

المقاربة الفكرية الحديثة للإستراتيجية التسويقية – مع الإشارة إلى نظرية الموارد والكفاءات –  
**Modern intellectual approach to marketing strategy 'with reference to resource and competencies theory'**

معزوز زكية

جامعة أكلبي محمد أولحاج – البويرة (الجزائر)، z.mazouz@univ-bouira.dz

تاريخ الإرسال: 2020/10/20

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ النشر: 2020/12/31

**ملخص:**

في ظل التطورات الفكرية الحديثة للمجالين التسويقي والاستراتيجي على العموم، برزت أهمية تكييف مفهوم الاستراتيجية التسويقية لدى المنظمات الراغبة في تطوير أدائها مع مختلف الأفكار الناجمة عنها.

خاصة مع استنتاج الدور الكبير الذي تساهم به نظرية الموارد والكفاءات كأهم نظرية للفكر الاستراتيجي في تفعيل الاستراتيجية التسويقية، خاصة فيما يتعلق بخلق القيمة وكسب رضا وولاء الزبون، هذا الأخير الذي توجه الفكر التسويقي الحديث ملكا على عرش اهتمامات منظمة القرن الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** الفكر الاستراتيجي، الفكر التسويقي، الاستراتيجية، الاستراتيجية التسويقية، نظرية الموارد والكفاءات.

**تصنيف JEL:** D49, M310, B2

**Abstract**

In light of recent intellectual developments in the marketing and strategic domains in general, the importance of adapting the concept of the marketing strategy to organizations wishing to develop their performance with the various ideas resulting from them has emerged.

Especially with the conclusion of the great role that resource and competencies theory to as the most important theory of strategic thought in activating the marketing strategy, especially with regard to creating value and gaining customer satisfaction and loyalty, the latter who guides modern marketing thinking as the king of the concerns of the organization of the current century.

**Key words:** strategic thought, marketing thought, strategy, marketing strategy, resource theory and competencies.

**Jel Classification Codes:** B2, M310, D49

## المقدمة

إذا كانت الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية قد عرفت حضور واسع النطاق لدى مختلف التوجهات الإدارية الحديثة، وشكلت محور اهتمام النظريات المعاصرة في الفكر الاستراتيجي، فإن التطورات الفكرية والمنهجية التي ميزت المجال التسويقي من خلال مراحل متعاقبة قد عكست التوجه التدريجي للمنظمات للاهتمام أكثر بزبائنها، الذين أصبحوا يشكلون القوة الأساسية التي تحكم مختلف ممارساتها، ولقد تجسد هذا الاهتمام أكثر ببروز العديد من المفاهيم الحديثة في المجال التسويقي كالتسويق الاستراتيجي، التسويق الاجتماعي، التسويق بالعلاقات... وغيرها، وكل هذا أعطى دفعة قوية لضرورة تشكيل وتفعيل روابط وسيطة بين المنظمة وزبائنها تمكن من تحقيق التواصل الإيجابي وتعظيم المنافع المتبادلة بين كلا الطرفين، وهي تتجسد فيما يعرف بالإستراتيجية التسويقية التي تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي ينبغي على المنظمات تفعيلها في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ونظراً للأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها الإستراتيجية التسويقية ضمن ما يعرف بالفكر الاستراتيجي للتسويق أو التسويق الاستراتيجي بين مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، فقد شكلت محور اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وبذلك تعددت مواضيعها، مناهجها، أساليبها وحتى أنواعها، ولكن الأمر المتفق عليه رغم هذه الاختلافات هو انطواء الإستراتيجية التسويقية تحت لواء التوجه العام والإستراتيجية الكلية للمنظمة وتحقيقها التكامل بين مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى سعياً منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية عامة والتسويقية بشكل خاص. وانطلاقاً مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

### ماذا نقصد بالإستراتيجية التسويقية حسب المقاربة الفكرية الحديثة في المجال الاستراتيجي؟

ولإجابة على هذا التساؤل نقترح الفرضيات التالية:

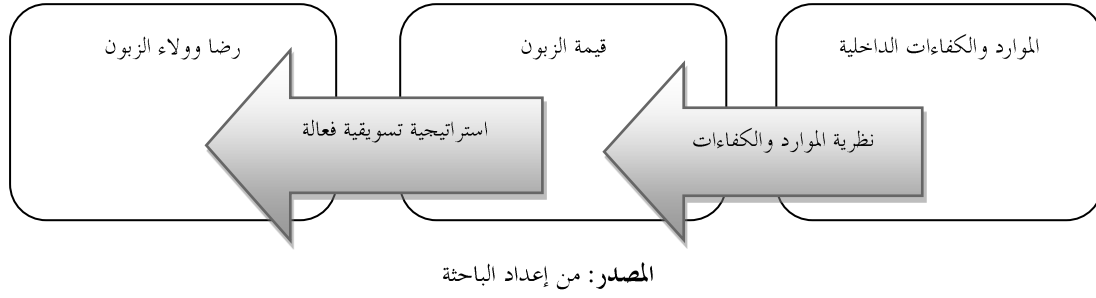
- تركز الاستراتيجية التسويقية حسب النموذج الاستراتيجي الكلاسيكي على الأهداف، بينما تركز حسب نظرية الموارد والكفاءات على الموارد؛
- يعتبر رضا وولاء الزبائن مؤشرين أساسيين على مدى فعالية الاستراتيجية التسويقية.

ومن أجل الوصول إلى نتائج منطقية تخدم البحث العلمي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الفرضيات المقدمة.

هذا وقد تمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في المساهمة في إبراز أهم التطورات الفكرية في المجالين الاستراتيجي والتسويقي على حد سواء، ومحاولة إيضاح مختلف العلاقات المتبادلة والمتداخلة القائمة بينهما، وبالتالي الإسهام في إثراء البحث العلمي الهادف إلى كشف العلاقات بين مختلف المفاهيم والقضايا الإستراتيجية المعاصرة.

