

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des sciences Economiques
Commerciales et des sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



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

العنوان:

**تأثير التسيير الاستراتيجي على فعالية الأداء
التسويقي في المؤسسات الخدمية
"دراسة حالة: تعاونية الحبوب والخضر الجافة
بولاية المسيلة"**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: استراتيجية وتسويق

إشراف الأستاذ:
- فراحية العيد

إعداد الطالبة:
- عمارة نبيلة

السنة الجامعية: 2015/2014

تشكرات

الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذا العمل إلى النور، ولا يسعى في هذه المناسبة إلا أن أتقدم جزيل الشكر للأستاذ الفاضل فراحية العيد على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم كذلك بالشكر الجزيل للأستاذ والدكتور بوبعاية حسان على توجيهاته القيمة وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة متميزة في أسواقها التي تهدف إليها ولدى الفئات المستهدفة من عملائها وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، لديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية الممكنة وبما تحققه من رضا لعملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المنظمة ويدافعون عنها وكأنهم شركاء بها.

وفي الواقع العملي المعاصر الذي تنحصر فيه الفواصل المكانية والزمانية حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المؤسسات فيما بينها من جانب وبينها وبين بيئات الأعمال من جانب آخر، ويصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمة واستقرارها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني الطويل والمتوسط على حد سواء.

ومع ما تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية من تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وكفاحها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات علمية إنما يمثل التسيير الاستراتيجي.

ومع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة ملموسة في درجة المنافسة وتنوعها، فإنه يجب على مسيري تفهم كل من الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية لمواجهة منافسين مختلفين ومتنوعين، وفي الواقع أن الاتجاه المتزايد نحو العولمة مرتبط أساسا وبدرجة كبيرة بتأثير القوى التكنولوجية، على الصناعات وإعادة تشكيلها ومن هنا يتطلب التعامل مع السوق العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة، ومن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وأن يكونوا قادرين على توفير التوجه الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول.

أولا - إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن بلورتها في التساؤل الجوهرى التالي:

ما تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية؟

وينطوي التساؤل الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية منها:

ما هو مفهوم التسيير الاستراتيجي؟

ما هي مستويات ومداخل ومراحل التسيير الاستراتيجي؟

ما هو مفهوم الأداء التسويقي؟

ما هي المعايير والمؤشرات الأساسية لتقييم الأداء التسويقي؟

ما هو تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء التسويقي في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة؟

ثانيا . فرضيات البحث :

كإجابات مؤقتة للتساؤلات السابقة وتساؤلات أخرى يقوم بحثنا هذا على مجموعة من الفرضيات التي

سنعمل من خلال هذا البحث على اختبار مدى صحتها:

- 1 . التسيير الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة الخدمية.
- 2 . تقييم الأداء التسويقي يساعد على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة كما يساعد عملية التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية التسويقية.
- 3 . إن الأداء التسويقي الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية يتطلب تقييم ورقابة مستمرة.
- 4 . يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي على الأداء التسويقي في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة؟

ثالثا . محددات البحث :

يجري موضوع البحث في إطار مجموعة الحدود التالية:

- 1 . التركيز على التسيير الاستراتيجي بتفصيل خصوصياته وعملياته وعناصره.
- 2 . التركيز على الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية.
- 3 . تقوم هذه الدراسة على أسلوب "دراسة الحالة" حيث اخترنا مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة في ولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها لمعرفة مدى تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء التسويقي فيها، ودامت فترة الدراسة من 10 / 2 / 2015 إلى 25 / 4 / 2015 .

رابعا . أسباب اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار موضوع " تأثير التسيير الإستراتيجي على الأداء التسويقي في المؤسسات الخدمية"

إلى عدة عوامل منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي كما يلي:

- 1 . تخصص الطالبة في ميدان التسويق، والذي من أهم مواضيعه الإدارة الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي.
- 2 . معرفة واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الخدمية، وخاصة مؤسسة الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة التي هي محل الدراسة.
- 3 . إعطاء معلومات لمسيرى منظمة الحبوب والخضر الجافة محل الدراسة حول التسيير الإستراتيجي والأداء التسويقي، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المرجوة وهذا ما يضمن استمرارها ونموها وزيادة فعالية الأداء التسويقي فيها.

خامسا . أهمية البحث :

تكمن أهمية دراستنا للبحث فيما يلي :

- 1 . يعد التسيير الاستراتيجي هام جدا خاصة وأن المؤسسات تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية - سواء الداخلية أو الخارجية- بسرعة كبيرة.
 - 2 . النجاح الحالي للمؤسسات لا يعد ضمانا لنجاحها في المستقبل ومن هنا كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الخدمية أن تكون لها رؤية مستقبلية.
 - 3 . يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم استراتيجيات التسويق بغض النظر عن جودتها أو تميزها، ولذا فمن الضروري قيام الاستراتيجيين دوريا بتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها.
- تأتي هذه الدراسة كمساهمة علمية لإثراء موضوع يشغل بال الكثير من المسيرين والإداريين، وبالتالي فقد تولد داخلنا فضول علمي لتقديم هذا البحث، ومن أجل هذا أردنا التطرق للموضوع وأملنا كبير في أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين للتعمق والمعالجة باستخدام معطيات أكثر وآليات أحدث قصد خدمة الدراسات العليا.

سادسا . أهداف البحث :

من خلال الأهمية التي تكتسيها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالتسيير الاستراتيجي، أهميته، مستوياته، مداخله، ومراحله، بالإضافة إلى تعريف الأداء التسويقي وتأثير التسيير الاستراتيجي عليه.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة واقع التسيير الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية خدمية وتأثيره على فعالية الأداء التسويقي فيها.

سابعا . المنهج والأدوات المستخدمة في البحث :

من أجل معالجة موضوع دراستنا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً وموافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي :

المسح المكتبي وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث واعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين الكتب، الملتقيات والتقارير ومواقع الانترنت.

أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة في الفصل الثالث من البحث ضمن منهجية الدراسة التطبيقية.

ثامنا . تقسيمات البحث

لمعالجة موضوع دراستنا هذا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري ممثل في فصلين، والآخر تطبيقي ممثل بفصل واحد وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث.

تناول الفصل الأول أساسيات في التسيير الاستراتيجي لتعريف القارئ به وبأهميته واشتمل الفصل الثاني على الأداء التسويقي والمعايير المختلفة لتقييم هذا الأداء.

لنعالج في الفصل الثالث واقع التسيير الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية خدمية ومدى تأثيره على أدائها التسويقي فيها.

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تتضمن ملخصا عاما لفصول البحث ثم عرض أهم النتائج مع اختبار الفرضيات متبوعة بمجموعة من الاقتراحات وأخيرا آفاق الموضوع.

الفصل الأول: الإطار النظري

للتسيير الاستراتيجي

(مدخل نظري)

المبحث الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي

المبحث الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي

المبحث الثالث: مراحل التسيير الإستراتيجي

تمهيد:

نتيجة لطبيعة التعقيدات التي شاهدها بيئة الأعمال في الوقت الراهن، تركز اهتمام المختصين على ضرورة توسيع الرؤية لتشمل كل الجوانب الأساسية للمؤسسة، وفي هذا الخصوص تبنت المنظمة التسيير الاستراتيجي كعملية مستمرة، بحيث تبدأ من التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية ورسم السياسات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، حيث تعتمد في ذلك على إدارة استراتيجية تسهل عملية اختيار البديل المناسب من بين عدة البدائل الممكنة، كل هذه النواحي هامة ولكن لا يوجد مكان تختبر فيه المنظمة فريق الإدارة بدقة أكثر منها في مجال تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول في المبحث الأول تقديم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والخصائص التي يشمل عليها وأهميته ، في حين يتناول المبحث الثالث مراحل التسيير الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي، إذ تتمثل الاستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنظمة، وربحيتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي، وتباينت وجهات نظر الباحثين، وقبل الخوض في مختلف التعاريف، نرجع على تعريف الاستراتيجية لها علاقة بتعرف التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي

أولا. تعريف الاستراتيجية

يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها: " العملية الإدارية لتطوير وإبقاء علاقة ملائمة ودائمة بين أهداف المؤسسة ومواردها وبين الفرص البيئية، حيث تسعى الاستراتيجية إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجاتها المنظمة بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق".¹

كما يمكن تعريفها على أنها: " رسم للاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا و خارجيا، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها".² من خلال التعريفين، يمكن القول بأن الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة يتم إعدادها في المؤسسة على المدى البعيد، بحيث تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة والمهام لبلوغ أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة، وذلك باستخدام موارد محددة في بيئته خاصيتها الأساسية هي التغيير وعدم الاستقرار. ويمكن القول كذلك بأن تصميم الاستراتيجية يتم على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)،

وكذا البيئة الخارجية لها (الفرص والتحديات)، وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقا.

ثانيا. تعريف التسيير الاستراتيجي

هناك عدد كبير من التعاريف للتسيير الاستراتيجي، ويمكن التعرض لبعض منها كالتالي: إذ يعرفه " كوتلر" بأنه "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، أو أهداف واستراتيجيات نمو، وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".³ أما "تومبسون" فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه " رسم الاتجاه العام المستقبلي للمنظمة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها".⁴

¹ عمر لعلاوي، دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمنظمة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، 2004، ص 6.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 32.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1997، ص 64.

⁴ مرجع نفسه، ص 30.

وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن، وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقييمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها تمكن المنظمة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي، وتحقيق التلاؤم بين المنظمة وبيئتها التنافسية.¹

كما يعرف " داليد " بأنه "علم وفن صياغة، وتطبيق، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"، بينما يعرفه " أنسوف " بأنه: " تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها ".²

وضمن هذا الإطار يعرفه " الداوي " بأنه " تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي ".³

ويعرف التسيير الاستراتيجي بأنه "الإجابة عن الأشكال المطروحة حول تنمية المؤسسة وكيفية مواجهة التغيرات في محيطها سواء الخارجي أو الداخلي، واختيار الاستراتيجية، وتهيؤ لتوليد قيمة كما أنه مدخل لوضع وتنفيذ المهام الاستراتيجية و الرقابة عليها وتأكيد استمرارية المؤسسة وبقائها ".⁴

كما يعرف بأنه "هو مجموعة العمليات المتكاملة التي لها علاقة بتحليل المحيط الداخلي والخارجي وصياغة استراتيجية مناسبة وتنفيذها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة له، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة، وتعظيم إنجازها في الأنشطة المختلفة ".⁵

ويعرف كذلك بأنه " مجموعة وظائف ترفع من مستوى الإدارة العامة، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وإيجاد طرق تنميتها على المدى البعيد على مستوى كل المعطيات والوسائل التنظيمية بنجاح في ظل ظروف محيطها ".⁶ كما عرف بأنه "مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء متميز مستقبلا، كما يتضمن صياغة أهداف يتم وضعها على مستويات زمنية متباينة طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل ".⁷

فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والمخطط والبرامج الزمنية والتأكيد من تنفيذها، كما يتمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.⁸

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الاستراتيجي على عناصر أساسية هي:

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص19.

² مرجع نفسه، ص34.

³ الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراة دولة غير منشودة، جامعة الجزائر، 1999، ص 4.

⁴ Rodolphe durand, guide du management, dunod, France, 2003, p84.

⁵ سعد غالب يس، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص 15.

⁶ J.phelfer, m . kalida,j .orsoni ,management strategie et organisation, edition, librairie vuibert, paris, 2000, p13.

⁷ أحمد القاطمين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار مجد لاوي، الأردن، 2004، ص12.

⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 1999، ص 33.

- . تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- . تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ باتجاهات المستقبلية.
- . اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المنظمة المختلفة، التسويق الموارد، البشرية وغيرها.
- . بيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- . إعداد نظم الرقابة الاستراتيجية وتقييم نظم المعلومات.

المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي

- إن أي تقييم لتأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لا يستند فقط إلى معيار الآثار والنتائج المالية بل يمتد ليشمل الآثار، والنتائج السلوكية التي يمكن إبراز أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:¹
- 1 . تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في التعامل مع المشكلات من خلال تشجيع الأفراد للمشاركة في عملية التخطيط، مما يزيد في قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية، وتوليد الابتكار والإبداع لديهم.
 - 2 . توضيح الأدوار بتقليل الفجوات، والتفاوض بين الأفراد في مختلف الأنشطة، وذلك بدفعهم للمشاركة في العملية الاستراتيجية.
 - 3 . توطيد العلاقات الاجتماعية من خلال التعاون للخروج باستراتيجية مناسبة والعمل على تنفيذها، ومن ثم تقييم مدى نجاحها وتقييم الانحرافات.
 - 4 . الحد من مقاومة التغيير، والقدرة على إحداث والاعتماد أكثر على الإطارات ذات التحديات والرؤية المعمقة والمدروسة للمستقبل والتي تحمل الرغبة في إحداث التغيير الإيجابي.
 - 5 . تتطلب عملية صياغة الاستراتيجيات قدرا كبيرا من الدقة في التنبؤات المستقبلية وتحليل مجمل المتغيرات المحيطة، وهذا مايجب أن يوفره منهج التسيير الاستراتيجية.
 - 6 . تحقيق التفاعل مع المحيط في المدى الطويل بناء على القدرات الاستراتيجية التي تمكن من التأثير على المتغيرات المحيط خاصة التنافسي.
 - 7 . التخصيص الفعال للموارد والإمكانات بتوجيه الجهود توجيهها صحيحا خاصة على المدى الطويل، مما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص32.

المطلب الثالث: خصائص التسيير الاستراتيجي

لكي يتم القيام بتسيير استراتيجي كفؤ وفعال يتطلب أن يتسم التسيير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص والميزات ونذكر منها مايلي:¹

1. ينصب اهتمام التسيير الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة، وليس على أي جزء من أجزائها بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة.

2. يحرص التسيير الاستراتيجي على اشتراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح الذين يهمهم الأمر في سبيل النهوض بالمنظمة وزيادة كفاءتها وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات.

3. يمتلك التسيير الاستراتيجي تصورا متكامل وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية.

4. يعمل التسيير الاستراتيجي على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج، عمان، 2008، (ص ، ص) (66 ، 67).

المبحث الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي

يهتم التسيير الاستراتيجي بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي هو الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، ومن هناك فإن كل المديرين يشاركون في وضع الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها، ولهذا سوف نتناول في هذا المبحث مستويات ومداخل التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول : مسؤوليات التسيير الاستراتيجي

المديرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويضعون وينفذون الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، ويقومون بتقييم ومراقبة النتائج وتشمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسؤوليات المباشرة عن عملية

التسيير الاستراتيجي كل من أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا، ويشمل الأخير المدير العام، ومدراء العمليات، ونائب المدير التنفيذي، ونائب المدير المسئول عن العمليات أو القطاعات ، بالإضافة إلى مدير العام ومدير الوظائف الرئيسية وكذا مدير الأقسام الرئيسية .¹

أولا . مسؤوليات مجلس الإدارة: من منظور التسيير الاستراتيجي تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاث مهام رئيسية وهي :²

1 . المراقبة أو الملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإمام بآخر التطورات التي تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.

2 . التقييم والتأثير: حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.

3 . المبادرة والتحديد: وهناك يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة، أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة، وبالرغم من أن أي مجلس إدارة يتكون من أفراد متفاوتة الولاء للمؤسسة فإن من الممكن وصف مجلس الإدارة أو تحديد خصائص من خلال تحديد مدى إسهام في الأمور الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تتراوح المجلس حسب أنواع بين مجالس و أهمية لا تسهم على الإطلاق، ومجلس متحفزة تسهم بدرجة مرتفعة حيث تكون هذه الأخيرة أكثر نشاطا، وذلك من خلال تقديم النصح كلما كان ذلك ضرورية، وإبقاء الإدارة متيقظة.

ثانيا . مسؤولية الإدارة العليا: عادة ما تؤدي وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبيرة المدراء العاميين في المنظمة بالتنسيق مع كبير مديري العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشؤون القطاعات والأنشطة الرئيسية، ويعد فهم الإدارة

¹ توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزعيم نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 94.

² ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 65.

العليا أمر على درجة عالية من الأهمية من المنظور دراسة التسيير الاستراتيجي بما يمتلكه أفرادها من تأثير قوي ليس فقط على نطاق التوجيه الاستراتيجي لمؤسساتهم ولكن أيضا بشكل مباشر على أداء تلك المؤسسات من خلال أقوالهم وأفعالهم¹.

