

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي البيوتكنولوجي، وأدواته (نموذجاً)

- اما هذا الفصل سيوضح التخطيط الاستراتيجي البيوتكنولوجي كالتالي:
- مثلث التصدير الفعال للصادرات البيوتكنولوجية .
- التعرف على أهمية تحديد الرؤيا والرسالة وخصائصها الفعالة وتقويمها في الأداء التسويقي .
- تحديد الأهداف الاستراتيجية .
- أهمية الأهداف – مواصفاتها – انواعها .
- شروط المرامي والأهداف والغايات – الأهداف الكمية .
- البيئة الخارجية العامة والخاصة ومؤثراتها .
- محور صياغة الاستراتيجية التنافسية للشركة وتشمل أهم عوامل النجاح .
- تقييم وتحليل البيئة الداخلية للشركة أو المنظمة .
- الاستراتيجية التصديرية – نظام العمليات التصديرية .
- مصفوفة الاستراتيجيات البديله للشركات المتخصصة في مجال البيوتكنولوجي .
- العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي .
- نواحي القوة والضعف بالشركات محل الدراسة .
- أهم الفرص والتهديدات .
- مصفوفة التحليل الداخلي .
- مصفوفة التحليل الخارجي .
- مصفوفة تقويم الوضع الاستراتيجي .
- مصفوفة التحليل الرباعي على المستوى القومي ، ومصفوفة الاستراتيجيات الكلية البيوتكنولوجية .

- التحليل البيوتكنولوجى على مستوى العالم .
- قرار التصدير فى ضوء التحليل البيئى .
- تقييم الاستراتيجية والأداء التسويقي .
- مقاييس الكفاءة والفعالية والانتاجية للصادرات البيوتكنولوجية .

١/٣ مثلث التصدير الفعال للصادرات البيوتكنولوجية

ويحتوى مثلث التصدير الفعال للصادرات البيو تكنولوجية على الآتى^(١)

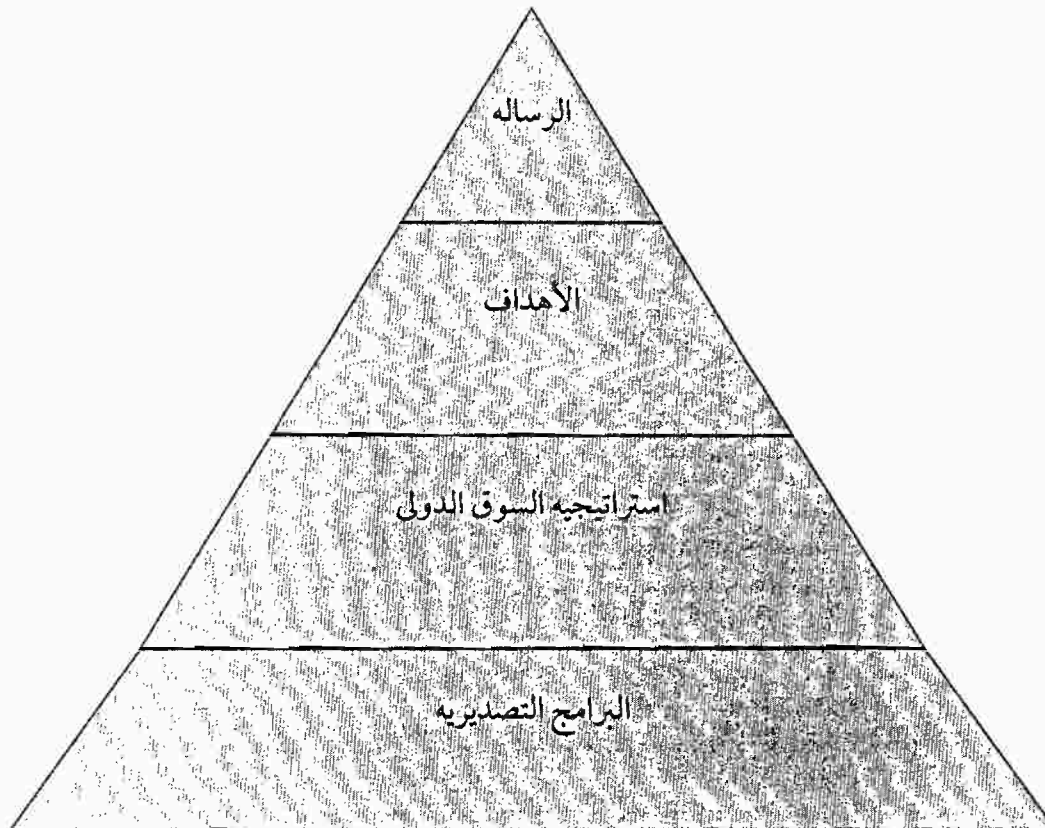
١ / ١ / ٣ الرسائل ومعايير تقييمها .

٢ / ١ / ٣ الأهداف الاستراتيجية المنوعة .

٣ / ١ / ٣ استراتيجية السوق الدولى للمحاصيل البيوتكنولوجية .

٤ / ١ / ٣ البرامج البيوتكنولوجية .

شكل رقم (١ / ٣) مثلث التصدير الفعال للصادرات البيو تكنولوجية



(١) فريد النجار ، (٢٠٠٨) التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية ، ص ١٢٥ .

(-) الباحث : تطوير الشكل للمحاصيل البيوتكنولوجية

اشارت (امينة حسين ٢٠٠٦) الى ان الرسالة تمثل الاطار الرئيسى المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها واسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها^(١)

يرى (محمد عوض ٢٠٠٤) ان الرسالة عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسى للقرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا كما انها تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذى تعمل فيه المنظمات وخصائص ماتقدمه من منتجات وخدمات وتحدد العملاء الذين تستهدف اشباع حاجاتهم والاطار الاخلاقى والتكنولوجى الذى يميزها عن المنظمات الاخرى التى تعمل فى نفس الصناعة او النشاط^(٢).

ووصف كل من (الجزيرى والمضى ٢٠٠١) ان الرسالة عبارة عن جملة تميز منشأة عن منشأة اخرى مشابهة لها وهى بمثابة اعلان سبب وجود منظمة ما وقد تسمى رسالة المنظمة احيانا بغرضها او فلسفتها او معتقداتها او مبادئها^(٣).