ومن أجل الوصول إلى نتائج منطقية تخدم البحث العملية تم اعتماد النموذج التالي كمنطلق للدراسة:

الشكل (01): نموذج الدراسة



وقد تضمن هذا النموذج مجموعة من المصطلحات الهامة الواجب الإشارة إلى مفهومه وهي:

- **الموارد:** جميع الأصول المادية وغير المادية التي تحوزها المنظمة وهي تنقسم إلى: موارد مالية، موارد بشرية، موارد مادية، موارد تنظيمية، وموارد تكنولوجية.
- **الكفاءات:** " تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى له وصف القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".
- **الكفاءات التنظيمية:** هي تلك المعارف، المهارات، السلوكيات، والتكنولوجيات الناتجة عن المزج الفعال والإشراك المتكامل والمتعاقد لمختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة للمنظمة ومن مختلف مستوياتها، وذلك بما يكفل لها تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة.
- **نظرية الموارد والكفاءات:** تعتبر نظرية الموارد والكفاءات نموذج استراتيجي متكامل، ظهرت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي من جذور امتدت إلى الحضارات اليونانية والرومانية الغابرة، وأيضاً من أصول اقتصادية تمثل أهمها باختصار في قانون المنافذ (*la loi des débouchés*) للاقتصادي (Say ; 1803)، نظرية الربح (*théorie de la rente*) للاقتصادي (Récardo ; 1817)، وأعمال (Penrose ; 1959).
- **قيمة الزبون:** هي تقييم شخصي مقارن للزبون بين المنافع المدركة من المنتج والتكاليف أو التضحيات المقدمة في سبيل الحصول عليه واستعماله.
- **الاستراتيجية التسويقية:** هي سيورة تخصيص الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية على المدى البعيد.
- **رضا الزبون:** حالة نفسية إما إيجابية أو سلبية ناتجة عن عملية المقارنة الشخصية المرجعية بين الأداء المحقق للمنتج بعد الشراء والاستهلاك وبين الأداء المتوقع من هذا المنتج قبل الشراء.
- **ولاء الزبون:** الرغبة المستمرة والإرادية في تكرار عملية الشراء والتي تكون نتيجة لإدراكات معرفية مسبقة خاصة بمنافع المنتج، أدائه، ... وعلاقة التزام مسؤول بين الزبون والمنظمة التي يدين لها بالولاء.

#### 1- أساسيات حول الإستراتيجية التسويقية

شكلت الإستراتيجية ولا تزال من أكثر المواضيع إلهاماً للمفكرين والباحثين نظراً لارتباطها الوثيق بحياة ومستقبل المنظمات، خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية، هذه الإستراتيجية التي وإن كانت نظرياً على المستوى الوظيفي إلا أن منابعها

الفكرية وآثارها الإستراتيجية البارزة وقدراتها المتفوقة على تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمنظمات يجعل منها الإستراتيجية الأهم لمنظمة القرن الحالي.

### 1-1- تعريف الإستراتيجية التسويقية

في ظل مختلف التطورات التي أصبحت تميز العلاقات الكثيفة والمتبادلة بين المنظمات وبيئتها الخارجية، أصبحت تشكل الإستراتيجية التسويقية الإستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمات الهادفة لتحقيق التكيف الإيجابي ولما لا التأثير المقصود في متغيرات البيئة الخارجية، بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية التسويقية العامة المحددة على المستوى الكلي لها، وانطلاقاً من هذه الأهمية قدمت للإستراتيجية التسويقية العديد من التعاريف.

فحسب **Thompson** هي: "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير" (الصميدعي م.، 2010، ص 119)، وحسب هذا التعريف يتضح أن الإستراتيجية التسويقية تكون على مستويين: مستوى كلي استراتيجي يعبر عن الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة، ومستوى جزئي تنفيذي يعبر عن استراتيجيات المزيج التسويقي.

وكدعم لهذا الطرح عرف آخرون الإستراتيجية التسويقية على أنها: "الرؤية التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة من المزيج التسويقي الموجه بالسوق"، (النسور، 2013، ص 112) وعلى هذا الأساس يتضح أن إستراتيجيات المزيج التسويقي تنبثق من الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة، وأن هذه الأخيرة تكون منبثقة من رؤيتها المستقبلية وإستراتيجيتها العامة، وفي نفس السياق دائماً عرفها **Day** على أنها: "تشكيلة القرارات التي توضع لدعم المزيج التسويقي". (البرواري و البرزنجي، 2004، ص 193)

وفي تعريف أكثر شمولاً للإستراتيجية التسويقية فقد عُرِفَت على أنها: "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهم بها، ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة من جهة واستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف من جهة أخرى" (البكري، 2008، ص 53)، ويتضح من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للفكر الاستراتيجي في مجال التسويق الذي يتم على أساسه تجزئة الأسواق، تحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، ومن ثم تحديد التموقع المناسب الذي من شأنه تحقيق المكانة المتميزة للمنظمة بين مختلف منافسيها وأيضاً خلق القيمة المتميزة لدى الزبون بغية تحقيق رضاه وكسب ولائه.

وفي إشارة إلى أهداف الإستراتيجية التسويقية عرفت كما يلي: "هي الطريقة التي يتم من خلالها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق أفضل إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة"، (أبو قحف، 2002، ص 61)، وعليه فإن الأهداف الرئيسية للإستراتيجية التسويقية تلتخص في تلبية مختلف حاجات ورغبات الزبائن وبشكل يحقق للمنظمة ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات المنافسة.

أما **G.Armstrong et P. Kotler** فقد عرفا الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالزبون على أنها: "اختيار الأسواق المستهدفة وإنشاء علاقات مربحة معها" (armstrong & Kotler, 2010, p. 10) وفي هذا التعريف إشارة

واضحة لضرورة استناد إستراتيجية التسويق على التجزئة والاستهداف التسويقيين كمتطلبين أساسيين لضمان نجاحها في بناء علاقات مربحة وطويلة الأمد مع الزبائن.

