة بدل إقتصاد التكاليف المرتفعة للوصول إلى أداء متميز يمكنها من البقاء والاستمرارية.

إن التغيرات السريعة و المنافسة الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الإقتصادية تحسين أدائها وذلك يقتضي من المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم وخاصة من خلال إستشراف ما قد يحدث في المستقبل ومن ثم إستجلاء الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة و التهديدات التي تحول دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال إستخدام أساليب علمية في التسيير وخاصة في الإدارة الإستراتيجية.

وإذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة فإنه بلا شك يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة الإقتصادية، ومنها بالخصوص تحسين الأداء التسويقي باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة الإستمرارية وتحقيق أهدافها الأنية أو المستقبلية، دون ضمان أسواق مهمة لمنتجاتها والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة موقع إنتاج المدية (فرع أنتيبيوتيكال) ؟

من أجل معالجة الاشكالية يتعين طرح الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية و الأداء التسويقي؟
2. هل هناك تطبيق للإدارة الإستراتيجية في مجمع صيدال موقع إنتاج المدية؟
3. هل بتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتحسن الأداء التسويقي لمجمع صيدال موقع إنتاج المدية ؟
4. ما هو مستوى معرفة وإلمام إدارة موقع إنتاج المدية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية؟

الفرضيات:

1. هناك ضعف في تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى موقع إنتاج المدية.
2. إن الأداء التسويقي الجيد مرتبط بقدرة تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
3. يوجد مستوى متواضع بمعرفة وإلمام الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

1-أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ عدم توفر الدراسات والمواضيع الكافية التي تعالج مسألة تحسين الأداء التسويقي، حيث لم تنل كثيرا اهتمامات الباحثين.
- ❖ نقص الإهتمام بالموضوع في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بالرغم من أهميته في الواقع العملي، باعتباره المصدر الأساسي لنجاح واستمرار المؤسسة.
- ❖ أهمية الموضوع حيث يتميز بالديناميكية، خاصة فيما يتعلق بجانب الأداء التسويقي.

2-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الرئيسي، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الإقتصادية ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان إستمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية وتحكمه آليات السوق ويحتل فيها الأداء المتميز عنصرا مهما ذلك أن غياب البعد الإستراتيجي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها.

أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج أهم القضايا التي تجهلها مؤسستنا على مستوى الإستراتيجي.

كما تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تقديم إقتراحات لأصحاب القرار في مجمع صيدال موقع إنتاج المدية الأمر الذي سيسهم في تطوير أداء هذه المؤسسة.

3-أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- ❖ التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي ومختلف أبعاده.
- ❖ معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجمع صيدال موقع إنتاج المدية موضوع البحث.
- ❖ إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام.

4-منهج الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات السابقة، فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي من خلال إتباع طريقة الوصف وجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع والربط بين الأسباب والنتائج، والتحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل مختلف المعلومات المحصل عليها مستعينين بمختلف المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الأداء التسويقي لدى مجمع صيدال موقع إنتاج المدية.

5-الدراسات السابقة:

1-نسيمة ادريسي، **إبتكار المنتج وأهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** دراسة حالة عينة من المؤسسات تقرت، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ابتكار المنتج له أهمية ضعيفة على تحسين الأداء التسويقي من خلال توفره في أبعاده .
- إن المؤسسة ليس لها أداء تسويقي جيد للمعنى الفعلي وعدم وجود ركيزة أساسية في مجالاتها التسويقية .

2-ناصر شافي الدوسري، **أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

-بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأداء التسويقي من حيث الربحية والحصة السوقية في شركات التأمين الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا. وجاءت الربحية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، ونمو الحصة السوقية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.11).

3-فهد علي الناجي، **أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي**، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية الأردنية في مدينة عمان الكبرى.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

بينت النتائج أن مستوى أهمية الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعية الدوائية البشرية العاملة في مدينة عمان الكبرى متوسطا مقارنة بالمنافسين (3.46)، بقيم بلغت (3.53) بالنسبة لمقياس معيار نمو المبيعات، و(3.39) بالنسبة لمقياس الحصة السوقية.

ما يميز هذه الدراسة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت مقاييس الأداء التسويقي الأكثر إستخداما، كما إختلفت عما سبق من ناحية مكان الدراسة في مجمع صيدال موقع إنتاج بالمدية.

6-حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

عينة الدراسة: عينة هذه الدراسة تتمثل في رؤساء الأقسام العاملين في مجمع صيدال موقع إنتاج المدية.

الحدود المكانية: موقع إنتاج المدية (فرع أنتيبيوتيكال).

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة هي السداسي الأول من 2018/01/05 الى 2018/06/10 من السنة الجامعية 2018/2017.

7-صعوبات الدراسة:

يمكن تحديد صعوبات الدراسة فيما يلي:

- قلة أو شبه انعدام للبحوث المنشورة في هذا المجال التي تناولت هذه العلاقة بشكل مباشر مما فرض علينا بذل مجهود مضاعف لدراسة وتحليل هذه العلاقة.
- عدم تقدير بعض المسؤولين في مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال لأهمية و جدوى الدراسة مما أدى إلى تضييق نطاق تعاونهم، بالتردد في الإدلاء بالمعلومات بحجة سريتها.
- صعوبة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عدد كبيرا من المفاهيم المتداخلة فيما بينها.

8-هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

-الفصل الأول: حيث تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية من خلال التعرض إلى مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية، المراحل التي مرت بها، خطوات إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها .

-الفصل الثاني: جاء هذا الفصل تحت عنوان دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية حيث قمنا بالتطرق الى ماهية الأداء بالإضافة إلى مفهوم التسويق، ثم الأداء التسويقي محيطين بكل جوانبه.

-الفصل الثالث: حيث خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية فمن خلاله تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع بهدف التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي لموقع إنتاج المدية، تم التطرق فيه إلى التعريف بالمجمع وموقع إنتاج المدية، وأدائه التسويقي، وجوانب تطبيق الادارة الاستراتيجية.

تمهيد :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمؤسسات الإقتصادية من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وإن التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى بإعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية كما تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى السياسة الإدارية، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين لمجالات الوظيفية المختلفة للإدارة، لكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى الإدارة الإستراتيجية، وأصبح التوجه نحو الادارة الاستراتيجية هو الأداء المهنى الصحيح لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية الادارة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: نموذج ومخاطر الادارة الاستراتيجية.

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجية ناجحة، فالعمل العشوائي الغير مستند على الإستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الإقتصادية الى البقاء والإستمرار بنجاح في الصناعة، بإعتبار أن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الإستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة، حيث تختلف الأهداف من سياسة الى أخرى ومن إستراتيجية إلى أخرى، وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا.

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية

لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعريفات ومعاني، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، انتقل الى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه بإعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما ايضا بين التجمعات الاقتصادية والأمم، بحيث أن الإستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل إلى حد الخلط أحيانا بين مكوناتها المتمثلة في رؤية و رسالة المؤسسة، ودراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، نظرا للارتباط الكبير والمتشابك بين هذه المكونات من جهة، والى الاستعمال الحديث نسبيا لهذا المفهوم[1].

التعريف الأول :

عرفت الاستراتيجية بأنها :"الخطة او الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات و الممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد"[2].

[1] ناصر دادي عدون، **الادارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001ص 7.

[2] محمد عواد الزيادات ،محمد عبد الله العوامره، **استراتيجيات التسويق: منظور شامل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 33.

التعريف الثاني: تعريف(I.H ansoof): " تعني الاستراتيجية قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغيرات حدود النظام مع ما ليس منه أي النظام"[1].

التعريف الثالث:

يعرفها (Thomas) على أنها: " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"[2].

التعريف الرابع:

عرف (Andervs) الإستراتيجية على أنها: "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية)[3].

التعريف الشامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية بل أنها إنتقلت إلى العلوم الإدارية، ويتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن إستخدام قواها لإدارة الصراعات، و تقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية، و بذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ، ومن الغموض إلى الوضوح[4].

المطلب الثاني : مستويات الاستراتيجية

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الإقتصادية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات المتعددة الجنسيات، و لذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الإقتصادية، تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذ المؤسسات تتكون من عدة وحدات استراتيجية، ولقد تم الإتفاق على أن الإستراتيجية تتكون

[1] حويو فضيلة ،**ادارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، 2005،ص40.

[2] طيب داودي، **أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية**، مجلة الباحث العدد الخامس، جامعة بسكرة2005ص39.

[3] جعيجع نبيلة، **استراتيجية التنويع واثارها على تنافسية المؤسسة الانتاجية**، رسالة ماجيستر في العلوم التجارية جامعة بوضياف، المسيلة ،2007،ص24.

[4] بن قيط الجودي، **استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية**، رسالة ماجيستر في علوم الاتصال، جامعة الجزائر ،2012، ص45.

من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال الفروع التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل المتاحة عند كل مستوى وهي:

الفرع الأول: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة : corporate stratégies

تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو واساليب ادارة الانشطة المتعددة، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوزان في محفظة استثمارها، أو منتجاتها، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تتخصص فيه المؤسسة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والاطراف ذات المصالح والاساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار، وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الاستقرار، النمو، الانكماش[1].

الفرع الثاني : الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال busines stratégies

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة الإقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسئولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة[2].

الفرع الثالث: استراتيجيات على المستوى الوظيفي functional stratégies

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد ترتكز استراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة

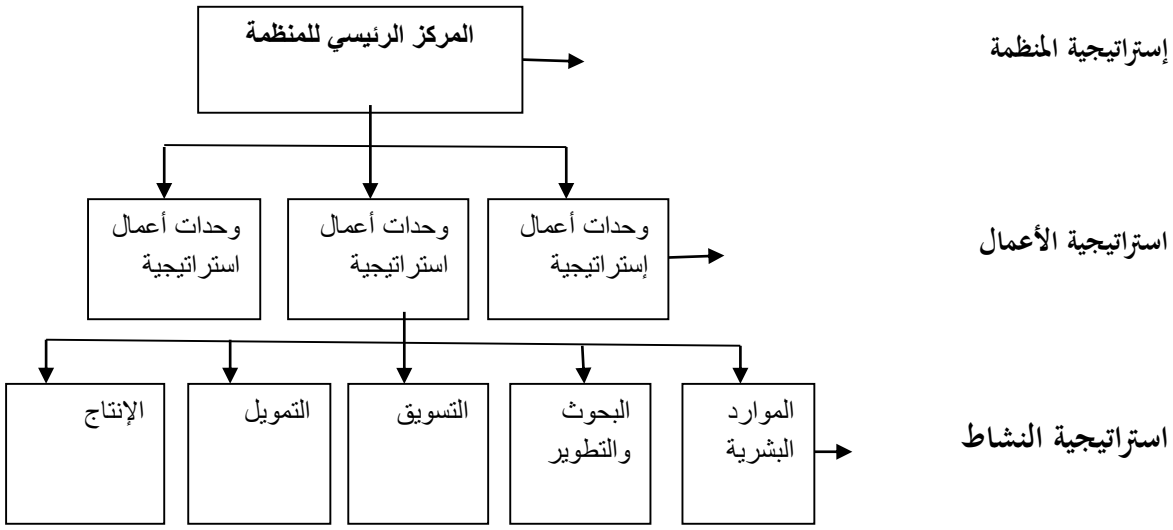
[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية الاسكندرية،2008، ص 45.

[2] الغالبي وادريس، **الادارة الاستراتيجية رسالة المنظمة وفلسفتها**، سنة ،2008، ص 42-44.

العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإتباع (التقليد) التكنولوجي[1].

ويوضح الشكل رقم (01) المستويات الثلاثة للاستراتيجية .

الشكل رقم (1-1): مستويات الاستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 44.

المطلب الثالث : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

الفكر الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعا وثراء في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المؤسسة وتطورها حيث يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة بحيث يبين التطور التاريخي أن فكر المؤسسة قد تطور من خلال إهتمامها بالمستقبل، وقد مر بالمراحل التالية :

[1] جمال الدين محمد المرسى، **التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية**، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الاسكندري، مصر، 2002، ص 47.

المرحلة الأولى : هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي (التخطيط المالي)

حيث يكون إهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية الإيرادات والتكاليف محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة.

المرحلة الثانية :هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة

وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمؤسسة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الآجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة[1].

المرحلة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي

حيث يكون اهتمام المؤسسة في هذه المرحلة يرتكز على محاولة فهم حقيقة السوق و واقعياته وظواهره و يكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة من مستهلكين والسوق و تحولاتها والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد المستهلكين من السلع و الخدمات، و كيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة والمطالبين لتنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة وتتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الاستراتيجية بطريقة منتظمة وأن كانت غير رسمية، حيث تم عملية التقييم من خلال عضوا أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيرا فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة[2].

---

[1] محمد حنيفي محمد نور تيدي، **أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء**، رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة أعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2010،ص36.

[2] كاظم نزار الركابي، **الادارة الاستراتيجية العولمة المنافسة**، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

المرحلة الرابعة : التسيير الاستراتيجي (الادارة الاستراتيجية)

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الانشطة المتنوعة (المنتوج/ السوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته المؤسسات المنافسة لها (مؤسسات بيانية) وعملت على السيطرة على الأسواق وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الاستراتيجية ".

ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- تطور المبادلات التجارية السلع/ الخدمات.
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات ...إلخ نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي[1].

جدول رقم(1-1): الفرق بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

مجالات الإختلاف	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكييف المؤسسة الداخلية مع الخارجية
المدة	طويل المدى	قصيرة، متوسطة، طويلة
البعد	إقتصادي	إقتصادي، اجتماعي، تنظمي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الادارة العليا	لامركزي إدارة بالأهداف
درجة الإستجابة للتحولات	بطء وغير فعال	سرعة الإستجابة للتحولات والمراجعة المستمرة للأهداف
الإهتمام بالتسويق	ضعيف الإهتمام بالإنتاج	متوقع اشباع حاجات العملاء

المصدر: محبوب مراد ، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجيستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة ،2007،ص25.

[1] عبد الرزاق حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

المبحث الثاني : ماهية الادارة الاستراتيجية

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي و أوائل القرن الحالي وتعددت، التعريفات التي توضح معناه، فتناوله المتخصصون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية والمهمة التي يقوم عليها، وهذا بدوره انعكس على التعريفات التي وردت في مؤلفاتهم للإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول : مفهوم الادارة الاستراتيجية

التعريف الأول: يعرف(Glueek1980) الإدارة الإستراتيجية هي :" سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير الإستراتيجية أو الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهدف المؤسسة ".

وعرفها (higgins) "العملية الادارية التي تستهدف انجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها [1].

التعريف الثاني: عرفها (Ansoff) بأنها " تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام به على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب اليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها[2].

التعريف الثالث: الإدارة الاستراتيجية : "هي نظام إداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم والتنفيذ، والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية[3].

التعريف الخامس: الادارة الاستراتيجية هي : " العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر اليها من هذا المنطق على أنها العملية التي يتم من خلالها التكامل والترابط بين رسالة و أهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة، ومن الممكن أن تكون استراتيجيات

[1] جمال داود أبو دولة ، **الاداء الاستراتيجي (بحوث محكمة منتقاه)**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2010،ص13.

[2] ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية :مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2006 ،ص 22.

[3] أحمد ماهر، **الادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة، ص 23.

المؤسسة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المؤسسات أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة وموقفها التنافسي[1].

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الادارة الاستراتيجية

الفرع الأول : أهمية الادارة الاستراتيجية

تعد الادارة الاستراتيجية ضرورة، وذلك لأنها تؤدي الى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا، و ذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الادارة الاستراتيجية، وفي ما يلي نذكر أهم النقاط[2]:

1. تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.

2. تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

3. تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

4. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة[3].

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

[1] عادل محمد زايد ،**ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)**، جامعة القاهرة،2003ص 105 الموقع التالي:- mascara.yolasite.com/resources تم الاطلاع عليه في http://grh /25-02-2018 17:00.

[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،ص 439.

[3] محمد حنفي محمد نور تيدي ، مرجع سابق ،ص 6

2. تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها[1].

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهت الادارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث و التي تتمثل في ما يلي :

-**زيادة معدلات النمو**: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان، و قضايا الاستنساخ، و الانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير المماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال[2].

-**شدة المنافسة**: وتظهر في زيادة المعاملات الدولية والاقتصادية، وهذا يتطلب التعرف على الأسواق واقتطاع الحصة من السوق، وهو ما يدعو الى الابداع.

-**التغيرات التكنولوجية**: إن هذا النوع من التغير يتطلب منافسة تكنولوجية جديدة.

-**عجز الموارد المتاحة وندرتها**: إن العالم يعيش ندرة في الموارد المطلوبة على المستوى المادي والتقني والبشري فالموارد المائية أصبحت نادرة والطاقة بعضها في نضوب وزيادة الطلب عليها يزيد من ندرتها[3].

المطلب الرابع : خصائص الادارة الاستراتيجية

1. الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

[1] كباب منال، **دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية**، رسالة الماجستير ،تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، سطيف ، 2007 ، ص 15.14.

[2] عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، **الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** ،النيل للطباعة، القاهرة، 2004.

[3] ماجد أنور عشقي ،التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية ، الرياض 2009،ص2.

2. تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الادارة الإستراتيجية[1].

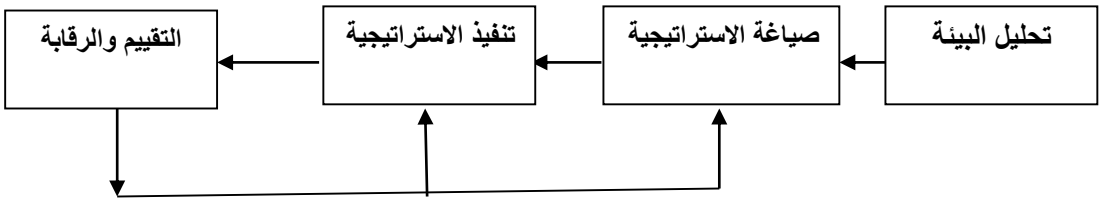
3. تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هو عملية تكثيف العمل و تتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة[2].

4. جميع مهام الادارة الاستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

المبحث الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الإستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفصيلات إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى[3] .والشكل رقم (2) يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (1-2): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر :جمال الدين محمد مرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة، منهج تطبيق، الدار الإسكندرية ،2002، ص3.

المطلب الأول : مرحلة صياغة الاستراتيجية أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقا من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات

[1] محمد عبد الوهاب عشماوي، **الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2010، ص 22.

[2] جواد كاظم لفته، الادارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2013، الطبعة الاولى، ص333.

[3] مغريش عبد الكريم، **دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة الماجيستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ،قسنطينة ،2012،ص 33.

الأعمال، كما تعمل الإدارة الإستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن والتكييف البيئي.[1]

الفرع الأول : الرؤية الإستراتيجية

تنبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية، وتمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ومستوياتها وقيمها التنظيمية الأساسية، فالعوامل الاساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية، والرؤية لابد أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة،

فهي تركز على صورة المؤسسة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها[2] .

الفرع الثاني : تحديد الرسالة

لمعرفة ماهية الرسالة لابد من التطرق لها لغة واصطلاحا.

أ–مفهوم الرسالة

لغة : وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد.

اصطلاحا : يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات[3].

[1] طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، **المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية**، كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية، 2014،ص 21.

[2] محمد عبد الغني حسن هلال، **التفكير و التخطيط الاستراتيجي :كيف تربط بين الحاضر والمستقبل**، دار الإبداع بدار الكتب، مصر،2007، ص13.

[3] السعيد قاسمي ، **التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 4-5.

ب–عناصر الرسالة(مكوناتها)

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، ويعتقد معظم الناس الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لابد وأن تتميز بتسعة عناصر أو المكونات الأساسية التالية[1]:

الجدول رقم (1–2): العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1.العملاء	من هم عملاء المؤسسة ؟
2.السلع والخدمات	ماهي السلع والخدمات الرئيسية في المؤسسة ؟
3.الأسواق	أين تتنافس المؤسسة ؟
4.التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة؟
5.الاهتمام بالبقاء والربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؟
6.الفلسفة	ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟
7.مفهوم الذات	ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أوما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟
8.الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئة واهتمامات المجتمع؟
9.الاهتمام بالعاملين	هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة؟

المصدر : نادية العارف ، مرجع سابق ،ص75.

ت–إعداد الرسالة :

لابد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها :

–ماذا ؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة ؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة اشباعها، فلا يحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات بما يكون المقدمة أو على أساس الحاجات الواجب اشباعها .

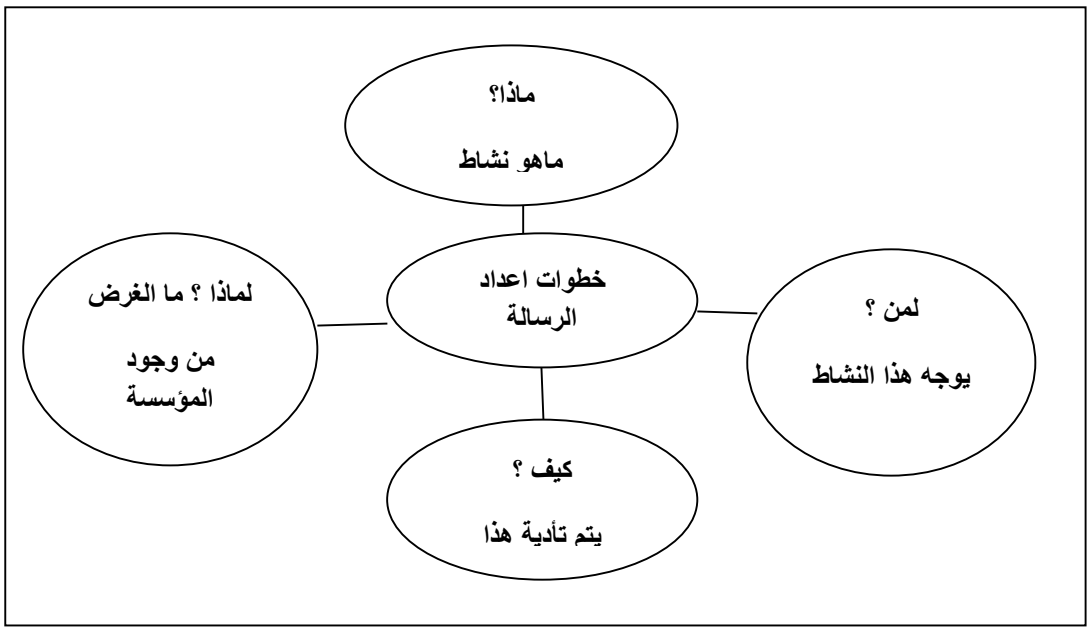
[1] نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 75.