التعليق :

ويرى (الباحث) ان الرسالة عبارة عن فلسفة ولا يمكن الفصل بين الرسالة والرؤية بالرغم من اختلافهما فى المعنى ولائهما يكملان بعضهما فى اطار موثق مكتوب حيث ان الرؤية تعبر عن الطموح فى المستقبل وهى اساس تبنى عليه الرسالة عند إعداد صياغتها ، وبناءا على ذلك فقد أمكن الباحث صياغة التعريف التالى .

إن الرسالة هى عبارة عن فلسفة ومعتقدات توضح طبيعة النشاط الحالى للشركة ورؤيتها الاستراتيجية فى المستقبل ، واستعراض أهم نواحي القوة والفرص ومميزات منتجاتها التقليدية والبيوتكنولوجية عن المنظمات المنافسة الاخرى^(٤).

١/١/٣ - أهمية الرسالة :

يرتبط وجود أى منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة التى تعمل فيها المنظمة وتنبع هذه الأهمية فى وضع رسالة واضحة تؤدى الى

(١) امينة حسين، الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص ٥٩.

(٢) محمد عوض، الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص ٨-١٢.

(٣) الجزيرى والمضى (٢٠٠١)، ادارة الاستراتيجية :مدخل متكامل لدراسه المستقبل، ص ٥٧.

(٤) الباحث.

تحقيق ادارة استراتيجية فعالة فرسالة المنظمة تكشف الرؤية بعيدة المدى فى شكل ماذا تريد ان تكون ، ومن تريد خدمتهم ، فهى تشرح غرض المنظمة وعملاتها ومنتجاتها وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا الاساسية لها وبتجميع هذه المكونات معا للرسالة فانها تساعد فى الاجابة على سؤال اساسى للمنظمة وهو: ماهو عملنا، والاجابة الجيدة على هذا السؤال تجعل من عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها عملية اكثر صعوبة .

٢/١/٢- أهم مزايا الرسالة:

ان نجاح المنظمة فى وضع صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها يمكن ان يحقق لها العديد من المزايا وأهمها مايلى :

- ١- العمل على توحيد الجهود داخل المنظمة لكى تحقق أهدافها الشاملة .
- ٢- تحدد المعيار الذى يستخدم فى تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- ٣- تساعد على انتشار مناخ تنظيمى عام جيد .
- ٤- تعتبر نقطة محورية تميز بين الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظرا لوجود فلسفة واضحة
- ٥- تؤدي الى تسهيل عملية اتخاذ القرارات نظرا لوجود مرشد واضح لها .
- ٦- تحدد اتجاهات التوسع والنمو فى المنتجات والخدمات والانتشار الجغرافى حيث تضع المنظمة حدودا واضحة لاتجاهات التوسع .
- ٧- تساعد على تصميم وسائل اعلانية تركز على نواحي القوة التى تسعى المنظمة لابرازها .
- ٨- تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسئولة داخل المنظمة .
- ٩- ضمان تحديد مجموعة من المعايير لمراقبة التكلفة والآداء، وحسن استخدام الوقت بوجه عام وكذلك معايير تقويم للآداء التسويقي والتصديرى بصفة خاصة .

٣/١/١/٣ المعايير التسعة لتقويم صياغة رسالة المنظمة والأداء التسويقي^(١)

بوضح جدول رقم (٣/ ١) معايير تقويم رسالة المنظمة

المسلسل	معايير التقييم	الاسئلة
١	العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢	المنتجات	ماهى المنتجات والخدمات الاساسية التى تقدمها المنظمة ؟
٣	الاسواق	أين تنافس، وماهى الاسواق الواعدة للشركة ؟
٤	التكنولوجيا	ماهى اسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركة ؟ هل تتوجه الشركة بالبيوتكنولوجى ؟*
٥	البقاء - النمو - الربحية هجوم - دفاع - تحالف *	ماهى اهم البدائل الاستراتيجية التى تتبعها الشركة ؟ ماهو اتجاه الشركة نحو تحقيق هذه الاهداف ؟*
٦	الفلسفة	ماهى قيم ومعتقدات الشركة ومنافعها وأولويات اهتمامها ؟
٧	مفهوم الذات	ماهى أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨	الاهتمام بالصورة الذهنية العامة	ماهى انطباعات عملاء الشركة نحو توفير احتياجاتهم بالجودة المناسبة، والاتجاهات العامة عن الشركة ؟
٩	الاهتمام بالعاملين	ماهى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

(١) تصرفات الباحث فى اضافة و تعديل صياغة الاسئلة.*

(-) 95, Strategic Management, Freed R. David (2002).

جدول رقم (٢/٣) مصفوفة تقييم الرسائل لعشر شركات متخصصة في البيوتكنولوجي (١)

اسم الشركة	العملاء	الاسواق	المنتجات والخدمات	الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية	التكنولوجيا الحيوية	الفلسفة	مفهوم الذات	الاهتمام بالصورة الذهنية	الاهتمام بالعاملين
الاولى	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الثانية	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
الثالثة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم
الرابعة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
الخامسة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
السادسة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
السابعة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم
الثامنة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
التاسعة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم
العاشره	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	نعم

المصدر: (١) الباحث.

التعليق:

- يتضح من مصفوفة تقييم الرسائل الحقائق التالية :
- تشير كلمة (نعم) الى توافر معيار لتقييم (رسالة الشركة) بينما تشير (لا) الى عدم توافر هذا المعيار .
- تعد رسالة كل من الشركة (الاولى ، والسادسة) من أفضل الرسائل حيث تتوفر لها المكونات الأساسية للرسالة وتطابق مع معايير التقويم باستثناء مكون عنصر الاهتمام بالبقاء ، والنمو، والربحية من الشركة الأولى ، اما استثناء عنصر الاهتمام بالصورة الذهنية من الشركة السادسة .
- بينما الرسائل الأخرى المشار اليها بالمصفوفة تعد ضعيفة بصورة ملموسة في مجالات الاهتمام بالصورة الذهنية ، والفلسفة ، والبقاء والنمو والربحية ، ولكنها تتسم بالقوة في مجال عناصر العملاء والمنتجات والخدمات والأسواق ومفهوم الذات، والتكنولوجيا ، والاهتمام بالعاملين .

٢/١/٣ : الأهداف الاستراتيجية :

يرى العديد من الباحثين ان الغايات تعد بمثابة اهداف عامة وشاملة واكثر اتساعا وتحقق في المدى البعيد كما تتحدد الأهداف الاستراتيجية التشغيلية الفرعية في المدى المتوسط ، اما المرامي فتتحقق في المدى القصير .