وانطلاقاً من مختلف التعاريف السابقة التي تعبر عن وجهات نظر متباينة حول مفهوم الإستراتيجية التسويقية يمكن استنتاج ما يلي:

- الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للفكر الاستراتيجي التسويقي أو ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي الذي يعنى بتحديد سيورات التجزئة، الاستهداف والتموقع، وهي منطلق أساسي لصياغة وتحديد مختلف عناصر المزيج التسويقي التي تشكل ما يعرف بالتسويق التنفيذي؛
- الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للتوجه الإستراتيجي العام للمنظمة ومراة عاكسة في نفس الوقت لمختلف التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وبالتالي نستطيع تعريف الإستراتيجية التسويقية على أنها: " السيرورة المعتمدة لتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة انطلاقاً من المواءمة بين التوجهات العامة للمنظمة والتغيرات المختلفة لبيئتها الخارجية".
- الإستراتيجية التسويقية تكون موجهة بثلاث قوى أساسية هي الإستراتيجية العامة للمنظمة، الزبائن، والمنافسة، تجعل من وظيفتها الأساسية خدمة ودعم الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال خلق القيمة المتفردة للزبون وتحقيق موقع متميز عن المنافسين.

## 1-2- تعريف الاستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات

تعتبر نظرية الموارد والكفاءات نقطة تحول حاسمة في مسار الفكر الاستراتيجي، هذا الأخير الذي عرف انطلاقاً من سنوات الثمانينات انتقالاً في أدواته ونماذجه من التركيز على البيئة الخارجية إلى التركيز على البيئة الداخلية، ولقد تبلورت هذه الخطوة في محاولة جادة لفهم أسباب الاختلاف والتميز في الأداء بين المنظمات وخاصة تلك العاملة في نفس القطاع وعلى فترة طويلة من الزمن، هذا التساؤل كان قد طرح من قبل من طرف **Penrose** سنة 1959، ثم طرح بعد ذلك من طرف **Wernerfelt** سنة 1984، لتتم الإجابة عنه لاحقاً من طرف **Prahalad et Hamel** في أواخر سنوات الثمانينات من القرن الماضي بـ "الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المتاحة" والتي تعتبر المصدر الحقيقي للتميز في الأداء، هذه النظرية التي أصبحت تشكل بفضل جهود روادها وبفضل أعمال اقتصادية أخرى نموذج استراتيجي متكامل له فرضياته ومبادئه المنطقية ومساهماته المختلفة التي طالت العديد من المجالات على غرار المجال التسويقي.

وانطلاقاً من الفكرة الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد والكفاءات والتي مفادها أن المنظمة لا تعتبر كحافضة للثناية منتجات/أسواق، وإنما تعتبر كحافضة للموارد /كفاءات، فإن الإستراتيجية التسويقية لا تعتبر مجرد مناورة منطقية للتكيف مع السوق، وإنما تعتبر هندسة تقود سيرورة اكتساب وتنمية الموارد، وهي تقوم على تحديد الوسيلة التي تمكن المنظمة من تجنيد الموارد والكفاءات التي تتيح لها إدراك، إنتاج، وتوزيع المنتجات التي تخلق القيمة لدى الزبائن في أسواق مختلفة (Pauvers & Binfait, 2010, p. 10).

وهنا يتضح الفرق الجوهرى بين النموذجين التقليدي القائم على التحليل الخارجى للنموذج الحديث القائم على تحليل الموارد والكفاءات فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية، فالنموذج التقليدي يركز على الفروع الصغيرة والثمار (أي أنها تركز على مختلف ميادين الأنشطة الإستراتيجية والمنتجات) وعلى أساسها الثمار تكون قابلة للتحديد مع مرور الزمن والفروع لها دورة حياة قصيرة نسبياً، إذن يمكن القول أن هذه المقاربة (المقاربة بالفروع) تركز على المدى المتوسط وتبحث عن أفضل تكيف مع شروط المحيط التنافسي، وبالتالي الإستراتيجية التسويقية على أساسها تكون استنباطية **Déduite** تستهدف خلق قيمة تكيفية مع مختلف حاجات ورغبات الزبائن.

أما فيما يخص النموذج الحديث والذي يركز على الجذور فهو يهتم بالكفاءات التي تغذي الشجرة بالنسج وتتيح إنتاج فروع وثمار جديدة (أي هي حاملة أو دعامة للأنشطة والمنتجات الجديدة)، وعليه فإن هذه المقاربة (المقاربة بالجذور) تركز على المدى البعيد وتحاول جعل المنظمة تغير المحيط أو تؤثر فيه، وبالتالي فإن الإستراتيجية التسويقية على أساسها هي إستراتيجية بناء **Construite** تستهدف تشكيل عروض تسويقية استباقية متميزة ذات قيمة عالية للزبائن. (Bojin & Shoettl, 2008, p. 43)

وحسب هذا النموذج دائماً فقد تم التركيز على ما يعرف بالنية الاستراتيجية **l'intention stratégique** والتي تعني تمديد الموارد وتجنيدتها لتغطي الطموح وليس تقليص الطموح ليناسب الموارد وهذا يستدعي التخلي عن الرشد والحكمة المفرطة التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي، وهذه النوايا الاستراتيجية يتم ترجمتها من خلال الإستراتيجية المطاطة التي تمثل الجسر الذي يربط بين الامكانيات الحالية والطموح المستقبلي إذن فهي تعبير عن وجهة نظر في الأسواق على المدى البعيد وعن موقف تنافسي تنوي المنظمة بناءه. (براهالاد و هامل، 1994، ص 09)

لكن رغم هذه الاختلافات إلا أن هذين النموذجين ليسا متعاكسين أو متضادين وإنما هما متكاملين فالنموذج الأول يساعد على التموّع أما الثاني فيساعد على الحركة والتطور، (Bojin & Shoettl, 2008, p. 43) وهما يساهمان معاً على صياغة استراتيجيات متطورة قادرة على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