وتعد الإدارة العليا مسؤولة أمام مجلس الإدارة على الأداء الكلي للمؤسسة، فهي المسؤولة عن إنجاز المهام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعني ذلك أن مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو رفاهية المنظمة ونموها واستقرار عملياتها، وتختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من منظمة إلى أخرى، إلا أنها تستمد من تحليل الرسالة والأهداف و الاستراتيجيات والنشاطات الرئيسية للمؤسسة.

وبصفة عامة فإن أفراد الإدارة العليا هم الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط، والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ويجب على أعضاء فريق الإدارة العليا خاصة كبير المدراء العامين، النهوض بثلاث أنواع من مجالات المسؤولية والتي تعد حاکمة في مجملها لتحقيق التسيير الاستراتيجي الفعال للمؤسسة وهي²:

القيام بالأدوار الرئيسية، توفير القيادة للمؤسسة، إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

1 . القيام بالأدوار الرئيسية: تحتوي وظيفة المدير في المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوبة للقيام به يختلف من وظيفة إلى أخرى وتشمل هذه الأدوار مايلي:

. **الرمز أو الممثل الرسمي:** حيث يقوم المدير في فئة الإدارة العليا بتمثيل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية.

. **القائد:** وينعكس ذلك الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل، وتوجيه سلوكهم والتصرف كقدوة يتحدى بها من جانب العاملين في المؤسسة.

. **همزة الوصل أو أداة الارتباط:** ويتمثل ذلك في إقامة شبكة من العلاقات و الاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة و المحافظة عليها، ويعد هذا الدور هاما لعضو فريق الإدارة لتحقيق التنسيق بين جماعات العمل ونشر الانسجام والتوافق لتحقيق الأهداف.

. **المراقب والمتابع للأحداث:** حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمؤسسة وبيئتها .

. **ناشر المعلومات:** ويعتبر دورا مكملا للدور السابق، حيث يقوم بمقتضى هذا الدور بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد والمؤثرين في الواقع التنظيمية المختلفة.

. **المتحدث الرسمي:** ويتلخص هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المؤسسة للأفراد والجماعات في بيئة المهام مثل وسائل الإعلام ومثلو العاملين أو اتحادات العمال وغيرهم من فئات ذات المصلحة في عمل المؤسسة.

¹ طارق رشدي جبة وآخرون، التفير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص29.

² توماس وهيلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص ص 110، 115.

. **الزيادة والتطوير:** ويتجسد هذا الدور في السعي لتحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة.

. **معالجة الاضطرابات:** حيث يتصدى عضو الإدارة العليا للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

. **تخصيص الموارد:** فالمدير في الإدارة العليا يطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

. **التفاوض مع الآخرين:** تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة خارجيا وداخليا مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية ونقابات العمال وغيرهم .

ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الاستثنائية أو غير المتوقعة.

2 توفير ا لقيادة للمنظمة: الأفراد الذين يعملون في المؤسسات ينتظرون إلى الإدارة العليا باعتبارها النموذج القيادي الواجب الإتياع لأنهم يضعون معايير للأداء وأمثلة للتصرف الصحيح، وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا في تطوير الرؤية الاستراتيجية التي تحدد في ضوئها رسالة المؤسسة وأهدافها وكذا الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها، وفي الغالب فإن مديري الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه، ويميلون إلى خصائص وأساليب عمل الناجحين منهم، والإدارة العليا وحدها هي التي تملك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها، كما أن مدرء المنظمة يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بما يتوفر لهم من صفات حاکمة أهمها:

. القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمؤسسة.

. القدرة على وضع القرار الصحيح الذي يجب على الآخرين إتباعه.

. القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في بلوغها.

3 . إدارة التخطيط الاستراتيجي: يجب على الإدارة العليا أن تتولى إدارة التخطيط الاستراتيجي، وحتى يمكنها صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الاستراتيجية والسياسات المناسبة، فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى، كما أن الوقت الذي يجب أن ينفقه المدير في عملية التخطيط الاستراتيجي يختلف باختلاف المستوى الإداري.

المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييري شاملا للمنظمة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي ¹:

أولا: التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال.

وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية.
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

ثانيا: التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الاستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن التسيير الاستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها:

. ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها ؟

. كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟

. كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

ثالثا: التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تتم بحجم الإنتاج ونوعيته، ومستلزماته.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 26، 28.

المطلب الثالث: مداخل التسيير الاستراتيجي

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة عند إعداد خططها الاستراتيجية، ففي المؤسسات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الاستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، استنادا إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد في قيمة الهرم التنظيمي، في المقابل فإنه في المؤسسات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط استراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق، حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات للمناقشة والحوار من أجل الوصول إلى خطة استراتيجية مكتوبة، ويمكن التمييز بين أربعة مداخل وأنماط تتبعها المنظمات في الواقع العلمي عند قيامها بإعداد استراتيجيات وهي: ¹

أولا . مدخل كبير الاستراتيجيين: حيث يقوم المديرين بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية الملائمة، يعني ذلك أن كبير الاستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الاستراتيجية، ولكي يعني امتلاكه لزام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الاستراتيجية في مراحلها المختلفة، ويلاحظ بالنسبة لهذا، المدخل أن كبير الاستراتيجية قد يتمثل في مؤسس المؤسسة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه في تحقيق النمو للمؤسسة.

ثانيا . مدخل التفويض للآخرين: في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسئول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الاستراتيجية بالكامل إلى أشخاص آخرين كالمساعدين الموثوق بهم أو فرقة مهام وظيفية مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، ويقوم المدير المسئول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الاستراتيجية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدي للعقبات، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الاستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الاستراتيجية التي تصب من أسفل إلى أعلى، إلا أنه يعاب عليه أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الاستراتيجية إليهم.

ثالثا . المدخل التعاوني: وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الاستراتيجية، بمعنى أن الاستراتيجية التي يتم التوصل إليها ناتجة عن الجهد المشترك لكل من يهيمه الأمر وفي ظل توجيهات المدير المسئول، ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الاستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، والحاجة للمزج بين الأفكار ومهارات ذوي الخبرات والخلفية المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الاستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 78، 81.

رابعا . مدخل المبادرة الذاتية: في ظل هذا المدخل فإن المسير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الاستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيام الآخرين، بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ الاستراتيجية وفقا لمبادراتهم، وفي الحقيقة فإن المسيرين في ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الاستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم، ويحقق هذا المدخل نتائج جيدة خاصة وأن الاستراتيجية الكلية تمثل في مجموع الاستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تم الموافقة عليها، وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه، ويصعب الادعاء بأن أحدهما هو الأفضل، ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى إدارته، وكذا مستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون في إعداد الاستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل التسيير الاستراتيجي

تعتمد المنظمات الرائدة والتي تحظى بمكانة كبيرة في السوق الذي تعمل فيه ، على الاستراتيجيات المثلى ، ولكي تقوم بإعداد تلك الاستراتيجيات أو الاستراتيجية يجب أن تمر بعدة مراحل تتمثل في التخطيط الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي ، الرقابة الاستراتيجية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي (الصياغة الاستراتيجية)

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف¹ وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف والغايات، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية واختيار الاستراتيجية المناسبة.

أولاً. تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية: من الأهمية أن تأخذ المنظمة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية مأخذ الحد و الاهتمام ، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة أخرى، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وسياسات وقواعد عمل التنظيم الإداري للمؤسسة، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة².

1 . تعريف الرسالة والرؤية الاستراتيجية: تعرف الرسالة على أنها " إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمنظمة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها"³، وتعرف كذلك على أنها " الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات أعمالها، وأشكال ممارستها"⁴.

ويتضح مما سبق أن الرسالة تمثل الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي في النهاية الأداة التي تتحدد بها هوية المؤسسة ومدى تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 41.

² مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 111.

³ طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 35.

إذن فالرؤية الاستراتيجية تعرف على أنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"¹.

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجيئنا على السؤال ماهو نشاطنا الحالي ؟
أما الرؤية الاستراتيجية فتخصص التوجه المستقبلي وتجيئ على السؤال
ما الذي سيكون عليه وضع نشاطها في المستقبل ؟

2. مجالات الرسالة والرؤية الاستراتيجية: تختلف المنظمات في تركيزها على المجالات الأساسية لرسالتها وقد قدم " بيتر دراكر 1974 " بعض مجالات الأداء الرئيسية والتي يمكن أن تدور حولها رسالة المؤسسة وهي:²

أ. موقف المنظمة في السوق: أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.
ب. الابتكار: أي درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجاتها أو خدمات جديدة.
ج. الإنتاجية: وتمثل الطريقة التي يتم من خلالها تقييم كفاءة المؤسسة.
د. المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية : أي كفاءة الحصول على الموارد واستخدامها وكذا المدخلات اللازمة.
هـ. الربحية: أي تحديد مستوى الربحية سواء في صيغة معدل للعائد على الاستثمار أو صورة هامش محدد للربح.
و. مستوى أداء وتنمية الإداريين في المنظمة: أي وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الأداء للإداريين بالمنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات والأداء.
ز. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم.
ح. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

3. أهمية الرسالة والرؤية الاستراتيجية: يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجز الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع للاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي لإشباعها، ونوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضاء هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين، وعليه فإن عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن، ومن هنا فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 93.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 53.54.

القرارات، وتحديد ملامح استراتيجية المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة¹.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أنه وباعتبار تحديد الرسالة خطوة أولى في التسيير الاستراتيجي فهي تحدد التوجه الصحيح لكل أنشطة التخطيط كما أن الرسالة ذات التصميم الجيد ضرورية من أجل وضع وتطبيق وتقييم الاستراتيجية، فبدون رسالة واضحة قد تتعارض تصرفات المنظمة في الأجل القصير مع اهتماماتها على المدى الطويل، ولذا تعد الرسالة أداة ضرورية للاستراتيجيين.

ثانيا . تحديد الأهداف والغايات: يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات.

1 . تعريف الغايات والأهداف: يشير تعريف الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ماترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وضعها عادة بصورة مجردة مثل: تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية، الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، ويتم تحديدها تبعا لذلك بواسطة الإدارة العليا²، وتتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل حيث تستند إلى مبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

2 . أهمية تحديد الأهداف والغايات: تؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية³:

- تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها.
- تحديد رسالة المؤسسة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- تقديم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

¹ طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

² ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 122.

³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

ثالثا . دراسة البيئة الداخلية: إن من أهم العناصر المؤثرة في قرارات المنظمة عناصر البيئة الداخلية والتي يجب دراستها وتحليل للوقوف على مستويات الأداء وتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف بالمؤسسة، وقبل تحليل هذه العناصر نتطرق إلى مفهوم البيئة الداخلية وشرح عناصرها.

1 . مفهوم البيئة الداخلية: " البيئة هي مجموعة المتغيرات والقيود أو المواقف والظروف التي تحدد سلوك المؤسسة ونماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها"¹.

وتقسم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، هذه الأخيرة تتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة الإدارية ومواردها البشرية والمادية التي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات، التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية² وتعتبر البيئة أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، ويساهم تحليل البيئة الداخلية على وجه التحديد في:³

أ. تقديم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

ب. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.

ج. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

د. اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، والتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

هـ. تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الاستراتيجية.

2 . عناصر البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة لديها:

أ. **الهيكل التنظيمي:** يعرف عادة الهيكل التنظيمي للمنظمة في ضوء الاتصال والصلاحيات وتدفق العمل، على

أنه نمط العلاقات بين الأفراد في المؤسسة كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف،

وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية، ومن الهياكل الأكثر شيوعا الهياكل البسيطة

والوظيفة وهيكل القطاعات وهيكل المصفوفة والهيكل المختلط⁴.

. **الهيكل البسيط:** يكون في الغالب في المنظمات صغيرة الحجم وتدار من قبل المالك.

. **الهيكل الوظيفي:** يقسم العمل في الهيكل الوظيفي على أساس الوظائف (الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد)

ويساعد الهيكل الوظيفي في المؤسسة على الاستفادة من المتخصصين والتعامل الجيد مع الإنتاج وتقديم الخدمات بفاعلية أكثر.

¹ عصام الدين أمين علفة، التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)، منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 29.

³ طارق رشدي جبة، مرجع سابق، ص 229.

⁴ توماس وهيلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 178.

- . هيكل القطاعات: ويطلق عليه أيضا هيكل أقسام المنتجات وفيه تضاف طبقة إدارية أخرى على أساس السلعة.
- . هيكل المصفوفة: وفيه يدمج مجالات الأقسام الوظائف في آن واحد في نفس المستوى من المؤسسة، وهيكل المصفوفة مفيد جدا عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة جدا.
- . الهيكل المختلط: هو عبارة عن تجميع منظمات منفصلة تنتج منتجات مختلطة، في أسواق مختلفة، وفي منظمة واحدة حيث تكون الأقسام مستقلة بعضها عن بعض ولكنها تشارك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يخص الموارد المالية والتخطيط على مستوى المؤسسة ككل.
- ب . 1 **ثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك المنظمة، وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم، من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية"¹.
- ج . **الموارد المتاحة:** ينصب اهتمام المدراء الاستراتيجيين في الإدارة الناجحة على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية، وبين الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة، وتتمثل الإمكانيات المتاحة فيما يلي:²
- . **الموارد التسويقية:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المنظمة، تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة.
- . **الموارد المالية:** إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدام الأموال بعقلانية وهذا، يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها، ويتطلب التسيير الاستراتيجي أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الاستراتيجية الموضوعة.
- . **الموارد البشرية:** تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة تحسين درجة الملاءة بين الأفراد والوظائف، فالتوازن بين الأفراد والوظائف له تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية.
- ويركز تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم.
- . **موارد البحث والتطوير:** تعد الموارد في مجال البحث والتطوير بالغة الأهمية، خاصة في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مسايرة مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافسي في أسواقها، وبالتالي يتدنى أدائها بصورة مستمرة.
- 3 . **تحليل البيئة الداخلية:** إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أساس ضعف أو قوة المؤسسة، وبناء عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوفرة حاليا ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية:³

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 6.

² أحمد القطامين، مرجع نفسه، ص 69. 71.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 111. 117.

أ. تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي: والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنه عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدي، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية .

ب. اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة: بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة.

ج. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة والضعف في المنظمة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة، إن المنظمة لا يكفيها تحليل ودراسة عناصر ومتغيرات البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها، بل عليها أيضا دراسة بيئتها الخارجية بمتغيراتها وعناصرها المؤثرة فيها.

4. دراسة البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من عناصر ومتغيرات تقع خارج سيطرة المنظمة في المدى القصير، وتتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وقبل تحليل هذه المتغيرات نتناول مفهوم البيئة الخارجية وكيف تساهم دراسته.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها " جميع الظروف والمؤشرات التي تحري وتدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، بما فيها عملية تسيير الاستراتيجية، كما تحتوي البيئة الخارجية قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف محددة " ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى اهتمامها بدراسة وتحليل العوامل البيئية المؤثرة، وتساهم دراسة البيئة الخارجية في:¹

. تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل مع المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات تعطى لها.

. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.

. تحديد الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها .

. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

5. تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها.

¹ طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 152.

5 . الاختيار الاستراتيجي: بعد دراسة وتحليل المنظمة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعليها الاختيار من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: التنفيذ الاستراتيجي

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد عملية التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها وفي حين تحتاج مرحلة الصياغة إلى نظرة فلسفية فإن مرحلة التنفيذ تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية¹.

أولا : وضع تحديد السياسات

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الاستراتيجية ولذا فإن هناك من الكتاب من يضعها في مرحلة الصياغة كمرحلة نهائية بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

1 . تعريف السياسات: يمكن تعريف السياسات بأنها " مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه"².

2 . أهمية تحديد السياسات: تتخلص أهمية وضع وتحديد السياسات في النقاط التالية:³

- . وجود السياسات يقلل من خبرة المديرين عند مواجهة مواقف لا يديرون كيفية التصرف فيها، والسياسة ترشدتهم وتقلل من عدم تأكدهم وتجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة.
- . السياسة هي أداة المنظمة في التنسيق بين الأهداف العامة من جهة، وبين تصرفات المسيرين من جهة أخرى.
- . السياسة تجعل من عملية اتخاذ القرار أمرا سهلا، وذلك لأنها ترمج وتحدد ما يجب عمله بالتفصيل، وهي بذلك تقلل وقت وتكلفة اتخاذ القرار.
- . السياسة توفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه كما أنها توفر الحماية لأي مدير يود أن يدافع عن قراراته بأنها تسيير وفقا للسياسة.