* أهمية تحديد الأهداف :

هناك عدة نواحي تبرز ضرورة تحديد اهداف المنظمة ولعل من أهمها الاتي^(١)

- ١- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط .
- ٢- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات .
- ٣- ان تحديد الأهداف العامة تؤدي الى المساهمة في تحديد الأهداف الفرعية .
- ٤- تحديد الأهداف يساهم في تحديد مراكز المسؤولية .
- ٥- تساهم الأهداف في تفويض السلطة.
- ٦- توضح الأهداف نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها بالبيئة .
- ٧- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأهداف المحققة.

* مواصفات الأهداف الجيدة:

- اشار كل من (Pearce J & Robinson. R . 2000) الى ضرورة توافر سبع خصائص أو شروط في الأهداف لكي تتسم بالفاعلية وهي^(٢)
- القبول : تبني المدبرون الأهداف الموضوعة ، مثل زيادة الحصة السوقية.
 - القابلية للقياس : قياس الأهداف كما ونوعا ، وبنسب مئوية ومعدلات لزيادة حجم الصادرات.
 - المرونة : القدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة.

(١) امينه حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٨-٢٢٨ .

(٢) MC :Irwin Strategic Management Formulation Implementation and Control (2000) , PEARCE G.&Robinson , Graw hill

- الوضوح والفهم : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة الكمية والنوعية وما ينبغي ان يتحقق .
- القابلية للتحقيق : يجب أن تكون الأهداف متسقة مع القدرات والامكانيات المادية والمالية والبشرية .
- التحفيز: عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي تؤدي الى ارتفاع الانتاجية.
- الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض والغايات العامة للمنظمة .

*انواع الأهداف^(١)

هناك اختلافات حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة الى تحقيقها.

ويوضح جدول رقم (٣/٣) أهم تصنيفات الأهداف

التسلسل / الترتيب	نوعية الأهداف		
التصنيف الاول	رئيسية	فرعية	
التصنيف الثاني	استراتيجية	غير استراتيجية	
التصنيف الثالث	مخططه	محققه	
التصنيف الرابع	طويلة الاجل	متوسطة الاجل	قصيرة الاجل
التصنيف الخامس	على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد	
التصنيف السادس	كمية	وصفية	

*المرامى والأهداف والغايات^(٢)

الشروط الواجب توافرها في كل من المرامى والأهداف والغايات التنظيمية هي :

- ١- تحديد الصيغة الكمية للأهداف .
- ٢- تحديد قيمة الأهداف التقليدية .
- ٣- تحديد التاريخ المقترح لتحقيق الأهداف .

(١) الباحث.

(٢) فريد النجار، (٢٠٠٧) تكنولوجيا الادارة المعاصرة في ظل العولمة، ص ٢٣٠.

- ٤- الاتفاق على تحديد المسئول عن تحقيق كل هدف .
- ٥- ترتيب الأولويات بين الأهداف.
- ٦- التنسيق بين مستويات الأهداف وأنواعها .
- ٧- ربط الأهداف بالموارد والقيود والامكانيات .
- ٨- تحديد العلاقات بين الأهداف والخطط والاستراتيجيات .
- ٩- تعديل الأهداف اولا باول وفق التغيرات البيئية.
- ١٠- مراجعة الأهداف دوريا.

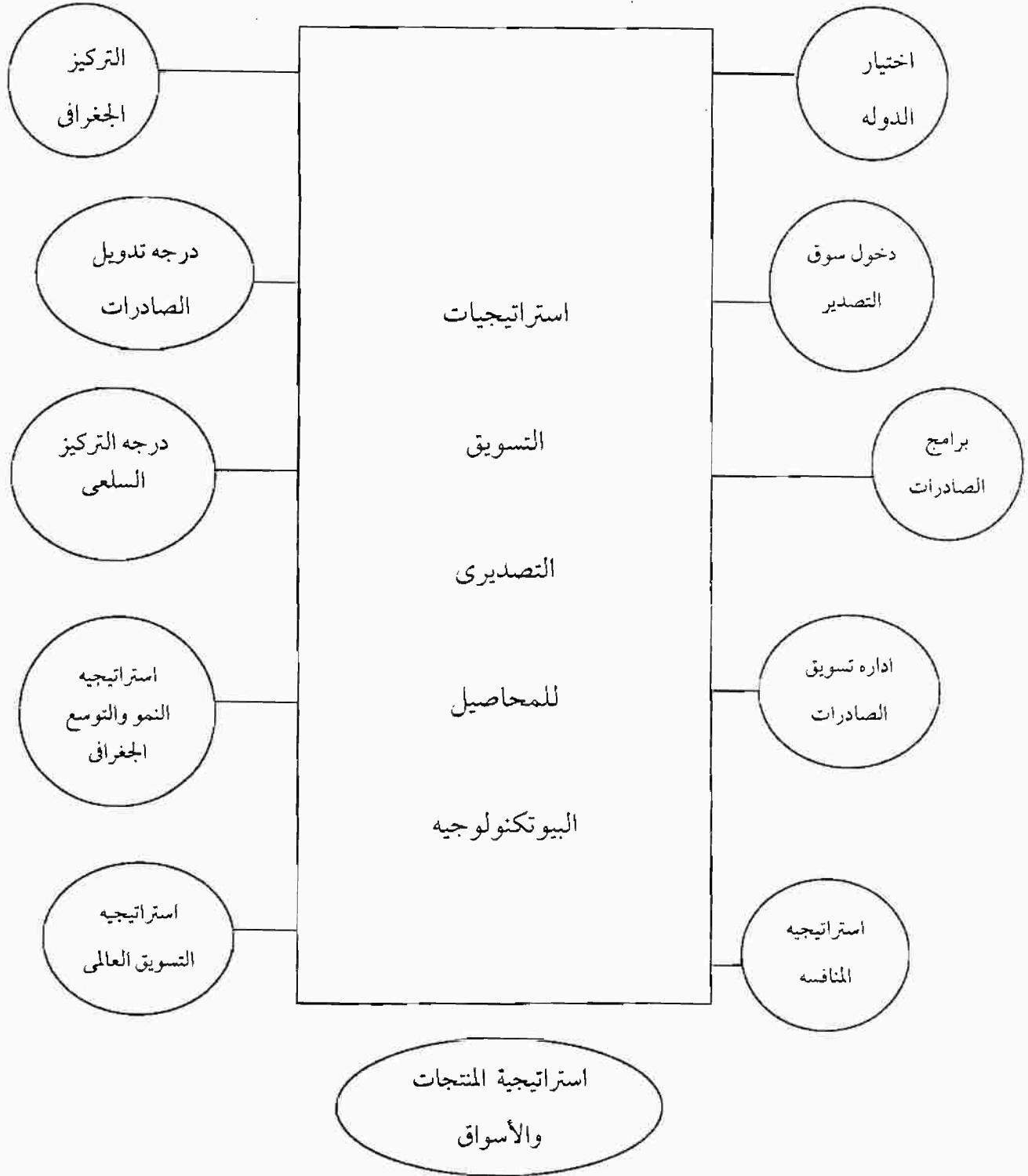
جدول رقم (٤ / ٣)

