



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر \_ الوادي \_



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكره لاستكمال متطلبات شهادة الماستر  
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم تسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان :

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية "رغوة الجنوب" بولاية تفرت

إشراف :  
د. العابد رشيدة

من إعداد الطالبات :  
- غولية عائشة  
- قعغازي نورة  
- حمودة وناسة  
- مقرس لبنى

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

مشرفا	جامعة الوادي	د. العابد رشيدة
رئيسا	جامعة الوادي	د.بن عمر محمد البشير
مناقشا	جامعة الوادي	د.خالدي رشيدة

السنة الجامعية : 2023 / 2024

## شكر و عرفان

قال الله تعالى " سَنُقَرِّبُكَ فَلَا تَنْسَى إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ إِنَّهُ يَعْلَمُ الْجَهْرَ وَمَا يَخْفَى "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، حمدا لا نظير ولا شبيه له.

فبفضله وعونه عز وجل أنهينا عملنا، والشكر بعد ذلك موصول لأستاذتنا المشرفة "العابد رشيدة"  
" فلولا معرفتها القيمة ، واهتمامها الشديد بتفاصيل العمل ، فلولا ملاحظتها وتعليقاتها التي لا  
تقدر بثمن لم يكن مسعانا هذا ممكنا، فقد قدمت لنا بسخاء المعرفة والخبرة والاهتمام والشكر  
مسبقا للجنة المناقشة لما ستقوم به من التمحيص وتقييم العمل المقدم لهم بإذن الله تعالى.  
وفي الأخير لا ننس أن نقدم شكرنا إلى كل من ساهم في هذا العمل من مسؤولين وعمال رغو  
الجنوب الذين لم يبخلوا علينا من أجل إنجاز عملنا . وصولا إلى أهالينا الذين صبروا معنا  
وساندونا حتى آخر لحظة في العمل إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل ، ونرجو من الله عز وجل أن  
نكون وفقنا فيه ولو بالقليل.

## إهداء

إلى روح أمي وأبي الطاهرتين.

إلى روحي اخوي الطاهرتين.

إلى جميع اخوتي واخواتي كل باسمه

إلى زوجي الغالي "عديله كمال" الذي صبر معي وساندني حتى اكمل هذا العمل المتواضع .

إلى أولادي " غياث ، يمان ، جيداء ، استبرق " .

إلى زميلاتي في العمل المنشود " عائشة ، وناسة ولبنى " اللاتي من الله علي بمعرفتهن ، كن

نعم الأخوات عرفت من خلالهن معنى التآزر والتلاحم والاحترام ، فقد كان عملنا تشاركيا

بامتياز.

إلى جميع زميلاتي المعلمات اللاتي اشتغل معهن ، إلى كل من أعرفه ولم يسعني ذكره.

إلى كل من يحب العلم ويقدره .

إلى كل هؤلاء .

قعفازي نورة

إهداء



إلى التي أفضلها عن نفسي فهي التي ضحت من أجلي والتي لم أرها يوماً ما تدخر جهداً في سبيل

إسعادي دائماً وأبداً اليك وحدك نبع الحنان " أمي "

إلى سندي في الحياة وسبب وجودي وبقائي واقفه في وجه كل الأعاصير

" أبي الغالي "

إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري وإعتزازي فأنا منهم وهم مني إخوتي وأخواتي الأعراء كل

باسمه ، دون أن أنسى زوجاتهم إلى أخي الغالي الذي يسكن روحي ووجداني

إلى الفرحة التي زينت بيتنا ورسمت البسمة على وجوهنا ابن أخي الغالي وحبيب قلبي " أسيد

إبراهيم "

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل فرداً فرداً كله باسمه إلى صديقاتي ومن رافقتني في هذه الحياة

وأضاف لمسة طيبة في مشوار حياتي .

إلى زميلاتي في هذا العمل المنشود " نوره ، لبنى ، وناسة " واللاتي كن خير تقدير أحصل

عليهم من هذا العمل المتواضع .

إلى كل من ساندني في هذا العمل من قريب أو بعيد وفي كل مشوار حياتي وإلى أناس أذكرهم

بقلبي لا بلساني وقلمي .

وإلى كل من يعرفني وأعرفه ولا يسعى ذكره أهدي هذا العمل .

غولية عائشة



## إهداء

الحمد لله والشكر لله على النعمة التي من بها علي وهي نعمة العلم .

اللهم صلي وسلم وبارك على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي أخص بالذكر إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها

" أمي الغالية والحبيبة " التي تعبت وسهرت من أجل راحتنا ونياننا مراتب العلم، كما أخص بالذكر إلى من ساندني في مشوار التعليمي وصبر من أجلي " زوجي الكريم " حتى " أنال التخرج.

إلى أبنائي قرّة عيني " آدم ومحمد إسلام " .

إلى أخواتي اعز ما أملك في الدنيا.

إلى كل من ساهم في مجهوداتي من قريب أو بعيد ، إلى أستاذتي الفاضلة والمشرفة على مستوانا التعليمي حتى نصل إلى مرحلة التخرج وعلى نصائحها وإرشاداتها وحفظها الله وأطال في عمرها.

حمودة وناسة



## إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي عملي إلى من غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت طريقي بدعواتها

" والدتي الغالية "

ومن أرشدني الى طريق النجاح وهياً لي سبيل النجاح وتعب في تربيته

" والدي العزيز "

إلى زوجي العزيز، وإلى نور عيوني إبنتي

" يسرى "

وإلى كل اخوتي كل واحد باسمه وبنات و أبناء اخوتي

إلى كل عائلة زوجي

وإلى كل الأساتذة خاصة الأستاذة " العابد رشيدة "

وإلى رفقاء الدرب وصديقاتي طالبات وطلبة علوم التسيير السنة الثانية ماستر

وبالخصوص زميلاتي في العمل المنشود كل واحد باسمها " عائشة ، وناسة ، ونورة "

إلى كل عائلة " غنية ، مقرس ، وصالحي ، ومكاس ، وبرباش . "

مقرس لبنى

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي الشامل ، والفرعي وأثره على جودة التسويق ، إذ تركز البحث على نوع معين من المؤسسات وهي الصغيرة والمتوسطة ، وقد أعتبر مجتمع الدراسة هو أعضاء وموظفي عمال مؤسسة رغوة الجنوب للأفرشة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستجابة واستعمال أساليب إحصائية ملائمة " الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss " وقد قمنا بمعالجه الموضوع بتقسيمه الى فصلين : حيث يتضمن الفصل الاول عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والتسويق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة الميدانية في مؤسسه رغوه الجنوب " تفرقت " وبعد انهاء الدراسة النظرية والميدانية توصلنا

إلى النتائج التالية :

أن التخطيط الاستراتيجي سواء كان شاملا أو فرعيا ذو أثر واضح في تحسين جودة التسويق .

## الكلمات المفتاحية :

تخطيط الاستراتيجي ، جودة التسويق ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة رغوة الجنوب تفرقت.

## Summary of the study:

The study aims to understand the importance of comprehensive and sub-strategic planning and its impact on marketing quality. The research focuses on a specific type of institution, small and medium-sized enterprises. The study community consists of members and employees of the South Foam Mattress Company. To achieve the study's objectives, appropriate statistical methods and the use of the " SPSS" statistical program were adopted. The study was divided into two chapters: the first chapter includes general information about strategic planning, marketing, and small and medium-sized enterprises. In the second chapter, we discussed the field study at the South Foam Mattress Company. After completing the theoretical and field study, we reached the following results:

Strategic planning, whether comprehensive or sub-strategic, has a clear impact on improving marketing quality.

## Key words:

Strategic planning, marketing quality, small and medium-sized enterprises, South Foam Mattress Company-Touggourt

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ - ب - ج	آ مقدمة
05	الفصل الأول : عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والتسويق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
05	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي و التسويق
05	المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية
05	الفرع الأول : تعريف الاستراتيجية
06	الفرع الثاني : تطور الفكر الاستراتيجي
08	الفرع الثالث : أبعاد الاستراتيجية
09	الفرع الرابع : الإدارة الاستراتيجية
10	المطلب الثاني : ماهية التخطيط الاستراتيجي
10	الفرع الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي وخطوات انشائه
16	الفرع الثاني : أنواع ومكونات التخطيط الاستراتيجي
20	الفرع الثالث : متطلبات التخطيط الاستراتيجي و خصائصه
22	الفرع الرابع : المعوقات التي تحد من أداء التخطيط الاستراتيجي
23	المطلب الثالث : جودة التسويق
23	الفرع الأول : مفهوم جودة التسويق
28	الفرع الثاني : عناصر المزيج التسويقي
29	الفرع الثالث : أهمية التسويق
30	الفرع الرابع : وظائف أهداف التسويق
31	المبحث الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
34	الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية
37	الفرع الثالث : مراحل تأسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وأهم وظائفها
38	الفرع الرابع : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

39	المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
39	الفرع الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون الجزائري
40	الفرع الثاني : نظام التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
42	الفرع الثالث : عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتطورها في الجزائر
43	الفرع الرابع : آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45	المطلب الثالث : مشاكل التنمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
45	الفرع الأول : المشاكل الاقتصادية
46	الفرع الثاني : المشاكل التنموية والتسويقية
47	الفرع الثالث : المشاكل الإدارية والتنظيمية
50	الفرع الرابع : نقص المعلومات
50	المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أثر على جودة التسويق
50	المطلب الأول : طبيعة ومظاهر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
50	الفرع الأول : ممارسة التخطيط الاستراتيجي و أهم مقوماته
51	الفرع الثاني : النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	الفرع الثالث : وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	الفرع الرابع : الخيارات الاستراتيجية للتسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	المطلب الثاني : أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
55	الفرع الأول : التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	الفرع الثاني : التعزيز المستمر للأداء التسويقي
56	الفرع الثالث : تكييف التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات اسوق
57	الفرع الرابع : التخطيط الاستراتيجي للتسويق
58	المطلب الثالث : التحديات و الفرص
58	الفرع الأول : المعوقات التي تحد من أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق
59	الفرع الثاني : التكيف مع المعوقات وخلق البديل
60	الفرع الثالث : الفرص المتاحة لنجاح جودة التسويق في
60	الفرع الرابع : التغذية الراجعة المستمرة للتخطيط الاستراتيجي
61	المبحث الرابع : الدراسات السابقة
61	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
63	المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
63	المطلب الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائري

65	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة "مؤسسة رغوة الجنوب
----	---

65	المبحث الأول : ماهية مؤسسة رغبة الجنوب
65	المطلب الأول : تقديم المؤسسة رغبة الجنوب
65	الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة رغبة الجنوب
66	الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة
66	الفرع الثالث : الأهداف
66	الفرع الرابع : الأهداف العامة
67	المطلب الثاني : ميزات المؤسسة
67	الفرع الأول : إطارات الموارد البشرية للمؤسسة
67	الفرع الثاني : الموارد المالية
67	الفرع الثالث : التمويل
67	المطلب الثالث : التنظيم الإداري للمؤسسة
67	الفرع الأول : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	الفرع الثاني : المديرية العامة
69	الفرع الثالث : مصالح المؤسسة
69	الفرع الرابع : أقسام المؤسسة
70	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
70	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
70	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
70	الفرع الثاني : مبررات اختيار مجتمع الدراسة
70	الفرع الثالث : عينة الدراسة
70	الفرع الرابع : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
73	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
73	الفرع الأول : المصادر الثانوية
73	الفرع الثاني : المصادر الأولية
73	الفرع الثالث : وثائق الدراسة
73	الفرع الرابع : الملاحظة
74	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
74	المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة
74	الفرع الأول : صدق أداة الدراسة
74	الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة
77	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
78	المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
78	المطلب الثاني : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
79	المطلب الثالث : نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

83	الفرع الأول : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
83	الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
87	خلاصة الفصل
88	الخاتمة

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفاهيم الجودة في نظر روادها	25
02	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني	36
03	تطور العمالة المصرح بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2014 - 2015 )	37
04	تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشروع الجزائري	40
05	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (2010 - 2016 )	42
06	نوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال السداسي الأول من 2016	43
07	توزيع مفردات الدراسة حسب توافع إختيار النشاط	71
08	توزيع مفردات الدراسة حسب مدة النشاط	72
09	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " التخطيط الاستراتيجي الشامل و الدرجة الكلية للمحور	75
10	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التخطيط الاستراتيجي الفرعي و الدرجة الكلية للمحور	75
11	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور جودة التسويق و الدرجة الكلية للمحور	76
12	معامل الارتباط بين درجة محاور الاستمارة و الدرجة الكلية للاستمارة	77
13	نتائج قياس معامل الفاكرو نباخ	78
14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	79
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لاجابات على عبارات محور التخطيط الاستراتيجي	80
16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لاجابات أفراد العينة على عبارات محور جودة التسويق	82
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط	83
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط	84
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط	85

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	أبعاد الاستراتيجية	01
12	خطوات التخطيط الاستراتيجي	02
14	المتغيرات التي تؤثر على البيئة الخارجية للمنظمة	03
20	نموذج SWOT	04
27	مخطط توضيحي لمفهوم التسويق	05
41	مخطط لنظام التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	06
52	النموذج العام لصياغة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	07
53	التطور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة	08
68	الهيكال التنظيمي للمؤسسة	09
71	تمثيل بياني لخصائص مفردات الدراسة حسب دوافع اختيار النشاط	10
73	تمثيل بياني لخصائص مفردات الدراسة حسب تاريخ بداية النشاط	11

العنوان	الملحق
الاستبانة	01
طلب تسهيل للحصول على المعلومات	02

# مقدمة

## • مقدمة :

## • توطئة :

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة , بالغة في التنمية الاقتصادية وأحد الدعائم الأساسية في زيادة النمو الاقتصادي , لإسهامها الكبير في ذلك، بالإضافة إلى قدرتها على المنافسة و الصمود و المواجهة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار والمكلفة بعدة مخاطر وتهديدات، ولضمان استمراريتها و نجاحها مع مثيلاتها من الشركات المنافسة لها أصبح من الضروري أن تنتهج وتبنى سياسات واستراتيجيات تحدد مسارها وتحقق أهدافها المستقبلية .

ويعد التخطيط الاستراتيجي العنصر الحاسم في تحقيق تلك الأهداف ودفع عجلة نمو المؤسسة ، والأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية , وعامل نجاح بالنسبة لها وعند تطبيق التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق يتم تحديد الأهداف والرؤية للحصول على تسويق فعال ومؤثر والذي يعتبر حلقة وصل بين المنتج و المستهلك و الذي يتضمن بداخله تحليل السوق والمنافسين ، وتحديد الجمهور المستهدف ، وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة بإجراء تقييم دقيق لقوى السوق و الاحتياجات اللازمة .

يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها التسويقية، بناء على هذا التحليل يتم وضع خطة عمل تسويقية تهدف الى تحسين جودة التسويق وزيادة كفاءته مبنية على نظام متكامل للتخطيط و إعداد خطة استراتيجية متميزة و موجهة نحو الهدف المطلوب , وهو تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة التسويقية ، وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل ، باستمرار وذلك بتقييم الوضع الحالي والسابق وتحسين استراتيجيات التسويق ، يمكن للمؤسسة البقاء على إطلاع بمتغيرات السوق ومستجداته واكتساب ميزة تنافسية , وضمان الاستمرارية والنجاح.

\*ما مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟\*

والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة الفرعية المنظمة كالآتي :

- 1- هل للتخطيط الاستراتيجي الشامل أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
  - 2- هل للتخطيط الاستراتيجي الفرعي أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
  - 3- كيف يمكن قياس نجاح خطط التسويق الاستراتيجية التي تم تطبيقها بناء على التخطيط الاستراتيجي - سواء كان شاملا أو فرعيا- على جودة التسويق ؟
  - 4- هل هناك معوقات وعراقيل تحد من أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بإدراج عدة فرضيات تمحورت كالآتي :

#### الفرضية الرئيسية :

للتخطيط الاستراتيجي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الفرضيات الفرعية:

- للتخطيط الاستراتيجي الشامل أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- هل للتخطيط الاستراتيجي الفرعي أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إمكانية قياس مدى نجاح خطط التسويق الاستراتيجية التي تم تطبيقها بناء على التخطيط الاستراتيجي - سواء كان شاملا أو فرعيا- على جودة التسويق .
- توجد الكثير من المعوقات والعراقيل التي تحد من أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أهمية الدراسة :

تتركز أهمية الدراسة لموضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين جودة التسويق في ربط وتحليل أهداف المؤسسة بالبيئة المحيطة لها ,من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية , موجزة في عدة نقاط كالآتي :

- 1- التعرف على متغيرات البحث التخطيط الاستراتيجي ، وجودة التسويق
- 2- إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في العملية التسويقية وأثره على جودة التسويق
- 3- تشخيص المسائل الاستراتيجية وتطوير طبيعة العمل داخل المؤسسة، وما يحققه من اكتساب مزايا تنافسية .
- 4- معرفة الخطط الاستراتيجية، والاستراتيجيات المنتهجة لمواجهة من طرف المؤسسات للصغيرة والمتوسطة لتحسين جودة التسويق .

#### الأهداف :

تهدف دراستنا لموضوع : أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى

- 1- إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 2- إظهار العلاقات الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي الشامل والفرعي

3- دراسة أثر المتغيرات موضوع البحث

4- التواصل إلى الاستنتاجات والتوصيات بعد تحليل الجانب التطبيقي ومعرفة مع تطبيقه مع فرضيات الدراسة من عدده .

### منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا اختيار صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة، وذلك من أجل الامام بجميع جوانب الموضوع . والتعريف به وتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به .

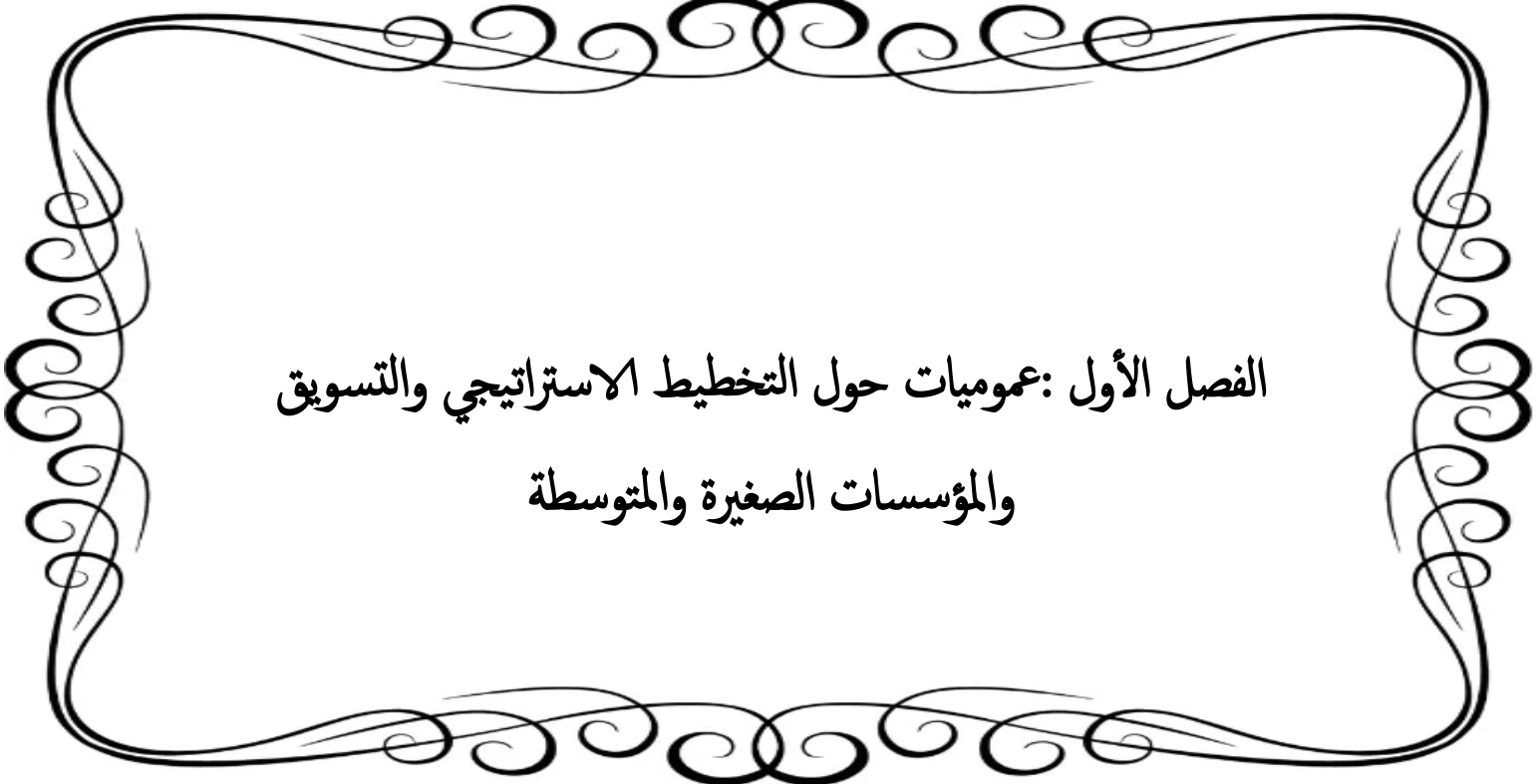
### حدود الدراسة

البعد الزمني: أخذت فترة دراسة هذا الموضوع من شهر فيفري إلى شهر ماي 2024.

البعد المكاني : لقد تم جمع المراجع والكتب العلمية من المصادر المكتوبة، بالإضافة الى المواقع الالكترونية، والاطلاع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا، وكذلك المصادر الأولية التي جمعت من الاستبيان الذي وجه لعمال مؤسسة رغووة الجنوب . ولاية تقرت على مختلف مستوياتهم ومناصب عملهم .

صعوبات الدراسة : كان هناك شح كبير في المعلومات الخاصة بأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .





الفصل الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والتسويق  
والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والتسويق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والتسويق

لقد أصبح استخدام التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية كمنهج في الحياة بصفة عامة ، وفي حياة منظمات الأعمال بصفة خاصة في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتطور في شتى المجالات خاصة المجال التكنولوجي ، مما أدى بكل أنواع منظمات الأعمال وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها إلى البحث عن التطوير المستمر لتخطيطها الاستراتيجي وفي كل جوانب عملها خاصة التسويق. هذا ما سنتطرق اليه في أبحاثنا هذا.

وسوف نتطرق في هذا المبحث الى الاستراتيجية كمطلب أول والتخطيط الاستراتيجي كمطلب ثاني ثم التسويق كمطلب ثالث.

### المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

نقلت كلمة الاستراتيجية strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها (استراتيجيون strategos). ولقد نشأ اصطلاح الاستراتيجية في رحاب الأدب العسكري ، فحتى القرن التاسع عشر إرتبط هذا المصطلح بشكل صريح (بالخطط المستخدمة) لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك وحديثا تم إقتباس هذا المصطلح وظهر في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية ، فعلى سبيل المثال صار مصطلح الاستراتيجية يستخدم في الإدارة من منطلق أن أي منظمة عليها ان تضع استراتيجية لنفسها، وان تمارس الإدارة الاستراتيجية (strategic management) وتضع تخطيط استراتيجي (strategic planning) لنفسها في المدى الطويل<sup>1</sup>. حيث أن استعمال الاستراتيجية انتقل إلى مختلف الميادين إلى أن اشتهر في الميادين الاقتصادية والاعمال .

### الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

نجد أنه من الصعب إيجاد تعريف محدد لمفهوم الاستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية المنتهجة لها من جهة وتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا ارتأينا تقديم بعض التعاريف الخاصة بما حسب نظر المفكرين منهم :

- 1- الاستراتيجية عند تشاندلر chandler: في بداية الستينيات من القرن الماضي عرف chandler الاستراتيجية على أنها (تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة 2015، ص12  
<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 13 .

- 2- الاستراتيجية عند ستينر steiner: يعبر الباحث ستينر عن الاستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية او المتوقعة من جانب المنافسين ، لذا قدم إشارة الى مجموعة من التعاريف للاستراتيجية منها (الاستراتيجية تشر الى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية)<sup>1</sup>.
- 3- الاستراتيجية عند القطامين 1999: عرف القطامين الاستراتيجية على أنها (أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الإنسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الاخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات (البيئية) والموارد المالية والمادية والبشرية والامكانيات المتاحة لهذه المؤسسة)<sup>2</sup>.
- 4- الاستراتيجية عند بورتر porter: يعرف بورتر الاستراتيجية وهو أحد رواد الاستراتيجية التنافسية بأنها (عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة مما يؤديه المنافسين)<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي

إن ميدان الاستراتيجية قديم قدم التاريخ فقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل نذكر أهمها وبرزها :

- 1- الفكر الاستراتيجي الصيني: يرجع أصل الفكر الاستراتيجي إلى الفكر الصيني في كتابات الفيلسوف والقائد العسكري (سون تزو) حيث كان يرى انه في حالة الصراع المسلح على الرجل الارتكازية إلى عاملين حاسمين هما: ملكة عقل والفضيلة لانهما إذا استخدمتا بشكل صحيح يؤديان إلى النصر ولذلك يرى تزوانه لا يجب التعامل مع الحرب بحفة وتهور بل يجب استباقها بإجراءات تؤدي الى تسهيل تحقيق النصر، فمثلا اخذ بلاد العدو سالمة افضل من تدميرها وأسر الجيش المعادي افضل من تدميرها، وأيضاً احرازه 100 انتصار في 100 معركة ليس افضل من اخضاع العدو دون قتال .
- 2- الفكر الاستراتيجي اليوناني: كان يقصد بالاستراتيجية في هذه المرحلة فعالية استعمال الإمكانيات المدنية والعسكرية من اجل مفاجأة العدو في المواجهات العسكرية ولقد ميز اليونانيون "التكتيك" عن الاستراتيجية . وتجدر الإشارة إلى أن الفكر الاستراتيجي اليوناني اعتمد بشكل كبير على الممارسات<sup>4</sup> العملية أكثر من التنظير وهو ما نجده عند "ثيوثيديوي" عندما كتب عن تاريخ الحرب البلوبونزية .
- 3- الفكر الاستراتيجي الروماني: كتب الرومان أيضاً عن الاستراتيجية وأشهر كتبهم "شؤون عسكرية" الذي بقي من أسرار الاستراتيجية في العصر الحديث وقد تبنى الفكر الروماني مقارنة برجمانية تجاه ظاهرة الحروب والصراعات، فالرومان كان لديهم فكراً عسكرياً أصيلاً وجديداً وصل الى عمق الأشياء. وهذا ما حقق لهم تفوق تكتيكي واستراتيجي خلال قرون متتالية وعلى الرغم من ذلك لم يتحول الفكر الاستراتيجي الروماني إلى موروث أكاديمي يشكل أدبا استراتيجيا رومانيا في النهاية باستثناء بعض الاعمال.
- 4- الفكر الاستراتيجي في عصر النهضة: برز خلال هذه المرحلة بعض المفكرين الذين اهتموا بظاهرة الحرب وكتبوا فيها دراسات قيمة من اشهرهم "نيقولوميكيافيلي" فقد جاءت أفكاره فاتحة للتفكير الاستراتيجي المعاصر فيما يتعلق بمسائل

1 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 167

2 حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2004، ص 297

3 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 168

4 تطور الفكر الاستراتيجي وصولاً الى الفكر المعاصر، www.scribd.com

الحرب الحديثة فقد ألف كتاب أسماه "فن الحرب" وقد حاول ميكيافيلي اشتقاق القواعد الأساسية للاستراتيجية السياسية، حيث اقام رابطة بين السلطة السياسية والسلطة العسكرية.