### 1-3- أهمية الإستراتيجية التسويقية

تحقق الإستراتيجية التسويقية على مستوى كلي العديد من المزايا للمنظمة نحدد باختصار فيما يلي: (البكري، 2008، ص 55)

- تعد أداة رئيسية لإدارة المنظمة، لتحديد توجهاتها بشكل دقيق، وللتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وخاصة المنافسين؛
- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق؛
- يمكن اعتبارها نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وقدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك؛

- تتيح المجال أمام إدارة المنظمة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

وذلك بالإضافة إلى المزايا التالية: (النسور، 2013، ص 113)

- مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة وتحقيق المناخ الفعال لإدارة التغيير؛
- تحقيق التنسيق والتكامل مع الاستراتيجيات التشغيلية في المنظمة، الأمر الذي من شأنه تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مكونات المزيج التسويقي التي تعمل باتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف التسويقية.
- كما تتمثل أيضاً المزايا التنافسية للإستراتيجية التسويقية في: (العزاوي، 2012، ص 27)
- تساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع من خلال محاكاة المستقبل؛
- تساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها؛
- تساعد على تحقيق مزايا تنافسية.

وهذه الأهمية الأخيرة التي تم عرضها والمتمثلة في تحقيق الميزة المتفردة عن المنافسين تعتبر كنتيجة منطقية للمزايا السالفة الذكر، كما أن مزايا ومنافع الإستراتيجية التسويقية لا تنحصر فقط على مستوى واحد أو فترة محددة وإنما الشيء الملاحظ هو استفادة كل المستويات وكل الأقسام من نفس المستوى بايجابيات هذه الإستراتيجية، لذلك فإنها وبهذا الوزن الإستراتيجي وهذه الأهمية المتعظمة لا يمكن أن يتم إعدادها إلا بتضافر العديد من العمليات والعناصر والجهود التي تمنحها صبغة النجاح في أدائها.

## 2- مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية

حتى تحقق الإستراتيجية التسويقية الأهداف المنوطة بها وجب إعدادها بالشكل الذي يكفل لها الوصول إلى ذلك بشكل ناجع، وذلك من خلال إتباع مسار معين وخطوات منطقية تعرف بمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذه المراحل اختلفت باختلاف توجهات الفكر الاستراتيجي والتي يقودها توجهين أساسيين أحدهما تقليدي أو كلاسيكي بقيادة مدرسة التموقع لرائدها **M.Porter**، والآخر حديث قائم على نظرية الموارد والكفاءات لرائدها **Prahalad et Hamel**.

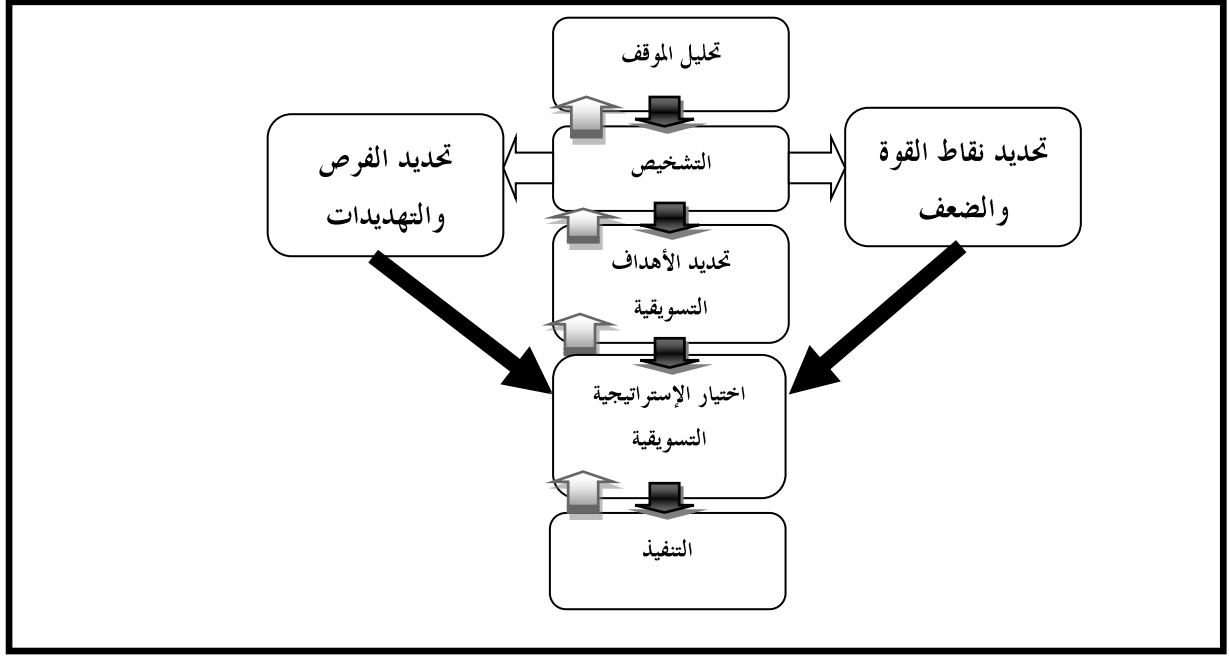
### 2-1- النموذج التقليدي لصياغة الاستراتيجية التسويقية

- حسب النموذج التقليدي يتحدد الخيار الإستراتيجي التسويقي بناءً على مجموعة من المراحل تتمثل باختصار في:
- التحديد الدقيق لرسالة المنظمة الموجهة بالسوق والمعرفة على أنها: "تبيان لأهداف المنظمة والغرض الذي تؤديه في إطار محيطها" والتي تقوم بشكل أساسي على تحديد نشاط المنظمة، وأيضاً زبائنهم ومتطلباتهم. (Kotler, 2010, p. 33)

- تحليل الموقف أو تحليل الوضع الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية؛