ترتيب تقييم عناصر الأهداف التصديرية وفقا لدرجة أهميتها بالشركات المتخصصة في البيوتكنولوجيا^(١)

الترتيب	مجموع النقاط	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المركز	عناصر التقييم
١	٧٧	-	-	١	-	٢	١	٢٥		تحقيق أقصى ربحية
٢	٥٥	-	-	-	-	٤	٢١	٣		رضا العميل
٥	١٩-	٧	٦	٣	٣	١٣	٢	-		تطوير المنتجات
٣	١٣	-	١	٢	١٣	٧	٥	-		مدى تغطية السوق
٤	١٥-	-	١	١٤	١٢	١	-	-		أعلى جودة

- يتضح من الجدول السابق ان أعلى تقييم لعناصر الأهداف التصديرية وفقا لترتيبها : تحقيق أقصى ربحية بالمرتبة الأولى ، ثم رضا العميل في المرتبة الثانية ، ثم تغطية السوق بقنوات التوزيع بالمرتبة الثالثة ، ثم أعلى جوده بالمرتبة الرابعة ، فتطوير المنتجات بالمرتبة الخامسة .

شكل رقم (٢/٣) للمحاصيل البيوتكنولوجية



(١) فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، ص ١١٨. وتصرفات الباحث.

وأشارت (هبة عبد الوهاب ٢٠٠٣) الى أن نظام التصدير يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والتي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف من عملية التصدير ، وهذه العناصر هي :^(١)

التحليل البيئي .

التخطيط الاستراتيجي لنشاط التصدير ويشمل الآتي :

- صياغة رسالة المنظمة .
- تحديد أهداف نظام التصدير .
- تحليل نقاط القوة والضعف بالمنظمة
- تحليل الفرص والتهديدات .
- تصميم استراتيجيات المزيج التسويقي لمنتج التصدير .
- تنفيذ الاستراتيجية .
- تقييم الأداء التصديري .

ويتفق رأى الباحث مع ذلك كله ، ولكنه يضيف أن هناك ضرورة لوجود تخطيط واستراتيجيات وبرامج متكاملة للتصدير حتى الوصول لمراجعتها وتقييمها فلا بد أن يتم باستخدام مقاييس الكفاءة ، والفعالية ، وكذلك بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية وأدواتها وآلياتها لتحقيق التميز للصادرات بصفة عامة، والصادرات الزراعية المهندسة وراثيا خاصة، مع التركيز على الادارة الاستراتيجية للتسويق التصديري البيوتكنولوجي.^(٢)

٤/١/٣ برنامج التصدير :

يجب تحديد برامج متكاملة لتصدير المنتجات البيوتكنولوجية على النحو التالي^(*)

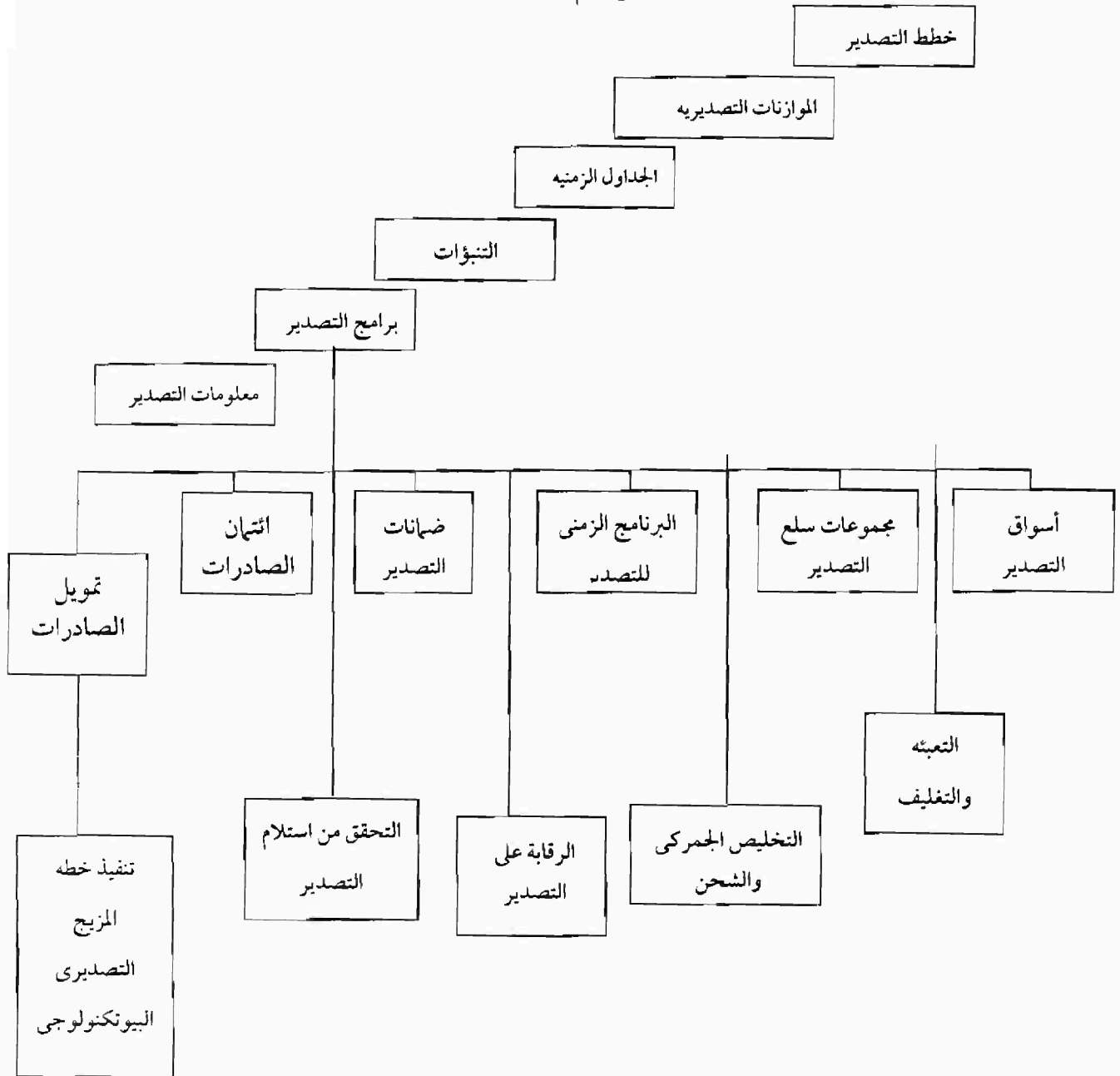
(١) هبة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩ .

(٢) الباحث .

(*) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠ .

(-) الباحث: تطويع الشكل على تصدير المنتجات البيوتكنولوجية.

شكل رقم (٣/٣)



يوضح هذا الشكل برامج التصدير المتكاملة للمنتجات البيوتكنولوجية.

٢/٣ البيئة الخارجية :

ان منظمات الاعمال لايمكن ان تحقق أهدافها في البقاء والاستمرار بدون وضع استراتيجيات قادرة على الاستفادة من نقاط القوة لديها واستغلال الفرص المتاحة مع علاج نقاط الضعف ، ومواجهة التهديدات في البيئة المحيطة ..

يجب ان تسعى المنظمات الى وضع استراتيجية تنافسية تمكنها من تحديد طرق المنافسة والاهداف التى تسعى اليها والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف^(١)

فقد اشار كل من (Gregory G.Dess & G.T Lumpkin 2003) الى ان هناك عناصر ومؤثرات خارجية تؤثر فى الخيارات والتصرفات الاستراتيجية وفى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، والتي يمكن تصنيفها الى مجموعتين مترابطتين على النحو التالى^(٢).

أولا : البيئة الخارجية العامة :

وتشمل العناصر التى تقع خارج سيطرة المنظمة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلى او نوعية الصناعة التى تنتمى اليها او النشاط الذى تخصص فيه، اى أن هذه العناصر تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة ادارة المنظمة وتشمل العناصر التالية :

- ١ - القوى الاقتصادية .
- ٢ - القوى الاجتماعية والثقافية والديموجرافية
- ٣ - القوى السياسية والقانونية والحكومية ..
- ٤ - القوى التكنولوجية .

ثانيا : البيئة التشغيلية - البيئة التنافسية للتسويق :

فيجب التركيز على حصر جميع المصادر الحالية والمحتملة للمنافسة كالتالى :

- ١ - الشركات المنافسة لنفس المنتج والسوق .
- ٢ - الشركات التى تستخدم نوع و مستوى محدد من التكنولوجيا.
- ٣ - الشركات التى تتنافس على السعر .
- ٤ - الشركات التى تقوم بانتاج منتجات بديله.
- ٥ - الشركات التى تتنافس على جودة المنتجات والخدمات المماثلة .

(١) Porter, Micheal (1985)-Competitive Strategy, The Free Press, pi

(-) مديحه رفعت (٢٠٠١) تطور الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية لقطاع الدواء، رساله ماجستير غير منشوره ، عين شمس ، ص ٢٠

(٢) Gregory G.Dess& G.T.Lumpkin (2003) ,Strategic Management Greeting Competitive Advantages,

- :امينه حسين، الادارة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩.

* الخصائص الاستراتيجية لنوعية النشاط :

- يجب تحديد وتمييز هذه الخصائص على النحو التالي :
- نوع المنافسة : احتكار مطلق - او احتكار قلة او منافسة احتكارية - او منافسة كاملة .
- المرحلة التي تمر بها دورة حياة المنتج او السلعة .

١/٢/٣ أهم عوامل النجاح ومحور صياغة الإستراتيجية التنافسية :

- العوامل الأساسية اللازمة للنجاح في نوعية النشاط :، وهى محور صياغة الاستراتيجية التنافسية للشركة ، وتشمل اهم عوامل النجاح الاتية :

- ١- التمييز
 - ٢- جودة المنتج .
 - ٣- التطوير المستمر للمنتج .
 - ٤- الصورة الذهنية الجيدة للشركة ومنتجاتها في السوق.
 - ٥- سهولة الوصول للمصادر ، وسهولة النقل للداخل والخارج .
- وقد صنف (Kotler، ٩٧) العوامل البيئية الى ثلاث تصنيفات وهى^(١)
- ١- عوامل بيئية حسب نوعية التأثير .
 - ٢- عوامل بيئية حسب درجة السيطرة .
 - ٣- عوامل بيئية حسب موقعها من المنظمة .

٣/٢ المستويات الثلاث لتحليل بيئات عملية التصدير :

أولا : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة^(٢)

ان استراتيجية المنظمة يجب ان تضع في اعتبارها العوامل والموارد الخاصة بها ، ذلك ان بيان نقاط القوة والضعف التى يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية ،

(١) Kotler PH, (1997) Marketing management Analysis Planing Implemntation and Control

(-) الصميدعى ، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥ .

(٢) هناء سعيد ، ادارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٥ .

يساعد الادارة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة ، ومن اهم العوامل الداخلية الواجب تحليلها ما يلي :

العامل الأول : السياسات العامة للمنظمة ، حيث تمثل الاطار الذي تعمل من خلاله المنظمة وكافة انشطتها ، ولذلك فيجب على المنظمة قبل رسم استراتيجية التصدير بها ، دراسة هذه السياسات لتحديد مدى توافر نظم ادارية فعالة في كافة وظائف المنظمة الأساسية ، وجود نظام فعال للمعلومات ، وكذلك مدى فعالية الهيكل التنظيمي للمنظمة .

العامل الثاني : القدرة التنافسية للمنظمة ، ولها شقين أساسيين ، الأول : فهو القدرة على التميز ، على المنافسين في الجودة - السعر - وقت التسليم - الابتكار - والتغير السريع الفعال.

