

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of .....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# موضوع تقرير التريـبـص

البيئة التسويقية في المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة كوك حضنة بلدية برهوم

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

إشراف الاستاذ:

- بوجمعة عمرون

من إعداد الطلبة:

- وناني علي

- رزيق منال

السنة الجامعية : 2022-2023م

## شكر وعرّفان

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لفضيلة الدكتور: بوجمعة عمرو  
الذي تفضل بالإشراف علي هذه المذكرة فجزاه الله عنا خيرا الجزاء وبارك الله في وقته وعلمه  
وعمله

كما نتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

كما نرفع وافر الشكر والتقدير إلى القائمين على قسم علوم التسيير، أساتذة وإداريين

وإلى العاملين بمؤسسة كوك حنة التي قدمت لنا كل التسهيلات لانجاز هذا العمل وخراجه  
بهذه الحلة. وفقنا الله وإياكم لما يحبه ويرضاه.

# إهداء

إلى الوالدين عرفانا وتخليدا لهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأحباب والأصحاب

إلى من علمنا حرفا ولقننا علما نافعا

إلى كل طال علم جاد

# فهرس المحتويات

شكر وعران	.....
إهداء	.....
قائمة الأشكال والجداول	.....
أولا :مقدمة عامة	.....أ
ثانيا : أهداف الموضوع	.....أ
ثالثا : أهمية الموضوع	.....ب
رابعا : منهج البحث وأدوات الدراسة	.....ب
خامسا : حدود الدراسة	.....ب
سادسا : صعوبات الدراسة	.....ب

## الفصل الأول

### الخلفية النظرية

تمهيد :	.....4
1.1 مفهوم البيئة التسويقية	.....4
2.1. أسباب وأهمية دراسة البيئة التسويقية	.....5
3.1. تقسيمات البيئة التسويقية	.....6
1.3.1. دراسة البيئة الخارجية غير مباشرة (العامة)	.....6
2.3.1. دراسة البيئة الخارجية المباشرة ( الخاصة)	.....11

## الفصل الثاني

### دراسة حالة مؤسسة كوك حضنة

تمهيد :	.....18
2. 1. التعرف بميدان الدراسة	.....18
1.1.2. التعرف بمؤسسة كوك الحضنة	.....18
2. 2.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة	.....19
2. 2. التحليل الوصفي للبيانات	.....21
1.2.2. محيط وتطور حجم مبيعات المؤسسة	.....21
2.2.2. واقع التسويق في المؤسسة	.....25
3.2.2. تأثير البيئة الداخلية على استراتيجية المؤسسة	.....27

28	..... 4.2.2 تأثير البيئة الخارجية على استراتيجية المؤسسة
30	..... الخلاصة :
31	..... الخاتمة العامة
32	..... قائمة المراجع
34	..... الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

- 7 الشكل 1 : مكونات البيئة الكلية العامة
- 10 الشكل 2: مكونات البيئة الكلية الخاصة
- 13 الشكل 3: عناصر البيئة الداخلية
- 17 الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك
- 22 الشكل 5: التمثيل البياني لتطور حجم مبيعات المؤسسة
- 21 الجدول 1: تطور حجم المبيعات المؤسسة 2019.2022

# مقدمة عامة

## أولاً: مقدمة عامة

كون المؤسسة هي مجموعة من الافراد يعملون متعاونون ومتحددين تجاه أهداف يراد تحقيقها، ضمن هيكل لجمعهم وموزعين على مستويات إدارية متعددة أو متسلسلة على شكل إن دراسة البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة ضرورة حتمية ولازمة تزداد أهميتها مع ازدياد التطورات والتغيرات والمؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها، الذي فيه نتحصل على مواردها وتسوق فيه مخرجاتها . لهذا تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة المناخ الذي تتنفس فيه المؤسسة ومجال عملها ودراستها أحد عوامل الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تعتبر أحد المدخلات في بناء وتصميم الإستراتيجية. (دهيمي، 2016).

إن دراسة البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة ضرورة حتمية ولازمة تزداد أهميتها مع ازدياد التطورات والتغيرات الحاصلة والسريعة في منظمات الأعمال والتي تتسم ببيئة متغيرة ومتحركة باستمرار وظهور مفاهيم وتوجهات جديدة كالعولمة والخصوصية وبروز التحديات التي تواجه المؤسسات، الكل يبحث عن مكان له في السوق، ويعتبر احد الركائز المهمة لنجاح وتفوق أية مؤسسة، كما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تحيط ومن المنطلق السابق لم تعد البيئة مجرد محيط يحيط بالمؤسسة فقط بل يتعدى ذلك ليصبح مؤشر للبقاء والاستمرار أو الزوال والخروج تلقائاً من السوق. (قرادة، 2014).

إن توفر الموارد والإمكانيات المالية والمادية والبشرية لا يكفي ليمثل عوامل نجاح للمنظمة بل يتطلب منها القيام بتحليل محيطها ودراسة متغيراته وبناء مركز تنافسي وإستراتيجي مميز يضمن لها البقاء والنمو وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

فعلى صانعي الإستراتيجية إدراك أهمية دراسة البيئة وتأثيرها الأمر الذي يسمح بمواكبة التغير وادراته بطريقة كفنة وفعالية وصياغة إستراتيجية مناسبة من خلال التحليل الجيد والدقيق لبيئة المؤسسة . وعلى ضوء هذه المعطيات سوف نتعرف خلا موضوعنا هذا على تأثير البيئة التسويقية على استراتيجية المؤسسة.

## ثانياً: أهداف الموضوع

كما أن لهذه الدراسة أهداف محددة سنحاول الوصول إليها من بين الأهداف مايلي:

- تقريب مفهوم البيئة التسويقية للباحثين.
- التطرق على أهمية دراسة البيئة التسويقية.

- التعرف على مكونات البيئة التسويقية بنوعيتها.
- يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في محاولة التعرف على أهم عوامل المتغيرات البيئة الخارجية والداخلية من خلال الأدوات المستعملة في عملية التحليل كما يعتبر تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال.

### ثالثا : أهمية الموضوع

- يكتسي الموضوع أهمية بالغة يمكن ابراز أهم نقاطها فيمايلي :
- يندرج الموضوع ضمن المواضيع الحساسة والمهمة التي يجب أن تهتم بدراستها مختلف المؤسسات الإقتصادية والتجارية كونه يعتبر أحد مبادئ علوم التسويق ومرتكزاته.
  - من الشائع أن البيئة الداخلية والخارجية للتسويق تؤثر وتتأثر في مؤسسات الأعمال، من هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على أهمية البيئة التسويقية بالنسبة للمؤسسات مهما كان نوعها ومن خلال مناقشة عدة مواضيع مهمة.

### رابعا: منهج البحث وأدوات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سيتم إستخدام المنهج الوصفي الملائم لمثل هذه البحوث، والاعتماد على الملاحظة كأداة للحصول على البيانات المناسبة خاصة بالمؤسسة قيد البحث.

### خامسا : حدود الدراسة

تتمثل في الحدود الزمانية والمكانية ونلخصها في الآتي:

#### الحدود الزمانية:

انجزت هذه الدراسة في ظرف زمني وجيز يقدر بحوالي ثلاثة أشهر من شهر فيفري إلى غاية شهر أبريل

#### الحدود المكانية :

سيتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

### سادسا : صعوبات الدراسة

- صعوبة إختيار المؤسسة المراد تشخيصها كون الدراسة تطبق .
- عدم القدرة على الوصول الى مجمع البحث.
- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية .

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية

**تمهيد:**

إن تطور الفكر الإداري وإتباع المؤسسات للمنهج الإستراتيجي إستدعى على المؤسسات معرفة بيئتها ودراستها وتحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات التي من خلالها تبنى المؤسسة فرضياتها وسياساتها والاستراتيجياتها من خلال هذا أصبح من مخرجاتها، فهي تتأثر وتؤثر، وفي دراستنا هذه سنتطرق إلى مفهوم البيئة التسويقية للمؤسسة، وأسباب وأهمية دراستها وتقسيمات البيئة وبهذا في هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين الأول يتعلق بمفهوم البيئة التسويقية أما المبحث الثاني سنتكلم عن التقسيمات البيئية ودراستها .

**1.1 مفهوم البيئة التسويقية**

1. يقصد بالبيئة التسويقية مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة و المؤثرة عليها والمحددة للأنشطة التسويقية وتنقسم إلى البيئة الداخلية للمنظمة وتشمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المنظمة ، والبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل في المتغيرات الخارجية ذات العلاقة المستمرة والمباشرة مع المنظمة وتجدر الإشارة إلى بعض الكتاب يعتبر عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة القوى المباشرة والعناصر العامة للبيئة بالقوى غير مباشرة وتخضع البيئة التي تعمل فيها المنظمة للكثير من التغيرات التي تؤثر على عملها إما إيجاباً أو سلباً. (نوري، صفحة 85).
2. ونظراً لأهمية وتعقد وتداخل مكونات، نشأ خلاف بين الباحثين حول مفهومها حيث سعى كل واحد منهم، على تعريفها وفقاً للأهداف مبرمجة ، اتفقت إمري وتريست. TRIST et EMERY على أنها مجموعة من لقيود والتي حددت سلوك المؤسسة كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق التصريف اللازمة لنجاح وبقا المؤسسة أو تحقيق أهدافها (أبو قحف، 2001، صفحة 7).

3. وتعرف أيضاً بأنها : كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها ، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية و الإقتصادية للدولة وعادات وتقاليده المجتمع (غول، 2008، صفحة 45).