- التشخيص أو تقييم نتائج التحليل من أجل تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (فيما يعرف بتحليل SWOT)، وانطلاقاً من هذه العناصر تحاول المنظمة استثمار نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات؛ (Lendrevie, 2006)
  - تحديد الأهداف التسويقية، بحيث تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذه الأخيرة يجب أن تكون: موضوعية، قابلة للقياس، متسلسلة ومرتبطة في الأهمية، واقعية ويمكن تنفيذها في حدود إمكانيات وموارد المنظمة، (الشومان، 2011، صفحة 82)، وفي ظل التوجه بالزبون تتمثل أهم الأهداف التسويقية للمنظمة في: جذب الزبائن، خلق الولاء لديهم، وزيادة ربحيتهم؛ (lasary, 2004, p. 115)
  - اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي الذي يناسب موقفها ويساهم في تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة، وذلك في إطار السيرورات الإستراتيجية الأساسية التي تقوم عليها عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة والمتمثلة بشكل خاص في: التجزئة، الاستهداف، والتموقع؛
  - التنفيذ الكفء للاستراتيجية، والذي يتضمن مواءمة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع بنود الإستراتيجية التسويقية وأهدافها المستقبلية، إضافة إلى وضع أنظمة التحفيز والقيادة التي بواسطتها تضمن المنظمة التنفيذ الكفء للإستراتيجية، كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها.
  - المراقبة والتقييم، بمعنى تقييم أداء الأنشطة التسويقية ومقارنتها مع الأهداف والإستراتيجيات الموضوعة سلفاً، وذلك في سبيل تصويب الأخطاء إن وجدت وزيادة فعالية الأنشطة التسويقية في المستقبل. (رامز، 1997، ص 31)
- وبالإضافة إلى هذه المراحل يقول واثق شاكر محمود رامز، 1997 أنه لا بد من وجود التغذية العكسية التي تعمل على تحقيق الترابط والتوافق في المراحل المختلفة بين نموذجي الصياغة والتنفيذ بكفاءة وفعالية، وبالتالي من أجل الوصول إلى إستراتيجية تسويقية فعالة لا بد من وجود نظام كفؤ للمعلومات الذي يضمن للمنظمة إجراء التغييرات المناسبة في كل مرحلة من مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها بشكل متميز، وعليه يتمثل الهدف الأساسي للتغذية العكسية في الاكتشاف السريع للأخطاء والعمل على معالجتها وذلك في مختلف مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى كونها تشكل أحد الوسائل الهامة التي تساعد المنظمة على الحكم على مدى فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.
- ويمكن أن نوضح هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل (02): مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب النموذج التقليدي



المصدر : من إعداد الباحثة

يوضح هذا النموذج النظرة التقليدية لمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تجعل من تحليل الوضعية الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية القاعدة والمنطلق في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي المناسب، الذي يتم فيما بعد تنفيذه ومن ثم مراقبة وتقييم نتائجه بغية تحديد مدى فعاليته التي يحددها بكفاءة نظام التغذية العكسية.

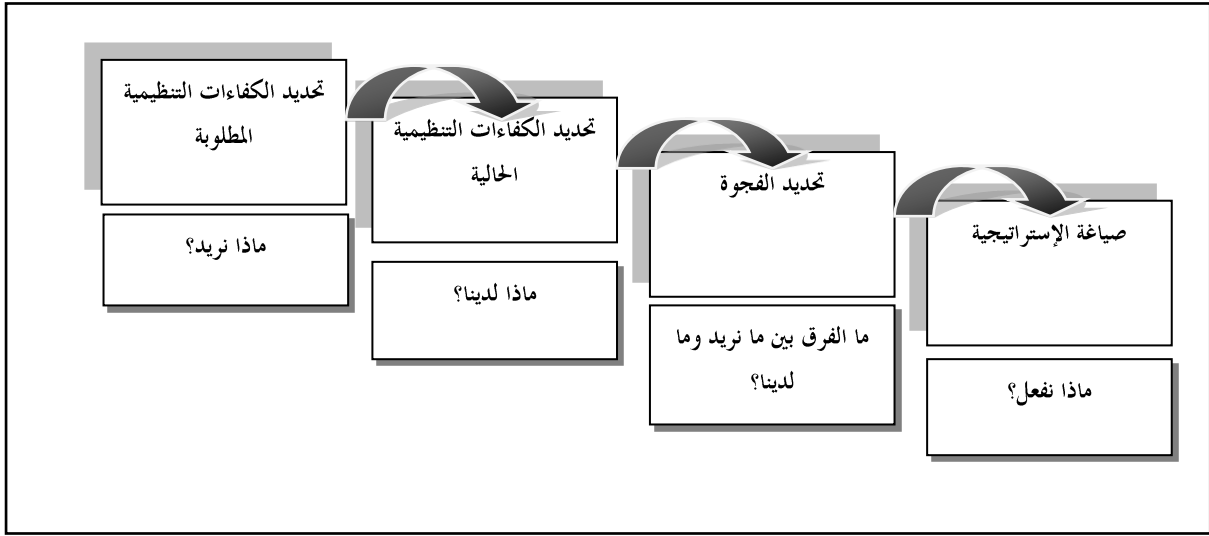
## 2-2- النموذج الحديث لصياغة الاستراتيجية التسويقية

حسب نظرية الموارد والكفاءات فإن إعداد الإستراتيجية التسويقية يستوجب طرح أربع أسئلة رئيسية متعلقة بالكفاءات هي:

- ما هي الكفاءات التنظيمية الضرورية التي يجب على المنظمة اكتسابها من أجل إعداد الإستراتيجية ومخطط الأعمال؟
- ما هي الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة اليوم؟
- ما طبيعة واتساع الفجوة بين الكفاءات التنظيمية المطلوبة والكفاءات المتوفرة؟
- كيف يمكن سد هذه الفجوة؟.