- 5- الفكر الاستراتيجي في العصر الحديث: وقد برز (في هذا العصر مفكرين استراتيجيون) من أمثال نابليون بونابرت وجوميلي حيث من أبرز ما دعى اليه بونابرت "الترويج لمبادئ المساواة والحرية ووظيفتها في خدمة أهدافه الاستراتيجية حيث ساعدت هاته الأفكار التي تبناها في توفير قواعد شعبية له في معظم دول أوروبا الأمر الذي ساعده في تحقيق أهدافه العليا". جوميلي "سلك هذا الأخير أسلوبا ارشاديا ينعكس في شكل مفردات هندسية تمثل الأسس والخطوط الاستراتيجية والنقاط العامة، حيث كان من وجهة نظره ان التفكير السليم وحده ليس كافيا لكسب المعرفة اذا لم يقتزن بالصفات الأخرى مثل الشجاعة وقوة الابتكار لكنه اعطى أفضلية للذكاء في أمور الاستراتيجية لأنها ذات قواعد<sup>1</sup>.
- 6- الفكر الاستراتيجي في الحرب العالمية الأولى: يمكن القول بصفة عامة أن الاستراتيجية في الحرب العالمية الأولى تم إدارتها من طرف "كلاروفيتيز، كما أنها كانت أكثر استاتيكية مقارنة مع الحرب العالمية الثانية التي كانت أكثر ديناميكية، حيث ان الاستراتيجية المتبعة في الحرب العالمية الثانية هي استراتيجية الهجوم الكثيف الكاسح لسحق القوات الرئيسية للعدو، وأخذت الاستراتيجية بعد ذلك تتحول الى استراتيجية استنزاف طويلة الأمد مع الاعتماد كليا على كثافة النيران وزيادتها وتجدر الإشارة على أن الحرب العالمية الأولى كانت الحقل الذي جربت فيه أسلحة جديدة أهمها الطائرة، الدبابة والغواصة .
- 7- الفكر الاستراتيجي في الحرب العالمية الثانية: يمكن ابراز أجمل ملامح الاستراتيجية في الحرب العالمية الثانية في عدة نقاط أهمها:
  - اعتمدت استراتيجية هتلر في جوهرها على وضع البلاد كلها تحت التعبئة العسكرية الكاملة ورسو حرب عدوانية تعتمد على سحق قوات العدو بحيث تتم فيها السيطرة على طرق المواصلات وقطع الامدادات عن قوات العدو.
  - اعتمدت الاستراتيجية السوفياتية في الحرب العالمية الثانية على أساس استيعاب رأس رمح العدو بدلا من المواجهة بخط دفاع ثابت وبعد انهكته يصطدم بالنقاط الدفاعية .
  - اما بريطانيا فقد اعتمدت استراتيجية في الحرب العالمية الثانية على الأسطول البحري في اطار عالمي كما اتبعت استراتيجية غير مباشرة عن طريق إيقاف توسع هتلر بإقامتها تحالفات دولية واسعة مع تصعيد القصف على المواقع الصناعية والإنتاجية في ألمانيا .
  - وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية استراتيجيتها في الحرب العالمية الثانية من خلال استكمال استعداداتها العسكرية خاصة سلاح الطيران مع مساندة بريطانيا.
- 8- انعكاسات السلاح النووي على الفكر الاستراتيجي: إن ابتكار السلاح النووي ووضع العالم أمام الحقيقة الجديدة هي أن الحرب بإمكانها أن تقضي على وجوده لو استعمل السلاح النووي، حيث أن جوهر الكلام اصب حان تحقيق النتائج الحاسمة يتم من خلال الصواريخ ذات الرؤوس النووية أي الاستراتيجية المباشرة .

<sup>1</sup> تطور الفكر الاستراتيجي وصولا الى الفكر، المعاصر www.scribd.com

9- الفكر الاستراتيجي بعد الحرب الباردة: لقد سيطر مفهوم "المعلومات .على الأمن والاستراتيجية نتيجة للتطور التكنولوجي للأسلحة الجديدة : إن الدراسات الاستراتيجية توسعت من موضوع بحثنا عن السبل الكفيلة بتحقيق الأمن ، فلم تعد تهتم بالجانب العسكري والمجالات الاقتصادية والسياسية والدبلوماسية فحسب، بل أصبح المجال الاجتماعي جزء من الدراسات الاستراتيجية فقضايا الجريمة والمخدرات والهجرة غير الشرعية على سبيل المثال ،هي أساسها مشاكل اجتماعية ، لا يمكن محاربتها واستئصالها بالاستراتيجية العسكرية التقليدية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: الأبعاد الاستراتيجية

- معرفة استراتيجية المؤسسة لا تكون حقيقية وشاملة إلا من خلال الأبعاد الأساسية التي تتم في ضوءها صياغة الاستراتيجية .
  - لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد الأبعاد الاستراتيجية بغرض توضيح مضامينها وقد حدد الباحث (النجار، 2001) الأبعاد الاستراتيجية كما يلي :
  - التوافق والانسجام مع متطلبات البيئة .
  - الملائمة وفق الموارد والإمكانات الداخلية المتاحة للمؤسسة.
  - درجة القبول بالمخاطر (التهديدات)
  - توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المحدد.
  - أما الباحثان (1995 Feurer chaharbaghi) حددا الأبعاد الاستراتيجية بصورة أكثر شمولية بحيث تغطي مختلف مكونات الاستراتيجية وكما يلي:
- 1- المجال (Scope): بمعنى الأنشطة والموارد والتقنية والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
  - 2- العمليات (process): وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية الإدارية وانشاء الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية ديناميكية العمل.
  - 3- الطرق (methods): يقصد بها الأساليب والوسائل المتضمنة التحليل الاستنباطي والاستقرائي والتفكير النظامي والمنهجي.
  - 4- المسؤولية (Responsibiliti): عند وضع الاستراتيجية لابد أن تحدد فيما اذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية ، أو الكوادر الوظيفية في المؤسسة .
  - 5- المدى الزمني (Time\_Frame): والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية .
  - 6- الفلسفة الفكرية (Conceptual Philorophy): بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين ام في ضوء نموذج محدد.
  - 7- المحتوى (Content): يقع محتوى الاستراتيجية ضمن اطار استراتيجية تنوع او تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة مختارة.

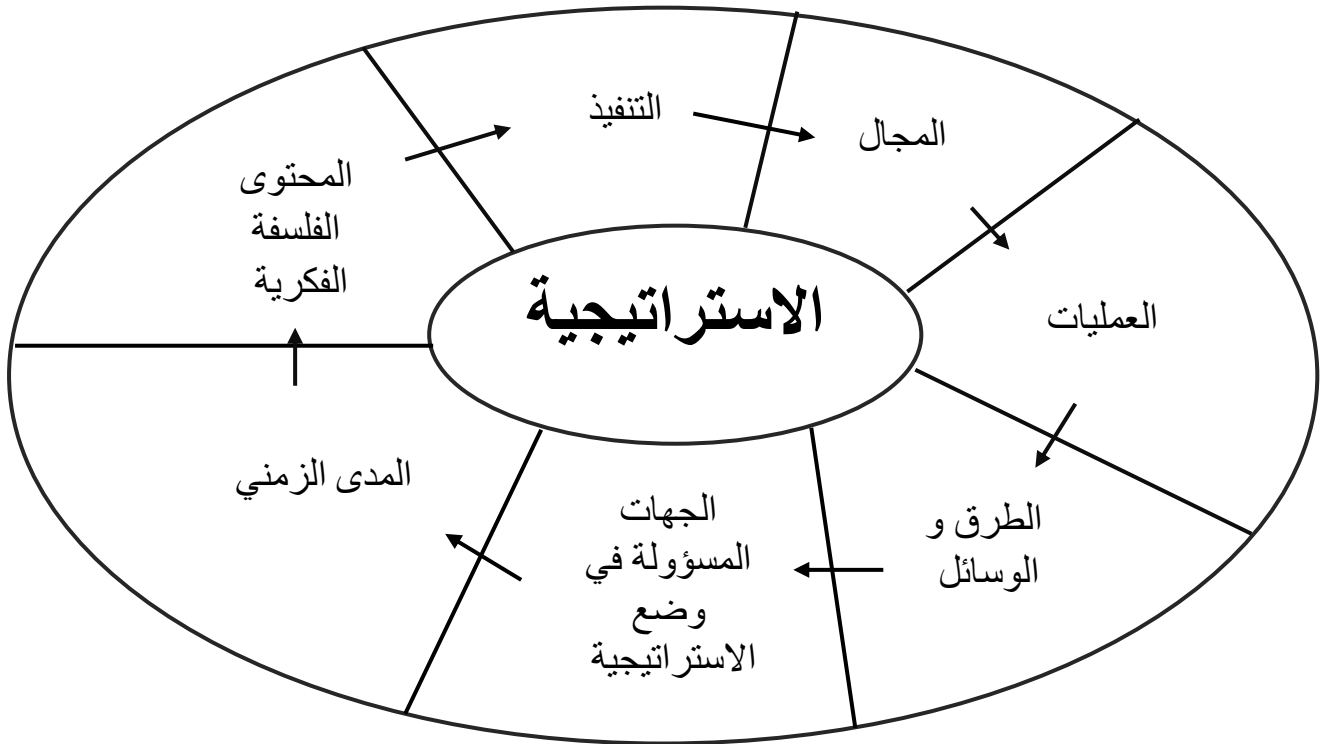
<sup>1</sup> تطور الفكر الاستراتيجي وصولا الى الفكر المعاصر ، www.scribd.com

8- التنفيذ (Implementation): هل تنفيذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي

أم الاثنين معا .

ويوضح الشكل الاتي الأبعاد الأساسية الاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف مكوناتها<sup>1</sup>.

الشكل رقم : (01) أبعاد الاستراتيجية



المصدر: حسين محمد جواد الجبوري ، ص 200

#### الفرع الرابع: الإدارة الاستراتيجية

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقسيم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من

تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري ،مرجع سابق ،ص 298 و299

<sup>2</sup> نادية العرف ،الإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005،ص06

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة ، من التسويق والتمويل والإنتاج والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات الحاسب الالي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على مدى البعيد بالإضافة الى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، بالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى الى الوصول الى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة"<sup>1</sup>.

حيث أنه تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي ،فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية ،أما التخطيط الاستراتيجي فانه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات .

### المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي و خطوات إنشائه

أ- تعريف التخطيط الاستراتيجي :

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كبيرا عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية وهو يبدد بفقرة إلى المستقبل وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة.

ومن المتغيرات المتميزة لمصطلح التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:

- تعريف أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها او عملائها وما تقدمه اليهم أو تتفاعل به معهم<sup>2</sup> .
- تعريف أسامة محمد علما: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الموجهين لمنظمة الاعمال ووضع تصور لتوجهها المستقبلي ووضع موضع التنفيذ<sup>3</sup> .
- أشار 1993bryson: الى ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من اشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للمتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوط حاسمة بشأن: ماهي المؤسسة؟ وما تفعل؟ ولماذا تعمل ذلك؟<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مسعودي فاطمة الزهراء، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في

علم الاجتماع ،جامعة الوادي ،2022،ص 13

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر ،مرجع سابق ،ص 84

<sup>3</sup> نفس المرجع ،ص 84

<sup>4</sup> حسين محمد جواد الجبوري ،مرجع سابق ،ص 68

- وأوضح "Scott 1995" أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة و الجوهرية لبقائها، وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، كما يعني بتصميم استراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والانشطة التشغيلية للمنظمة.
- وأوضح steiner1979 " بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن أربع عناصر رئيسية تمثل الاطار الذي يتحرك من خلاله مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهي :

- 1- مستقبل القرارات الحالية .
  - 2- التخطيط الاستراتيجي عملية دائمة .
  - 3- التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية .
  - 4- التخطيط الاستراتيجي عملية بناء<sup>1</sup>.
- ب- خطوات التخطيط الاستراتيجي .
- أولاً : تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة )

- 1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) .
- 2- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) .

#### ثانياً: صياغة الاستراتيجية

- 1- الرسالة والرؤية .
- 2- الرؤية الاستراتيجية (Vision strategic) .
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية .
- 4- الثغرات (الفجوات) .
- 5- التخطيط (الخطة) .

#### ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

- 1- الخطوات .
- 2- العوامل الداعمة للاستراتيجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص 68  
<sup>2</sup>محمد عبد الغني حسين هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ،دار المتب ، مصر ، 2007، PDF ،ص66،

الشكل رقم (2): خطوات التخطيط الاستراتيجي

الخطوات المتتالية للتخطيط الاستراتيجي			
المتابعة والتقييم	تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	تشخيص الوضع الراهن
			تحليل البيئة
			<b>1</b> تحليل البيئة الخارجية العامة

**FEEDBACK التغذية العكسية (.....)**

المصدر: محمد عبد الغني حسين هلال ، ص 67

أولاً: تشخيص الوضع الراهن(تحليل البيئة )

- ماذا يعني : - الغاية من تحليل البيئة تحديد نقاط القوة والضعف
  - التحليل يعني اعداد دراسات وأبحاث لكل المجالات الوظيفية والقيمة وغيرها
- العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية هي التي تؤثر على هيكل المنظمة مثل: الهيكل المالي والهيكل الإداري، الهيكل الفني (الهندسي).

● خطوات تحليل البيئة الداخلية :

- دراسة المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية
- استخدام أسس وأساليب التقييم العلمية
- تحديد جوانب القوة والضعف
- تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية
- وضع الحلول لعلاج جوانب الضعف

أسس وأساليب التقييم العلمي

1- أساس النسب: استخدام نسب الإنتاجية والنمو والنسب المالية .

2- أساس الأداة السابقة: مقارنة المؤشرات الحالية بمؤشرات الأداة السابقة .

3- معايير الصناعة : مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

4- الحكم المعياري : الاحتكام الى المعايير العلمية والمنطقية<sup>1</sup>.

- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات ) : الغاية من تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات ،التحليل يعني اعداد دراسات وأبحاث لكافة مجالات البيئية الخارجية .

أقسام البيئة الخارجية :

أ- البيئة الخارجية الخاصة : المؤسسات الحكومية "الجمهور، المنافسون ،الموردون".

ب- البيئة الخارجية العامة : (السياسة، القوانين، التشريعات )الاقتصادية (الاتفاقيات الدولية)،الاجتماعية (الدخل والمستوى

الاجتماعي والتكنولوجي )

تقييم الفرص والتهديدات

- تحديد درجة أهمية الفرص او التهديدات (0 الى 10)
- تحديد درجة التأثير السلبي والايجابي (5- الى 5+)
- حساب وزن الفرصة او التهديد (الأهمية\*التأثير )

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسين هلال ، مرجع سابق ، ص73



المصدر: محمد عبد الغني حسين هلال ، ص 77

ثانيا: صياغة الاستراتيجية

- الرسالة والرؤية : بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على الفرص والتهديدات والتعرف على مصادر القوة والضعف ، يجب أن نضع صياغة رؤية ورسالة المنظمة حتى يمكن بعد ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية .
- 1- الرسالة :توضح الهدف والغاية والمكانة التي تريد بلوغها، ولا بد أن تكون البداية صحيحة حتى تصل الى الغاية الصحيحة، الرسالة هي الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها وتنطوي على وضع تصور استراتيجي لمدة 10 سنوات وذلك للتعامل مع نتائج تحليل وتشخيص الوضع الراهن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسين هلال ، مرجع سابق ، ص 87

مضمون رسالة المنظمة :

- المهام المنوطة بالمنظمة .
- الدور الذي تريد أن تؤديه في المجتمع .
- المكانة التي تتطلع إليها .
- المبادئ والقيم التي تتبناها .

2- الرؤية الاستراتيجية: تتبع الرؤية الاستراتيجية من رسالة المنظمة والاهداف المنبثقة منها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية ، وتمثل الرؤية في التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهي تركز على صورة المنظمة وما تريد ان تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

مؤشرات النجاح لتحقيق الرؤية :

- ما هو الشكل النموذجي الذي تريد أن تصبح عليه في 10 او 25 عام ؟
  - ماهي الكفاءات المطلوبة للذين يديرون المنظمة للوصول إلى أهدافها ؟
  - ماهي العوائق التي تمنع المنظمة من تحقيق رؤيتها ؟
  - من هم الأشخاص المهتمين بما يحدث للمنظمة في تقدمها نحو المستقبل ؟
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية : يمثل الهدف الاستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها في المدى الطويل(في حدود 10ساعات)ومن الضروري ان يتصف بقدر مناسب من المرونة، ويجزأ الهدف الاستراتيجي عند التنفيذ الى عدد من الاهداف الوسيطة أو المرحلية .
- الهدف التكتيكي: يعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط (في حدود 3 و 5 سنوات)وهو أكثر تحديدا<sup>1</sup>.

الهدف التشغيلي: وهو يعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة وهو دائما ما يكون هدف قصير الأجل (سنة واحدة)ويكون أكثر تفصيلا وتحديدا.

ثالثا: تنفيذ الاستراتيجية

(1)- الخطوات :

- تحديد المشروعات المختلفة المقترحة.
- تحديد الميزانيات اللازمة .

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسين هلال ، نفس مرجع سابق ، ص92

- تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ .

المتابعة والتقييم ومراجعة المواقف (الأداء البشري والمؤسسي) .

(2)- الداعمة للاستراتيجية :

- الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الاستراتيجية .

- الأبنية التنظيمية الداعمة للاستراتيجية .

- النظم الإداري الداعمة للاستراتيجية .

الفرع الثاني: أنواعه ومكوناته " النماذج "

(أ)- أنواع التخطيط الاستراتيجي

يمكن تصنيف التخطيط الاستراتيجي إلى 3 أنواع رئيسية، نظرا لاختلاف كل منظمة وأهدافها وخصائصها وبالتالي نوع التخطيط الذي تحتاج إليه :

1- التخطيط اليومي: يهدف هذا النوع إلى الاهتمام بالوضع الحالي والتعاملات اليومية فقط ، فيشير إلى بعض الأسئلة مثل: كيف

يتم إنجاز المهام؟ وهل تغطي المنظمة نحو تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بخطى ثابتة أم لا؟

كما يهتم هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي باي عقبة قد تواجه سير العمل او القائمين عليه ويولى أهمية كبيرة لعمليات

التسويق بأنواعها المختلفة إيماناً بان الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة الأرباح فقط ، غالبا ما يتجه أصحاب العلامات التجارية الذي يعد انتشار منتجاتهم وزيادة المبيعات هو هدفهم الرئيسي إلى تبني هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي عند تسييرهم لأعمالهم.

2- التخطيط الشامل : يدرس هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي كافة الأحداث الماضية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الحاضر

والمستقبل، فهو يشمل ويغطي جميع المراحل والأحداث التي مرت على المنظمة بهدف التنبؤ على جميع المنافسين. يتم هذا النوع

عادة في شركات التسويق والخدمات المقدمة من شركة لشركة .

3- التخطيط المستقبلي: يعني هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي بالنظرة المستقبلية بعيدة المدى، فهو يسير بخطى فائقة السرعة

في سباق نحو التطور والتحديات الجديدة، يتم اتباع هذا النوع من التخطيط عادة في شركات الالكترونيات والأجهزة اللوحية،

فلاحظ هذه الشركات في اصداراتهم بسرعة رهيبه يوميا، حتى أنه أحيانا تتخطى هذه التطورات القدرة على الفهم والاستيعاب<sup>1</sup>.

(ب)- مكونات التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية :

<sup>1</sup> ماهو التخطيط الاستراتيجي وانواعه والمراحل والعناصر، WWW;DAFTRA;COM

1\_ تشكيل رؤية المؤسسة: تمثل الرؤية الاتجاه الذي تريد المؤسسة أن تسلكه لتصل الى ما تتطلع اليه ، كما تعني الرؤية أيضا تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات فهي عبارة عن صورة ذهنية للمستقبل المنشود، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها او المستشارين من خارج المؤسسة بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة .

2 - صياغة رسالة المؤسسة :تعتبر صياغة رسالة المؤسسة ، الخطوة الثانية بعد تشكيل رؤية المؤسسة وتعني الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة تجيب على السؤال: من نحن وماذا نريد ؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، وعليه فالرسالة هي التي تحدد غرض المؤسسة او السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها :

- اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها .
  - عبارة تلخص الغاية من وجود المؤسسة وتحديد ماهي طبيعتها ؟
  - الشعار الأساسي للمؤسسة والذي يرفعه أفرادها وتجذب الجمهور ؟
  - توجهات المنظرين والموجهين في المؤسسة .
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، من خلال المنتجات التي تقوم المؤسسة بتقديمها وبالتالي فهي تشير الى النتائج النهائية للأنشطة، كما يعرف الهدف على أنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، وذلك من خلال فترة زمنية معينة، ومن شروط الهدف الاستراتيجي: أن يكون واقعي أي يمكن تحقيقه ،أن يكون موقوت أي له زمن محدد لتحقيقه، وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على 3 مستويات هي: الأهداف التكتيكية والاهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>.

- الأهداف الاستراتيجية: تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وتتصف بأنها طويلة لأجل .
  - الأهداف التكتيكية : تعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها في الاجل المتوسط (فترة من 3 إلى 5 سنوات).
  - الأهداف التشغيلية: تعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة ، وهو دائما ما يكون هدف قصير الأجل (سنة واحدة).
- 4- وضع غايات المؤسسة: إن غايات المؤسسة هي تعبير عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه او تحديد الوقت الذي سينجز فيه .

والغايات أنواع فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة (الربح)وهناك منظمات غير ربحية ترمي الى تلبية حاجات متفعيها .

وتوجد عدة مجالات يمكن أن تضع فيها المؤسسة غاياتها الاستراتيجية :الربح (الربح الصافي)،الكفاءة في استخدام

الموارد(الكلفة قليلة)،النمو (زيادة المبيعات )، زيادة ثروة المساهمين ،استثمار الموارد (العائد على الاستثمار )السمعة (شهرة

المؤسسة في لسوق)التكنولوجيا (الابداع والابتكار )الاستمرار في العمل (تجنب الإفلاس) .

<sup>1</sup> ليلي بوحديد ، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات الجزائرية ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،جامعة باتنة ،2014 ،ص140

### (ج)- وضع القيم الجوهرية :

تحرص المؤسسات التي تضع خطط استراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون عاديا في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، حيث يمكن اعتبار هاته القيم بمثابة موجّهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو أحسن أو أقبح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب.

### (د)- وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة :

تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، حتى تتمكن من تحقيق ما تصبو إليه في المجال الذي تعمل فيه، وتعتبر عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى لاختيار الاستراتيجية الملائمة .

### (هـ)- نموذج التخطيط الاستراتيجي :

- 1- نموذج التخطيط المبني على النتائج : هذا البرنامج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج.
- 2- النموذج الخطي: يعتمد هذا النموذج على تكامل القرارات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة .
- 3- النموذج التكيفي : يعتمد هذا النموذج التنسيق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي بها والحرص على تعديل برامج ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح الأخرى .
- 4- النموذج التفسيري: يقوم هذا النموذج على مجموعة من التغيرات المتشابكة عندنا يكون الواقع التنظيمي غير متجانس .
- 5- النموذج الكلي: يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية في العام ،أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل النشطة الفرعية .
- 6- النموذج الجزئي: يعتمد على الجزء وينتقل إلى الكل مبتدأ (بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية ومن ثم الانتقال الى البيئة الخارجية).
- 7- النموذج الموضوعي: ويقوم هذا النموذج بفرض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة واعطائها الأول حسب العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان العوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في نشاطات المنظمة .
- 8- النموذج التحليلي: ويعتمد هذا النموذج الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجي دون الحاجة الى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياستها .
- 9- النموذج الوصفي: حيث يعطي هذا النموذج الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الاستراتيجية .
- 10- نموذج هارفارد: وفق هذا النموذج تبني الاستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجيه الاستراتيجي للمنظمة والثاني: مرحلة التنفيذ.
- 11- نموذج أصحاب المصالح: ينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة .

- 12- النموذج التنافسي: يركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها.
- 13- نموذج التخطيط: يؤكد هذا النموذج على إجراءات الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من اجل توفير البيئة المنافسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة .
- 14- نموذج السبعة أبعاد: يهدف هذا النموذج إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الاستراتيجية .
- 15- نموذج ستينر: بموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية وهي (الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل).
- 16- نموذج هوشن: يركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة .
- 17- نموذج كوفمان: يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي: أين نريد أن نذهب ولماذا، و ماهي مستلزمات ذلك ؟
- 18- نموذج فيفر: يؤكد هذا النموذج على ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية والوظيفية، وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم .
- 19- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي: إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي تكون قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن ان يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الاستراتيجية وفي ضوء ذلك يمكن ان تعمق معرفتها هذه في السنوات اللاحقة .
- 20- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: ويعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شمولية وفعالية.
- 21- نموذج التألف: يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلق متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لضمان تشغيل المنظمة بفاعلية .
- 22- نموذج التخطيط القائم على السيناريو: يعتبر هذا النموذج ذو فائدة كبيرة في المنظمة التي تؤكد على تحديد القضايا والأهداف .
- 23- نموذج التخطيط الاستراتيجي العضوي: إن هذا النموذج تقليدي في تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وكذلك تحديد القضايا وأولوياتها ووضع البرامج<sup>1</sup>.

نموذج swot:

لتحديد عناصر التخطيط يمكن الاسترشاد بنموذج التحليل الرباعي المشهور بمصطلح T.O.W.S والذي يتضمن :

1. تحديد مناطق القوة strengths .
2. تحديد مناطق الضعف weaknesses .
3. تحديد الفرص opportunities .
4. تحديد التهديدات threat .

1\_ مناطق القوة:

- ما يمكن للمنظمة عمله أفضل من غيرها .
- أية إمكانية داخلية ذاتية موجودة فعلا تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات

<sup>1</sup> مجيد الكرخي ، تلخيص هشام مصطفى الشوالي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، كلية الدراسات الإسلامية ميسوتا، ص5 و6

## 2\_ مناطق الضعف :

عكس نقاط القوة فهي أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص.

## 3\_ الفرص :

- هي التغيير المحتمل حدوثه في البيئة المحيطة بالمنظمة والذي يساعد على العمل أو التوسع و تلبية احتياج المجتمع المستهدف .
- أو هي أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلبا على المجال الذي تتميز به المنظمة والتي تؤدي في ظل غياب الإجراءات المدروسة الى خسارة المنظمة لموقعها .

4\_ التهديدات :هي تلك الأشياء او الظروف التي تقيد حركة ونمو المنظمة وتمثل تهديدا لها وللفرص المتاحة للتغيير<sup>1</sup>

الشكل رقم (04) نموذج swot

م	العناصر	الأربعاء
1	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية في الأفراد والموارد والتي يجب المحافظة عليها وتدعيمها
2	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المنظمة إلى تقليلها أو الغائها
3	الفرص	الفرص المتاحة والممكنة الخارجية والتي يجب على المنظمة اقتناصها والاستفادة منها
4	التهديدات	التهديدات الخارجية من المنافسين ومن الحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة والتي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم

المصدر: مدحت محمد أبو النصر ، ص152

الفرع الثالث :متطلبات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

### 1- متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

- أ- نظم معلومات وقاعدة بيانات : يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة قدراتها وامكاناتها .
- ب- مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث مضامينه ومبادئه وفلسفته،
- ت- قوة التنظيم في المؤسسة : يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والاقسام التنظيمية المختلفة وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها .

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص151

- ث- الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود اداري تنظيمي وقي مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم .
- ج- ثقافة المؤسسة: يجب ان تعمل المؤسسة جاهدة على تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بخصوص مفاهيم واسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات وبرامج تدريبية .
- ح- المرونة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة والامكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بما حتى يمكن التكيف والتفاعل معها
- خ- كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة في المؤسسة
- د- اقتناع الإدارة العليا: عندما تقتنع الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل تزداد فرص النجاح بتطبيقه في كل المستويات الإدارية.
- ذ- موارد مالية: لا بد من أن تكون هناك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء وكل ماله علاقة بالتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

## 2- خصائص التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل اهم الخصائص التي تدعم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات في ما يلي :

- يتميز بتكوين رؤية مستقبلية للمنظمة تحدد لها توجهاتها .
- توجيه إدارة المنظمة بما يضمن لها مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية .
- يمنح للمنظمة فرص أفضل لمتابعة وتقييم وتعديل خططها واستراتيجياتها من أجل اتقانها وانجازها .
- منح المخططين فرص أوسع لدراسة البدائل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب أثناء التنفيذ المرحلي
- تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوات الإنتاج بما يتناسب مع التطور التقني المتسارع .
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى ان الأفكار الواردة بالخططة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي واضح .
- تدعيم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية .
- يتميز بأنه عملية شمولية ومتكاملة .
- متطور من خلال فريق عمل متكامل .
- يتميز بإعطائه المنظمة اتجاهها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيد .
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة .
- ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة, وليس متأخرة , وتأتي كردود أفعال للأحداث البيئية.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة .
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية وليس انكماشية مغلقة .
- هو مفتاح النجاح وليس مجرد نظرية .

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص90 و91

- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عرضية .
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليس تأجيل وتمهيل .
- أن تكون موجهة بالأولويات وليس مجرد إضافات منقطة<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: المعوقات التي تحد من أداء التخطيط الاستراتيجي

عندما أصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر تعقيدا وأكثر شمولية، طرقه وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال أصبح أداة مهمة بيد الإدارة لحل العديد من المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال.

ولهذا أظهرت العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الأهداف للمنظمة وخاصة البعيدة المدى ومن أهم هذه المعوقات :

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك الى :
  - \_\_ حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم
  - \_\_ عدم اللامبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط .
  - \_\_ عدم المام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي .
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات وذلك للعديد من الأسباب منها :
  - \_\_ صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي .
  - \_\_ صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية .
  - ضعف ميزانية موارد المنظمة وقد يكون بسبب :
    - \_\_ انخفاض ميزانية المنظمة .
    - \_\_ عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمنظمة .
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ويرجع ذلك إلى :
  - \_\_ المناقشات وإلى وضع رؤية ورسالة للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير .
  - \_\_ ضرورة توفيركم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بابايا ونام و العايز رانيا الزين رابحية ميمونة ، دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، ص 9 و10

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع، سابق، ص 32 و33

— غياب الرابطة والتنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الاستراتيجي الفرعية في المنظمة وذلك لأن عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طابع شمولي تعود فائدتها على المنظمة ككل ، ووجود أي خلل أنظمة المالية أو التقنية أو مواردها البشرية سيؤدي إلى عرقلة القيام بأداة هذه الوظيفة بشكل ناجح.

— عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي :

إن عدم توزيع المسؤوليات بشكل يناسب حجم الاعمال وعدم تناسب منح الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة قياسيا للمؤسسات المناطة بكل مستوى .

— انشغال الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية بالمشكلات الروتينية اليومية: ان إعطاء الاعمال اليومية الروتينية النمطية الأولوية في الاهتمامات الإدارة العليا في المنظمة والإدارات الوسطى ومدراء الأقسام والشعب ومديري الوحدات الإدارية يؤدي بطبيعة الحال إلى عدم التفكير بالمشكلات الاستراتيجية التي تتفاقم دون الاكتراث بتأثيراتها السلبية تجاه المؤسسة وتمنع من تطويرها وتعرقل وضع الخطة الاستراتيجية.

سرعة التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يبدأ ، نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية .....

— التعصب لأعجاد الماضي للمنظمة يؤدي إلى انعدام القدرة على رصد الحركة الحاضرة واتجاهات المستقبل .

— عدم كفاية المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من مواد ومعدات وأجهزة تقنية أو موارد مالية وبشرية<sup>1</sup>.

### **المطلب 3: مفهوم جودة التسويق**

إن التطور الحاصل في القرن الماضي أدى إلى ظهور تغيرات كبيرة في منظمات الاعمال, مما جعل المؤسسات تتكيف مع تلك التغيرات من أجل البقاء والاستمرار، ومن هذه المتغيرات نجد الاهتمام المتزايد بجودة التسويق .

#### الفرع 1: مفهوم جودة التسويق

إن التطور التكنولوجي الحاصل في القرن الماضي أدى الى تغيرات كبيرة في منظمات الاعمال، مما جعل المؤسسات تكيف نفسها مع تلك المتغيرات من أجل البقاء والاستمرار من هذه المتغيرات نجد الاهتمام المتزايد بجودة المنتجات والخدمات لاكتشاف علاقتها مع كل من التكاليف، الرجعة ورضاء الزبون وكسب ولاء العملاء الذي أدى الى ظهور جودة في كم من بينها الجودة في التسويق ولعدم وجود تعريف شامل سنتطرق لتعريف كلا من الجودة والتسويق كالآتي .

**الجودة:** لغة مشتقة من الفعل الثلاثي جاد الذي يعني صار جيدا.

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري ،مرجع سابق ، ص 100

أما اصطلاحاً تعود كلمة الجودة الى كلمتي qualite و equality في اللغتين الانجليزية والفرنسية على التوالي المقابلتين لكلمة – جودة- إلى كلمة لاتينية qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وعليه الجودة هي مسألة وصف ولا يبدو أنها تتضمن حكماً فهي على الأقل في أصلها<sup>1</sup>.

\*كما عرف ( jouran ) الجودة هي ملائمة المنتج المستخدم<sup>2</sup>

والمقصود مطابقة المواصفات الجيدة ( معايير الجودة) للمنتج

\*ويرى Jouran أن الجودة 05 أبعاد أساسية وهي:

01- جودة التصميم: أي جودة المواصفات والخصائص المتوقع أن يكون عليها بعد الإنتاج، وجودة التصميم هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك منذ بداية العمل على إنتاج السلعة او الخدمة، وهي مقياس لمدة قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الرغبات المحددة للمستهلك.

02- جودة المطابقة للمواصفات أن تكون السلعة الناتجة مطابقة لمواصفات الجودة المحددة.

03- أن تكون متاحة .

04- الأمان في الاستخدام .

05- الأداء عند الاستخدام يمكن أن تكون السلعة قادرة على تقديم الفائدة للعمل عند الاستخدام<sup>3</sup>.

ونستخلص من تعريف Juoran أن عملية الجودة يخطط لها مستقبلاً من بداية التفكير في الإنتاج إلى النهاية ، وهي وصوله للمستهلك باستغلال كافة الموارد المادية والبشرية ومعرفة رغبة العملاء والمستهلكين واحتياجاتهم وصولاً للمستوى المطلوب من الجودة.

- وقد جمع الباحث جارفين GARVIN جميع مفاهيم الجودة واستطاع تصنيفها والتي ظهرت في أدبيات الفكر الإداري بهدف

الوصول إلى المفهوم المشترك العام في هذا المجال فقد حددها GARVIN 1988 ب 05مداخل يمكن تناولها كالآتي :

أ\_ مدخل التفوق أو التسامي *Transcendent Approach* :

ويقصد بالجودة وفق المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام ،أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً لمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقييم أداء افضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك .و المدخل يتفق مع تعريف fergenbaum للجودة على أنها " تحقيق رغبة المستهلك " .

ب\_ مدخل يعتمد على المنتج THE PRUDUCT BASED APPROACH

1 بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعية، لقاهرة مصر، 2019، ص8

2 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000، 2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 ، ص20

3 حميد عبد النبي الطائي ، دار رضا صاحب آل على ، سنان كاظم الموسوي إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO ، عمان ، مؤسسة الوراق

2014، ص 27

بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك وهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية .

### ج- مدخل يعتمد على الملائمة *THE USER BASED APPROACH*

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها " ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك "

وهذا المدخل يتفق مع ما ذهب إليه الباحث جوران JAURAN بأن "الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام ".  
د- مدخل يعتمد على التصنيع *THE MANUFACTURING BASED APPROACH* وفق هذا المدخل خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان عمل الشيء من أول مرة ، وكذلك المفهوم للتلف الصفري الذي نادى به كروسبي CROSBY ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلفة للجودة المطلوبة.

### هـ- مدخل يعتمد على القيمة *THE VALUE BASED APPROACH*

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر أي مدى إدراك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شرائه، تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذو قيمة عالية فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.  
جدول رقم 01 مفاهيم الجودة في نظر روادها<sup>1</sup>

رواد الجودة	تعريف الجودة	
جوران Juran	الملائمة للإستخدام fitness for use	المستهلك
دينينغ Denning	الملائمة للعرض fitness for purpose	المستهلك
جارفين Garving	حسب خصوصية المستخدم none specific	المستهلك والمورد
كروسبي Grosby	المطابقة للمواصفات conformance to requirements	المورد (المجهز)
اشيكاوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم none specific	المورد (المجهز)
فيجينبوم Figenbom	رضاء المستهلك عند اقل كلفة customer satisfaction at the lowest cost	المورد (المجهز)
تاجوحي Tagichi	حسب خصوصية المستخدم none	المورد (المجهز)

<sup>1</sup> قاسم نايف علون ، مرجع سابق ، ص ، 21 و22 و23

**التسويق** : إن تطور الفكر التسويقي عبر التاريخ جاء نتيجة للتطور التكنولوجي الحاصل والحاجة الى معرفة احتياجات السوق من اجل اشباع رغبات الزبائن، وجب معرفة أساليب التسويق من تطوير المنتج أو الخدمة من أجل كسب ولاء العملاء ورضائهم . وهنا تباينت التعاريف والآراء حول مفهوم التسويق

- عرف الأستاذ هاري هاتس *HARRY HANSEN*

التسويق هو عملية اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن وتحويلها إلى سلع وخدمات يتم تحديد مواصفاتها بدقة، إذا من خلالها يجرى اشباع الحاجات والرغبات وصولاً إلى رضا الزبون مع تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بحالة الرضا المذكورة<sup>1</sup>

- كما عرف الأستاذ *stanton* التسويق

هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين<sup>2</sup>.

- كما عرفت جمعية التسويق الأمريكية: التسويق هو " أوجه نشاط الأعمال انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"<sup>3</sup>.

- كما عرفها الأستاذ *holloway and hancock* "التسويق بأنه أوجه الأنشطة الضرورية او العرضية اللازمة لتحقيق علاقات تبادلية"<sup>4</sup>.

- كما عرف *kother* التسويق " بأنه يتمثل في نشاط الأفراد الموجهة لإشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية المبادلة وأن التسويق هو التحليل والتنظيم والتخطيط والسيطرة على المصادر والسياسات والنشاطات بهدف التلاؤم مع الزبائن ، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم لغرض تحقيق الربح"<sup>5</sup>.

- يتضح مفهوم التسويق التقليدي الذي تبناه اتحاد التسويق الأمريكي حيث عرف التسويق\*القيام بأنشطة العمل التي توجه حركة السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك.

- بينما المفهوم الحديث يبدأ الحاليين والمحتلين للشركة ويسعى وراء الربح من خلال إرضاء المستهلك ومن خلال برامج تسويقية متكاملة ومنسقة<sup>6</sup>

1 علاء فرحات طالب ، ا . م فؤادي حمودي العطار ، المزيج التسويقي المصرفي واثره في الصورة المدركة للزبائن ،دار صفاء للنشر ، عمان ،

2009 ،ص 53

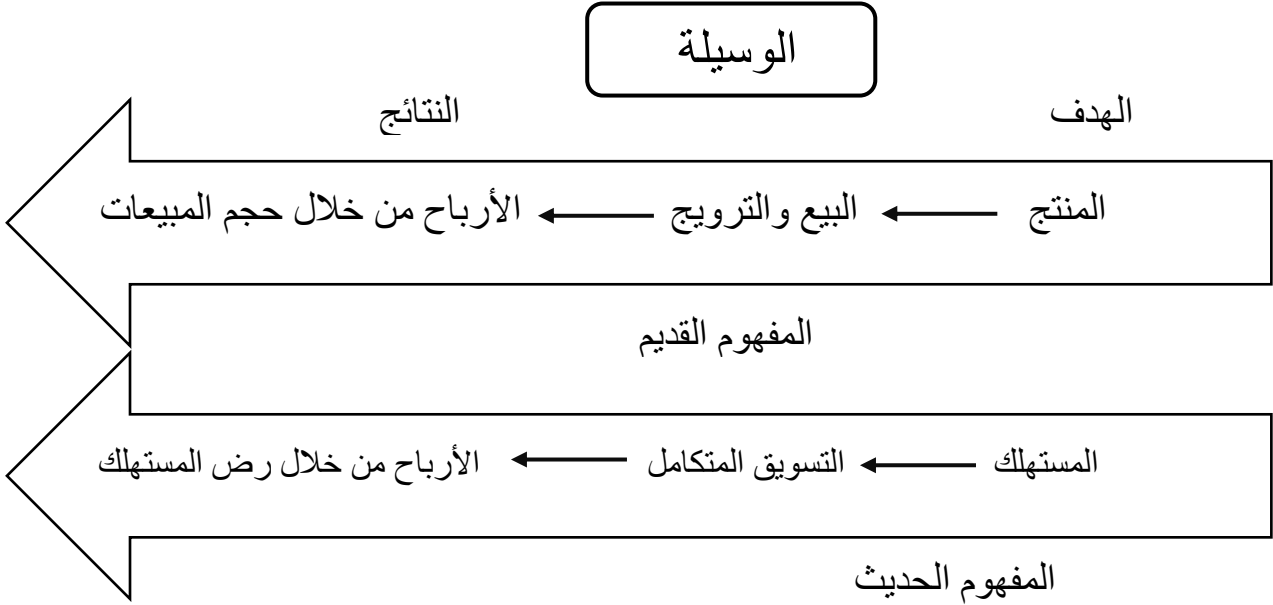
2 محمد امين السيد على، أسس التسويق ، مؤسسة الوراق ،عمان، 2012 ، ص 27

3 فريد بلخير كورتل ،مدخل للتسويق ، دار كتور المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010 ،ص15

4 محمود الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج ، عمان ، 2006 ، ص 27

5 نفس المرجع ،

6 ا،د،عبد العزيز مصطفى أبو نبغة ، التسويق المعاصر المبادئ النظرية التطبيق ، دار المناهج ، عمان ،2014،ص29



المصدر: مخطط توضيحي لمفهوم التسويق

من خلال المفهومين السابقين للجودة والتسويق يتضح لنا أن الجودة عنصر مهم وضروري من أجل تسويق أي منتج وسر نجاح المؤسسة في ذلك ، وأحد عواملها الرئيسة في تحقيق أهدافها وفيما يلي نستعرض بعض النقاط المهمة حول جودة التسويق :

- جودة الخدمة القائمة على المستخدم: يجب أن تكون جودة التسويق مترجمة لاحتياجات ورغبات المستهلكين، وتلبية تلك الاحتياجات بطريقة فعالة ومرضية للعملاء .
- جودة المنتج : يجب أن تكون المنتجات عالية الجودة بما يلي متطلبات العملاء، واكتسابها مزايا تنافسية تجعلها مهيمنة في السوق.
- التسويق الرقمي: يجب أن يكون التسويق الرقمي عالي الجودة ومتوافق مع الاتجاهات الحالية في هذا المجال وإذ الجودة جذاب.
- التدريب والتطوير: يجب أن يتم تدريب وتطوير فرق العمل المختصة بالتسويق بشكل دوري. وتحديد المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة التي تتماشى مع مخطط المؤسسة من أجل تحسين جودة التسويق.
- جودة التسويق تعني توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلي احتياجات وتوقعات العملاء وهي مجموعة من العوامل المهمة في تطوير المؤسسة.

الفرع الثاني : عناصر المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي أهم الركائز الأساسية للاستراتيجية التسويقية ، تبرز فيها مجموعة من العناصر المختلفة لتحقيق النجاح التسويقي، وهي تتضمن المنتج و السعر والترويج ، المكان ، الأشخاص ، العملية ، الدليل . ويمكن تعريفه كالآتي :

المزيج التسويقي "يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من أنشطة تسويقية متكامل وترتبط مع بعضها البعض لأداء وظيفة التسويق على أكمل وجه، لذا فإن المزيج التسويقي يعد من أهم العناصر الاستراتيجية التسويقية لأي منظمة، وأن عملية بناء وتوازن المزيج هي عملية فريدة لكل منظمة أو لكل سلعة (أي تختلف من منظمة الى أخرى ) وكانت الفائدة في وجود اطار عام للمزيج التسويقي لطبيعة أوضاع منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة ومدى حاجتها للمزيج التسويقي فالبعض يقترح أن المنظمات تحتاج الى مدخل جديد من المزيج التسويقي والبعض الآخر يعتقد أن المفهوم التقليدي للمزيج التسويقي يجب أن تبني منظمات الاعمال"<sup>1</sup>.

1- **المنتج:** يشير هذا العنصر إلى السلعة أو الخدمة المنتجة التي يتم تقديمها للعملاء، ذات جودة عالية وتلبي احتياجات

ورغبات الزبائن وهو نوعان مادي وغير مادي مثل التصميم ، الغلاف ، الجودة ....

وقد عرفه Stanton<sup>84</sup> على " أنه مجموعة من الصفات الملموسة يضمنها الغلاف واللون ، السعر، شهرة المنتج و التاجر المفرد وخدمات المنتج وتاجر المفرد والتي يقبلها المستهلك ويرى أنها تشبع حاجاته ورغباته"<sup>2</sup>.

2- **السعر:** يحدد تسعيرة المنتج أو الخدمة على أن يكون مناسباً للعملاء، وهو مقابل مادي يدفعه الزبون أو المستهلك نتيجة

حصوله على المنتج أو الخدمة وله تأثير على قرارات الشراء، حيث يتم تحديده

من خلال تكلفة الإنتاج والاقبال على الطلب المنتج واستراتيجية التسعير التي تريد المؤسسة أن تنتجها .

ويعرف على أنه "تعبير نقدي عن القيمة ، ومثلما هو يحتمل مكانة في عملية التبادل التنافسية"<sup>3</sup>

3- **الترويج:** كل الجهود المبذولة في مجال التسويق للتواصل مع الجمهور المستهدف، من أجل تعزيز المنتجات والخدمات

لجذب انتباه العملاء واقبالهم على الشراء مثل الإعانات ، والتسويق ، عبر مواقع التواصل الاجتماعي ، العلاقات العامة

..... الخ والفرص منها كشف مزايا المنتج والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة .

4- **التوزيع:** هو الجانب الذي يهتم بكيفية نقل وتوزيع المنتجات أو الخدمات من المصنع إلى العملاء النهائيين، ضمن قنوات

التوزيع الفعالة ،وتسهيل مهمة وصول المنتج الى العملاء مثل التخزين ، النقل ، التصنيع وإدارة سلسلة التوريد، والهدف

منها توفير المنتجات في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة .

5- **العمليات:** هي الألية التي يتم من خلالها تشغيل النشاط التجاري .

### الفرع الثالث : أهمية التسويق

1 أ،م،خليفة عايشة ، محاضرات في مقياس التسويق ،جامعة لونيبي علي ، البليدة (2) . 2022 - 2023  
2 محمود جاسم الصميدعي ود،رشاد محمد يوسف الساعد ،إدارة التسويق التحليل التخطيط الرقابة ، دار الماهج للنشر والتوزيع ، عمان ،2012، ص،211

3فريد بلخير كورتل ، مدخل للتسويق ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ،2010، ص59

يلعب التسويق دورا حاسما في نجاح أي عمل أو مؤسسة وهو ينطوي على ترويج وبيع المنتجات والخدمات للعملاء المحتملين، وخلق الوعي بالعلامة التجارية وبناء علاقات مع المستهلكين ويمكن رؤية أهمية التسويق في عدة جوانب كالاتي :

- 1- **خلق الوعي بالعلامة التجارية:** يساعد التسويق في نوعية الأشخاص بوجود العلامة التجارية ومنتجاتها وخدماتها لشركة ما، من خلال قنوات التسويق المختلفة كالإعلان، مواقع التواصل الاجتماعي، وتسويق محتوى يمكن للمؤسسة الوصول إلى الجمهور المستهدفة بأوسع نطاق والتعريف بعلامتها التجارية وتأسيسها في السوق .
  - 2- **توليد المبيعات :** يمكن أن تؤدي استراتيجيات التسويق الفعالة الى زيادة المبيعات والايادات للمؤسسة من خلال الوصول الى الجمهور المستهدف بالرسالة الصحيحة في الوقت المناسب، يمكن أن يؤثر التسويق على سلوك المستهلك ويدفع به للقيام بعمليات الشراء.
  - 3- **بناء علاقات مع العملاء:** التسويق ضروري لبناء علاقات مع العملاء والحفاظ عليها من خلال التعامل مع المستهلكين من خلال الاتصالات الشخصية. يمكن من المؤسسة خلف حملات للتسويق عبر البريد الالكتروني التي توفر قيمة للمشاركين في تعزيز العلاقات مع العملاء.
  - 4- **أبحاث السوق وتحليلها:** يتضمن التسويق دراسة بحثية للسوق من اجل فهم احتياجات المستهلكين و تفضيلاتهم واتجاهاتهم ،من خلال تحليل بيانات السوق، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بتطوير المنتجات واستراتيجيات التسعير وتقييم الجمهور المستهدف.
  - 5- **الميزة التنافسية :** يمكن لاستراتيجية التسويق جيدة التخطيط أن تمنح للمؤسسات ميزة تنافسية في السوق من خلال تسليط الضوء على نقاط البيع الفريدة ووضع العلامة التجارية بشكل فعال ، يمكن للمؤسسات التمييز بنفسها عن باقي المنافسين وجذب العملاء بناء على عرض القيمة الخاصة بهم.
  - 6- **تحفيز الابتكار:** يمكن للتسويق أيضا تحفيز الابتكار داخل المؤسسة من خلال تحديد الفرص الجديدة في السوق والتنوُّ بالاتجاهات المستهلكين، وتجربة القنوات وتقنيات تسويقية جديدة، على سبيل المثال إعادة ابتكار التسويق الرقمي: مثل التسويق المؤثر والمحتوى التفاعلي تشكل طريقة تفاعل العلاقات التجارية مع المستهلكين.
  - 7- **خلق فرص عمل:** وذلك للحد من مشكلة البطالة عن طريق توظيف العمال المتخصصين في مجال التسويق او في الوظائف الأخرى المساعدة لها كالإعلان والدعاية... الخ
  - 8- **تطوير المنتج :** يلعب التسويق دورا في تشكيل تطوير المنتج من خلال تحديد فجوات السوق ورغبات المستهلكين واتجاهاتهم من خلال جمع التعليقات من العملاء من خلال الدراسات الاستقصائية (التعقيبات). ومجموعات التركيز والاستماع إلى وسائل التواصل الاجتماعي يمكن للمؤسسة تصميم منتجاتها او خدماتها لتلبية لاحتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم.
- وفي الأخير يعد التسويق أمرا ضروريا للمؤسسات لتنمو وتزدهر وتظل قادرة على البقاء والاستمرار من اجل المنافسة في بيئة سوقية متغيرة باستمرار، تشمل استراتيجيات وأساليب مختلفة تساعد المؤسسات على التواصل مع العملاء وزيادة المبيعات والارباح وبناء علاقات قوية مع العلامات التجارية، من خلال فهم أهمية التسويق والاستثمار في المبادلات التسويقية الفعالة يمكن للمؤسسات من تحقيق أهدافها والحفاظ على النجاح في المدى البعيد .

تعد وظائف وأهداف التسويق مكونات أساسية للاستراتيجية الشاملة لأي مؤسسة لترويج منتجاتها أو خدماتها وتحقيق أهدافها :

أ- وظائف التسويق :

- 1- اجراء أبحاث عن السوق المستهدف: معرفة متطلبات السوق لفهم تفضيلات المستهلكين وسلوكياتهم واتجاهات السوق لاتخاذ قرارات مناسبة .
- 2- تطوير المنتج : التعاون مع فريق العمل لإنتاج منتجات تلبي احتياجات العملاء ومتطلباتهم .
- 3- الترويج :تخطيط وتنفيذ الأنشطة الترويجية لزيادة الوعي وزيادة المبيعات مثل :الإعلان ،التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والعلاقات العامة .
- 4- التوزيع :البحث عن قنوات التوزيع وادارتها يضمن وصول المنتجات الى العملاء بكفاءة وفي الوقت المحدد.
- 5- التسعير: تحديد أسعار تنافسية بناء على تحليل السوق واعتبارات التكلفة واستراتيجيات التسعير .
- 6- إدارة علاقات مع العملاء : بناء علاقات قوية مع العملاء والحفاظ عليها من خلال التواصل الفعال وخدمة العملاء .

ب- أهداف التسويق :

- 1- زيادة حجم المبيعات أحد الأهداف الأساسية للتسويق هو زيادة المبيعات واليرادات .
  - 2- بناء الوعي بالعلامة التجارية: انشاء حضور قوي للعلامة التجارية للمؤسسة في السوق لتعزيز الرؤية والاعتراف بها بين الجماهير المستهدفة .
  - 3- توسيع الحصة السوقية :زيادة الحصة السوقية من خلال اكتساب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال مبادرات التسويق الاستراتيجية .
  - 4- خلق منتجات جديدة :تقديم منتجات جديدة بنجاح إلى السوق وإثارة الاهتمام والطلب بين المستهلكين.
  - 5- تحسين رضا العملاء: تعزيز تجربة العملاء ومستويات رضاهم من خلال استراتيجيات التسويق الفعالة ومبادرات إدارة العلاقات مع العملاء .
  - 6- خلق ميزة تنافسية : تمييز الأعمال التجارية عن المنافسين من خلال تسليط الضوء على نقاط البيع الفريدة وعروض القيمة .
  - 7- تعظيم جودة الحياة : هو تمتع الفرد بإمكانيات تتمثل في مستوى دخله تمكنه من الوصول إلى السلع مع جودة البيئة المادية والبيئة الثقافية التي يعيش فيها والطبقة الاجتماعية التي ينتمى إليها مثل الأداء المميز للمنتج وخدمة العملاء ، والاستجابة السريعة للاستفسارات والشكاوى.
- ويعتبر تحقيق جودة التسويق أمر مهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وعلامتها التجارية وزيادة كسب رضا العملاء وولائهم وتحقيق تفوق تنافسي. وجذب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الجانبيين وتعتبر مفتاح لنجاح لأي مؤسسة في مجال التسويق تلتزم بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ومرضية لعملائها .

## المبحث الثاني : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور اهتمام دول العالم كافة وكذا المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية ، لما لها من دور كبير في الإنتاج والتشغيل وتحقيق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني. وسنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب 1: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد معايير ومدارس لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنتطرق لكل على حدا.