الشق الثاني: فهو القدرة على جذب العملاء وتهيئة كافة الظروف لزيادة رضائهم وولائهم .

ان دراسة المنظمة لقدرتها التنافسية ستمكنها من معرفة ما الذي تتميز به على منافسيها ، وبما يمكنها من رسم استراتيجية قادرة على ابراز هذا التميز وزيادته، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وهو المخرج الرئيسي لنظام التصدير ، خاصة ان ملامح المنافسة في القرن الحادي والعشرين لن تكون تقليدية ، بل ستستخدم بها استراتيجيات مؤثرة يتعين ان تتزود بها منظماتنا ، وهذه الاستراتيجيات تبنى على ثلاث ميزات تنافسية وهي:

١ - التميز في الجودة للسلمة او الخدمة .

٢ - سرعة تلبية حاجات العملاء واحتياجاتهم اكثر من المنافسين .

٣ - بناء ثقة تامة وعلاقات ثابتة في المدى الطويل مع العملاء

العامل الثالث: القدرات البشرية، فهي موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة بقوى بشرية ذات جودة عالية ، وهذا ينعكس على ادارتها انعكاسا مباشرا.

العامل الرابع: القدرات التمويلية : فمن الضروري الوقوف على مصادر التمويل الداخلية والخارجية وتحديد المصادر طويلة وقصيرة الاجل ، وكذلك تقدير حجم الصادرات .

العامل الخامس : نظام الانتاج : يعتبر نظام الانتاج المتبع واحدا من اهم عناصر البيئة الداخلية التي يجب دراسته وتحليله وخاصة في مجال التصدير .

ثانيا : تحليل البيئة المحلية للتصدير :

تعرف بالعوامل المحيطة بعملية التصدير داخل مصر، والتي تشتمل على مجموعة من العناصر التي تؤثر على الصادرات الزراعية ، ومن اهم هذه العناصر مايلي^(١)

العنصر الأول : القوانين واللوائح المنظمة لعملية التصدير : فتعتبر هذه القوانين واللوائح من العوامل الرئيسية التي يجب ان تتم دراستها عند التخطيط للتصدير ، فقد تمنع التصدير لدولة معينة او تحدد السلع الخاضعة للرقابة النوعية على الصادرات ، وتحدد النظم والاجراءات الجمركية السليمة ، كذلك فهي تحدد المستندات المطلوبة التالية (شهادة الاجراءات الجمركية - الفواتير المبدئية والنهائية - والخطابات - الموافقات - وتراخيص التصدير - والمنافستو - وشهادة المنشأ - وبيان التعبئة - والمستندات البنكية ، وغيرها) ، كما انها تحدد القيود او الحوافز التي تحددها الدولة بالنسبة للتجارة الخارجية، والتحويلات البنكية ، والاعتمادات المستندية ، ولهذا فعلى المنظمات المصدرة ان تكون على علم بالتطورات التي تحدث في هذه القوانين، خاصة ان القوانين المتعلقة بالتجارة الخارجية في مصر سريعة التغير وبصفة مستمرة، ويجب التعرف على القوانين وأهم تعديلاتها (قانون التصدير - الاستيراد - الاعفاءات الجمركية - التعريفات الجمركية الموحدة - الوكلاء التجاريين وقانون النقد وغيرها، وكذلك التعرف على نص اتفاقية الجات ، وكرتاجيا، والاتفاقيات الاوروبية، وكل مايتلائم مع متغيرات البيئة المحلية التصديرية والعالمية).

العنصر الثاني : طبيعة العلاقات التجارية بين مصر والدول الأخرى :

حيث تعتبر العلاقات الدولية من العناصر الهامة في مجال التصدير ، فوجود علاقات دولية بين حكومات الدول المختلفة وخاصة العلاقات التجارية فهي تؤثر على أداء المنظمات وقدرتها في التعامل مع الأسواق الخارجية ، وتساعد على اقامة علاقات جيدة مع المستوردين في تلك الدول ، مما يؤدي الى سهولة تيسير دخول المنتجات المصرية الى هذه الأسواق ، ودراسة هذه العلاقات تمكن المنظمات من تحديد الدول ذات الأسواق الأكثر جذبا والتي يمكن التعامل معها مثل أسواق دول الخليج.

(١) الباحث.

العنصر الثالث : الخدمات المكملة لعملية التصدير :

فتصدير المنتجات الزراعية التقليدية أوغير التقليدية، يعتبر مجالا ذات طبيعة خاصة لكونها سريعة التلف وتحتاج الى معاملة خاصة ، سواء من ناحية الفرز أو التعبئة أو التغليف أو الشحن أو النقل ، فهي تحتاج في تعبئتها الى نوعية خاصة من العبوات ، كذلك الى وسائل نقل مجهزة للحفاظ عليها حتى تصل الى الدولة المستوردة، لذلك تعتبرالخدمات اللوجستية مكملة لعملية التصدير .^(١)

ثالثا : تحليل البيئة الخارجية : والتي تنقسم الى^(٢)

- (١) البيئة الخارجية العامة (ب) والبيئة الخارجية الخاصة .
- وتم الاشارة الى عناصر البيئة الخارجية العامة من قبل .
- بينما عناصر البيئة الخارجية الخاصة فتتمثل في الآتى :
- الموردين : وهم الأفراد أو المنظمات التى تساهم فى توفير المستلزمات والخامات والمواد والماكينات وغيرها من المتطلبات اللازمة لعملية الانتاج .
- الوسطاء التسويقيين : وهم الموزعين - تجار الجملة - تجار التجزئة بالمنظمات المشتركة فى تسهيل وتدقيق وانسياب المنتجات الى العملاء .
- الوكلاء الوحيدون : وهم المسجلون بسجل الوكلاء ، ويحملون شهادة ١٤ س وكلاء .
- السوق : وهو مجموعة العملاء الحاليين والمرتبين من الافراد والمنظمات التى تهدف إلى إشباع احتياجاتهم والتى تتوفر لديهم القدرة على شراء المنتجات المرغوبة .

* استراتيجية دخول الأسواق الدولية :

هى الوسيلة طويلة الأجل التى تتبعها الشركة لعرض منتجاتها فى الأسواق الأجنبية بما يحقق اهدافها الاستراتيجية سواء كانت ايجاد اسواق دائمة لمنتجاتها فى الخارج أو لتحقيق مراكز تنافسية مقارنة بالشركات المنافسة فى تلك الأسواق^(٣)

(١) الباحث .