ويمكن توضيح خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات في الشكل الموالي:

الشكل (03): خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد والكفاءات



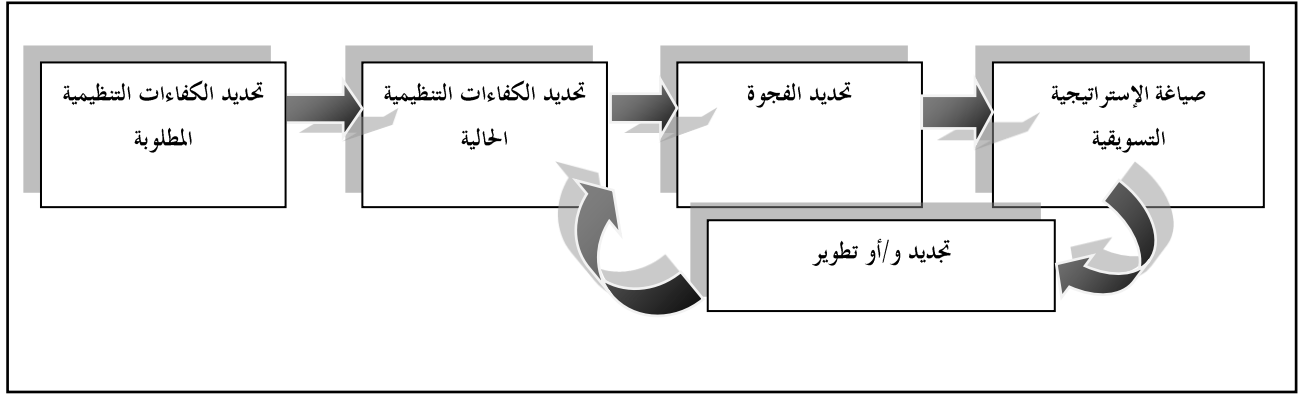
Source : C.Marier, "La Mise en Œuvre de la Stratégie : Les Compétences Organisationnelles", Groupe SECOR, Avril, 2007, p09.

حسب هذا الشكل يتضح توجه نظرية الموارد والكفاءات فيما يتعلق بمراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، بحيث يجب على المنظمة أولاً ضرورة تحديد الكفاءات التنظيمية المطلوبة التي تترجم بفعالية توجهها الاستراتيجي، ثم تقوم بتقييم مخزونها الحالي والمتاح من هذه الكفاءات، ثم بعد ذلك يتم تحديد الفجوة بين ما هو مطلوب من الكفاءات التنظيمية وما هو متوفر ومتاح منها، وبناءً على هذه الفجوة يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وهنا يمكن تصور ثلاث حالات رئيسية:

- ما هو متاح < ما هو مطلوب (فجوة موجبة) = إستراتيجية تسويقية هجومية مع تحديد للكفاءات التنظيمية؛
- ما هو متاح > ما هو مطلوب (فجوة سالبة) = إستراتيجية تسويقية دفاعية مع تطوير للكفاءات التنظيمية؛
- ما هو متاح = ما هو مطلوب (فجوة معدومة) = إستراتيجية تسويقية استقرارية مع تحديد وتطوير للكفاءات التنظيمية.

والإستراتيجية التسويقية التي سيتم اختيارها بناءً على طبيعة الفجوة المتكونة بين ما هو مطلوب وما هو متاح من الكفاءات التنظيمية ستحدد هي الأخرى كيفية التعامل مع مخزون المنظمة من الكفاءات التنظيمية في إطار مبدأ التغذية العكسية بحيث أن هذه الإستراتيجية ستحدد ما إذا كان سيتم تحديد أو تطوير هذا المخزون في المرحلة التي تلي صياغة الإستراتيجية وذلك طبعاً تبعاً للوضعية المميزة للمنظمة في قطاعها السوقي، ويمكن توضيح هذه العلاقة ذات الطابع التبادلي في الشكل الموالي:

الشكل (04): موضوع التغذية العكسية حسب نظرية الموارد والكفاءات



Source : C.Marier, "La Mise en Œuvre de la Stratégie : Les Compétences Organisationnelles", Groupe SECOR, Avril, 2007, p09.

حسب هذا الشكل يتضح أن الكفاءات التنظيمية تعتبر قاعدة أو أساس لصياغة الإستراتيجية التسويقية، وتعتبر هذه الأخيرة الوسيلة التي من خلالها تحدد وتطور المنظمة مخزونها من الكفاءات التنظيمية، وذلك دائماً في إطار الأهداف الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

بعد عرض مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية حسب النموذجين التقليدي والحديث يتضح أن الفرق الجوهرى بينهما يكمن في منطلق وأساس صياغة الإستراتيجية، فالنظرة التقليدية تولي اهتمام أكبر للتحليل البيئي الخارجي أي للفرص والتهديدات الخارجية التي على أساسها تخصص الموارد وتوضع الأهداف ومن ثم يتم الاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق أفضل استغلال للفرص الخارجية المتاحة، أما النظرة الحديثة فتوجه جل اهتمامها إلى الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المتاحة ذات الأهمية الإستراتيجية التي بناءً عليها أو على ما هو متاح وما هو مطلوب منها تقوم باختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق أفضل استثمار للكفاءات التنظيمية المتاحة.

كما أن الفرق بينهما يكمن أيضاً في موضوع ومجال التغذية العكسية، فحسب النموذج التقليدي موضوع أو هدف التغذية العكسية هو كشف الانحرافات بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة والعمل على معالجتها من خلال ضمان المراقبة الفعالة لجميع المراحل السابقة والتي تشكل مجالاً لها، أما حسب النموذج الحديث فموضوع التغذية العكسية هو تحديد التباين بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد والكفاءات التنظيمية، وبالتالي يكون مجالها اتخاذ القرارات التصحيحية بشأن هذه الموارد والكفاءات ضماناً للفعالية المتميزة للاستراتيجيات المصاغة.