#### الفرع 1: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### أولاً : حسب المعايير

إن محاولة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعرقله تعداد المعايير التي تستند إليها هذه التعاريف وتمثل هذه المعايير في معايير كمية ونوعية

- 1- المعايير الكمية : من أهم المعايير الكمية التي تم الاعتماد عليها في محاولة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي :
  - أ- معايير العمالة<sup>1</sup>: يعتبر معيار العمالة من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات الى ثلاث أنواع :
    - المؤسسات الاقتصادية الكبرى : إن أهم المؤسسات توظف أعداد هائلة من العمال قد يتجاوز الألاف قياسا بكمية الإنتاج الهائلة التي تنتجها وقد تنقسم إلى مؤسسات كبرى دولية النشاط كالشركات متعددة الجنسيات ومؤسسات كبرى محلية النشاط.
    - المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردية: تشمل كافة أوجه النشاط الاقتصادي والمدير هنا يستعين بالعمال شرط أن لا يزيد عددهم عن عشرة أما الأصناف التي تندرج ضمن هذا النوع فتمثل في : الصناعة الحرف التقليدية والصناعات المنزلية .
    - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتواجد هذا النوع من المؤسسات في معظم دول العالم ويركز على القطاعات الاقتصادية :زراعة صناعة وخاصة الخدمات أما العمال فقد تم تحديد عددهم كما يلي :1- مؤسسة مصغرة والتي تستغل من 1 إلى 9 عمال ،2- مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199. مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عمال وهناك من يقسم هذا النوع من المؤسسات كما يلي :مؤسسة صغيرة أقل من 10 عمال ،مؤسسة متوسطة من 10 إلى 100 ،مؤسسة كبيرة أكثر من 100 عامل .
  - ب- معيار رأس المال<sup>2</sup>: يعتبر من أهم المعايير المستخدمة في تحديد حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصرا مهما في تحديد الطاقة الإنتاجية ، وهو يختلف من بلد الى آخر فعلى مستوى الدول المتقدمة حددت قيمة رأس مال المؤسسات الصغيرة ب 700 ألف دولار، أما على مستوى الدول الاسيوية شملت الفلبين وكوريا وباكستان فتبلغ قيمة رأس المال ما بين 35 و 200 ألف دولار أما على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي فقد حددت ب 600 دولار تقريبا.

<sup>1</sup> إبراهيم الخليل بوغمبوز، ايمن بن جدة ، دور مهارات الابداع والابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مذكرة" مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة تبسة ، دفعة 2020، ص 21 و20

<sup>2</sup> إبراهيم الخليل بوغمبوز ،ايمن بن جدة ،نفس المرجع سابق ص 21

ج- معيار حجم الموجودات<sup>1</sup>: أي ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة .

د- معيار رقم الاعمال : يستعمل لقياس مستوى نشاط وقدرتها التنافسية، ويستعمل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا

إلا أن هذا المعيار تسويه بعض النقص ذلك أن أكبر حجم مبيعات المؤسسة أو ارتفاع رقم أعمالها قد يكون مرده إلى ارتفاع الأسعار وليس لعدد الوحدات المباعة (رقم الاعمال = عدد

الوحدات المباعة \* السعر). وبما أن السعر عادة ما تحدده قوى خارجية عن المؤسسة يبقى تحقيق أرقام كبيرة كذلك بفعل قوى

خارجية عن المؤسسة لذا يتجه المحللون الى رقم المبيعات القياسي, أي يأخذ بعين الاعتبار الأسعار عوضا عن رقم الأعمال الاسمي

هـ- معيار العمالة : من أكثر المعايير استعمالا وذلك ل :

- بساطة الاستخدام والتطبيق .
- سهولة الحصول على المعلومة .
- الثبات النسبي .

غير أنه هو الاخر يبقى مختلف من دولة إلى أخرى, فمثلا في الدول الصناعية فان المؤسسة الصغيرة تضم 500 عامل على الأقل

وفي الدول النامية هي المؤسسات التي تضم من 20 إلى 100 عامل أو حتى اقل .

ومعيار معامل رأس المال : هذا الأخير جاء للمزج بين العمل ورأس المال لتفادي النقص الذي يمكن أن يسببه كل من

المعيارين لذا فهو يعتبر معيار مزدوج معيار معامل رأس المال يعبر عن الحجم من رأس المال "كمية الاستثمار" اللازمة لتوظيف

وحدة من العمل

$$م ر م = \text{رأس المال الثابت} / \text{عدد العمال}$$

عادة ما يكون هذا المعامل منخفض في الأنشطة الخدمية أو التجارية ويكون أكثر ارتفاعا في الأنشطة الصناعية. من جملة

المعايير الكمية المذكورة وتلخيص الى أنه من الصعب التصنيف وفق هذه المعايير وذلك لاختلافاتها الكبيرة من بلد لآخر وكذا

خضوعها لبعض المتغيرات، ومع هذا فإننا نجد أن معيار عدد العمال يبقى المعيار الأكثر شيوعا والأكثر استعمالا.

## 2- المعايير النوعية:

أ- قيمة المبيعات<sup>2</sup>: هناك من يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير أنه كمي في قياسه ولكن نوعي في مدلوله، ذلك أن

قيمة المبيعات وحجمها إنما يتحدد حسب السوق وكذا نوعية المنتج، وفي هذا المجال هناك من يعتبر أن المؤسسة الصغيرة

والمتوسطة تتوجه دائما إلى الأسواق المحلية وبطريقة مباشرة أي أن لها علاقات مباشرة بزبائنها .

ب- المعيار القانوني: يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال وكذا مصادره وحجمه، فعادة ما تأخذ المؤسسة

الصغيرة والمتوسطة شكل المشاريع العائلية "شركات"، أشخاص "والشركات التضامنية أو الوكالات أو شركات التوصية

بالأسهم ولكن عادة لا تكون في شكل شركة ذات اسهم .

1 عبد الله خبابية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "النية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، سنة 2013، ص 14

2 عبد الله خبابية، مرجع سابق، ص 15 و16

ت- معييار الإدارة: "التنظيم" وتصنف المؤسسة إلى صغيرة ومتوسطة حسب هذا معيار اذ توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية :

- الجمع بين الملكية والإدارة .
- قلة عدد مالكي رأس المال .
- ضيق نطاق العمل .
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية .
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير .

ث- معيار الاستقلالية: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تكون مستقلة, أي أنها تملك على الأقل 50% من رأسمالها ولكن في بعض الدول قد تكون السنة اقل.

ج- المعيار التكنولوجي: حسب هذا المعيار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تستعمل أساليب انتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى .

#### ثانيا: تعاريف مدارس مختلفة

تعريف الكونفدرالية العامة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة "فرنسا"<sup>1</sup>: المشاريع الصغرى والمتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصيا ومباشرة المسؤوليات المالية، الاجتماعية، التقنية، والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة .

ويعرف قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر المؤسسة الصغيرة بأنها كل نشاط لشخص او اكثر يعملون لحسابهم، ويكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة. ويقل عدد العمال فيه عن مائة عامل ويقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه وتقل قيمة الأصول الثابتة به بدون الأراضي والمباني.

- أما المشرع البريطاني فقد عرفها عام 1985 بأنها تلك المشاريع التي يتوفر فيها شرط أو شرطين مما يلي :
- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون .
- حجم راس المال المستثمر لا يزيد عن 65.6 .
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 شخص .
- اما Bolton فقد اعتمد على 3 معايير نوعية التعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .
- أ- يتم تسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من قبل ملاكها بصفة شخصية .
- ب- تملك هذه المؤسسات حصة سوقية ضعيفة .
- ج- استقلالية المؤسسة .

وقد عرف الاتحاد الأوروبي وميز بين المؤسسة المصغرة و الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup> والكبيرة في قانون 30/04/1996 المؤسسة المتوسطة هي التي : تشغل أقل من 250 شخص، - أو يكون رقم اعمالها السنوي لا يتجاوز 40 مليون أورو أو مجموع الميزانية

<sup>1</sup> عبد الله خبابة، مرجع سابق، ص 16 و17

<sup>2</sup> إبراهيم الخليل بوغمبوز ، ايمن بن جدة ، مرجع السابق ، ص 23

السنوية لا يتجاوز 27 مليون أورو ، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توظف اقل من 50 شخص ، او رقم اعمالها السنوي لا يتجاوز 7 مليون أورو أو اجمالي الميزانية السنوية لا يتجاوز 5 مليون أورو المؤسسة المصغرة :هي التي توظف أقل من 10 اشخاص ،فمن خلال التعريف الأول نجد فيه أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذاتية التسيير مهما كانت طبيعتها القانونية، اما المشروع المصري فقد حدد معايير أكبر للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد عدد العمال وكذا راس المال فعل المشرع البريطاني .

#### - الفرع الثاني : أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية

تحتل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد العالمي لأنها أهم عناصر ومكونات النشاط الاقتصادي لكل الدول، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي والتي توفر قاعدة صناعية وبنية تحتية واسعة، وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### 1. الأهمية الاقتصادية<sup>1</sup>:

- 1.1. تكوين الإطارات المحلية: وذلك بتدريبهم على جميع المهارات التي يحتاجونها في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب، كما أنها تفتح المجال لهم للقيام بمهام متعددة في فترات زمنية قصيرة، وذلك كي تتسع مداركهم ومعارفهم، وتزداد خبراتهم في اتخاذ القرارات
- 1.2. توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي: من خلال تمركزها في المدن والارياف وتوزيع الصناعات الجديدة عليها مما يسمح بالاستفادة من الموارد المحلية وتلبية حاجيات الأسواق المحدودة في تلك المناطق وتوظيف اليد العاملة فيها .
- 1.3. تقديم منتجات وخدمات جديدة: حيث يمثل الابداع جانباً من إعادة هذه المؤسسة والملاحظ أن الكثير من السلع ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل هذه المؤسسات وذلك لأنها تعرف بدقة احتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم الجديد دائماً
- 1.4. توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة: حيث تمدّها باحتياجات وتغذي خطوط الإنتاج والتجميع فيها ، وتلعب دور الموزع والمورد لها عن طريق التعاقد والتكامل في الأدوار
- 1.5. استخدام التكنولوجيا الملائمة: تستخدم فنون انتاج بسيطة ونمط تقني ملائم غير مكلف للعملة الصعبة ،بالإضافة الى ان الخامات المرتبطة بهذه التقنيات متوفرة محلياً ولا تتطلب مهارات عالية وبالتالي انخفاض تكلفة أعداد وتدريب العمال عليها، ومن ثم انخفاض تكلفة المنتج .
- 1.6. المحافظة على استمرارية المنافسة: تحقق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة درجات عالية من المنافسة في الأسواق لعدة أسباب منها: العدد الكبير لهذه المؤسسة، صغر حجمها درجة التقارب بينها، التشابه في الظروف الداخلية والخارجية لها، كمية الإنتاج الصغيرة والحصة السوقية المحدودة وضعف الموارد المالية.....، إن هذه الأسباب وغيرها ،تؤدي إلى عدم تمكن أية مؤسسة من فرص سيطرتها على الأسواق، إلا في الحالات الاستثنائية وغير الدائمة ،مما يمنع أي شكل من اشكال الاحتكار.
- 1.7. تحقيق التطور الاقتصادي :تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محرك النمو الاقتصادي، نظراً لمساهمتها في تغيير المؤشرات الاقتصادية، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي ،إذا كانت تسيير وفق معطيات النجاح.

<sup>1</sup> منيرة زياني ، دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة عينة في ولاية بسكرة أطروحة دكتوراة السنة الجامعية 2021،2022، ص 64 و65

- 1.8. القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية: نظرا لقدرتها على التكيف مع الظروف المختلفة، إذ انه وفي حالة زيادة الطلب تزيد قدرتها على الاستثمار على عكس تخفيض الإنتاج في حالة الركود الاقتصادي، هذه المرونة تأتي من خصائص هذا النوع من المؤسسات كاختيارها الاستثمار في القطاعات الديناميكية ذات الاستثمار المالي الأقل وبالتالي تكون اقل تأثر بالأزمات المالية
- 1.9. تعبئة الموارد المالية: من خلال زيادة الادخار وتوجيهه نحو المجالات الاستثمارية بدلا من تجميده واخراجه من الدورة الاقتصادية في شكل اكتناز، كأن يكون الأصدقاء أو الأهل مؤسسة صغيرة من مدخراتهم الخاصة.
- 1.10. الابداع والابتكار<sup>1</sup>
- 1.11. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات<sup>2</sup>: ويرجع ذلك للعوامل التي تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هاته المؤسسات من خصائص تصديرية. كفن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقي رواجاً الأسواق الخارجية، أيضاً مرونة التحول من نشاط الى اخر، ومن خط انتاج لأخر ومن سوق لأخرى لانخفاض حجم إنتاجها نسبياً على المدى القصير
- 1.12. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار: نظر لارتفاع معدل دوران رأس المال مما يجعلها نواة المشروعات الكبيرة، مما يساهم في زيادة حجم الاستثمار الكلي في الاقتصاد القوي و زيادة معدلات النمو الاقتصادي بفعل عامل مضاعف الاستثمار المعجل وأيضاً
- 1.13. تقوم بدمج المدخرات البسيطة في العملية الإنتاجية: ادخار الأفراد، العائلات، التعاونية، الهيئات غير الحكومية وبالتالي الارتقاء بمستوى الادخار أيضاً
- 1.14. مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي: تتميز هاته المؤسسات بالمرونة في التوظيف و التنقل بين مختلف المناطق أو الأقاليم، الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية في المناطق النائية والريفية، وإعادة التوزيع السكاني، وحث من الهجرة إلى المدن الكبرى .
- 1.15. تحقيق التكامل الصناعي: تعتبر البداية لأنشطة الصناعة التحويلية وذلك تنوعاً وتطويراً للأنشطة التقليدية الأخرى في الزراعة والتجارة .
2. الأهمية الاجتماعية<sup>3</sup>: أما على المستوى الاجتماعي فان المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أهمية لا تقل في المستوى الاقتصادي حيث يمكن اجمالها فيما يلي :
- 2.1. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع : إن ربط العلاقة مع المستهلكين يكون ارتباطاً بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك .
- 2.2. المساهمة في التوزيع العادل للدخول: خاصة الحجم، عدد العمال والظروف التنافسية تؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة.
- 2.3. التخفيف من المشكلات الاجتماعية: تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل: البطالة، التهميش، والفراغ وما يترتب عليها من أفات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نصف اليد العاملة توظفها هذه المؤسسات

<sup>1</sup> عبد الله خياطة ، مرجع سابق ، ص 35  
<sup>2</sup> ريمة يحمدي، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل "حالة ولاية قالمة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،جامعة قالمة ، السنة الجامعية (2016-2017) ،ص 59 و60 و61  
<sup>3</sup> منيرة زياتي ، مرجع سابق ،ص 66 و65

- 2.4. إشباع رغبات واحتياجات الأفراد : من خلال التعبير عن أذواقهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم. وتحويل هذا الإشباع الفكري إلى إشباع مادي مترجم في دخول مادية من جهة، وسلع وخدمات من جهة أخرى .
- 2.5. تقوية العلاقات والأوامر الاجتماعية: عادة ما يكون عملاء المؤسسة وزبائنها وموردها من الأصدقاء والمقربين والأهل " أصحاب البيئة الواحدة "؛ مما يسهل الاتصال فيما بينهم بمزيد من التالف والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة .
- 2.6. زيادة حرية الافراد بالحرية والاستقلال :عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود او شروط مفروضة قهرا وبالتالي تحقيق الذات .
- 2.7. محاربة الفقر وتنمية المناطق الأقل خطا في النمو والتنمية<sup>1</sup>.
- 2.8. الاستغلال الأمثل للموارد المتحلية .

بعد التطرق للأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، هناك بعض الاحصائيات للفترة (2010\_2016) لدى مساهمة هاته المؤسسات في الناتج الداخلي الخام حيث تساهم هاته المؤسسات بشكل كبير في الناتج الوطني وخاصة من خلال القطاع الخاص وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني (2010\_2016)

				2010		2009		2008		2007
			%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة
			84.98	4681.68	83.59	4162.02	82.45	3574.07	80.8	3153.7
			15.02	827.53	16.41	816.80	17.55	760.92	19.2	749.8
			100	5509.21	100	4978.82	100	4334.99	100	3909.6

Sousce Minister de finjustrie et Miner Bulletin dinformation statistique de la PME n20 mars 2012p54WWW nipmepi gov dz

من الجدول نستنتج مساهمة القطاع الخاص تفوق القطاع العام. حيث ارتفعت نسبة مساهمة القطاع الخاص من (79,55%) إلى (84,98%) في المقابل انخفضت مساهمة القطاع العام من (20,45% سنة 2006 إلى 15,2% سنة 2010) أيضا تساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في التشغيل، حيث تساهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في التقليل من البطالة على مستوى الوطني وهذا بفضل مناصب الشغل المرنة التي تتيحها هذه المؤسسات لليد العاملة المؤهلة

والجدول التالي يبين حجم العمالة في (2014 إلى 2015)

<sup>1</sup> ريمة يحمدي ، مرجع سابق ، ص 63

الجدول رقم 03 : تطور العمالة المصرح بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2014\_2015<sup>1</sup>

المؤسسات	2014	2015	لسنة 2015 %
الخاصة	2110665	2327293	98,16
العامة	46567	43727	1,84
المجموع	215232	2371020	100

Souce Minister de finjustrie et Miner Bulletin dinformation statistique de la PME n 28mars  
2016p14WWW nipmepi gov dz

تعتمد التنمية المحلية بالدرجة الأولى مع استعمال الموارد المحلية وتنميتها وبالتالي فمدى انتشار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

يعكس مدى مساهمتها في التنمية المحلية كما تمكن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي :

- خلق فرص العمل .
- تنمية الابتكار .
- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار .
- وقف الترويج الريفي نحو المدن .
- تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق .
- تنمية الصادرات .
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية .

الفرع الثالث : مراحل تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهم وظائفها

إن التطرق إلى طرق ومراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في دراسة مسارها نحو النمو أو التعثر والفشل

لذلك نوجز تلك المراحل فيما يلي :

1. ايجاد الفكرة :تعتبر الافكار الجديدة العامل الذي يقود المشروع لنجاح ذلك فان التركيز على المشروع من بداية توليد الافكار .
2. حجم المؤسسة و موقعها: توجد عدة عوامل تؤثر على تحديد حجم المؤسسة كمقدار الأموال التي يمكن لصاحب المشروع الحصول عليها ومقدار عوامل الانتاج التي يمكن الحصول عليها مستمرة وبأسعار مرضية .
3. الشكل القانوني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة: تم اختياره على أساس عدة عوامل من بينها: القدرة على توفير الأموال اللازمة للمشروع ، وبالتالي يتوجب على صاحب المشروع "المقاول" اختيار الشكل القانوني الذي يسهل عليه عملية التمويل. نظام التسيير بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو خماسي الاقطاب: مكونات الرئيسية رجال الاعمال.
- كما يوجد تقسيم آخر لتحديد مراحل انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> مصطفى لطرش، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى ،مذكرة ماستر ، جامعة مستغانم ،السنة الجامعية (2017-2018) ، ص 51

1. مرحلة ما قبل تأسيس المؤسسة<sup>1</sup>: تأتي هذه المرحلة قبل الخوض في تأسيس المؤسسة من خلال القيام بالدراسات الخاصة بالمشروع من خلال البحث عن الفرص وتحديد السوق .
2. مرحلة ما بعد التأسيس : وتمر هذه المرحلة بمرحلتين أساسيتين هما بناء المؤسسة واعداد هيكلها التنظيمي وهي من أصعب المراحل لما تحتاجه من امكانيات وموارد مالية ومادية وكفاءات خاصة. ومن ثمة تبدأ المؤسسة بممارسة وظائفها فعليا. وظائف المؤسسة :ويمكن اجمالها فيما يلي :
1. **وظيفة التسويق**<sup>2</sup>: وهي معنية بتقدير احتياجات المستهلك, لتوجيهها لأنشطة البحث و التطوير لإنتاج السلع المطلوبة، من أجل بيعها لتحقيق فائض أو ربح ويندرج تحتها: دائرة الإشهار، دائرة بحوث التسويق "البحث عن فرص التسويق "دائرة البيع
2. **وظيفة التمويل والمحاسبة**: لكل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد لتمويل حاجياتها العادية والطارئة ونظرا لما يلعبه راس المال في حياة المؤسسة، ونظرا لأهمية معرفة المحيط تعتقد طرائق اقتناء رأس المال والتزاماته لفترات طويلة الأمد. أصبح لزاما على المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لهذه الوظيفة ووضعها بين أيدي خبراء يحسنون تقنيات وفنون الاستثمار، التخطيط، المحاسبة .
3. **وظيفة الموارد البشرية**: يشكل أفراد العنصر الحي والأكثر أهمية في التنظيم وتشكل كتلة الأجور والمرتببات أكبر قيود التكاليف، لذا فانه لا بد من التأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم لاكتساب المعرفة والمهارة.
4. **وظيفة الانتاج**: وهي الوظيفة الأساسية التي تستقل بها أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية وهي التي تتكفل بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب بها الربح، فمن المعلوم أن المنتج أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات و تكنولوجيا متطورة .
5. **وظيفة الإدارة**: لكل مؤسسة إدارة تضم وظائف القرار وتنسيق الرقابة والتمثيل في الداخل والخارج. وتكون وظيفة الإدارة في المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة .....

هذا بالإضافة إلى وظائف أخرى كوظيفة البحث والتطوير ، ووظيفة الاعلام والاتصال .....

#### الفرع الرابع : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. سهولة التأسيس "النشأة"<sup>3</sup>: تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في انشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا ، حيث أنها تستند في الاساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة ، أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات بسبب ضعف الدخل.
2. الاستقلالية في الإدارة: عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي الشخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها. مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات

1 عيسات محمد، داتو سعيد عماد ، واقع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورها من سنة 2009 الى ، 2018مجلة دفاتر بوادكس ،جامعة جيلالي يابس سيدي بلعباس ،المجلد 09 ،العدد 2020، ص 40

2 عمر بن حيمة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التحقيق من حدة البطالة بمنطقة بشار مذكرة ماستر السنة الجامعية 2010 ،ص 11الى ص15

3 عبد الله خبابة ، مرجع سابق ص 37

- وتحديد الاهداف التي تعمل المشروع على تحقيقها ، كذلك سهولة إقناع العاملين بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة، إلا أن نجاح المؤسسة في هذه الحالة يتوقف على قدرة الشخص على التحكم وإدارة اعمال المؤسسة وكذا خبرتها .
3. سهولة وبساطة التنظيم: تظهر أكثر في المؤسسات المتوسطة أين تكون أمام عدد أكبر من العمال مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمؤسسات. ومن بينها اللامركزية لأداء سرعة التنفيذ .
4. مركز التدريب الذاتي: تتسم هذه المؤسسات بقلّة تكاليف التدريب ، لممارسة أثناء العمل وباستمرار ، وبالتالي تنمية قدراتهم وبالتالي القدرة على قيادة عمليات استثمارية جديدة ، وبالتالي توسع نطاق فرص العمل. وبالتالي تعتبر هذه المؤسسات مكانا لتنمية الابداعات واتفاق المشاريع الصناعية وإدارتها.
5. نظام دخلي يتميز بقلّة التعقيد : وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين الإدارة وعمالها، أما خارجيا أيضا نظام المعلومات يتميز بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وفي هذه الحالة قلة الحاجة الى دراسة السوق المعقدة.
6. جودة الانتاج: ان التخصص الدقيق يسمح بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، وبالتالي هناك استجابة لأذواق المستهلكين واحتياجاتهم والتكيف مع التقلبات المفاجئة .
7. توفير الخدمات للصناعات الكبرى: إن هاته المؤسسات تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة "منتجات، أيدي عاملة" تتم وفق التعاقد من الباطن على سبيل المثال: العملات الأمريكية لإنتاج السيارات جنرال موتورز يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الاجزاء التي يحتاج اليها في العملية التصنيعية، من بينها ألف مصنع يعمل بها اقل من 100 عامل.
8. قصر فترة الاسترداد<sup>1</sup>: أي الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع تدفقاته النقدية لذا فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمكن من استرداد رأس المال المستثمر في فترة زمنية أقصر من غيرها نتيجة ل: \_ صغر حجم رأس المال \_ سهولة التسويق \_ زيادة دورات البيع \_ قصر دورة الإنتاج.
9. أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي : إن إقامة المشروعات الصغيرة و التي تتطلب مهارات إدارية متواضعة و استثمار بسيط تعتبر مكانا هاما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة من خلال المشاركة في مشاريع صغيرة و المساهمة في الانتاج
- المطلب الثاني : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**

الجزائر على غرار دول العالم واجهت اشكالية تحديد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة في ظل القانون الجزائري

#### الفرع الأول : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل القانون الجزائري

بعد انضمام الجزائر الى مشروع الأورو\_ المتوسطي و التوقيع على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جوان 2000 حيث تبنى المشروع الجزائري التعريف الذي يأخذ به الاتحاد الاوربي في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18\_01 الصادر في ديسمبر 2001 ثم جاء بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 17\_02 الصادر في 10 جانفي 2017 ( المعدل و المكمل لقانون 2001 في فصله الثاني من بابه الأول من خلال المواد 05\_08\_09\_10 ) فحسب المادة 05 من هذا القانون :تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت

طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات التي :

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 39

- تشغل من 01 إلى 250 عاملا
- رقم الأعمال السنوي أقل من 4 مليار دج أو إيرادات السنوية أقل من 01 مليار دج.
- كما تستوفي معايير الاستقلالية: بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار (25%) فما أكثر
- أما المواد (08\_09\_10) فجاءت لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما يلي:
- جدول رقم (04) تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري<sup>1</sup>

الصفة	عدد العمال	رقم الاعمال	الحصة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا	09_01	اقل من 40 مليون دج	اقل من 20 مليون
مؤسسة صغيرة	49_10	اقل من 400 مليون	اقل من 200 مليون
مؤسسة متوسطة	250_50	400 مليون دج_4 مليار	200 مليون دج_01 مليار

Sousce: Minister de finjustrie et Miner Bulletin dinformation statistique de la PME n20 mars .2012p54WWW nipmepi gov dz

**المصدر:** القانون الترجيعي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورقم 17\_2 المؤرخ في (10/11/2017) الجريدة الرسمية الجزائرية 02 المواد (08\_09\_10).

كما أن الدولة الجزائرية عملت على إرساء الاقتصاد الحر<sup>2</sup> بتشجيع المبادرة الفردية وحرية المنافسة وذلك بإصدار مجموعة من القوانين لتوفير الإطار المناسب لإنشاء المؤسسات في الجزائر بالإضافة إلى تبني الدولة مرافقة ودعم المقاولين لإنشاء وتطوير مؤسساتهم، حيث ساهمت في انشاء عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فأصبحت هذه الاخيرة تمثل ما نسبته (96%) من المؤسسات، وتغلب عليها المؤسسات المصغرة محدودة العدد حيث تمثل نسبة تقدر ب 98% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

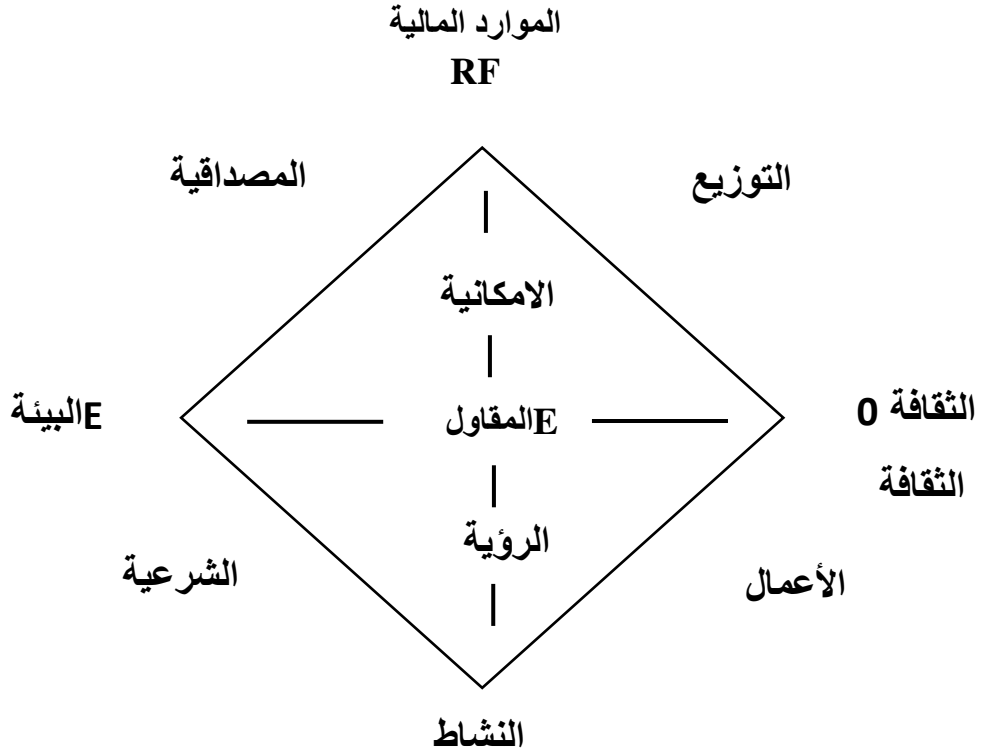
#### الفرع الثاني : نظام التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظام التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خماسي الاقطاب مكوناته الرئيسية " رجل الأعمال، المؤسسة، الأنشطة، البيئة، الموارد المالية مترابطة بعناصر وسيطة "المصدقية، الجدوى..... مما يمنحها اتساقا شاملا متطورا.