4. وجاء أيضاً في تعريف فليب كوتلر لبيئة التسويق marketing ironment env على أنهم مجموعة الممثلون والقوى الواقعة خارج التسويق التي تؤثر على مقدار التسويق على بناء علاقات مع العملاء المستهدفين والحفاظ عليهم (كوتلر و أرمسترونج، 2007، صفحة 3)

## 2.1. أسباب وأهمية دراسة البيئة التسويقية

- ان المؤسسات على إختلاف أهدافها وأنشطتها إلا ان هناك عددا من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المؤسسات هذه الجوانب تعبر لنا أهمية دراسة للبيئة ومن بينها:

- العلاقة التبادلية بين البيئة والمؤسسة فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي كمدخلات وعملياتها ، وأنشطتها الرئيسية فوجود وبقط أي طرف منها هو شرط ضروري لوجود وبقط الآخر. وبالتالي فالتأثير بينها متبادل حيث ان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعدم فرص النجاح أو الفشل كما أنها تساعد على تحديد سلوكها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها.
- إن المؤسسة عبارة عن نظام مقترح وإدارتها بمفهوم النظام يقتضي ضرورة التعرف على جميع المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها.
- جميع المؤسسات وعلى إختلاف أنواعها وعند ممارستها أو تنفيذها للوظائف والمهام الإدارية يجب عليها أن تقوم بذلك في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية.
- إن بقط المؤسسة ولجانها يتوقف إلى حد كبير على مدى إرضاء البيئة وتحقيق أهداف الاطراف المشكلة لهذه البيئة رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت (عبد الغفار و قرياقص، 2000، صفحة 15)
- التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر من طرف المؤسسات وبدرجات متفاوتة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن بين الامثلة على ذاميلي:
  - إنخفاض الاسعار او تكاليف الانتاج قد يستلزم من المؤسسة إعادة النظر في السياسات التمويلية بالمؤسسة او قد يزيد من رغبتها في توزيع منتجاتها أو الدخول في اسواق جديدة او تخصيص مبالغ كبيرة في ميزانيتها للانفاق على تطوير الإنتاج.
  - حرية التجارة او الانفاق بين مجموعة من الدول على إلغاء القيود الجمركية على استيراد وتصدير السلع بين الدول الأعضاء من الممكن ان يزيد من درجة المنافسة.
  - إن التغيير في تكنولوجيا الانتاج والتسويق في الصناعة قد تؤثر في البضاعة وعلى تكاليف الانتاج والتسويق وحجم العمالة وطبيعتها وكذلك الطلب وهيكلته وغير ذلك من الآثار.
  - إن قدرة المؤسسة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف التعامل معها، فأهمية دراسة البيئة تكمن أساسا في إستغلال الفرص المتاحة وإكتشاف فرص جديدة وتجذب التهديدات والمخاطرة البيئية.

○ أهمية البيئة تكمن أساسا في إضافتها بمعنى يحوي للهدف BARNARD حيث إعتقد بأنه لأي هدف نجد ذاته إلا في البيئة ولا يمكن أن يعرف إلا جودها. (الغريبي، 1998)

### 3.1. تقسيمات البيئة التسويقية

تقسم البيئة التسويقية إلى ثلاث بيئات الخارجية غير مباشرة والخارجية مباشرة والداخلية وهي العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وهي في المقابل تؤثر على حياتها وبقائها، لذا لا بد للمؤسسات من دراستها لمعرفة التهديدات التي تفرزها هذه البيئة والفرص المتاحة من أجل دراسة نقاط القوة والضعف التي تفرزها البيئة الداخلية .

#### 1.3.1. دراسة البيئة الخارجية غير مباشرة (العامة)

إلى وقت قريب كانت المؤسسات الجزائرية مهتمة بالعمل وزيادة الإنتاجية، وتكوين رأس المال وزيادة الاستثمارات، وحل المشكلات التي تواجهها داخليا، ولم يكن للبيئة الخارجية اهتمام يذكر، بل كان ينظر إليها بأنها متغيرات ال يمكن التأثير فيها أو تغييرها، وهذا صحيح بالنظر إلى الحالة التي كان عليها الاقتصاد الوطني من حيث أنه كان اقتصاد موجه من جهة، وضعف المنافسة من جهة أخرى، أما اليوم فقد ازداد الاهتمام بالبيئة الخارجية وضرورة مواجهتها في ظل اقتصاد السوق، وتزايد شدة المنافسة الدولية . وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم البيئة العامة، وأهميتها، ومختلف العوامل التي تحتويها .

#### تعريفها :

تعرف البيئة العامة على أنها " تلك العوامل التي ال تخضع لسيطرة المؤسسة إلى حد بعيد، وبالتالي فإن رجال التسويق يهتمون بها لمعرفة اتجاهاتها المتوقعة، وآثارها على المؤسسة، كما تؤثر عناصر البيئة الخارجية على أوجه النشاط التسويقي" □ . حسب هذا التعريف فإن البيئة العامة تؤثر بشكل كبير على المؤسسة، ولذا يجب الاهتمام بها . وتعرف كذلك على أنها " مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع مؤسسات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر و غير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ومناهج مختلفة" □ (أبو علفة، 2002، صفحة 64)

أوضح هذا التعريف أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين المؤسسة والبيئة العامة، من خلال المكونات والأبعاد والعناصر. كما تعرف البيئة العامة بأنها " مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة وال يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية " . (بني حمدان و وائل، 2008، صفحة 90)

بين هذا التعريف بعض عوامل البيئة العامة مثل الظروف الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية، كما أكد أن جميع المؤسسات تتأثر بهذه العوامل دون إستثناء . وهذا التعريف متطابق مع ما قاله Mintezberg عن

البيئة العامة بأنها " مختلف خصائص النطاق الخارجي للمؤسسة: الأسواق، المناخ السياسي، الشروط الاقتصادية .... الخ . (المغربي، 1999).

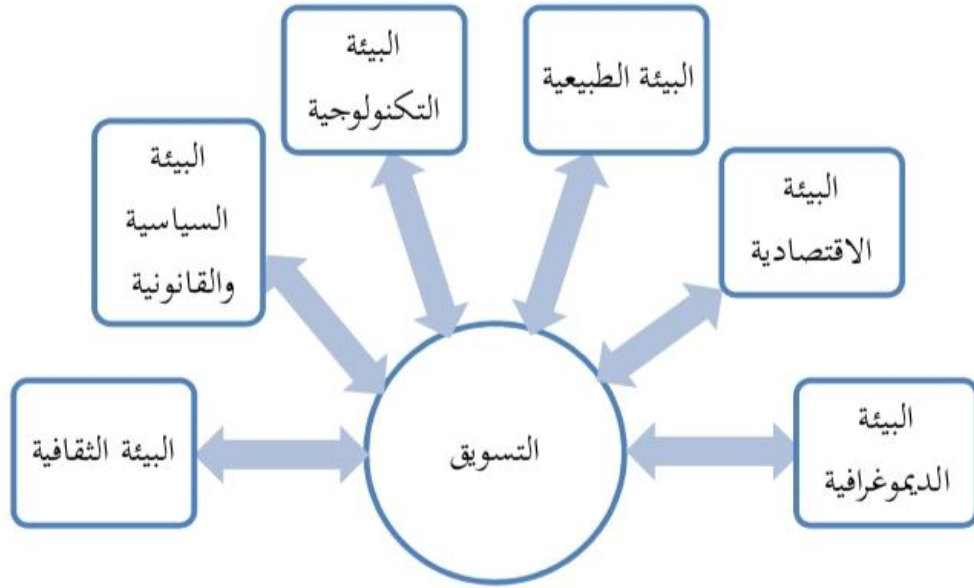
أما Lusca H. فيرى أن البيئة " هي مجموعة من المتعاملين مع المؤسسة والمتمثلين بشكل خاص في الزبائن، الموردين، المنافسين والسلطات العمومية .... الخ، والتي لها القدرة على ممارسة تأثير مباشر على المؤسسة" (HENRY، 1994، صفحة 166).

أورد هذا التعريف متغيرات أخرى غير التي ذكرت في التعاريف السابقة، وهي الزبائن، الموردين، المنافسين، إلّا أنها تشترك معها في التأثير المباشر على المؤسسة . من خال ما سبق يمكن القول أن البيئة العامة للمؤسسة تمثل كل ما يقع خارج حدودها، وتتكون من مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والتشريعية و الديمغرافية والدولية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة الاقتصادية، بحيث أن هذا التأثير يكون متساوي نسبيا بالنسبة لمختلف المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة.

#### مكوناتها :

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البيئة العامة تتكون من ست قوى رئيسية، وهذه العوامل إما أن تفتح أمام الشركة آفاقا جيدة، أو أن تصبح مشروعا لخطر حقيقي، وتتمثل هذه القوى في: القوى الطبيعية، القوى السياسية والقانونية، القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية والثقافية، القوى التكنولوجية، القوى الديمغرافية كما هي مبينة في الشكل رقم 01 وسوف نتناول بالتحليل هذه القوى المكونة للبيئة العامة.

الشكل 1 : مكونات البيئة الكلية العامة



Source: Armstrong G., Kotler Ph., Principes de Marketing, 8 Edi., Paris, Pearson, 2007, p.63

**1. البيئة الطبيعية :** تحظى البيئة الطبيعية باهتمام في جميع دول العالم ، نظرا لتأثيرها الكبير على الحياة الإنسانية والبشرية ، فكما تشير المعلومات أن التلوث في مصادر المط والهواء قد وصل إلى مستويات قياسية، كما أصبحت طبقة الازون تهدد الحياة على الكرة الارضية ، وما رافقها من ارتفاع في درجة حرارة الارض . وتشهد الكثير من دول العالم زيادة التصحر الصناعي، بشيخ التوسع في المباني والعمران على حساب الاراضي الزراعية ، وهو ما أثر بشكل كبير على الحياة الطبيعية الخضراء ، وتتفق معظم مؤسسات الأعمال و المؤسسات الحكومية ، الكثير من الاموال لصالح تطوير او إنتاج أدوات جديدة صديقة للبيئة من شأنها تقليل عمليات التلوث المختلفة.