-**من ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟** ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه منتجات المؤسسة.

-**كيف؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟** إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الدي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

- **لماذا؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟** ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة[1].ويمكن إختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-3): خطوات إعداد الرسالة



المصدر : السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفرع الثالث : وضع الأهداف الاستراتيجية

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الأهداف والغايات بغية تحويل الرسالة و الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفق ذلك فإن الغايات و الأهداف تمثل التزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستوى معين من الإنجازات .

[1] ماهر أحمد ،**الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر،2009،الطبعة، ص72.

أولا: مفهوم الغايات والأهداف

عرفت الغايات على أنها النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو، التوسع، ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها الى واقع علمي، وتتسم الأهداف بما يلي:

أ. حالة أو وضع مرغوب فيه

ب. وسيلة لقياس التقدم إتجاه الوضع المرغوب

ج. إطار زمني يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة[1] .

ثانيا : أنواع الأهداف الاستراتيجية

- أهداف استراتيجية (طويلة الأجل): حيث تصاغ بشكل عام وشامل وتضعها الإدارة العليا وتكون طويلة الأجل وغير محددة النهاية.
- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): وتصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات، وتكون متوسطة الأجل ولها نهايات محددة وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
- أهداف تشغيلية(قصيرة الأجل): حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وتعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية[2].

[1] مازري منيرة ،**لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة**، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ،2010،جامعة محمد خيضر بسكرة ،ص24.

[2] خولة عبد العزيز حماد الصانع، **درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسيط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة**، رسالة ماجيستر تخصص إدارة وقيادة ،جامعة الشرق الأوسط ،2013،ص29.

الفرع الرابع : تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في صياغة الاستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المؤسسة وذلك بتقييم ودراسة مكونات كل من البيئة الداخلية و الخارجية.

أولا: تحليل مكونات البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية: إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، (نقاط القوة والضعف) وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها،

وتشمل البيئة الداخلية على:

-**الهيكل التنظيمي structure** : ويتضمن الاتصالات، السلطة ، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه الخريطة التنظيمية.

– **الموارد ressources**: وتشتمل أصول المؤسسة المادية (أموال، ممتلكات، أثاث، مباني) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري)[1].

– **الثقافة التنظيمية culture**: وتشمل المعتقدات، التوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة، وهي أيضا عبارة عن : "القيم والمسلمات و المعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين بها"[2].

–تحليل swot: وهو من الاساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة و الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في

[1] اياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** ،رسالة الدكتوراه، جامعة دمشق،2011، ص 44.45.

[2] عايد رحيل عيادة الشمري، **دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي**، رسالة الماجيستر في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2013،ص16.

المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات و المخاطر التي تواجهها في تلاقي خطرها و الاستعداد لمواجهتها حتى لا تصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات و الإجراءات اللازمة لمواجهتها[1]. والتي يوضحها الشكل التالي :

الجدول رقم(1–3): تحليل swot

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة s	نقاط الضعف w
الفرص O	S.O	W.O
التهديداتT	S.T	W.T

المصدر: قوراية بليشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجيستر، علوم التسيير تخصص ادارة أعمال ، جامعة أكلي محند أو نجاح ، البويرة 2014،ص41.

إن هذ التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الاستراتيجية المناسبة لحالتها :

1.الحالة الأولى(W.T): تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات مثل اسقاط منتج، أو سوق معين، أو الإندماج مع مؤسسة أخرى.

2.الحالة الثانية(W.O): ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينغي التغلب على جوانب الضعف للإستفادة من الفرص.

[1] أحمد السعيدي، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي**، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجيستر في إدارة الأعمال، عمان 2011،ص48.

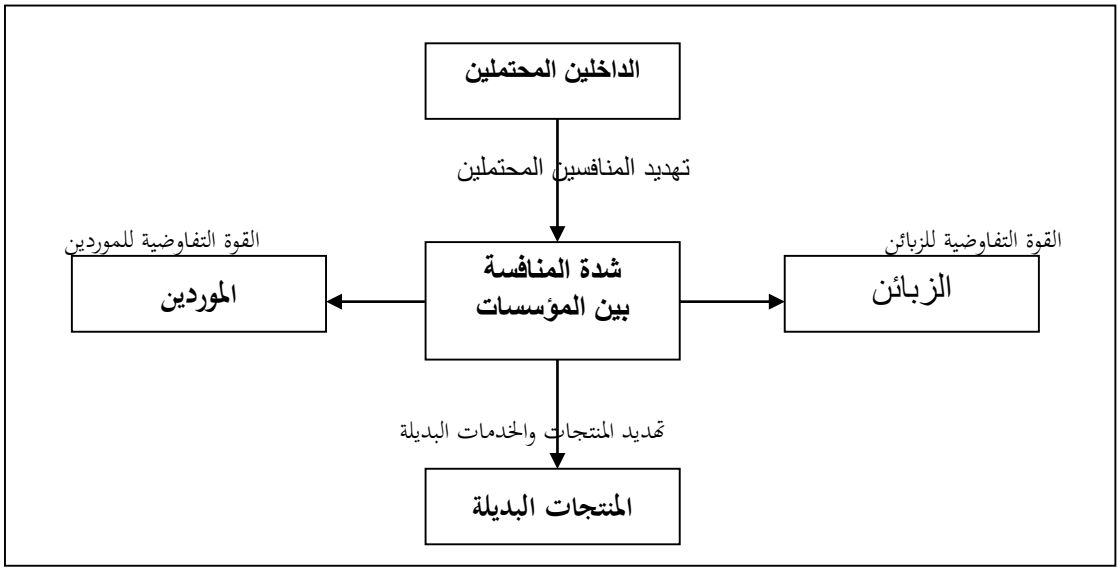
3.الحالة الثالثة(S.T): قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة إستخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

4.الحالة الرابعة(S.O): داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة فيتم استغلال نقاط القوة للإستفادة من الفرص.[1]

ثانيا : تحليل مكونات البيئة الخارجية

إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها إن تؤثر في تلك القوى لصاحبها، وتدعى هذه القوى **بالقوى التنافسية لمايكل بورتر** أو نموذج العوامل الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار، متوسط تكاليف الاستثمار [2].والشكل الموالي يوضح العوامل الخمس لبورتر.

الشكل رقم (1-4): نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر.



المصدر: كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، ص 12.

[1] قوراية بليشير، **نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة** ،رسالة الماجيستر، علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2014، ص41.

[2] كلاش لحسن، **الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة**، رسالة مقدمة كجزء نيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 12.

1.المنافسة بين المنتجين الحاليين (شدة المنافسة بين المؤسسات):

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، درجة نمو الصناعة، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح، وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات[1].

كما تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الحالات الموالية :

- ضعف نمو السوق، وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة.
- ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي الى عدم الوفاء للعلامة التجارية.
- الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة.
- تعدد المنافسين وتنوع مصادرهم، أدت الى ظهور ثقافات متنوعة، الامر الذي أخل استقرار المؤسسة.
- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع مصاريف الابداع التكنولوجي[2].

2.قوة مساومة المستهلك (قوة التفاوضية للزبائن):

تتعاظم قوة مساهمة المستهلك (المشتري) اذا تمكن المشتري من تحقيق تكامل خلفي (أي أن المشتري يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شرائها) وتقل هذه القوة عندما تكون الصناعة غير خاضعة للمنافسة أو أن التحول الى بديلة أمرا مكلفا.

3.تهديد المنتجات البديلة :

[1] بوزيان جواهر، **واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 ، ص 22.

[2] سلطاني محمد رشدي، **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، رسالة ماجستير، علوم تجارية، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 22.

فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عم ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة. فكلما زاد التهديد أدى دلك لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، فالنجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية أو بأفضل نوعية وبأقل تكلفة[1].

4.قوة مساومة الموردين والبائعين (قوة التفاوضية للموردين):

يعتبر الموردون والبائعون عاملان مرتبطان مع بعضهما البعض، وتكمن العلاقة في أن تأثيرهما متشابه في تقييد الحرية الاستراتيجية للمؤسسة وفي التأثير على هوامش هذه المؤسسات، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على قوة مساومة المشتري في السوق وهي كما يلي:

- يركز الموردون في السوق بشكل يزيد من تفتت مصادر العرض.

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد الى مورد اخر.

-قوة الصنف الذي يوفره المورد.

-تفتت العلاقة بشكل كبير بين الزبائن والمورد.

-احتمالية تكامل المورد في حال لم يتمكن من الحصول على الأسعار والهوامش المقبولة[2].

5.تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية

[1] حسن محمد احمد محمد مختار، **الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والنماذج**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008 ص 92.

[2] اياد عبد الفتاح النسور، **استراتيجيات السوق : مدخل نظري وكمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الاولى، ص 151 ص152.

أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر، إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول[1].

وقد حدد بورتر سبعة (7) عوائق تواجه المنافسين المحتملين عند دخول السوق وهي:

1.**اقتصاديات حجم السوق:** تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، ولذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة.

2.**تميز المنتج:** يجب أن تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل :كوكاكولا، واختراق القاعدة العريضة من عملائها.

3.**متطلبات السوق:** كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محيطا بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير أو الاعلان.

4.**تكاليف الانتاج:** تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد الى أخر.

5.**اختراق قنوات التوزيع:** ان أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة جديدة سوف يعمل من أجل جذب المشاهدين مثل الاعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة.

6.**مزايا المؤسسات القائمة مسبقا:** لها عدة مزايا فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لعدة أسباب منها: امتلاك التكنولوجيا الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على مواد الخام، اختيار أفضل للمواقع الاستراتيجية.

[1] بوازيد وسيلة ، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية ،جامعة سطيف 1. 2012 ،ص 29.

7.**سياسة الحكومة:** يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول مواد الخام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى[1].

الشكل رقم (1–5): ملخص للعوامل البيئة



المصدر : طارق السويدان ،قيادة السوق، دار ابن حازم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001،ص17.

الفرع الخامس : الخيارات (البدائل) الإستراتيجية

انطلاقا من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص المتاحة من جهة أخرى ، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع امكانات المؤسسة[2].

أولا : مفهوم البديل الإستراتيجي

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وفقا لهذا المفهوم تسعى الادارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة ،الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:

[1] طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار ابن حازم للطباعة، بيروت، لبنان، 2001 ، ص 17.

[2] كلاش لحسن، **مرجع سابق**، ص5.

– تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص أو الحد من تهديدات البيئة.

– تقويم البدائل: من خلال عدة معايير (التوافق، التطابق، القبول، المنفعة، الميزة التنافسية).

– الاختيار الاستراتيجي: حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية[1].

ثانيا : مميزات البديل الإستراتيجي

من مميزات البديل الاستراتيجي نذكر منها :

– الفاعلية حيث يساهم في التأثير بشكل ايجابي.

– يلبي البديل الاحتياجات الآتية وأكبر قدر ممكن من الاحتياجات المستقبلية.

– أن يبنى البديل على تكنولوجيا الغد وأن يكون في الوقت نفسه مناسب للحاضر ومرنا للانتقال لمتطلبات المستقبل.

ثالثا : تصنيف البدائل الاستراتيجية

تصنف البدائل الاستراتيجية الى أربع مجاميع رئيسية من حيث المستوى الكلي للمؤسسة :

المجموعة الأولى :استراتيجيات الإستقرار وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف أهمها:

– استراتيجية الثبات النسبي (عدم التغيير)– استراتيجية التمركز– استراتيجية الربح– استراتيجية الحركة البطيئة.

[1] آمال نمر حسن صيام، **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة**، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة ، 2010 ، ص 35.36.

المجموعة الثانية : استراتيجيات النمو: تسعى هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة حيث تحاول أن تخفض التكاليف وتزيد الأرباح مستفيدة من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها وأهمها:

- استراتيجية النمو الداخلي — استراتيجية التكامل الأفقي- استراتيجية التركيز- استراتيجية التنويع المترابط وغير المترابط- استراتيجية التكامل العمودي- استراتيجية الاندماج.

المجموعة الثالثة: الاستراتيجيات الانكماشية: تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلة كبيرة أو الفشل أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف الى حد كبير ومن أهمها:

- استراتيجية التخفيض واعادة التأهيل- استراتيجية التجرد- استراتيجية التحول- استراتيجية التصفية

المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات المختلطة: تشير الى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد بسبب كبر حجمها أو القيام باتباع الاستراتيجيات بشكل تتابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك[1].

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: تعتبر مرحلة التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الادارة الاستراتيجية، والتي تلي مرحلة صياغة الاستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الاستراتيجي، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

الفرع الأول : مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية يطلق عليها غالبا بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية وتعتبر من أهم مراحل الادارة الاستراتيجية، وتعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطا فرديا والتزاما جماعيا، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفير مهارات فردية جيدة لنجاحه[2].

[1] عبير محمد حسون كرماشه ،**التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية** ،العدد التاسع عشر ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ، 2010 ، ص 140.

[2] منصور محمد اسماعيل العريقي ، **الادارة الاستراتيجية** ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011 ، الطبعة الثانية، ص16.

الفرع الثاني : مراحل تنفيذ الاستراتيجية

تتم تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ من خلال:

1.وضع وتحديد السياسات

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية فتعرف السياسات على أنها :

" مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الادارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤوسين لاتباعه"، ويمكن تصنيف السياسات الى نوعين هما:

– السياسات العامة : وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا وما يميزها أنها توضع من طرف الادارة العليا مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل وعادة ما يتم تدوينها في دستور السياسات التنفيذية: تشير الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الأعمال.

والانشطة الوظيفية، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية أو الوظيفية ومن أمثلة ذلك : سياسات التسويق، سياسات الانتاج [1].

2.وضع وتحديد البرامج

تعرف البرامج على أنها :" خطة تستخدم لمرو واحدة فقط أو لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع معين" وتشمل هذه الخطة ما يلي:

– مجموعة من الانشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.

– الخطوات (المراحل) المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.

– الترتيب /التتابع الزمني للخطوات المحددة.

[1] مازري منيرة، **مرجع سابق، ص30**.

- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة .

- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة[1].

3.تخصيص وتوزيع الموارد

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية اذ يتم تخصيص الموارد بين الادارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، وكذلك تتم توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل ادارة، ويتوفر لدى المؤسسة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها اذ نجد موارد مالية، موارد بشرية موارد مادية، وموارد تكنولوجيا[2].

4.وضع وتحديد الموازنات

وتعتبر الموازنة الوجه الاخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي،

وهي ايضا : "بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي انها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية أخر خطوة حقيقية لتقويم امكانية الاستراتيجية المختارة[3].

الفرع الثالث : المقارنة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية

من أجل الوصول الى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية الى النهايات المطلوبة، فإن على الادارة أن تتأكد من الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل انجازها وقد وفرت الامكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف". إن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك لأن عملية تطبيق الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وأن التطبيق يحتوي على

[1] منصور محمد اسماعيل العريقي، **مرجع سابق، ص25**.

[2] نادية العارف، **مرجع سابق، ص337**

[3] آمال نمر حسن الصيام، **مرجع سابق** ،ص 39.

عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة[1].ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (1–4): المقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية.	يركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة.
ان اساس صياغة الاستراتيجية التنبؤ والتوقع المستقبلي.	ان أساس تطبيق الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.
تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات وتحليل جيد.	يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.
تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.	يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة.
مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة.	تطبيق الاستراتيجية يختلف مع اختلاف الأحجام وانماط الشركات من حيث الربحية أو العائدية.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص222.

المطلب الثالث : مرحلة الرقابة الاستراتيجية

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الاستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة الى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تشير الاشارة الى أن المراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد

[1] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 222.

يتوقف على أداء أنشطة اليوم[1] .

الفرع الأول : مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الادارية وآخر المراحل في نموذج الادارة الاستراتيجية، الا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف الى القيام بنشاطين متتابعين:

الأول: تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها (النتائج= الأهداف)، وبهذا السياق يؤخذ عادة بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل 5 أي نتيجة الأداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف الزائد أو الناقص.

ثانيا: اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء، تبدأ عملية اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة" للعودة الى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى الى أن النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب[2].

كما تعرف بأنها: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر".

وإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي هو التأكد من أن الاستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة قد ساهمت بشكل أو بأخر في تحقيق رسالة المؤسسة الخاصة به[3].

---

[1] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 ،ص 12.

[2] احمد القطامين، **الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002 ، الطبعة الاولى، ص 121.

[3] عدنان امينه، **الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل**، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، مجلة التنزيم والعمل، العدد 03 ص 43.

الفرع الثاني : أهمية الرقابة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها:

1. العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ.

2. اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، لذا يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفق للخطط الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

3. وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة[1].

الفرع الثالث : مستويات الرقابة الاستراتيجية

كما نعلم هناك عدة مستويات في الادارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي فلابد أن يوجد فيها أيضا "رقابة استراتيجية" أي تتبع الرقابة الاستراتيجية الى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكن تقسيمها الى:

- الرقابة الاستراتيجية: هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الادارية العليا.
- الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك، كما هو موضح بالشكل التالي[2]:

[1] بن واضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 20.

[2] احمد السعيدي، **مرجع سابق**، ص51.

الجدول رقم (1–5):مستويات الرقابة الاستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الاستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للشركة.
التكتيكي	الاستراتيجية على مستوى الوحدة	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي.
التشغيلي	الاستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى.

المصدر: أحمد السعيدي، مرجع سابق، ص51.

الفرع الرابع: شروط الرقابة الجيدة

إن من الشروط المهمة لممارسة رقابة فعالة ما يلي:

1. يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات لإعطاء صورة واضحة عما يجري.

2. يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا.

3. يجب أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف واخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4. يجب أن لا تركز الرقابة على الجوانب الأدائية القصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه .

5. يجب أن يركز نظام المكافآت على انجاز الأهداف في أوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير العامة المحددة ولا يجب أن يكون التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها[1].

[1] أحمد القطامين، **مرجع سابق**، ص 164.

الفرع الخامس: خطوات الرقابة الاستراتيجية

أولا: تحديد معايير الأداء

ان الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفضيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة وبالتالي تصبح الحاجة الى تحديد المعايير المحددة للأداء أمرا ضروريا، وتعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة، يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء[1].

ثانيا: قياس الأداء

يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن، تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم/الكيف، هذا الى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.

ثالثا: مقارنة المعايير بالأداء

يجب أن تتم عملية المقارنة بالمعايير والأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعة حتى تتم عملية المتابعة بفعالية[2].

رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

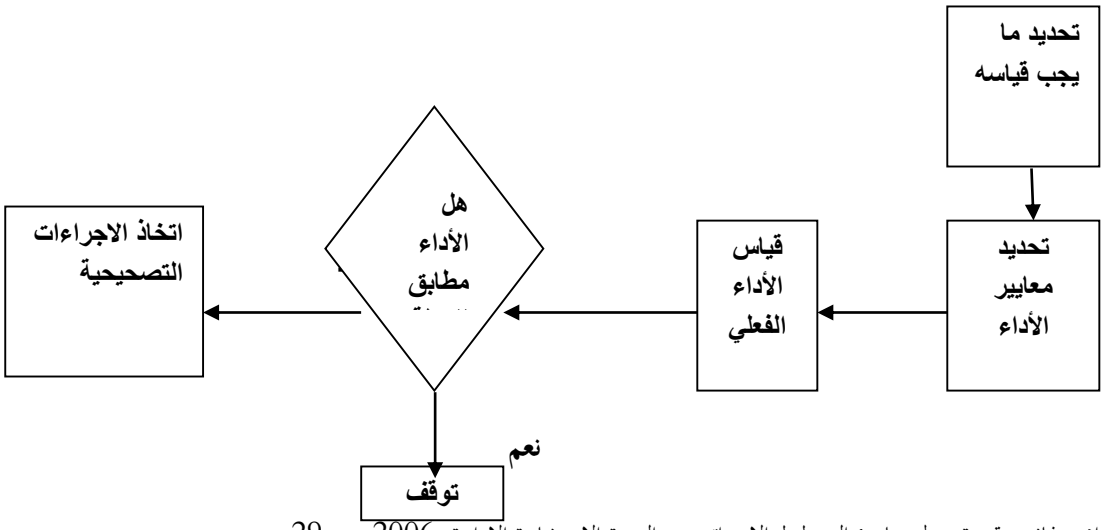
وتمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الاستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية وجعله يطابق المعايير والمؤشرات الموضوعة، وقد تتضمن هذه الاجراءات تعديل المؤشرات والمعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، ولذلك فإن هذه العملية

[1] محمد فريد الصحن و إسماعيل محمد السيد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 351.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية** ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، المنصورة، 2004 الطبعة الاولى، ص 263.

تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما :تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات [1].والشكل الموالي يوضح خطوات الرقابة الاستراتيجية.

الشكل رقم (1–6): خطوات الرقابة الاستراتيجية



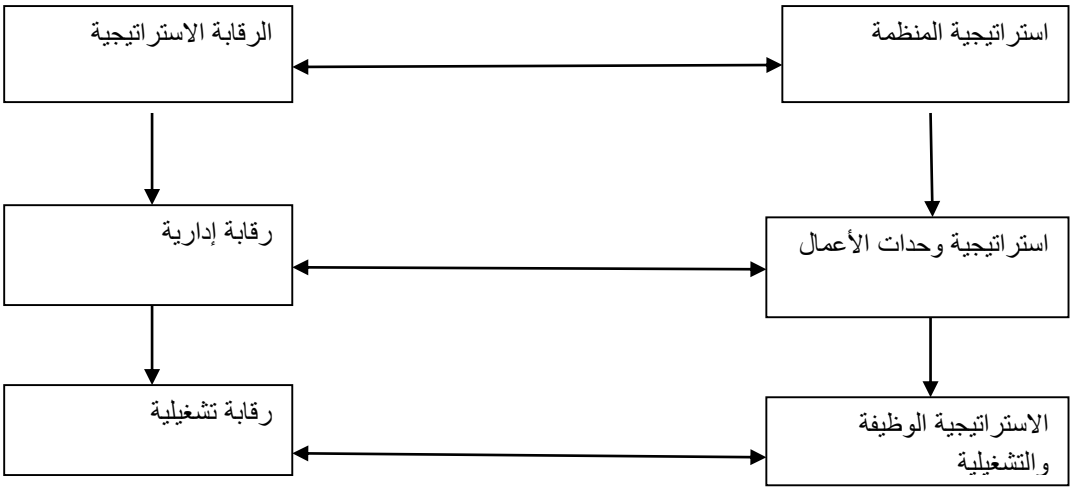
المصدر: امجد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الادارية، 2006، ص 29.

الفرع السادس: مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة تتضح أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومرورا باستراتيجية وحدات الأعمال وحتى تصل الى الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية، وحسب أهمية كل مستوى تجرى عملية الرقابة، ففي المستوى الأول تحتاج المؤسسة إلى رقابة استراتيجية، أما في مستوى استراتيجية وحدات الأعمال تجرى عملية الرقابة الإدارية، وأخيرا تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية[2]كما هو الشكل

[1] شريف بوقصبة، **انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة**، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، دامعه محمد خيضر، بسكرة، 2016 ، ص131.

[2] بن واضح الهاشمي، **مرجع سابق، ص22**.

الشكل رقم (1–7): العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة



المصدر: بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص22.

المبحث الرابع : نموذج ومخاطر الادارة الاستراتيجية

في هذا المبحث سنحاول التطرق الى فهم نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يتكون من مدخلات ومخرجات والمخاطر التي قد تتسبب فيها الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول : نموذج الإدارة الاستراتيجية

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية

بحيث المدخلات تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الاستراتيجية، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر هو الأكثر أهمية في النموذج، ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي:

أ .**العمومية:** حيث تبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المؤسسة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال الى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.

ب .التحليلية: يعتبر نموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية لإدارة الاستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لإنجاز المهام الأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

ت .الموضوعية: أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يرتكز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة[1].

[1] سعد غالب ياسين، **كتاب الادارة دار اليازوري الاستراتيجية**، للنشر والتوزيع، عمان، 2005، الطبعة الاولى ،ص 7.

المطلب الثاني : مخاطر الادارة الاستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة مخاطر نذكر منها :

أ. استنزاف الوقت : الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الادارة الاستراتيجية قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي يجب أيتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية.

ب. ضعف الالتزام بالتنفيذ: اذا لم يقم المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ متابعتها فإنهم قد ينتصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها، فإنه يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعديهم.

ت. الاحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء والنتائج المرغوبة: حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الاحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب الى نفوس المشاركين في عمليات اعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها، فرغم المخاطر التي تواجه القائمين على الإدارة الاستراتيجية فإنها تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الرفاهية للمؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل[1].

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق، ص35**.

خلاصة:

إن هدف أي مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية هو الاستقرار، الاستمرار، البقاء والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق الا بوجود ادارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، حيث اتضح بأن المؤسسات التي أخذت بمفهوم الادارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

وهكذا توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون مثل أمسوف، هارولد وغيرهم، الى أن المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية تتفوق على تلك التي لا تمارسها، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة، وتبرز أهميتها من خلال قدراتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها في مدى زمني ملائم ووسط بيئي يتسم بالسرعة وعدم التأكد.

تمهيد:

تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات مع غيرها من المؤسسات من أجل تحسنين أوضاعها وأدائها، خاصة وأن الهدف من وجود المؤسسة هو تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة الى المعلومات والإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين بها حيث أن مختلف الأبحاث والدراسات تهدف الى ايجاد الآليات والنماذج والنظريات الادارية التي تجعل أداء المؤسسات متميزا وتسعى إلى تحسينه بشكل مستمر وأن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير وعالي من الاهتمام وأن الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء تركز على عدة مستويات وتصنيفات له، بحيث أصبح الأداء هو الأساس والأهم الذي يمكن أن تعتمده المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء.

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء التسويقي.

المبحث الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يعتبر الأداء المفهوم الجوهري والأهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام وخاص، بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء والرضى للعلامة التجارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء وأن الاختلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه وعلى الرغم من اختلافه فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة ومؤشر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الأداء: لا يوجد إتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال حول اتفاق على تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية، ومنهم من يركز على الناحية الاستراتيجية[1].

لغويا: إن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية "performare"، والتي تعني انجاز الكيفية التي تبلغ نها المؤسسة هدفها، كما يشير مصطلح الأداء الى قدرات آلة، منتج، مركبة معينة.

اصطلاحا: بسبب تطور مفهوم مصطلح الأداء، لم يتم لحد الآن وضع مفهوم موحد، ويختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنها.

التعريف الأول: يرى (Ecosip) أن الأداء هو: " القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة "[2].

---

[1] العربي عمران، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**، شهادة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013 ، ص3 4.

[2] محمد رضا بو سنة، **تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء**، شهادة دكتوراه اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة 2016ص 55.

التعريف الثاني: الأداء هو: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل"[1].

التعريف الثالث: الأداء هو "جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة"[2].

التعريف الرابع: الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناءا على أهدافها طويلة الأجل[3].

التعريف الشامل: يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، و وفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى.

الفرع الثاني : أهمية الأداء

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:

- ❖ يساعد الادارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- ❖ يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكاليف.
- ❖ يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها.
- ❖ يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم فالمورد البشري هو القوة الدافعة.
- ❖ الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويصنعون الخطط والبرامج.
- ❖ الأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات.

---

[1] أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2013، الطبعة الاولى، ص115.

[2] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء** ، شهادة الماجستير، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2006، ص 50.

[3] ابراهيم عبد الحليم عباده، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**، دار النفائس، 2007، الطبعة الأولى، ص160.

- ❖ يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
- ❖ الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام تعجز التجهيزات قيام بها.
- ❖ التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات
- ❖ إن العاملين هم عبارة عن إستثمار، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق المكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ❖ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرة، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على مواردها المختلفة وتقديم أحسن مزايا و أفضلها، ويشتمل على ثلاث أبعاد وهي:

- ❖ أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي).
- ❖ أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي)
- ❖ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أداء مؤسسي) [1]والجدول الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية للأداء:

الجدول رقم(2-1): يوضح الأبعاد الرئيسية للأداء

البعد 1 / البعد2	الأهداف	التصميم	الإدارة
المؤسسة	أهداف المؤسسة	تصميم المؤسسة	إدارة المؤسسة
الوحدات التنظيمية	أهداف العمليات	تصميم العمليات	إدارة العمليات
الأفراد	أهداف الأفراد	تصميم الأفراد	إدارة الأفراد

المصدر: خان أحلام، أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة الدكتوراه، علوم التسيير جامعة بسكرة، 2015، ص 13.

[1] خان أحلام، **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015ص 136.

يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة:

1 . **الأهداف**: إذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء.

2 . **التصميم**: ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.

3. **الإدارة**: تشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.

بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية في الأداء وهي ثلاثة:

1. **المؤسسة**: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

2. **الوحدات التنظيمية** : الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور التي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها.

3. **الأفراد** : الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية[1].

بالرغم من اشتمال مفهوم الأداء على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف كل بعد عن غيره من الأبعاد، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي و الأداء التنظيمي، لأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وباعتباره شامل لكليهما بالإضافة إلى التأثيرات الإقتصادية و الثقافية والاجتماعية على كل من الأداء الفردي والتنظيمي.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف

وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

[1] صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007،ص 74.

الفرع الأول: الأداء الكلي

يتحقق الأداء الكلي من خلال الإنجازات أو النتائج التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره، و الأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو الاستمرارية...الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة[1].

الفرع الثاني: الأداء الجزئي

ويتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء وظيفة الأفراد...الخ، وإضافة إلى معايير التقسيم السابقة توجد معايير أخرى مثل التقسيم حسب الطبيعة والذي يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي[2].

1. مؤشرات قياس الأداء الكلي:

تعدد أشكال الأداء في المؤسسة الاقتصادية وكثرة الجوانب التي يختص بالتعبير عنها، جعل من الصعب إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، ولهذا سوف نعتمد على مجموعة من المؤشرات في محاولة للإلمام بأهم أهداف المؤسسة كالاستمرارية، النمو، تحسين الإنتاجية, القيمة المضافة...الخ.

- ✓ **الاستمرارية** : إن أي مؤسسة وجدت لتستمر على الأقل من وجهة نظر عمالها و الذين يرون في استمراريتها ضمانا لاستقرارهم، فمجرد الشعور بخطر الزوال يجعل العمال يفرون نحو مؤسسات أخرى أكثر أمنا واستقرارا كما أن العملاء يمكن أن يتخلوا عن منتجاتها والموردون يرفضون تموينها ... الخ، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على استمرارها بتدعيم قدراتها.

[1] مزغيش عبد الحليم، **تحسين اداء المؤسسة في ظل العولمة**، شهادة الماجيستر، التسويق، جامعة الجزائر،2012ص 25.

[2] بزقراري حياة، **دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، شهادة ماجستير، محاسبة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 5.

✓ **النمو**: إن نمو المؤسسة يمكن أن يفهم منه " حدوث تحولات كمية يمكن قياسها كزيادة رقم الأعمال، القيمة المضافة، ارتفاع عدد العمال، زيادة عدد فروع المؤسسة...الخ[1] ، وكل هذا يؤدي إلى تعديلات عميقة تمس حجم المؤسسة و طبيعتها، ويكتسى هذا المؤشر أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة

لكونه يسمح لها وفي الكثير من الأحيان بتخفيض تكاليفها الثابتة وبتدعيم سلطتها التفاوضية مع المتعاملين معها، ويعتبر مؤشر النمو نقطة التقاء مصالح المسيرين والمساهمين في آن واحد لأن نمو المؤسسة يتيح للمسيرين مزيد من المكاسب المادية في صورة أجور وعلاوات والمعنوية كالشهرة وازدياد المسؤولية، وللمساهمين مزيدا من الأرباح من خلال زيادة حصة المؤسسة في الأسواق.

✓ **تحسن الانتاجية:**

كما أشرنا سابقا إلى أن الإنتاجية تعتبر من أهم مكونات الأداء وأن تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتوجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق.

✓ **القيمة المضافة:**

ويقصد بها تلك القيمة التي تمكنت المؤسسة من إضافتها إلى المواد واللوازم التي استخدمتها في عملياتها الإنتاجية للحصول على منتجات ذات خدمات متجددة، وتحسب القيمة المضافة بالعلاقة[2] التالية:

القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج – قيمة الاستخدامات.

وهذه القيمة تعتبر إجمالية لذا وجب طرح الإهتلاكات للحصول على القيمة المضافة الصافية، حيث:

القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية – الاهتلاكات.

كما تستخدم مؤشرات أخرى لدراسة القيمة المضافة من خلال العلاقات التالية:

$$\text{القيمة المضافة لكل وحدة منتجة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

[1] صونية كيلاني، مرجع سابق ،ص 75.

[2] صونية كيلاني، مرجع سابق،ص 76.

وتبين هذه العلاقة مدى مساهمة كل وحدة منتجة في المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة.

فعالية الأصول في اضافة القيمة = القيمة المضافة

الأصول (الثابتة، المتداولة، الاجمالية)

وتبين هذه العلاقة مساهمة كل دينار من الأموال الخاصة أو الدائمة في خلق القيمة المضافة.

وبصفة عامة إذا كان أداء المؤسسة ككل تعكسه المؤشرات التي تم التطرق إليها (الاستمرارية، النمو، الربحية، الإنتاجية، القيمة المضافة...الخ، فان الاكتفاء بقياس الأداء الكلي للمؤسسة قد يخفي المصدر الحقيقي المتسبب في الأداء الضعيف أو الجيد للمؤسسة، لذا وجب التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء على مستوى أنظمتها الفرعية (الأداء الجزئي على مستوى الوظائف) وهو ما يدفعنا للتطرق إلى أهم مؤشرات قياس الأداء على مستوى كل وظيفة.

2. مؤشرات قياس الأداء الجزئي

إن دراسة مختلف مؤشرات قياس الأداء الجزئي للمؤسسة ينطلق من كون أن الأداء الكلي للمؤسسة وليد تفاعل أنظمتها الفرعية، وهذا ما يفرض ضرورة التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء المالي، مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي ... الخ.

وسوف يتم التركيز على الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه باعتباره محور دراستنا في الفصل الموالي، و فيما يلي أهم مؤشرات الأداء التسويقي:

مؤشرات قياس الاداء التسويقي

- **فاعلية التسويق =** المبيعات / تكاليف التسويق
- **حصة المؤسسة من السوق=** مبيعات المؤسسة / مبيعات الصناعة

- **معدل دوران البضاعة=** المبيعات / متوسط المخزون
- **نسبة الديون المعدومة الى المبيعات=** الديون المعدومة / المبيعات
- **فاعلية تكاليف الاعلان =** المبيعات / تكاليف الاعلان
- **فاعلية رجال البيع =** المبيعات / عدد رجال البيع
- **فاعلية المبيعات الآجلة =** المبيعات / المبيعات الآجلة
- **متوسط فترة التحميل =** رصيد العملاء / المبيعات الآجلة

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء التسويقي

تسعى المنشآت إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات البقاء و الاستمرار كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم الأداء التسويقي مفهوم جوهري بالنسبة للمنشآت الصناعية، ويعتبر مفهوم التسويق واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التسويق إلا أنه لم يتم التوصل الى مفهوم محدد للتسويق.

يعد الأداء التسويقي المؤشر الأساسي الذي يسهم في استمرار عمل المنظمة، و بقائها في ظل بيئة متغيرة معقدة تتسم بمنافسة متنامية، فهو يبين للإدارة ما إذا كانت أهداف المنظمة سائرة بالشكل المخطط من خفض التكاليف، أو تحسين السمعة، أو تعزيز الميزة التنافسية، أو زيادة الحصة السوقية، أو تطوير جودة المنتج، او رفع ولاء الزبون، أو زيادة الأرباح و غيرها من مؤشرات الأداء التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته:

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي، سيتم التطرق إلى التسويق.

الفرع الأول: التسويق:

اختلف الكتاب و الباحثون في وضع تعريف موحد للتسويق، و سبب ذلك الاختلاف يكمن أساسا في النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني و الإداري، فضلا عن الفترات الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة تؤشر أبعاد و مضامين التسويق و أهدافه.

فظهرت العديد من التعريفات، وكل تعريف يعكس المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق كفلسفة و نشاط تمارسه المشروعات كما يعكس خلفية كاتبه و تخصصه.

أولا: مفهوم التسويق:

التعريف الأول: التسويق هو: يرى فيليب كوتلر أن: التسويق هو العملية الاجتماعية الموجهة نحو إشباع الاحتياجات عبر عملية التبادل[1].

[1] البكري، ثامر ياسر، **التسويق اسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2006، ص 9.

التعريف الثاني: التسويق هو: يري دراكر: أن الانسان دائما لديه حاجات يمكن توقعها و الاستجابة لها من خلال مجهود البيع، غير أن هدف التسويق هو رفع قيمة المبيعات، حيث يفترض إنطلاقا وجوب معرفة و فهم الزبون في نقطة معينة يمكن للسلعة أو الخدمة أن ترضيها[1].

التعريف الثالث: التسويق هو: و يعبر bar well عن رأيه بالقول أن فلسفة التركيز على الزبون تشمل المفهوم التسويقي الذي نشأ من الإعتقاد بأن تحقيق نسبة مقبولة من المبيعات وعوائد مرضية على الإستثمار يمكن تحقيقه من خلال تحديد وتوقع و إرضاء حاجات المستهلك ورغباته، ويشيرjobber أن تحقيق أهداف المنظمة من خلال تلبية احتياجات الزبائن بشكل يفوق المنافسين[2] .

من خلال ما تم التطرق اليه يمكن استنتاج بأن التسويق هو عبارة عن نشاط إنساني يرتبط بوجود فريقين (منتج و مستهلك) وسلوكهم يهدف إلى إشباع حاجاتهم عبر عملية التبادل بينهم.

ثانيا: مجالات تطبيق التسويق

يمكن تطبيق التسويق الآن في مجالات متعددة التجارية و غير التجارية (لا تهدف إلى تحقيق الربح).

1: تطبيقه في المجالات التجارية: وهنا يمكن التمييز بين ثلاث مجالات لتطبيق التسويق[3] :

أ–التسويق الصناعي: لا توجد المؤسسات إنتاجها إلى الأفراد فقط (الخواص) فإمكانها بيع منتجاتها لمؤسسات أخرى، و هنا تكون في مجال التسويق الصناعي(أي بين مؤسسة و أخرى) و يعرف هذا النوع من التسويق على إنه يرتبط بطبيعة الزبائن الذين توجه لهم المؤسسة منتجاتها و يعرف ب"BTOB" (أي من مؤسسة إلى أخرى).

ب–تسويق الاستهلاك الواسع: وهذا النوع من التسويق يتعلق بالمؤسسات التي توجه إنتاجها إلى المستهلك النهائي، وهو الأول الذي شهد تطبيق التسويق ثم اتسع استعماله في مجالات أخرى، و يعرف "BTOG" (أي من المؤسسة إلى المستهلك).

---

[1] صبرة سمر، **مبادئ التسويق مدخل معاصر**، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1 ،2010، ص10.

[2] النسور اياد، **الاصول العلمية للتسويق الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص26.

[3] Sylvie Martin et J.P. védrine : **Marketin**, **lescoseptes**-clé,Ed,Organisation,Paris,p25.

ج–تسويق الخدمات: الخدمة هي منتوج غير ملموس، قابل لأن يكون موضوع تبادل في سوق معين و تصنف الخدمات وفقا لعدة معايير من بينها:

- معيار الاشتراك (الارتباط) مع منتوج مادي: وهنا نجد سلعة مرفقة بخدمات أو خدمة مرفقة بسلع أو خدمات خالصة مثال: سيارة تستفيد من خدمات ما بعد البيع.
- معيار ضرورة حضور الزبون أثناء إنتاج الخدمة: وفق هذا المعيار أن يتم الحصول خدمة بلقاء (حضور) بدون حضور، مثال: استشارة طبيب تستوجب حضور المريض، فيما حضور الزبون غير ضروري لتصليح حاسوب.

2: تطبيقه في المجالات غير التجارية: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم مجال تطبيق التسويق غير التجاري (غير المربح) إلى التسويق الاجتماعي، التسويق البيئي، تسويق العلاقات و غيرها.

أ–التسويق الإجتماعي: يستمر المفهوم التسويقي في إعطاء معان جديدة بمرور الوقت، ذلك أن المفهوم التقليدي يرتكز أساسا على إشباع حاجات و رغبات الأفراد بما يتناسب و إمكانيات و أهداف المؤسسات، إلا أن التركيز الأن يعتمد على رفاهية المجتمع، و بالتالي تداخل مجال التسويق مع مجالات إنسانية أخرى، وهو ما جعل من الصعوبة إعطاء تعريف محدد و دقيق يمكن أن يفي بكل جوانبه، أن التسمية ما زالت موضوع نقاش و اجتهاد إذ أن هنالك تسميات مترادفة منها: تسويق الفكرة الاجتماعية، تسويق القضايا العامة، التسويق المجتمعي، التسويق غير التجاري (غير الهادف للربح)[1].

وعلى أساس ما تم التطرق إليه يمكن تلخيص مميزات التسويق الإجتماعي في كونه يدعو إلى الأخذ بعين الاعتبار الصالح العام وذلك ضمن: عدم تبذير الموارد المحدودة، الحفاظ على البيئة و الحفاظ على صحة الفرد و المجتمع.

ب–التسويق البيئي: أدى تنامي الاهتمام بالاعتبارات البيئية و تبني مبادئ التسويق البيئي إلى التأثير على مواقف و اتجاهات المستهلكين و قيمهم و سلوكهم الشرائي المرتبط بالسلع و الخدمات، مما يستوجب على المؤسسات مراعاة ذلك من خلال تقديم منتجات أكثر تكيفا مع الاعتبارات البيئية، ومن هنا يعتبر

[1] نزار عبد الحميد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق**، دار وائل، عمان، 2004، ص60.

مفهوم التسويق الأخضر (البيئي) مفهوما يطور حاليا مع النمو المستمر لتلك المؤسسات، التي تشعر بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها[1].

و من بين التوجهات الحديثة للتسويق و الجديرة بالدراسة نذكر:

تسويق العلاقات: وفقا لهذا الاتجاه يعرف التسويق على أنه: هو نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة مع المستهلكين و عدة أطراف أخرى (الموردين، الموزعين،...) وكذا الحفاظ عليها، و تحقيق هذه العلاقة يتم من خلال الوعود التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم [2].

أن هذا النوع من التسويق يتيح للمؤسسة بناء مخزون متميز يسمى "شبكة التسويق" التي تتألف من المؤسسة وجميع المساهمين و كل الجهات التي ترتبط بها المؤسسة بعلاقات عمل.

ثالثا: دور التسويق في المؤسسة الاقتصادية: تحتل وظيفة التسويق حاليا مكانة متميزة داخل المؤسسة المعاصرة، وهذا ما زاد من أهميتها، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:[3]

- تمتد مهام وظيفة التسويق إلى ما قبل عملية الإنتاج و أثناءها وبعدها.
- الاعتماد على وظيفة التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المحددة لمستقبل المؤسسات.
- تكاليف وظيفة التسويق الحديث، تمثل جزءا كبيرا من ميزانية تكاليف المؤسسة.
- وظيفة التسويق أصبحت من المجالات التي تحقق دخلا مرتفعا، حيث يتوقف الجزء الأكبر من دخل وعوائد و منح العمال في كافة وظائف و أنشطة المؤسسة على أرباح و عوائد وظيفة التسويق.

الفرع الثاني: الأداء التسويقي (Marketing Performance):

1 مفهوم الأداء التسويقي:

هناك عدة تعاريف للأداء التسويقي منها:

[1] إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،ص ص 36-37.

[2] عبير جاسم، محمد القان، **تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي للخدمات**، شهادة الماجستير، القاهرة،2002،ص66.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، **مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004، ص52-53.

التعريف الأول: الأداء التسويقي هو: مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية[1].

التعريف الثاني: الأداء التسويقي هو: هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة و إستمراريتها[2].

التعريف الثالث: الأداء التسويقي هو: يرى "القطب" بأنه صورة حية تعكس نتيجة و مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة، وفق معايير تلائم المنظمة و طبيعة عملها[3].

التعريف الرابع: الأداء التسويقي هو: عرفه "الغرباوي و آخرون" على أنه يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة[4].

ونستنتج من هذه التعاريف أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها، خصوصا في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها المنشآت، الأمر الذي فرض عليها توجها لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة و تحقيق الأهداف.

2 أهمية الأداء التسويقي:

و يمكن تلخيص أهمية الأداء التسويقي فيما يلي[5]:

- ✓ التعرف إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تقديم المعلومات للإدارات بكافة مستوياتها للمساعدة في التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات.

---

[1] فهد علي الناجي، **أثر إستراتيجيات أدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي**، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص11.

[2] رعد عدنان رؤوف، **دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي**، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوي، تنمية الرافدين، العدد98 مجلد32،جامعة الموصل،2010، ص325.

[3] محمد سعدو أحمد حمودة، **العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الاخضر والأداء التسويقي**، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة،2014، ص43.

[4] الغرباوي، علاء، وآخرون، **التسويق المعاصر**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية،مصر،2007، ص269.

[5] الطائي، بهاء حبيب محمود، **إمكانية تبني معرفة الزبون لتعزيز الأداء التسويقي**، دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات الصغيرة للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، شهادة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص52.

- ✓ إظهار الأفراد الذين يملكون الخبرة، و المهارة، و المعرفة لوضعهم في المكان المناسب.
- ✓ يساعد في التنسيق بين أقسام المنظمة و يحسنه.
- ✓ يمكن ان يعبر عن استغلال موارد المنظمة بالشكل المطلوب.
- ✓ يحقق الإشباع لحاجات الزبائن و رغباتهم.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي:

يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست مجموعات، هي[1]:

1. المقاييس المالية: و ينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
2. مقاييس خاصة بالمنافسة: مثل حصة المنظمة في السوق و حصتها الترويجية.
3. مقاييس خاصة بسلوك المستهلك: مثل ولاء العملاء و كسب عملاء جدد.
4. مقاييس خاصة بالوسطاء: مثل الاعتراف بالعلامة التجارية و نية شراء.
5. مقاييس خاصة بالبيع المباشر: مثل مستوى التوزيع و ربحية الوسطاء و نوعية الخدمة.
6. مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع: مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت و العائدات الناتجة عنها.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التسويقي:

هناك عدة تقسيمات لأبعاد الأداء التسويقي (القصير المدى و الطويل المدى و المالي وغير المالي)[2].

إلا أنه سيتم التركيز في هذه الدراسة على: الحصة السوقية، الربحية، نمو المبيعات.

---

[1] O'sullivan, don & Abela, Andrew,**Marketing Performance Measurement Ability and Firm performance**,journal of Marketing, 2007.vol.71.

[2] همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، **التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5،العدد1،2009، ص80.

أ-الحصة السوقية (MarketShare):

يعتبر clark أن الحصة السوقية من أهم المقاييس التسويقية، حيث أن عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية، و تعتمد عليها الشركات في بناء ما أصبح يعرف باقتصاديات السوق بالاعتماد على الإنتاج الكبير، ولا يكفي تحليل عدد القطع و لكن السوق المتاح لها اصبح يلعب دورا فاعلا في التقييم، حيث ان الاختلاف في الاسعار قد يضاعف الأرباح و العوائد.[1]

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة و بمختلف العلامات.

وعرفت الحصة السوقية ايضا على أنها النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة مع مبيعات السوق الكلي[2]

ولقد حدد الخطيب **منفعتين للحصة السوقية هما:**[3]

1- تعمل كمؤشر لمدى قدرة المنشأة على خدمة السوق التي تعمل فيه.
2- تمنح المنشأة القدرة على تحقيق اختراق اخر للسوق.

هذا و يتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها و خدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة

سوقية في نفس القطاع، أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للشركة، و يظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة،

---

[1] نضال محمود رشيد بربراوي، **واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية**، شهادة ماجستير، جامعة الخليل،2011، ص64.

[2] Farris, p,w,Dahmen, p,& Rodriguez,E, **Marketing Metrics**: **The Definitive Guide To Measuring Merketing Performane** ,pearson Education,2010,p23.

[3] الخطيب، سمير كامل، **قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي**، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرة،2002، ص126.

و تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين[1].

ب–الربحية:

تعرف الربحية بأنها "مدى كفاءة و فاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة"، والربحية هي مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال و الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، أي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات وتقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة[2].

وقد اشار (الضمور) إلى الربحية موضحا: بأن الغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة بها، ولا شك في أن أهم هدف تصبوا اليه المؤسسة هو الربح، وفلسفة التسويق الحديث تعتقد أن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هو إشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين، كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة.[3]

ويشيرWheelen&Hunger أن هناك العديد من مقاييس الربحية والمتمثلة في: هامش الربح الإجمالي Groos profitMargin، هامش الربح التشغيليOperating profit

Margin، هامش الربح الصافيNet profit Margin، العائد على الاستثمار ReturnOn

Margin، هامش الربح الصافيNet profit Margin، العائد على الاستثمار Investment، والعائد

[1] Al-Tamimi,Hussein A. Hassan,**Factor Influencing Performance Of the UAE Islamic and Conventional**,**Global Journal Of Business Research**,**201**0,vol4,no.2. 1-9.

[2] إدريس والغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي**، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009،ص 180-181.

[3] معاوية عبد الهادي أحمد فرح، **أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل**، أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة السودان، 2016، ص 90.

والعائد على حق الملكيةReturn On Equity[1].

ج- نموّ المبيعات(Sales Growth):

إن النمو هو الهدف الأكثر قبولا لجميع الأعمال التجارية، والواقع أن التصورات لنجاح أو فشل العديد من الشركات يعتمد على التقييمات لمقاييس ومعايير النمو السنوية، ومع ذلك فإن العملية معقدة لعاملين:[2]

1. التغيرات على مر الزمن في القاعدة التي يقاس بناء عليها النمو: هذه التغييرات يمكن أن تشمل الزيادة في عدد المخازن أو الأسواق أو مندوبي المبيعات، وتعالج هذه المسألة باستخدام مقاييس "نفس المخزن" أو مقاييس طبيعية للأسواق، وموظفي المبيعات، وهكذا.
2. مضاعفة النمو خلال فترات متعددة، على سبيل المثال إذا حققت الشركة نموا سنويا بمقدار(30%) في سنة واحدة، ولكن لن يتغير هذا النمو خلال السنتين التاليتين، فإن هذا النمو يكون نفسه لو كان النمو مقداره (10%) في كل سنة من الثلاث سنوات التالية. معدل النمو السنوي المركب "CAGR" وهو مقياس يعالج هذه الشركة، ومن المعروف بان نمو المبيعات يقيس عدد الوحدات المنتجة في الشركة والتي يتم بيعها في غضون العام الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، أما حجم المبيعات، فإنه يصف عدد من الوحدات المباعة خلال فترة زمنية محددة، عادة سنة واحدة.

إن نمو المبيعات يشير إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي يريدها المستهلك، ويعني أيضا أن المنتجات يمكن أن تنتج بتكلفة أقل للوحدة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صافي الربح للشركة.

إن معرفة التغيير في نمو المبيعات بين الماضي والحاضر يساعد في تحديد المرحلة الحالية والمستقبلية للشركة وكذلك يساعد على استفادة الشركة من فترات الازدهار ومدى قدرتها على مواجهة فترات الكساد.

---

[1] محمد كايد محمد المجالي، **أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن**، شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط،2012 ، ص30.

[2] فهد علي الناجي، **أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى**، شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص48.

وعادة يتم قياس مؤشر نمو المبيعات عندما تقوم الشركة بتحديد حجم النمو للمبيعات والذي يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، ويظهر دور وظيفة التسويق جليا من خلال إيجاد خدمات ومنتجات جديدة، وتكثيف بيع المنتجات او الخدمات غلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة [1].

ولا يمكن الاعتماد على النظر لمعدلات نمو المبيعات لفترات سابقة والافتراض بمعدل نمو المبيعات بالفترة المستقبلية، فمن الضروري البحث عن مصدر نمو مبيعات الشركة وتقييم جودة النمو، فنمو المبيعات عالي الجودة والذي يأتي من بيع منتجات اكثر والدخول إلى اسواق جديدة مستقر أكثر مقارنة مع نمو المبيعات من خفض الجودة، والذي يولد إقتطاع في التكاليف[2].

وإن النمو السريع للمبيعات لا يضمن تحقيق ارباح عالية ما لم تتوفر رقابة جيدة على التكاليف من إدارة الشركة.[3]

وتعد النسبة المئوية لنمو المبيعات من اهم التحليلات السنوية التي تعاج السؤال التالي: ماذا حققت الشركة هذا العام مقارنة مع العام الماضي؟ إن تقسيم النتائج للفترة الحالية والفترة الماضية سوف ينتج عنه قيمة قد تكون عددية أو يتم تمثيلها برسم بياني أو نموذج تخطيطي، وبطرح النتائج من بعضها بعض سوف يظهر النقص أو الزيادة بين الفترتين[4].

وبشكل عام نمو المبيعات يأتي من اربعة أقسام وهي: بيع المنتجات أو الخدمات بشكل أكبر، ارتفاع الأسعار للمنتجات أو الخدمات الحالية، بيع منتجات أو خدمات جديدة.[5]

---

[1] شقير، أماني، **تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من وجهة نظر متكامل**، أطروحة دكتوراه ، جامعة الإسكندرية، مصر،2005،ص50.

[2] Dorsey, pat,**The Five rules for successful stock investing** :**Morningstar's guid to building wealth and winning in the market**, new jersey,johnwiley&soncInc,2004,p 21.

[3]www.abahe.co.uk

[4] Farris.p,Bendle.n,pfeifer. P ,Reibstein. D. **Marketing metrics**,(3ed). USA, Wharton Schoolpublishing, 2010,p126.

[5] Dorsey, pat, **The Five rules for successful stock investing**: **Morningstar'sguid to building wealth and winning in the market**, p 23.

المطلب الرابع: المشاكل و المعوقات التي تواجه الاداء التسويقي:

توجد مجموعة من المشاكل و المعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي في العالم العربي أبرزها:

1-حجم الإنتاج: إذ ان الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية، فإن التسويق يطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلك ثم بعد إنتاج السلع المطلوبة في تسهيل جعلها في متناول المستهلك.

و الانتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق تفيض الكميات المنتجة عن إستعاب الأسواق وعن الطلب، والإنتاج الكبير يعتمد على إستثمار ضخم وعلى قطاع صناعي هائل، وهذا يعتبر غير متوفر في العالم العربي لأن الإستثمارات العربية في الغالب تتجه نحو الخارج.

2-مستوى الدخل:

إن تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الإستهلاك وبالتالي الإنتاج، مما يجمد الوضع الإقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج، إذا ما تعاظم الأمر، وسيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تهبط إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى (50%) من الأسعار النهائية المدفوعة من جانب المستهلكين.

3-البحوث وتكاليف التسويق:

بما أن عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين، فالإهتمام بالبحوث والإستبانات والوسائل العلمية التي تقربنا أكثر من معرفة حاجات السوق ولرغبات المستهلكين أصبحت أمرا ضروريا مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التسويقية.

4-البنية التحتية:

تشكل البنية التحتية قاعدة صلبة تساهم في إستكمال عملية التسويق فهي التي تؤمن الإتصالات والمواصلات، صحيح أن معرفة السوق ورغبات المستهلكين تؤسس لعملية تسويق ناجحة إلا أن الوصول للسوق وللمستهلكين هو الفعل التنفيذي والتطبيق الواقعي للعملية ومن دونه تصبح العملية التسويقية قاصرة وفاشلة،

والكثير من الدول العربية تفتقد اساسيات البنية التحتية للدولة مما يعيق بشدة عمليات التسويق الداخلي ناهيك عن الخارجي منه.

5-البضائع المحلية:

فقدان الجودة نسبيا في البضائع المصنعة محليا مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أن الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعيا بذلك[1].

[1]رامز الطنبور، **المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي**، الملتقى العربي الثاني- التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003، ص 317،318،319.

المبحث الثالث: دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة:

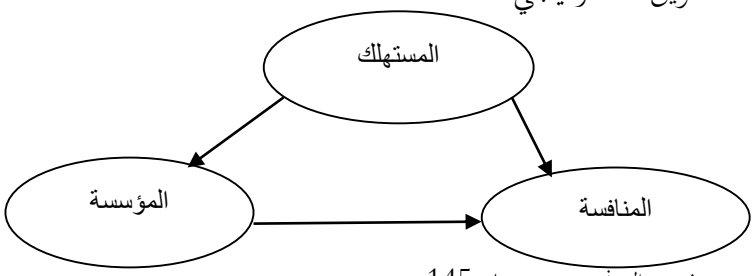
في هذا المبحث سوف نتطرق لدور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق، و في المطلب الثاني الى دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق.

المطلب الأول : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق :

بعد التقسيم الذي تم اعتماده في تجزئة الأداء التسويقي للمؤسسة بمستوياته الثلاثة الاستراتيجي، التكتيكي و العملي، يمكن التطرق إلى علاقة الأداء التسويقي بمستوياته الثلاثة بالإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها، لتوضيح دور هذه الأخيرة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة.

تهتم الادارة الاستراتيجية بالتسويق كأحد انشغالاتها المهمة حاليا، حيث يلعب التسويق دورا مهما في المؤسسة بمختلف مستوياته، فالتسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل العوامل البيئية التي مرت بها المؤسسات على المستوى العالمي في فترات السبعينات، عندما أدركت تلك المؤسسات ضرورة القيام بتطوير الخطط والاستراتيجيات للسيطرة والتحكم في مواردها بما يمكنها من استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمامها لزيادة حصتها السوقية، وبهذا اعتبر التسويق الاستراتيجي ممارسة للإدارة الاستراتيجية على صعيد (مستوى التسويق فكرا وعملا وفلسفة ،تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة ، من هذا المنطلق تم تعريف التسويق الاستراتيجي على أنه " النشاط الذي يعتمد على مجموعة من الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل[1]، بناءا على ما سبق يتضح علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتسويق الاستراتيجي

الشكل رقم(2-1): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر : نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق145.

[1] نزار عبد المجيد البراوري ،أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق**، دار وائل، عمان، 2004، ص144.

اعتمادا على تفاعل العناصر الثلاثة (المنافسة، المستهلك، المؤسسة) فإنه ينتج عنه تشكيل استراتيجية تسويقية مدعمة من الإدارة العليا بناء على ثلاثة قرارات هي:

- ✓ القرار الأول : مكان التنافس (تحديد السوق) .
- ✓ القرار الثاني: كيفية التنافس (تعديل المنتوج أو تقديم منتوج جديد).
- ✓ القرار الثالث : وقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق).

ومن هنا يمكن استنتاج أثر الإدارة الاستراتيجية على استراتيجية التسويق في المؤسسة من خلال النقاط التالية[1]:

– إن الإدارة الاستراتيجية تدعم الأداء الاستراتيجي للتسويق من خلال اختيار المنتوجات الصحيحة في الأسواق الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

– تدعم الإدارة الاستراتيجية الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق من خلال تحديد الأهداف بشكل منظم في المستويات المختلفة للمؤسسة، بعد دراسة كاملة للمدخلات ومواردها الضرورية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة وصياغة الاستراتيجيات العامة والتسويقية بشكل صحيح.

ويمكن تلخيص علاقة الإدارة الاستراتيجية بوظيفة التسويق في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2–2): العلاقة بين استراتيجية المؤسسة ووظيفة التسويق

المستويات الاستراتيجية في المؤسسة	القرارات الخاصة بوظيفة التسويق
المستوى الأول (استراتيجية المؤسسة)	تتمثل مدخلات التسويق في الوضع التنافسي، حركية السوق التحولات البيئية صياغة استراتيجية على مستوى المؤسسة.
المستوى الثاني (استراتيجية وحدات الاعمال)	تدعيم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة عن طريق الاهتمام بالمنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية.
المستوى الثالث (استراتيجية الوظيفية)	اهتمام بإدارة التسويق على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق مدعمة من طرف الادارة العليا.

المصدر : الجدول: نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي146.

[1] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق ص147.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن الإشارة إلى أن التسويق الاستراتيجي يحمل خصائص مستمدة من الإدارة الاستراتيجية, مثل الارتباط بالقرارات طويلة المدى، الاهتمام بالبيئة دائمة التغير، الاهتمام بالموارد و سنتطرق اليه من خلال الربط بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والأداء التسويقي سيأتي.

الفرع الاول: مساهمة رسالة المؤسسة في تحسين أدائها التسويقي:

من الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة موضوع تحديد رسالتها مأخذ الجد ,نظرا لانعكاس هذه الأخيرة على أذهان وتصرفات أعضائها من جهة، والأطراف الخارجية من جهة ثانية، خاصة وأن صياغة الرسالة بطريقة جيدة وواضحة تعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي في بيئتها التنافسية لأن وجود مؤسسة بدون رسالة واضحة، يفقدها القدرة على التركيز والتفوق والاستمرار.

ومن الأمثلة الحية عن أهمية الرسالة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة نذكر " شركة مينا للمقاولات والتجارة فقد أنشأت هذه المؤسسة لتكون رائدة ومتميزة في مجال الإنشاءات، من خلال التواصل مع العميل والاستمرار في خدمته وتعميق الاعتقاد لديه بأن المؤسسة تحترم التعاقد وتلتزم بتقديم أعلى مستوى للجودة ، لكسب ثقته واحترامه، وذلك من خلال أركان رسالتها وهي[1]:

- التعرف المستمر على احتياجات العميل والاستجابة لملاحظاته بعد الشراء.
- وضوح فكر وفلسفة الإدارة العليا واقتناع أفراد المؤسسة بها وتحمسهم لها.
- تعميق الاستعداد للإبداع والابتكار وتنمية القدرة عليه.
- تنمية الرغبة في التطوير والقدرة عليه.

إن رسالة المؤسسة تلعب دورا مهما في تدعيم الأداء التسويقي، من خلال جعل العميل محور اهتمامها والحرص الدائم على إرضاءه وتحقيق سعادته، وهذا ما يجعل لوظيفة التسويق دور رئيسي في تجسيد رسالة المؤسسة وضمان بقائها و استمراريتها.

[1] مصطفى محمود أبوبكر، **مدخل استراتيجي تطبيقي في إطار التسويق في المنشأت المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص55.

الفرع الثاني: مساهمة الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة:

تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق طموحاتها المستقبلية، فالرؤية الاستراتيجية توضح الإطار العام لتصرفات المؤسسة في المستقبل عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أبعادها (الداخلية والخارجية) ومحاولة ترجمتها على شكل غايات وأهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها اعتمادا على أركان وعناصر رسالتها المحددة مسبقا، فقد أثبتت احدى الدراسات الحديثة أن المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية والرسالة الجيدة تحقق مستويات من الأداء تتجاوز ست مرات المؤسسات التي لا تمتلك رسائل ورؤى مستقبلية رسمية ومكتوبة، مثل مؤسسة Disneywalt التي لخصت غرضها ومهمتها في تحقيق السعادة والمتعة للناس وهي أحسن مثال عن المؤسسات الناجحة، والتي حققت أعلى مستويات الأداء بفضل التزامها بتحديد رسالة ورؤية مستقبلية واضحة[1].

الفرع الثالث: مساهمة الأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

على ضوء تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية، يتم وضع الأهداف الاستراتيجية التي تمثل شكلا من أشكال الالتزام التي تعمل المؤسسة على تحقيقه، أي تحويل الطموحات إلى واقع ملموس اعتمادا في ذلك على مجموعة من الأنشطة، ولعل أهم الأنشطة المدعمة لتحقيق أهداف المؤسسة هي الأنشطة الخاصة بوظيفة التسويق باعتبارها الوظيفة الأكثر قدرة على ترجمة علاقة المؤسسة ببيئتها ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية التي تدعم الأداء التسويقي للمؤسسة :تعظيم الربح ، النمو، المسؤولية الاجتماعية.