<sup>1</sup> منيرة زباني ، مرجع سابق ، ص 60

<sup>2</sup> عيسات محمد ، داتو سعيد ، مرجع سابق ، ص 53

الشكل رقم (06): مخطط لنظام التسيير في المؤسسات ص . م



المصدر:

يمكن شرح هذا النظام من خلال العلاقات المتبادلة بين اقطابه كما يلي:

1. العلاقة المتبادلة بين المؤسسة ورجل الاعمال : فرجل الأعمال يجب الاستقلالية ، فالثقافة التنظيمية قريبة من ثقافته، فتأثر شخص واحد على إدارة العمل ضروري عندما يكون عدد الموظفين ، وغيابه يمكن أن يكسر سلسلة الإنتاج المعتادة.
2. العلاقة بين البيئة والمؤسسة: رائد الأعمال يضيف الشرعية على أهدافه في بيئة تنافسية فمهمته تشكيل صورة يتعين الدفاع عنها بالخارج وذلك بتعيين ما يمكن فعله داخلها من تكلفة وموارد بشرية ووقت ..
3. العلاقة بين البيئة ورجل الأعمال: تمثل رابطا في هذا الفصل المركزي فالمؤسسة الشابة تدين بالكثير لمديرها لأنه المسؤول عن شرعيتها بدمجها البيئية هي عوامل تسهل إضفاء الشرعية على المؤسسة.
4. العلاقة بين البيئة ورائد الأعمال والمؤسسة: تنتج عن العلاقات السابقة، ويتغير هذا التفاعل بتطور المؤسسة وبالتالي نقص العلاقة بين البيئة ورائد الاعمال .
5. علاقة الأنشطة بباقي الأقطاب : الدراية "الأعمال" والمعرفة "المهمة" تحققها مكاسب من خلال التزامن وهو الآخر صعب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تمتلك موارد مالية او إعلامية لتغير الطلب المستهلك وفقا لمصالحها، حيث يمكن أن تمكن إحدى مهارات هاته المؤسسة في قدرة المدير وأعضاء المؤسسة على إدراك الاحتياجات الحقيقية للعميل ويكون ذلك مرتبط بتطور ودقة الاعمال اللذين يتطوران بالتعلم الداخلي وتمثيل الاحتياجات الخارجية له.

6. العلاقة بين الأنظمة . الموارد المالية . رائد الأعمال<sup>1</sup>: تمويل الإنتاج يسمح للمؤسسة بالتشغيل, وإحدى مهام المؤسسة هو إنتاج السلع والخدمات والتي ترتبط بالرغبة في الربح والنمو والاستغلال، ووجود المؤسسة يتجسد من خلال الإنتاج الذي صمم على أساس مهارات وطموحات، وبالتالي فإن الرؤية التي يملكها المدير ستتطور باقتران ثلاث عوامل: الموارد المالية المهارات والأنظمة الداخلية والاحتياجات والقدرات .

7. العلاقة بين الموارد المالية ورواد الأعمال: تعتمد مصداقية المؤسسة على قاعدة مالية مناسبة بتخصيص كفو للموارد، ومع ذلك يمكن للمؤسسة ان تكون في وضع مالي محرج يؤثر سلبا على الموردين والعملاء والشركاء وبالتالي فمصداقية المؤسسة في الأيام الأولى تقوم على الأموال الشخصية والامر متروك له للعثور على اللكلمات والحقائق التي ستمنح المصداقية لعمله و التي ستسمح للمؤسسة بتمويل بدايتها.

#### الفرع الثالث :عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في الجزائر

خلال سنتي 2004-2003<sup>2</sup> ارتفع عدد المؤسسات من 17500 مؤسسة إلى 225449 مؤسسة في القطاع الخاص بينما عددها في القطاع العام ب 10 مؤسسات وفي الفترة الممتدة بين سنتي 2004 و 2005 ثم 2006 فقد ارتفع صافي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 20393 ثم 23964 مؤسسة في حين أن الزيادة في القطاع العمومي من 778 مؤسسة الى 874 مؤسسة لسنة 2005 وانخفاض العدد إلى 139 مؤسسة سنة 2006 هذه المؤشرات تظهر الزيادة السريعة لهذه المؤسسات في القطاع الخاص وهي نفس الظاهرة التي تجعل تراجع نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العمومي. أما قطاعات النشاط التي تنشط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي شهدت زيادة متفاوتة على رأسها قطاع البناء ، الأشغال العمومية الذي يستحوذ على عدد أعلى من المؤسسات في هذا النوع وفي نفس الوقت يعتبر القطاع الذي استقطب أكبر زيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة المعنية، ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة لاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن. نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي، ثم يليها قطاعي التجارة والتوزيع والنقل والاتصال .سواء من حيث الأهمية في نسيج الاقتصاد الوطني او من حيث نسبة الارتفاع في عددها.

كما نلاحظ نموا كبيرا لهذه المؤسسات خلال الفترة(2010-2016)<sup>3</sup> وهذا يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم 05:تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2010-2016

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المؤسسات الخاصة	618515	658737	68685	777259	851511	934037	1013637
شخصية معنوية	369319	391761	407779	459414	496989	537901	577386
شخصية طبيعية	249196	266976	279046	317854	354522	396136	436251
المؤسسات	557	572	561	317854	542	532	438

<sup>1</sup> منزة زياني ، مرجع سابق ، ص 64

<sup>2</sup> مصطفى لطرش، مرجع سابق ، ص54

<sup>3</sup> نفس مرجع سابق ، ص50

							العمومية
1014075	934569	852053	777816	627386	659363	619072	المجموع

Source Minster de dindustrie et des mines Bulletin dinformation statistique de la PME

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتزايد من سنة لأخرى وأنه خلال السداسي الأول 2016 بلغت أكثر من مليون 1014075 مؤسسة بعدما كانت 619072 في 2010، يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطابع المصغر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي الاول من 2016.

نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات	%
المصغرة من (1 إلى 9 عامل)	9836553	97
الصغيرة (10 إلى 49 عامل)	27380	2,7
المتوسطة (50 إلى 246 عامل)	3042	0,3
المجموع	1014075	100

المصدر:

إحصائيات 2022<sup>1</sup>: في نهاية يوليو 2022 أحصت الجزائر أكثر من 1,3 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة على المستوى الوطني مما يشكل ارتفاع 4,45% مقارنة بنفس الفترة 2021 هذه المؤسسات تشكل أكثر من 3,2 مليون عامل. يلاحظ أن نصف السنوية لهذه الفئة من المؤسسات شهدت نموا قدره 34300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة حيث تم انشاء 34057 مؤسسة جديدة واستئناف نشاط 4440 مؤسسة وشطب 4227 من بينها 56,19% معنوية في حين أن باقي 43,97% أشخاصا طبيعيين، بما في ذلك 20,18% مهن حرة و 23,62% من نشاطات الصناعات التقليدية، كما تجدر الإشارة أن (98%) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صغيرة جدا، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فقد سجلت انخفاضا في يونيو 2022 بوحدة مقارنة بالسداسي الأول السابق لمجموع 224 مؤسسة. على الرغم من هذا الارتفاع تبقى الجزائر بعيدة عن المقاييس الدولية فيما يتعلق بكثافة هذا النوع من المؤسسات حيث نسجل 29 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل 1000 نسمة خلال السداسي الأول من عام 2022، هذه المؤسسات تعد محركا قويا للاقتصاد الوطني وتساهم في تنويعه وتطويره.

#### الفرع الرابع: آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الدائمة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي من هذا قامت الوزارة في اطار تطبيق أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنشاء:

<sup>1</sup> مصطفى لطرش، مرجع سابق، ص 50

1. مشاتل المؤسسات<sup>1</sup>: المشتلة عبارة عن هيئة مؤقتة لاستقبال المؤسسات، تعمل على تقديم مختلف المساعدات والخدمات التي تناسب مع احتياجات المؤسسات التي هي في طور الإنجاز وحديث النشأة .
  2. مراكز التسهيل: هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت طبقا للمادة 13، من القانون 01\_18.
  3. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهو جهاز استشاري يتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلالية المالية، يكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، وبيئتها والسلطات العمومية من جهة أخرى .
  4. انشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APS) والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI) وكالة ترقية ودعم الاستثمارات: وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم من خلال شبك موحد بضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمارات وإقامة المشروعات. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات: وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستغلال المالي وتهدف الى تقليص أجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما بدلا من 50 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها .
  5. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEL): توضع هذه الوكالة تحت سلطة رئيس الجمهورية ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة لجميع نشاطات الوكالة، التي تقدم مساعدات إلى الشباب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذين تقل أعمارهم عن 40 سنة .
  6. تدعيم القرض المصغر: استحدثت الية القرض المصغر بهدف إقامة مشاريع اقتصادية مصغرة
  7. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC: تم إنشاؤه في ماي 1994 وفق المرسوم التشريعي 94\_11 المتعلقة بتأمين البطالة لصالح الاجراء الفاقدين لمناصبهم بطريقة غير إدارية.
  8. انشاء بورصات المناولة والشركة وكذا المجلس الوطني للمناولة: بالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع انشاء بورصة للمناولة بالجزائر والتي تبعتها ثلاث فروع أخرى: قسنطينة، ثم وهران 1997، وغرداية 1998، أما عن المجلس الوطني للمناولة والذي يتناول بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس .
- أما البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup> الذي أعدته وزارة المؤسسات لصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية فكانت أهدافه ترمي إلى :
- قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف السماح لها بتحسين تنافسيتها. وتحقيق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير لغرض تقوية تنميتها مستقبليا .
  - جعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قادرة على التحكم في التطورات والتقنيات والأسواق والتنافسية على مستوى الجودة والسعر والابتكار .
  - ترقية راس المال البشري بواسطة التكوين المستمر .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 53

<sup>2</sup> عبد الله خبابة ، مرجع سابق ، ص 109

- تحسين التمويل "من حيث التنظيم ,وحجم القروض".
- تحسين مستوى الخدمات العمومية .
- إزالة الحواجز امام التعاون بين المؤسسات "كالبحت والتطوير"،وقدرت قيمة هذا البرنامج بمليار دينار سنويا يمتد من 2001 الى غاية 2013 على مرحلتين :
- مرحلة تكييف المحيط 2001-2005.
- مرحلة الضبط والتنفيذ 2006\_2013.

### المطلب 3: مشاكل التنمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أظهرت دراسة وتحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على غرار العديد من الدول العربية أن هناك مشاكل عديدة تواجهها هذه المؤسسات .

سواء مشاكل داخلية :تتعلق بكل منشأة بذاتها" أو خارجية تتعلق بمناخ النشاط الاقتصادي والمناخ الاستثماري بصفة عامة ، وسنحاول حصر هذه المشكلات وتقسيمها الى مجموعات سيتم التطرق لها فيما يلي :

#### الفرع الأول: مشاكل اقتصادية

أيضا بدورها تنقسم إلى مشكلات اقتصادية خارجية وداخلية

أ- مشكلات اقتصادية خارجية<sup>1</sup>: وهي مشكلات تتعلق بمناخ النشاط الاستثماري في الاقتصاد الوطني ككل وتمثل في :

- انكماش النشاط الاقتصادي وركود حركة التبادل التجاري وأنشطة المقاولات .
- عدم تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من حوافر الاستثمار والاعفاءات الجمركية ,للحصول على أراضي مجانية او بأسعار منخفضة، الحصول على الطاقة بأسعار منخفضة ،او قروض بفائدة منخفضة .فالمؤسسات الكبيرة هي المستفيد الأكبر
- زيادة عرض الإنتاج الوطني وصعوبة التصدير، بالإضافة الى منافسة المنتجات الأجنبية للإنتاج الوطني خاصة في ظل الاقتصاد الحر هذا يؤدي الى تراكم المخزون السلعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،تقلص الإيرادات .وبالتالي لجوء هذه المؤسسات الى تخفيض أسعارها، وتقليص هوامش لربح، قد يصل الامر إلى عجز في السيولة النقدية مما يضطر الى التوقف عن سداد التزاماتها وهذا لأمر يؤثر على علاقاتها الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات .
- مشكلة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :وبين بعضها البعض نتيجة للزيادة العددية الهائلة خاصة التي دخلت مجال الاعمال حديثا وكذا منافستها مع المؤسسات الكبيرة ،وأیضا المنافسة مع الشركات الأجنبية من جهة ثالثة ،وهذا يضطرها الى تخفيض أسعارها من اجل تعاقدات جديدة أو تصريف مخزونها ،وهذا ما يطلق عليه "حرب الأسعار"
- المشاكل المرتبطة بالعمارة الصناعي<sup>2</sup> :حيث وقف عائقا في انجاز العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية ويبقى معقد تسيير العديد من النصوص والكثير من المتدخلين دون أن تبين الجهة التي يمكنها اتخاذ القرار. فالحصول على عقد الملكية او الايجار

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 40

<sup>2</sup> مصطفى لطرش ,مرجع سابق ، ص 56

أساسا للحصول على التراخيص الأخرى المكملة، فسوق العقار مازال تابعا لبعض الهيئات التي عجزت عن تسهيل الحصول على العقار اللازم لإقامة هاته المشروعات .

ب- مشكلات اقتصادية داخلية : نابعة من داخل المؤسسات وتمثل في :

- مشكلات ناجمة عن ضعف او عدم دراسة جدوى انشاء المؤسسة قبل الشروع في تأسيسها الامر الذي يجعلها في موقف تمويلي أو تسويقي أو انتاجي ضعيف وغير متناسب مع متطلبات السوق او الظروف الاقتصادية أو الإمكانيات المتاحة .
- مشكلة التوسعات غير المخصصة "كالمباني ، التأثيث ، مخزونات سلعة . وذلك دون تقدير الظروف الاقتصادية المستقبلية وقد نتج عنها وجود طاقات إنتاجية عاطلة ، فشل الكثير من المؤسسات وخروجها من السوق .
- ارتفاع عبء المصروفات والنفقات الثابتة غير المباشرة التي تتحملها المؤسسات بغض النظر عن حجم النشاط ورقم الأعمال مثل إيجارات المباني ، ورواتب الموظفين ، نفقات استهلاك الكهرباء والهاتف وتكلفة المخزون لحبس رأس المال في بضائع راكدة .

#### الفرع الثاني: مشاكل تمويلية وتسويقية<sup>1</sup>

أ- المشكلات التمويلية: يمكن تقسيمها حسب مصدرها الى :

- مشكلات تمويلية خارجية: وذلك حينما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المصادر الخارجية في حالة نقص مصادرها التمويلية الذاتية المتاحة لها. إذ نجد البنوك التجارية تتمسك بعدم منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قروضا ائتمانية مالم تكن هاته المؤسسات صاحبة شهرة ومن جهة أخرى فان صناديق التنمية بدأت هي الأخرى تكثف شروطها . حتى لو استطاعت هاته المؤسسات توفير الضمانات للبنوك ، فإنها ستتحمل تكلفة مرتفعة للتمويل مما يرهق ميزانيتها.
- **مشكلات تمويلية داخلية**: وتأتي من مصدرين :
- عدم وجود فصل بين الذمة المالية الخاصة بالفرد صاحب المشروع او أصحاب المشروع، والذمة المالية الخاصة بالمؤسسة، مما يجعل الفرد يسمح لنفسه بالتعويض عن عجز في ميزانيته الخاصة من ميزانيته المشروع أحيانا مما يربك المشروع .
- إهمال معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجنب الاحتياجات المطلوبة والتي تنص عليها القواعد المحاسبية والمالية، مما يقلل من مصادر التمويل الذاتية المتاحة .

ب- **المشكلات التسويقية<sup>2</sup>**: تختلف باختلاف نوع المؤسسة: تجارية، صناعية، زراعية، وتقسم إلى مجموعتين حسب المصدر :

1- **مشكلات تسويقية خارجية**: وتمثل في :

- مشكلة تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية لدوافع عاطفية قائمة على ارتباط بالسلع المستوردة لفترة زمنية طويلة أو لتقليد الأنماط الأجنبية .
- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها من الوطنية ويرجع ذلك الى الحرية شبه المطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية ، وعدم توفير الحماية الكافية للمنتجات الوطنية، وتبدو هذه الصعوبة واضحة في مجال المنتجات الغذائية والمشروبات .....وقد أدت الى زيادة المخزون السلعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية .
- مشكلة انخفاض حجم الطلب لقطاع كبير من طرف المستهلكين وهذا بدوره يؤدي الى التأثير على حجم الطلب الكلي.

<sup>1</sup> عبد الله خباية، مرجع سابق ، ص 43

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 44

- سوء فهم الجمهور المستهدف<sup>1</sup> الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي نشاط تجاري .
- صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لإعداد قاعدة بيانات العملاء وبالتالي انخفاض معدلات الاستجابة لديهم .
- 2- **مشكلات تسويقية داخلية:** وتأتي من إهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجانب التسويقي في نشاطها، وتمثل هذه المشكلات في :
  - مشكلة عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدراسة السوق المتوقعة<sup>2</sup> لتصريف سلعهم وخدماتهم وعدم الاهتمام باجر دراسات التنبؤ بحجم الطلب .
  - مشكلة نقص الكفاءات التسويقية، ونقص القوى البيعية عموماً وذلك نتيجة لتشغيل أفراد غير مناسبين من حيث المؤهل والخبرة، كما أن معظم الأجور والكفاءات وشروط العمل الأخرى غير مناسبة ولا تحقق الرضا والحافز لجذب الكفاءات أو حتى تحتفظ بالقوى الحالية في ظل ظروف المناسبة، أيضاً نقص المعرفة والخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق على أعمال البيع والتوزيع، أيضاً عدم الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص المعلومات عن السوق .
  - مشكلة عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الزام التجار بأسعار معنية. مما يؤدي إلى فوضى الأسعار في السوق والتي تضر في النهاية بالمؤسسة .
  - الأهداف التسويقية غير المنسقة مع الواقع.
  - عدم الاهتمام بدراسة المنافسين<sup>3</sup> .
  - الثبات: السوق دائم التغير وأي محاولة للثبات وقت حدوث الطوفان هي محاولة فاشلة وغير حكيمة .
  - التوسيع غير المحسوب: أي ان الجهود التسويقية تكون غير متوافقة مع نوع وحجم التوسع.
  - إهمال البحوث التسويقية: حيث تعتبر هذه البحوث التسويقية المصباح السحري في مجال التسويق فعن طريقها تكتشف آراء المستهلكين ورغباتهم.

#### الفرع الثالث: مشاكل إدارية وتنظيمية

- أ- المشاكل الإدارية: تعد من أهم المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات غالباً ما تكون نابعة من داخل المؤسسة ومن هذه المشكلات الآتي :
  - 1- مشكلات مركزية اتخاذ القرار<sup>4</sup>: حيث يضطلع شخص واحد غالباً بمسؤولية جميع المهام الإدارية مثل الإدارة العليا والإنتاج والتمويل و التسويق وهي مسؤوليات تتوزع في المؤسسات الكبيرة على أكثر من شخص بل وعلى عدة إدارات.
  - 2- مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة حيث يسود نمط المدير المالك غير المحترف، والذي تنقصه الخبرة الإدارية فقد تولى الإدارة باعتباره أحد أفراد العائلة، وأيضاً يتميز بانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي.

<sup>1</sup> 3non2022. <https://www.e3melbusiness.com>مشاكل التسويق ، أكاديمية عمل بيزيس

<sup>2</sup> د، عبد الله خبابة ، مرجع سابق ، ص 45

<sup>3</sup> 3non2022. <https://www.e3melbusiness.com>مشاكل التسويق ، أكاديمية عمل بيزيس

<sup>4</sup> عبد الله خبابة ، المرجع سابق ، ص 45

- 3- مشكلات تنشأ بسبب عدم اتباع أساليب وإجراءات الإدارة السليمة في تصريف أمور المؤسسة، واللجوء إلى الاجتهاد لشخص والاعتماد على خبرة بعض العاملين والتي قد لا تكون منظمة أو مناسبة لظروف عمل المؤسسة وتمثل هذه المشكلات في افتقاد النظم المدروسة مثل نظم: المحاسبة ، المشتريات والمستودعات ، ونظم حساب التكلفة. ونظم شؤون العاملين والتشغيل .
- 4- عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات وهو ما يتمثل بالعمالة والتشغيل بحيث تعاني هذه المشروعات من مشكلات الضعف في المستوى الفني للعمالة و النقص في المهارات والخبرات المطلوبة لإدارة عمليات الإنتاج والتسويق .فهذه المشروعات ليس لديهم القدرة والامكانيات اللازمة لاستقطاب المهارات العالية.
- 5- صعوبة الحصول على المعلومات والتكنولوجيا ، وصعوبة التطوير والتحديث التكنولوجي ، بالإضافة الى غياب جهات متخصصة يمكن اللجوء اليها في تقديم الدعم والمستورة الفنية التي تبني مراجع متخصصة لهذا الغرض<sup>1</sup>.
- 6- عدم الاهتمام بتحليل وتصنيف الوظائف<sup>2</sup> وبالتالي عشوائية اختيار العاملين وعدم اتباع سياسات مقنعة للعاملين في مجال الأجور والرواتب والتدريب وتطوير الكفاءات الإدارية .
- 7- ضعف الثقة بين المدير والعاملين وبالتالي انخفاض أداء العاملين .
- 8- عدم وجود تنظيم واضح للمؤسسة يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف ويترتب عليها عدة مشكلات:
- أ- عدم وجود تخصيص وتقسيم العمل .
- ب- عدم وجود تنظيم واضح للأقسام داخل المنشأة .
- ج- عدم وجود لوائح او نظم داخلية تنظم سير العمل داخل المنشأة.
- هذا بالإضافة إلى بعض المشكلات الفنية الأخرى على غرار التكنولوجيا<sup>3</sup>:
- صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج المالية : سواء الأولية أو الوسيطة أو الأجزاء والمكونات، مما يجعلها غير قادرة على تطعيم منتجاتها بتلك المدخلات التي ترفع من مستوى مواصفاتها النوعية ، وتجعلها أكثر قبولاً أو قدرة على المنافسة، وربما تكون أحد الأسباب الرئيسية لعدم انتظام هذه المشروعات في تنظيمات تعاونية تسهل لها إمكانية الحصول على احتياجاتهم من المدخلات المستوردة بشروط ميسرة .
  - المعدلات الإنتاجية: تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبة الحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة بسبب ضعف التمويل والدعم اللازم لها .
- خلاصة القول يمكن تلخيص أهم المشاكل الإدارية والفنية في :
- أحادية اتخاذ القرار.
  - انخفاض المستوى التعليمي والتدريبي .
  - غياب إجراءات الإدارة السليمة .

<sup>1</sup> سعيدة شبيرة ، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية بسكرة نموذجا مذكرة ماستر ، السنة الجامعية (2016-2017)

2017 ، ص 27

<sup>2</sup> عبد الله خبابة ، مرجع سابق ، ص 46

<sup>3</sup> سعيدة شبيرة ، مرجع سابق ، ص 27

- عدم وجود مهارات عالية .
- انعدام التحديثات التكنولوجية .
- عدم تصنيف الوظائف .
- انخفاض أداء العمال .
- نقص التنظيم في المؤسسة .

ب- المشكلات التنظيمية: تتمثل في عدم وجود تنظيم موحد كاللجان أو الاتحادات أو أجهزة متخصصة ترعى مصالح النوع الواحد مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترشدتها إلى أفضل الأساليب الإدارية والمالية والتسويقية، وتساعدتها على حل مشاكلها لدى الجهات الحكومية ، بالإضافة إلى مساعدتها بتوفير المعلومات ، وتوفير الدعم المادي لهذه المنشآت كل مؤسسة صغيرة أو متوسطة هي كيان مستقل عن الآخر، أي انه لا يمكن تعميم نمط معين سواء كان إداري "تنظيما، انتاجيا، تسويقيا، تمويليا على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

من كل ما سبق نخلص إلى أن أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية وكذا المشاكل التمويلية والتسويقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي:

- الصعوبة الكبيرة فيما يتعلق بالحصول على قبول المشروع.
  - زيادة التباطؤ الإداري وهذا ما يثبط من عزيمة المستثمر في هذا القطاع الذي يتميز بالديناميكية .
  - صعوبات وعراقيل تمويلية في ظل النظام المصرفي الحالي .
  - مشاكل تسويقية تتم عن شدة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض من جهة وبينها وبين المؤسسات الكبرى من جهة أخرى، بالإضافة إلى شدة المنافسة على المستوى الخارجي من جهة أخرى<sup>1</sup>.
- كل هاته المشاكل التي تعاني منها هاته المؤسسات تحول دون تنمية قدراتها واسهامها الفعال في دفع عجلة النمو الاقتصادية وبوتيرة جيدة في الجزائر.

بالإضافة إلى المشاكل المرتبطة بالعقار الصناعي<sup>2</sup>: التي تقف عائقا في النجاح وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية. ويبقى قطاعا معقدا تسيره العديد من النصوص والكثير من المتدخلين دون أن تبين الجهة التي يمكنها اتخاذ القرار، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الايجار يعد أساسيا في الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة وحيث أن سوق العقارات لم تتحرر بشكل يحفز الاستثمار، إذ مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار مثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ووكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية والوكالات العقارية والتي عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازمة لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

الفرع الرابع: مشاكل نقص المعلومات

<sup>1</sup> مصطفى لطرش، مرجع سابق ، ص 56

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 55

نظرا لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "أو عدم رغبتها" للإنفاق على البحث وتوفير المستثمرين والاتصال بمصادر المعلومات . فإنها تواجه بمشكلات نقص المعلومات والتي تؤثر بالتالي على نشاط المؤسسة بل وعلى بقائها و استمرارها وتمثل اهم تلك المشاكل في<sup>1</sup> :

- نقص المعلومات عن الشركات وتطويرها وطبيعة نشاطها وحجم انتاجها وقدرتها المالية ، يتسبب في وقوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التجار بل والمستثمرين و الافراد فريسة للشركات والمشاريع الوهمية والغش والاحتيال الخارجي .
- نقص المعلومات عن أسواق الموارد ومستلزمات الإنتاج التي تستخدمها المؤسسات أو السلع التي تتعامل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فريسة .
- للاستغلال، والحصول على مستلزماتها، بأسعار مرتفعة او بجودة اقل نظرا لجهل تلك المؤسسات بالمصادر الأخرى التي يمكن أن تمددها باحتياجاتها .
- نقص المعلومات عن المنشآت المنافسة في السوق من عددها وطاقاتها الإنتاجية، ومواصفات السلع التي تتعامل فيها والاسعار التي تباع بها ،ويؤدي ذلك إلى الدعم قدرة منشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة على مسايرة السوق وتحول العملاء عنها ، وقد ينتهي الأمر بخروجها من السوق،
- نقص المعلومات ببعض الأنظمة والقرارات مثل أنظمة استخدام العمالة الأجنبية وأنظمة التأمينات الاجتماعية.....ومن ثم وقوع هاته المؤسسات في مشاكل كانت في عنى عنها .

### المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واثره على جودة التسويق

على غرار المؤسسات الكبيرة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الاستراتيجي في ممارسة نشاطاتها الاقتصادية مع مراعاة طبيعتها ومظاهرها وخصائصها التنظيمية والهيكلية والتي هي ذات تركيبة بسيطة وفاعلة للتعديل في فترة وجيزة. لذا يعد التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات أقل تعقيدا من المؤسسات الكبيرة .

### المطلب الأول: طبيعة ومظاهر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأهم مقوماته

1. ممارسة التخطيط الاستراتيجي<sup>2</sup>: هناك تردد لدى مالكي ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي . ويمكن الإشارة إلى ذلك في النقاط التالية :
- الاعتقاد بأن العمل الصغير لا يحتاج إلى تخطيط استراتيجي .
- اعتقاد المدراء بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي .
- إن التخطيط الاستراتيجي صعب ومعقد بالنسبة للعمل الصغير ، تمثل هذه الإشكالية عدم الإحاطة ومعرفة بالعملية التخطيطية .
- التصور بأن الخطة الاستراتيجية تقيد حرية المدير في الفعل والمبادرة .
- الخوف من الخطأ و المخاطر التي تنطوي عليها عمليات التخطيط الاستراتيجي .
- محدودية الموارد المتاحة .

<sup>1</sup> عبد الله خبابية ، مرجع سابق ، ص 66

<sup>2</sup> مصطفى لطرش، مرجع سابق، ص 56

- ضيق حافظة الأنشطة .

2. مقومات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المقومات . يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

- تتصف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالتوجه البيروقراطي المحدد, فالإجراءات الرسمية قليلا ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات وبذلك الإدارة عموما. والتخطيط الاستراتيجي خصوصا تعتبر غير رسمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة .
- طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات توجه انساني ,فالاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين يساهم في سرعة تدفق المعلومات سواء على المحيط الداخلي أو الخارجي . باعتبار المعلومة عنصرا ضروريا في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة الاتصال بين مستويات المؤسسات .
- ضيق نطاق السوق والمعرفة الجيدة والشخصية للعملاء يسهل عملية جمع المعلومات حول المحيط التنافسي للمؤسسة.
- تقديم الارشاد والتوجيه من المدير إلى العمال وبشكل مستمر .
- تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات بسهولة .
- تناسب مساحة المكان مع حجم العمل .
- بساطة إجراءات واليات العمل .

وعلى العموم يعتبر نظام التخطيط في المؤسسة الاقتصادية عموما<sup>2</sup> نظام شبه عقلائي لما يتصف به من تفاعل لعدة عوامل اقتصادية تقنية واجتماعية وسياسية واشتراك عدة أطراف سواء الإدارة كمسؤولين في أعلى أو وسط الهرم الإداري، أو كأفراد في مختلف المناصب, دون استثناء لما لهم من أهداف واتجاهات مختلفة، ولما للتخطيط من جانب اجتماعي وسياسي بالإضافة الى الجانب التقني .

#### الفرع الثاني: النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الاستراتيجية تحدد وجهة المشروع الصغير لتحقيق أهدافه وإنجاز رسالته والتقدم باتجاه رؤيته. وبالتالي فإن النموذج العام لوضع الاستراتيجية يأتي للإجابة على ثلاثة أسئلة جوهرية هي :

- أين يمكن ان تذهب المنظمة؟ أي ماهي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وما القيود والمحددات التي تفرضها متغيرات البيئة على واقع عمل المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة .
- إلى أين تذهب المؤسسة؟ وهذه تحدها مواطن القوة والضعف في الوضع الحالي للمؤسسة .
- إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة؟ وهذه تحدها مواطن القوة و الضعف في الوضع الحالي للمؤسسة .
- إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة؟ والرغبة هنا تحدها القيم والتطلعات والروح الريادية لدى مدراء ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

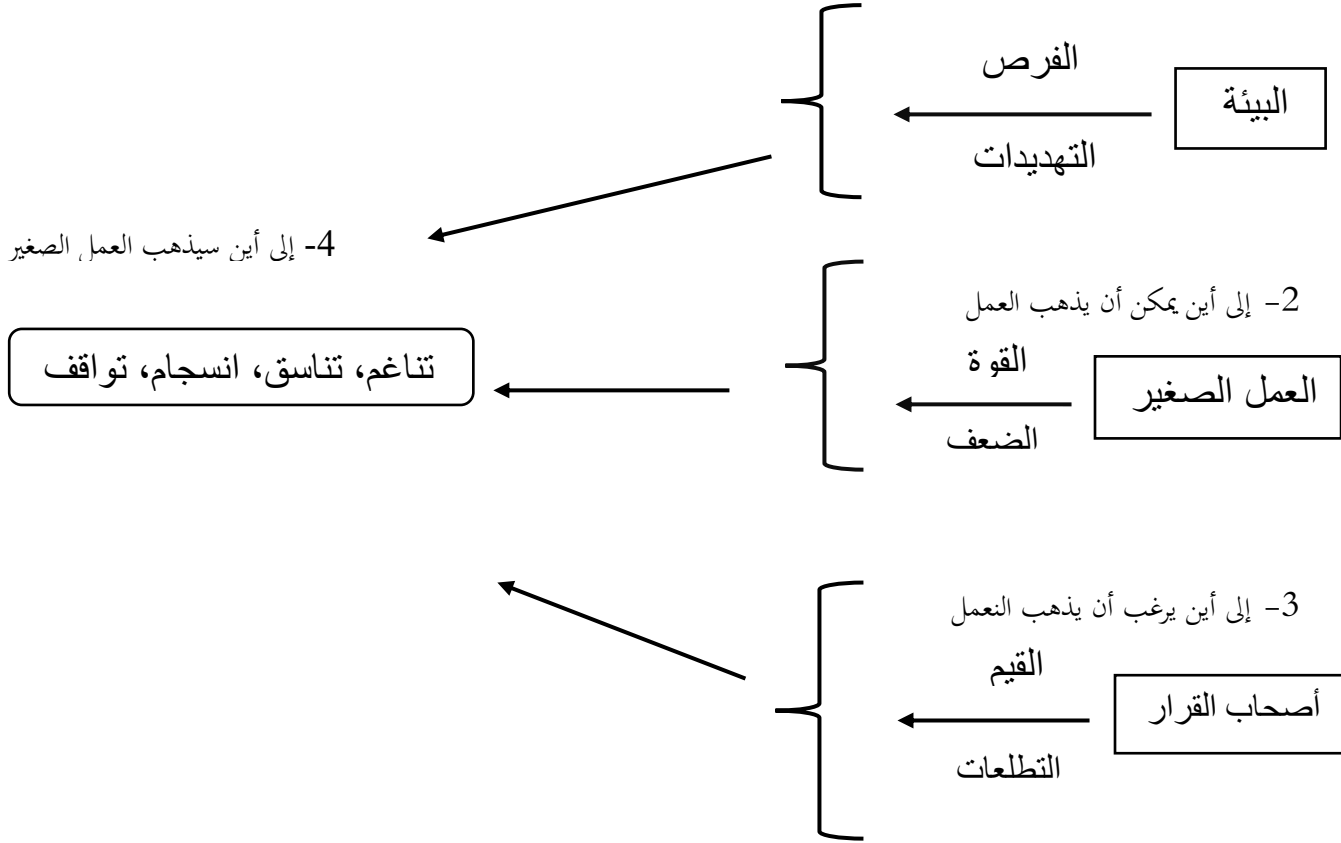
<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 57

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2001، ص 149

إن تلاقي هذه الأسئلة يمثل توافق وانسجام للاستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية ورغبات وقيم أصحاب القرار المهيمن في المؤسسة ، والشكل الاتي يوضح النفوذ العام لصياغة الاستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

الشكل رقم (07): النموذج العام لصياغة الاستراتيجية في الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>

1- أين يمكن أن يذهب العمل



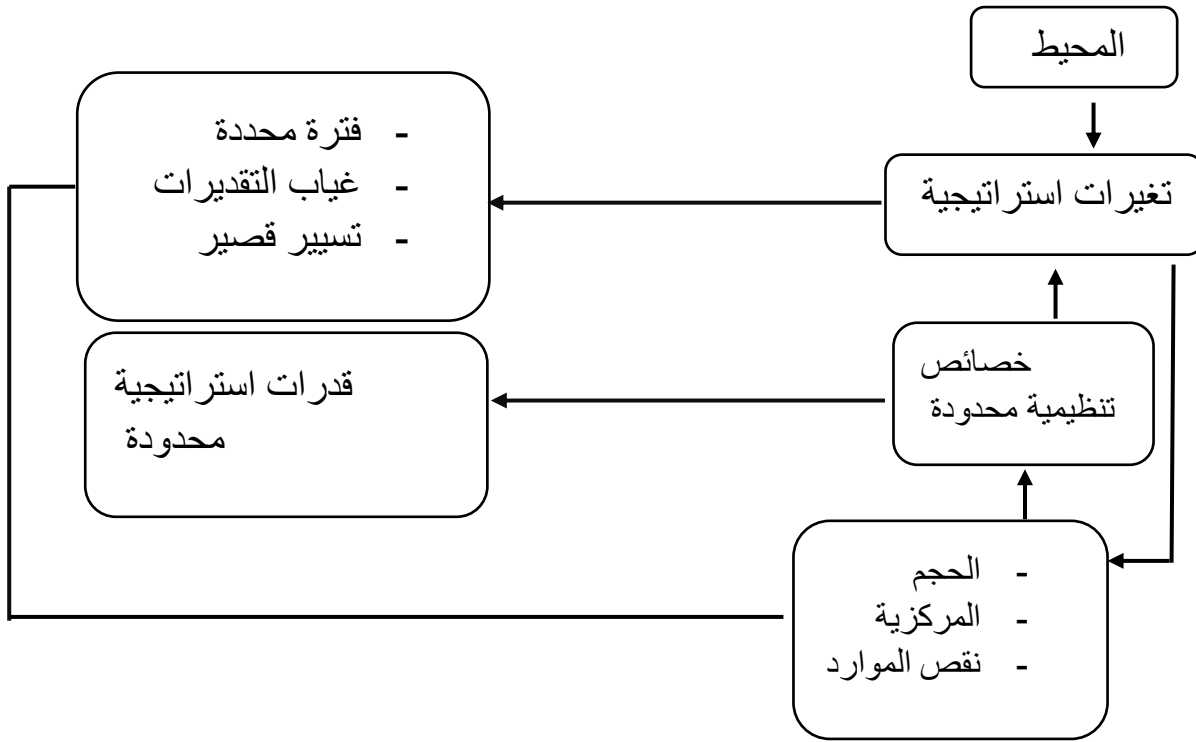
أي الإدراك بأهمية الأسواق وإلى المعرفة الدقيقة للإمكانيات والقدرات المالية والغير مالية والعنصر الثالث هو المورد البشري ، وإمكانية تحفيزه لتحقيق أداء افضل .

الفرع الثالث : وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أكدت العديد من الدراسات أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصف سلوكها الاستراتيجي المهني على أساس رد الفعل ، في أحسن الحالات تنتهج سلوكيات سلبية عند التعامل مع متغيرات محيطه خاصة في حالة المخاطر ، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها لتبني استراتيجيات ناشئة وفق التصور الذي ترغب فيه . ويمكن تلخيص التصور الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> مصطفى لطرش ، مرجع سابق ، ص 59

الشكل رقم (08): التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>



المصدر :

وحسب احدى الدراسات التي أجريت حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (31 مؤسسة صغيرة ومتوسطة توصلت للنتائج التالية :

- 55% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي بصفة رسمية
- يوجد 39% مؤسسة صغيرة ومتوسطة من عينة الدراسة لديها خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة ورسمية .
- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مدركة بالأهمية الرسالة ومعرفة الأهداف العامة، كذلك شكل الاستراتيجية .
- اغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي الرسمي وفق خطوط علمية مدروسة .
- غياب التخطيط الاستراتيجي الرسمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع لعدم الادراك بضرورته.

#### الفرع الرابع: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها نذكر منها:

- 1- التخصص: غالبا ما تكون هذه الاستراتيجية مرتبطة بالمؤسسات حديثة التكوين ، وهي محاولة تخصيص الوسائل حول نشاط واحد مريح مع درجة عالية من المعرفة العلمية .

<sup>1</sup> مصطفى لطرش ، مرجع سابق ، ص 60

- 2- استراتيجية الاستقرار<sup>1</sup>: وتعني هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغييرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق، كما يهدف هذا النوع من الاستراتيجية إلى توفير الموارد في اتجاه معين إضافة إلى أسباب أخرى :- رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو التدريجي -الافتناع بمستويات الأرباح المحققة .-محاولة تجنب المخاطر الموجودة في المحيط .
- 3- استراتيجية التركيز: تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه: مثل انتاج نوع واحد من المنتجات أو التخصص في خدمة شريحة معينة من العملاء أو خدمة سوق معين وتتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسات التي تنتجها العديد من المزايا أهمها :- الاستفادة بمزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واثقان الإنتاج . -القدرة على التجديد والتطوير - اكتساب المزايا التنافسية العالية -زيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية .
- 4- استراتيجية التنوع: تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص المؤسسة عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاجية جديدة .
- 5- استراتيجية التميز الهجومية: وهي تنافسية حيث تعتمد على التميز في المنتج بالتوزيع والابتكار والتجديد. كما تعتمد على غزو أسواق جديدة أو مواجهة القطاع المستهدف من السوق ملاحظة: كل من استراتيجية التركيز و التنوع والتميز هي توسعية .  
أما استراتيجيات الانكماش فيندرج تحتها :
- 1- استراتيجية تخفيف حجم العمليات: تقوم المؤسسة هنا إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيف معدلات إنتاج الوحدات الحالية .
- 2- استراتيجية الاستلام لشركة لأخرى: تقوم المؤسسة خلالها ببيع انتاجها لعميل واحد ويقوم هو بتسويقها وتخلص هي من تكاليف التسويق
- 3- استراتيجية التحول لنشاط آخر: أي تتحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده.
- 4- استراتيجية التصفية وبيع الأصول: أي انهاء أعمال المؤسسة بحيث تغلق أبوابها ونصفي اعمالها وتبيع أصولها .وعادة ما تعتبر التصفية البديل الاخير أمام المؤسسة

### **المطلب الثاني: اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التخطيط الاستراتيجي الارتقاء بجودة التسويق وذلك من خلال التحسين المستمر في أدائها، وكذا تعزيز الأداء التسويقي وذلك بتحديد أهداف استراتيجية خاصة بالأداء في قسم التسويق ومتكيفة مع متغيرات السوق.

### **الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

<sup>1</sup> هيثم عبد الله ذيب، اصول التخطيط الاستراتيجي، دار ليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن سنة 2016، ص 279 و280 و334

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار المؤسسة العمومية<sup>1</sup> الجزائرية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر بالبحث عن خيارات استراتيجية وأساليب حديثة تواكب وتلائم أنشطتها المختلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقة المادية والبشرية والوصول الى أحسن أداء. لقد هدفت الدراسة التي أجريت على بعض المؤسسات العمومية الإنتاجية الجزائرية في مختلف القطاعات اكتشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء مدى وضوح مفهومه، وأهميته، و مرونة، درجة استخدامه وأثره على مستويات الأداء، بعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت إلى النتائج التالية :

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء .

وخلاصة القول يمكن تبين التحسين المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس الأداء وتقييمه<sup>2</sup>.
  - التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة .
  - التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعليق على المشاكل التي تواجه المنظمة .
  - اعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل .
  - يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة .
  - تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل . مما يؤدي الى التميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد
  - جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتغيراتها. أيضا مواجهة التغيرات البيئية ذات المتغير السريع التي تعمل فيها المؤسسة .
  - جعل الأهداف العامة للشركة واضحة
  - التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف على التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها .
  - يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
  - يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد
  - يعطى المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليه لاتباعه
- الفرع الثاني : التعزيز المستمر للأداء التسويقي

كما هو معروف بان التخطيط الاستراتيجي يهتم بوضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج المستقبلية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذها ومتابعتها بما في ذلك الأداء التسويقي. حيث تستعمل الإدارة أسلوبا علميا تحليليا تلجأ فيه إلى معرفة وضعها الحالي

<sup>1</sup> العساس اسية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر ،مجلة اقتصاد المال والاعمال 31.12.2020 الحجم 5 العدد 2، الصفحة 94 و77

<sup>2</sup> إبراهيم بعيشي، التخطيط الاستراتيجي دوره في تحسين أداء المنظمة "دراسة الصندوق الوطني للسكن -وكالة ادرار- ،مذكرة ماستر ،السنة الجامعية (2015-2016) ، ص 10-11

والمستقبلي وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المسطرة مسبقاً. فهذا أيضاً النجاح في الأداء التسويقي الذي بالضرورة يؤدي إلى نجاح استراتيجية المؤسسة الكلية<sup>1</sup>.

فالممارسات الإدارية الاستراتيجية المستدامة تعزز ممارسات التسويق المستدامة وذلك من خلال :

- 1- التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة الشركة التسويقية. التمويلية. الانتاجية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح لاستغلال أفضل للموارد بالنسبة للشركة .
- 2- توفير دليل التطوير المزيح السلعي: إن وضع أهداف مشتركة واضحة قد يساعد على التطوير في المزيح السلعي والتنوع فيه .
- 3- وضع أهداف أداء مشتركة قياسها لكل وحدات العمل .
- 4- توفير دليل عمل لتوزيع الموارد على وحدات النشاط المختلفة .
- 5- المساعدة في تحديد الأهداف المناسبة التي يجب مراعاتها واتباعها لتسويق المنتج أو الخدمة بالشكل الأمثل وتمثل هذه الأهداف .
- 6- وتحسين الوعي بالمنتج أو الخدمة .
- 7- الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة ولائهم .
- 8- إعطاء أولوية لإنجاز خطط العمل الخاصة وتحسين الأداء التسويقي .
- 9- المساعدة في فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق .

وكما هو معلوم فإن الأداء التسويقي ونجاحه عن طريق مزج العناصر البشرية والعناصر المادية بطريقة مخطط لها مرتبة و صحيحة تؤدي ثمارها . ومتجنباً التضاربات والازدواجية في الأداء التسويقي الذي تعاني منه اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

#### الفرع الثالث : تكيف التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات السوق

القيام بعملية تكيف التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات السوق أمر ضروري ولا بد منه ، إذ لا يمكن لأي مؤسسة التخطيط ووضع خطط استراتيجية على المدى البعيد دون الإلمام بمتغيرات البيئة التي تنشط فيها عملها وهي السوق بل يجب مراعاة تأثير تلك المتغيرات التي تؤثر في المؤسسة وصناعة منتجاتها أو خدماتها وفيما يلي بعض النقاط المهمة التي يجب النظر فيها عند تكيف خطة التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات السوق وهي :

- تحليل السوق<sup>2</sup>: القيام بفحوصات وتقييمات أولية لمعرفة الاتجاهات والاحتياجات الحالية والمستقبلية للسوق وهو جوهر العملية التسويقية لمعرفة العرض والطلب كما ونوعاً لأن هناك تغيرات في طلب المنتج أو الخدمة وعرضه لها . ارتباط قوي بتحليل السوق، توفر معلومات كافية ووافية وعلى درجة عالية من الدقة عن الصناعات والعملاء والمنافسين ومتغيرات الأسواق الأخرى. من أجل اتخاذ قرارات صائبة حول استراتيجيات التسويق المختلفة والرؤية المستقبلية.

<sup>1</sup> خالد بن الوليد نهار فطوم لحول، اثر تطبيق اليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي على نجاح الاستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات في ظل التغيرات البيئية المحيطة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجلفة ،مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية volum8Numero2 page 319-332(16.11.2022)

- مراقبة المنافسين<sup>1</sup>: من خلال تحديد نشاطاتهم واستراتيجياتهم وتواجدهم في السوق من أهم الأشياء التي تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين المؤسسة ، بالإضافة الى فهم السوق المستهدف عن طريق جمع بيانات والمعلومات عن أعمال المنافسين لتكون قادرة على مواجهتهم والتميز والتطور .

- تحليل SWOT: هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالإضافة الى الفرص والتهديدات الخارجية المتعلقة بالسوق . وهو خطة تحليل استراتيجية تساعد في تقييم المؤسسة تفسر كالآتي :

(S) - تقوية نقاط القوى .

(W) - تقليل من نقاط الضعف .

(O) - اغتنام الفرص

(T) - مواجهة التهديدات

- التفاعل مع العملاء: تكوين فرق عمل مختصة في كل أقسام المؤسسة يساعد في قياس مدى التفاعل بين المؤسسة والعملاء من اجل فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال تعزيز العلاقات بينهما وكسب رضاهم .

- تحديث الاستراتيجية باستمرار: يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومرنة مع كل الأوضاع المتغيرة في الوقت الراهن باستخدام الخطط الاستراتيجية ويتم تحديثها عن طريق تحليل الوضع للمؤسسة إعادة الهيكلة للأهداف والرؤية . معرفة متطلبات المؤسسة وتحليل المخاطر وتقييم التقدم والنجاح

من خلال النقاط سابقة الذكر نلاحظ أن التكيف التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات السوق قاعدته كالآتي:

- تحسين تنفيذ الاستراتيجية على أكمل وجه وبشكل فعال يزيد من فاعلية تحسين اتخاذ القرارات وتوجيه استخدام الموارد بشكل صحيح من خلال توافق خطة التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات السوق وفرص تنفيذ الاستراتيجيات .

- زيادة المنافسة باستمرار يساهم في الحفاظ على المؤسسة وبقائها في مقدمة المنافسين عن طريق مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بما يتناسب مع تطورات السوق .

- تحسين التواصل مع عملاء المؤسسة يساهم في جذبهم نحو المنتج ، والحفاظ عليهم عن طريق فهم تطلعات واحتياجات العملاء بشكل ملائم كتقديم منتجات وخدمات أكثر جاذبية وتلبي رغباتهم بشكل أفضل .

- تعزيز تحقيق الأهداف المحددة وفرص النجاح المستدامة عن طريق تحسين استراتيجية المؤسسة بما يتماشى مع متغيرات السوق . وفي الأخير نلاحظ أن عملية تكيف التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات السوق يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة، بالإضافة إلى توفير قيمة مضافة في تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة عالية .

الفرع الرابع: التخطيط الاستراتيجي للتسويق .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أحد أهم أنواع التخطيط الاستراتيجي الفرعي وهو ما يهتمنا في البحث موضوع الدراسة .

تعددت التعاريف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق نذكر منها :

تعريف kotten: التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة ، المهارات ، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة تركيب أنشطة و منتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو و الأرباح المستهدفة<sup>1</sup>.

كما يرى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسعى لامتلاك 03 مفاتيح رئيسية وهي :

(01) – التوجه نحو إدارة أعمال المؤسسة وتحديدًا نحو محفظة الاستثمار.

(02) – تعزيز قوة أعمال المؤسسة وإشراك وحدات الأعمال الاستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق .

(03) – التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الاستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة على الأمد الطويل والتي تصب أساسًا في أهداف المؤسسة الكلية<sup>2</sup>.

كما عرف MCarthy : التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أنه التعرف على الفرص الحقيقية في السوق و تطوير استراتيجيات تسويقية مربحة<sup>3</sup>.

و عموماً يعتبر التخطيط الاستراتيجي أمراً حاسماً و ضرورياً لنجاح العملية التسويقية في أي مؤسسة ترغب في تحقيق الاستفادة والاستمرارية في السوق .

أما التخطيط الاستراتيجي للتسويق يهدف إلى وضع خطط شاملة التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف التسويقية و تحسين الأداء .

في حين عرف كل من Kerin and beterson : أن التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن مجموعة من النواحي أو الجوانب الرئيسية المرتبطة بالمنظمة و تقوم بدراساتها و اتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لاستكمال و سلامة الخطة التسويقية الرئيسية والتنفيذية و ضمان الاستقرار و عدم التعارض ثم سلامة تنفيذ و تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: التحديات والفرص

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية حاسمة لنجاح و نمو أي مؤسسة في بيئة أعمال متغيرة باستمرار و مشبعة بعدة مخاطر و تهديدات ، والتي يمكن أن تؤثر على جودة التسويق. و لمواجهة هذه التحديات و يجب استغلال الفرص المتاحة و خلف البدائل لحل تلك المشاكل والعقبات.

الفرع الاول : المعوقات التي تحد من أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق

<sup>1</sup> خالد خالفي ، التخطيط الاستراتيجي للميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه من العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، 2014 ، ص 118 .

<sup>2</sup> رضوان أنساع ، التسويق الاستراتيجي " مجموعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص التسويق " جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2021 ص 32

<sup>3</sup> أ ، د " محمد الصيرفي " التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث 2009 ، ص 123

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 123

هناك العديد من المعوقات التي يواجهها القائد الإداري أثناء القيام بمهامه التسويقية التي تؤثر سلبا على جودة التسويق نتيجة لتأثيرها على عملية التخطيط الاستراتيجي ومن هذه المعوقات<sup>1</sup> :

- 1- عدم تخصيص الموارد الكافية: يجب على المخطط أو فريق التسويق قبل التخطيط التفكير في الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية، وعدم توافرها بالشكل الكافي يؤدي إلى نقص التمويل أو الدعم المالي لتغطية نفقات الخطة الاستراتيجية الذي يكون حائلا بينهما وبين تحقيق أهداف المؤسسة ، الذي يؤدي إلى التوقف وربما الفشل.
- 2- عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية : عدم وضوح أو فهم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشكل جيد من قبل فريق العمل قد يؤدي الى اتخاذ قرارات غير متناسقة وتنفيذ استراتيجيات غير فعالة .
- 3- عدم التواصل والتنسيق بين الأقسام والمستويات الإدارية: يمكن أن يواجه المسؤولون في عملية التسويق بعض العقبات والتحديات في بناء خططهم المستقبلية، وإذا لم يتم التواصل والتنسيق بالشكل اللازم بين اقسام المؤسسة المختلفة مثل قسم المبيعات و التسويق والإنتاج.
- 4- تغيرات البيئة الخارجية: هو التغيير أو التبدل السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة. والذي يحدث تغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو القوانين، مما يؤثر سلبا على عملية التسويق والاستراتيجية الموضوعة ، والقيام بتعديلات عليها لمواجهة الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي الى تعثرها وفشلها .
- 5- نقص المعرفة: قلة الخبرة والمهارة لدى فريق التسويق يؤثر سلبا على جودة التسويق التكيف وقدرةهم على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.

#### الفرع الثاني: التكيف مع المعوقات وخلق البدائل

للتغلب على بعض المعوقات التي تؤثر على جودة التسويق يمكن اتباع بعض الخطوات التالية في خلق بدائل لتحسين الأوضاع وتصحيحها.<sup>2</sup>

- 1- تخصيص الموارد بشكل فعال: إن القيام جدوى حول المشروع يمكن من وضع خطط تفصيلية لتأمين الموارد اللازمة والكافية من أجل تغطية نفقات الاستراتيجيات التسويقية. يلزم على المسير مراجعة الميزانيات وضبطها بشكل منظم لضمان تخصيص الموارد بكفاءة.
- 2- تحديد الرؤية الاستراتيجية : فهم ووضوح الرؤية الاستراتيجية وتحديد معالمها لجميع أفراد فريق العمل بكل مستوياتهم عن طريق عقد جلسات تدريبية وورشات عمل، يضمن وضوح الأهداف والاستراتيجيات المحددة .
- 3- تحسين التواصل والتنسيق : يجب تعزيز ثقافة التعاون والتواصل وتبادل الأفكار بين جميع الأقسام داخل المؤسسة، يمكن من إنشاء فرق عمل مشتركة لتنسيق الجهود وتبادل ونقل المعلومات بشكل فعال.