تؤثر العوامل الطبيعية بشكل كبير على أنشطة وبرامج إدارة التسويق ، حيث تتشكل ، العوامل الطبيعية من النقص المستمر في المواد الخام وزيادة تكاليف الطاقة ، وتدخل الدولة في إدارة المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها وإستمراريتها وتقديمها بشكل يضمن رفاهية المواطنين. (LESCA, p. 02)

**2 . البيئة الاقتصادية:** تؤثر البيئة الاقتصادية على نشاط المنظمة أيضا، فمعدلات الإستهلاك مرتبطة بالمداخل، ومستوى الإدخار والحصول على القروض . و يجب على المسوقين أن يتابعوا باهتمام شديد الإتجاهات الأساسية والعادات الإستهلكية للمستهلكين على المستوى الوطني وكذلك الدولي . وقد يتطور هيكل النفقات مع مرور الزمن، حيث تظهر أصناف جديدة من المنتجات أو أن زائدة المداخل تسمح للمستهلكين بتخصيص موازنة أصناف أخرى من امنتجات، ففي الدول املتطورة مثال، جند أن بعض أصناف المنتجات مثل المنتجات الغذائية تميل إلى الركود كلما زاد مستوى الدخل، في حين أن أصنافا أخرى من المنتجات، مثل وسائل الاتصال ووسائل التسلية تنمو بإستمرار . وبالتالي فإن التطورات الديموغرافية قد تحمل ثناياها فرصا لبعض المنظمات، بينما تحمل تهديدا لمنظمات أخرى، ولذلك يجب على المسوقني متابعتها بإستمرار (شفيق و سويدان، 1998، صفحة 35).

**3 . البيئة الديمغرافية :** إن لدراسة العوامل الديمغرافية أهمية كبيرة لإدارة التسويق وذلك لأنها تتعلق بدراسة الناس والذين تتألف منهم الأسواق من وجهة نظر تسويقية ، حيث أن مفهوم السوق يتعلق بشكل رئيسي بمجموعة الأفراد الذين يتشاهبون في حاجاتهم ورغباتهم واستخدامهم لسلعة معينة ، وتتميز العوامل الديمغرافية بعدم الثبات<sup>31</sup> يعتبر السكان وما ميثله من خصائص العامل الأساسي المؤثر على البيئة التسويقية الكلية ، ويهتم هذا التحليل بالسكان وخصائصهم من حيث : اتجاهات النمو السكاني، والإزاحة السكانية كالهجرة من الريف إلى المدينة ، ودخول النسب إلى سوق العمل ، ومعدل الإعالة بين السكان، وتأخر سن الزواج عند الفتيات أو الذكور ، فجميع هذه العوامل تؤدي إلى المزيد من التغيرات في الأنماط الإستهلكية والشرائية المختلفة ويعتبر معدل نمو السكان مثار اهتمام الكثري من منظمات الأعمال التي تحاول رصد تلك التغيرات، وذلك لأسباب تتعلق أساسا بمشكلة الندرة التي تعاني من الموارد الاقتصادية عموما، كما تبرد الحاجة إلى محاولة تطوير موارد معينة تدعم الحياة البشرية مثل : الموارد الطبيعية والغذاء، ومن هنا يحاول المسوقون معرفة التطورات السكانية والتغيرات التي تحدث في الدول المختلفة الأكثر سكانا مثل الأحتاد الأوربي ، أو الأكثر قدرة شرائية مثل دول الخليج العربي . إن معدل نمو السكان يعتبر العامل الأساسي في خطط مؤسسات الأعمال كونها لا تنظر إلى التغير المطلق في عدد السكان، بل تقوم بتحليل الفرص المتاحة في هذه الأسواق .

**4 . البيئة التكنولوجية :** تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على حياة الأفراد ، فاللتطور التكنولوجي والإكتشافات الحديثة قد انعكست بشكل كبير وأثرت على معظم القطاعات: كالطب ، و الصناعة ، والتجارة، والتعليم، والنقل، والزراعة، والاتصالات، وشكلت تلك التطورات المحصلة عناصر محركا وداعمة للنمو الاقتصادي. (Armsrong G., 2007, pp. 63-71).

ان تأثير البيئة التكنولوجية على المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مصدر التغيرات التكنولوجية ، فإذا كانت المؤسسة هي التي جت بالحدث التكنولوجي فإن ذلك يمكن أن يعطيها ميزة تنافسية ، أما إذا كان التطور التكنولوجي قد جت من المنافسة ، أو من جهات أخرى فعلى المؤسسة أن تقرر و في الوقت المناسب إذا كانت ستستفيد من ذلك أم لا، وحتى تتمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية فإنها جبا جة إلى التركيز على البحث و التطوير (أولاد حيمودة، 2011، صفحة 9) ففكرة اليوم أصبحت منتج الغد، كما انخفض الزمن بين الإنتاج و ذروة الإنتاج، وفي هذا المجال تبني الإحصائيات أن 09% من العلماء يعيشون في هذا العصر، كما أن التكنولوجيا تحمل بذور تجديدها فهي تغذي نفسها بنفسها.

**5 . البيئة السياسية والقانونية :** تتأثر القرارات التسويقية كثيرا ب التطورات التي تحدث في البيئة السياسية و القانونية ، فهذه البيئة تسن وتشرع وتطبق القوانين ومن أمثلتها المؤسسات الحكومية ، ومجموعات الضغط التي تؤثر على الأفراد والمؤسسات .

و جود التعليمات المنظمة للمؤسسات الأعمال، يهدف إلى حماية المؤسسات الوطنية من آثار المنافسة الأجنبية ، وحماية المستهلكين من آثار المنتجات المقلدة، أو قليلة الجودة أو الخطيرة منها، كما تقوم بحماية اهتمامات المجتمع من السلوكيات الخاطئة ، التي تمارسها مؤسسات الأعمال، في سعيها نحو تحقيق الأرباح. ويبرز الهدف من هذه التعليمات في تقليل التكاليف أو الآثار الاجتماعية السلبية ، التي تنتج عن المنتجات والعمليات الإنتاجية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال، لذلك جيب أن يكون رجال التسويق على معرفة ودرجة كافية من الإدراك، ومتابعة القوانين الجديدة التي تشجع المنافسة ، وتحمي المستهلكين والمجتمع، وهنا نتحدث عن قيام مؤسسات الأعمال بتطوير المعايير الأخلاقية Standards Ethical ، التي تتعلق بإرشاد مدرء التسويق حول آليات تأسيس وتنفيذ أعمالهم بشكل يراعي المسألة. الأخلاقية .

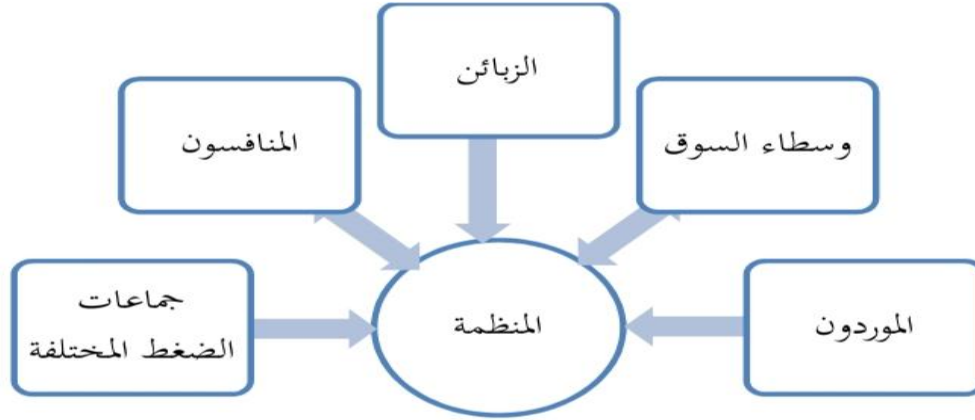
**6 . البيئة الثقافية الاجتماعية :** تتكون ثقافة المجتمع من مجموعة الاعتقادات Beliefs ، والقيم Values ، والعادات Norms ، ويمتلك الأفراد نظرة واسعة يتم من خلاله تحديد العلاقة بينهم، ومع الآخرين، والمنظمات، والمجتمع، والطبيعة ، والعامل . لقد انعكست القيم الفرعية للثقافة Core Cultural Values على البيئة الثقافية والاجتماعية التي تعمل ضمنها مؤسسات الأعمال، فالأفراد الذين يعيشون في مجتمع معين لديهم الاعتقادات الجوهرية Core Beliefs والأساسية الخاصة بهم، وتميل القيم لأن تكون مستقرة عبر الزمن ومن هذه القيم حب الوالدين، والنخوة والكرم، وحب العمل، وحب الحياة، والزواج فجميعها تعتبر من الأصول المعمرة قليلة التغير ولكن تبرز أيضا الاعتقادات الثانوية Secondary Beliefs في هذه المكان ، وهي القيم القابلة للتغيير والتطوير عبر الزمن فمثال يعتبر الزواج اعتقاد جوهري أو أساسي

ولكن اختلفت مظاهر الاحتفال به وفقا للتغيرات التكنولوجية الحديثة ، وعليه فإن على رجل التسويق محاولة تقصي الفرص السوقية، التي قد تؤثر على القيم الثانوية واستغلالها، وتجذب تلك التي تتعارض أو تؤثر في المفاهيم الجوهرية لأفراد والمجتمعات . لقد تغيرت القيم الثانوية عرب الزمن s uralVal It SecondaryCu، وهو ما جعل رجال التسويق يضعون التغيرات الثقافية التي توفر لهم فرص تسويقية جديدة ضمن اهتماماتهم، أو أنها قد تشكل هتديدات على أعماهلم، وهنا يمكن القول أن التطور التكنولوجي في مجال الطب أدى إلى ظهور عمليات التجميل و التخسيس، في تغيير القيم والمعتقدات الثانوية ، في مجموعات النسب خاصة الأثريط منهن. وكان للعامل الزمني دورا في تغيير القيم و المعتقدات الثانوية في مجموعات النسب خاصة الاثريط منهن .

### 2.3.1. دراسة البيئة الخارجية المباشرة ( الخاصة )

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها الموسومة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على بناء علاقات وطيدة مع الموردون والوسطاء، والعملاء، والمنافسين والجمهور العام، حيث يتحد هؤلاء ويشكلوا ما يسمى شبكة توصيل القيمة الخاصة بالمؤسسة . كما هو موضح في الشكل التالي رقم 02 وسوف نتناول بتحليل مكونات البيئة الخارجية المباشرة.