وبالنظر إلى هذه الاختلافات والحدود التي طالت كل من نظرية الموارد والكفاءات من صعوبة تحديد المفاهيم القائمة عليها ومن بينها الكفاءات التنظيمية، قصر النظر الإستراتيجي وغيرها، والنموذج الخارجي الذي أهمل نوعاً ما التحليل الداخلي لموارد وكفاءات المنظمة، كان لابد في سبيل الوصول إلى نموذج متطور لصياغة إستراتيجية تسويقية فعالة العمل على إحداث التكامل بين النموذجين، ولذلك سنقوم من خلال هذه الدراسة باقتراح نموذج يجمع بين النظرتين وينطلق من الفكرة الرئيسية لنظرية الموارد والكفاءات باعتبارها تشكل مجال الدراسة، حيث أن مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية والتي تندرج جميعها ضمن رسالة المنظمة، تنطلق من تحديد، تحليل وتقييم الموارد والكفاءات الإستراتيجية المتاحة لها والكفيلة بتحقيق مزايا تنافسية

وخلق القيمة المتفوقة للزبون، والتي يتم على أساسها تحديد الأهداف التسويقية للمنظمة واختيار الفرص التسويقية الخارجية المناسبة لها والتي يتم تحديدها انطلاقاً من تحليل وتقييم البيئة الخارجية، ثم وعلى أساس كل من ما هو متاح من الموارد والكفاءات الإستراتيجية والفرص التسويقية المناسبة لها يتم اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي الأفضل الذي يحقق أفضل استغلال للموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المتاحة وأفضل استغلال للفرص التسويقية المتوفرة في المحيط الخارجي، والذي تتحدد مدى فعالية نتائجه بعد التنفيذ، هذه النتائج التي بناءً عليها تتخذ المنظمة قراراتها الخاصة إما بتطوير الكفاءات الحالية أو تجديدها، الإبقاء على نفس الإستراتيجية التسويقية أو تعديلها، الإبقاء على نفس الأهداف التسويقية أو تغييرها، البقاء في نفس الجزء السوقي أو التوجه نحو أجزاء سوقية أخرى... وغيرها.

في ختام هذا السرد لابد أن ننوه إلى أن هذه المراحل ليست نموذجية، ولكنها تعبر عن محاولة جادة لوضع ترتيب منطقي للمراحل التي يمكن أن تتبعها المنظمة عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الخاصة بها، وذلك من خلال دمج نظريتان أولهما حديثة وثانيهما لا تزال لحد الساعة تسجل حضورها في واقع المنظمات الحديثة.

### 3- مفهوم الإستراتيجية التسويقية الفعالة

يشير مفهوم الإستراتيجية التسويقية الفعالة إلى مدى قدرة الإستراتيجية التسويقية على تحقيق جملة من الأهداف منها: زيادة الحصة السوقية، تعظيم الأرباح، تحسين صورة المنظمة، تعزيز رضا وولاء الزبون،... وغيرها، (Bécour & Bouqui, 2008, p. 176) وكل هذه الأهداف تعبر في مجملها عن مؤشرات لتحديد مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية. هذا ويوجد العديد من الطرق المعتمدة في قياس الفعالية بشكل عام وفعالية الإستراتيجية التسويقية بشكل خاص، غير أن أبرزها وأكثرها تداولاً تلك الطريقة التي تعتمد في القياس على عنصري النتائج التسويقية المحققة والنتائج التسويقية المتوقعة، وفق المعادلة التالية: (الداوي، 2009، ص 220)

$$\frac{RMm}{RMp} = \text{فعالية الإستراتيجية التسويقية}$$

حيث:  $RMm$ : النتائج التسويقية المحققة (الأهداف المحققة)؛

$RMp$ : النتائج التسويقية المتوقعة (الأهداف المسطرة).

وتستخدم هذه الطريقة للحكم على مدى التوافق بين ما هو متوقع من أهداف تسويقية وما هو محقق من نتائج، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من أو يساوي الواحد أي  $1 \leq \frac{RMm}{RMp}$  كلما كانت الإستراتيجية التسويقية فعالة.

أما حسب نظرية الموارد والكفاءات فنستنتج بناءً على ما تقدم أنه يتم قياس مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية من خلال المقارنة بين الكفاءات التنظيمية الحالية المستخدمة للوصول إلى النتائج المحققة والكفاءات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\frac{Com}{Cop} = \text{فعالية الإستراتيجية التسويقية}$$

حيث:  $Com$ : الكفاءات التنظيمية الحالية؛

$Cop$ : الكفاءات التنظيمية المطلوبة.

وتسمح هذه الطريقة بقياس الفجوة بين ما هو مطلوب من الكفاءات التنظيمية الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة، وما هو متاح منها والذي أدى إلى تحقيق نتائج معينة، وذلك على اعتبار أن الكفاءات التنظيمية هي الأساس المعتمد أولاً في صياغة الإستراتيجية التسويقية، وثانياً لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها هذه الإستراتيجية، وبالتالي تكون الإستراتيجية التسويقية فعالة كلما كانت النسبة  $1 \leq \frac{Com}{COp}$  بمعنى كلما كانت الكفاءات التنظيمية المتاحة أكبر من أو يساوي الكفاءات التنظيمية المطلوبة. ولكن رغم أهمية هذه الطريقة إلى أنها لا تزال غير واضحة المعالم لذلك سنتبنى من خلال هذه الدراسة الطريقة الكلاسيكية في تحديد مفهوم الفعالية المعتمدة على درجة تحقيق الأهداف.

كما نجد اليوم في أدبيات الإدارة مدخلان للفعالية هما: (أبو النصر، 2004، ص 75)

- **مدخل الأهداف:** الفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، فإذا حددت المنظمة مثلاً لإستراتيجيتها التسويقية أهداف معينة، كزيادة في الأرباح بنسبة 10%، تحقيق رضا الزبون، وتحققت لها فعلياً هذه الأهداف نقول أنها فعالة؛

- **مدخل النظم:** يتجه هذا المدخل إلى التعبير عن الفعالية بمفهوم الأداء، بحيث يتم إدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية على اعتبار أن المنظمة نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك.