¹ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 16.

² عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 88.

³ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001. 2002، ص 205.

ثانيا: تحديد ووضع البرامج:

ويعرف البرنامج على أنه " عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين ".¹

ثالثا: وضع وتحديد الموازنات

تعريف الموازنات "هي خطة مالية تعطي فترة زمنية معينة، وهي توضح الكيفية التي بها الحصول على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة ".²

رابعا. تحديد ووضع الإجراءات :

هناك عدة تعاريف للإجراءات نذكر منها:

" الإجراءات هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة

معينة " ³. كما تعرف بأنها أي " الإجراءات طريقة محددة سلفا تبين كيفية تنفيذ أعمال روتينية ".⁴

خامسا: تخصيص وتوزيع الموارد: يعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية، وتساعد التسيير الاستراتيجي على تخصيص الموارد وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، ويتوفر لدى منظمة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعية (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية)، وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة، لا يعني بالضرورة نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية فهناك عدد من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفاعلية المطلوبة ومن أهمها:⁵

. الحفاظ على الموارد النادرة.

. مراعات المعايير المالية في الأجل القصير.

. البناء التنظيمي المناسب.

. مراعات مختلف المخاطر.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن بيئة المنظمة الداخلية وهي:⁶

● الهيكل التنظيمي المناسب.

● التخصيص المتوازن للموارد وللنشاطات التنفيذية المختلفة.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001. 2002، ص 182.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع نفسه، ص 182.

³ توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 332.

⁴ علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 221.

⁵ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002. 2003، ص 337.

⁶ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 138.

- وجود نظام ملائم للتحفيز.
- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية .
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية

تعد عملية تقييم أداء المنظمة واحد من العمليات الأساسية في التسيير الاستراتيجي، وحيث أن المؤسسة تكون في تغيير مستمر فإن التسيير يواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن التسيير من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية، وتعرف الرقابة بأنها " العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى أنها تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمنظمة، وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم ".¹ كما يمكن تعريف الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة وهي " عملية قياس الأداء أو التأكد من أن ما تم هو ما كان يجب أن يتم".

¹ شوقي ناجي جواد، ادارة الأعمال (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 384.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال دراسة الفصل الأول أن الاستراتيجية ماهي إلا نتيجة للتسيير الاستراتيجي وهي انتقال مرحلي من أجل تحقيق الأهداف المنظمة للمؤسسة المستقبلية في ظل دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية حيث تمر بثلاثة مراحل وهي مرحلة صياغة الاستراتيجية، أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي والذي يتم فيه تحديد كل من الأهداف والغايات والرسالة والرؤية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية وكذا تحديد أهم الاستراتيجيات الممكنة واختيار البديل الأفضل ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي والذي يتم فيه تحديد كل من الإجراءات والقواعد والموازنات وتوزيع وتخصيص الموارد، ثم تأتي مرحلة التقييم حيث يتم فيه تحديد معايير القياس وكذا قياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء بالمعايير والقيام بالإجراءات التصحيحية إن وجدت.

الفصل الثاني: فعالية الأداء التسويقي

المبحث الأول: ماهية الأداء التسويقي

المبحث الثاني: كفاءة وفعالية الأداء التسويقي

المبحث الثالث: مؤشرات ومعايير قياس الأداء التسويقي

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء التسويقي من أهم المداخل لتحقيق التميز وتنمية القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وقد أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات قياس الأداء التسويقي مطلباً حيوياً في المنظمات لاسيما المؤسسات الخدمية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول في المبحث الأول تقديم المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي وماهيته ومكوناته، وفي المبحث الثاني سنقدم كفاءة وفعالية الأداء التسويقي وأما المبحث الثالث سنتناول فيه مؤشرات ومعايير قياس الأداء التسويقي.

المبحث الأول: ماهية الأداء التسويقي

باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداء الجزئية إذ أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة، ويتضمن الأداء التسويقي للمؤسسة العديد من الأهداف المراد تحقيقها من المؤسسة، التي تشكل عاملاً رئيسياً في إنجاح المؤسسة أو فشلها على صعيد بيئتها الداخلية أو الخارجية وعلى المدى الزمني الطويل أو القصير.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء مرتبط بمجموعة من المصطلحات ذات العلاقة، حيث نتطرق أولاً إلى تعريف الأداء ثم يليه شرح مبسط لهذه المصطلحات.

أولاً. تعريف الأداء

يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"¹.

وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو قيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو منظمة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل، كما نجد أن هذا التعريف يرتبط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المنظمة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها².

ثانياً. المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

1. الكفاءة:

تعني الكفاءة "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة"³، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة وتحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة: قيمة المخرجات/ تكلفة المدخلات

2. الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل و المديرون أداء مايجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص115.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 88.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 415.

مبرر؟¹ وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المؤسسة (إلى أي مد تم تحقيق النتائج المرغوب فيها ؟)، أي، التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسئول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في المجال المحددة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الفعالية: الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد

3. الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف: "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول لأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر النتائج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة النتائج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يومياً ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته).²

4. الأهداف:

تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ماترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (الاستراتيجية) وأهداف أخرى قصيرة المدى"³ وللهدف مجموعة من الخصائص هي:

. الواقعية: أي يمكن بلوغه وتحقيقه.

. أن يكون كمياً قابلاً للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل: هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام.

. أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.

. أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.

أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

المطلب الثاني: تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعياري الوظيفي:⁴

أولاً. ح

سب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى أداء داخلي وأداء خارجي

¹ مرجع نفسه ، ص 67.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 67.

³ محمد جاسم الصميد عي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص 28.

⁴ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

1 . الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي متمثل في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2 . الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانياً. حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

1 . الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2 . الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثاً. حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:¹

1 . أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها.

¹عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

2. أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين وغيرها.

3. أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4. أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبنى على الكفاءات واختبار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء التسويقي

أولاً. تعريف الأداء التسويقي

يعرف الأداء التسويقي بأنه " الأداء التسويقي هو المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة " ¹. كما يقصد بالأداء التسويقي " المخرجات والنتائج التسويقية والأنشطة والأهداف التي تتطلع إدارة التسويق إلى تحقيقه " ².

ويتضح مما سبق بأن الأداء التسويقي هو انعكاس مدى نجاح أو فشل وظيفة التسويق في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ثانياً. أهمية الأداء التسويقي

إن المعيار الأساس للأداء التسويقي هو مستوى الأداء المطلوب الذي تحدده الإدارة للشركات وتتوقع أن بلوغه ممكن، والمعايير هي أسس وقواعد لقياس درجة تحقق النشاط التسويقي فإذا استطاع المسوقون تحقيق التطابق بين المعايير والنتائج الفعلية تحققت المنافع والمزايا للمنظمة إلى أن عدداً من الكتاب يعدون المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم أولاً ثم لمساهمتهم وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى إذا تطرقنا إلى أهداف المنظمات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:

. إرضاء حاجات زبائنهم.

¹ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجودة الاقتصادية، وتقييم المشروعات، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 245.

² إيمان فؤاد إمام شقير، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005، ص 13.

. تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

وإذا ما تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول إن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة¹، أن الأداء التسويقي يمثل عنصر أساسا لنجاح المنظمة، وبدون الأداء التسويقي فإن الشركات لا تستطيع أن تقيم أداؤها مع المنافسين، فضلا عن توفير البيانات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية لغرض اتخاذ القرارات المناسبة وتكمن أهمية فهم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات أهمها:

. المساعدة في فهم المشكلات وحلها في إدارة التسويق.

. المساعدة على تفهم الفرد وإدراكه لعملية التسويق.

. كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي.

. معرفة حقوق الفرد وواجباته اتجاه المؤسسة.

. المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للترقي في الإدارة.²

والأداء التسويقي يحتمل أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

. كونه يمثل محور أساسا لنجاح المنظمات وفشلها في تنفيذ إستراتيجيتها وقراراتها.

. عدم وجود معايير متفق عليها من قبل الكتاب يمكن اعتمادها لتفسير الجوانب كافة المتعلقة بأداء المنظمة.

بناء على ما تقدم أن أهمية الأداء التسويقي تتمثل بمقارنة أداء المنظمة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المنظمة في السوق إما البقاء أو الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع المنظمة استخدام مواردها بشكل كفاء والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي منتجات تلي طلبات الزبائن وتسويقها.

ثالثا. أهداف الأداء التسويقي

ترى المنظمات اليوم من وجهة نظر العلاقة التسويقية أن رسالتها الأساسية هي تحديد قيمة لعملائها، ويتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقه هو التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة، ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية منها:³

1. أهداف متعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار:

تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوبة تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس وبالتالي في مقدمتها

2. أهداف الربحية: والتي تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل عندما تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق بحيث يزود ملاك المنظمة بعائد مقبول كما أن يمد المنظمة بعائد يمكن استخدامه في إعادة

¹ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان 2013، ص 118.

² أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع نفسه، ص 199.

³ طارق زيدان، "المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات"، الملتقى العربي الثاني للتسويق الوطني العربي، الدوحة دولة قطر، 6.8 أكتوبر 2003، ص 17.

الاستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلياً هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

3. أهداف النمو التسويقية¹: ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل: زيادة حجم المبيعات وزيادة حصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مريح.

4. أهداف البقاء والاستمرار: يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق وبالرغم من أن المنظمة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف إلا أنه على عائق إدارة التسويق عبئ كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على الرضا العملاء واستمرار ولائهم في المستقبل.

5. أهداف متعلقة بالانطباعات الذهنية: يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة وسمعة المؤسسة تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر إيجابية من منافسيها في السوق، من خلال تقييم السلع والخدمات التي تحقق رضا عملائها في الحاضر والمستقبل، وتختلف هذه الأهداف عن الأهداف السابقة والمتعلقة بالمبيعات والربحية والنمو من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل: أساليب قياس الميول والاتجاهات².

6. الأهداف الاجتماعية: ويقصد بهذه الأهداف أن لكل منظمة مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها، وأن هذه المسؤولية لها ارتباط كبير بوظيفة التسويق هذا ولم تنتهي الدراسات والبحوث من التحديد الدقيق لمضمون المسؤولية الاجتماعية ومحتوياتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو لوظيفة التسويق، ومع ذلك فهناك بديهيات تكشف عن مضمون هذه المسؤولية، وهذا وبينما تتسم الأهداف السابقة ذكرها، المبيعات والربحية والانطباعات الذهنية اتفاق معظم الكتاب على اعتبارها ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، يلاحظ أن الوضع مختلف بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى بعض الكتاب أنها تدخل ضمن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة بها، وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق حيث تتسم بصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها وقياس مدى النجاح في تحقيقها وارتفاع تكاليفها وصعوبة قياس أثرها على نشاط المؤسسة.

ويتضح من العرض السابق لمجموعة الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها والتي يعكس الأداء التسويقي مدى النجاح أو الفشل في تحقيق كل منها أنها تجمع بين الأهداف الكمية كالمبيعات والربحية والأهداف غير كمية من الانطباعات الذهنية ورضا العميل، وكذلك تجمع بين الأهداف طويلة المدى التكوينية انطباعات إيجابية عن المؤسسة لدى عملائها وقصيرة المدى كتحقيق حجم معين من المبيعات خلال السنة.

¹ إيمان فؤاد وامام شقير، مرجع سابق، ص 14.

² طارق زيدان، مرجع سابق، ص 14.

المبحث الثاني: كفاءة وفعالية الأداء التسويقي

في هذا المبحث نحاول ربط مفهومي الكفاءة والفاعلية بالأداء التسويقي، والتطرف إلى مختلف المداخل ومقاييس الكفاءة والفاعلية.

المطلب الأول: تعريف كفاءة الأداء

وتعرف كفاءة الأداء بأنه " الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات ".¹ أي " أنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ".²

وعليه فإن الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدجلات (عناصر الإنتاج) والنواتج، وبصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كالتالي:
الكفاءة : النواتج (كمية أو قيمة) / المدخلات (كمية أو قيمة)³

المطلب الثاني: تعريف فعالية الأداء

يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، اصطلاحا أكثر شمولاً من الكفاءة

فالفعالية هي " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية "⁴، وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة "⁵. وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكم والتعدد، ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة وأن قياس الفعالية تتعدد مداخله أهمها.⁶

1 . مدخل ملكية الموارد: يتمثل هذا المدخل في قياس قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للحصول على موارد نادرة وذات قيمة وبشرية عالية ونادرة، وقدر كافي من التمويل أو التكنولوجيا، وعليه فإن أعلى المؤسسات فاعلية هي تلك الأكثر نجاحاً في الحصول على موارد قيمة، وتكتمل أهمية هذا المدخل في ثلاث محاور.

. المحور الأول: فإن هذا المدخل يقيس الفعالية للمنظمة ككل.

. المحور الثاني: فإنه يأخذ بالاعتبار علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية.

. المحور الثالث: فيمكن استخدامه بمقارنة مؤسسات تختلف أهدافها.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، دار المعرفة، عمان، 2001، ج1، ص24.

² علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المنظمة العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص27.

³ علي عبد الله، مرجع نفسه، ص25.

⁴ سعد صادق مجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص201.

⁵ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص25.

⁶ أحمد السيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار النشر، 2000، ص201.

2 . مدخل صحة المنظمة: يركز هذا المدخل لقياس الفعالية على صحة المؤسسة ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويؤلف هذا المدخل بين مقياس كل من الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.

3 . مدخل قياس الناتج: يعتبر هذا المدخل أكثر ارتباطا بالفعالية، إذا بقيس مدى تحقيق الأهداف، ويبدو منطقيا لأن المؤسسة تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء زبائنها رغم ذلك هو دليل غير كامل للفعالية، حيث قد تكون المؤسسة فعالة جدا في إنتاج قدر كبير من المنتجات كالسلع أو خدمات، ولكن ما لم يكن هذا الناتج قابلا للاستغلال وللاستفادة به من زبائن المؤسسة فلهذا تستثمر هذه الأخيرة.

4 . مدخل إعادة التدوير: يهتم هذا المدخل بمدى حسن استهلاك المنتجات التي أنتجتها المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات من قبل الزبائن ومدى ترجمة ذلك وتحويله إلى مدخلات أساسية، ولهذا المدخل ثلاث أبعاد هي:

. التكيف الذي يبين مدى استجابة المؤسسة في الأجل الطويل للمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
 . التطوير الذي تسعى إليه مؤسسات كثيرة لتحسين قدرتها على التكيف وذلك بالاستثمار في تطوير نفسها.
 . البقاء والاستمرار حيث تتمثل الفعالية في قدرة المؤسسة في تحويل مدخلاتها من بيئتها إلى مخرجاتها تعود إليها بطريقة تعطي مدخلات بشكل مستمر.

5 . مدخل أصحاب المصالح: هم الأطراف المعنية بأداء المؤسسة مثل: العاملين والزبائن، الملاك والدائنين، الذين يقيمون أداء المؤسسة، ويؤثر تعدد أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المؤسسة على صنع قرارات تنظيمية في عدة مجالات، لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحهم، وفي مايلي عرض معايير (مقاييس) الفعالية من وجهة نظر كل طرف.

الجدول رقم (1) : معايير الفعالية من وجهة نظر كل طرف

| مقياس الفعالية | الأطراف |
|---|-------------|
| . الرضا عن الأجر، الإشراف على العمل. | 1. العاملين |
| . العائد على الاستثمار. | 2. الملاك |
| . جودة السلع والخدمات. | 3. الزبائن |
| . صفقات ومعاملات وإجراءات مريحة وسريعة. | 4. الموردون |
| . الأهلية الانتمائية للمنظمة. | 5. الموردون |
| . توافق أهداف وعمليات المنظمة مع القوانين والضوابط الموضوعية. | 6. الحكومة |
| . وفاء المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية . | 7. المجتمع |

المرجع: أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار النشر، 2000، ص201.

مما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة).

المبحث الثالث: مؤشرات ومعايير قياس الأداء التسويقي

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم الأداء التسويقي باعتباره مدخلا لتحقيق النمو والاستمرار، إلا أن موضوع قياس الأداء التسويقي لا يزال فنيا، واستنادا إلى ما سبقنا إليه الباحثون في نفس المجال، رأينا تقسيم مؤشرات ومعايير قياس الأداء التسويقي وفقا للمطالب الموالية.