الشكل 2: مكونات البيئة الكلية الخاصة



Source : Adapted From Armsrong G., Kotler Ph., Principes de Marketing, 8 Edi., Paris, Pearson, 2007, p.59

**1 . الموردون :** وهم الشركات والأشخاص الذين يوفرن للشركة المصادر المادية الضرورية لإنتاج السلع والخدمات . وهم الحلقة الأهم في نظام تشكيل وتوزيع القيمة الإستهلاكية لكل شركة ، لذا يترتب على مدراء التسويق مراقبة توفر هالمصادر لان العجز والتأخر في تسليمها سوف ينعكس على حجم المبيعات وعلى سمعة الشركة في عيون المستهلكين على المدى البعيد، كذلك البد من متابعة تأثير معدلات الاسعار على العناصر الأساسية لإنتاج ومراقبة أسعار الموردين، لأن ارتفاع تكاليفهم سيؤدي إلى زيادة قيمة السلعة مما

ينعكس بدوره على حجم المبيعات سلبيا (إياد، 2015، صفحة 20) وبصفة عامة فإن العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية والمورد تمثل فرصة في الأحوال التالي: (عزام، 2008، صفحة 9)

- إذا تمكنت المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه بأسعار أقل ومستوى جودة عالية .
- الحصول على شروط دفع أفضل ما يحصل عليه المنافسون.
- مواعيد التسليم منضبطة والمواصفات متطابقة .

**2. وسطاء السوق:** وهم شركات مستقلة تساعد الشركة في ترويج وبيع وتوزيع السلع على المستهلكين النهائيين، وهم أنواع: (عوض، 2001، صفحة 124)

أ- الوسطاء) السماسرة: وهم الافراد والشركات التي تساعد المنظمة على إيجاد الزبائن، لإيصال وبيع وترويج منتجاتها وخدماتها للمشتريين، وتشمل تجار الجملة عادة ببيع منتجات الشركة . وتجار التجزئة الذين يقومون بالشراء

ب - شركات التوزيع المادي(النقل والتخزين: وهي شركات تساعد على تخزين ونقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها . وأثناء اختيار الشركات الخاصة بالتخزين ونقل البضائع فإن على الشركة تقييم أسلوب حفظ ونقل البضائع باعتبار العوامل التالية: الأسعار وحجم وسرعة التسليم وكذلك الأمن من أهم معايير التقييم .

ج -وكالات الخدمات التسويقية: وهي شركات تقوم بأبحاث تسويقية وحملات دعائية واستشارات تسويقية وغيرها من الشركات التي تقدم خدمات تساهم في تحقيق أهداف الشركة وتحديد ما يلائم أسواقها من منتجات .

د- الوسطاء الماليون: و هم البنوك وشركات التأمين وغيرها التي تقوم بتمويل النشاط التسويقي أو التأمين ضد المخاطر المصاحبة لنقل المنتجات أو الأخطار المرافقة لعمليات البيع . لهذا يجب على الشركة تطوير علاقة قوية مع معظم المنظمات المالية التي تتعامل معها من أجل الحصول على الموارد المالية والضمانات اللازمة لنشاطها العام .

**3. الزبائن:** يجب على الشركة أن تدرس أسواقها بدقة ، لان الاسواق تشكل مجموعة من المشتريين الفعليين والمحتملين والمرقبين والتي توجه نشاطها التسويقي إليهم ولخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين، حيث تعمل الشركة في ظل خمسة أنواع مختلفة من أسواق الزبائن. (عوض، 2001، صفحة 77)

أ- أسواق المستهلكين: وهم مجموعة من المستهلكين(الأفراد والعائلة) الذين يقومون بشرط السلع والخدمات المستخدمة للشخصي والإستهلاك النهائي .

ج - الاسواق الصناعية أو المنظمات: وهي عبارة عن منظمات تقوم بشرط السلع و الخدمات لعمليات إضافية أو من أجل استخدامها في إنتاج سلع أخرى.

د-أسواق الوسطاء التجاريون: وهي عبارة عن مؤسسات أو منظمات تشتري السلع والخدمات من أجل إعادة بيعها لتحقيق الأرباح مثل تجار الجملة وتجار التجزئة .

ه -الاسواق الحكومية: تتكون من المؤسسات الحكومية التي تشتري السلع و الخدمات بهدف إنتاج الخدمات العامة وتقديمها إلى المواطنين الراغبين للحصول على هذه الخدمة .

و-الاسواق الدولية: وهي عبارة عن مجموعة من المشترين والمستوردين الاجانب من الافراد وشركات وحكومات أو مزيج من هؤلاء . علما بأن لكل سوق خصائص محددة تميزه عن غيره والتي على المسوق دراستها ومعرفتها جيدا

**4. المنافسون :** تعتبر المنافسة أهم عنصر من عناصر البيئة الجزئية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار . لما لهذه الاخيرة من تأثير على استراتيجياتها، فأى مؤسسة ال تشتغل بمفردها في السوق، كما أنها ليست الوحيدة التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات إلى المستهلكين. وهذا يعني أن دخول أي مؤسسة جديدة في قطاع معين أو زيادة مبيعات مؤسسة موجودة يكون على حساب باقي المؤسسات المتعاملة في نفس القطاع وهذا ما يولد المنافسة بين المؤسسات في ذلك القطاع (يحة، 2008، صفحة 20)

وعندما يكون هناك حرية في دخول المنافسين إلى السوق فإن دورة حياة المنتج تصبح أقصر وأسرع وذلك على العكس من وجود بعض الموانع دخول المنافسين كبراءةالختراع ففي هذه الحالة تصبح دورة حياة المنتج أطول نظرا لتلك الحماية التي يتمتع بها هذا المنتج . لقد أصبح الاهتمام بالمنافسة الهدف ذو الاسبقية بالنسبة للتسويق الاستراتيجي حسب ويستل في ذلك بما يلي: (محمد عبد الله، 1988، صفحة 240)

- في اقتصاديات الدول الصناعية ، المؤسسات تواجه تشبعا وركودا في الاسواق.

- في هذه الاسواق لا يزال المفهوم التسويقي التقليدي يشبع بطريقة أحسن وبمعرفة و تحديد حاجات الزبائن التي أصبحت لا تعتبر أحد المزايا الكافية .

- المنتجات المتوفرة غالبا ذات جودة متشابهة .

إن تحليل المنافسة يفيد المنظمة في معرفة طبيعة السوق الذي تعمل فيه ، كما يفيد أيضا في تحليل الموقف النسبي للمنظمة مقارنة بمنافسيها، ويفيد هذا التحليل في تحديد الكمية المطلوب إنتاجها، والجودة التي ينبغي أن يكون عليها المنتج والسعر الذي يمكن أن يباع عنده المنتج . ومن أجل ذلك فإن تحليل ودراسة المنافسة تعتبر نقطة البداية عند إعداد الاستراتيجية التسويقية ، وعليه فإن قوى التنافس يمكن تحليلها .

• 5. جماعات الضغط المختلفة:

تتضمن البيئة التسويقية للمنظمة أيضا جماعات ضغط مختلفة . ويمكن أن نميز من بينها سبعة أنواع أساسية.

• **الشركاء الماليون:** يؤثرون على قدرة المنظمة على الحصول على الأموال. ويجمع هذا الصنف البنوك، والمستثمرين والمساهمين.

• **وسائل الإعلام:** الجرائد، و المجلات والاذاعات والقنوات التلفزيونية تعرف بعرض المنظمة، وتعطي رأيها في السلعة أو الخدمة .

• **الدولة:** الدولة قد تكون زبونا مهما للمنظمة، ويمكنها أيضا إصدار التشريعات أو اتخاذ إجراءات التي تشجع استهلاك صنف المنتج، أو على العكس تثبيطه . و التغيير في التوجه السياسي للحكومة قد يؤثر على تحقيق أهداف مبيعات المنظمة

• **الجمعيات المواطنة:** إن القرارات التسويقية للمنظمة قد تصبح محل تساؤل وشك من قبل جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلك، الجماعات البيئية، ممثلي الأقليات ... الخ . ويسمح قسم العلاقات العامة بالمحافظة على الاتصال مع جماعات المستهلكين و المواطنين هذه .

• **الجمعيات المحلية:** هذا الصنف يجمع الجمعيات المحلية في الأقاليم التي تكون المنظمة متواجدة فيها.

• **الجمهور الواسع:** يجب على المنظمة ان تهتم بصورة منتجاتها وأنشطتها لدى الجمهور الواسع .

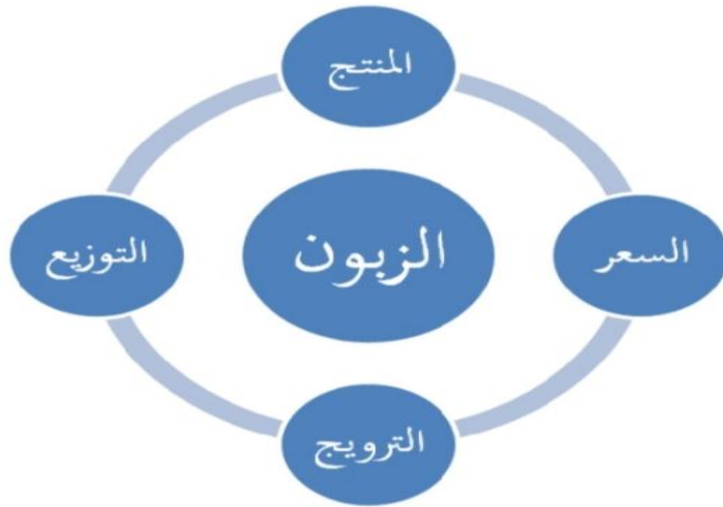
وتؤثر الصورة العامة للمنظمة في الواقع على نتائجها، لأن الرأي العام يتكون من المستهلكين الحاليين أو المحتملين، وأيضا من قادة الرأي الذين يمكنهم التأثير على الزبائن الحاليين والمحتملين.

• **أعضاء المنظمة:** يجمع هذا الصنف العمال، و الموظفين، و الإطارات ومجلس إدارة المنظمة . وتقوم وعندما يقدر الموظفون منظمتهم، فقد يكون لهم تأثير إيجابي على محيطهم، ويساهمون في نجاح المنظمة .