والجدول الموالي يوضح مختلف مستويات الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التسويقي للمؤسسة:

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: **التسويق المعاصر**، مرجع سابق ص35.

الجدول رقم (2–3): علاقة الأهداف الإستراتيجية بالنشاط التسويقي

المدى	طبيعة الأهداف	ترجمتها في النشاط التسويقي
طويلة	تحسين سمعة المؤسسة تحقيق أهداف تسويقية التوسع الربحية	تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة عن طريق تحقيق الاداء المتميز قدرة على الابتكار تقديم خدمة للعملاء. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة لا تقل عن 5 % سنويا خلال سنوات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. الاعتماد على الامكانيات الذاتية للمؤسسة لتنفيذ البرامج الترويجية للمنتوجات والخدمات . التركيز على المنتوجات والخدمات ذات الربحية العالية.
متوسطة	تسويقية وبيعيه	زيادة مبيعات المؤسسة في السوق من30% الى70%مع نهاية فترة الخطة. تخفيض تكلفة الترويج بنسبة 50% خلال 5سنوات.
قصيرة	تسويقية وبيعية	تقييم حوافز رجال البيع خلال الشهر الاول بدء في تقييم خدمات للعملاء في منتصف سنة 1 تعديل المواصفات الحالية واضافتها الى جديدة. توجيه 60% من ميزانية ترويجية الى نشاط الاعلان .

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسى ،**الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 131 .

الفرع الرابع: دور التحليل البيئي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة:

أصبحت البيئة المحيطة بالمؤسسة على درجة عالية من التعقيد والديناميكية، حيث أصبح لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى الأداء الكلي للمؤسسة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات أو واضعي الاستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من أهميتها حيث أصبحت المسؤولية الأولى لعملية التحليل البيئي على عاتق الإدارة العليا وذلك بمساعدة القائمين بالتخطيط وكذا الاستشاريين داخل المؤسسة وخارجها لأن عنصر الزمن له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ذلك أن استجابة وردود فعل المؤسسة كلما كانت سريعة ودقيق كلما ساعدها ذلك على التفوق والاستمرار لاستغلال الفرص المتاحة أمامها والتقليل من التهديدات التي قد تواجهها وكل هذا ينعكس على اداء الكلي والجزئي فمثلا بحوث التسويق تساهم في معرفة الحاجات غير المشبعة أو خلق حاجات جديدة وهذا يتطلب من المؤسسة

دراسات دقيقة وسريعة لكي تتم الاستجابة في الوقت الملائم، والجدول الموالي يوضح أم المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وكيفية انعكاسها على الأداء التسويقي.

الجدول رقم (2–4): عناصر البيئية المحيطة وانعكاسها على الأداء التسويقي للمؤسسة

طبيعة التغييرات البيئية	التأثير على الأداء التسويقي
المتغيرات الاقتصادية : الركود ، السياسات النقدية،التضخم، السياسات السعرية ، الاجور.	توثر على النشاط التسويقي للمؤسسة من خلال تغيير سلوك المستهلك ناتج عن تغيير القدرة الشرائية له،كل هذه العوامل تؤثر على سلوك المستهلك توثر على المؤسسة .
المتغيرات الديموغرافية: معدل نمو السكاني اتجاهات التوزيع الجغرافي للسكان.	يؤثر حجم ونوع الطلب على المنتوج بالتغيرات في معدل النمو السكاني وكذا اتجاهات التوطن الجغرافي للأفراد داخل المجتمع وهذا بدوره يؤثر على قنوات التوزيع للمؤسسة وطبيعة المنتوجات وسعرها .
طبيعة المنافسة حركة المنافسين في السوق تزايد حدة المنافسة	توثر حركة المنافسين على استراتيجيات المؤسسة سواء على مستوى الانتاج والتسويق وذلك بما يقدمه المنافس من منتوجات وخدمات جديدة ومتفوقة على منتوجات المؤسسة هذا ما يدفعها للتفوق وضمان البقاء . كلما كانت المنافسة شديدة دفع المؤسسة الى تكثيف انشطتها التسويقية.
المتغيرات القانونية والحكومية تدخل الدولة في شروط الصحة والامن لحماية المستهلك الضرائب، والرسوم، قوانين	تؤثر البيئة القانونية والحكومية على المؤسسة من خلال التأثير على حرية الاندماج تحميل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية تشجيع المؤسسة على التوسع المحلي والدولي وبالتالي ينتج فرص وتهديدات ومن ثم التأثير على سلوك المؤسسة وأدائها بالإيجاب أو السلب.
المتغيرات التكنولوجية درجة الابتكار والتجديد توفر مراكز البحث والتطوير الملتقيات ودرجة التغيير التكنولوجي.	تؤثر على الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال دفعها الى ابتكار منتوجات وخدمات جديدة من خلال اقامة علاقات متواصلة مع مراكز البحث والجامعات ، تخصيص ميزانية كافية لإبتكار والتحديث والاهتمام بالاستثمار البشري في الجانب الانتاجي والتسويقي (التدريب والتكوين).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتمادا على مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 298.

بالتطرق إلى أهم المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على أدائها الكلي والجزئي، تجد هذه الأخيرة نفسها أمام ثلاث مواقف لردود أفعالها، وهذا ما يمكن ترجمته في الجدول الموالي :

الجدول رقم(2-5): حالات ردود فعل المؤسسة أمام المتغيرات البيئية

مناطق تأثير المتغيرات البيئية	اتجاهات التأثير على أداء المؤسسة
منطقة التأثير الإيجابي.	– فرص يمكن استثمارها والانتفاع بها – محفزات مشجعة للدخول في أنشطة معينة واتخاذ قرارات مناسبة. – مؤشرات وظواهر إيجابية تدفع إلى تصرفات معينة
منطقة التأثير المحايد.	– تغييرات ذات تأثير محايد لا يترتب عليها فرص أو تهديدات.
منطقة التأثير السلبي.	– مؤشرات وظواهر سلبية تدفع إلى الامتناع عن تصرفات معينة. – مشكلات تتطلب التصرف بشأنها. – قيود تحتاج إلى بدائل للتعامل الفعال معها. – تهديدات تنذر بالزوال وتستلزم قرارات صائبة وملائمة.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 315.

يتضح مما سبق أن قدرة المؤسسة على تحسين أدائها (الكلي و الجزئي) وتعظيم منافعها تتحدد بدرجة كبيرة بمدى القدرة على الاستفادة من نتائج التحليل البيئي التي تم التوصل إليها في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

وفق ما تم التطرق إليه اتضحت أهمية العلاقة بين الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق والإدارة الاستراتيجية على اعتبار أن مكونات الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق مستمدة من الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ولهذا عمدنا إلى الربط بين هذه العناصر ووظيفة التسويق على مستواها الاستراتيجي، ويبقى أن نحاول الربط بين الخيارات الاستراتيجية والأداء التكتيكي لوظيفة التسويق، لنصل في الأخير الى توضيح تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء العملي لوظيفة التسويق لتحديد مدى كفاءة وظيفة التسويق في المؤسسة.

المطلب الثاني : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء التكتيكي لوظيفة التسويق:

نظرا لتعدد البدائل الاستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة تجد نفسها مضطرة للمفاضلة بين بديل وآخر انطلاقا من إمكانياتها الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف) والظروف المحيطة بها (فرص، تهديدات)

قد وجدت عدة أسس لتصنيف الاستراتيجيات، فمن حيث التوجه العام قسمت إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي الاستراتيجيات الهجومية، الاستراتيجيات الدفاعية واستراتيجيات الاستقرار، ومن حيث درجة الشمول قسمت إلى ثلاثة أنواع أيضا وهي الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وأخيرا الاستراتيجيات الوظيفية، كما أضاف بورتر نموذجا للاستراتيجيات التنافسية في الصناعة، وهي استراتيجية تخفيض التكلفة واستراتيجية التركيز واستراتيجية التميز وهناك من يضيف معيار حسب دورة حياة المنتوج بمعنى الحصول على استراتيجيات النمو (النمو الداخلي، النمو الخارجي)، استراتيجيات الاستقرار، الانكماش أو الانسحاب ويبقى أي معيار يمكن اعتماده مرتبط بطبيعة المؤسسة وحجمها .

وفيما يلي أهم أنواع البدائل وفقا لدراسة عن الاستراتيجيات المختارة من طرف عينة من 358 مديرا على مدى 45 سنة، وكانت التكرارات التالية بخصوص استخدام استراتيجيات الأربعة كما يلي[1]:

أ- استراتيجية النمو: وكانت معتمدة بنسبة 54 % ويتم استخدامها في حالة ارتفاع نمو السوق .

ب- استراتيجية مختلطة: وكانت معتمدة بنسبة 28.7 % ويتم استخدامها في مرحلة التحولات الاقتصادية والمؤسسات متعددة الجنسيات.

ج- استراتيجية الاستقرار: وكانت معتمدة بنسبة 9.2 % وتستخدم في الصناعات المستقرة والبيئة المستقرة .

د- استراتيجية الانكماش: وكانت معتمدة بنسبة 7.5 % واستخدمت في حالة حدوث أزمات و ارتفاع الخسائر والكساد الاقتصادي.

[1] محمود رجب زقزوق محمود، **التخطيط الاستراتيجي للسوق كمدخل لتعظيم القيمة**، شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس القاهرة ، 2009،ص 89.

الجدول رقم (2–6): عينة للاستراتيجيات البديلة ومجالاتها التطبيقية كما حددها "Gluck"

	استراتيجية التوسع/النمو		**استراتيجية الانكماش**		**استراتيجية استقرار**		**استراتيجية مختلطة**
	ماهي	كيف	ماهي	كيف	ماهي	كيف	ماهي وكيف تتم
المنتوجات	اضافة منتوجات جديدة	اكتشاف استخدامات جديدة للمنتوجات	التخلص من منتوجات قديمة	تخفيض تكاليف تنمية وتطوير الأسوق	المحافظة على الوضع الحالي	قيام بإجراء تغيرات الجودة	التخلص من المنتوجات القديمة واضافة منتوجات جديدة
الأسواق(السعر الترويج التوزيع)	اكتشاف أسواق جديدة	اختراق السوق	تخفيض عدد قنوات التوزيع	تخفيض حصة من السوق	محافظة على وضع حالي	حماية حصة المؤسسة من السوق وتركيز	التخلص من العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد
الوظائف	التكامل الرأسي الأمامي	زيادة الطاقة المستعملة	المؤسسة مقيدة	تخفيض أنشطة البحث والتطوير	محافظة على الوضع الحالي	تحسين وزيادة الانتاجية	زيادة الطاقة المستعملة وتحسين الانتاجية

المصدر: محمود رجب زقزوق محمود، مرجع سابق، ص89.

يتضح من الجدول السابق أن قدرة المؤسسة على التفوق وتحسين أداءها بشكل عام و أداءها التسويقي بشكل خاص مرتبط بمدى قدرتها على الاستفادة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، ومدى استغلالها للإمكانيات غير المستغلة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي لضمان بقائها و واستمراريتها.

خلاصة:

تناول هذا الفصل دراسة نظرية للأداء التسويقي حيث تم التعرف أولا على مفهوم الأداء بصفة عامة للتوصل لمفهوم الأداء التسويقي وهو أن: الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها خصوصا في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها المنشآت الأمر الذي فرض عليها توجها لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وتحقيق الأهداف.

كما تم التعرف على أبعاد الأداء التسويقي والمتمثلة في الحصة السوقية، الربحية، نمو المبيعات.

بالإضافة إلى التركيز على أهمية ومؤشرات الأداء التسويقي، كما تناول هذا الفصل المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء التسويقي.

وأخيرا تم التطرق إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية.

تمهيد :

بعد دراسة وتحديد الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية والاداء التسويقي على التوالي سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لإبراز دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لموقع إنتاج بالمدية، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري وذلك من خلال إسقاطها على الواقع العملي بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سيتم التطرق من خلالها إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لموقع إنتاج بالمدية (فرع أنتيبيوتيكال).

المبحث الثاني: الأداء التسويقي لموقع إنتاج بالمدية (فرع أنتيبيوتيكال)

المبحث الثالث: واقع الادارة الاستراتيجية لموقع إنتاج بالمدية (فرع أنتيبيوتيكال).

المبحث الأول: تقديم عام لموقع إنتاج بالمدية.

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى الوضع الذي هو عليه الآن .

كما يعتبر مقر الإنتاج بالمدية (antibiotical) محل الدراسة، أحد أكبر وأهم هذه الوحدات، وأهم مؤسسة منتجة للمضادات الحيوية والأدوية الجنيسة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية على المستوى الوطني.

وسنتناول في هذا المبحث تقديم عام للمجمع والوحدة وتقديم هيكلها التنظيمي وكذا أهميتها الاقتصادية.

المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائد في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي، أما في مرحلة اقتصاد السوق، فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته، والعمل على تنمية حصته السوقية.

أولا : نشأة وتعريف مجمع صيدال

- **نشأة وتطور مجمع صيدال:**

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلية المركزية الجزائرية P.C.A، فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلية سنة 1969، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23، الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، انتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971، وتم استرجاع وحدة بيوتيك biotic في السنة نفسها، ثم وحدة فارمال pharmal سنة 1975 المورثتين عن المستعمر الفرنسي.

عن طريق المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في 1982/04/27 تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، حيث كانت تتكون هذه الأخيرة من وحدات النتاج بالجزائر العاصمة.

تم تحويل مركب antibiotical رسميا الى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C التي عملت على إنشائه.

في 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال saidal، وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير، وفي سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم، حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني.

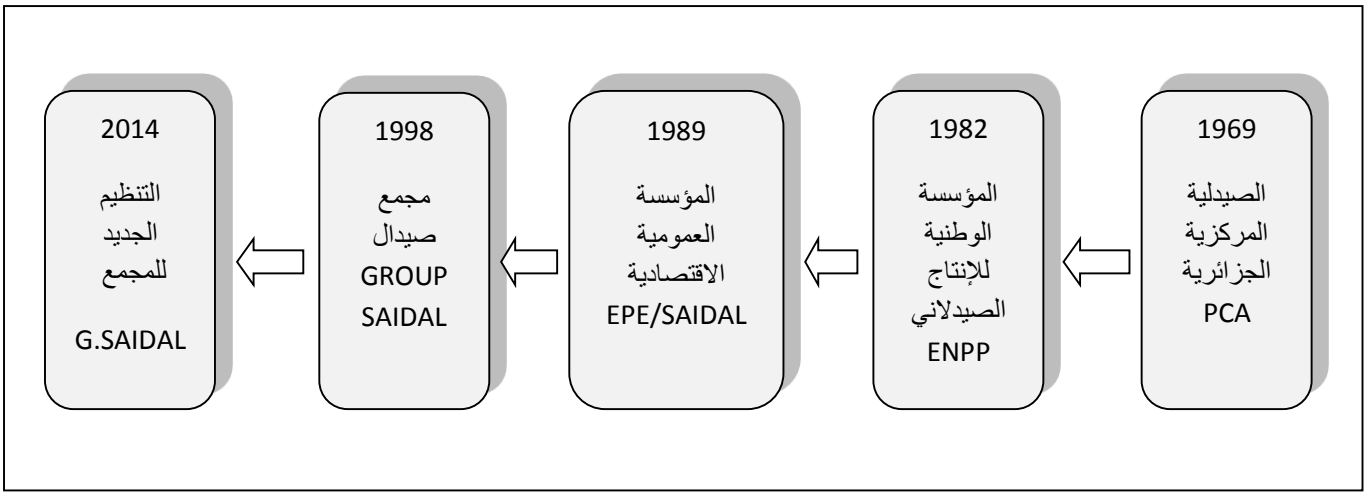
في سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويلها في 1998/02/02 الى مجمع صناعي يتكون من ثلاث وحدات هي فارمال، بيوتيك، وأنتيبيوتيكال.

في عام 1999 دخل المجمع الى البورصة، وقام في 2009 برفع حصته في رأسمال صوميديال somedial بحدود 59% لتصبح وحدة جديدة تابعة للمجمع، وخلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأس المال TAPHCO من 38.75% إلى 44.51% كما اكتسبت حصة 20% في رأسمال beral .[1]

[1] Historique du groupe saidal, disponible sur :
http// :www.saidalgroup.dz.historique.asp,consultè le :19/03/2018 10 :00.

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي

الشكل(3–1): مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- **تعريف مجمع صيدال :**

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم، يقدر رأسماله الاجتماعي ب:2.500.000.000دج، ويقع مقره الاجتماعي في :01 شارع يحي لعياشي – حسين داي- الجزائر العاصمة، يأخذ شكل مجمع صناعي، يقوم بتطوير، انتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.[1]

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 1999/07/17، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB) رقم 98/04 والمؤرخة في 1998/12/24، وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999 وقدر عددها بـ : 2000000 سهم، وقد كان البيع بسعر ثابت قدر بـ:20% من رأسمال المجمع وقدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد بـ :250 دج، أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت بـ :800 دج، وكانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع.

[1] Groupe saidal/rapport de gestion,saidal au seuil d'une nouvelle étape,2009,p61.

يقدر عدد المساهمين في البورصة بـ 19288 مساهم، ويعد مجمع الصناعة الصيدلية الكيميائية المساهم الرئيسي، والذي قام بشراء 80 % من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع، وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20 % إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد.[1]

تحصل المجمع في 2005/02/05 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة (A.F.A.Q).

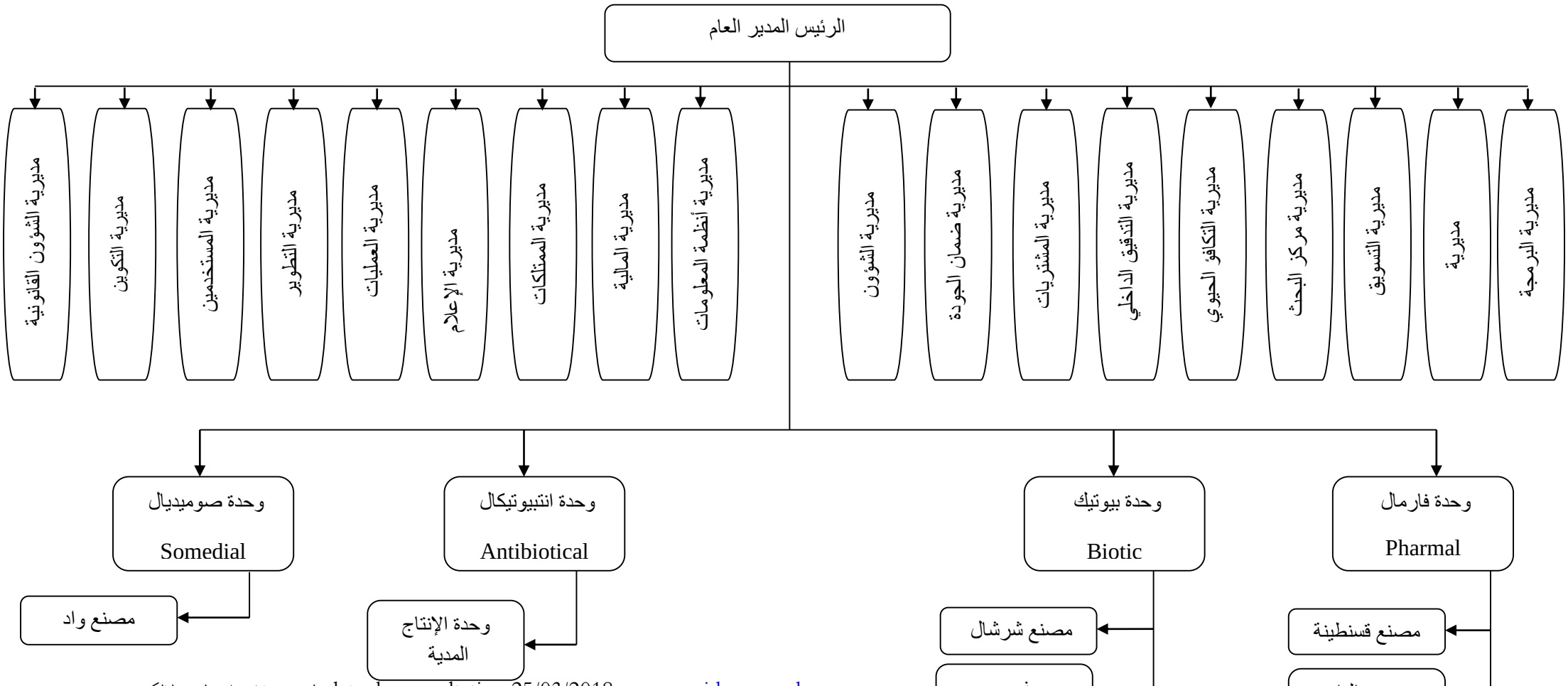
ثانيا: تنظيم مجمع صيدال

- **الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :**

عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال تغييرين خلال عام 2009، الأول يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما، والثاني يتمثل في إضافة وحدة رابع إلى الوحدات الثلاثة السابقة وهو وحدة صوميديال somidaial، حيث يظهر الهيكل التنظيمي المستحدث لمجمع صيدال كما يلي:

[1] Présentation du groupe saidal, disponible sur :http://www.saidalgroup.dz/prèsentation.asp,consulté le :19/03/2018,10 :30.

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: نقلا على الموقع الالكتروني. www.saidagroup.dz date de consultation 25/03/2018.

المطلب الثاني: تعريف موقع إنتاج المدية

هذه الوحدة هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأسمال اجتماعي يقدر بـ:1.187.500.000 دج[1] ، يقع مقره بطريق الخميس ص.ب :33- المدية 26000 ، ويبعد حوالي 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، تصل مساحته إلى 33 هكتار – بعدما كانت في حدود 25 هكتار – منها 19هكتار مبنية[2].

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال saidal تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية في حين أصبح الآن يسمى بوحدة المضادات الحيوية التابع لصيدال، ودخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير يوم 1998/02/02، وقد تم استبدال اسمه من وحدة المضادات الحيوية إلى مقر الإنتاج المدية وهذا سنة 2014.

تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994 و شهادة الجودة ISO 9001نسخة 2001 من الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة .A.F.A.Q

- **تنظيم مقر إنتاج المدية:**

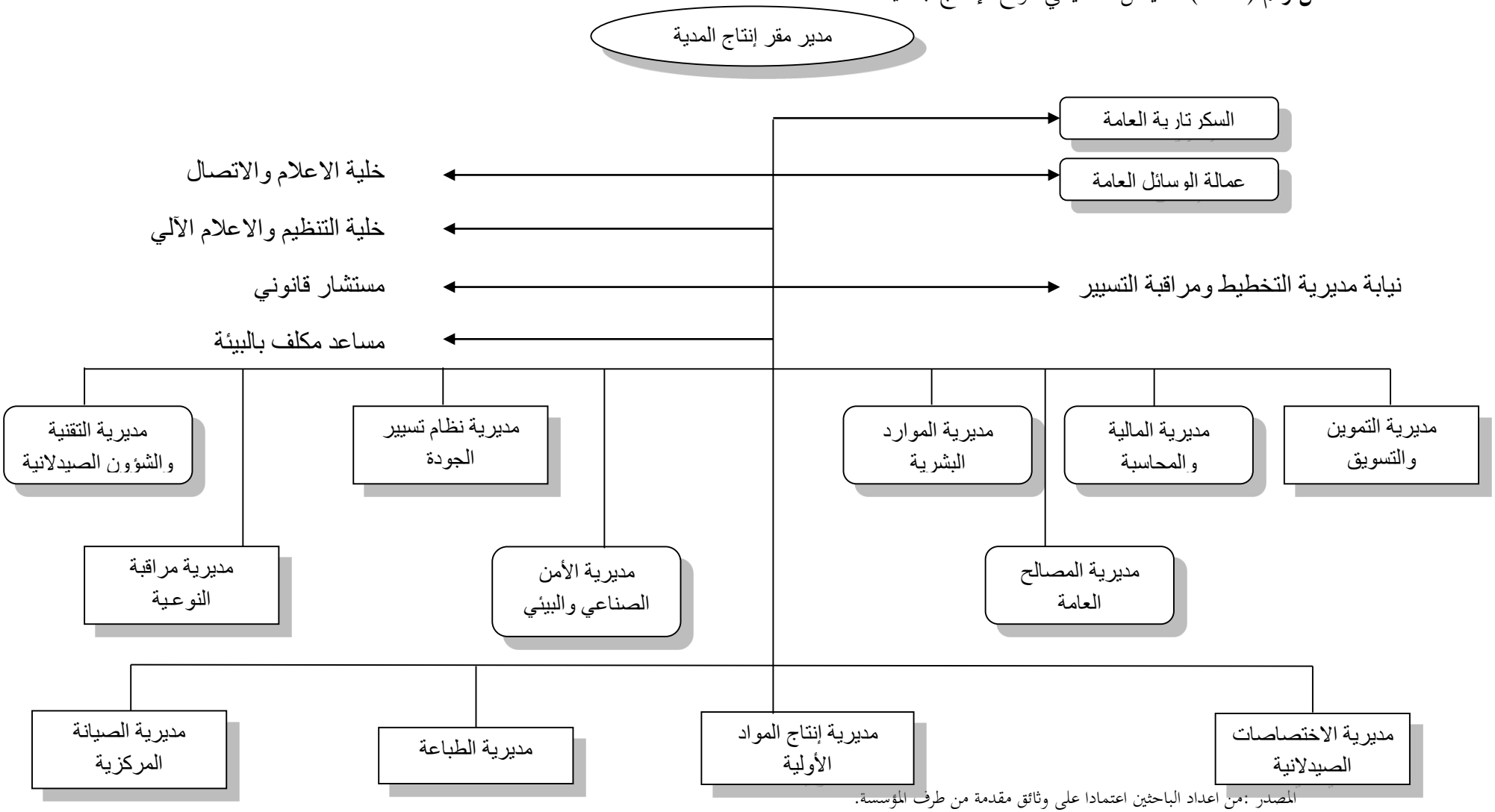
- **الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية :**

عرف الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية تغييرا يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمقر:

[1] Group saidal/rapport de gestion ,optic,p61.

[2] مقابلة مع: محمد فهيس : مسؤول مركز الاعلام الآلي ،2018،10.30/03/27.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج بالمدية



المصدر :من اعداد الباحثين اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

يتكون مقر إنتاج المدية من الإدارات التالية:

❖ **الإدارة العامة:** والمتمثلة فيما يلي:

1. **مدير المقر:** مهمته إدارة ووضع سياسات من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير و المتوسط و البعيد، من أجل ضمان نمو اقتصادي و توسع المقر.

2. **السكرتارية العامة:** تقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.

3. **عمالة الوسائل العامة.**

4. **خلية الإعلام و الاتصال:** تضع خطط اتصالية داخلية للمقر بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.

5. **نيابة مديرية التخطيط و مراقبة التسيير:** مهمتها الرقابة الداخلية و تدقيق الحسابات، ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير المقر.

6. **خلية التنظيم و الإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل التنظيمية و نظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للمقر.

7. **مستشار قانوني:** التكفل بالدفاع عن مصالح المقر و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة بها.

8. **مساعد مكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف المقر على جميع المستويات حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19، والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

❖ **المديريات الأساسية للمقر:**

1. **مديرية التموين و التسويق:** مهمتها شراء المواد الأولية ووسائل التخزين و قطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، و ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.

2. **مديرية المصالح العامة:** مهمتها إنتاج و توزيع المعدات و مختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه و البخار...) وتحليل المواد الكيميائية المذابة، و التي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.

3. **مديرية الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، و التعليمات العامة المتعلقة بالوحدة، و تلك الصادرة من المجمع.

4. **مديرية الأمن الصناعي و البيئي:** هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه و النفايات، وأيضا حماية العمال و الحفاظ على الممتلكات المادية للمقر، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

5. **مديرية نظام تسيير الجودة:** مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الوحدة.

6. **مديرية التقنية و الملفات الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية، تحت تعليمة الأمر المطبق رقم 285/92 المؤرخ في 1992/07/06.

7. **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة و الكمية المحددتين سابقا.

8. **مديرية إنتاج المواد الأولية:** مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسيلينية نصف مصنعة.

9. **مديرية الطباعة:** تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات و الجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية ب: 80 مليون علبة تغليف و 140 مليون منشورة دواء سنويا.

10. **مديرية الصيانة المركزية:** تطبيق سياسة لصيانة المعدات و التجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل المقر.

❖ **المديريات المساعدة:** تتمثل في:

1. **مديرية المالية و المحاسبة:** مسؤوليتها تطبيق الاستراتيجية المالية و مراجعة الحسابات الخاصة بالمقر.

2. **مديرية الموارد البشرية:** من مسؤوليتها إدارة المسار الوظيفي و المهني، و تسيير الرواتب و المنح و الأجور، ووضع استراتيجية لتنمية وتدريب الموارد و الكفاءات البشرية و العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل

المقر ما بين العمال و خارجه مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات و الدولة)، وقد كان عدد المستخدمين بالموقع خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2012-2016.

الجدول رقم (3-1): تطور الموارد البشرية لموقع انتاج المدية (2012-2016) الوحدة: عامل

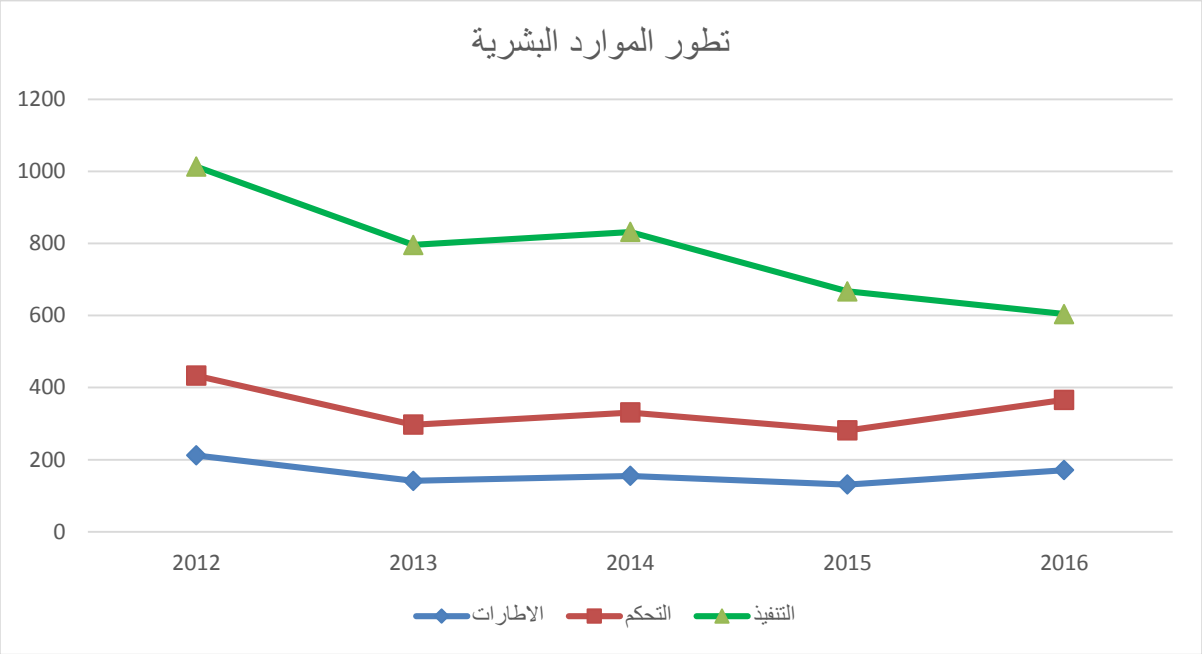
السنوات / تطور الموارد البشرية	2012	2013	2014	2015	2016	%
الإطارات	212	179	191	185	171	/
التحكم	221	156	176	150	195	/
التنفيذ	580	441	465	332	238	/
المجموع	1013	796	832	667	604	-40.37

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات من المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ مجموع الموارد البشرية في تناقص مستمر خلال الفترة (2012-2016)، حيث انخفض عدد العاملين من 1013 عامل عام 2012 إلى 604 عامل عام 2016 اي بنسبة انخفاض 40.37% ويعود سبب الانخفاض الى حل الفرع والتحول الى موقع انتاج والاندماج في الشركة الام.

والشكل البياني التالي يوضح تطور الموارد البشرية للمؤسسة خلال الفترة (2012-2016).

الشكل رقم(3-4): منحنى بياني لتطور الموارد البشرية خلال الفترة 2012-2016.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

المبحث الثاني: الأداء التسويقي لموقع إنتاج المدية.

الواردات من المنتجات الصيدلانية في الجزائر خلال الفترة (2012-2016).

يمكن توضيح ذلك من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم(3-2): يوضح تطور الواردات من المنتجات الصيدلانية في الجزائر خلال الفترة (2012-2016).

السنوات	كمية الواردات (طن)	قيمة الواردات (مليار دولار)	نسبة التطور %
2012	35.540	2.33	24
2013	29.487	1.82	14.07
2014	22.184	1.37	-24.07
2015	24.064	1.96	10.37
2016	21.557	1.84	1.96

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مقال على صحيفة أخبار اليوم، أنظر:

اطلع عليه في 2018/05/15.

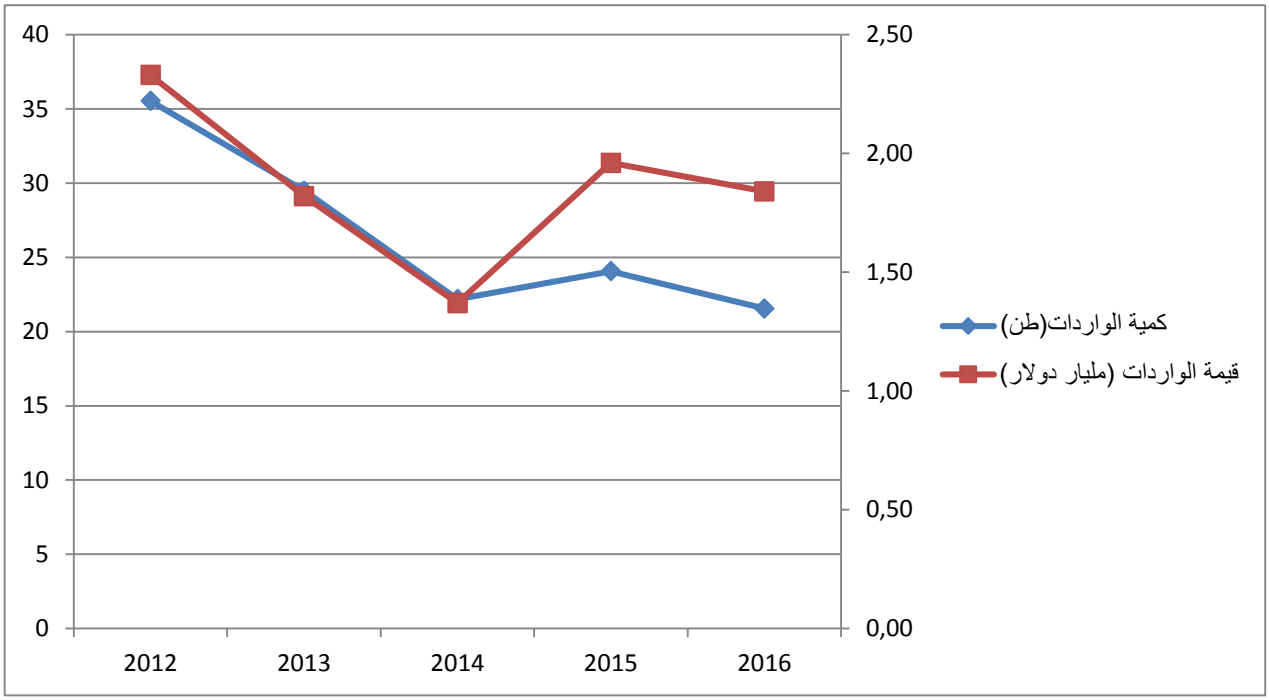
http://www.akhbarelyoum.dz/ar/index.php?option=com-content&tmpl=component&id=202685

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة في الواردات من المنتجات الصيدلانية حيث بلغت 2.33 مليار دولار عام 2012 مسجلا بذلك زيادة قدرها 24 % مقارنة بالعام 2011 (1.85 مليار دولار).

والتدابير المفروضة على الإنتاج المحلي ومنع استيراد المنتجات الدوائية المنتجة محليا خفضت فاتورة الأدوية حيث انخفضت فعلا كما هو موضح في الجدول ب 14 % و24 %، من 1.82 مليار دولار عام 2013 إلى1.37 مليار دولار في عام 2014، إلا أنها استأنفت من جديد زيادتها المقدرة على التوالي ب 10.37% و 1.96 % خلال الفترة 2015-2016.

والشكل البياني التالي يوضح تطور الواردات من المنتجات الصيدلانية خلال الفترة (2012-2016).

الشكل رقم(3-5): تطور الواردات من المنتجات الصيدلانية 2012-2016.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

المطلب الأول: الحصة السوقية لموقع إنتاج المدية.

في محاولة دراسة الحصة السوقية لمجمع صيدال موقع إنتاج المدية تعذر علينا الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة له، لكن عند مقابلتنا لبعض المسؤولين والأخذ بتصريحاتهم تبين لنا بأن حصة موقع إنتاج المدية من السوق المحلية منخفضة حيث تمثل ما نسبته 7% فقط.

المطلب الثاني: ربحية موقع إنتاج المدية (ربحية الإجمالية).

سنعتمد في قياس ربحية المؤسسة من خلال:

1-مؤشر هامش صافي الربح(معدل الربحية الإجمالية): هناك [1]من يطلق عليه بمعدل الربحية الإجمالية، يتم حساب مؤشر هامش صافي الربح بقسمة صافي نتيجة السنة المالية على رقم الأعمال، وتمثل هذه النسبة العائد المتولد على المبيعات وتبين قدرة المؤسسة على تحقيق ربح للمبيعات[2]، ويحسب بالعلاقة التالية:

[1] شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية**، الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، 2008 ص 203.

[2] مرجع سبق ذكره، ص 203.

مؤشر هامش صافي الربح=(صافي نتيجة السنة المالية / رقم الاعمال)×100%

-هذا يعني ان هامش صافي الربح هو نسبة من قيمة رقم الأعمال التي يمكن أن تنخفض بها الأرباح، دون أن تتعرض المؤسسة للخسائر[1]، ونشير إلى أن المحلل المالي الجيد قادر أن يربط هذه النسبة ونسبة هامش الربح الإجمالي إلى رقم الأعمال، للخروج باستنتاجات أفضل عن ربحية المؤسسة[2].

الجدول رقم(3-3): تطور معدلات الربحية خلال الفترة (2013-2017).

البيانات	2013	2014	2015	2016
صافي نتيجة السنة المالية (1) (دج)	832915127.65	693114291.35	957948968.49	470237948.09
رقم الاعمال (2) (دج)	3329644038.98	2936707000.80	3220659356.48	2277060001.55
هامش صافي الربح (3)=(1)/(2)×100	0.25	0.23	0.29	0.20
معدل الربحية %	25	23	29	20

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للسنوات (2013-2016).

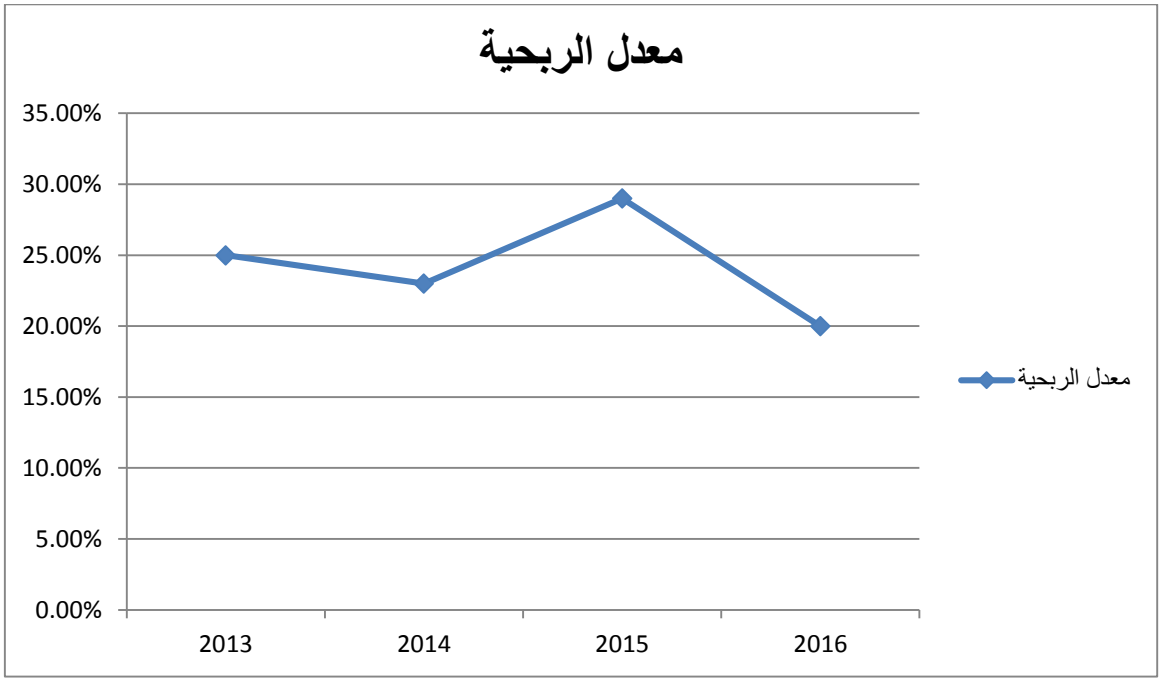
من خلا الجدول نلاحظ أن معدلات الربحية الإجمالية للمؤسسة تنمو بشكل متذبذب وطبيعي، وهذا تبعا لنمو كل من رقم الأعمال والنتيجة الصافية، حيث نلاحظ ان أعلى معدل مسجل خلال هذه السنوات كان سنة 2015 بمعدل 29 % بينما كان ثاني معدل مسجل سنة 2013 بمعدل 25 % ليبدأ هذا المعدل في تراجع طفيف في كل من سنة 2014 بمعدل 23 %، وسنة 2016 بمعدل 20 % ، ويرجع هذا النمو إلى قوة المؤسسة وقوة نشاطها خلال هذه السنوات، وأيضا قوتها وقدرتها على توليد أرباح من المبيعات.

[1] منير إبراهيم الهندي، **الادارة المالية "مدخل تحليلي معاصر"**، طبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص98.

[2] بن عمارة نور الدين، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر في العلوم المالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،ص94.

والشكل البياني التالي يبين تطور الربحية لموقع إنتاج المدية خلال الفترة (2013-2016).

الشكل رقم(3-6): تطور معدل الربحية 2013-2016.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

المطلب الثالث: نمو المبيعات لموقع إنتاج المدية.

أولا: تطور الإنتاج خلال الفترة (2014-2017).

الجدول رقم(3-4): تطور الإنتاج بالكمية والقيمة ما بين (2014-2017).

السنوات	الإنتاج بالكمية (وحدة مباعة)	نسبة التطور %	الإنتاج بالقيمة (دينار جزائري)	نسبة التطور %
2014	45231577	/	3329651045	/
2015	38538891	-14.79	2515068512	-24.46
2016	30979918	-19.61	2129945633	-15.31
2017	49027918	14.82	3493640271	64.02

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للموقع للسنوات (2014-2017).

من خلال الجدول يتضح أن هناك انخفاض في وتيرة الإنتاج بالقيمة والكمية خلال الفترة (2014-2016) و هذا راجع إلى[1]:

- ✓ استيراد الأدوية من الخارج يؤثر على حصة موقع إنتاج المدية.
- ✓ اختلالات على مستوى التموين بالمواد الاولية 87 % منها تأتي من الخارج وهذا يؤثر على الإنتاج نتيجة تأخر الطلبيات.
- ✓ انقطاع الإنتاج لفترة تزيد عن الشهر نتيجة عدم طلب المواد الأولية من المزود في الوقت اللازم ساهم في انخفاض الإنتاج.
- ✓ مشكل صيانة الآلات في موقع إنتاج المدية.

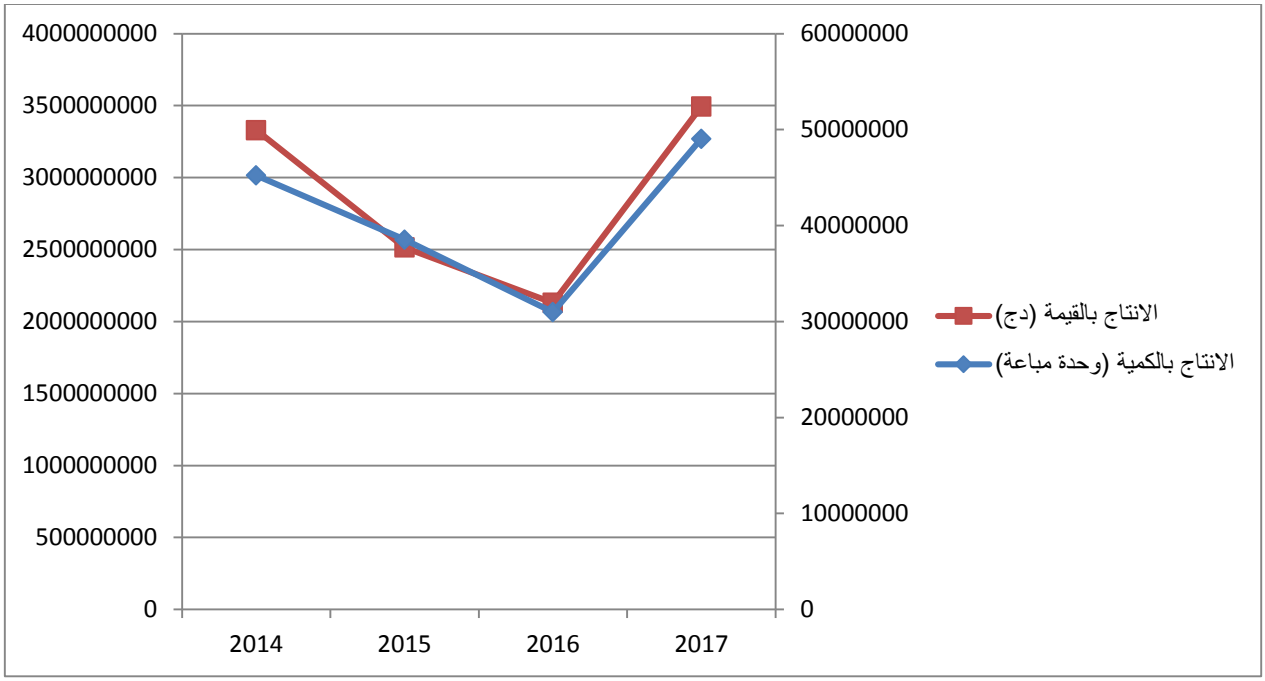
أما فترة (2017) فهناك ارتفاع إيجابي بالكمية و القيمة وهذا راجع إلى:

- ✓ سياسة الدولة لتدعيم الإنتاج المحلي.
- ✓ توفر موقع إنتاج المدية على 14 ورشة إنتاج مختلفة سعة الإنتاج.

[1] من إعداد الباحثين اعتمادا على: مقابلة مع السيد بن دالي جمال، مسؤول خلية المراجعة والتحليل، صيدال (موقع إنتاج المدية) يوم 2018/05/06.

والشكل الموالي يوضح تطور الإنتاج بالكمية والقيمة خلال الفترة (2014-2017).

الشكل رقم(3-7): تطور الإنتاج بالكمية والقيمة 2014-2017.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

ثانيا: تطور المبيعات خلال الفترة (2014-2017).

الجدول رقم (3-5): تطور المبيعات خلال الفترة 2014-2017.

السنوات	كمية المبيعات (وحدة مباعة)	رقم الأعمال (دينار جزائري)
2014	31510088	2798078031
2015	34014836	3212425076
2016	32523489	3016585940
2017	31267224	3265832677

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للموقع للسنوات (2014-2017).

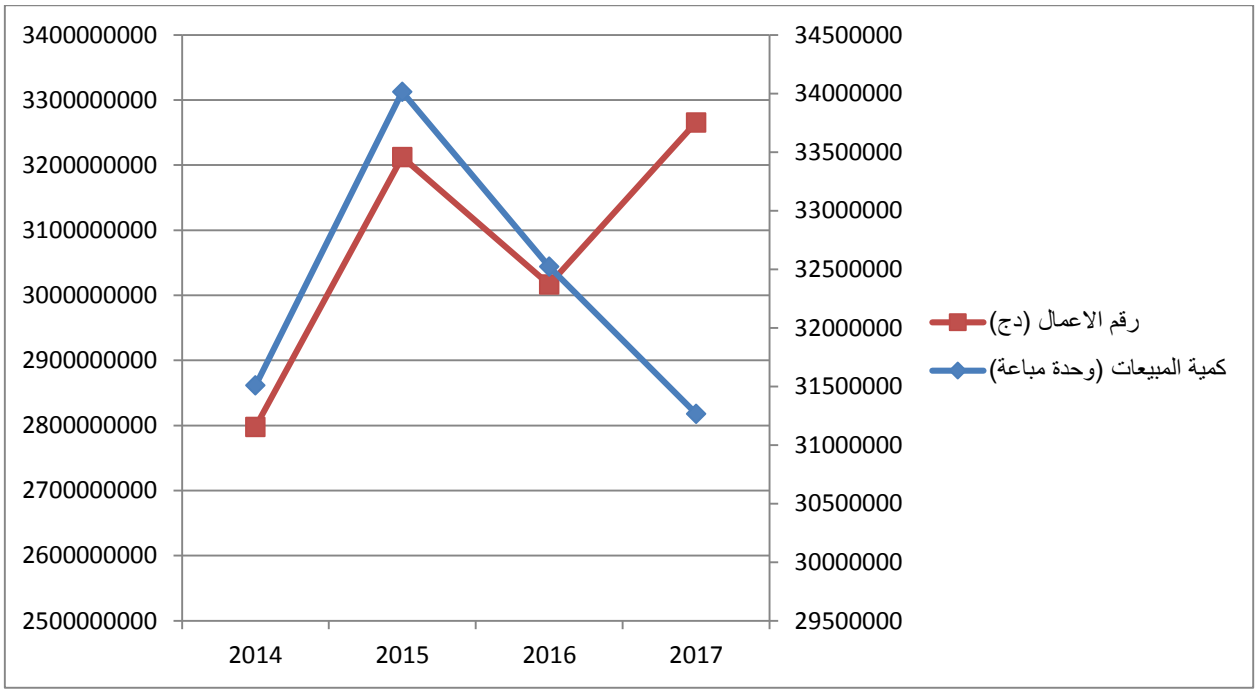
من الجدول السابق يلاحظ أن رقم الأعمال في تزايد بين 2014-2015 كذلك الكميات اتجهت نحو الارتفاع

وهذا راجع إلى: تحسين نظم التسيير المتبعة بالموقع والموجهة لإرضاء العملاء، وكذلك الملاءمة بين العرض والطلب، في حين ابتداء من سنة 2016 انخفض رقم الأعمال و كمية المبيعات وسبب ذلك: هو تذبذب السوق وصعوبة برمجة الإنتاج الظرفي حسب احتياجات السوق الظرفية، كذلك المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية.

اما في سنة 2017 فسجل رقم الاعمال ارتفاعا أكبر من الذي سجل سنة 2015 على الرغم من أن الكميات المباعة اتجهت نحو الانخفاض وسبب ذلك هو تركيز موقع إنتاج على إنتاج وبيع المنتجات ذات قيمة عالية نسبيا ومطلوبة في السوق.

و الشكل البياني التالي يوضح منحنى الكميات المباعة وقيمتها خلال الفترة (2014-2017).

الشكل رقم(3-8): تطور الكميات المباعة وقيمتها 2014-2017.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

ثالثا: نمو المبيعات لموقع انتاج المدية خلال الفترة (2015-2017).

الجدول (3-6) : معدل نمو المبيعات خلال الفترة (2015-2017).

السنوات	المبيعات بالكمية (وحدة مباعة)	نسبة النمو %	المبيعات بالقيمة (دينار جزائري)	نسبة النمو %
2014	31510088	/	2978078031	/
2015	34014836	7.94	3212425076	7.86
2016	35223489	-4.38	3016585940	-6.09
2017	31267224	-3.86	3265832677	8.26

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للموقع للسنوات (2014-2017).

يتبين من الجدول السابق أن مبيعات الفرع سجلت ارتفاعا مستمر حتى سنة 2015 بالكميات حيث تم بيع 34014836 وحدة بيع بنسبة نمو بلغت 7.94 % مقارنة مع سنة 2014.

كما لا حضنا ان المبيعات سجلت انخفاض مستمر حتى سنة 2017 حيث تم بيع 31267224 وحدة بيع بنسبة انخفاض بلغت 3.86- % مقارنة مع سنة 2016.

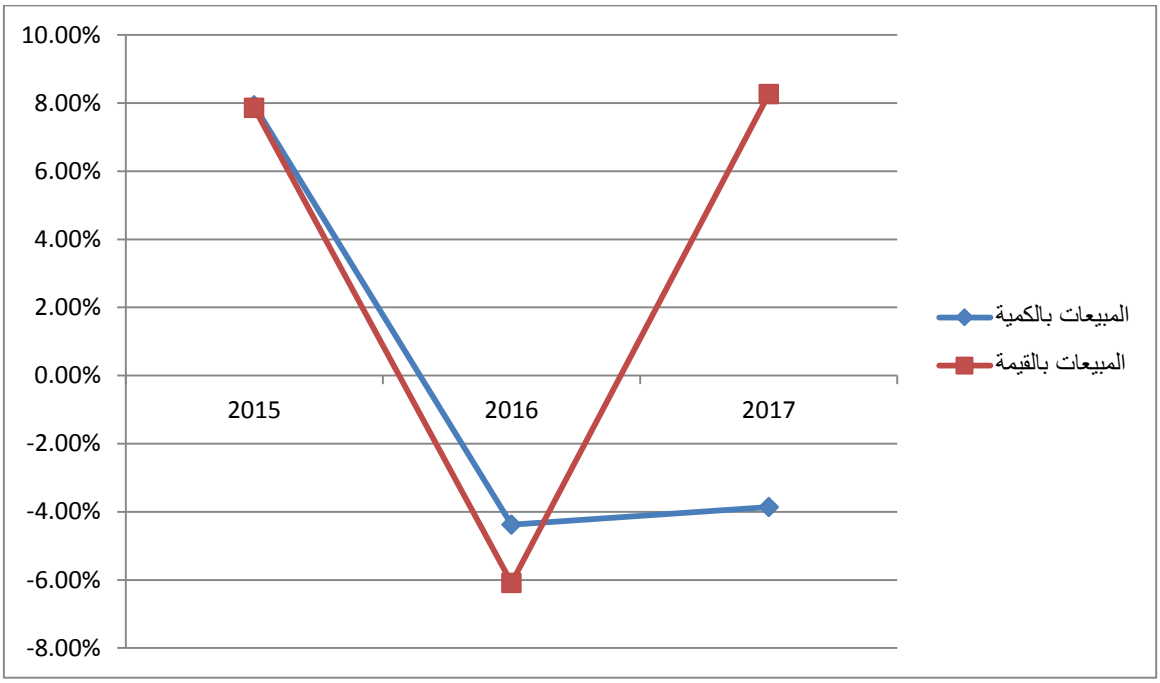
اما مبيعات الفرع بالقيمة سجلت ارتفاعا مستمر حتى سنة 2015 حيث بلغت المبيعات 3212425076 دج بنسبة نمو بلغت 7.86 % مقارنة مع سنة 2014.

اما سنة 2016 فقد سجلت المبيعات انخفاض بنسبة 6.09- % مقارنة مع سنة 2015.

لتعاود المبيعات في الارتفاع سنة 2017 حيث بلغت 3265832677 دج بنسبة نمو بلغت 8.26% .

والشكل البياني التالي يوضح منحنى نمو المبيعات خلال الفترة (2014-2017).

الشكل رقم(3–9): معدل نمو المبيعات بالكمية والقيمة 2014-2017.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

رابعا: تطور رقم الاعمال لموقع انتاج المدية خلال الفترة (2013–2017).

الجدول رقم(3–7): يوضح نمو رقم الاعمال خلال الفترة (2013-2017).

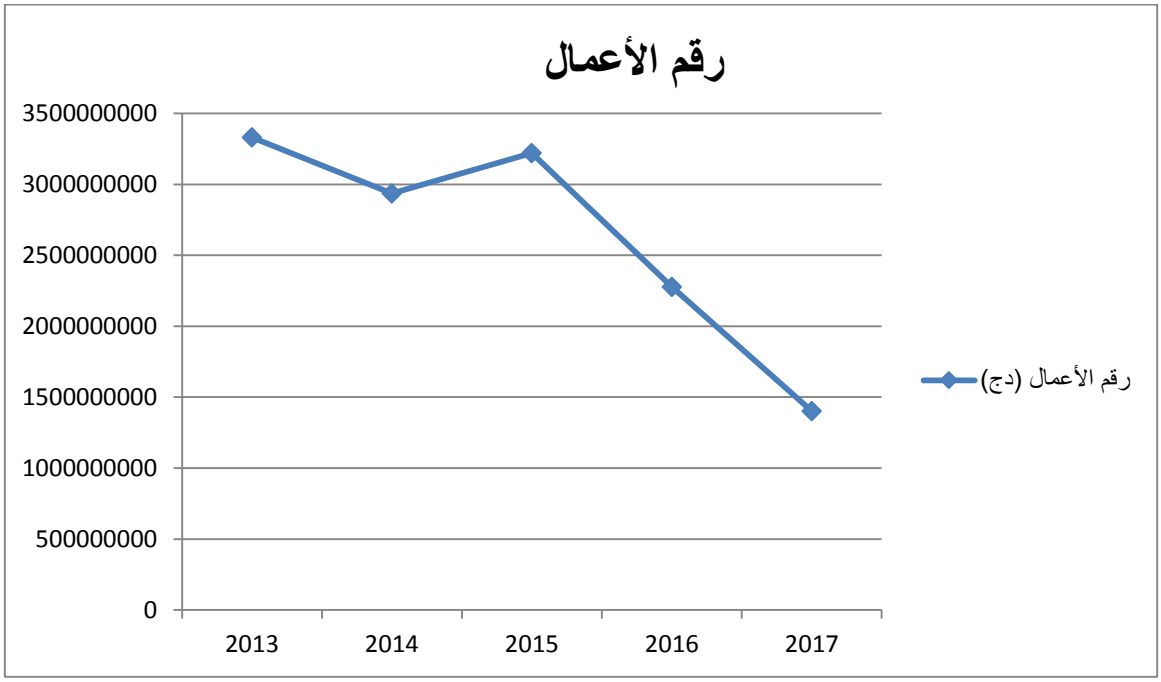
السنوات	رقم الأعمال (دينار جزائري)	نسبة التطور %
2013	3 329644038.98	/
2014	2 936707000.80	-11.80
2015	3 220659356.48	9.66
2016	2 277060001.55	-29.29
2017	1 402234345.57	-38.41

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للموقع للسنوات (2013-2017).

من خلال الجدول نلاحظ ان رقم أعمال موقع انتاج المدية شهد ارتفاعا مستمر حتى سنة 2013 ليحقق 3 329 644 دج لينخفض رقم الاعمال سنة 2014 بنسبة 11.80 % مقارنة بسنة 2013

تم ارتفع من جديد سنة 2015 بنسبة 9.66 % مقارنة بسنة 2014، ليشهد رقم الاعمال انخفاض مستمر للسنوات 2016-2017 ليسجل انخفاض قدر ب 1 402 234 بنسبة انخفاض 38.41 % ويرجع سبب هذا التراجع في رقم الاعمال لسنتي 2016 و 2017 بسبب تراجع النتيجة الصافية المحققة لموقع انتاج المدية، والشكل الموالي يوضح تطور رقم الاعمال لموقع انتاج المدية خلال الفترة (2013-2017).

الشكل رقم(3-10): تطور رقم الأعمال 2013-2017.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول.

المبحث الثالث: واقع الادارة الاستراتيجية في موقع إنتاج بالمدية.

من اجل مواكبة التطورات الحالية في صناعة الدواء، وما تشهده هذه الصناعة من منافسة كبيرة، اعتمد موقع انتاج المدية منهج الادارة الاستراتيجية في دستور عمله لضمان بقائه و استمراره، وهو نموذج للمؤسسات الجزائرية، التي تبنت الادارة الاستراتيجية كرد فعل للتغيرات الحاصلة في محيط البيئة الداخلية والخارجية، ولهذا سنحاول عرض مختلف مراحل الادارة الاستراتيجية المطبقة في موقع انتاج المدية على النحو الاتي:

المطلب الأول: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

الفرع الاول: رؤية موقع إنتاج المدية: يمتلك موقع انتاج رؤية استراتيجية وتمت صياغتها على النحو التالي: " تأمين وضمان الموقع في السوق كمخبر رائد على المستوى الوطني والاقليمي وكذا السعي الى اختراق الاسواق العالمية ".

الفرع الثاني: رسالة موقع إنتاج المدية: لقد تم تحديد وصياغة رسالة موقع إنتاج المدية كالتالي: " تطوير، إنتاج وتسويق منتجات صيدلانية بغرض استعمالها للجانب الإنساني والبيطري".

الفرع الثالث: الأهداف الإستراتيجية: من أجل ترجمة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها قام موقع إنتاج المدية بوضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وهي ذات أربع جوانب أساسية، هي كما يلي:

❖ **الجانب المالي:**

- مؤسسة ذات مردودية ونجاعة إقتصادية.
- مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية و البقاء.
- مؤسسة تطور أسواقها الوطنية والاقليمية و الدولية.

❖ **الجانب التسويقي:**

- مؤسسة ذات تنافسية عالية.
- مؤسسة ذات تشكيلة متنوعة من المنتجات خاصة الأدوية الجنيسة.

- مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية بسعر منخفض.

- مؤسسة ذات صورة وعلامة تجارية ذات سمعة جيدة في الأسواق.

- منتجات المؤسسة متوفرة ونظام تسويقها فعال.

- مؤسسة تحتوي على نظام معلومات ناجع، يحل مختلف المشاكل عبر الشبكة الداخلية.

❖ **المسار الداخلي:**

- مؤسسة تتحكم في عملية الإنتاج.

- اعادة تأهيل المؤسسة، بحيث تصبح تتحكم في تكاليف مشترياتها، وتطور اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الاجنبية.

- مؤسسة تهتم بوظائف البحث والتطوير، واليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات.

- تطوير الهيكل التنظيمي الداخلي بحيث يصبح أكثر مرونة.

- المحافظة على البيئة.

❖ **التعلم والنمو:**

- تنمية مهارات القيادة والتدبير.

- أداء وكفاءة عالية لدى العنصر البشري.

- التحكم في التكنولوجيات الحديثة التي تسمح بمعرفة تكاليف الانتاج و تسيير المشاريع.

- التحكم في المبادلات التجارية الدولية.

- تدريب الكفاءات في إدارة المخزونات.

- أن يكون للمؤسسة كفاءات عالية للبحث والابداع في المجال الصيدلاني.

- التحكم في البحث وتحليل المعلومة.

- التحكم في تقنيات التسويق.

المطلب الثاني: تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية لموقع إنتاج المدية.

أولا: تحليل البيئة الخارجية لموقع إنتاج: يواجه موقع إنتاج مجموعة من التهديدات والفرص في بيئته الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- التهديدات:

- ✓ ارتفاع كمية الواردات من الخارج.
- ✓ اقتصار موقع انتاج المدية على صناعة الأدوية الجنيسة فقط.
- ✓ المنافسة الاجنبية الشديدة في السوق المحلية من طرف المخابر المحلية والاجنبية.
- ✓ تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية الأصلية مقارنة بالمنتجات المحلية الجنيسة.
- ✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية والتبعية للخارج في هذا المجال خاصة وأن أكثر من 87 % تستورد من الخارج، مما يزيد من قدرتهم التفاوضية.
- ✓ ازدواجية العلاج بين الطب التقليدي والحديث.
- ✓ امكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج بين الحين والآخر.
- ✓ شدة منافسة الأدوية الأصلية من حيث الجودة ووضع تسهيلات للداخلين الجدد.
- ✓ تفضيل واصفي الدواء للأدوية الأصلية عن الأدوية الجنيسة.

2- الفرص:

- ✓ وجود امكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا.
- ✓ انخفاض أسعار المنتجات الجنيسة للفرع مقارنة مع أسعار الأدوية المستوردة.
- ✓ ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، وغياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص.
- ✓ اتساع السوق الوطنية لاستهلاك الأدوية.
- ✓ خبرته الطويلة في مجال صناعة الأدوية الجنيسة والمواد الصيدلانية اكثر من 30سنة، مما يستدعي استغلال وتثمين هذه الخبرة في تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية لموقع إنتاج المدية: بالرغم من الإمكانيات المحترمة لموقع إنتاج التي تمثل نقاط قوته، إلا أنه يبقى يعاني بعض النقص والضعف في بيئته الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- نقاط القوة:

- ✓ مكانة موقع إنتاج المدية على المستوى الوطني و الدولي.
- ✓ حصول موقع إنتاج المدية على شهادة ISO9002 لإنتاج وتسويق مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على اشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
- ✓ امتلاك خبرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية الجنيسة.
- ✓ ابرام عقود شراكة متنوعة مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية.
- ✓ كسب ثقة المخابر الدولية.
- ✓ امتلاك وسائل إنتاج حديثة ومتطورة.
- ✓ الاستفادة من معايير الجودة العالمية المتحصل عليها بتجسيدها في جودة منتجاته.
- ✓ امتلاك المؤسسة طاقات بشرية.
- ✓ تنوع تشكيلة المنتجات.