المطلب الأول: المعايير والمؤشرات النوعية

هناك عدة أنواع للمعايير والمؤشرات النوعية نذكر منها:

أولا: مؤشرات القياس الخاصة بالأداء البشري

تعتمد إدارة التسويق كليا على العنصر البشري للقيام بوظيفتها، وهذا ما يتطلب منها مراقبة مستويات أداء مواردها البشرية وتحسينها.

أ. مؤشرات قياس أداء مدير التسويق:

مدير التسويق هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة من حجم المبيعات ورقم الأعمال وحجم الحصة السوقية، لذلك فإن أداء هذا الأخير يقاس بقدرته على توجيه الموارد والأطراف التسويقية الفعالة نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويتحقق هذا المستوى من الأداء عن طريق الرفع من الأداء العاملين الذين يقعون تحت مسؤوليته مستخدما أحد المداخل التالية¹:

. تطوير مهارات وسلوك العاملين.

. تطوير وتحسين ظروف العمل المادية.

. التركيز على التطوير التنظيمي والتقني.

ب. مؤشرات أداء الموزعين:

يعتبر الوكلاء والسماسة الوسطاء الأكثر انتشارا وشيوعا في توزيع الخدمات، وهم يساهمون بدور فعال في الوصول بين المؤسسة الخدمية وزبائنها.

ويمكن قياس أداء الموزعين بالاعتماد على عدد من المؤشرات:

. الكفاءة الإدارية والبيعية من خلال القدرة على إنشاء الطلب وإيجاد طرق البيع والتعامل مع الزبائن.

. درجة قرب الموزعين من المستهلك، بحيث تكون مواقعهم محل انجذاب للزبائن الجدد وهذا من خلال طريقة تهيئة نقطة البيع.

. المقدرة المالية للموزع، حيث تعبر عن حجم التعامل الذي يقوم به وقدرته على الوفاء بالتزاماته.

¹ بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمنظمة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 131.

القيام بالترويج للخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية وجمع المعلومات الخاصة بالسوق والطلب، إضافة إلى القيام بتقديم بعض الخدمات الإضافية بعد البيع نيابة عن المؤسسة.

وتوجد عدة مداخل لتحسين أداء الموزعين نذكر منها:

1. **مدخل الخصومات:** يستخدم هذا المدخل لتحفيز الموزعين على الشراء كميات أكبر من المنتجات الخدمية وفي حالة التمكن من تصريفها كلياً، تقوم المؤسسة بمنحهم خصماً على الكمية المشتراة.
2. **مدخل الكوبونات:** تقوم المنظمة الخدمية بمنح كوبونات للموزعين، يؤدي استرجاعها إلى منحهم مجموعة من الصلاحيات (الهدايا ، خدمات إضافية).
3. **مدخل العمولات والنسب المئوية:** تمنحها المنظمة الخدمية للموزعين إذا تجاوزت مبيعاتهم النسبة المحددة، ويتم حسابها انطلاقاً من المبيعات المحققة.

ثانياً : مؤشرات القياس الخاصة بالمزيج التسويقي الخدمي

تسعى المؤسسة الخدمية إلى تقديم مزيج تسويقي خدمي قائم على الابتكار والتطوير وذلك لتلبية متطلبات المستهلكين، وعلمها بأن أداء المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتميز عناصر مزيجها التسويقي¹.

أ. الأداء الخاص بالخدمة المقدمة

بما أن الخدمة غير ملموسة وفي غالب الأحيان تستدعي حضور المستفيد من أجل تلقيها، فإن أداء الخدمة يختلف حتماً عن أداء المنتج الملموس الذي يمكن قياسه حسب خصائص المنتج ، مكوناته، كفاءته، درجة أمانه وغيرها. ويشير أداء الخدمة إلى كيفية التعامل مع المستهلك بدءاً بالاستقبال ووصولاً إلى تحقيق عملية البيع، وكذا قدرة مقدمة الخدمة على الإقناع والإجابة عن كافة تساؤلات المستهلك ، والاستجابة لمتطلباته، كما أن مستوى أداء الخدمة يجب أن ينعكس في رضا المستهلك وعودته مجدد الطلب الخدمة وبذلك يتحقق ولاءه للمؤسسة الخدمية.

ب. الأداء الخاص بالسعر:

يتمحور أداء سعر الخدمة في اتخاذ مجموعة من الاعتبارات عند صياغة استراتيجية التسعير، والتي تتمثل في حجم الطلب على الخدمة، الإنتاج، التسويق، تأثير المنافسة، الأهداف التسويقية وغيرها، وفي نفس الوقت يجب أن يحقق للمؤسسة البقاء وتعظيم الأرباح وزيادة حجم الحصة السوقية، ويمكن قياس أداء سعر الخدمة بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية الموضحة في الجدول التالي:

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 133.

الجدول (2) : مؤشرات أداء سعر الخدمة

| المؤشرات الكمية | | المؤشرات النوعية |
|---|--|--|
| أهمية قياسه | المؤشر | |
| معرفة مدى تحقق خطة التسعير الموضوعية . النسبة : 1 تعني كفاءة خطة التسعير . | تحقيق أهداف: الأسعار الفعلية / الأسعار المخططة | . تحقيق البقاء والاستمرار . تعظيم الأرباح في حدود التكاليف . تحقيق المرونة مع أوضاع السوق . تأكيد العلاقة الموجودة بين : السعر / الجودة السعر / القيمة المدركة السعر / المنفعة |
| معرفة متوسط الخدمة . | سعر الخدمة : قيمة المبيعات / كمية المبيعات | |
| معرفة التطور الحاصل في سعر الخدمة من سنة لأخرى | تطور السعر: سعر الخدمة في / سعرها في الفترة t الفترة | |

المصدر: بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 143.

ج. الأداء الخاص بالتوزيع:

إن فترات توزيع الخدمات أكثر بساطة من تلك المستخدمة في توزيع السلع بسبب عدم ملموسية الخدمات، ويتمحور أداء توزيع الخدمة في النقاط التالية:

- قرب منفذ التوزيع من المستهلكين واتساع شبكة التوزيع.
- البيئة المادية للمنفذ التوزيعي والتي تكسب الخدمة جانبا ملموسا يساعد على إدراك المستهلك للخدمة والقدرة على تقييمها.
- قدرة الوكيل على تقديم الخدمة بجودة عالية.

د. الأداء الخاص بالترويج:

يتمثل الأداء الخاص بالترويج بقدرة عناصر الاتصال التي تستخدمها المؤسسة الخدمية اتجاه الزبائن على الإقناع والحث على اتخاذ قرار الشراء، بدءا من مرحلة التعريف بالخدمات، مروراً بمرحلة الانجذاب إليها، وصولاً إلى مرحلة الرغبة في الحصول عليها، ويتمثل الجدول التالي أهم مؤشرات أداء التوزيع.

الجدول (3): أهم مؤشرات أداء التوزيع

| المؤشرات النوعية | المؤشرات الكمية |
|---|---|
| <p>__ مدى قدرة الرسالة على إبراز المنافع المحققة من تقديم الخدمة .</p> <p>__ درجة تذكّر الرسالة.</p> <p>__ مدى انجذاب المستهلكين.</p> <p>__ عدد الزبائن الجدد .</p> | <p>كفاءة نشاط الترويج: قيمة المبيعات / تكاليف الترويج.</p> <p>كفاءة نشاط الإعلان: قيمة المبيعات المحققة بعد الإعلان / قيمة المبيعات الكلية في السنة.</p> <p>كفاءة تنشيط المبيعات: قيمة المبيعات بعد التنشيط/ قيمة المبيعات الكلية في السنة.</p> |

المصدر: بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص135.

نستنتج مما سبق أن مؤشرات قياس الأداء الخاص بعناصر المزيج التسويقي تعبر عن الأداء الخاص بكل عنصر منها ولا يمكن الاعتماد عليها منفردة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، ويتعين على إدارة التسويق اختيار مزيج تسويقي مدروس من خلال تقديم الخدمة الملائمة التي تلي حاجات المستهلكين، وسعر مفسر للمنافع المحصل عليها، ومحققاً للأهداف المرغوبة ، وأن تستخدم استراتيجية توزيع ملائمة للاستجابة للطلب في أي وقت ومكان، مع إتباع سياسة ترويجية قادرة على جلب انتباه الزبائن وبناء صورة جيدة عن المؤسسة في أذهانهم.

ثالثاً : مؤشرات القياس الخاصة بالزبائن

إن تقييم الأداء التسويقي انطلاقاً من الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب الزبائن وتحقيق رضاهم وبناء صورة ذهنية جيدة لديهم عن المنظمة، وتحقيق ولائهم على المدى البعيد، والمؤشرات التسويقية الخاصة بالزبون هي مؤشرات نوعية وتمثل في :¹

1 _ كسب زبائن جدد:

يعبر هذا المؤشر عن قدرة المنظمة على زيادة عدد زبائنها من خلال جهودها التسويقية عن طريق استقطاب زبائن جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل، ويركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية لأن المنظمة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، ويتم حساب معدل جاذبية الزبائن عن طريق النسبة المئوية للمشتريين الجدد الذين اشترؤا من خدمات المنظمة وعلامتها، وتقوم المنظمة بتطبيق أساليب مؤثرة على زبائن المنافسين لتحويلهم لصالحها، منها: توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز القوة البيعية، تقديم امتيازات للزبون، المشاركة في المعارض والصالونات لبناء العلاقات العامة وغيرها.

2 _ تحقيق رضا الزبائن الحاليين:

إن اكتساب زبائن جدد دون تحقيق رضاهم هو هدف بلا معنى، فتحقيق رضا الزبون يتحدد به بقاء تعامله مع المنظمة ومن ثم إمكانية الاحتفاظ به وتحقيق ولائه ويعرف الرضا على أنه " الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات وينتج عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه وما يحصل فعله عليه، حيث تقاس بكمية

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص136.

الإشباع والمنفعة المحصل عليها"، ومن خلال الرضا يمكن للمنظمة الخدمية قياس مدى ملائمة العرض للطلب، فتعمل قدر المستطاع على تحسين عرضها من الخدمات بما يضمن التكامل مع أنشطتها الوظيفية، وكلما كان الزبون راضيا كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد من خلال الأثر الإيجابي لظاهرة " من الفم إلى الأذن"، مما يشكل لديها مصدر لتحقيق أرباح أكثر.

3 _ درجة ولاء الزبائن:

يقصد¹ بالولاء ذلك العام الذي يشعر به الزبون عند تعامله مع المؤسسة، وأثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن الرضا يعد احد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور مفهوم الولاء، ويعرف الولاء بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبائن عن المنظمة في حد ذاتها، عن علامتها وعمما تقدمه من منتجات، بحيث تجعلهم لا يظهرون أي استعداد للتعامل مع المنافسين، ويستمررون في التعامل معها على المدى البعيد من منطلق شعورهم بالثقة نحوها أكثر من منافسيها، ومن المقاييس الهامة للولاء نذكر منها:

- أ. المقياس الذي يعتمد على البعد السلوكي للزبون، ويركز على معدل تكرار الشراء لنفس العلامة أو الخدمة.
- ب. البعد الإيجابي للولاء، ويعني وجود اتجاه إيجابي نحو العلامة أو المنظمة، وهذا البعد هو الذي يفرق بين الزبائن ذوي الولاء الحقيقي للعلامة أو الخدمة.
- ج. البعد المعرفي للولاء، ويعكس قيام الفرد باستبعاد أي بديل آخر متاح أمامه عند قيامه باتخاذ قرار الشراء.

4 _ المكانة الذهنية الحالية للمنظمة:

ويقصد بها معرفة الكيفية التي يدرك بها الزبون المنظمة الخدمية مقارنة مع المنافسين الرئيسيين، وهذا يتضمن قياس ما يسمى بالصورة الذهنية، والصورة الذهنية هي مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الفرد عن الشيء، ويجدر بالذكر أن حمل الصورة الذهنية ذاتها من قبل مجموعة من الأشخاص لا يعني أنه ستكون لهؤلاء الأفراد نفس المواقف تجاه ذلك الشيء وذلك السبب اختلاف الأوزان أو الأهمية النسبية للمعتقدات التي يحملونها فيما بينهم مما يؤدي في النهاية إلى سلوك مختلفة، وسنعرض أربعة طرق رئيسية لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية:

أ _ مقياس مدى المعرفة والتفصيل: يقيس معرفة المستهلك بالمؤسسة وهل كون عنها صورة ذهنية مألوفة وإن كانت قد ارتفعت إلى مستوى تفضيله أم لا.

ب _ مقياس التمايز للمعاني المتضادة: يتضمن قائمة من بعض الصفات المتضادة (واسع / ضيق، ملائم / غير ملائم، جودة عالية / جودة منخفضة.)

وفي ظل مقياس متدرج يتطلب من المستقصى منه وضع علامة على الدرجة التي تعبر عن رأيه.

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 138.

ج _ مقياس الأبعاد المتعددة: تطبيق هذا المقياس يمكن من الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صورة المؤسسات الخدمية التي خضعت للقياس، وفي ضوء إجابات المستقصى منهم يتم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها في جهاز الحاسوب، وفي الأخير يتم الحصول على خريطة موقع، عليها مواقع المؤسسات الخدمية وفقا للمتغيرات أو الصفات التي على أساسها القياس.

د _ المقياس المباشر للمواقف: هذا النموذج يركز على السلوك الذي تهتم به المنظمات الخدمية وبالذات المنظمات غير الربحية، ويتضمن تطوير طريقة لقياس الصورة الذهنية من ناحيتين: . المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين (مثلا إجراءات دخول المستشفى أو الدفع وغيرها).

. الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة

إن الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن له تأثيرات طويلة الأجل على أداء المؤسسة من الناحية التسويقية، حيث يتيح لها تحسين وتطوير أساليب عملها وتنسيق وظائف والرفع مع أداء أفرادها وحجم مبيعاتها وخدماتها.

المطلب الثاني: المعايير والمؤشرات الكمية

هناك عدة مؤشرات تتعلق بالكمية أهمها¹:

أولاً: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج التسويقية

تسمح المؤشرات الخاصة بقياس النتائج التسويقية بالتعرف على الأنشطة التي تسهم فعليا في الرفع من الأداء التسويقي فضلا عن إجراء المقارنات بين المؤسسات المتنافسة أو مقارنة نتائج المنظمة الخدمية من سنة لأخرى، وتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية:

أ . حجم المبيعات: هو عدد المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة (أسبوع ، شهر، فصل، سداسي، سنة) ويتمثل عدد الصفقات من قبل المؤسسات الخدمية مع زبائنها ، كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي ويسمح بمقارنة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع خدمات المنافسين، ومن المهم للمؤسسة الخدمية أن تعرف حجم المبيعات الذي تحققه في كل منفذ توزيعي وكل منطقة بيعية، بحيث كلما زاد حجم المبيعات كلما كان ذلك دليلا على تحسن الأداء التسويقي للمنظمة.

ب . رقم الأعمال: يقصد به مجموعة المبيعات المحققة من طرف المنظمة الخدمية في السنة المحاسبية ، ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب (TVA) وخارج الخصوم والحسومات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال} : \text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{سعر الوحدة المباعة}$$

ج . الحصة السوقية: تعتبر من أحد أهم المؤشرات لأي منظمة وللأداء التسويقي بصفة خاصة، وتهتم المنظمة الخدمية بدراسة تأثير حصتها السوقية على الربح للتأكد من الاستخدام الكلي للموارد المتاحة، وينظر العميل

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 139.

للحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة ومدى انتشارها وقبولها واستمرار جودتها العالية، وتهتم المؤسسات الخدمية بتحليل الحصة السوقية ومعرفة اتجاهاتها على مستوى الخدمات أو الزبائن، وهناك عدة مقاييس لقياس الحصة السوقية أهمها:

. الحصة السوقية الاجتماعية للمؤسسة الخدمية: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الحصة السوقية: مبيعات المؤسسات الخدمية في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}}{100} \times$$

. الحصة السوقية النسبية: وتقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في نفس صناعة الخدمة كما هو مبين في المعادلة التالية¹:

$$\frac{\text{الحصة السوقية: مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}}{100} \times$$

وتقوم بعض المؤسسات الخدمية بحساب الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد حيث يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة كنسبة من مبيعات المنظمة القائمة في الصناعة، وأكدت البحوث على العلاقة بين توجه المنافسة والحصة السوقية، أي أنها مؤشر جيد على قدرة المؤسسة الخدمية على المنافسة، وكذا على تعديل وضعها التنافسي في السوق.