1.3.2. دراسة البيئة الداخلية

تتركز الوظيفة الأساسية لمنظمات الاعمال في توفير السلع والخدمات، التي يمكن من خلالها تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ومن العناصر التسويقية المهمة في المؤسسة ما يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي الذي يتكون من أربع عناصر أساسية هي المنتج، والسعر، والترويج والتوزيع، ونظرا الاعتمادية المشتركة بين هذه العوامل فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض بشكل واضح، ويمكن مناقشة هذه العناصر على النحو التالي والشكل الموالي يوضع هذه العناصر. (عوض، 2001، صفحة 53)

## الشكل 3: عناصر البيئة الداخلية



**المنتج Product** : ويشمل جميع الخطط التي تقوم بها مؤسسات الاعمال اتجاه المنتج الذي تطرحه، وهو الذي يؤثر على موقعها التنافسي في السوق، ويشمل ذلك مراقبة ما يطرحه المنافسون، ومحاولة إدخال التعديلات المناسبة، والتحديث المستمر عليه .

**السعر**: يعرف السعر على أنه مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة . (André، 1992، صفحة 117)

والتسعير هو العملية التي تقوم من خلالها مؤسسة بتحديد ثمن السلعة أو الخدمة . يعد هذا العنصر في المرتبة الثانية كونه العنصر الأكثر سيولة من عناصر المزيج التسويقي، كما يعتبر السعر الوسيلة الأكثر ضمان من قبل المؤسسة، لتحقيق الاهداف المختلفة التي تسعى إلى تحقيقها مثل الربح، والنمو، وإستمرار. **الترويج Promotion** : وهو يشتمل على عمليات الإتصال الإقناعي، التي تستهدف التأثير على المشتري لإستمالة سلوكه الشرائي، ويتم الترويج بأساليب كثيرة ومتعددة تسمى عناصر المزيج الترويجي مثل: الإعلان، والدعاية التجارية، وترويج المبيعات، و البيع الشخصي، والعلاقات العامة .

**التوزيع Place** : يعرف التوزيع على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك ويمثل التوزيع مجموعة الأنشطة التي تنطوي على النقل، أو التحريك المادي للسلعة، أو الخدمة من أماكن إنتاجها إلى الاسواق. فالتوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وأي مؤسسة توزع منتجاتها تستخدم وسطا توزيع، معتمدة على واحدة من السياسات الآتية: (Ouafa، 2005، صفحة 136)

**التوزيع المكثف**: ويمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات شدة متكرر وبكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع .

**التوزيع الانتقائي**: ويتم عن طريق تموين عدد من التجار يتم اختيارهم وفق معايير محددة .

**التوزيع الحصري:** ويعني أن يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج كما يشترط أن لا يقوم الموزع بتوزيع منتجات المنافسني .

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة كوك حضنة

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتي تتضمن ماهية البيئة التسويقية وتقسيماتها ولكي لا تكون هذه الأفراد معزولة عن الواقع حاولنا ربط بعض هذه الأفكار بالجانب التطبيقي الذي يقوم بربط تلك المفاهيم النظرية ميدانيا وذلك بتجربة عمل في المؤسسة لتسليط الضوء على منتجات المؤسسة وخاصة انتاج الكتاكيت والدواجن وا لأعلاف المركبة .

**2.1. التعرف بميدان الدراسة**

سنتناول في هذا المبحث التعرّيق بمؤسسة كوك حضنة، نشأتها وتطورها وكذا طبيعة الانتاج بها، وأيضا انواع وتسميات المنتجات التي تقدمها وكذا الهيكل التنظيمي بها، وأهمية كل مصلحة بها .

**1.1.2. التعريف بمؤسسة كوك الحضنة**

تعد شركة كوك حضنة ذات الشخص الوحيد، الواقعة بقرية الهلالات مقابل الطريق الوطني رقم 04؛ محل رقم 40، ببلدية برهوم ولاية المسيلة، لصاحبها السيد رحمانى كمال، التي تزاوّل نشاط التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض، وأيضا صناعة منتجات تغذية الانعام، إمتداد لنشاط الوالد، أطال الله في عمره منذ تسعينات القرن، الذي كان مربيا للدواجن. تم إنشأ الشركة في 0/80 6002/1 من طرف مسيرها السيد رحمانى كمال، برأسمال يقدر ب:000,000,05 دج

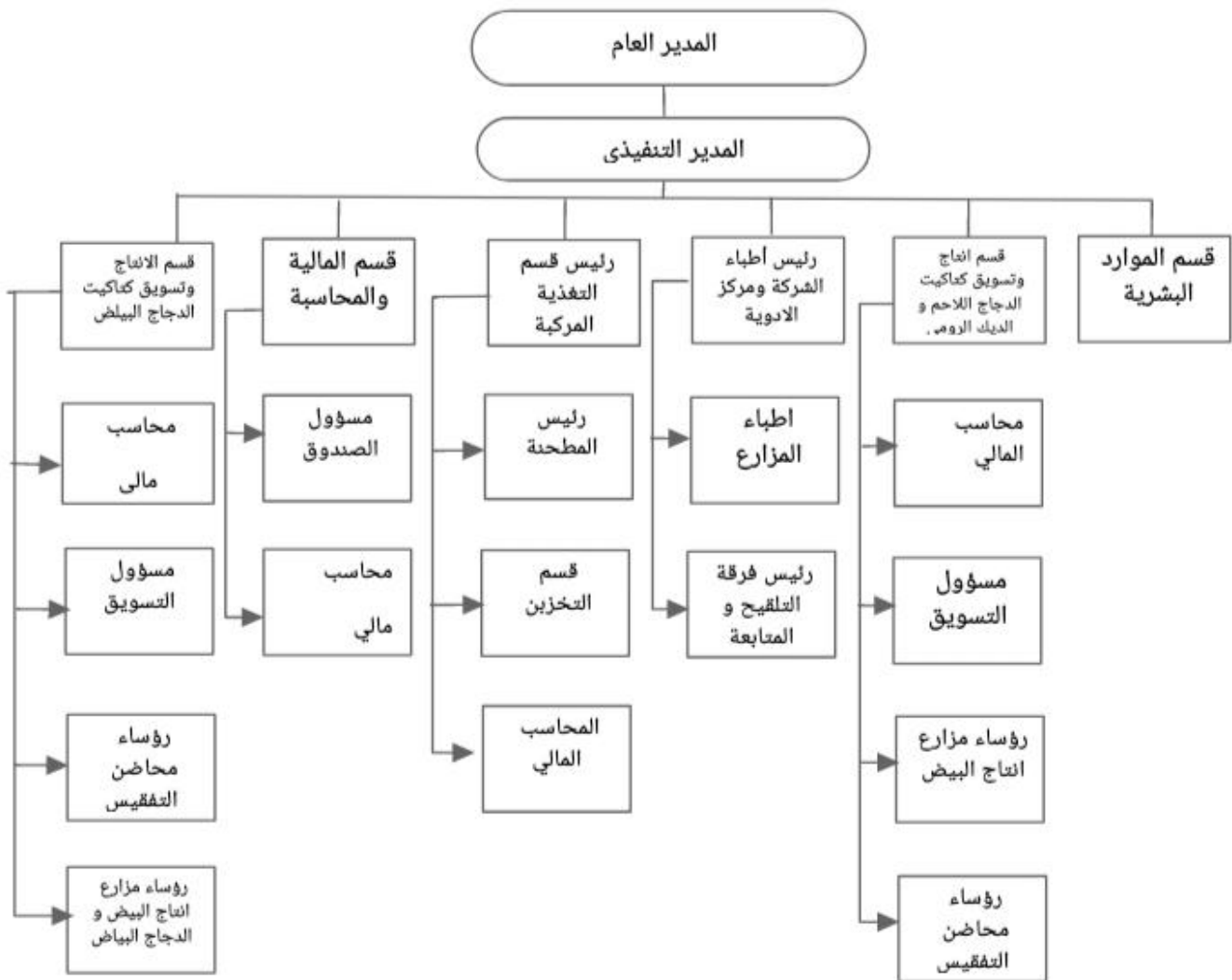
بدأ نشاط الشركة بطاقة عمالية 002 عامل دائم و05 عامل مؤقت، ومن خلال إنشأ مصنع لإنتاج الاعلاف، والذي كان مخصص لتغذية الدواجن المرباة في المزرعة وشهدت الشركة تطورا كبيرا عبر مراحل عدة، من خلال زيادة الهياكل الانتاجية، لتصل الهذرة الانتاجية لمصنع الاعلاف إلى 1 0008 طن سنويا، الذي أصبح ينتج الأعلاف بمختلف أنواعها .56% من إنتاجة توجه لتلبية متطلبات الشركة و53% من الإنتاج يتم تمويل الفلاحين داخل الولاية وخارجها، ومختلف ربوع الوطن، ومضاعفة عدد المزارع بها التي تحتوي على 1 2 مزرعة لتربية أمهات الدجاج اللحم والبيض والديك الرومي، وتم إنشأ 30 محاضن لتفقيس البيض إحداهما مختصة في كتاكيت الدجاج اللحم :من سلالة Cobb500 للشركة الإسبانية ESPANOLA COBB، معدل الانتاج حوالي 1 5 مليون كتكوت سنويا، والأخرى مختصة في كتاكيت الدجاج البيض hyline الأمريكية وفيه نوعان : الاول كتاكيت brow hyline بمعدل 7 ملايين كتكوت سنويا والثاني كتاكيت عمب white(w80) hyline بمعدل 2 مليون كتكوت سنويا والمحضنة الا خيرة مختصة في كتاكيت الديك الرومي سلالة big9 للشركة الامريكية avigen بمعدل إنتاج يقدر ب5، 1 مليون كتكوت سنويا أما الدجاج البيض الجاهز فتنتج الشركة من الدجاج البيض brow hyline بمعدل 000005 سنويا والدجاج البيض hyline. سنويا 000052 بمعدل w80

ومن الشركات التابعة لمجمع رحماني هي: مصنع رحماني للتلبيس والبلاطة المتواجد ببلدية مقره، ومصنع رحماني فيصل للمواد المجمعة من الاسمنت مقره ولاية قسنطينة، وشركة رحماني فيصل لنقل البضائح، وأيضا شركة وال فوندد للإستيراد والتصدير، NOED WEELFOU EURL ومصنع نيتري حضنة مقرها بلدية لمطارفة، ومذبح بولي فري ببلدية برهوم .