<sup>1</sup> معوقات التخطيط [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

<sup>2</sup> عزة الجوهرى : التخطيط الاستراتيجي الابتكاري ، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، الخرطوم ، ( 16 ) - [www.shidshare.net](http://www.shidshare.net).Business 2003/12/ ( 18

4- مواجهة التغيرات : يجب أن تكون فرق العمل في مجال التسويق على استعداد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، عن طريق عقد جلسات تحليلية ودورية لتقييم الوضع الحالي وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة .

5- تطوير الخبرة والمهارة : اكتساب المعارف واليد المؤهلة في مجال التسويق عن طريق تقديم ورش العمل لتطوير مهارات أفراد الفريق التسويقي، يمكن أيضا استقطاب خبرات جديدة مؤهلة من خلال التعاقد مع خبراء في مجال التسويق .  
من خلال تنفيذ هذه الخطوات ، يمكن إيجاد حل سريع للمعوقات والمشاكل التي تواجه فرق العمل التسويقية وخلق البدائل المناسبة لأي تعثر حاصل، يمكن من تعزيز جودة التسويق وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح رغم وجود هذه المعوقات.

الفرع الثالث : الفرص المتاحة لنجاح جودة التسويق في ظل التخطيط الاستراتيجي:

يوجد العديد من المعوقات والتي تحد من عملية التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق أدى بالمؤسسة الى خلق البدائل والحلول السريعة عن طريق استغلال الفرص المتاحة وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف بوضوح وبناء خطة استراتيجية: من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يمكن رسم خطة تسويقية فعالة نعمل على تحقيق هذه الأهداف.

2- تحليل السوق والمنافسة: من خلال الفهم العميق لاحتياجات العملاء وتحليل السوق والمنافسين، والتنبؤ بالمستقبل، يمكن من تطوير استراتيجيات تسويقية ناجحة ومبتكرة تلبى تلك الاحتياجات.

3- تطوير المنتجات والخدمات: باستخدام التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد، يمكن من تطوير منتجات وخدمات تكون جذابة للجمهور المستهدف تتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم وتجعلها يفضلون منتجات الشركة عن غيرها نتيجة للجهود التسويقية ذات جودة عالية .

4- استخدام التواصل الاجتماعي: استخدام التكنولوجيا الحديثة كالتسويق الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي بشكل فعال للتفاعل مع العملاء بشكل مباشر وزيادة وعيهم بالعلامة التجارية والمنتجات المطروحة من قبل المؤسسة ساهم في كسب ولاء العملاء وثقتهم .

5- تحسين تجربة العملاء : من خلال تحليل سلوك العملاء ومعرفة احتياجاتهم أدى الى تكثيف الجهود نحو تحسين الجهود التسويقية من أجل تحقيق رضا العملاء وزيادة الاقبال على المنتجات بشكل كبير.

6- الاستثمار في التسويق: من خلال تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي بشكل فعال يؤدي توسيع رقعة الجمهور المستهدف وزيادة فرص النجاح.

وأخيرا باستغلال هذه الفرص المتاحة لإزالة العقبات الموجودة، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي يمكن تعزيز جودة التسويق و زيادة فرص النجاح والنمو بالنسبة للمؤسسة .

الفرع الرابع: التغذية الراجعة المستمرة للتخطيط الاستراتيجي:

في أي نظام في المؤسسة يحتوى على مدخلات ومخرجات بعد المعالجة والتغذية<sup>1</sup> العكسية(الراجعة)، كذلك الحال بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي. الذي تقوم فيه عملية التغذية الراجعة على التقييمات والمراجعات الدورية لمعرفة مدى تقدم وأداء استراتيجيات المؤسسة. وهذا من خلال الملاحظات والتقارير والتي يمكن من خلالها تحليل النتائج و معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ومجالات التحسين البناءة تحقيقاً لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها قيد التنفيذ بفعالية سعياً وراء الهدف المرجو من هذه العملية إلى تصحيح المسارات الخاطئة وتعزيز النجاح والتطوير المستمر.

تعد التغذية العكسية(الراجعة) مهمة بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي لأنها تعمل كمحفز لتحسين المهارات وتوجيه التدخلات التنموية.

فوائد التغذية العكسية (الراجعة):

توفر العديد من الفوائد للتغذية العكسية نذكر منها:

- تحسين الأداء المؤسسي: من خلال مراجعة النتائج والتحليل المستمرة للمعلومات الموجودة يكشف الضوء عن المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء.
- تكييف الاستراتيجية : تساعد التغذية الراجعة على تكييف الاستراتيجية مع المتغيرات الخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة في تحديث وتعديل الاستراتيجيات بما يتناسب مع هذه المتغيرات.
- تعزيز التعلم المؤسسي: القدرة على تعزيز التعلم والتطور داخل المؤسسة مع فرق العمل. يشجع الافراد على تقديم المزيد، بالإضافة الى الاستفادة من الأخطاء والنجاحات السابقة لتحسين أداء المؤسسة.
- تعزيز روح التعاون: تعزيز التواصل وروح التعاون داخل فريق العمل من خلال دمج عملية التغذية الراجعة لجزء من ثقافة المؤسسة .
- تعزيز الشفافية والمبادلة: تعزيز المسؤوليات بالنسبة لفريق العمل والقادة يساهم في زيادة مستوى الشفافية وحب العمل واثقانه.
- يختلف المفهوم الدقيق للتغذية الراجعة حسب طبيعة العمل واستخدامها، فهي معلومات مخرجة من عملية معالجة المدخلات، يتم معالجة هذه المخرجات كتعبير كمدخلات مرة أخرى وصولاً إلى درجة المثالية والاحترافية لهذا تعتبر التغذية الراجعة أداة قوة لتحسين أداء المنظمة وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال.

**المبحث الرابع : الدارسات السابقة**

**المطلب الأول : عرض الدارسات السابقة**

**الدراسة الأولى :**

ابراهيم يعيشي ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المنظمة

<sup>1</sup> التغذية الراجعة المستمرة

( التعريف و الإدارة و الفوائد ) [www.qulstionpro.com](http://www.qulstionpro.com)

- دراسة حالة صندوق الوطني للسكن " وكالة ادرار " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادته الماجستير مهني ، جامعة احمد دارية ادرار هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وقد توصلت إلى نتائج أهمها :
  - تساعد الرؤية الاستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي .
  - التحليل الاستراتيجي اداء هامه لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
  - على ضوء النتائج المتحصل عليها : تم التوصل الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها :
  - استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حيث يساعد المؤسسات بجميع انواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية .
  - تشجيع التفكير الاستراتيجي .
  - ضروري توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي .
  - ضرورة التنسيق المستمر والبناء لبناء السياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملي التخطيط الاستراتيجي.
- الدراسة الثانية :

دراسة لطرش مصطفى ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ، عينة في ولاية عين الدفلى ، 2018 .

هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى ، وعن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي : إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة اتباعها.

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي هو من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة والاعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات النسبية من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوه وتحليل الفرص والتهديدات .
- التخطيط الاستراتيجي بالضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها .
- تعتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها الى وجود رسالة خاصة بما توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها. وتتمثل توصيات التي قدمتها الدراسة فيما يلي :
- على المؤسسات الاقتصادية بشيء أنواعها ومجالات نشاطها إعطاء أولويه للتخطيط في ممارستها وعلاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي .
- إعطاء أهمية أكبر للمؤسسات الصغيرة ومساعدتها على المنافسة والبناء للاستفادة منها في عملية التنمية .
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في النشاط الاقتصادي.

الدراسة الثالثة :

باباي وثام ، العايز رانيا زين ربيحة ميمونة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية رغوة الجنوب ولاية تقرت .

تهدف الدراسة الى معرفة التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مدى ازدياد اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالتخطيط الاستراتيجي كلما كان سببا في تحقيقها لميزة تنافسية ، تحديد ومعرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنفسية تحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية تذكر اهمها :

تمكن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسات على تحديد مسارها والاستغلال الأمثل لقدرتها المالية والاقتصادية ، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الأساسية في عملية اتخاذ القرارات في جميع مستويات المؤسسة ، اعتبار الميزة التنفسية في المؤسسة معيار تمييز به عن المؤسسات الاخرى كما تلاكها نماذج منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها. في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة و النتائج التي تم التوصل إليها ، نورة اهم ما جاء فيهم من توصيات :

العمل على بيان وتوضيح مدى أهميته وفعاليته والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في وصولها لأهداف المرغوبة وضمان بقائها واستمريتها ، محاولة معرفة معيقات التخطيط الاستراتيجي لتجنبها.

الدراسة الرابعة :

خالد خالفي التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنفسية " دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة الى تطوير إطار نظري فكري وذلك من أجل التعرف على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

إظهار أهمية التسويق الاستراتيجي في المؤسسات ودوره في تحقيق اهدافها وزيادة النمو ولقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج نذكر منها نذكر أهمها :

يمكن أن تعتبر الاستراتيجية اداة بواسطتها تستطيع المؤسسة ان تتفاعل بإيجابيه مع ما يتاح لها من فرص وتتجنب التهديدات التي تتعرض لها من البيئة الخارجية ، واكتشاف نقاط القوه والضعف فيها البيئة الداخلية ، كما يمكن ان نصف التسويق بأنه من اهم الفاعليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل تحقيق اهدافها المسطرة والتي من ابرزها تحقيق النمو وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق من خلال النتائج تم التوصل إلى مجموعه من التوصيات اهمها استعمال طرق التسيير الحديثة واستعمال ادوات التحليل الاستراتيجي لمساعدتها على اختيار استراتيجيات التسويق المناسبة لوضعها الحالي في الأسواق .

**المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية :**

من خلال عرض الدراسة السابقة يمكن رصد عناصر التشابه واختلاف من حيث .

- 1- الموضوع والاهداف : تناولت الدراسة السابقة مجموعة من الموضوعات والاهداف كمفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتشابه مع الدراسة مثل دراسة ابراهيم يعيشي ، مصطفى لطرش ، بابايا واثام ولكن كان هناك اختلاف في المتغير الثاني فدراسة ابراهيم يعيشي تكلم عن تحسين اداء المنظمة ، اما مصطفى لطرش تكلم عن واقع التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما دراسة بابايا واثام وزميلاتها تكلمت عن الميزة التنفسية في حيث تكلمت الدراسة الحالية عن جودة التسويق ،أما الدراسة الرابعة لخالد خالفي فقد تكلم عن تسويق الاستراتيجي وتحقيق التنافسية.
- 2- من حيث المنهج المستخدم : اشتركت جميع الدراسات مع المنهج الوصفي التحليلي
- 3- حيث الأداة المستخدمة : اشتركت جميع الدراسات من الاشتباه الاستجابة كأداة للدراسة
- 4- من حيث العينة ومجتمع الدراسة : تشابهت الدراسة في مجال المجتمع وعينة الدراسة من حيث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد كان العمل في مؤسسة واحدة مع دراسة بابايا واثام وزميلاتها حيث كانت مؤسسة رغووة الجنوب " نقرت " هي مجتمع وعينة الدراسة في حين ، أما ابراهيم يعيشي فكان محل الدراسة الصندوق الوطني للسكن "ادرار" في حين لطرش مصطفى كانت الدراسة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعين الدفلى اما خالد خالفي فكانت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة

### والمتوسطة دراسة حالة " مؤسسة رغوة الجنوب "

تمهيد:

نظر لأهمية أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ارتأينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية في مؤسسة رغوة الجنوب، وذلك لمعرفة طبيعة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين، وستتناول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعيبتها، كذلك الأدوات المستخدمة ومن ثم عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها .

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية مؤسسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول : ماهية مؤسسة رغوة الجنوب

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة وأهدافها ووظائفها والإنجازات التي تسعى إلى تحقيقها ، وهيكلها التنظيمي الذي يتم من خلاله تحديد مهام ومسؤوليات الأقسام.

- تعد مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات الرائدة في صناعة الأفرشة والإسفننج ، و فيما يلي نستعرض أهم الجوانب التعريفية عن المؤسسة انطلاقا من النشأة إلى الوقت الحالي .

**المطلب الأول :تقديم مؤسسة رغوة الجنوب**

سنتناول في هذا المطلب الجانب التاريخي و تعريف مختصر للمؤسسة قيد الدراسة

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة رغوة الجنوب

مؤسسة رغوة الجنوب تعد الوحدة الأكبر و المؤسسة الأم لمجمع ريم الاقتصادي ، حيث أنها تعتبر أهم الوحدات الصناعية والتجارية في منطقة تقرت مما يسمح لها باحتكار السوق على المستوى الوطني ، وخصوصا على مستوى الجنوب ولقد قامت خلال فترة تطورها بعدة إصلاحات أهمها في سنة 1996 حيث قامت بتركيب آلة جديدة لصنع الإسفننج من صنع إيطالي والتي تعد ثاني آلة في إفريقيا بعد الآلة الموجودة في تونس .

## الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة .

تأسست مؤسسة رغوة الجنوب سنة 1983 ، إلا أنها دخلت في الإنتاج الفعلي في 01-01-1985 ، تعتبر المؤسسة متوسطة الحجم حيث تحتوي على 214 عامل منهم 112 ذكور و 102 إناث .

\*الشكل القانوني : تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL

\*المقر الاجتماعي : تقع المؤسسة في مدينة تقرت التابعة لولاية ورقلة سابقا قبل أن تستقل بذاتها كولاية منتدبة ثم ولاية بكامل الصلاحيات وتتربع على مساحة تقدر ب 12102 م<sup>2</sup> .

مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات المكونة لمجمع ريم والذي يحتوي على عدة مؤسسات والمتمثلة في مؤسسة رمال بلاستيك والتي تنشط في مجال إنتاج المغلفات البلاستيكية الصحية ، وأيضاً مؤسسة المرجان الجديدة المتخصصة في إنتاج الأنابيب البلاستيكية الصحية .

وتعد مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات ذات الأداء المتطور والمتزايد وهذا ما يفسر زيادة حجم المبيعات وارتفاع حجم الأجرور خلال سنوات 2010 ، 2011 ، 2012 ، بعدما مرت بمرحلة حرجة من سنة 2008 إلى غاية 2010 والتي سرعان ما استطاعت تداركها والخروج منها بأقل المخاطر ذلك لأنها تعتبر أحد أقطاب الوحدات الصناعية والتجارية في المنطقة .

ويعتبر الأداء المالي من أبرز اهتمامات المؤسسة حيث تقوم بعملية تقييم أدائها المالي من خلال مراقبة التطورات المالية من سنة إلى أخرى حيث أنه من خلال هذه العملية تعمل المؤسسة على تصحيح الانحرافات المالية لتحسين أدائها المالي .

## الفرع الثالث: الأهداف .

من أهم الأهداف المسطرة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها نجد :

- تلبية طلبات السوق الوطنية من الأفرشة بكل الأنواع .
- محاولة تقليل التكاليف المالية للإنتاج .
- العمل على النهوض بقطاع الصناعة .
- محاولة البحث والعمل على تطوير الإنتاج لكي يستطيع مواجهة أي منافسة كانت .

## الفرع الرابع : الأهداف العامة .

كما تتمثل الأهداف العامة للمؤسسة فيما يلي :

- 1- وضع توجيهات نوعية وقوية من أجل التحسين الداخلي للمؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق .
- 2- توازن العلاقات بين المؤسسة و المساهمين و العملاء .
- 3- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- 4- رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتطوير نشاطات المؤسسة المختلفة .
- 5- تنشيط الجانب المالي والبشري للمؤسسة .
- 6- التحكم في التكاليف و الاستغلال العقلاني للموارد ، لأن الإفراط في الاستهلاك يعطي مردودية سيئة .

### **المطلب الثاني : مميزات المؤسسة .**

#### **الفرع الأول : إطارات الموارد البشرية للمؤسسة .**

عمال وإطارات عالية ومؤهلة وذات تكوين عالي إلا أن هناك نقص الفعالية ونقص الاهتمام بالجانب البشري بصفة كبيرة وهذا لعدم وجود مصلحة خاصة بالموارد البشرية .

#### **الفرع الثاني : الموارد المالية للمؤسسة .**

إن القدرات المالية للمؤسسة جد مرتفعة لأنها تعد المؤسسة الرائدة في نشاطها لذا المؤسسة قادرة على ضمان سداد رواتب عمالها بشكل منتظم .

#### **الفرع الثالث : التمويل .**

تتبع المؤسسة أثناء قيامها بتمويل نشاطها عدة طرق منها :

\*التمويل الذاتي : أي أن المؤسسة تعتمد على مواردها الخاصة وبالأخص العوائد التي تحققها من بيع منتجاتها.

\*الاقتراض من البنوك .

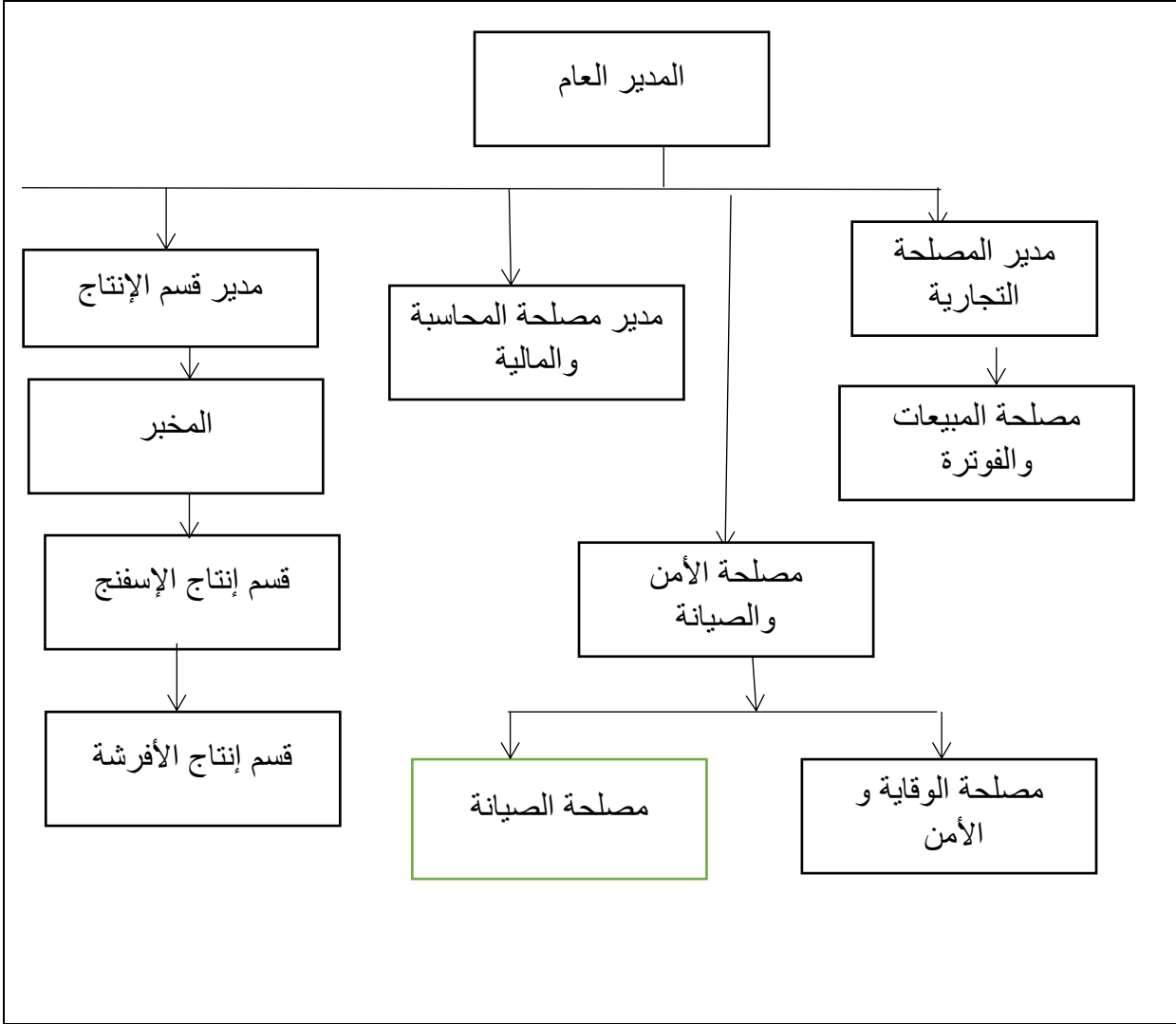
\*التسبيقات المقدمة من طرف الزبائن .

### **المطلب الثالث : التنظيم الإداري للمؤسسة .**

#### **الفرع الأول : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة .**

الشكل الموالي يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفرع الثاني: المديرية العامة .

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح لنا أن المديرية العامة هي القلب النابض للمؤسسة والمسير الرئيسي فهي خلية المدير العام و من مهامها التقييم والمراقبة الداخلية لأعمال ومصالح المؤسسة وذلك باستعمال التقنيات و المعايير الناجعة بهدف التسيير الأحسن لجميع مصالح المؤسسة .

### الفرع الثالث : مصالح المؤسسة .

المصلحة التجارية : من مهامها القيام بإعداد دراسة السوق من خلال معرفة أسعار الشراء ، المنافسين ، الزبائن والموردين بالإضافة إلى متابعة و اختيار المشاريع التي هي في حدود إمكانيات المؤسسة ، كما تهتم بتمويل المؤسسة بالعتاد والمواد الأولية وتوفير مستلزمات المشاريع في الوقت المناسب .

مصلحة المبيعات والفوترة : هي خلية تابعة للمصلحة التجارية يتم على مستواها عداد الفواتير الخاصة بالمبيعات .

مصلحة المحاسبة والمالية : تقسم إلى مصلحتين : مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة ، تعتبر هذه المصلحة بمثابة النهر الذي تصب فيه جميع الوديان فهي المسير الرئيسي للمؤسسة ومن مهامها :

- القيام بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل الحصول على الميزانية الختامية .

- تحضير المراسلات بين المؤسسة والمتعاملين الخارجيين ( البنوك والإدارة الجبائية ) .

- مراقبة الخزينة المالية للمؤسسة .

- السهر على مراقبة صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف المديريات للمؤسسة .

- يقوم قسم المالية بالدفع للموردين والتكفل بإجراءات التأمين المختلفة والعمليات .

مصلحة الأمن والصيانة : وتنقسم هذه المصلحة إلى خليتين هما :

\*خلية الأمن والوقاية : تقوم هذه الخلية بالسهر على أمن الشركة من المخاطر وذلك بالتدخل والاتصال بالمصالح المعنية ، كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين والزوار بمختلف مديريات المؤسسة .

\*خلية الصيانة : يتم على مستوى هذه الخلية المتابعة والحفاظ على سلامة المعدات والأدوات من أي عطب أو خلل مهما كان .

### الفرع الرابع : أقسام المؤسسة .

قسم الإنتاج : يتم في هذا القسم إنتاج خليط من المواد الأولية وينقسم إلى :

المخبر : ويتم فيه فحص المزيج وتقديم نتائج التحاليل لضمان جودة المنتجات .

قسم إنتاج الإسفنج : ويعد القسم الذي يقدم فيه الإسفنج بالشكل النهائي قبل عملية الشحن والبيع .

قسم إنتاج الأفرشة : وبعد القسم الذي تقدم فيه الأفرشة للمعاينة النهائية قبل عملية الشحن والبيع .

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يوضح هذا المبحث مجتمع الدراسة ، وعينتها ، كما يتطرق الى بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ، ويبين أيضا كيفية تطبيق الدراسة الميدانية ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها .

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة :

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى كل من مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى مبررات اختيارها، وأيضا تطرقنا فيه إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعا للمتغيرات.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة :

تحديد مجتمع الدراسة شيء جد مهم وصعب في نفس الوقت، اذ يجب اختياره بدقة للإلمام بجميع الخصائص المطلوب دراستها حسب الموضوع المختار للدراسة، واستجابة لطبيعة الموضوع وقع اختيارنا على أفراد العينة كمجتمع الدراسة .

### الفرع الثاني : مبررات اختيار مجتمع الدراسة :

تم اختيار مؤسسة رغو الجنوب لتطبيق الدراسة ميدانيا نظرا للأسباب التالية :

✓ التسهيلات التي تقدمها لإجراء دراساتها الميدانية.

✓ قرب المؤسسة من مكان الإقامة الخاص بنا ، مما يسهل عملية متابعة توزيع الاستبيان وجمعه.

### الفرع الثالث : عينة الدراسة :

تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 200 مفردة ، حيث تم توزيع 200 استمارة ، عبر العديد من الزيارات الميدانية .

الفرع الرابع : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة : في ما يلي الجداول التالية تبين الصفات لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات .

## دوافع اختيار النشاط:

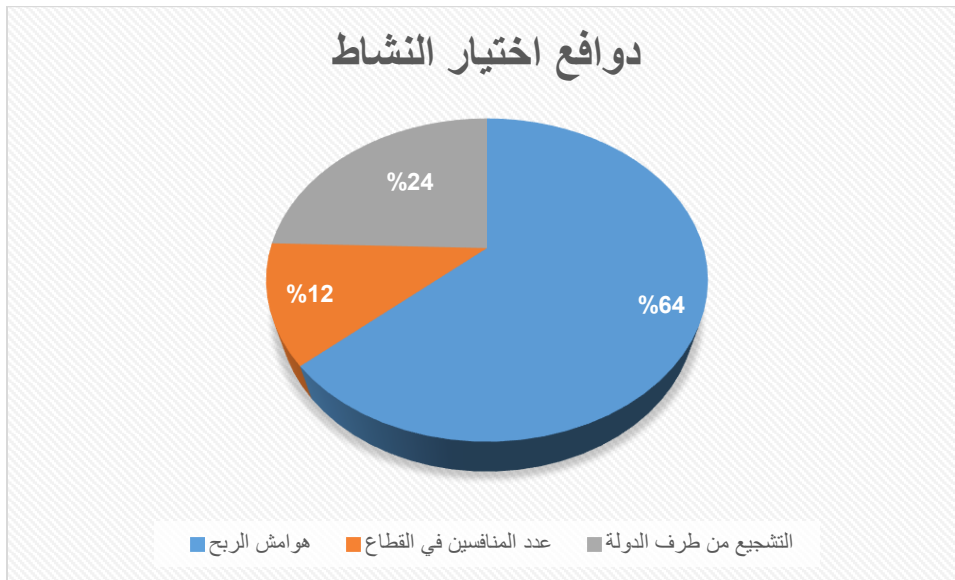
الجدول رقم (07): توزيع مفردات الدراسة حسب دوافع اختيار النشاط.

النسبة %	التكرار	دوافع اختيار النشاط
63,5	127	هوامش الربح
12,0	24	عدد المنافسين في القطاع
24,5	49	التشجيع من طرف الدولة
100,0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Exel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث دوافع اختيار النشاط.

الشكل رقم (10): تمثيل بياني لخصائص مفردات الدراسة حسب دوافع اختيار النشاط .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Exel

نلاحظ من الشكل أن ما نسبته 63,5% يمثل بأن هوامش الربح كأحد أغلب الدوافع لاختيار النشاط، في حين 24,5% تمثل دافع التشجيع من طرف الدولة، أما النسبة المتبقية تمثل دافع عدد المنافسين في القطاع قدرت ب: 12%.