د . القدرة الابتكارية للمؤسسة: إن القدرة على التجديد والتطوير هي من المقاييس الهامة التي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة الخدمية ومدى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، ويتمثل الدور الأساسي لوظيفة التسويق اليوم في الحصول على أفكار الخدمات الجديدة، والتعرف على الرغبات والتطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن، وإن المقاييس التي تطبقها المؤسسات لاسيما الخدمة منها في هذا المجال لا تزال محدودة مثل:

. عدد الابتكارات الناجحة التي تم تنفيذها.

. مشاركة الخدمات المبتكرة في مبيعات المؤسسات الخدمية.

. نسبة المبيعات للخدمات الجديدة في آخر خمس سنوات.

. الخدمات ذات الحصة السوقية العالية نسبيا في بداية تقدمها ، ولكي تكون مقاييس الابتكار والتطوير مفيدة كمؤشر للأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية فإنه لا بد أن تركز المؤسسة على ربحية الخدمة الجديدة في المستقبل أي على المدى الطويل إلى جانب التركيز على الربحية في الوقت الحاضر.

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 141.

ثانيا: مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج المالية:

تقوم مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج المالية لوظيفة التسويق على قياس النتائج المالية المحققة وتتمثل في العناصر التالية¹:

1 . استخدام وظيفة التسويق: تؤثر مباشرة على الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية وعلى مؤشرات الأخرى وتتجلى في مؤشرين اثنين هما:

أ. حالة الخزينة والحاجة إلى تمويل الاستثمارات التسويقية:

ويعكس هذا المؤشر درجة الرشاد والعقلانية والكفاءة التي تتصف بها إدارة التسويق في استخدام موارد الخزينة المحدودة في تمويل استثماراتها.

ولحساب هذا المؤشر نستخدم العلاقات التالية :

نسبة التمويل قصير الأجل : القروض قصيرة الأجل لوظيفة التسويق / إجمالي قروض المؤسسة الخدمية

وتفيد هذه النسبة في معرفة حجم القروض قصيرة الأجل المراد استخدامها في تمويل الاستثمارات التسويقية إلى إجمالي القروض التي تحصلت عليها المؤسسة.

الاستقلالية المالية : رأس المال الخاص / مجموع الديون

وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على تمويل الاستثمارات التسويقية من مواردها الخاصة.

نسبة السيولة السريعة : السيولة النقدية / الخصوم المتداولة

وتشير هذه النسبة إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة الالتزامات الجارية.

ب. التكاليف التسويقية:

يقصد بالتكاليف التسويقية " مجموع المصاريف والنفقات والأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة قياسها بجميع الأنشطة التسويقية، وتعتبر الأساس في تحديد الأسعار و الأرباح، كما تتفاوت من ثابتة إلى متغيرة، ومن مباشرة إلى غير مباشرة، ومن منظورة إلى غير منظورة "

. التكاليف الثابتة: هي تكاليف تتحملها إدارة التسويق رغم تغير حجم النشاط التسويقي للمؤسسة الخدمية (مثل رواتب موظفي إدارة التسويق).

. التكاليف المتغيرة: تتغير وفقا لتغيرات حجم النشاط التسويقي (مثل رواتب رجال البيع على أساس العمولة).

. التكاليف التسويقية المباشرة: هي التكاليف المخصصة لعنصر معين ومعلوم (مثل تكاليف الإعلان الخاصة بخدمة معينة).

. تكاليف التسويق المنظورة: هي التكاليف التي يمكن حسابها بشكل دقيق (مثل التكاليف العامة للإعلان).

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 142.

. تكاليف التسويق غير المنظورة: وتمثل الخسائر التي تتحملها إدارة التسويق نتيجة قصور في أداء أحد أنشطتها التسويقية (تكاليف عدم تلبية الطلبات في الأجل المحدد) ويعبر عنها بتكاليف الفرصة الضائعة، وهي تكاليف يصعب قياسها نتيجة لعدم واقعيتها ولا تظهر في حسابات الأرباح والخسائر.

2. موارد وظيفة التسويق: ويوجد موردين أساسيين ملموسين لوظيفة التسويق هما:

أ. معدل الربحية: وهو نسبة الأرباح المحققة في شتى الأنشطة التسويقية ويمكن حسابها على أكثر من صعيد: ربحية الخدمات، ربحية مناطق البيع، ربحية منافذ التوزيع ويقاس بالعلاقة التالية¹:

معدل الربحية: الربح الصافي / المبيعات الصافية

الربح الصافي: كمية الإيرادات المحققة من المبيعات _ التكاليف

ويعبر هذا المؤشر مقياسا مهما للأداء نتيجة لما يمكنه من مقارنة ما حققته المنظمات المتنافسة في نفس الصناعة، كما يفيد المؤسسة الخدمية في تقييم موقف الخدمة، وكل نوع من الزبائن وكل منطقة بيعية وكل منفذ توزيعي، واتخاذ القرارات الخاصة بكل عنصر منها.

ب. العائد على الاستثمار التسويقي: ويعبر عن مقدار الربحية المتولدة عن وظيفة التسويق

RETURN ON INVESTISSEMENT MARKETING

ويفيد في معرفة قدرة إدارة التسويق على تعظيم ثروة المساهمين في الاستثمارات التسويقية ويرمز إليه

ب: ROIM لأنه يقيس ربحية رأس المال المستثمر الذي قدمه المساهمون، ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية:

ROIM: صافي الأرباح المتوادة عن النشاط التسويقي / الأموال المستعملة في

النشاط التسويقي

وكما ارتفعت قيمة ROIM كان ذلك دليلا على كفاءة الجهود التسويقية إما من خلال زيادة صافي الأرباح التسويقية أو من خلال خفض التكاليف التسويقية (قيمة الاستثمارات التسويقية).

¹ بوكريطة نوال، مرجع سابق، ص 144.

خلاصة الفصل:

يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، حيث تقوم المنظمة الخدمية على قرار المنظمات الأخرى بتقييم أداء جميع الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق بغية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات وهذا لتدارك الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وتستخدم المؤسسة الخدمية مجموعة من المؤشرات لقياس أدائها التسويقي، منها الخاصة بالعامل البشري، بالمزيج التسويقي، بالزبون وأخرى بالنتائج التسويقية والمالية كما أن هذه المؤشرات تسمح بمعرفة أوجه القصور والانحرافات وتداركها من خلال تطبيق نظام رقابة مدروس بدقة وذلك للكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية وتصحيحها بهدف الوصول إلى الأهداف التسويقية المنشودة.

الفصل الثالث: دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة

المبحث الأول: التعريف بالميدان الدراسة

المبحث الثاني: واقع التسيير الإستراتيجي في التعاونية

المبحث الثالث: الأداء التسويقي ومؤشرات القياس في التعاونية

تمهيد:

تعميقا لهذه الدراسة ومحاولة ترجمتها واقعا اخترنا تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، وذلك من أجل تقييمها ومراجعتها استراتيجيا، وإسقاط الدراسة النظرية عليها وذلك لما تكتسبه من أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في الأول التعريف بالمؤسسة، وخصصنا المبحث الثاني واقع التخطيط الاستراتيجي وبالنسبة للمبحث الثالث واقع الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه وللقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الوسائل هما:

1. الوثائق الداخلية: حيث لم يبخل مسئولي التعاونية في تزويدنا بكل المعلومات

والوثائق الضرورية، سواء تعلق الأمر بالوثائق المحاسبية أو الوثائق الإدارية.

2. المقابلة: أي مقابلة العديد من مسئولي المنظمة وطرح الأسئلة عليهم ومناقشتهم في مواضيع تهم كل الجوانب

المتعلقة بالبحث، وكانت مشاركتهم ومساعدتهم لنا كبيرة يشكرون عليها.

المبحث الأول: تعريف تعاونية الحبوب والبقول الجافة

هي منظمة تقوم بتوفير الحبوب للمتعاملين الخواص والمواطنين، وتوفر البذور والمكننة والمعدات للفلاحين، وتقوم باستلام وشراء الحبوب من عندهم خلال موسم الحصاد، وكذلك تعمل على تخزين وتوزيع الحبوب عبر مناطق الوطن، وتوفير الأسمدة والمبيدات لمنتجي الحبوب، تأسست بقرار وزاري صادر عن وزارة الفلاحة والإصلاح الزراعي بتاريخ 06 / 5 / 1975 تحت رقم 01313442 بالمسيلة، ويترأسها منصور بوعلام وتقدر مساحتها الإجمالية ب 84952 م² في كل من المسيلة وسيدي عيسى وبوسعادة، وتمثل طاقة تخزينها حوالي 500000 قنطار ممثلة في القمح الصلب، والقمح اللين والشعير والفاصوليا والعدس وغيرها.

المطلب الأول: نشأة التعاونية

من بين تعاونية الحبوب والخضر الجافة التي تعمل تحت رقابة وتنظيم الديوان الجزائري الاحتراف للحبوب، نجد تعاونية ولاية المسيلة والتي أنشأت من خلال المراسيم والقرارات التالية:
 . المرسوم 65 / 182 المؤرخ في 10 جويلية 1965، والمرسوم 70 / 53 المؤرخ في 21 / 07 / 1970 المتعلقة بتأسيس الهيئات.

. المرسوم المؤرخ في 12 جويلية 1962 المتعلق بتنظيم سوق الحبوب في الجزائر والديوان الجزائري الاحترافي للحبوب.

. المرسوم 23/72 المؤرخ في 27 جويلية 1972 المتعلق بالشكل العام للتعاونيات، وتأسيس المنظمات التعاونية.
 . القرار 106/72 المؤرخ في 07 جويلية 1972 المتعلق بشكل التعاونية الفلاحية. حسب هذه المراسيم واحتياجات سوق الحبوب والخضر الجافة في الجزائر، وكذا تقرير رئيس المدير العام للديوان الاحترافي للحبوب، أسست تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، والتي تنشط بمحيط الولاية وتتخلص مهامها في استقبال وتخزين ومعالجة وتوزيع الحبوب والخضر الجافة وقد تم إنشائها في جوان 1975، وبدأ نشاط الفعلي في أوت 1978 في إطار أنشاط تعاونيات في المناطق الصحراوية.

تسير التعاونية من قبل المديرية العامة بالتعاون مع اللجنة الإدارية المؤقتة والمكونة من خمسة أفراد ينتمون إلى القطاع الفلاحي بعد حل مجلس الإدارة والتسيير بالقرار الوزاري رقم 93/97 ، المؤرخ في 24 / 04 / 1997.

المطلب الثاني: أهداف التعاونية

- . تدعيم وتكثيف إنتاج الحبوب بأنواعها للحد وتخفيض تكلفة استيراده من الخارج.
- . تقوم التعاونية بتوفير القمح الصلب واللين بنوعيه للمطاحن وللعاملين سواء كانوا وطنيين أو خواص في جميع الظروف والأحوال.
- . تخزين وتوزيع الحبوب ودعم إنتاجية وتوزيع أعلاف الحيوانات.
- . تدعيم الفلاحين بالبذور ذات النوعية والجودة التي تتلاءم مع المنطقة ودعمهم تقنيا كتنظيم أيام الإرشاد الفلاحي.

. دعم الفلاحين ما يحتاجونه من آلات ومتطلبات أخرى.

. الدعم المالي " إنشاء قرض شبك الموحد " .

. استقبال منتوج الفلاحين في موسم الحصاد ومرافقتهم.

. تزويد مبيدات الحشائش للحقول (الفلاحين) .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للتعاونية

يتكون الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة من المدير ثم سكرتير الرئيسي يقابله المكلف بالمهام ويشرف على باقي الأقسام أربعة رؤساء:

رئيس مصلحة الاستغلال ورئيس مصلحة النوعية، والمكلف بمتابعة وسائل النقل ورئيس مصلحة التموين.

1 . المكلف بالمهام: هو مكلف بمتابعة المهام الخاصة بالتعاونية الأخرى عبر الولايات وكذلك المدير العام

بما يخص النشاطات الوطنية والولائية المتعلقة بجميع الأنشطة التي تدخل في طبيعة العمل الخاص بالتعاونية.

2 . الأمانة: يتعلق نشاطه بنشاط العمل مع الهيئات الخارجية، واستقبال الاتصالات الداخلية والخارجية.

3 . رئيس مصلحة الاستغلال: يعمل على استغلال وتوجيه الإنتاج عبر جميع وحدات التخزين الخاصة بالتعاونية، ويشرف على قسمين هما:

أ . **رئيس مصلحة المركب:** يقوم بمتابعة تعليمات والمهام الخاصة بجميع مدراء الوحدة التابعة للولاية من حيث عملية الاقتناء والبيع والنقل والتوزيع.

ب . **محاسب رئيسي:** يقوم بعمل متابعة المراجع المحاسبية للتعاونية، وبدوره ينقسم إلى قسمين:

. **مكلف بتسيير المستخدمين:** هو شخص رئيسي يقوم بمتابعة أجور العمال، وكذلك هو يوجه طلبه العمل الخاصة بالتعاونية ويقوم بتوظيف العمال وترقية مصالح العمال.

. **مكلف بالمنازعات الإدارية:** هو المحامي المسئول عن الشؤون القانونية والإدارية وكل ما يتعلق بالإجراءات وفك المنازعات القضائية.

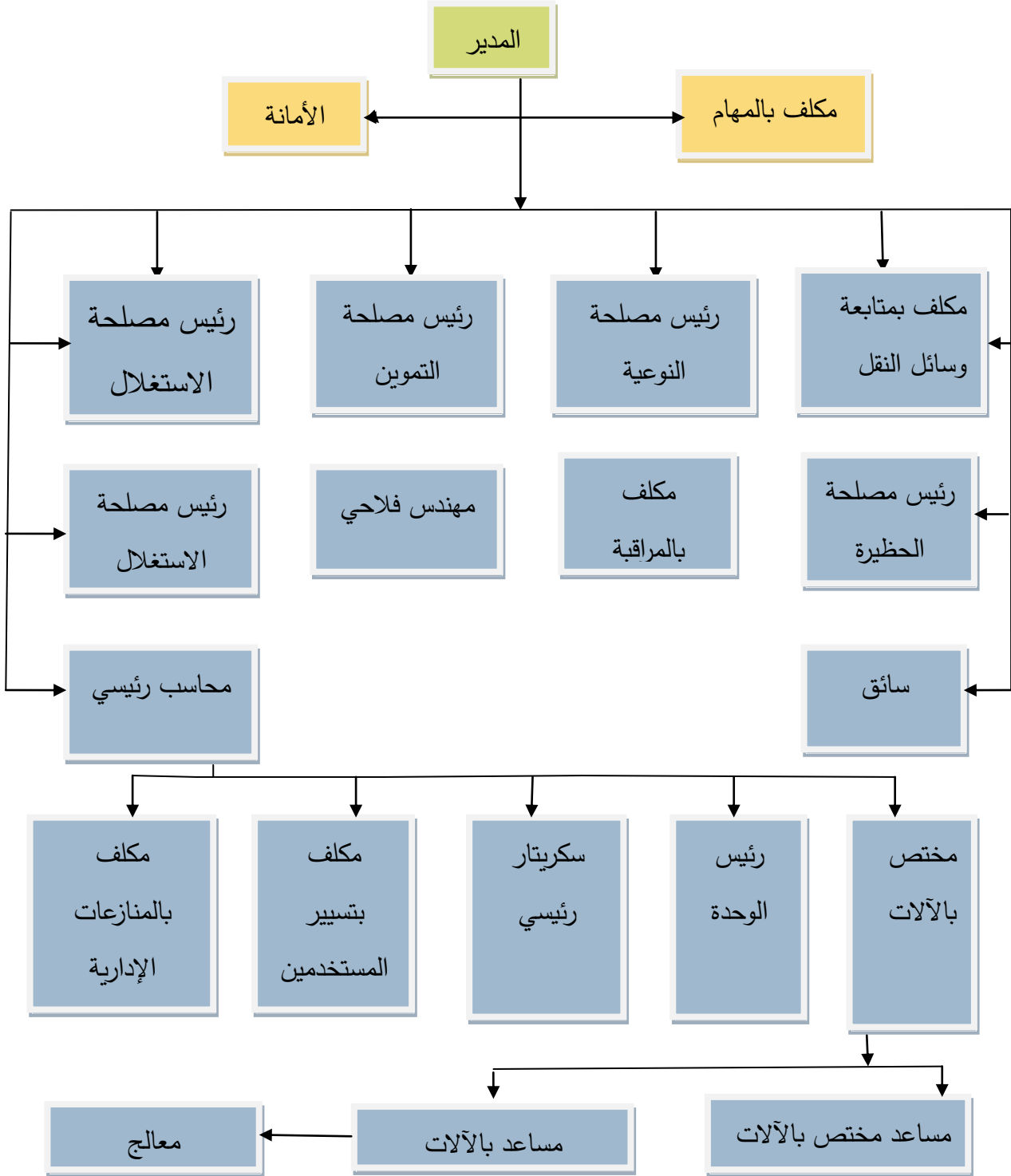
. **سكرتير رئيسي:** يمثل همزة وصل بين المحاسب الرئيسي وباقي الفروع مثل: رئيس الوحدة، ولمختص بالآلات وعون المختص بالآلات، والمعالج.

4 . رئيس مصلحة التموين: يتكلف بطلايات المتعاملين والفلاحين والنظر في الحاجات التي تنقصهم ويشرف عليه مهندس فلاحي .

5 . رئيس مصلحة النوعية: ويتمثل دور هذه المصلحة في مراقبة المواد الموجودة بالمخازن وتقدير نوعية المواد المحصل عليها من المنتجين المحليين، وتحديد المعايير، بالإضافة إلى السهر على إبقاء جودة المواد المخزنة ويشرف عليه مكلف بالمراقبة.

6. مكلف بمتابعة وسائل النقل: هو متابعة وسائل النقل الخاصة بنقل المنتجات والبضائع ما بين فروع الوحدة، ويشرف عليه رئيس مصلحة الحظيرة يقوم بدوره بمراقبة معدات النقل الخاصة بالتعاونية.

الهيكل التنظيمي للتعاونية



المبحث الثاني: واقع التسيير الإستراتيجي

التسيير منهجية منطقية للتعرف على أسباب الاختلافات أو الوضعية الحقيقية للمنظمة ويعتبر التسيير الاستراتيجي من أكبر المهام الضرورية في الإدارة، لأنه يمثل ركيزة التفكير الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤوليتعاونية الحبوب والخضر الجافة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، حيث تم طرح الأسئلة المبينة في دليل المقابلة، فكانت الإجابات كما يلي.

أولاً: الرسالة والرؤية

تمت المقابلة مع رئيس مصلحة التجارة وكانت إجابته حول الأسئلة المتعلقة بالرسالة والرؤية كما يلي:

س1: هل توجد للتعاونية رسالة ؟

ج1: توجد للتعاونية رسالة تعمل على تغطية الطلب على الحبوب والبقول الجافة في الولاية.

س 2 : هل هناك رؤية استراتيجية للتعاونية ؟

ج 2: هناك رؤية استراتيجية للتعاونية تتمثل في العمل على تحقيق وتوفير الاحتياجات من الحبوب والتطوير والدعم الفلاحي على مستوى الولاية.

س 3: هل أهداف التعاونية واضحة ودقيقة ؟

ج 3: إن أهداف التعاونية واضحة متمثلة في بيع الحبوب بأنواعه والأدوية والأسمدة متمثلة في برنامج سنوي يعد ويرسل إلى المديرية العامة فهي تحقق أهداف مع منتجون الحبوب(الفلاحين) من ناحية توفير البذور والأسمدة وطابع الخدمات.

س 4: هل أهداف التعاونية واضحة وقابلة للقياس ؟

ج 4: نعم أهدافها واضحة وقابلة للقياس.

س 5: هل الأهداف محددة وفق إمكانيات التعاونية ؟

ج 5: إن الأهداف محددة وفق إمكانيات التعاونية.

س 6 : هل تتسم أهداف التعاونية بالمرونة ؟

ج 6: تتسم أهداف التعاونية بالمرونة.

س 7: هل الأهداف محفزة للعاملين في التعاونية ؟

ج 7: تعتبر الأهداف محفزة للعاملين في التعاونية.

س 8: هل تحققالأهداف التكامل والترابط بين مصالح المتعاملين ومصالح التعاونية ؟

ج 8: لا تحقق الأهداف التكامل والترابط بين مصالح المتعاملين ومصالح التعاونية.

من خلال الإجابات السابقة نستنتج أن للتعاونية رسالة تعمل على تغطية الطلب على الحبوب والبقول الجافة في الولاية ولها رؤية استراتيجية تتمثل في العمل على تحقيق وتوفير الاحتياجات من الحبوب والتطوير ودعم الفلاحي

على مستوى الولاية، أما أهدافها فبالرغم من أنها محدودة ومكتوبة فهي تحقق أهداف مع منتجون الحبوب (الفلاحين) من ناحية توفير البذور والأسمدة و طابع الخدمات، وتمتاز بالوضوح والدقة والمرونة ومحددة وفق إمكانيات التعاونية، ولها أيضا أهداف قابلة للقياس وهذه الأخيرة تكون محددة وفق إمكانيات التعاونية كما تتسم هذه الأهداف بالمرونة، وتكون محفزة للعاملين في التعاونية ولا تحقق التكامل، والترابط بين مصالح المتعاملين ومصالح التعاونية، ومن خلال الإجابات المتحصل عليها توصلت إلى أن للتعاونية رسالة واضحة تعمل على تغطية الطلب على الحبوب والبقول الجافة في الولاية وتحقق الاكتفاء الذاتي.

ثانيا: تحديد الغايات والأهداف

- س1: هل للتعاونية أهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ؟
- ج1: للتعاونية أهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في التعاونية .
- س2: هل الهيكل التنظيمي للتعاونية يساعد على تحقيق الأهداف ؟
- ج2: الهيكل التنظيمي للتعاونية يساعد على تحقيق الأهداف بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.
- س3: هل الثقافة التنظيمية للتعاونية محددة بوضوح ؟
- ج3: الثقافة التنظيمية للتعاونية محددة بوضوح تتوافق مع أهداف التعاونية وفق مطالب البيئة المحيطة.
- س4: هل التعاونية تقوم بدراسة وتحليل مواردها التسويقية ؟
- ج4: تقوم التعاونية بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهداف وسياسات واستراتيجيات تسويقية.
- س5: هل التعاونية تقوم بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها ؟
- ج5: تقوم التعاونية بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق أهداف واستراتيجيات المالية.
- س6: هل للتعاونية سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ؟
- ج6: توجد للتعاونية سياسات وأهداف للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.
- س7: هل للتعاونية استراتيجية مكتوبة ورسمية ؟
- ج7: للتعاونية استراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسابات العوامل الاستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.
- س8: هل تقوم التعاونية بمراقبة ومراجعة الاستراتيجية بصورة مستمرة ؟
- ج8: تقوم التعاونية بمراقبة ومراجعة الاستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الاستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة.

نستنتج مما سبق أن للتعاونية أهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في التعاونية، وهيكلها التنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف، كما أن الثقافة

التنظيمية للتعاونية محددة بوضوح تتوافق مع أهداف التعاونية وفق مطالب البيئة المحيطة بها، وتقوم كذلك التعاونية بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهداف وسياسات واستراتيجيات تسويقية، وتقدم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق أهداف واستراتيجيات مالية وتتميز بسياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك واستراتيجيتها المتبعة مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسابات العوامل الاستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

ثالثا: دراسة البيئة الداخلية والخارجية

تمت المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة المالية، حيث تم طرح الأسئلة المبينة في دليل المقابلة وكانت الإجابة كالتالي

1. دراسة البيئة الداخلية للتعاونية

أ. الهيكل التنظيمي

س1: هل يمتاز الهيكل التنظيمي للتعاونية بالوضوح؟

ج1: يمتاز الهيكل التنظيمي للتعاونية بالوضوح وبالمرونة.

س2: هل يعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية؟

ج2: يعبر عن الهيكل التنظيمي للتعاونية بخريطة تنظيمية رسمية.

س3: هل تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل الأنسب للتعاونية؟

ج3: لا تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل الأنسب لأمر جديد في التعاونية نظرا للبيروقراطية الجديدة.

س4: هل يقوم المسيرون بالتفويض الفعال للسلطة؟

ج4: لا يقوم المسيرون بالتفويض الفعال للسلطة لأنها لا توجد سلطة كبيرة في

بعض المسؤوليات والمدير هو يفوض السلطة ولا يوجد توصيف مكتوب

للوظائف، لأنه لا يمكن أن تعطى مهمة أخرى لا تخص مجال عمل العمال.

س5: هل الوظائف الاستشارية تظهر في مكانها المناسب في الخريطة التنظيمية؟

ج5: تظهر الوظائف الاستشارية في المكان المناسب في الخريطة التنظيمية.

س6: هل يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف؟

ج6: يحقق الهيكل التنظيمي أهدافه والمتمثلة في الأهداف العامة لتسيير التعاونية.

نستنتج مما سبق أن الهيكل التنظيمي للتعاونية يمتاز بالوضوح وبالمرونة، ويعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية

ولا تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل الأنسب لأمر جديد في التعاونية نظرا للبيروقراطية الجديدة، ولا يقوم

المسيرون بالتفويض الفعال للسلطة لأنها لا توجد سلطة كبيرة في بعض المسؤوليات والمدير هو يفوض السلطة ولا

يوجد توصيف مكتوب للوظائف، لأنه لا يمكن أن تعطى مهمة أخرى لا تخص مجال عمل العمال، لذلك يحقق

الهيكل التنظيمي أهدافه والمتمثلة في الأهداف العامة لتسيير التعاونية، وكذلك تظهر الوظائف الاستشارية في مكانها المناسب في الخريطة التنظيمية، ويمثل الهيكل التنظيمي في مساعدته على تحقيق الأهداف.

ب . الثقافة التنظيمية:

س1: هل الثقافة التنظيمية للتعاونية محددة بوضوح ؟

ج 1: توجد ثقافة تنظيمية للتعاونية محددة بوضوح لاحترام الهيكل التنظيمي للتعاونية ومسؤولية الأفراد.

س2: هل للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على أداء التعاونية ؟

ج 2: يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء التعاونية.

س3: هل تتوافق الثقافة التنظيمية والسياسات الحالية ؟

ج 3: لا تتوافق الثقافة التنظيمية والسياسات الحالية المتبعة في التعاونية.

س4: هل للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على سلوك الأفراد ؟

ج 4: للثقافة التنظيمية أثر سلبي على سلوك الأفراد.

س5: هل هناك انسجام وتكامل بين عناصر الثقافة التنظيمية ؟

ج 5: لا يوجد انسجام وتكامل بين عناصر الثقافة التنظيمية.

س6 : هل تمتاز الثقافة التنظيمية بالمرونة ؟

ج 6: لا تمتاز الثقافة التنظيمية بالمرونة.

س7: هل تتفق الثقافة التنظيمية مع مطالب البيئة المحيطة ؟

ج 7: هناك اتفاق مع مطالب البيئة المحيطة حول الثقافة التنظيمية.

س8: هل تحدد الثقافة التنظيمية مع مطالب البيئة المحيطة ؟

ج 8 : لا تحدد الثقافة التنظيمية مع مطالب البيئة المحيطة.

س9: هل تحدد الثقافة التنظيمية هوية التعاونية ؟

ج 9: تحدد الثقافة التنظيمية هوية التعاونية لإتباع استراتيجية الدولة لتطوير القطاع الفلاحي

من خلال ما سبق من أسئلة وإجابات كانت الإجابات معظمها سلبية تماما وهذا ما يجعل من أن الثقافة

التنظيمية تمثل نقطة ضعف في التعاونية، ولذلك تمثل الثقافة التنظيمية أثر سلبي على سلوك الأفراد ومن ثم تؤثر سلبا على الأداء الكلي للتعاونية.

ج . الموارد التسويقية:

س1: هل الأهداف التسويقية محددة بوضوح ؟

ج 1: الموارد التسويقية لها أهداف محددة وواضحة لتحقيق الاكتفاء في جميع المواد.

س2: هل تتوافق الأهداف التسويقية وأهداف التعاونية ؟

ج 2: يوجد اتفاق بين الأهداف التسويقية وأهداف التعاونية.

- س3: هل تستخدم التعاونية أساليب التنبؤ بسوق المبيعات ؟
- ج3: تستخدم التعاونية أساليب التنبؤ بسوق المبيعات في حين تحقق تشكيلة جميع المنتجات العالية للأهداف المتاحة للتعاونية.
- س4: هل تقوم إدارة التعاونية بتحليل ربحية المنتجات بصورة دورية ومنتظمة ؟
- ج4: إدارة التعاونية لا تقوم بتحليل ربحية المنتجات بصورة دورية ومنتظمة.
- س5: هل تقوم إدارة التعاونية بتحليل تكاليف التسويق دوريا ؟
- ج5: لا تقوم إدارة التعاونية بتحليل تكاليف التسويق دوريا وهي منعدمة تماما.
- س6: هل تشكيلة المنتجات الحالية للتعاونية تحقق الأهداف ؟
- ج6: تشكيلة المنتجات الحالية للتعاونية تحقق الأهداف المتمثلة في تدعيم الفلاحين ما يحتاجونه من أسمدة و بذور بالإضافة إلى خدماتها الأساسية وهي التخزين والتوزيع ومتطلبات أخرى.
- س8: هل تخصص التعاونية ميزانية خاصة بالإعلان ؟
- ج8: لا تخصص ميزانية خاصة بالإعلانات تساعد على إيصالها للأسواق لأن جميع أسعار المنتجات والمواد مدعمة من طرف الدولة.
- س9: هل تخصص التعاونية ميزانية خاصة بتنشيط المبيعات ؟
- ج9: لا توجد ميزانية خاصة بتنشيط المبيعات في التعاونية.
- س10: هل تتحكم التعاونية في أسعار السلع ؟
- ج10: للتعاونية قدرة كبيرة على تحديد الأسعار لجميع السلع والمنتجات.
- تمت المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة المالية، حيث تم طرح الأسئلة المبينة في دليل المقابلة ومن الإجابات التي تطرقنا إليها ما نستنتجه من كل هذا أن التعاونية تحمل جميع عناصر المزيج التسويقي لمنتجاتها ما يفسر تدهور مكانتها في الأسواق.

د. الموارد المالية:

- س1: هل الأهداف المالية محددة بوضوح ؟
- ج1: الأهداف المالية للتعاونية محددة بوضوح
- س2: هل التحليل المالي كافي لتحقيق أداء التعاونية ؟
- ج2: التحليل المالي كافي لتحقيق أداء التعاونية لإنجاز وتقييم الميزانيات التقويمية (التقديرية).
- س3: هل الخطط المالية للأقسام التابعة للتعاونية تتماشى والخطط المالية العامة للتعاونية ؟ ج3: الخطط المالية العامة للتعاونية تتماشى مع الخطط المالية للأقسام التابعة للتعاونية من أجل التحكم في التسيير الجيد للتعاونية.
- س4: هل يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم وبصورة دورية ؟
- ج4: يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم وبصورة دورية منتظمة كل ثلاثة أشهر.

- س 5: هل يستفاد من التقارير المالية ؟
- ج 5: يمكن الاستفادة من التقارير المالية من أجل التحكم في جميع طلائياتالسوق من موارد استراتيجية القابلة للاستهلاك.
- س 6: هل ينبغي إعطاء اهتمام أكبر لموضوع الرقابة ؟
- ج 6: يعطى اهتمام كبير لموضوع الرقابة من أجل تقليل ومعرفة جميع الانحرافات الحاصلة على مستويات الإنتاج والتسيير.
- س 7: هل تستخدم التعاونية طرق تساعد على تقديم رؤية واقعية لتقديم المخزون ؟
- ج 7: تستخدم طرق تساعد على تقديم رؤية واقعية لتقديم المخزون من أجل مراقبة وتسيير المخزون.
- س 10: هل أموال التعاونية موظفة توظيفاً جيداً ؟
- ج 10: التعاونية توظف أموالها بشكل جيد من أجل الرفع الجيد لقيم الاستثمار وخلق قيمة مضافة.
- من خلال أجوبتهم لاحظنا أن نقاط القوة للتعاونية تتمثل في أن الأهداف المالية للتعاونية محددة بوضوح والخطط المالية للأقسام التابعة للتعاونية أنها تتماشى والخطط المالية العامة لها، وتقوم بإعداد التقارير المالية بشكل ملائم وبصورة دورية، وبرغم من ذلك فإنها تستفيد من التقارير المالية وينبغي إعطاء اهتمام أكبر لموضوع الرقابة كما أنها تقوم بالتعاونية باستخدام طرق وأساليب تقييم المخزون فإنها تقوم على مساعدة تقديم رؤية واقعية لتقييم المخزون من أجل مراقبة وتسيير المخزون.
- أما نقاط الضعف فهي استعمال التعاونية التحليل المالي لوحده لتقييم أداء التعاونية.
- 2. البيئة الخارجية**
- من خلال الأسئلة التي تم طرحها على رئيس مصلحة المستخدمين كانت الإجابات كالتالي:
- أ. الموارد البشرية:
- س 1: هل يعمل لدى التعاونية أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً ؟
- ج 1: يعمل لدى التعاونية أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً من أجل الانسجام والاحترافية في العمل.
- س 2: هل يوجد في التعاونية نظام لتأهيل وتدريب الأفراد ؟
- ج 2: لا يوجد نظام لتأهيل وتدريب الأفراد إلا باستثناء دورات تدريبية لدى جهات مختصة في التكوين.
- س 3: هل توجد لدى العاملين الثقة في إدارة التعاونية ؟
- ج 3: توجد لدى العاملين الثقة في الإدارة لأن الأطر التنظيمية محددة في القانون الداخلي وقوانين العمل.
- س 4: هل كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع قوانين العمل ؟

ج 4: كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع قوانين العمل لأنها تربط ما بين العامل والمستخدم عقد مبني على القانون الداخلي وقوانين العمل.

س 5: هل الموارد البشرية أحد الأصول العامة في التعاونية ؟

ج 5: الموارد البشرية أحد الأصول العامة في التعاونية لأن العنصر البشري من أهم الأصول النشطة في التعاونية.

س 6: هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور والحوافز والترقية ؟

ج 6: تقييم التعاونية العمال كأساس لتحديد الأجور والحوافز من أجل الرفع من معنويات العمال وتحفيزهم.

س 7: هل تصنع التعاونية تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية ؟

ج 7: تصنع التعاونية تنبؤات تتعلق باحتياجات من الموارد البشرية في حالة وجود مخطط استثماري جديد.

س 8: هل تقوم الإدارة باشتراك العاملين في بعض المشاكل التسييرية ؟

ج 8: الإدارة تقوم باشتراك العاملين في مشاكلها التسييرية من أجل اتخاذ القرارات الحاسمة.

كما سبق نستنتج أن التعاونية تعمل لدى أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا من أجل الانسجام والاحترافية في العمل، وتوجد الثقة للعاملين في الإدارة لأن الأطر التنظيمية محددة في القانون الداخلي وقوانين العمل، وأن كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع قوانين العمل لأنها تربط ما بين العامل والمستخدم عقد مبني على القانون الداخلي وقوانين العمل، كما نلاحظ أن الموارد البشرية أحد الأصول العامة في التعاونية لأن العنصر البشري من أهم الأصول النشطة في التعاونية، كما أنها تقييم العمال كأساس لتحديد الأجور والحوافز من أجل الرفع من معنويات العمال وتحفيزهم، وتقوم التعاونية بصنع تنبؤات باحتياجات من الموارد البشرية في حالة وجود مخطط استثماري جديد، وتعمل الإدارة باشتراك العاملين في مشاكلها التسييرية من أجل اتخاذ القرارات الحاسمة، وينعدم في التعاونية نظام تأهيل وتدريب الأفراد باستثناء دوريات لدى جهات مختصة في التكوين.

ب . موارد البحث والتطوير:

س 1: هل وضعت التعاونية أهدافا وسياسات واضحة للبحث والتطوير ؟

ج 1: التعاونية تضع سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير من أجل الرفع في قدرات الإنتاج وتقليل من قيمة الاستيراد.

س 2: هل توجد للتعاونية إدارة للبحث والتطوير ؟

ج 2: لا توجد للتعاونية إدارة للبحث والتطوير.

س 3: هل لدى التعاونية الموارد البشرية للبحث والتطوير ؟

ج 3: لا توجد للتعاونية موارد بشرية للبحث والتطوير.

س 4: هل تملك التعاونية بدائل للبحث والتطوير ؟

- ج 4: تملك التعاونية لجان داخلية هي التي تقوم بالبحث والتطوير.
- س 5: هل تستخدم التعاونية أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية ؟
- ج 5: تستعمل التعاونية المكننة الجديدة في عملية الإنتاج من اجل الرفع من قيمتها الإنتاجية
- س 6: هل يمكن أن تفكر في فكرة البحوث المشتركة ؟
- ج 6: تتمثل فكرة البحوث المشتركة في تجسيد بحوث جديدة في عملية إنتاج محاصيل جديدة، لم تكن تنتج في الجزائر مثل: زراعة الخضر الجافة
- س 7: هل لدى التعاونية استعداد لتحمل مخاطر الإنفاق على بحث لمدة طويلة دون الوصول إلى أفكار ذات قيمة تجارية ؟
- ج 7: لا تتحمل المخاطر لأن أهداف التعاونية هي أهداف لزيادة الإنتاج وتقليل من قيم الاستيراد لتحقيق الاكتفاء الذاتي وليست أهداف ذات قيمة تجارية.
- س 8: هل تسعى التعاونية لتكوين مصادر لأفكار جديدة لديها ؟
- ج 8: الأفكار الجديدة التي تسعى التعاونية لتكوينها تأتي من مهام مصلحة دعم الإنتاج لتحقيق أفكار جديدة داخلية.
- س 9: هل لديها المعدات والتسهيلات اللازمة لذلك ؟
- ج 9: التعاونية لديها المعدات والتسهيلات اللازمة وهي مجموعة من المهندسين الزراعيين تقوم بالعمل الميداني في المزارع النموذجية التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص.
- من خلال ماسبق نستنتج أن التعاونية تقوم بصنع سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير من أجل الرفع في قدرات الإنتاج وتقليل من قيمة الاستيراد، كما أنها تملك التعاونية لجان داخلية هي التي تقوم بالبحث والتطوير، وكذلك تستعمل المكننة الجديدة في عملية الإنتاج من أجل الرفع من قيمتها الإنتاجية، وتفكر أيضا التعاونية بفكرة البحوث المشتركة في تجسيد بحوث جديدة في عملية إنتاج محاصيل جديدة لم تكن تنتج في الجزائر مثل: زراعة الخضر الجافة، وأن الأفكار الجديدة التي تسعى التعاونية لتكوينها تأتي من مهام مصلحة دعم الإنتاج لتحقيق أفكار جديدة داخلية، لأن لديها التسهيلات اللازمة وهي مجموعة من المهندسين الزراعية تقوم بالعمل الميداني في المزارع النموذجية التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص، ولا توجد للتعاونية إدارة البحث والتطوير، ولكن تملك لجان داخلية هي التي تقوم بالبحث والتطوير، ولا تتحمل التعاونية المخاطر لأن أهدافها هي أهداف لزيادة الإنتاج وتقليل من قيم الاستيراد لتحقيق الاكتفاء الذاتي وليست أهداف ذات قيمة تجارية

المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية

من خلال هذه الأسئلة التي تم طرحها على رئيس مصلحة الإعلام الآلي حول تنفيذ الاستراتيجية كانت الإجابات كالتالي:

1. السياسات:

س1: هل للتعاونية سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير؟

ج1: سياسات التعاونية تتمثل في البحث والتطوير للرفع من قدرات الإنتاج وبجودة عالية وكذلك لتطوير الإمكانيات المعالجة والتخزين.

س2: هل يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة التعاونية.

ج2: يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة التعاونية لأن الاستثمار هو الذي يحقق السياسات والأنظمة التعاونية المرجوة من العمل.

س3: هل يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تخفيض التكاليف على المدى البعيد؟

ج3: يقوم الاستثمار على التخفيض التكاليف على المدى البعيد.

مما سبق نستنتج أن للتعاونية سياسات تتمثل في البحث والتطوير للرفع من قدرات الإنتاج وبجودة عالية ولتطوير الإمكانيات المعالجة والتخزين، وأن الاستثمار في نظم المعلومات يؤثر على سياسات وأنظمة التعاونية لأن الاستثمار هو الذي يحقق السياسات والأنظمة التعاونية المرجوة من العمل، ويؤثر على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.

2. الموازنات:

س1: هل يساهم التسيير الاستراتيجي في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمنظمة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية؟

ج1: يساهم التسيير الاستراتيجي في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمنظمة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية لأن التسيير الاستراتيجي ماهو بالضرورة إلى الوصول للبرامج تنفيذية من أجل الاكتفاء الذاتي في المواد التي تنتجها وتستخدمها التعاونية.

س2: هل تعدون موازنات تقديرية؟

ج2: تقوم التعاونية بإعداد موازنات تقديرية لإعداد المخصصات المالية الواجبة لكل قطاع من قطاعات الإنتاج.

س3: ماهي أنواع الموازنات المطبقة في التعاونية؟

ج3: الموازنات المطبقة في التعاونية موازنات مالية وموازنات اقتصادية.

س4: كيف تخصصون وتوزعون الموارد المالية؟

ج4: توزع الموارد المالية على حسب قيم الطلابيات.

س4: ماهي المخاطر المالية التي تواجهها؟

ج 4: المخاطر المالية التي تواجهها التعاونية مرتبطة بمخاطر استثنائية في عوامل الإنتاج مثل الظروف المناخية وأسعار المواد المرتبطة في الأسواق الدولية.

من خلال ما سبق نستنتج أن التسيير الاستراتيجي يساهم في التعاونية على ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمنظمة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية، لأن التسيير الاستراتيجي ماهو بالضرورة إلى الوصول إلى برامج تنفيذية من أجل الاكتفاء الذاتي في المواد التي تنتجها وتستخدمها التعاونية، وتعد موازنات تقديرية لإعداد المخصصات المالية الواجبة لكل قطاع من قطاعات الإنتاج، وتطبق موازنات مالية وموازنات اقتصادية، وتقوم التعاونية بتوزيع الموارد المالية على حسب قيم الطلايبات، وهناك مخاطر مالية تواجهها التعاونية مرتبطة بمخاطر استثنائية في عوامل الإنتاج مثل الظروف المناخية وأسعار المواد المرتبطة في الأسواق الدولية.

3. البرامج:

س 1: هل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التعاونية تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل التعاونية ؟

ج 1: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التعاونية تتناسب مع نشاط وعمل التعاونية مثل برمجيات المالية والمحاسبة تتماشى مع قوانين المالية ونظام الصادر من وزارة المالية وهو نظام المحاسبة المالية (ACF).

س 2: هل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في التعاونية ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات ؟

ج 2: تقوم البرمجيات بكفاءة عالية بالتخزين والتصنيف والاسترجاع لكافة البيانات والمعلومات المخزنة في مختلف قواعد البيانات.

س 3: هل توفر البرمجيات المستخدمة في التعاونية البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة ؟

ج 3: القرارات تتخذ وفقا للمعلومات والنتائج للبرمجيات المستخدمة بشكل كبير.

س 4: هل تراعي التعاونية عند تنفيذ الاستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات ؟

ج 4: تتبع الإجراءات والقواعد في تنفيذ استراتيجية التعاونية ووفقا للقوانين المعمول به.

مما سبق نستنتج أن للتعاونية أجهزة وبرمجيات تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل التعاونية مثل برمجيات المالية والمحاسبة تتماشى مع قوانين المالية ونظام الصادر من وزارة المالية وهو نظام المحاسبة المالية، وكذلك تقوم البرمجيات بكفاءة عالية بالتخزين والتصنيف والاسترجاع لكافة البيانات والمعلومات المخزنة في مختلف قواعد البيانات، وأن القرارات تتخذ وفقا للمعلومات والنتائج للبرمجيات المستخدمة بشكل كبير، وتتبع التعاونية الإجراءات والقواعد في تنفيذ استراتيجية ووفقا للقوانين المعمول بها.

4. تخصيص وتوزيع الموارد:

- س1: هل تقوم التعاونية بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها ؟
- ج1: تقوم التعاونية بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية ؟
- س2: هل تقوم التعاونية بدراسة وتحليل مواردها التسويقية ؟
- ج2: تقوم التعاونية بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.
- س3: هل تساهم المعلومات المستخدمة في التعاونية على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد التعاونية المختلفة ؟
- ج3: تؤدي المعلومات في التعاونية دور مهم في الاستخدام الأمثل والمثالي لموارد التعاونية.
- س4: هل تساهم المعلومات الاستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد التعاونية نحو التركيز على التوسع في أسواقها ؟
- ج4: تساهم المعلومات الاستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد التعاونية، وذلك باستقطاب زبائن جدد.
- مما سبق نستنتج أن التعاونية تقوم بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية، وتقوم بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية، وكذلك تؤدي المعلومات في التعاونية دور مهم في الاستخدام الأمثل والمثالي لمواردها، وأنها تساهم المعلومات الاستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد التعاونية، وذلك باستقطاب زبائن جدد.

المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية

- س1: هل تقومون بعملية الرقابة ؟
- ج1: تقوم مصلحة التدقيق بعملية الرقابة.
- س2: ماهي المعايير التي تستخدمونها في عملية الرقابة ؟
- ج2: تتمثل في المعايير التقنية (من ناحية المكننة) والمعاينة المكانية.
- س3: هل لديكم معايير ومؤشرات تساعد إدارة التعاونية من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب؟
- ج3: تقوم مصلحة التدقيق بمراقبة واكتشاف وتصحيح أخطاء المتوقعة.
- س4: هل تقوم التعاونية بدراسة وتقييم مواردها البشرية والمالية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها ؟
- ج4: يقوم المدير بالتعاون مع مصلحة المستخدمين والمالية بتقييم مواردها البشرية والمالية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها.
- س5: ماهي طرق قياس الأداء ؟
- ج5: من بين طرق قياس الأداء المراد ودية الفردية والجماعية.
- س6: هل تستخدم التعاونية التكلفة كمقياس للأداء ؟
- ج6: يستخدم عنصر التكلفة كقياس للأداء بالزيادة أو النقصان.

- س7: هل تستخدم رضا العمال (الرضا الوظيفي) كمقياس للأداء ؟
- ج7: تستخدم رضا الوظيفي كمقياس للأداء.
- س8: هل تستخدم التعاونية رضا العملاء كمقياس للأداء ؟
- ج8: رضا العملاء من أهم عوامل قياس الأداء نظرا لأهميتهم.
- س9: هل تساهم المعلومات الاستراتيجية في التعاونية على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد ؟
- ج9: بشكل أكيد تساهم في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.
- س10: هل تساهم المعلومات الاستراتيجية في التعاونية على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المنظمة الداخلية ؟
- ج10: تساهم المعلومات الاستراتيجية في التعاونية بالقراءة الجيدة للمعلومات الاستراتيجية وتستطيع تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المنظمة الداخلية.
- س11: هل تساهم المعلومات الاستراتيجية في المنظمة على تحديد وتحليل الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية ؟
- ج11: لا توجد تهديدات تستدعي اهتمام كبير بهذا الجانب.
- س12: ماذا تساهم تكنولوجيا المعلومات في التعاونية ؟
- ج12: تساهم تكنولوجيا المعلومات في التعاونية في الرفع من درجة ولاء رضا العملاء.
- س13: ماذا تساهم تكنولوجيا المعلومات المتطورة في التعاونية؟
- ج13: تساهم تكنولوجيا المعلومات المتطورة في التعاونية في رفع أداء التعاونية و مواكبة التطور.
- نستنتج مما سبق أن مصلحة التدقيق هي التي تقوم بعملية الرقابة في التعاونية، والمعايير التي تستخدمها في عملية الرقابة تتمثل في المعايير التقنية (من ناحية المكننة) والمعايير المكانية، وتوجد في التعاونية مصلحة التدقيق بمراقبة واكتشاف وتصحيح أخطاء المتوقعة، ويقوم المدير بالتعاون مع مصلحتي المستخدمين والمالية بتقييم مواردها البشرية والمالية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها ومن بين طرق قياس الأداء المرد ودية الفردية والجماعية، وكذلك يستخدم عنصر التكلفة للأداء بالزيادة أو النقصان، وتستخدم التعاونية رضا الوظيفي كمقياس للأداء وأن رضا العملاء من أهم عوامل قياس الأداء نظرا لأهميتهم، وأن المعلومات الاستراتيجية في التعاونية تساهم في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد، وتساهم أيضا بالقراءة الجيدة للمعلومات الاستراتيجية وتستطيع تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المنظمة الداخلية ولا توجد تهديدات تستدعي اهتمام كبير في بيئة المنظمة الخارجية، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في التعاونية في الرفع من درجة ولاء رضا العملاء، ورفع أداء التعاونية ومواكبة التطور.

المبحث الثالث: الأداء التسويقي ومؤشرات القياس في التعاونية

في هذا المبحث نقوم بتحليل إجابات الأسئلة المتعلقة بمؤشرات قياس الأداء التسويقي، حيث تم طرح الأسئلة على رئيس مصلحة المستخدمين، فكانت الإجابات كالتالي:

المطلب الأول: مؤشرات الخاصة بالأداء البشري

س1: هل المدير هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة؟

ج 1: المدير هو العنصر الحاكم الذي يتخذ القرارات المتعلقة بالنتائج التسويقية المحققة وذلك بمزيد من الدعم والتمويل في حال إذا اقتضى الأمر.

س2: هل يعمل المدير بتطوير المهارات وسلوك العاملين؟

ج 2: يعمل المدير بالتعاون مع مصلحة المستخدمين على تطوير مهارات وسلوك العاملين.

س3: هل يقوم المدير بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية؟

ج 3: يقوم المدير بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية وذلك بتوفير الوسائل والمعدات الضرورية ومتطلبات العمل والحماية.

س4: هل يعتبر الوكلاء والسماسة الوسطاء الأكثر انتشارا وشيوعا في توزيع الخدمات

ج 4 : الوكلاء عددهم قليل حيث نعتمد على التوزيع المباشر من وحدات التعاونية.

س 5: هل تستخدم التعاونية مدخل الخصومات لتحفيز الموزعين على الشراء الكميات أكبر من المنتجات الخدمية؟

ج 5 : لا نعتمد مبدأ الخصومات في التعامل مع العملاء.

س 6: هل تمنح التعاونية كوبونات للموزعين (هدايا ، خدمات إضافية)؟

ج 6 : لا نعتمد على منح كوبونات للموزعين.

س 7: هل تمنح التعاونية عمولات ونسب مئوية للموزعين إذا تجاوزت مبيعاتهم نسبة محددة؟

ج 7: لا تمنح التعاونية عمولات ونسب مئوية للموزعين إذا تجاوزت مبيعاتهم نسبة محددة.

نستنتج مما سبق أن المدير هو العنصر الحاكم الذي يتخذ القرارات المتعلقة بالنتائج التسويقية المحققة وذلك بمزيد من الدعم والتمويل في حال إذا اقتضى الأمر، ويعمل المدير بالتعاون مع مصلحة المستخدمين على تطوير مهارات وسلوك العاملين، ويقوم بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية وذلك بتوفير الوسائل والمعدات الضرورية ومتطلبات العمل والحماية، وأن الوكلاء في التعاونية عددهم قليل في انتشار توزيع الخدمات حيث يعتمد على التوزيع المباشر من وحدات التعاونية، وأنها تستخدم مدخل الخصومات لتحفيز الموزعين على الشراء الكميات أكبر من المنتجات الخدمية، ولا تعتمد على مبدأ الخصومات في التعامل مع العملاء، ولا تمنح كوبونات للموزعين حتى عمولات ونسب مئوية للموزعين إذا تجاوزت مبيعاتهم نسبة محددة.

المطلب الثاني: مؤشرات الخاصة بالمزيج التسويقي الخدمي

1: كيف تقوم التعاونية بالتسعير؟

ج 1: تتولى الدولة تحديد الأسعار، بعض المواد مدعمة نسبيا من طرف الدولة.

س 2: ماهو المسئول عن التسعير؟

ج 2: الدولة تتولى تحديد الأسعار.

س 3: ماهي أسعار التعاونية مقارنة بالأسعار التنافسية؟

ج 3: لا توجد تنافسية في الأسعار لأنها أسعار موحدة جميعا.

س 4: هل تقوم التعاونية بتوزيع الخدمات عن طريق الوكلاء؟

ج 4: تقوم التعاونية بتوزيع الخدمات عن طريق الوكلاء بنسبة قليلة جدا.

س 5: ماهي أنواع الخدمات المقدمة من طرف التعاونية؟

ج 5: هي التموين بالحبوب والمواد المستعملة في الفلاحة.

س 6: ما هو مستوى جودة المواد والخدمات المقدمة لها؟

ج 6: مستوى الجودة مقبول إلا حد بعيد.

س 7: ماهي أهمية زبائن التعاونية؟

ج 7: أهمية زبائن التعاونية ذو أهمية كبيرة، حيث يعتبرون الركيزة الأساسية لقيام التعاونية.

س 8: ماهي الطرق المستخدمة في الترويج لخدمات التعاونية؟

ج 8: نعتمد على الملتقيات والمناسبات الدورية والاستثنائية.

س 9: هل توجد عملية الاتصال ذات فعالية في التعاونية؟

ج 9: توجد عملية الاتصال يومية مع جميع العملاء.

من خلال الإجابات السابقة نستنتج أن الدولة هي التي تتولى بتحديد الأسعار وبعض المواد مدعمة نسبيا من طرف الدولة، ولا توجد تنافسية في الأسعار لأنها أسعار موحدة جميعا، وتقوم التعاونية بتوزيع الخدمات عن طريق الوكلاء بنسبة قليلة جدا وأنواع الخدمات المقدمة من طرف التعاونية هي التموين بالحبوب والمواد المستعملة في الفلاحة، كما أن مستوى جودة المواد والخدمات المقدمة للتعاونية مستوى مقبول إلا حد بعيد، وتكون أهمية زبائن التعاونية ذو أهمية كبيرة حيث يعتبرون الركيزة الأساسية لقيام التعاونية والطرق المستخدمة في الترويج لخدمات التعاونية تعتمد على الملتقيات والمناسبات الدورية والاستثنائية، وهناك عملية الاتصال يومية مع جميع العملاء.

المطلب الثالث: مؤشرات القياس الخاصة بالزبائن

س1: هل تسعى التعاونية إلى كسب زبائن جدد ؟

ج1: تسعى التعاونية إلى كسب زبائن جدد وذلك باعتمادها على الملتقيات.

س2: هل تدرس التعاونية مستوى رضا الزبائن ؟

ج2: دائما تسعى التعاونية إلى إرضاء جميع مختلف زبائنهم.

س3: هل زبائن التعاونية ذات ولاء ؟

ج3: زبائن التعاونية ذات ولاء في معظم الأحيان.

س4: هل تعمل التعاونية على المحافظة على الزبائن ؟

ج4: تعمل التعاونية على الحفاظ على زبائنهم وإرضائهم وكسبهم.

نستنتج أن التعاونية تسعى إلى كسب زبائن جدد وذلك باعتمادها على الملتقيات وتسعى أيضا إلى إرضاء جميع

مختلف زبائنهم وزبائن التعاونية ذات ولاء وتعمل التعاونية على المحافظة على زبائنهم وإرضائهم وكسبهم.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من المقابلات التي أجريتها خلال التبرص الميداني، والوثائق التي قدمتها لنا التعاونية في ما يخص موضوع المذكرة استخلصنا

أن للتعاونية رسالة واضحة تعمل على تغطية الطلب على الحبوب والبقول الجافة في الولاية، وتحقق الاكتفاء الذاتي وتتميز بسياسات واضحة للبحث والتطوير من أجل الرفع في قدرات الإنتاج وتقليل من قيمة الاستيراد ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك وتملك لجان داخلية هي التي تقوم بالبحث والتطوير، كما أنها تقوم باستخدام طرق وأساليب تقييم المخزون فإنها تقوم على مساعدة تقديم رؤية واقعية لتقييم المخزون من أجل مراقبته وتسييره، وأن التسيير الاستراتيجي يساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمنظمة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية، فمن خلال التسيير الاستراتيجي يتم الوصول إلى برامج تنفيذية من أجل الاكتفاء الذاتي في المواد التي تنتجها وتستخدمها التعاونية.

خاتمة

خاتمة

المؤسسات الناجحة هي التي تستهدف تحقيق تميز في الأداء باعتمادها على التسيير الاستراتيجي، ومن خلالها تعمل على تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى التميز، ومن خلال تناولنا لموضوع تأثير التسيير الاستراتيجي على فعالية الأداء التسويقي في المؤسسات الخدمية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والحضر الجافة بولاية المسيلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوضحها في ما يلي:

نتائج الجانب النظري:

1. التسيير الاستراتيجي هو عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والمخطط والبرامج الزمنية والتأكيد من تنفيذها.
2. الاستراتيجية ماهي إلا نتيجة للتسيير الاستراتيجي وهي انتقال مرحلي من أجل تحقيق الأهداف المنظمة للمؤسسة المستقبلية في ظل دراسة العوام البيئية الداخلية والخارجية.
3. التسيير الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتكاملة في عملية التسيير المدى الطويل، فتلجأ المؤسسة إليها لتحقيق رسالتها، وأهدافها المسطرة في ظل ويعتبر من أنجح الأساليب للخروج باستراتيجية مناسبة تضمن التكيف بين نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.
4. يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.
5. تقوم المؤسسات الخدمية على قرار المنظمات الأخرى بتقييم أداء جميع الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق.
6. إن مؤشرات قياس الأداء الخاص بعناصر المزيج التسويقي تعبر عن الأداء الخاص بكل عنصر منها ولا يمكن الاعتماد عليها منفردة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، ويتعين على إدارة التسويق اختيار مزيج تسويقي مدروس من خلال تقديم الخدمة الملائمة التي تلي حاجات المستهلكين، وسعر مفسر للمنافع المحصل عليها.
7. إن الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن له تأثيرات طويلة الأجل على أداء المؤسسة من الناحية التسويقية، حيث يتيح لها تحسين وتطوير أساليب عملها وتنسيق وظائفها ورفع مع أداء أفرادها وحجم مبيعاتها وخدماتها.
8. أهمية الأداء التسويقي تتمثل بمقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المنظمة في السوق إما البقاء أو الانسحاب، ومن خلال الأداء التسويقي تستطيع المنظمة استخدام مواردها بشكل كفاء والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي منتجات تلي طلبات الزبائن وتسويقها.

نتائج الجانب التطبيقي:

1. ففي بداية تكوين تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة كانت مؤسسة تجارية ولكنها مؤخرا أصبحت مؤسسة خدمية.
3. إن تعاونية الحبوب والخضر الجافة ليس لديها مصلحة التسويق بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التسويق. مما أدى إلى انعدام الخبرة في تسويق المنتجات.
4. للتعاونية رسالة تعمل على تغطية الطلب على الحبوب والبقول الجافة في الولاية وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
5. تتميز التعاونية بسياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير من أجل الرفع في قدرات الإنتاج وتقليل من قيمة الاستيراد.
6. فتسعى التعاونية إلى كسب زبائن جدد وذلك باعتمادها على الملتقيات وتسعى على المحافظة على زبائنها وإرضائهم وكسبهم.
7. للتعاونية أهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في التعاونية.
8. أن التسيير الاستراتيجي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة يساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمنظمة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية، فمن خلال التسيير الاستراتيجي يتم الوصول إلى برامج تنفيذية من أجل الاكتفاء الذاتي في المواد التي تنتجها وتستخدمها التعاونية.

التوصيات

- بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد التعاونية من أجل الاستعانة بها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة:
1. إيجاد قسم للتسويق يأخذ على عاتقه مسؤوليات تطبيق المفاهيم المتعلقة بالتسويق عامة وعملية الإدارة الاستراتيجية خاصة.
 2. توعية الموظفين أكثر على بذل جهد أكبر لإنقاذ التعاونية لأنها في الأخير هي مصدر رزقهم خاصة في الوقت الراهن.
 3. إعطاء اهتمام أكثر من قبل إدارة التعاونية لعملية التسيير الاستراتيجي.
 4. تفعيل واحترام مقاييس فعالية الأداء التسويقي.
 5. يجب على التعاونية أن تحقق أهداف التكامل والترابط بين مصالح المتعاملين ومصالح التعاونية.
 6. تخصيص إدارة خاص بنظم المعلومات والبحث والتطوير.
 8. تخصيص قنوات توزيع خاصة بالتعاونية للتعريف بمنتجاتها.

آفاق الدراسة:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على تأثير التسيير الاستراتيجي على فعالية الأداء التسويقي في المؤسسات الخدمية من خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها :
1. تأثير التسيير الاستراتيجي على فعالية الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية.
 2. فعالية الأداء التسويقي وتأثيره على التسيير الاستراتيجي.
 3. تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسات الاقتصادية.
 4. مساهمة التسيير الاستراتيجي للأداء التسويقي في المؤسسات الخدمية.
 5. أهمية التسيير الاستراتيجي ودوره في تحقيق فعالية الأداء.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا . الكتب

1. أحمد السيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار النشر، 2000 .
2. أحمد القاطمين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار مجد لاوي، الأردن، 2004.
3. أحمد القاطمين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 .
5. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 . 2002
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
7. أكرم أحمد الطويل ، علي وليد العبادي ، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان 2013.
8. توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزعيم نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراة دولة غير منشودة، جامعة الجزائر، 1999.
11. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004 .
12. سعد غالب يس، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
13. شوقي ناجي جواد، ادارة الأعمال (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
14. صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج، عمان، 2008 .
15. طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 1999.
18. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 1997.

19. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
20. عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، دار المعرفة، عمان، 2001، ج1.
22. عصام الدين أمين علفة، التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)، منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
23. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. علي عبد الله، اثرا البيئية على أداء المنظمة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 1999.
25. كاضم جاسم العيساوي، دراسات الجودة الاقتصادية، وتقويم المشروعات، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، ط1، 2001 .
26. محمد جاسم الصميد عي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، عمان ، الأردن ، 2000،
27. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 . 2002.
28. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
29. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 . 2003 .
30. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004 .

ثانيا . المذكرات:

1. إيمان فؤاد إمام شقير، تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005.
2. بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمنظمة الخدمية، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
3. عمر لعلاوي، دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمنظمة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، 2004.

ثالثا . المجالات :

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.

رابعا . الملتقيات :

1. طارق زيدان، "المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات"، الملتقى العربي الثاني للتسويق الوطني العربي، الدوحة دولة قطر، 6.8 أكتوبر 2003.

خامسا . المراجع باللغة الأجنبية :

1. J.phelfer , m . kalida , j . orsoni , **management strategie et organisation** , edition , librairie vuibert , paris , 2000.

2. Rodolphe durand, **guide du management**, dunod, France , 2003.

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|------------------------------------|-------|
| 36 | معايير الفعالية من وجهة نظر كل طرف | 1 |
| 40 | مؤشرات أداء سعر الخدمة | 2 |
| 41 | أهم مؤشرات أداء التوزيع | 3 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 52 | الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة بولاية المسيلة | 1 |

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | مقدمة عامة |
| | الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي |
| 6 | تمهيد |
| 7 | المبحث الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي |
| 7 | المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي |
| 9 | المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي |
| 10 | المطلب الثالث: خصائص التسيير الاستراتيجي |
| 11 | المبحث الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي |
| 11 | المطلب الأول: مسؤوليات التسيير الاستراتيجي |
| 14 | المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي |
| 15 | المطلب الثالث: مداخل التسيير الاستراتيجي |
| 17 | المبحث الثالث: مراحل التسيير الاستراتيجي |
| 17 | المطلب الأول: (الصياغة الاستراتيجية) التخطيط الاستراتيجي |
| 23 | المطلب الثاني: التنفيذ الاستراتيجي |
| 25 | المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية |
| 26 | خلاصة |
| | الفصل الثاني: فعالية الأداء التسويقي |
| 28 | تمهيد |
| 29 | المبحث الأول: ماهية الأداء التسويقي |
| 29 | المطلب الأول: مفهوم الأداء |
| 30 | المطلب الثاني: تصنيف الأداء |
| 32 | المطلب الثالث: مفهوم الأداء التسويقي |
| 35 | المبحث الثاني: كفاءة وفعالية الأداء التسويقي |
| 35 | المطلب الأول: تعريف كفاءة الأداء |

| | |
|----|--|
| 35 | المطلب الثاني: تعريف فعالية الأداء |
| 38 | المبحث الثالث: مؤشرات ومعايير قياس الأداء التسويقي |
| 38 | المطلب الأول: المعايير والمؤشرات النوعية |
| 43 | المطلب الثاني: المعايير والمؤشرات الكمية |
| 47 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة |
| 49 | تمهيد |
| 50 | المبحث الأول: التعريف بالميدان |
| 50 | المطلب الأول: نشأة التعاونية |
| 50 | المطلب الثاني: أهداف التعاونية |
| 51 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للتعاونية |
| 53 | المبحث الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي |
| 53 | المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي |
| 61 | المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية |
| 63 | المطلب الثالث: الرقابة الاستراتيجية |
| 65 | المبحث الثالث: الأداء التسويقي ومؤشرات القياس في التعاونية |
| 65 | المطلب الأول: مؤشرات خاصة بالأداء البشري |
| 66 | المطلب الثاني: مؤشرات خاصة بالمزيج التسويقي الخدمي |
| 67 | المطلب الثالث: مؤشرات القياس الخاصة بالزبائن |
| 68 | خلاصة الفصل |
| 70 | خاتمة |
| 74 | قائمة المصادر و المراجع |
| 77 | الملاحق |
| 82 | قائمة الجداول والأشكال |