## 2.1.2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة .

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة أساسا من مجموعة من المصالح التي يوضح مكوناتها الشكل الآتي:

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك



المصدر: وثيقة مقدمة من مؤسسة كوك الحضنة

من شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك حضنة، نلاحظ أن هرمها يتمثل في المدير العام باعتبار الشركة ذات الشخص الوحيد، ثم يأتي المدير التنفيذي ثم تليها 60 اقسام نتناول فيما يلي شرح مختصر للمهام والمسؤوليات التي تخص أهم التسيير الوظائف الإدارية، او الوظائف التشغيلية المبينة في الشكل .

**1- المدير العام :** هو الذي يسهر على تسيير وتنظيم عمل المؤسسة وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بالمسيلة، كما يسعى جاهرا على تطبيق القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة، وذلك بمساعدة المدير التنفيذي .

**2-المدير التنفيذي:**هو عبارة عن المدير التطبيقي والذي يتمتع بأعلى منزلة في المؤسسة حيث تتلخص وظيفة في عملية التخطيط، والتنسيق، والتنظيم والمراقبة، وهنا كله خاص بالادارة الداخلية للمؤسسة ويعتبر أيضا الحلقة القوية التي تربط بين المدير العام والمرؤوسين ولكل منهما مهام خاصة الهدف منها صالح للمؤسسة .

**3-رئيس قسم الانتاج وتسويق كتاكت الدجاج البياض** :هو الذي يهتم بكتاكت الدجاج البياض Ihyline الامريكية بنوعيه فيما يخص إنتاجه وتربيته وبيعه وتسويقه ويتضمن هذا القسم 40 فروع :

- المحاسب المالي : هو الذي يقوم بتسجيل كافة العمليات المالية الخاصة بدجاج البياض ويعتمد على الدفتر والقوائم المالية والمستندات لتوثيق أعمال هذه الشركة خلال فترة زمنية .
- مسؤول التسويق :هو الذي يساعد الشركة على تسويق الدجاج البياض وبيعها لعملائها .
- رؤس محاضن التفقيس: هو السؤل الذي يشرف على تلك المحاضن خلال عملية التفقيس .
- رؤس مزارع انتاج البيض والدجاج البياض:هم المشرفين على كل مزرعة تحتوي على الدجاج البياض، والاشراف على عملية إنتاج البيض .

**4- قسم المالية والمحاسبة :**يتمثل دورها في استلام الفاتورات التي تثبت وتبين العمليات التي تقوم بها الوحدة، وكذلك تقرير مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات الخاصة برصيد البنك، والسهر على تغطية جميع تكاليف الموارد الاولية، وتكاليف الموارد البشرية، ويحتوي هذا القسم على فرعين :

- مسؤول الصندوق :وهو المسؤول الرئيسي عن أموال المؤسسة وتدقيقاتها، ويضمن تقليل النفقات، ورصد الحسابات المختلفة في الشركة .
- المحاسب المالي: سبق تعريفه .

**5- رئيس قسم التغذية المركبة :** هو المسؤول عن أعلاف الدواجن سوط المستوردة، او المنتجة في مصنع الاعلاف الخاص بالمؤسسة، وباقي الإضافات الغذائية، ويحتوي هذا القسم على 30 فروع:

- رئيس المطحنة : هو الذي يشرف على آلات طحن الاعلاف، وإشراف على عمال المطحنة .
- قسم التخزين : يتم فيه الاشراف على المواد الاولية المتجهة للتخزين) الذرى، الصوجا، الزيت، النخالا، الفوسفات، (...)
- المحاسب المالي : سبق ذكره

6- رئيس أطب الشركة ومركز الأدوية : وهو الطبيب العام الذي يشرف على أطب الشركة المختصين في أمراض الدواجن، والذي يشرف على الأدوية التي تعطى للكناكيت والدجاج الام وغيرها ويتكون هذا القسم من فرعين:

• أطباء المزارع

• رئيس فريق التلقيح والمتابعة: يشرف على التلقيح الدوري لكل من الدجاج البياض، والدجاج اللاحم، والديك الرومي، ودجاج الام، وباقي الكناكيت .

7- قسم إنتاج وتسويق كناكيت الدجاج اللاحم والديك الرومي : وفي هذا القسم يتم الاعتنك بكتناكيت الدجاج اللاحم والديك الرومي من مرحلة إنتاجه إلى مرحلة بيعه وتسويقه، ويتفرع هذا القسم إلى 40 فروع :

• محاسب مالي

• مسؤول التسويق: الخاص بتسويق الدجاج اللاحم والديك الرومي .

• رؤساء مزارع إنتاج البيض : المشرفين المتواجدين في المزارع الخاصة بدجاج اللاحم والديك الرومي، اللذين يشرفون على عملية إنتاج البيض .

• رؤساء محاضن التفقيس : المسؤولين على المحاضن خلال عملية التفقيس .

8- قسم الموارد البشرية : يهتم بتسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة، وكل مايتعلق بالعلاقات الخاصة بالعمل، كتحديد الاجور وتحفيز العاملين، وتدريبهم، وتكمن مهامها أيضا : إعداد الموازنات والبرامج المتعلقة بالتشغيل، إنشك عقود التشغيل والعمل وضمان سياسة التشغيل في المؤسسة، تنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الانشطة المترتبة بتسيير الموارد البشرية .

## 2.2. التحليل الوصفي للبيانات

### 1.2.2 محيط وتطور حجم مبيعات المؤسسة

#### 1. محيط المؤسسة

هو ذلك المحيط الذي يؤثر على نشاط المؤسسة من خلال مجموعة من المتغيرات و الذي يتكون من :

#### 1.1. المحيط الداخلي

#### 1. 2. المعلومات المجمعمة

تلجأ المؤسسة الى جميع المزارعين المتعاملين معها بصفة دائمة، والذي هم أكثر تعاملًا مع الزبائن، وبالتالي تقوم بتحديد رغباتهم وحجاتهم، وكذا حجم الطلب الحالي . و المتوقع وتقوم بتسجيلها في الحاسوب من اجل المحافظة عليها وكذا لمعالجتها وتحليلها، فهي لا تعتمد بذلك على مختصين في مجال دراسة تحليل المعلومات المجمعمة بل تكتفي فقط بالعمال التابعين لها لان الطلب على منتجاتها اكثر من العرض ولا تحتاج الى مسوقين .

### 1.3. البحوث التسويقية :

لم تلجأ المؤسسة لحد الآن الى مختصين في مجال التسويق نظرا للطلب على منتجاتها أكثر من العرض بل إكتفت فقط بالعمال التابعين إليها وأهم الدراسة التي قامت بما يلي :

أ. **التغليف** : تقوم مؤسسة كوك حضنة بجلب الاكياس الخاصة بالأغذية المركبة من شركة قورة goura للتغليف بولاية البويرة . إلا انها تبقى دائما على العلامة التجارية المميزة للمجمع على ظهر العلاف معتمدة في ذلك على عمال التابعين لمصلحة الانتاج للبيع والتوزيع وإستغنت عن التعامل مع مختصين في هذا المجال .



### ب . إنتاج المؤسسة :

قام مسؤولو الانتاج التابع لمجمع رحماني بزيادة حجم الانتاج وذلك حسب إمكانياتها المتوفرة والمتاحة وهذا ما تؤكده الاحصائيات سنة 2022 من الجدول 01 حيث أنها باعت حوالي 9مليون كتكوت في تلك السنة وهذا راجع إلى :

- سمعة المؤسسة الجيدة يؤدي الي الطلب على المنتجات اكثر من العرض .
- توفير الآلات الخاصة بالعناية بالكتاكيت .
- وفرة الاغذية المركبة لأن الشركة تقوم بإنتاجها بنفسها.

### 1.2. المحيط الخارجي :

#### 1. الموردین :

تمون مجمع رحماني تربية الدواجن كغيرها من المجمعات ذات نفس طبيعة الانتاج من طرف شركة اجنبية :

الارجنتين، البرازيل، اوكرانيا، فرنسا: الذرا والصوجا

تونس : الفوسفات وهي تتأثر كثيرا بالتقلبات التي تحدث على مستوى هذه المادة لاعتمادها الكلي عليها

إلا أنها استطاعت أن تتجاوز هذه الأزمة وذلك من خلال مشروع سيد الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة والمتمثل في سياسة الدعم الفلاحي وتنمية الجنوب الكبيرة ( مستثمرة أدرار لإنتاج الذرا) ومن أهم الموردين :

- الزيت والنخالا : من داخل الوطن
- المكملات الغذائية : من داخل الوطن ومن الخارج فرنسا Mg2
- ENOF سيف (الملح)
- الدجاج الام من الخارج
- شركة تلمسان 10% تمويل بدجاج الجودة

## 2. الزيائن :

يتعامل مجمع رحماني مع :

. الفلاحين فقط الممولين بالكتاكيت من الشركة لأخذ الاعلاف المركبة بنسبة 35% من انتاج المصنع .  
 . يتم بيع الكتاكيت للفلاحين فقط

## 3. المنافسين :

تعتبر هذه الأخيرة مشكلة كبيرة بالنسبة لمجمع رحماني لأنها تؤثر على حجم مبيعاتها وكذا مجمل مدخلاتها ومن أهم هؤلاء المنافسين الذين يعاني منهم مجمع رحماني

- المزرعة
- مجمع بياتنة
- مجمع بوصوف بالخضراوية شلغوم العيد
- المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن الاذاعة الجزائرية
- شركة تيسمسيلت لتربية الدواجن

## 2. تطور مبيعات المؤسسة:

ان منتجات المؤسسة وازدياد الطلب عليها أدى ذلك الى تطوير مبيعاتها  
 الجدول التالي يبين حجم تطور المبيعات للمؤسسة من 2019 الى 2022