وانطلاقاً من هذا المدخل الأخير جاءت أهمية التكاملية بين الفعالية والكفاءة، بحيث لا يمكن لأي نشاط أن يكون فعال في تحقيق الأهداف ما لم يكن هناك كفاءة في استخدام الموارد المتاحة، لأن النجاح المستدام لا يمر عبر عنصر دون الآخر وإنما يكون بامتزاج العنصرين معاً، لذلك فإن المدخل المتبنى في هذه الدراسة هو مدخل النظم، وبذلك نقول عن الإستراتيجية التسويقية الفعالة أنها "تلك الإستراتيجية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة والتي تنطوي تحت لواء الأهداف الكلية للمنظمة، من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تعتبر الكفاءات التنظيمية من أهمها وأبرزها".

الخاتمة:

أصبحت تشكل الإستراتيجية التسويقية في ظل التطورات الفكرية الحديثة في المجال التسويقي التي انتخبت الزبون سيداً على جل القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها وسعيها لتجسيد رؤيتها المستقبلية، الاستراتيجية الأكثر مصيرية في حياتها كونها تشير إلى ذلك الرابط الذي يجمع بين المنظمة وبيئتها وكأهم عنصر فيها الزبون، وبين حاضر المنظمة ومستقبلها، وبذلك تعدى هذا النوع من الاستراتيجيات كونها إستراتيجية وظيفية لتصبح الوظيفة الأبرز لمراكز التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمات المعاصرة والركيزة الأهم لنجاحها.

هذا وقد شكلت نظرية الموارد والكفاءات منطلقاً فكرياً متميزاً لتحول الإستراتيجية التسويقية إلى إستراتيجية بناء تستهدف تشكيل عروض تسويقية استباقية متميزة ذات قيمة عالية للزبائن، تحقق بدورها مستويات عالية من الرضا والولاء لديهم، وذلك انطلاقاً من الدور الرئيسي الذي تؤديه الكفاءات التنظيمية في هذا الإطار والذي يتمحور بشكل أساسي حول المساهمة في تشكيل القيمة المتفردة لدى الزبون والحفاظ على استدامتها من خلال قدرتها المتميزة على استباق توقعاته أولاً ثم تعظيم

المنافع المتعاقبة المدركة من طرفه بالنسبة لمنتجات المنظمة ثانياً، ويتم ذلك في إطار خصائصها المتفردة الناتجة عن سيورات التنظيم الفعال والإشراك المتكامل لمختلف الموارد والأنشطة الداخلية المتاحة لها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- على المؤسسات الجزائرية الاهتمام أكثر بمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الفكر الاستراتيجي التسويقي، والعمل أكثر على تبني الأفكار الواردة في إطارها، خاصة عندما نتحدث عن تلك النظريات التي سجل حضورها الفارق الايجابي في واقع العديد من كبريات المؤسسات العالمية الناجحة، وذلك على غرار نظرية الموارد والكفاءات؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات بتبني المفهوم الحديث للتسويق، الذي لم يعد مجرد ممارسة نمطية لتصريف المنتجات من المخزن إلى المستهلك، وإنما أصبح عبارة عن ثقافة عامة للمؤسسة شعارها رضا وولاء الزبون فوق كل اعتبار؛
- ضرورة الاهتمام الجاد بصياغة إستراتيجيات تسويقية فعالة تخلق القيمة العالية والمتميزة لدى الزبون، هذا الأخير الذي أصبح اليوم منطلق ونهاية كل عملية تسويقية استراتيجية؛
- لا بد للمؤسسات الراغبة في تحقيق نتائج اقتصادية عالية من عملياتها التسويقية العمل تطوير مواردها الداخلية، خاصة منها المورد البشري الذي يعتبر حامل الكفاءات وداعمها ومسيرها.

#### المصادر والمراجع:

1. الداوي، الشيخ، (2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07.
2. النور، اياد عبد الفتاح، (2013)، ادارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
3. الشومان، إيناس رأفت مأمون، (2011)، استراتيجيات التسويق وفن الاعلان، دار الكتاب الجامعي، العين-الامارات.
4. البكري، ثامر ياسر، (2008)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
5. براهالاد، سي. كي، و هامل، جاري، (1994)، التنافس على المستقبل - استراتيجيات التحكم في صناعتك وابتكار اسواق المستقبل-، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، العدد 24، القاهرة-مصر.
6. أبو قحف، عبد السلام، (2002)، أساسيات التسويق، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر.
7. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2012)، التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
8. الصميدعي، محمود جاسم، (2010)، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
9. أبو النصر مدحت محمد، (2004)، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
10. البرواري، نزار عبد الحميد، و البرزنجي، أحمد محمد فهمي، (2004)، استراتيجيات التسويق المفاهيم/الأسس/الوظائف، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
11. رامز، واثق شاكر محمود، (1997)، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة-قطر.
12. armstrong, G., & Kotler, P, (2010), principes de marketing, pearson education, France.

13. Bécour, J., & Bouqui, H, (2008), Audit opérationnel entreprenariat, governance et performanc, Dunod, paris-france.
14. Bojin, J., & Shoettl, J, (2008), les outils de la stratégie, edition d'organisation, paris-France.
15. Marier,C, (2007), La Mise en Œuvre de la Stratégie : Les Compétences Organisationnelles", Groupe SECOR.
16. lasary, (2004), marketing, edition el-othmania, alger.
17. Lendrevie, J, (2006), mercator, théorie et pratique du marketing, dunod, 8 édition, paris-france.
18. Lindon, D., & Jallat, F, (2010), le marketing: etudes, moyens d'action, stratégie, dunod, paris-France.
19. Pauvers, B., & Binfait, N, (2010), analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives, stratégiques, l'atatoire d'économie et de management, nante-france: