

## دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجية التسويقية

لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ.د/ كربالي بغداد<sup>1</sup> /د/نهار خالد بن الوليد<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة وهران2<sup>2</sup> جامعة وهران2

تاريخ الاستلام: 2017/05/ 18

تاريخ القبول: 2017/06/ 20

## ملخص:

إن نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة له علاقة كبيرة بالتحليل الموقفي الاستراتيجي للبيئة المعقدة و المتغيرة باستمرار, التي تعمل بها هذه المؤسسات و شدة المنافسة التي تتعرض لها خاصة في الوقت الراهن الذي يعرف زيادة كبيرة في تطور تعدادها, وهذا لكونها مؤسسات تتمتع بخصائص جيدة مثل التخصص في العمل , سهولة الانشاء , سهولة الحصول على التمويل , سهولة تغطية قطاعات سوقية معينة و يعد التحليل الموقفي الاستراتيجي من أهم الخطوات التي تمكن المؤسسات من معرفة مختلف أوضاعها حيث يعتمد هذا التحليل على إجراء تدقيق و مراجعة شاملة وموضوعية لمختلف مستويات الأداء السابقة والحالية لمختلف إدارات وحدات العمل التي تضمها المؤسسة, من أجل توقع ما ينتظرها مستقبلا من فرص ومخاطر ومحاولة تجنبها من خلال ماتملكه المؤسسة من مقومات وإيجابيات.

**الكلمات المفتاحية :** التحليل الموقفي الاستراتيجي، الإستراتيجية التسويقية، الإدارة الاستراتيجية.

تصنيف JEL: M10.

**Abstract:** The marketing strategy for small businesses and medium-sized success has a great relationship analysis and strategic situational complex environment and constantly changing, which works by these institutions and the intensity of competition faced by the private at the moment, who knows a significant increase in the evolution of a population, this being institutions with good characteristics such as specialization at work, ease of

construction, ease of access to finance, easier to cover certain market segments and is a strategic situational of the most important steps that enable organizations to learn about different conditions analysis where this analysis to conduct audits and comprehensive and objective review of the various previous levels of performance and current to the various units of departments depends work that comprise the organization, in order to predict what awaits the future of opportunities and risks and to try to avoid them through what institution holdings of the ingredients and the positives.

**key words :** Strategic management, strategic situational analysis, strategy, strategic marketing

**Jel Classification Codes: JEL: M10**

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: [authorC@mail.com](mailto:authorC@mail.com)

## 1. مقدمة :

يعد التحليل الموقفي الاستراتيجي من أهم خطوات الإدارة الإستراتيجية ، وهذا لأن نجاح عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية مرهون بقدرة المنظمة على تحليل العوامل البيئية الخارجية و الداخلية ، التي تتميز بكثرة المخاطر و شدة المنافسة ، خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعرف انتشارا واسعا عبر العالم ، وفي الفترة الاخيرة عرفت تنوع وتطور في شتى الميادين ، فهذه المؤسسات استطاعت تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و القضاء على مختلف المشاكل الاجتماعية مثل الفقر و البطالة و تحسين مستوى المعيشي للأفراد . ولكن قبل اختيار المؤسسة للاستراتيجية التسويقية المناسبة التي تود بها غزو قطاع سوقي معين الذي يحقق لها فرص تسويقية عالية ، لا بد لها أن تقوم بتحليل البيئة الخارجية و الداخلية تحليلا استراتيجيا، من أجل ضمان نجاح الاستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف التسويقية المخطط لها سابقا و التي تؤدي بنا الى نجاح الأهداف العامة للمؤسسة.

### - الاشكالية الرئيسية:

من خلال الطرح السابق نستطيع أن نستنتج الاشكالية الرئيسية للدراسة وهي كمايلي :

## ماهو دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

### الاسئلة الفرعية :

- من خلال الاشكالية الرئيسية السابقة قمنا بصياغة مجموعة من الاسئلة الفرعية وهي كمايلي :
- ماهي الادارة الاستراتيجية ؟ وماهي عناصرها؟
- ماهو التحليل الموقفي الاستراتيجي للمؤسسات؟وماهو مراحلها؟
- ماهو التسويق الاستراتيجي؟وماهي خصائصه؟
- ما مفهوم الاستراتيجية التسويقية؟وماهي أنواعها؟
- ماهي مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية و مستواياتها؟
- ما مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

### أهداف الدراسة :

- من خلال هذه الدراسة نطمح لتحقيق جملة من الأهداف وهي :
- معرفة أهمية التحليل الموقفي الاستراتيجي لدى المؤسسات.
- التطرق الى أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تغزو بها المؤسسات القطاعات السوقية.
- التعرف الى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال خصائصها و أهميتها .
- معرفة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسات وتحليل المخاطر و التهديدات و استغلال الفرص الموجودة لصالحها.
- تحليل نقاط القوة من أجل تعزيزها واكتشاف نقاط الضعف و معالجتها.

### منهجية الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، من مختلف المصادر مثل المراجع والمذكرات والمقالات ومواقع الانترنت .

### هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم هيكل هذه الدراسة على النحو التالي :

- المحور الاول : ماهية التحليل الموقفي الاستراتيجي
- المحور الثاني :التسويق الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات
- المحور الثالث : دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## 2. ماهية التحليل الموقفي الاستراتيجي

### 1.1. مفهوم الادارة الاستراتيجية

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة وانتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية<sup>1</sup>، يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط<sup>2</sup>، فهي العملية التي يتمكن المدراء من خلالها من صياغة مجموعة من الإستراتيجيات وتنفيذها بهدف تحقيق غايات المؤسسة وبما يحقق التوافق بين معطيات البيئة الخارجية والداخلية<sup>3</sup>، وهناك من يعرفها على أنها: هي العملية التي تتضمن تنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل بهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر عملائها<sup>4</sup>.

وهناك تعريف اخر للادارة الاستراتيجية على أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها<sup>5</sup>.

#### 1-2 أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة :

يمكن حصرها في بعض النقاط المركزة<sup>6</sup>:

- تركيز على المنظمة ككل فهي تهتم بالأعمال اليومية والمشاكل وتتركز على نمو وتطوير المنظمات بصورة عامة.

- تمكن المنظمة من أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها.
- تمكن المنظمة من أن تكون أكثر إطلاعاً واستجابة لمتغيرات البيئة.
- تمكن المنظمة من أن تكون مرنة وأكثر تكيفاً مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.
- تعد الاستراتيجية بحق بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، ويمكنها من الاجابة الدقيقة على ماهية الاعمال التي يمكن أن تقوم بها، وما يتوجه منها قبل غيره.<sup>7</sup>

إن تزايد اهتمام الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية و التفكير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة (الكبرى و الصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معا<sup>8</sup> :  
**الأول** : اعتماد الإدارة الإستراتيجية في إطار العمل الآني و المستقبلي الأمر الذي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .

**الثاني** : إن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرات لما تواجهه من تحديات (غير عادية ) عديدة محلية ، إقليمية ،وعالمية ، و بالتالي فإن التفكير بإدارة العمل و تحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا.

### 1-3 : التحليل الموقفي الاستراتيجي

يعد التحليل الموقفي من أهم الخطوات التي تمكن المؤسسات من معرفة مختلف أوضاع المؤسسة، حيث يعتمد هذا التحليل على إجراء تدقيق و مراجعة شاملة وموضوعية لمستويات الأداء السابقة والحالية لمختلف إدارات وحدات العمل التي تضمها المؤسسة، من أجل توقع ما ينتظرها مستقبلاً من فرص ومخاطر ومحاولة تجنبها من خلال ما تملكه المؤسسة من مقومات وإيجابيات ، و يتضمن التحليل الموقفي مرحلتين أساسيتين هما<sup>9</sup> :  
**الأولى** : تحليل المؤثرات البيئية، الداخلية والخارجية على السواء.

**الثانية** : تحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي سيتم استخدامها في رسم البرنامج الإصلاحي للمؤسسة وما يحتويه من استراتيجيات متطورة لمختلف العناصر الميزج التسويقية.

### 1-4 تحليل العوامل البيئية الخارجية: يتضمن تحليل تأثير العوامل البيئية الخارجية مناقشة تأثير العوامل

الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، السياسية، والاجتماعية على أداء المؤسسة، لكن ما يجب ملاحظته بالنسبة للتحليل الموقفي البيئي الخارجي هو صعوبة تحديد تأثير تلك العوامل الخارجية بوضوح على أنشطة وفعاليات

المؤسسة وبوقت قصير وقبل استكمال تأثيرها وذلك حتى يمكن مواجهتها بالأساليب الأكثر فعالية وكفاءة يضاف إلى ذلك صعوبة تفسير أهمية ودرجة تلك العوامل مجتمعة أو منفردة على الخطط التي يتم تنفيذها من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لهذا السبب يجب أن تكون الخطوة الأولى لعملية التحليل هي اختيار تلك العوامل الأكثر وزناً أو أهمية وتأثيراً على أداء المؤسسة، كما يتوقع أن تزيد تأثير بعض العوامل الخارجية كالتطور المعلوماتي نتيجة استخدام مجموعة من الخبراء الذين يتم الاتصال معهم بشكل منفصل ومستقل، حيث يتولى شخص يسمى المنسق Co-Ordinator إدارة عملية الاتصال مع الخبراء وتكرارها حتى يتم التوصل إلى رأي عام أو شبه إجماع حول الموضوع قيد البحث، كما يمكن استخدام نماذج المحاكاة والتي هي عبارة عن نماذج كمبيوتر مصممة تهدف للتنبؤ بالتغيرات التي قد تحصل في عوامل البيئة الخارجية الاقتصادية، الديموغرافية، والاجتماعية وتأثيرها الممكنة الايجابية والسلبية<sup>10</sup>.

على سبيل المثال، قد تعطينا نتائج التحليل الموقفي لتلك العوامل معلومات عن الطلب الكلي المتوقع، وعن

خصائص المستهلكين الديموغرافية والنفسية، وكذلك عن أوضاع الصناعة وشكل وطبيعة المنافسة فيها،

بالإضافة إلى معلومات مهمة عن خصائص نظام التوزيع المتاحة للسلعة أو الخدمة أو الماركة منها

كما يتضمن تحليل أوضاع المنافسين الرئيسيين تزويد المؤسسة المعنية بمعلومات عن ما يلي<sup>11</sup>:

- تحديد أوضاع المنافسين الحالية والمتوقعة وخلال فترة زمنية محددة.
  - تحديد أهداف و إستراتيجيات المنافسين الرئيسيين.
  - تحديد ترتيب وأداء كل المنافسين في سوق السلعة.
  - تحديد نقاط القوة والضعف لكل منافس من حيث الإدارة القدرات المالية والتسويقية والتكنولوجية والتشغيلية.
  - التغييرات التي يمكن إحداثها عن إستراتيجيات المؤسسة والمنافسين في المستقبل.
- وتجدر الإشارة هنا إلى انه يجب أن تؤدي نتائج التحليل الموقفي لتلك العوامل البيئية ولو بشكل مبدئي إلى وضع إطار عام يلخص نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص التسويقية والتحديات الإستراتيجية الممكنة.

## 1 5 تحليل العوامل البيئية الداخلية: البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها

وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير

مؤسستها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها

الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية<sup>12</sup>.

### 3. التسويق الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات

#### 2-1 أولاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي

التسويق الاستراتيجي هو المنهج التحليلي الذي يسعى الى توجيه المنظمة نحو تلبية حاجات المستهلكين وكذلك تحديد الفرص المتاحة أمامها<sup>13</sup> , ويعتبر هو التوجه للزبون، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وان تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي<sup>14</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع لقول بأن التسويق الاستراتيجي هو منهج يعتمد على الانطلاق من التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة، من أجل تشخيص الوضع الحالي الذي يؤدي بنا الى رسم مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الحالية، و استغلال أفضل الفرص، عن طريق وضع أنسب الاستراتيجيات وتطبيقها بطريقة جيدة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة.

#### 2-2 مستويات التسويق الاستراتيجي

يدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المنظمة ككل لذلك فان وظيفة التسويق تلعب دورا هاما في المستويات الاستراتيجية للمنظمة<sup>15</sup> :

##### المستوى الاول : استراتيجية المنظمة

تكون من مدخلات التسويق مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التحولات البيئية أساسية لصياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة.

##### المستوى الثاني : استراتيجية ميادين النشاط الاستراتيجي

هدفها دعم الاستراتيجية التسويقية، وينصب اهتمام التسويق الاستراتيجي على المنتجات التي تقدمها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

### المستوى الثالث : استراتيجية وظيفة التسويق

ينصب على الاهتمام على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق من طرف ادارة التسويق.

### المستوى الرابع : استراتيجية المنتج التابعة لادارة التسويق

وينصب الاهتمام على نحو خطط عناصر المزيج التسويقي و برامج العمل اليومية.

## 2 3 الاستراتيجية التسويقية

2-3 مفهوم الاستراتيجية: حدد ولكر (walker) معنى الإستراتيجية على أنها: النماذج الأساسية لتخطيط

الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها<sup>16</sup> , تتكون الإستراتيجية من خمس مصطلحات قاعدية وهي<sup>17</sup>:

- الإستراتيجية تعني وجود مشروع ذا طابع شمولي، يضم عدة عوامل وإمكانيات بشرية، مالية ومادية تتولى مسؤولية المشروع في المنظمة.

- تنفيذ المشروع يتم في بيئة يسودها التنافس والصراع.

- بيئة توفر فرص النجاح، ونسبة من الخطورة فهذا يعني أن تنفيذ المشروع يتم في مجال عدم اليقين.

- يمتاز المشروع بعدم الثبات، فهو يتغير تبعا للمستجدات الداخلية والخارجية.

2 4 مفهوم الاستراتيجية التسويقية: ويشير MC CARTHY الى الاستراتيجية التسويقية ماهي

الانتيجية عمليات تخطيط تسويق في المستويات الثلاثة : الادارة العليا، وحدة الاعمال، المستوى

الوظيفي. واستراتيجية التسويق تنقسم بدورها استراتيجية القطاع المستهدف، واستراتيجية المزيج

التسويقي، وتستلزم استراتيجية التسويق مطابقة أنشطة المؤسسة مع مواردها<sup>18</sup> , ويعرفها JOHN..

SCULLY بأنها سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية

للمنظمة<sup>19</sup> , وتعرف ايضا الإستراتيجية التسويقية هي تلك الأدوات التي تمكن المنظمة من التوصل إلى

الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل، وتتبنى صياغة الإستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط

الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها، وكذا تحديد

المركز السوقي المطلوب أن تحتله المنظمة مقارنة بالمنافسين في أذهان العملاء، وبالتالي يمكن تحديد

ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين<sup>20</sup>.

## 4. عناصر الاستراتيجية التسويقية

تتكون الإستراتيجية التسويقية للشركة من العناصر التالية:<sup>21</sup>

3-1 المهمة الأساسية : فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في الشركة والنابعة أصلا من المهمة التي أنشئ من اجلها الشركة.

- الأهداف التسويقية الرئيسة للشركة : وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي

يتعين على إدارة الشركة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها.

- افتراضات معينة حول البيئة المحيطة وبالذات السوق الصناعي : ويتضمن ذلك عبارات واضحة

حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق.

- تقييم القوة التنافسية للشركة : الاستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة

والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في

السوق.

- تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة ويجب ان يتم ذلك بالنسبة

لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل سلعة من السلع الصناعية التي يقدمها

لعملائه . وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة الشركة انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد

أساليب التصرف والتحرك التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الانجازات المنشودة.

- تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للشركة وكذلك الخاصة

بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

- التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للشركة والتي يمكن التحكم بها من قبل

إدارة الشركة.

## 5. أنواع الاستراتيجية التسويقية

تصنف الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة حسب المزيج التسويقي وفيما يلي سنتطرق إلى أنواع الإستراتيجية

التسويقية<sup>22</sup> :

- **إستراتيجية المنتج :** إن هذا النوع من الاستراتيجيات متعلق بمجمل القرارات التي تخص المنتوجات من حيث التصميم، وتحديد الأحجام والأشكال والتميز، والتغليف...، إذ تلعب هذه الاستراتيجيات دورا هاما في تقييم المشتري لهذه السلعة وتفضيله لإحداها عن الأخرى.
- **إستراتيجية التسعير :** تعرف إستراتيجية التسعير بأنها قبول مبادئ التسعير في حالات التطبيق لها وعلى مدار الفترة الزمنية، بمعنى أن إستراتيجية التسعير المعتمدة من قبل المنظمة يجب أن تتوافق مع الواقع الحقيقي الموجود في السوق وعلى مدار الوقت، لأن أي تعارض يحصل بين الطرفين يعني توقف العملية التسويقية برمتها، وأن ذلك يعني بأن السوق سوف لن يشتري منتجات الشركة، وهذا ما ينعكس على استمراريتها في تلك الأسواق.
- **إستراتيجية التوزيع :** يعرف التوزيع بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها واستعمالها، أما قنوات التوزيع فيشار إليها بأنها مؤسسات التسويق المتعددة وكذلك العلاقات المتبادلة فيما بينها والمسؤولة عن تدفق المنتجات وحقوقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين ولهذا فإن قنوات التوزيع تجسد الفجوة ما بين المنتج والمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي , ونظرا للتطورات والمستجدات التي حدثت وأثرت إلى حد كبير في كفاءة وإمكانيات مؤسسات الأعمال في التعامل مع البيئة المحيطة، كان لزاما على هذه المؤسسات إعداد إستراتيجية توزيع تشمل الأسس الهامة لاختيار قنوات التوزيع المناسبة التي تمكنها من خدمة أسواقها بطريقة ملائمة ومرحبة وكذا مواجهة المنافسة، وتوفير المنتجات للمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.
- **إستراتيجية الترويج :** يقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة، وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل.

## 6. دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### 4 5 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : لقد عرف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , وفقا للقانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤ.ص.م، وكما نصت على ذلك المادة 04، فإن المؤ.ص.م هي مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تنتج سلعا و/أوخدمات، بحيث تشغل أقل من 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها مليار (2) دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها خمس مائة ( 500 مليون دينار<sup>23</sup> , من خلال هذا التعريف نلمس أن المشرع الجزائري يعرف المؤ.ص.م، بالتركيز على ثلاثة معايير، هي معيار العمالة، المعيار المالي ومعيار الاستقلالية.<sup>24</sup>

و هناك مجموعة من التعاريف الدولية يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>25</sup> :

- **تعريف اللجنة الأوروبية :** المؤسسة الصغيرة هي التي تضم بين 10 عمال إلى 49 عاملا ، أحيرا أما

المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 عاملا إلى 249 عاملا أحيرا و تتميز بإستقلاليتها

- **تعريف منظمة العمل الدولية :** " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وحدات تنتج وتوزع سلع و خدمات و تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون بمالهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية ، و بعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة ، و بعضهم يستأجر عمالا و حرفيين و بعضها يعمل برأس مال ثابت ، يعتمد على عائد منخفض ، و عادة ما تكسب دخولا غير منتظمة و تهيء فرص عمل غير مستقرة ، و يضيف هذا التعريف بأنها قطاع غير رسمي بمعنى أنها منشأة ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو الإحصائيات الرسمية غالبا "

- **تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية :** إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على إستقلالية الإدارة و أن يكون المدير هو مالك المشروع و تشكل من مجموعة من الأفراد و محلية النشأة ، بحيث يكون أصحاب المشروع قاطنين في منطقة المشروع "

- **تعريف الإتحاد الأوروبي :** " تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا الإتحاد كمايلي :

- المؤسسات الصغيرة جدا من 1-9 عمال .

- المؤسسات الصغيرة من 10-99 عاملا .

- المؤسسات المتوسطة من 100-499 عاملا .

من خلال التعاريف الدولية السابقة نستطيع القول أن : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وحدات انتاجية تقوم بانتاج السلع والخدمات, معتمدة في ذلك على مجموعة من الافراد , يشتغلون بها ,عدددهم محدد حسب التعريف المطبق في الاتحاد الاوربي و وكذلك تم تحديد رقم الاعمال والحصيلة السنوية في هذا التعريف الذي ذكرناه سابقا.

## 5 2 تقسيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري: بالتالي قسمت المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري إلى 03 أنواع هي<sup>26</sup>:

- المؤسسة المصغرة: هي التي تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من

20 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

- المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي

200 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.

- المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها محصور ما

بين 200 مليون و 02 مليار دينار، ويكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار ,

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الآتي:

### الجدول رقم(01) : شروط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمشرع الجزائري

< 10 مليون دج	< 20 مليون دج	9-1	
< 100 مليون دج	< 200 مليون دج	49-10	

100-500 مليون دج	200 مليون - 02 مليار دج	250-50	
------------------	-------------------------	--------	--

المصدر: سعود وسيلة, مرجع سبق ذكره , ص 90

3 5 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: للمؤسسات الصغيرة المتوسطة من الخصائص ما يؤهلها

لتحقيق الأهداف سالفة الذكر، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>27</sup>

- صغر الحجم و قلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة و التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية و الوطنية، و يمكن أن تكون دولية في ظل العولمة و التفتح الاقتصادي العالمي.
- الضالة النسبية لرأس المال هذه المؤسسات مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية.
- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم عموما و قلة التخصص و ضالة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.
- قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية و الجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج و مستوى القاعدة الهيكلية.
- دقة الإنتاج و التخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية و من خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
- سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية.

4 5 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تظهر أهمية هذه المؤسسات في إعادة إدماج العمال المسرحين

لظروف اقتصادية، مما يسمح باستغلال الكفاءات والتجارب وتجسيد أفكارهم في الواقع هذا ما يساهم في امتصاص البطالة، لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات في خلق فرص عمل في شتى القطاعات .

لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فعملية تمويل هذه المؤسسات أصبح من الأولويات التي تدعو إليها الدول لتجنب الآفات الاجتماعية والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية، وتظهر أهمية التركيز على هذا النوع من المؤسسات إلى عدم مساهمتها بشكل فعال في المناطق العربية، " فقطاع الصناعات التحويلية الذي يتكون أساساً من الصناعات الصغيرة والمتوسطة نجد أن مساهمتها في الناتج المحلي لا تتجاوزن % 10 في حين أن في البلدان المتطورة يزيد عن % 35 في العديد من الدول الحديثة التصنيع"، ويمكن أن نرجع أيضاً ضرورة الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات لاعتبارها " غالباً صناعات مكملة ومغذية للصناعات الكبيرة، إضافة الى الدور الذي تلعبه عند إقامتها بالريف أو لمدن الصغيرة فهي تقلل من هجرة العمال باتجاه المدن مما يساهم في خلق توازن جهوي اقتصاديا واجتماعيا ، " أما على المستوى العالمي فنجد أن هذا النوع من المؤسسات عرف دعماً ومساندة في القطاعين العام والخاص : حيث أنها تمثل % 90 تقريباً من المؤسسات في العالم وتشغل ما بين 50-60 بالمائة من القوى العاملة في العالم.<sup>28</sup>

**6- مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

تمر عملية اعداد الاستراتيجية التسويقية بالعديد من المراحل, وسوف بشرح هذه الخطوات بالتفصيل من أجل توضيح هذه العملية التي تعد أمتداد كبير للتسويق الاستراتيجي وهي كمايلي<sup>29</sup> :

**6 4 تحديد الأهداف :** تمكن في الأسئلة التالية: ما الذي تسعى المنظمة لإنجازه ؟ من خلال تحديد طبيعة

نشاطها ومجال عملها, يعني تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها المنظمة بصفة دقيقة وتمثل في:

- الحصة السوقية في المدى القصير والمتوسط.

- كمية المبيعات ورقم الأعمال.

- الأرباح والمردودية.

**6 2 التحليل التسويقي :** قبل أن تبدأ المنظمة تحقيق أهدافها على أرض الواقع عليها أن تحلل البيئة

التسويقية التي تعمل فيها، من خلال التحليل الداخلي والمتمثل في تحليل الوظيفي، تحليل الهيكل

التنظيمي، الثقافة التنظيمية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف من جهة والتحليل الخارجي الذي

يتضمن تحليل العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة والمتغيرات البيئية العامة (اقتصادية، اجتماعية،

ثقافية (...). بهدف استكشاف الفرض والتهديدات المتاحة, تعتبر هذه الخطوات مهمة في تصميم واختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة من بين مختلف البدائل المتاحة باعتماد على المدخلات المتحصل عليها من الواقع وذلك بواسطة التحليل التسويقي.

**3 6** تحديد البدائل : يتطلب في هذه المرحلة أن تقوم المنظمة باختيار يديل من البدائل المتاحة أمامها) إستراتيجية التجزئة، التموضع... وذلك بالاعتماد على المعطيات أو المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي.

**4 6** تصميم الخطة التسويقية : تتمثل في تصميم المزيج التسويقي الملائم للإستراتيجية المختارة بمعنى تصميم السياسات المتعلقة بالمنتج، السعر، التوزيع والترويج. ولقد قمنا بشرح مراحل الخطة التسويقية ومزايا الخطة الجيدة سابقا.

**5 6** تقييم الإستراتيجية التسويقية : وهو القيام بالمراجعة الدورية للإستراتيجية لتقييم البيئة التسويقية ومتابعة تأثيرها وتقييم إمكانيات وقدرتها وأهدافها، لتتمكن المنظمة من قياس مدى تحقيقها لأهدافها في السوق المستهدف، ويكفل لها مكانة تنافسية فيها.

#### 7- أهمية الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحقق الإستراتيجية التسويقية مزايا عديدة للمؤسسة وتستمد أهميتها خاصة فيما يتعلق بفرص وتحديات بيئة الأعمال في جملة من النقاط أهمها<sup>30</sup>:

أ - كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمؤسسة وبالتالي أهدافها الكلية علما أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفا أساسيا لنشاط المؤسسة.

ب - تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المؤسسة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.

ج - تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.

#### 8- الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أهمية التحليل البيئي الموقفي الذي يتعلق بالادارة الاستراتيجية , وهذا من أجل ضمان نجاح تطبيق الاستراتيجية التسويقية التي تهدف الى تحقيق الأهداف التسويقية مثل : تحقيق نسبة عالية من المبيعات , الحصول على قطاعات سوقية جديدة و مرحة , ارتفاع الحصة السوقية , جذب و استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن , لكن هذه الأهداف التسويقية لا تحقق الا عند اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال التحليل الدقيق لعناصر البيئة الداخلية و الخارجية , حيث التحليل الخارجي الموقفي الاستراتيجي يتضمن مختلف العوامل القانونية و السياسية و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية , أما التحليل الموقفي الداخلي يتضمن نقاط القوة و النقاط الضعف و التحديات التي تواجه المؤسسات و الفرص المتاحة أمامها , تعد الإستراتيجية التسويقية أداة لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل بها , ان الإستراتيجية التسويقية تعبر عن نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مستقبلا, وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك , كما تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة هذه المؤسسات في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك وتعاملها مع السوق, نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك فضلا عن التوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي

## 9- المراجع :

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة , الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان الاردن , الطبعة الاولى 2015 ص 29.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون, التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية . منهج تطبيقي . الدار الجامعية، الإسكندرية, 2002.ص27.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان :مكتبة دار الثقافة، 2004 ، ص 34

<sup>4</sup> عوض محمد, الادارة الاستراتيجية والاسس العلمية , دار الاسكندرية, الدار الجامعية , مصر, 2000, ص06.

- <sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس و المرسي، جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، مصر، ص23.
- <sup>6</sup> محمود جاسم الصميدعي. استراتيجيات التسويق . مدخل كمي وتحليل ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان. الاردن ط2007...ص21.22
- <sup>7</sup> ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 2008 ، ص 32.
- <sup>8</sup> ماجد عبدالمهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية .دائرة المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2013 ، ص 29
- <sup>9</sup> محمد ابراهيم عبيدات استراتيجيات التسويق مدخل سلوكي دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة، عمان ، الاردن ، 2009، ص45.
- <sup>10</sup> المرجع نفسه
- <sup>11</sup> المرجع نفسه.
- <sup>12</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5/2007، ص55.
- <sup>13</sup> BOUTON Brigitte Et Autres, Marketing (L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir), 2ème Edition, Ed De BOeck Université, BRUSCELLES ; 2006, P 210
- <sup>14</sup> محمد جاسم الصميدعي ردينة عثمان، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1. 2011. ص16.
- <sup>15</sup> نزار عبد المجيد البرواري ، احمد محمد فهمي البرزنجي ، استراتيجيات التسويق ، ط 1، دار وائل للنشر عمان ، الاردن، 2004 ، ص145-146
- <sup>16</sup> ثامر البكري، مداخلت بعنوان:الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية لشركة TOYOTA لصناعة السيارات، مرجع سبق ذكره ص3
- <sup>17</sup> DUHAMEL Henri, Stratégie Et Direction De L'entreprise, C.L.E.T, Paris, 1986. P15
- <sup>18</sup> بن الطيب ابراهيم، مقال حول دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الاكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 13 ، جانفي 2015، ص29
- <sup>19</sup> شريف مراد، مقال بعنوان استخدام بحوث التسويق كأداة للتخطيط واعداد الاستراتيجية التسويقية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العدد 12 سنة 2012 جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ص175.
- <sup>20</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال ( كيف تواجه تحديا القرن 21 ؟ ) . الإسكندرية، مكتبة عين الشمس، 2000، ص187
- <sup>21</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق ، منظور تطبيقي - استراتيجي ، ط1 ; 2009 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن. ص64
- <sup>22</sup> شريف مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص177، 176

- <sup>23</sup> زهر العابد, إشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر , رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قسنطينة, 2012/2013, ص 10
- <sup>24</sup> المرجع نفسه
- <sup>25</sup> إسماعيل شعبان , "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم " , " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " , منشورات منجر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , 2003 , ص 63
- <sup>26</sup> سعود وسيلة , **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** , أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2015/2016, ص 89
- <sup>27</sup> عبد الرزاق حميدي, عبد القادر عوينان, عنوان المداخلة: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية. الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
- <sup>28</sup> أيت عيسى عيسى, مقال بعنوان : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جزائرأفاق وقيود, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السادس, ص 275, جامعة تيارت-الجزائر
- <sup>29</sup> قدايفة أمينة , **دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية** , مذكرة تخرج ماجستير, في العلوم الاقتصادية تخصص الادارة التسويقية, جامعة بومرداس , الجزائر , سنة التخرج 2006/2007, ص 100
- <sup>30</sup> بن الطيب ابراهيم , مرجع سبق ذكره, ص 29