مدة النشاط:

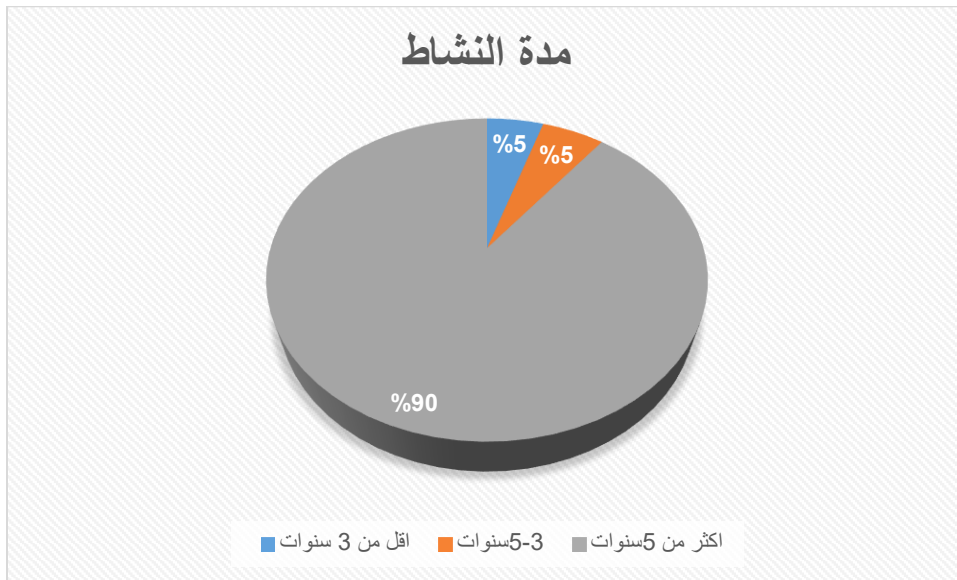
الجدول رقم (08): توزيع مفردات الدراسة حسب مدة النشاط

النسبة %	التكرار	تاريخ بداية النشاط
5,0	10	اقل من 3 سنوات
5,5	11	3-5 سنوات
89,5	179	اكثر من 5 سنوات
100,0	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Exel

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة حسب تاريخ بداية النشاط

الشكل رقم (11): تمثيل بياني لخصائص مفردات الدراسة حسب تاريخ بداية النشاط.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الشكل أن حوالي 89,5% تمثل تاريخ بداية النشاط يزيد عن 5 سنوات ، في حين 5,5% تمثل تاريخ يتراوح من 3 إلى 5 سنوات ، بينما نسبة قدرت ب 5% تمثل بداية النشاط تقل من 3 سنوات.

**المطلب الثاني : أدوات الدراسة :**

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومن أجل الإلمام بنواحي الموضوع النظرية وكذا التطبيقية تم استخدام الأدوات التالية:

الفرع الأول: المصادر الثانوية : وتشمل الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة ، وهي ترتبط بجمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري .

الفرع الثاني: المصادر الأولية : نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات الموجه الى عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة رغوة الجنوب ، وقد تضمن قسمين رئيسيين وهما :

■ **القسم الأول** : يضم البيانات المتمثلة في ( دوافع اختيار النشاط ، مدة النشاط).

■ **القسم الثاني** : ويشمل محوري الدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة و تضمنت 17 عبارة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي :

- **المحور الأول** : خصص المحور الأول لقياس التخطيط الاستراتيجي الشامل، و تضمن 4 عبارات

**المحور الثاني** : خصص المحور الثاني لقياس التخطيط الاستراتيجي الفرعي وتضمن 8 عبارات

**المحور الثالث**: خصص المحور الثالث لقياس جودة التسويق وتضمن 5 عبارات

الفرع الثالث : وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قمنا بالبحث و بالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

الفرع الرابع: الملاحظة : الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الأفراد فيما بينهم ، الطريقة التي يؤدون بها مهامهم ، مسؤولياتهم و التزاماتهم .وكذا تلافي أي قصور قد يكون في إجابات أفراد العينة حول الاستبيان.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تناسب متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي :

✗ معامل الارتباط (بيرسون): وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الكلية .

✗ معامل الثبات (الفا كرونباخ): من أجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء

الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى .

✗ الوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مدى تركز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات

✗ معامل التحديد: لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة، وذلك لتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع

✗ معامل الالتواء (Skewness): لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

✗ معامل التفلطح (Kurtosis): للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✗ معامل الانحدار البسيط.

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال

التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كمشقين فرعيين لقياس

صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ

كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في

بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة

حيث اعتمدت على قسم منها هي:

#### 1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو

مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد طلبت من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث :

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يرونه مناسباً؛

#### 2- صدق المقياس.

#### 1-2 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (09): يمثل معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور «التخطيط الاستراتيجي الشامل» والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا مهما في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	0,761	0.000
2	لا بد أن يكون هناك تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التسويق في مؤسستكم	0,703	0.000
3	هناك عائد إيجابي على المؤسسة من وضعها لتخطيط استراتيجي محكم في نظركم	0,746	0.000
4	توجد تجارب سابقة تظهر أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في مؤسستكم	,621	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التخطيط الاستراتيجي الشامل " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التخطيط الاستراتيجي الفرعي والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	لديكم خطة تسويق استراتيجية محددة في مؤسستكم	0,454	0.000
2	الارتجالية في بعض القرارات الناتجة عن أوضاع طارئة تعتبر بديلا للتخطيط الاستراتيجي المتبع لديكم	0,621	0.000

0.000	0,581	3	ضرورة وجود أليات لتقييم التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة التسويق لديكم
0.000	0,564	4	يجب تنمية التفكير الاستراتيجي باستمرار من أجل تسويق ناجح دائما وبجودة عالية
0.000	0,448	5	الرؤية الاستراتيجية تلعب دورا مهما في توجيه استراتيجيات التسويق لديكم
0.000	,728	6	ضرورة تحسين التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وجهود التسويق في الوحدات الوسطى
0.000	,663	7	الإدارة الوسطى لها دور مهم في دعم تنفيذ استراتيجيات التسويق بشكل أفضل
0.000	,584	8	في مؤسستكم تمكنتم من تحديد وتحليل وتوجيه جهود التسويق نحو الجمهور المستهدف بشكل أفضل بفضل تخطيطكم الاستراتيجي

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27 يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التخطيط الاستراتيجي الفرعي والدرجة الكلية للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور جودة التسويق والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تروج لفهم أفضل للأهداف الاستراتيجية لتحسين أداء قسم التسويق	0,423	0.000
2	تريد أن تكون على دراية مطلقة بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتم تنفيذه في المؤسسة أو كيف يتأثر قسم التسويق به	0,458	0.000
3	توجد معوقات تحد من التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في مؤسستكم	0,600	0.000

0.000	0,554	لاحظتم تحسنا في تنظيم وتنسيق جهود التسويق في مؤسستكم بعد تطبيق خطة تسويقية استراتيجية	4
0.000	0,569	لاحظتم زيادة في قدرة مؤسستكم على التكيف مع التغيرات في السوق بعد تطبيق خطة تسويق استراتيجية	5

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27 يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور جودة التسويق والدرجة الكلية للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

## 2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (12): يتضمن معامل الارتباط بين درجة محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	التخطيط الاستراتيجي الشامل	,628	0.000
2	التخطيط الاستراتيجي الفرعي	,905	0.000
3	جودة التسويق	,629	0.00

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27 يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك نعتبر محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزيدنا من معلومات عن سلوك الأفراد، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

#### الجدول رقم (13): نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ :

الرقم	البعء	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	التخطيط الاستراتيجي الشامل	4	0,633
2	التخطيط الاستراتيجي الفرعي	8	0,682
3	جودة التسويق	5	0,632
	مجموع	17	0,772

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27 يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.632-0.682)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0,772.

#### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7،<sup>1</sup> إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدولين المواليين.

<sup>1</sup> - Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

الجدول رقم (14): يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	التخطيط الاستراتيجي الشامل	-1,443	5,316
2	التخطيط الاستراتيجي الفرعي	-,712	1,947
	جودة التسويق	-,146	,687

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.  
المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة حسب إجابات مفردات العينة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) ، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم : المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.80) دالاً على مستوى غير موافق تماماً" ، ومن (1.81-2.60) دالاً على مستوى "غير موافق، ومن (2.61-3.40) دالاً على مستوى "محايد. ومن(3.41-4.20) دالا على مستوى موافق، ومن (4.21-5) دالا على مستوى موافق تماماً.

الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأرقام	1	2	3	4	5

واعتمادا على ما سبق فان الوسط الفرضي للعينة وطول الفئة يحسب:

-الوسط الفرضي: (أعلى قيمة في السلم + أدنى قيمة في السلم)÷2 أي

$$2 \div (1+5)=3$$

-طول الفئة:(القيمة الأعلى-القيمة الأدنى) ÷ القيمة الأعلى أي

$$5 \div (1-5) = 0.8$$

ومنه تكون قيمة المتوسط الحسابي المرجح

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض جدا	منخفض	مستوى المرجح
من 4.2 الى 5	من 3.4 الى 4.2	من 2.6 الى 3.4	من 1.8 الى 2.6	من 1 الى 1.8	متوسط المرجح

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور " التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا مهما في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4,3600	0,83299	1	مرتفع جدا
2	لا بد أن يكون هناك تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التسويق في مؤسساتكم	4,3249	0,87833	2	مرتفع جدا
3	هناك عائد إيجابي على المؤسسة من وضعها لتخطيط استراتيجي محكم في نظركم	3,8000	0,93831	4	مرتفع
4	توجد تجارب سابقة تظهر أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في مؤسساتكم	3,8925	0,95252	3	مرتفع
	<b>التخطيط الاستراتيجي الشامل</b>	4,0912	0,64374	1	مرتفع
5	لديكم خطة تسويق استراتيجية محددة في مؤسساتكم	3,3892	1,06316	8	متوسط
6	الارتجالية في بعض القرارات الناتجة عن أوضاع طارئة تعتبر بديلا للتخطيط الاستراتيجي المتبع لديكم	3,6134	1,42880	6	مرتفع

مرتفع	2	1,00961	3,8918	ضرورة وجود أليات لتقييم التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة التسويق لديكم	7
مرتفع	4	0,96513	3,8333	يجب تنمية التفكير الاستراتيجي باستمرار من أجل تسويق ناجح دائما وبجودة عالية	8
مرتفع	1	1,00480	3,9206	الرؤية الاستراتيجية تلعب دورا مهما في توجيه استراتيجيات التسويق لديكم	9
مرتفع	5	1,04793	3,8093	ضرورة تحسين التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وجهود التسويق في الوحدات الوسطى	10
مرتفع	3	1,05929	3,8730	الإدارة الوسطى لها دور مهم في دعم تنفيذ استراتيجيات التسويق بشكل أفضل	11
مرتفع	7	1,06647	3,4769	في مؤسستكم تمكنتم من تحديد وتحليل وتوجيه جهود التسويق نحو الجمهور المستهدف بشكل أفضل بفضل تخطيطكم الاستراتيجي	12
مرتفع	2	0,64832	3,7215	<b>التخطيط الاستراتيجي الفرعي</b>	
مرتفع	/	0,55552	3,9053	نتيجة المحور الأول.	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

**1 / التخطيط الاستراتيجي:** أبد أفراد العينة، آراءهم حول محور " التخطيط الاستراتيجي"، الذي خصصت لقياسه 12عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على بعدين( التخطيط الاستراتيجي الشامل، التخطيط الاستراتيجي الفرعي) جسدها قيم المتوسط الحسابي 3.905 بانحراف معياري 0.555وهذا ما يشير إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

**1-1 التخطيط الاستراتيجي الشامل:** من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التخطيط الاستراتيجي الشامل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (4,0912)، وانحراف معياري قدره(0.643)، ووفقاً لمقياس

الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.

**1-2 التخطيط الاستراتيجي الفرعي:** من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 8 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التخطيط الاستراتيجي الفرعي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,7215)، وانحراف معياري قدره (0,648)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنّها تشكل قبولاً مرتفعاً.

الجدول رقم(16) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور " جودة

#### التسويق

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تروج لفهم أفضل للأهداف الاستراتيجية لتحسين أداء قسم التسويق	3,6387	1,05150	1	مرتفع
2	تريد أن تكون على دراية مطلقة بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتم تنفيذه في المؤسسة أو كيف يتأثر قسم التسويق به	3,3918	1,07787	3	متوسط
3	توجد معوقات تحد من التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في مؤسستكم	3,5179	,98097	2	مرتفع
4	لاحظتم تحسناً في تنظيم وتنسيق جهود التسويق في مؤسستكم بعد تطبيق خطة تسويقية استراتيجية	3,3724	1,09968	4	متوسط
5	لاحظتم زيادة في قدرة مؤسستكم على التكيف مع التغيرات في السوق بعد تطبيق خطة تسويق استراتيجية	3,1106	1,25442	5	متوسط
	نتيجة المحور الثاني.	3,4003	0,72939	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

2/ جودة التسويق: أبد أفراد العينة-، آراءهم حول محور " جودة التسويق "، الذي خصصت لقياسه 5 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه. جسدها قيم المتوسط الحسابي 3.400 بانحراف معياري 0.729 وهذا ما يشير إلى أنّ جودة التسويق هي بمستوى مرتفع.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه " للتخطيط الاستراتيجي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

### الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط

معاملات التحديد				مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	$\beta$	SIG	DF		R <sup>2</sup>	R	
0.00 0	6,52	0,085	0,55	0.000	1	42,56	0,178	0.422	جودة التسويق
يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$									

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

عند البحث عن أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التسويق، يشير اختبار F إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قدرت قيمته (42,56) عند مستوى 0,000. وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0,05 . كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التسويق ، حيث بلغت قيمته (0,422)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل

التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,178)، أنّ التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (17,8% .) من جودة التسويق، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين (17,8% .) من جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبفحص اختبار T لمتغير مستقل نجد أن توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الشامل وجودة التسويق لان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، في حين يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفرعي وجودة التسويق وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

**1-2 الفرضية الفرعية الأولى:** تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " للتخطيط الاستراتيجي الشامل أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط

معاملات التحديد				مستوى الدلالة SIG	درجة الحرية DF	F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع	
مستوى الدلالة SIG	T	الخطأ المعياري	β							المتغير المستقل
0.00 0	4,11	0,078	0,320	التخطيط الاستراتيجي الشامل	0.000	1	16,95	0,079	0.281	جودة التسويق
يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$										

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

عند بحث عن أثر التخطيط الاستراتيجي الشامل على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين التخطيط الاستراتيجي الشامل وجودة التسويق، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4,11 بقيمة احتمالية (0.000)، كما يشير اختبار F إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قدرت قيمته (16,95) عند مستوى 0,000. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الشامل وجودة التسويق ، حيث بلغت قيمته (0,281)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,079)، أنّ التخطيط الاستراتيجي الشامل يفسر ما نسبته (7,9% .

(%) من جودة التسويق، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وبالتالي فإنّ التخطيط الاستراتيجي الشامل يساهم في تحسين (9،7% .) من جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).  
**2-2 الفرضية الفرعية الثانية:** تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " للتخطيط الاستراتيجي الفرعي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .  
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط

معاملات التحديد				متغير التابع	F	معامل الارتباط	معامل التحديد	R <sup>2</sup>	R	المتغير
مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	$\beta$							
0.000	6,90	0,072	4,96	التخطيط الاستراتيجي الفرعي	0.000	1	47,60	0,195	0,441	جودة التسويق
يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$										

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

عند بحث عن اثر التخطيط الاستراتيجي الفرعي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين التخطيط الاستراتيجي الفرعي وجودة التسويق، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6,90 بقيمة احتمالية (0.000)، كما يشير اختبار F إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قدرت قيمته (47,60) عند مستوى 0,000. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفرعي وجودة التسويق ، حيث بلغت قيمته(0,441)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة(0,195)، أنّ التخطيط الاستراتيجي الفرعي يفسر ما نسبته

(19,5% .) من جودة التسويق، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وبالتالي فإنّ التخطيط الاستراتيجي الفرعي يساهم في تحسين (19,5% .) من جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية حول أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم التوصل إلى النتائج التالية:

للتخطيط الاستراتيجي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- للتخطيط الاستراتيجي الشامل أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- للتخطيط الاستراتيجي الفرعي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## خاتمة:

يلعب التخطيط الاستراتيجي الشامل دورا حاسما في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق استراتيجيات تسويقية مدروسة تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية ، ودراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيط بالمؤسسة من أجل ان تكون على دراسة بمتطلبات عملائها ، وتحقيق تحسينات على جوده خدماتها ومنتجاتها، وهذا ما يؤدي إلى زياده جذب العملاء ، و زيادة فرص النجاح في السوق ، منافسه الشركات المماثلة ، مما يضمن لها الاستمرار والتنافسية في بيئة الأعمال المتطورة والمواكبة للتكنولوجيا الابتكار من أجل التكيف المستمر، بل والتميز والزيادة.

بينما يعد التخطيط الاستراتيجي الفرعي جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل ومكملا له فهو الذي يحدد الأهداف والاستراتيجيات الفرعية اللازمة لتحقيق الاهداف الرئيسية للمؤسسة باستغلال كافة الموارد المتاحة من أجل تحسين جوده التسويق واتخاذ القرارات الصائبة ترفع من عمليات الاداء وتمكين المؤسسة من التفوق في مجال الذي تنشط فيه ، وتعزز قدرتها على التكيف من التحديات والفرص المتاحة وتجنب العقبات التي تؤدي الى فشلها او ركودها أو ركود منتجاتها.

### التوصيات والإرشادات :

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية و الاستدامة التنافسية ، والتنبؤ المستقبلي بما يضمن نجاحها واستمرارها ، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وجوده التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونجاحها على المدى البعيد يجب :

- 1- لابد من تحديد رؤية المؤسسة والاهداف الاستراتيجية بشكل واضح ومفهوم لجميع أفراد الفريق التسويقي.
- 2- دراسة مدنيه وتحليل دقيق وعميق للسوق والمنافسين من أجل فهم احتياجات العملاء ومعرفة اتجاه الاتجاهات الصناعية للمؤسسة

- 3- تشجيع الابتكار في الافكار الجديدة وتطوير استراتيجيات مبتكرة للتسويق المنتجات والخدمات ذات الميزة التنافسية.
- 4- تحديد الجمهور المستهدفة بدقة وعناية ، يحدد متطلباتهم واحتياجاتهم لتوجيه جهود التسويق بشكل فعال.
- 5- استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الوقت الراهن كتجني تقنيات التسويق الرقمي.
- 6- استثمار التواصل الفعال مع العملاء عبر تواصل اجتماعي او البريد الالكتروني .... الخ من تقنيات التواصل المتطورة.
- 7- تقييم اداء استراتيجيات التسويقية بشكل منتظم وباستمرار من خلال النتائج والملاحظات ، يساعد في تحديد الخطة الاستراتيجية للتسويق.

من خلال تطبيق هذه التوجيهات، يمكن تحقيق تخطيط استراتيجي ناجح على المدى البعيد يساهم في تحقيق جوده التسويق عالية ، وجذب العملاء لمنتجات المؤسسة يكسبها التمييز وتحقيق الزيادة و التمتع في السوق بشكل جيد.

## قائمة المراجع :

### الكتب :

- 1- باية لحبيب ، إدارة الجودة الشاملة والمفهوم الاساسيات وشروط التطبيق الأكاديمية الحديثة للكتابة الجامعي مصر سنه 2019.
- 2- حميد عبد النبي الطائي ، دار رضا صاحب آل علي سنان كاظم الموسم إدارة الجودة الشاملة TOM والايزو SO مؤسسة الرواق عمان ، 2014.
- 3- خالد محمد نبي حمدان ، وائل محمد ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2009.
- 4- عبد الله خبايا ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية التحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة ، 2013.
- 5- علاء فرحات طالب ، فؤاد حمودي العطار ، المزيج التسويقي المصري وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار الصفاء للنشر، عمان ، سنة 2009.
- 6- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة ، التسويق المعاصر " المبادئ النظرية والتطبيقية ، دار المناهج ، عمان ، سنة 2014.
- 7- فريد بالخير كورتل ، مدخل للتسويق ، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع ، سنة 2010 .
- 8- فاطمه الزهراء مسعودي ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع ، جامعة الوادي سنه 2022.
- 9- فريد بالخير كورتل ، دار كنوز للمعرفة للنشر وتوزيع ، سنة 2010.
- 10- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000-2001، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع سنه 2013.
- 11- مجيد الكرخي ، تلخيص هشام مصطفى الشوالي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج الدراسات الإسلامية ميسوتا . محمد عبد الغني حسين هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، دار النشر و التوزيع مصر، سنة 2007.
- 12- محمد أمين السيد علي ، أسس التسويق مؤسسه الوراق ، عمان سنه 2012.
- 13- مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، سنه 2015.
- 14- محمود الصميدعي ، الاساليب الكمية في التسويق ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، 2006
- 15- محمد الصرني، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي، الحديث 2009.
- 16- مسنين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان سنة ، 2014.
- 17- محمد الصرني، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي، الحديث 2009.

- 18- ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعة ، سنة 2001.
- 19- نادية العرف ، الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2005.
- 20- هيثم عبد الله ذيب ، أصول التخطيط الاستراتيجي دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2016.

### قائمة المذكرات :

- 1- ابراهيم الخليل بوغمبوز ، أيمن بن جدة ، دور مهارات الابداع والابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر دفعه 2020.
- 2- إبراهيم يعيشي ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المنظمة ودراسة الصندوق الوطني للسكن - وكالة ادرار- السنة الجامعية 2015 /2016.
- 3- خالد خالفي ، التخطيط الاستراتيجي للميزة التنافسية ، دراسة التطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية 2014.
- 4- ريمة يحمدي ، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل حالة ولاية قالمة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر السنة الجامعية 2016 / 2017
- 5- سعيدة شبيبة ، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية ببسكرة نموذجاً ، مذكرة ماستر السنة الجامعية 2016 / 2017
- 6- عمر بن حمية ، دور المؤسسات الصغيرة المتوسطة في تحقيق من حدة دولة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة ماستر السنة الجامعية 2010.
- 7- فاطمة الزهراء مسعودي ، دور التخطيط الاستراتيجي في التحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعه الوادي سنة 2022.
- 8- مصطفى لطرش ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة لولاية عين الدفلى ، مذكرة ماستر ، السنة الجامعية 2017/ 2018
- 9- منيره زياي ، دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينه في ولاية بسكرة أطروحة الدكتوراة السنة الجامعية 2021 / 2022.
- 10- وثام بابايا ، رانيا العايز ، الزين ميمونة راجية ، دوره تخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنفسية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر جامعة الوادي السنة الجامعية. 2023/2022 .

## المقالات :

- 1- آسيا العساس ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد المال والاعمال 2010/12/31 ، الحجم 5 العدد 2.
- 2- خالد بن وليد نهار ، فطوم لحول ، أثر تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي على نجاح الاستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات في ظل التغيرات البيئية المحيطية دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجلفة ، مجله إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية 2022/11/16 الحجم 8 العدد 2.
- 3- عيسات محمد ، داتو سعيد عماد ، واقع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورها من 2009 إلى 2018 مجلة دفاتر بوادكس ، جامعة جيلالي يابس، سيدي بلعباس المجلد 9 العدد 2020.
- 4- ليلي بوحديد ، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات الجزائرية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جامعة باتنة 2014.

## المحاضرات :

- 1- أ . م خلود عايشة محاضرات في قسم التسويق ، جامعة لونيبي علي البلدية 2022 / 2023.
- 2- رضوان أنساعد التسويق الاستراتيجي مجموعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص التسويق جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2021.

## المواقع الالكترونية :

- 1- تطور الفكر الاستراتيجي وصولا إلى الفكر المعاصر: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- 2- ما هو التخطيط الاستراتيجي وانواعه والمراحل والعناصر: [WWW.DAFTRA.COM](http://WWW.DAFTRA.COM)
- 3- مشاكل التسويق أكاديمية عمل بيزنس : . <https://www.ezmelbusiness.com> znon 2022
- 4- تحليل دراسات السوق : [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- 5- 7 أدوات تساعدك في عرافة منافسيك [www.alfstartup.com](http://www.alfstartup.com) 2019/07/11 .
- 6- معوقات التخطيط : [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- 7- عزة الجوهدي : التخطيط الاستراتيجي الابتكاري ، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية ، الخرطوم 2003/12/18-16 : [www.shideshare.net/Busiess](http://www.shideshare.net/Busiess)

استبيان حول: أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الهدف من الاستبيان:

دراسة مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عمينة اللجنة:

أعضاء وعمال مؤسسة رغوثة الجنوب "تقرت".

### قيمة البحث:

التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد الرؤية والأهداف لتحقيق النتائج المرغوبة.

### الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - التسويق - جودة التسويق.

### التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية ووضع الخطط والإجراءات الضرورية لتحقيق النجاح مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية.

### التسويق:

هو عملية تخطيط وتنفيذ خطط لجذب واستهداف العملاء المحتملين وتلبية حاجياتهم ورغباتهم بطريقة تجارية مربحة.

### جودة التسويق:

هي مدى تميز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة بالنسبة لاحتياجات العملاء بحيث تكون في مستوى التوقعات من حيث جودة المنتج، الخدمة أو تجربة التسويق بشكل عام.

نرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية على الأسئلة والعبارات التي يتضمنها الاستبيان.

ملاحظة: لا يهم المعرفة الشخصية لمن يجيب.

- تقديم المؤسسة:

س1- دوافع اختيار النشاط:

هوامش الربح

عدد المنافسين في القطاع

التشجيع من طرف الدولة

أخرى أذكرها

س2- مدة نشاطك في هذه المؤسسة:

أقل من 03 سنوات

من (03 - 05) سنوات

أكثر من 05 سنوات

(II) - أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة:

## وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على كل ما قدمتموه وسنقدموه لنا من معلومات

رقم	البعد الأول التخطيط الاستراتيجي الشامل	موافق تماما	وافق	أيد	غير موافق	غير موافق تماما
01	التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا مهما في تحسين جودة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					
02	لا بد أن يكون هناك تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التسويق في مؤسساتكم.					
03	هناك عائد إيجابي على المؤسسة من وضعها لتخطيط استراتيجي محكم "في نظركم".					
04	توجد تجارب سابقة تظهر أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في مؤسساتكم.					
<b>البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي الفرعي</b>						
05	لديكم خطة تسويق استراتيجية محددة في مؤسساتكم .					
06	الارتجالية في بعض القرارات الناتجة عن أوضاع طارئة تعتبر بديلا للتخطيط الاستراتيجي المتبع لديكم.					
07	ضرورة وجود آليات لتقييم التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة التسويق لديكم.					
08	يجب تنمية التفكير الاستراتيجي باستمرار من أجل تسويق ناجح دائما وبجودة عالية.					
09	الرؤية الاستراتيجية تلعب دورا مهما في توجيه استراتيجيات التسويق لديكم.					
10	ضرورة تحسين التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وجهود التسويق في الوحدات الوسطى.					
11	الإدارة الوسطى لها دور مهم في دعم تنفيذ استراتيجيات التسويق بشكل أفضل.					
12	في مؤسساتكم تمكنت من تحديد و تحليل وتوجيه جهود التسويق نحو الجمهور المستهدف بشكل أفضل بفضل تخطيطكم الاستراتيجي .					
<b>البعد الثالث جودة التسويق</b>						
13	تروج لفهم أفضل للأهداف الاستراتيجية لتحسين أداء قسم التسويق.					
14	تريد أن تكون على دراية مطلقة بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتم تنفيذه في المؤسسة أو كيف يتأثر قسم التسويق به.					
15	توجد معوقات تحد من التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة التسويق في مؤسساتكم.					
16	لاحظتم تحسنا في تنظيم و تنسيق جهود التسويق في مؤسساتكم بعد تطبيق خطة تسويقية استراتيجية .					
17	لاحظتم زيادة في قدرة مؤسساتكم على التكيف مع التغيرات في السوق بعد تطبيق خطة تسويق استراتيجية .					