2- نقاط الضعف:

- ✓ عدم توفر المواد الاولية في الوقت المحدد.
- ✓ اعتماد الموقع على المصادر الخارجية للحصول على المواد الاولية.
- ✓ اختلالات التوزيع التي تضعف القوة التفاوضية للفرع وتحول الصيادلة الى شراء المنتجات المنافسة.
- ✓ وجود ادوية لم تعد تستعمل في الممارسات الطبية.
- ✓ الاعتماد على المؤسسات العمومية في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة .

المطلب الثالث: التحليل الثنائي لموقع إنتاج المدية:

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية لموقع إنتاج نحاول الآن التوصل إلى إيجاد الخيار الإستراتيجي الذي ينتهجه هذا الفرع انطلاقا من استغلاله لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي

يتمكن من إقتناص الفرص المتاحة، وتفادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهه، وفيما يلي التحليل الثنائي الذي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-8): التحليل الثنائي لموقع إنتاج المدية.

التشخيص الداخلي / التحليل الخارجي	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص * الشراكة مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية. * انخفاض اسعار المنتجات الجنيسة. * ارتفاع أسعار الدواء الأصلي. * اتساع السوق الوطنية لاستهلاك الأدوية. * خبرته الطويلة في مجال صناعة الأدوية الجنيسة والمواد الصيدلانية التي تفوق 30 سنة.	* مكانة المؤسسة على المستوى الوطني و الدولي. * حصول المؤسسة على(ISO9001) في 2001. * خبرة المؤسسة التي تفوق 30 سنة. * ثقافة المؤسسة في مجال الشراكة. * إمتلاك وسائل إنتاج حديثة ومتطورة. * تنوع تشكيلة المنتجات.	* قلة المواد الأولية لصناعة الدواء. * تذبذب عمليات الإنتاج والتوزيع بسبب المواد المستوردة. * وجود أدوية لم تعد تستعمل في الممارسات الطبية. *الاعتماد على المؤسسات العمومية في أداء نشاطها التسويقي.
	* تحقيق ميزة تنافسية في أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنتوجات المنافسة. * تقديم تشكيلة واسعة من الأدوية تزيد عن 200 دواء للحصول على أكبر حصة سوقية محليا ودوليا.	*البحث عن مصادر إضافية للتموين بالمادة الأولية.

التهديدات	* الاستفادة من معايير الجودة العالمية المتحصل عليها بتجسيدها في جودة منتجاته. * الاعتماد على استراتيجية الشراكة مع المخابر العالمية لإنتاج منتجاتها. * إستغلال الطاقات البشرية التي تحتوي عليها. * تقديم منتجات ذات قدرات تنافسية من حيث السعر والجودة.	* التخلي عن المنتجات التي لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية. * تغيير أسلوب توزيع المنتجات بالتخلي عن المؤسسات العمومية واستبدالها بالقطاع الخاص.
* ارتفاع كمية الواردات من الخارج. * الاكتفاء بصناعة الأدوية الجنيسة. * ارتفاع شدة المنافسة الداخلية والخارجية في القطاع الصيدلاني. * تبعية المؤسسة لأبحاث الدول المتقدمة وكذلك المواد الأولية في مجال صناعة الأدوية. * تفضيل واصفي الدواء للأدوية الأصلية عن الأدوية الجنيسة. * تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية الأصلية مقارنة بالمنتجات المحلية الجنيسة.		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: الخيار الإستراتيجي لموقع إنتاج المدية:

يعد التحليل الثنائي الذي قام به مجمع صيدال مرجع لاتخاذ القرار "أي الخيار الاستراتيجي الملائم له" وذلك بعد الكشف عن نقاط القوة التي يتمتع بها والتي يحاول استغلالها ونقاط الضعف التي يعمل للقضاء عليها، وهذا بهدف اقتناص الفرص والحد من التهديدات في محيطه الخارجي التي تؤثر عليه سلبا، وبهذا وجد موقع انتاج امامه عدة خيارات استراتيجية، لكن يبقى لديه أفضل وأنجح قرار مرتبط بقدراته وإمكانياته.

إن الخيار الاستراتيجي الذي اتبعه مجمع صيدال هو خيار "الشراكة" الذي يعتبر من البدائل الاستراتيجية التي تعتمد عليه أي مؤسسة تهدف الى تحقيق التوسع على مستواها الخارجي، على اعتبار أن امكانياتها محدودة لا تسمح لها بتحقيق ذلك.

وفي هذا الاطار يمكن إعطاء صورة واضحة على خيار الشراكة الذي اتبعه مجمع صيدال وكيفية تطبيقه وتأثيره على الأداء التسويقي له.

أولا: مفهوم الشراكة: لقد تم تعريف الشراكة على أنها خيار استراتيجي يعمل على خلق تعاون بين مؤسستين أو أكثر خلال فترة زمنية معينة يهدف تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، حيث يقدم

كل طرف أفضل ما لديه لتحقيق أهدافهم (التكنولوجية، التسويقية،. الخ) وهذا بدون تخلي أي طرف عن استقلاليته في إتخاذ القرارات[1].

بعد أن وضحنا معنى الشراكة، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها ؟

ولماذا تسعى ببعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية المؤدية للشراكة.

ثانيا: الدوافع المؤدية للشراكة: تتمثل الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الإستراتيجي في العناصر التالية:[2]

1-ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والانتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسئولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

2-تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات-بما فيها الرائدة- عن استراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلا أرخصا للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.

3-تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء او الابتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء.

4-إن الاخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت لعمليات الاندماج والشراء أصبحت دافعا لتطور الشراكة الاستراتيجية كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج، كما أن الشراكة تنحصر في مجال تعاون محدد، مما يسهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره.

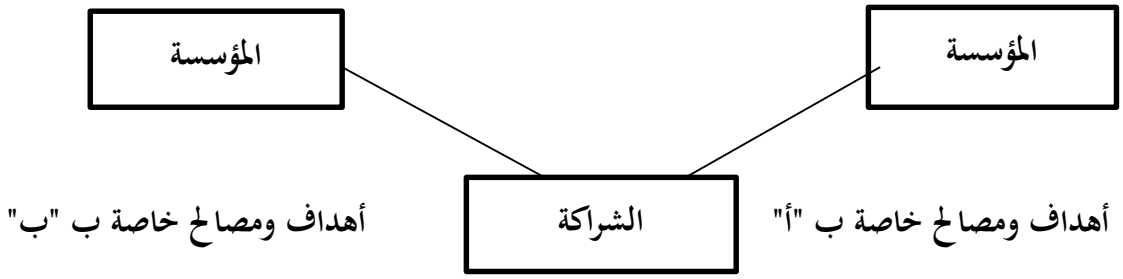
---

[1] شويخي اسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة صيدال، شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2003،ص 105.

[2] شويخي اسماعيل، مرجع سابق،ص186.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الإستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لإختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة، كما تحقق الشراكة قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط، والشكل الموالي يوضح عملية الشراكة:

الشكل رقم(3-11): أهداف عملية الشراكة.



المصدر: إسماعيل شويخي مرجع سابق ص 104.

ثالثا: الأهداف الاستراتيجية للشراكة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إدماج مؤسسة صيدال تدريجيا في السوق المحلية والاقليمية والدولية.
- الحصول على المعرفة والتكنولوجيا بأقل تكلفة.
- زيادة مردودية خطوط الانتاج من خلال إضافة منتوجات جديدة، والاستغلال الاقصى للطاقة الانتاجية للمؤسسة.
- تحقيق الاهداف التي تتعلق بزيادة ربحية المؤسسة.
- الرقي بمنتوجات المؤسسة لكي تصبح في مستوى جودة منتوجات المخابر العالمية المنافسة لها.

رابعا: أشكال الشراكة التي قامت بها صيدال: لقد اعتمد صيدال على نوعين من الشراكة هي:

أ: عقود التصنيع: هي عقود امتياز تقوم من خلالها مؤسسة صيدال بإنتاج الأدوية الخاصة بالأطراف الخارجية في وحدات تابعة لها، وهذا لصالح المتعامل الاجنبي، وتتم مثل هذه العقود على مستوى الادارة المتواجدة بوحدة الدار البيضاء (فارمال).

هناك سبعه اتفاقيات عقدت سنة 2002، منها 05 مع متعاملين جزائريين والهدف منها في المدى المتوسط هو عرض ثلاث منتجات لكل شهر، وهذا ما يسمح برفع مردودية خطوط الانتاج وجلب المهارات العملية إلى المؤسسة، واتفاقيات مع INAPHAL و SOULIPHARM من اجل تصنيع كل واحدة منها منتجاتها في وحدة المدية[1].

ويمكن التطرق إلى أهم الإتفاقيات فيما يلي:

-مشروع شراكة فايزر وصيدال:

تم امضاء العقد في 1998/09/08 تحت اسم تجاري SAIDALPFIZER MANIFACTURY تقدر الطاقة الانتاجية للمشروع ب 30 مليون دولار، ويوفر 110 منصب شغل، ويقدر رأس مال المستثمر ب 16 مليون دولار، وزعت نسبة 30% لصيدال و 70 % لفايزر، انطلقت عملية الانتاج في الآجال المحددة 23 جوان 2002.

-مشروع شراكة رون بولانك -صيدال Rhône Poulenc(France)-Saida:

لقد تم إبرام العقد في 1998/09/14 تحت اسم تجاري R.P.S قدرة الانتاج 20 مليون وحدة بيع ويوفر 140 منصب شغل يقدر رأس مال المشروع ب 25 مليون دولار موزعة بنسبة 70% لبولانك و 30 % لصيدال، يقوم المشروع بإنتاج الأشكال الدوائية الجافة لمضادات حيوية، أمراض القلب والأمراض المعدية...الخ، تم الانتهاء منه في ديسمبر 2000.

-مشروع شراكة صيدال - نوفونورديسك (الدنمارك) Novo Nordisk (Denmark):

ينص العقد على إنتاج نوع من الدواء يتمثل في دانيلاز(Danilase) على شكل أقراص وشراب،

[1] إسماعيل شويخي، مرجع سابق، ص 190.

وإنطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتيبيوتيكال في نوفمبر 1998، أما فيما يخص الصناعة على شكل الأقراص فيتم تصنيعها على مستوى فرع فارمال[1].

-مشروع شراكة صيدال- مع مخابر اوروبا:

تم امضاء العقد في 1998/09/17 تحت اسم تجاري Somedial، بطاقة انتاجية تقدر ب 30 مليون وحدة، انطلق الإنتاج في 2001/04/16.

-صيدال-دار الدواء (الاردن) (Dar El Dawa(Jordanie:

ينص العقد الذي ابرم سنة 1997 بين مجمع صيدال والمخبر الاردني على انتاج ستة انواع من الادوية على مراحل تتمثل في:

- ازوكار(Isocarde) في شكل اقراص.
- كابوكار(capocard) في شكل أقراص.
- فيفيدار(Fifeder) في شكل كبسولات.
- ميكوهيل(Mycoheal) في شكل مرهم.
- امبولار(Ambolar) في شكل شراب.
- ديكلوجزيك (Diclogesic) في شكل كريم.

ولقد تم انتاج 174 744 وحدة بيع والمتمثل في الدواء إزوكارد، بينما في سنة 2007 تم انتاج 174 248 وحدة بيع.

-صيدال-ابولماد Saidal-Abolmed:

تم ابرام عقد شراكة مشتركة بين صيدال وأبولماد في 28 مارس 2004 يتعلق بتسويق وانتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن والمضادات الحيوية من الجيل الاول والثاني والثالث (cephalosporine)

[1] دحمان ليندة، **التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه، فرع علوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر،2010،ص ص 94-95.

ل 11 منتج مصنوع في مركل أنتيبيوتيكال بالمدية كما سيعرف هذا العقد مظاهر مختلفة اخرى في مجال التكوين والمرافقة التقنية من طرف المجمع الروسي أبولماد ABOLMED.

ب: اتفاقيات اقتناء الرخص: في هذا النوع من الاتفاق قامت صيدال بشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الاجنبية، حيث نورد تفصيل ذلك فيما يلي[1].

-صولفاي فارم(فرنسا) Solvey Pharm (France) :

ينص العقد على الصناعة بالترخيص لمنتجين: دوسبنتالان(Duspatalin) ولاسيدرين (l 'acidrine) واللذين تم إنجازهما.

-ميدي كوبا (كوبا) Medi Cuba (cuba):

امضي العقد في عام 1998، ينص العقد على صناعة أربعة (04) أدوية، ثلاثة في فرع انتيبيوتيكال والرابع في وحدة الحراش وهذه الادوية هي:

.Ryrazinamide, vitamine B12, paracétamol, ketotifene

-ميهيكو (الصين) Meheco(Chine): ينص العقد على التنازل لصالح صيدال بملفات ثلاث (03) منتجات من الادوية يتم إنتاجها في مركب المدية مقابل شراء مواد نشيطة (Matiére Actives).

-إيلي ليلي (الأمريكية) Elli Lilly (USA) :

ينص العقد الذي أبرم في 06 فيفري 1999 على صناعة سيفالوسبورين (cephalosporines) على مستوى فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

-فارما (كوبا) Pharma Cuba:

لقد تم ابرام اتفاق بين الشريك الكوبي فارما كوبا ومجمع صيدال في 24 ماي 2001، وينص هذا الاتفاق على خلق مؤسسة إنتاج الادوية المجمعة كالتي نستعملها لعلاج الأمراض التنفسية (الربو والسل والامراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد).

[1] دحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

-ميفا (سويسرا)- صيدال Mepha (suisse)-Saidal:

ينص اتفاق الشريك مع ميفا سويسرا المبرم في فيفري 2004 على التصنيع تحت رخصة ميفا لمنتجين (02) المضادات للإلتهاب هما ديكلوفيناك (اولفن) 25 ملغ و 50 ملغ Diclofenec(Olfen).

والجدول الموالي يلخص تلك الإتفاقيات:

جدول رقم(3-9): اتفاقيات اقتناء الرخص في مجمع صيدال.

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم Solvey Pharm(France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا Medi cuba (cuba)	1998	04	مركب المدية
حياة فارم Hayat Pharm (jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو Meheco (Chine)	1998	03	مركب المدية
إيلي ليلي Elli Lilly (USA)	1999	02	مركب المدية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على .Rapport de gestion 1999,p25

إضافة لما ذكرناه، تم التوقيع في 17 مارس 2001 على اربعة عقود شراكة تجارية وصناعية بين مجمع صيدال والشركة الجنوب افريقية "بولافارما سوتيكال"، إضافة الى الاتفاق على تصدير منتجات المجمع باتجاه هذه الشركة.

خلاصة:

يحتل مجمع صيدال المرتبة الأولى على المستوى الوطني، إذ يغطي 23 % من الانتاج، ويسعى إلى تلبية 50 % من احتياجات السوق، ولتحقيق الهدف المرغوب لجأ غلى خيار التحالف الاستراتيجي، حيث حاولنا في هذا الفصل معرفة الأداء التسويقي لمجمع صيدال موقع الإنتاج بالمدية إذ بدأنا بنشأته، المراحل التي مر بها والهيكل التنظيمي له، لننتقل إلى دراسة مختلف تطورات بعض الأنشطة كالمبيعات، الإنتاج، رقم الأعمال، الربحية والموارد البشرية.

أما الجزء الثاني فحاولنا فيه التعرف فيه على واقع الإدارة الإستراتيجية في موقع الإنتاج بالمدية، بمحاولة تحليل البيئة الداخلية والخارجية له ومعرفة نقاط القوة والضعف واستنتجنا مختلف الفرص والتهديدات التي يواجهها.

ثم تطرقنا الى خيار الشراكة كخيار استراتيجي لمجمع صيدال موقع الإنتاج بالمدية من خلال التعرف على الدوافع المؤدية للشراكة و أشكال الشراكة داخل مجمع صيدال.

من خلال الدراسة، وعلى ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، الذي يشمل على دراسة نظرية وتطبيقية، واعتمادا على الفصلين الأول والثاني، إتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية، مما يسمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر كما يتيح لها إستغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، ومن ثم تقديم منتوجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، مما يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعملاءها وزيادة حصتها السوقية باستمرار لضمان بقائها واستمراريتها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية حيث تم دراسة حالة موقع إنتاج المدية، وبناء على ما سبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة موقع إنتاج المدية (فرع أنتيبيوتيكال)؟

ومن خلال أدبيات هذه الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحثين إلى العديد من النتائج على أساسها يمكن أن نقدم مجموعة من الإقتراحات:

أولا: نتائج الدراسة:

توصل الباحثين من خلال أدبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

1-تبين من الدراسة أن لدى موقع إنتاج المدية رؤية إستراتيجية ورسالة محددة ومكتوبة وقد إطلع الباحثين على ذلك.

3- تبين من الدراسة ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطى بعملية التحليل الإستراتيجي وتحديدا تحليل (SWOT).

4- تبين من الدراسة ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي لموقع إنتاج المدية.

6- تبين أن للمؤسسة خبرة كبيرة في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة، والتي تزيد على 30 سنة، وهذا ما أكسبها صورة وسمعة جيدة، وأيضا تميز منتجاته بجودة عالية لمطابقتها للمواصفات العالمية ISO9001.

7- إنقطاع في المواد الأولية، وهذا ما سبب إنقطاع في الإنتاج لبعض الأصناف مما يؤدي إلى فقدان أرباح وهذه المشكلة تقلل من الحصة السوقية للمؤسسة من السوق الوطنية.

8- إتضح من الدراسة إهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها، حيث وصلت تشكيلة هذه المنتوجات إلى 210 منتوجا وهو ما يسمح لها بتحقيق حصة سوقية لا بأس بها.

9- إتضح من الدراسة إعتماد المؤسسة أسلوب الشراكة كخيار إستراتيجي مع أكبر المخابر العالمية مثل فايزر الأمريكية، دار الدواء الأردني، ميهيكو الصينية، وغيرها وهو ما ساهم في تحسين سمعة المؤسسة.

10- إتضح من الدراسة توسط تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

11- تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، وأن هذه المؤسسة لديها إهتمام بتحسين أداءها التسويقي عموما، إلا هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى:هناك ضعف في تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى موقع إنتاج المدية:

جاءت هذه الفرضية صحيحة، لأن هنالك كثير من المعوقات والمحددات التي قد تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

-الفرضية الثانية: إن الأداء التسويقي الجيد مرتبط بقدرة تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

جاءت هذه الفرضية صحيحة، لأن نجاح وتفوق المؤسسة في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق نموذج الإدارة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومنه تحسين الأداء التسويقي.

-الفرضية الثالثة: يوجد مستوى متواضع بمعرفة وإلمام الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية:

جاءت هذه الفرضية أيضا صحيحة، لأن الإهتمام بتدريب القيادات الإدارية وتثقيفها بأهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة يخدم إحتياجات الإدارة العليا ويعمل كأداة إنذار مبكر للتهديدات التي قد تأتي من البيئة الخارجية، أو نقاط الضعف المحتملة في البيئة الداخلية وذلك لضمان زيادة قدرتها التنافسية وتحسين الأداء التسويقي.

ثالثا: الإقتراحات:

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من الإقتراحات أهمها:

1-ضرورة جعل رسالة المؤسسة وغرضها الرئيسي تتماشى مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

2-يجب على الإدارة العليا في هذه المؤسسة ان تسعى وتجتهد من أجل أن تكون أهداف وغايات هذه المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين، وذلك كلما كان لدى جميع العاملين معرفة وإدراك بأهداف وغايات ورسالة مؤسستهم فان ذلك سينعكس إيجابا على أدائهم.

3-الاهتمام بإقامة دورات تدريبية لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الاستراتيجي للإدارة العليا والوسطى في هذه المؤسسة ومزايا إستخدامه.

4-ضرورة الإهتمام ومراجعة وتصحيح التخطيط الإستراتيجي لأن عملية التخطيط الاستراتيجي مهمة ستنعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة..

5-العمل على تحليل الفرص والمخاطر لتفادي المخاطر، واغتنام الفرص في ضل تحليل أوجه القوة ونقاط الضعف في المؤسسة والإستفادة من الإدارة الإستراتيجية.

6- ضرورة تعزيز صورة وسمعة المؤسسة، لما له دور في رفع كفاءة أداء المؤسسة.

7-ضرورة البحث عن مصادر إضافية للمواد الأولية، لتجنب الإنقطاع في الإنتاج وتجنب فقد حصة سوقية من السوق الوطنية.

8-الإهتمام بتوسيع تشكيلة منتجات المؤسسة، وهو ما يسمح بتعزيز الحصة السوقية ومنه تحقيق النمو والتوسع.

9-إهتمام المؤسسة بالحصول على الخبرات العلمية والتكنولوجية، من خلال الشراكة مع أكبر المخابر العالمية في مجال صناعة الأدوية مما يساهم في تحسين نوعية وجودة منتجاته باستمرار، وخلق ميزة تنافسية.

10-ضرورة تبني وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة.

11-الإهتمام بتدريب وتأهيل القيادات الإدارية وزيادة معرفتهم بالإدارة الإستراتيجية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة لتوضيح أهميتها في تطوير أداء المؤسسات بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص.

رابعا: آفاق الدراسة:

إن هذا البحث بحاجة إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، ونقترح بعض المواضيع قصد فتح مجالات الباحثين مستقبلا:

-الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء المنظمي للمؤسسات الإقتصادية.

-دراسة الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء التسويقي لقطاع أعمال آخر من خلال معايير أخرى للأداء التسويقي(دوران العمل، ولاء العملاء).

-إجراء دراسة أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقاييس المعتمدة على منظمات أخرى خدمية مثل البنوك، الجامعات، المستشفيات...الخ.