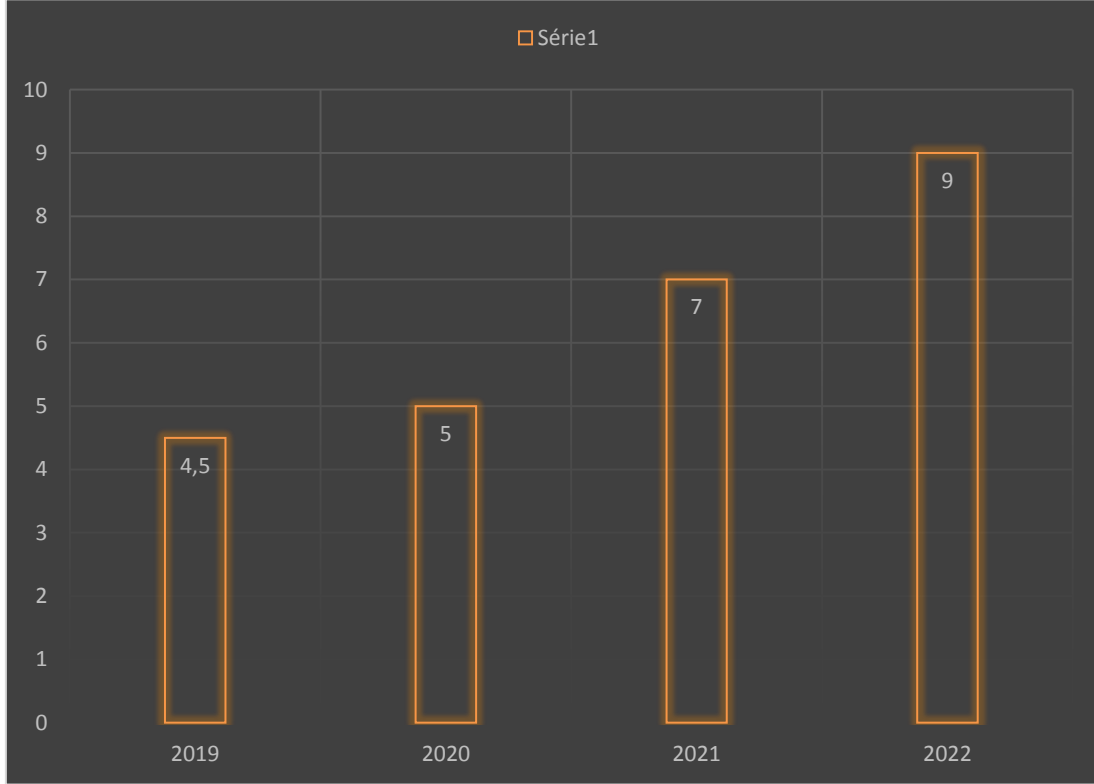
### الجدول 1: تطور حجم المبيعات المؤسسة 2019-2022

السنة	2019	2020	2021	2022
حجم المبيعات (مليون)	4.5	6	7	9

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

وحتى يكون الجدول أكثر وضوحاً يمكننا إستعمال مخطط الأعمدة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 5: التمثيل البياني لتطور حجم مبيعات المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

#### تحليل التمثيل البياني :

نلاحظ من خلال التمثيل البياني ارتفاع نسبة المبيعات على مدار 04 سنوات الاخيرة وهذا راجع الي تحسين واستقرار الوضع الاداري للمؤسسة.

ونلاحظ انا المبيعات سنة 2019 هي اقل نسبة مبيعات وهذا راجع الي

. عطل في الآلات الخاصة بعملية انتاج الكتاكيت مما أدى اذا خسائر وموت الكثير من الكتاكيت وهذا

أدى الى نقص حجم الانتاج

. لم تكن المؤسسة تملك مصنع لإنتاج الاعلاف المركبة والاستراد لا يغطي مستحقات كل الدواجن

ونلاحظ ان سنة 2022 هي أعلى نسبة مبيعات وهي في تزايد مستمر وهذا راجع الي :

إعادة تأهيل المؤسسة بمعدات حديثة وجد متطورة مما أدى الى زيادة إنتاج الكتاكيت والإعتناء بهم.

. ثقة الزبائن في سمعة المؤسسة

. زيادة الطلب من طرف العملاء ممزاد في تدفق حجم المبيعات

## 2.2.2 واقع التسويق في المؤسسة

فالمؤسسة بإعتبارها ذات نشاط إقتصادي تجاري فإنها تقوم بإنتاج والبيع أما مصلحة التسويق فهي في كل قسم من أقسام إنتاج الدواجن ومن مهامها :

### 1. الشراء:

هنا يقوم مجمع رحماني بعقد مجموعة من الصفقات والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

- يقوم مجمع كوك حضنة بعقد صفقة مع مورديها من اجل شراء المواد الاولية المستعملة في إنتاج الكتاكيت بشتى انواعها وشراء المعدات والآلات من شركة skop
- تقوم مؤسسة كوك الحضنة بعقد صفقة مع مجموعة من المؤسسات في صناعة الاكياس ويتم الشراء على أساس الجودة والسعر
- يقوم مجمع رحماني بجلب المواد الاولية من وحدة أخرى إلى وحدتها للتغطية حاجاتها وتوسيع نشاطها.

### 2. البيع :

#### أولا كيفية إنتاج الصيصان والدواجن قبل مرحلة البيع

يتم إستيراد الدجاجة الام من الخارج وهي في عمرها 1يوم عن طريق نقلها عبر الجو نزولا في مطار هواري بومدين، ويتم نقلها الى مؤسسة كوك الحضنة في شاحنات مخصصة ومجهزة بإحتياجات كتكوت دجاج الأم وتوضح الصورة عن الشاحنة المخصصة لنقل الدجاج الأم.



المصدر : الوثيقة مقدمة من مؤسسة كوك الحضنة

. بعد الاعتناء بدجاج الأم لمدة 04 أشهر تقوم بعملية التبييض في المزارع المخصصة لها فيتم نقل ذلك البيض إلى محاضن التفقيس وتحديث عملية التفقيس وينتج كتكوت في اليوم الأول من عمره يتم بيع نصفه للفلاحين لتربيته أما النصف الآخر فيوجه لمزارع الشركة عندما يصبح في عمره 40يوم يصبح جاهزا للمستهلك والذبح أما بالنسبة للدجاج الأم فنقوم بعملية التبييض من عمر 4 أشهر إلى عمر عام ونصف تنتهي عملية تبييضها فتتجه إلى مذابح الشركة من أجل صنعها منتوج "كاشير"

حاليا يتم استرداد الدجاجة الجدة من شركة بتلمسان بنسبة 10%

هناك نوعين من الدجاج اللاحم :

. عند تربيته لمدة 40 يوم يصبح جاهزا للذبح

. وعند تربيته لمدة 4 اشهر يقوم بعملية التبييض

### ثانيا عملية البيع

- تتم عملية بيع الكتاكيت إلى الفلاحين ومؤسسات الدولة والمذابح وذلك من خلال القيام بأول عملية وهي طلب الشراء وتحديد يوم الاستلام وصيغة الدفع تكون بشيك او دفع نقدا الوثيقة المقدمة مثل وصل لإستلام طلبية شراء

مؤسسة كوك حضنة للتسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض

الطريق الوطني رقم 40 برهوم ولاية المسيلة  
Tél. 035 57 03 81 / 035 57 96 29

برهوم في 2023-04-06

رحماني كمال  
RAHMANI KAMEL

وصل تسليم رقم C  
№ 002044

السيد / رجال حوسبي

الرقم	التعيين	و.	الكمية	الملاحظات
	Poussin Ponte	u	15,000	

### المصدر : وثيقة مقدمة من مؤسسة كوك حضنة

- بالنسبة لعملية بيع البيض فيتم التعامل مع تجار بالجملة فقط وسعر البيع يكون مختلف كل يوم
- أما في عملية بيع الأعلاف المركبة 35% من أعلاف مصنع الشركة توجه إلى الفلاحين على مستوى الوطن والتوصيل يكون مضمونا والحصة الأكبر من الأعلاف تكون إلى الفلاحين الممولين من كتكوت الشركة فنتم عملية بيع الاعلاف بطريقتين :
- الاعلاف المغلفة تكون في أكياس والبيع حسب الحاجة طريقة قديمة .
- او الاعلاف الغير مغلفة تكون بوزن الشاحنة طريقة حديثة

منتجات الشركة التي يتم بيعها حاليا هيا :



المصدر : وثيقة مقدمة من مؤسسة كوك الحضنة.

### 3.2.2 تأثير البيئة الداخلية على استراتيجية المؤسسة

#### \* الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

حيث تستطيع المؤسسة إن تزيد إنتاجها أو التقليل منه وذلك يتأثر بحدود الطاقة لإنتاجية لهذه المؤسسة فإذا كان هناك رواج في السوق فإنها تستطيع أن تعمل بكافة طاقتها الإنتاجية وفي أوقات الكساد تقلل من الإنتاج.

#### \* كفاءة الأفراد:

وهذا الأمر تتحكم به المؤسسة فباستطاعتها استخدام المتخصصين والخبراء بالقيام بدورات تدريبية لتأهيل العمال وبإمكانها العمل على عكس ذلك.

#### \* القدرات المالية :

فالدلؤسسة هي التي تحدد إن كانت بحاجة لزيادة رأسمالها أو حاجتها لأموال فتتخذ قرارا بزيادة رأسمالا أما عن طريق طرح أسهم جديدة أو الإقتراض سواء الداخلي أو اأارجي.

#### \* موقع المنشأة:

فالموقع له تأثر كبير على نشاطات المؤسسة التسويقية فالواقع الجديد يساعد ويسهل عملية التسويق أما الواقع السيئ فقد يعمل على فشل المشروعات كان يتوقع لها النجاح. وهذا القرار يعود للقائمين على المؤسسة في أن يختارون لها موقعا جيدا وقريب من الأسواق المستهدفة أو أن يكون الموقع بعيدا أو غير مناسب.

#### \* سمعة المؤسسة:

هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من المساهمين المقرضين العاملين والعملاء... وكلما كان رأي هؤلاء إيجابيا في تعاملهم معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها. أما إذا حدث العكس فإن هذا الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في عالقتها مع المؤسسة باعتبار أن كل معاملة معاها

قد تكون الاخيرة تمثل هذا الوضع نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمؤسسة. وقد يؤثر ذلك سلبا على المؤسسة حيث تتعدم الثقة فيها في الأسواق فلا تستطيع الحصول على تمويل احتياجاتها ولا تستطيع ضمان توريد بضائع في أوقات الأزمات ويصبح من السهل تحول العملاء إلى شركات منافسة. وقد ترتبط بالمؤسسة سمعة معينة تبرز في أذهان المتعاملين دون سواء.

## 4.2.2 تأثير البيئة الخارجية على استراتيجية المؤسسة

### 1. الجزئية

#### \* العملاء:

تحتاج المؤسسة دائما إلى دراسة أسواق عمالتها من حيث الإحتياجات والرغبات والتوقعات وكذلك خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية وتمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق فالعملاء يعتبرون من أهم العوامل تأثيرا في القرارات التسويقية التي تتخذ من المؤسسة سواء ما يتعلق بالأهداف أو الإستراتيجيات أو الخطط .

إن البرنامج التسويقي الفعال هو ذلك الذي يتناسب ونوعية العملاء المستهدفين واحتياجاتهم ورغباتهم وفي الواقع فإن المؤسسة يمكن أن تمارس نشاطها في خدمة أنواع من أسواق العملاء.

#### الموردون:

وهم مؤسسات الاعمال او الافراد اللذين يمدون المؤسسة بالإحتياجاتها اللازمة، ولا بد للمؤسسة ان تقوم بدراسة الموردون وذلك لكي تضمن توفر ما تحتاجه بصورة دائمة عند اقل سعر وجودة مرتفعة وفي الوقت الذي تحتاجها فيه.

#### المنافسون:

هم عبارة عن مؤسسات اخرى التي تقوم بإنتاج او التجارة في منتجات مثيلة او مشابهة لمخرجات المؤسسة .

#### الجمهور العام :

يعرف الجمهور العام بأنه مجموعة تمتلك إهتماما فعليا او محتملا لعمل المؤسسة او تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق اهدافها فجماعات الضغط، في القرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك، او حماية البيئة، او حماية الاقليات، او جمعيات النفع العام، وتمثل العلاقات العامة دورا هاما في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير وكذلك جماهير وسائل الاعلام التي تقوم بنشر الاخبار والمقالات التحريرية والآراء .

### 2. الكلية :

#### البيئة الاقتصادية:

تثير البيئة الاقتصادية الى خصائص وعناصر النظم الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ويتمثل في الدخل والطلب ودورة الاعمال والسياسات المالية والنقدية للدولة ودرجة توفر موارد الانتاج في المجتمع

**البيئة التكنولوجية:**

يقصد بالتكنولوجيا كل الوسائل المادية والتنظيمية التي تعمل في إنتاج منتج ما إنطلاقاً من تنمية الصناعة ومعارف علمية متخصصة فهي ترتبط بالتجهيزات والمعارف المستعملية وطريقة تشغيلها

**العوامل الطبيعية :**

تأثر هذه العوامل على أنشطة وبرامج الإدارة التسويقية، لكونها تتكون من النقص المستمر في المواد الخام وزيادة تكاليف الطاقة وتدخل الدولة في إدارة المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها وإستمراريتها بشكل يتضمن رفاهية المواطنين ولا تقتصر العوامل الطبيعية على مصادر الطبيعة فقط بل حتى على احوال الطقس والحوادث الجغرافية التي تأثر سلباً او ايجاباً على المؤسسات

## الخلاصة :

في هذا الفصل التطبيقي وهو من خلال محاولة اسقاط ما تم تناوله في الفصل السابق من الجانب النظري على مجمع رحمانى في البداية تم تعريف المؤسسة من خلال الإسم، المقر وأنها متخصصة في إنتاج الدواجن بشتى أنواعها، ثم تقديم الهيكل التنظيمي وكيفية تنظيمه وفقا على حسب المهام والاختصاص وبعدها انتقلنا للتعرف على إستراتيجية المؤسسة وبيئتها التسويقية من خلال معرفة القطاع التي تنشط فيه المؤسسة وهو إنتاج الدواجن والذي تتميز فيه بقوة، يشهد سوق الدواجن في السوق الوطنية إحتكارا من طرف المؤسسة وهي الرائدة في السوق المحلية .

# الخاتمة العامة

يعتبر المحيط بالنسبة للمؤسسة بمثابة الهواء بالنسبة للإنسان، اذا لا تستطيع البقاء والاستمرار وهي منعزلة عنه فرغم التأثيرات السلبية التي قد يؤثر بها على المؤسسة فإنه قد يوفر لها كذلك فرصا للنجاح، والمؤسسة بدورها تؤثر على المحيط.

نظرا للظروف الإقتصادية الصعبة التي تعرفها المؤسسات خاصة في ظل التعتد وعدم الاستقرار كان وراء إختيارنا لهذا الموضوع، حيث اصبح بقاء واستمرارية المؤسسات في وقتنا الحاضر مرهون بمدى صياغة إستراتيجية سليمة وصحيحة وتنفيذ وتقييم جيد، ولذلك تحضى البيئتين الخارجية والداخلية من أهمية بالغة في صياغة إستراتيجية المؤسسة، وهو ما اردنا الوصول الى توضيحه في بحثنا من خلال إبراز الدور الكبير الذي تلعبه دراسة وتحليل البيئة التسويقية المؤسسة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الانر الذي تطلب منا التطرق الى العلاقة لمؤسسة الكبيرة، وتوضيح مختلف العوامل المشكلة لهذي البيئة وخصائصها ثم ابراز اهم الطرق والادوات المتاحة أمام المؤسسة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها فهي تمكن من تنمية البدائل الإستراتيجية ومن خلال بحثنا هذا لخصنا النتائج التالية :

- .زيادة الاهتمام بعناصر البيئة التسويقية .
- . معرفة الكاملة لهذه عناصر البيئة التسويقية من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- . معرفة الزبائن وتفكيرهم ونظراتهم للمؤسسة في السوق.

ومن خلال هذه الدراسة يمكننا ان نستنتج مجموعة من التوصيات والحلول :

- . يجب على المؤسسات اليوم الاخذ بعين الاعتبار تغيرات الحاصلة في السوق لترويج منتوجها والحفاظ على بقائها وتحقيق الربح.
- . التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يعطي دافع قوي لتطوير الخدمات .
- . تطور المؤسسات اوفشلها متعلق بمدى تحليها لبيئتها التسويقية.
- . ضرورة تكثيف البحوث العلمية في مجال دراسة البيئة التسويقية.

قائمة المراجع

- بشير قرادة. (2014). دور البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماستر جمعة غرداية.
- حداد شفيق، و نظام سويدان. (1998). أساسيات التسويق. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الجبيلة، عمان.
- حنفي عبد الغفار، و رمسية قرياقص. (2000). أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- خالد محمد بني حمدان، و محمد صبحي إدريس وائل. (2008). الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج متكامل. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زكرياء وآخرون عزام. (2008). مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق (ط1). عمان: دار ميسرة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم محمد عبد الله. (1988). التسويق المعاصر. القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة.
- عبد السالم أبو قحف. (2001). وجهات نظر معاصرة. بيروت: كلية التجارة جامعة بيروت العربية.
- عبد الطيف أولاد حيمودة. (2011). دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبليس. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- عبد الفتاح النصور إباد. (2015). إدارة التسويق. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح دهيمي. (2016). استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها. مذكرة ماستر جامعة مستغانم.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 12 (ط1). مصر: مجموعة النيل العربية.
- عصام الدين أمين أبو علفة. (2002). التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات". الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عيسى وآخرون يحة. (2008). التسويق الإستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية، للنشر والتوزيع.
- فرحات غول. (2008). التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية. الجزائر: دار الخلدونية للنشر.
- فليب كوتلر، و جاري أرمستونج. (2007). أساسيات التسويق. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للترجمة والنشر والتوزيع.
- محمد أحمد عوض. (2001). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية". الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

---

- منير نوري. (بلا تاريخ). *التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجمعية الجزائرية.
- هشام عبد الله الغريبي. (1998). *الإدارة البقاء مدخل استراتيجي*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- Armsrong G., K. P. (2007). *Principes de Marketing*,. Paris, Pearson,,: 8 Edi., pp.63.71.
- Ghannam Zaim Ouafa .(2005) *Le marketing au Maroc :concepts et réalités* . Casablanca,Maroc2 :éme édition, édition Elmadariss.
- LESCA, H. C. (s.d). *Le support de L'iformation: un facteur clé dans le processus, d'attention collective aux signaux fable*. <http://www.veille-strategique.eolasservices.com/docs/2003-souadlesca-api.pdf>, p. 02.
- Micallef André .(1992) *Le marketing : fondements ; techniques ; évaluations* .Paris: Edition LITEC.
- Mintezberg HENRY .(1994) *Le Managemant voyage au centre des organization, Traduit par Jean Michal Behar* .France: 3etirages,les Edition d'Organisation

تركيبية التغذية الخاصة باعلاف كوك حضنة

Entretien(01)			Entretien(02)		
MAIS	1050	VIS1/ 1050	MAIS	1049.5	VIS1/ 1049,5
SOJA	210		SOJA	150	
PHOSPHATES	27		PHOSPHATES	22.5	
CMV	15	VIS2/ 1290	CMV	15	VIS2/1350
CA	18		CA	18	
HUIL	0		HUIL	0	
SON	165	VIS3/ 1500	SON	170	VIS3/ 1500
orge	15		orge	75	
DEMARAGE ديمراج			CROISSANCE كرواسونس		
MAIS	650	VIS1/ 650	MAIS	784.5	VIS1/ 784,5
SOJA	750		SOJA	540	
PHOSPHATES	45		PHOSPHATES	45.00	
CMV	22.50	VIS2/ 750	CMV	15	VIS2/960
CA	18.75		CA	12.00	
HUIL	13.50		HUIL	13.50	
		VIS3/ 1500	SON	90	VIS3/ 1500
ALIMENTS DINDE POULLES					
MAIS	893	VIS1/ 893			
SOJA	360				
PHOSPHATES	30				
CMV	18	VIS2/ 1140			
CA	97				
HUIL	27				
SON	75	VIS3/ 1500			