(٢) هناء سعيد ، ادارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨ ، وتصرفات الباحث .

(٣) امينه حسين ، الادارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩ .

* خطوات استراتيجية الدخول للأسواق الدولية فيما يلي :

أولا : دراسة الطلب :

ففى هذه الخطوة تقوم الشركة بجمع أكبر قدر من البيانات عن كل البنود التالية :

- ١ - عدد المستهلكين الحاليين والمرتبين للمنتج وتحديد نوعية المستهلكين.
- ٢ - تقسيمات المستهلكين (أفراد او منظمات) الى شرائح تسويقية .
- ٣ - الخصائص الديموجرافية للمستهلكين فى كل شريحة تسويقية .

ثانيا : دراسة العرض :

تشمل هذه المرحلة جميع البيانات عن الشركات المنافسة فى السوق الخارجية ، وهذه البيانات . تحتوى على الآتى :

- ١ - عدد الشركات المنافسة فى تقديم نفس منتج الشركة لكل شريحة تسويقية وخصائص كل منها.
- ٢ - استراتيجيات المزيج التسويقى التى تتبعها كل شركة من الشركات المنافسة داخل كل شريحة . . تسويقية.
- ٣ - حجم العرض الكلى بالنسبة لكل شريحة تسويقية : والفجوة بين العرض والطلب لكل شريحة منها.

ثالثا : تحديد الشريحة التسويقية التى ستتعامل معها المنشأة :

ويتم ذلك فى اطار نقطتين أساسيتين وهما :

أن يكون المنتج متوائما مع رغبات واحتياجات الشريحة التسويقية التى تم اختيارها •

أن يكون المزيج التسويقى الذى تقدمه الشركة قادرا على مواجهة المنافسين الذين يقدمون منتجاتهم لنفس الشريحة التسويقية.

* الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجى^(١)

وتتمثل الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجى فى الآتى :

(١) ثابت ادريس وجمال المرسى (٢٠٠٦) ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، ص ٢٠٩ .

١- ان تتوافق الاستراتيجية المصممة مع ظروف البيئة التنافسية ، وبالتالي فانها تمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية والمتوقعة ،والحد من تأثير التهديدات .

٢- يجب ان تستند الاستراتيجية الى مقومات واقعية بالاعتماد على القدرات الداخلية للمنظمة .

٣- التنفيذ الجيد للاستراتيجية، حيث تعتبر أى استراتيجية عديمة الجدوى والفعالية ما لم تأخذ طريقها الى التنفيذ لتحقيق الأهداف المرجوة منها .

٤- تقييم الاستراتيجية ، الرقابة عليها ، وذلك حتى يتشنى تحديد مدى مساهمة عمليات التطبيق المنفذة لما تم تخطيطه وتصوره في مرحلة صياغتها ، وبالتالي يتم التحقق من مراجعة مقاييس الأداء، والمدى الايجابى أو الانحراف السلبي في استثمارات المنظمة.^(١)

جدول رقم (٣/ ٥)

نقاط الضعف

نقاط القوة		داخليه خارجيه
استراتيجيه التحالف الاستراتيجى (٢)	استراتيجيه التسويق الهجومى (١) (تعظيم الصادرات)	
استراتيجيه اعاده الهيكله (٤)	استراتيجيه التسويق الدفاعى (٣)	التهديدات

مصفوفه الاستراتيجيات المنوعه (البديله)^(٢)

للتحليل الداخلى والخارجى التى يمكن تطبيقها بالشركات

المتخصصه فى مجال البيو تكنولوجيا

وبتحليل هذه المصفوفه يتضح الاتى:

(١) الباحث .

(١) فريد النجار، التصدير المعاصر، مصدر سبق ذكره ، ص١٤٨ .

(-) الباحث : تطوير الاستراتيجيات على الشركات موضع البحث ، التحليل والتعليق.

التخطيط الاستراتيجى التسويقى والتنافسى على المستقبل (التكنولوجيا الحيوية كنموذج)

١- الاستراتيجية الاولى: وهى استراتيجية التسويق الهجوى لتعظيم الصادرات وهى تنتهز الفرص التسويقية والاستثمارية المتاحة تحت نقاط القوة التسويقية.

٢- الاستراتيجية الثانية: وهى استراتيجية التحالف الاستراتيجية بين الشركات وهى تقتنص الفرص التسويقية المتاحة بالأسواق الدولية.

٣- الاستراتيجية الثالثة: وهى استراتيجية التسويق الدفاعى والتى تعتمد وتركز على نقاط القوة التسويقية الداخلى للقضاء على التهديدات البيئية المختلفة.

٤- الاستراتيجية الرابعة: وهى استراتيجية اعادة الهيكلة والتى تعتمد وتركز على اعادة الهيكلة وذلك لخلق فرص جديدة لتحسين التسويق ومواجهة هذا الضعف التسويقي وتلك التهديدات ، وذلك بهدف تخفيض حجم الخسائر والسيطره على الأزمات وتقليل آثارها السلبية.

٤/٣ مخرجات تحليل نواحي القوة والضعف للبيئة الداخلية للشركات المتخصصة فى البيوتكنولوجيا:، والجدول التالى يوضحها :

جدول رقم (٦/٣) *

W نواحي الضعف	S نواحي القوة
- قلة المخصصات التدريبية . - قلة الخطوط الانتاجية . - نقص كفاءات القائمين على التخطيط . - عدم الادراك بمدى اهمية التخطيط الاستراتيجى . - النقص فى استخدام التكنولوجيا المتقدمة فى الانتاج - عدم كفاية وسائل النقل المجهزة للسلع الزراعية . - نقص فى توفير أماكن للتخزين مجهزة بتكنولوجيا مناسبة - تنوءام مع تخزين كل مجموعة متجانسة من المنتجات . - عدم وجود ادارة لخدمة العملاء بهذه الشركات - و بمزارعها ، لكى تقوم بدور الارشاد والتوجيه والدعم - ضعف مستوى الخدمات اللوجستية المتنوعة .	- وجود قسم لمراقبة جودة المنتج فى بعض الشركات - وجود بعض المعامل البحثية لزراعة الانسجة . - وجود تكامل خلفى ببعض الشركات محل الدراسة - من زراعة الانسجة ، وانتاج الشتلات ، والتقاوى . - قيام صناعة الأدوية من مخرجات ومشتقات السلع - الزراعية البيوتكنولوجية ، وكذلك استخراج الوقود - الحيوى منها . - توجه بعض الشركات محل الدراسة نحو التعاقد - والشراكة مع جهات أجنبية فى مجال الابحاث - المشتركة بامريكا وهولندا وغيرها . - درجة عالية من التزام الشركات فى انجاز التعاقدات - وكذلك فى التوريدات .
* المصدر: الباحث	

مخرجات تحليل الفرص التسويقية للشركات البيوتكنولوجية، والتهديدات والقيود التي تواجهها^(١)

الفرص O	التهديدات T
- الانتشار التسويقي في أسواق جديدة بمنتجات حالية - تصدير سلع جديدة حيوية لاسواق حالية . - عدد صفقات وأوامر التوريد التصديرية . - المشاركة في المعارض المحلية والخارجية. - توافر فرص إنتاجية وصناعية وتصديرية للسلع البيوتكنولوجية التالية (الذرة - فول الصويا - نبات الهوهيا - نبات الكانولا - والشيكوريا - والارز ، وبعض الخضر . - والفاكهة بالسوق العالمى . - انخفاض نسبة الاكتفاء الذاتى من منتجات الخضر والفاكهة بدول الخليج العربى . - اتفاقيات الشراكة المصرية الأوروبية . - زيادة طلب دول الاتحاد الأوروبى الشرقية والغربية على الخضر والفاكهة . - الاتفاقيات والتعاقدات الأجنبية .	- المنافسة الشديدة . - قصور امکانيات لتوفير خطوط نقل منتظمة ومباشرة الى الأسواق العربية . - التغير المستمر فى التشريعات والقوانين التى تحكم عملية التصدير . - ارتفاع اسعار النقل - النولون مقارنة باسعار دول الجوار ، وزيادة تكلفة الخدمات اللوجستية من أرضيات وتخزين . - عدم كفاية اسطول الحاويات المبردة لتصدير الحاصلات الزراعية . - عدم كفاية مستودعات لتخزين الصادرات الزراعية بجوار موانئ التصدير أو بداخل الدوائر الجمركية - ارتفاع أسعار الخامات والمستلزمات والميكنة الزراعية وأدواتها. - عقبات ادارية وبيروقراطية مثل طول فترة ومراحل الاجراءات الجمركية والمحجورية وغياب التنسيق بين قطاع الزراعة وقطاع التجارة الخارجية . - التهديدات الخارجية من زيادة الواردات وخاصة من السلع الرئيسية . - التحالفات والتكتلات الاقليمية والعالمية . - سرعة التغير فى العوامل البيئية بأسواق التصدير ، والأزمات المالية والبورصات.

(١) المصدر : الباحث .

جدول رقم (٣/٨)

٣ / ٤ / ١ التحليل الداخلي (١) International Factor Analysis System (IFAS)

العوامل	الاهمية النسبية	الترتيب من ٥:١	النقاط المرجحة	التعليق
<u>عوامل القوة في الشركة:</u>				
١- جودة المنتج	١٢	٥	٦٠	الجودة هي العامل الحاسم للنجاح .
٢- البحوث ونظم المعلومات	١٠	٤	٤٠	بحوث تطوير المنتج .
٣- خبرة الإدارة ، والموارد البشرية	٩	٣	٢٧	فهم الانشطة .
٤- التكامل للخلف	١٠	٣	٣٠	قاعدة لتوفير الحامات والدعم
٥- التوجه العالمى	٩	٢	١٨	- التحالفات، والتصدير غير المباشر
<u>عوامل الضعف التنظيمي:</u>				
١- قلة المخصصات التدريبية	١٠	٢	٢٠	محدودية الموارد التدريبية . وعدم الاهتمام الكافي.
٢- عدم كفاية وسائل نظم الاتصالات المعلوماتية	٩	٣	٢٧	ضعف نظم الاتصالات
٣- القصور في التخطيط التنظيمي . وهياكله .	١١	٤	٤٤	ضعف تنظيمي
٤- القصور في التخطيط الاستراتيجي التسويقي	١٢	٥	٦٠	ضعف أو عدم خبرة في التخطيط الاستراتيجي .
٥- القصور في الخطوط الانتاجية ، وقتها .	٨	٤	٣٢	الضعف الفني ، وفي التسهيلات الانتاجية .
الاجمالى	٪١٠٠		٣,٥٨	

المصدر: (١) الباحث :

يوضح جدول التحليل الداخلي للشركات محل الدراسة الاتى :

١: ان اهم عوامل القوى في هذه الشركات وفقا للترتيب من ١ الى ٥ كالتالى:

الترتيب	المعنى او المدلول
١	نقطه ضعف كبيره
٢	نقطه ضعف محدوده
٣	نقطه قوة محدوده
٤	نقطه قوة كبيره
٥	نقطه قوة عظمى

- جودة المنتج . (٥) رتبه قوى جدا
- البحوث ونظم المعلومات . (٤) رتبه قوى لحد معين
- خبره الاداره . (٣) رتبه متوسط
- استراتيجيه التكامل للخلف . (٣) رتبه متوسط
- التوجه العالمى . (٢) رتبه ضعيف

٣/٤/٢ التحليل الخارجى (١) (EFAS) External Factors Analysis System

العوامل	الاهمية النسبية	الترتيب من ١:٥	النقاط المرجحة	التعليق
الفرص :				
١- الانتشار التسويقي في أسواق جديدة بمنتجات حالية .	١٠	٥	٥٠	فرص تقسيم السوق العالمى
٢- تصدير سلع جديدة للأسواق الحالية	١٠	٤	٤٠	تنشيط وتطوير الاسواق
٣- حجم الصفقات التصديرية .	٩	٣	٢٧	عامل حاسم لنجاح التصدير
٤- التحالفات والشراكات والاتفاقيات والبروتوكولات .	٩	٣	٢٧	بدائل وأساليب استراتيجية
٥- الاشتراك في المعارض الدولية .	١٢	٤	٤٨	تطبيق عمل لترويج الصادرات
التهديدات :				
١- المنافسة الشديدة .	١٢	٥	٦٠	أخطر العوامل البيئية .
٢- عدم وجود خطوط نقل منتظمة	١١	٣	٣٣	أهم سبب لمعوقات التصدير
٣- تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية .	٨	٣	٢٤	عامل هام ومؤثر في الاقتصاد، والبورصات
٤- شروط اتفاقية الجات، والحصص .	٨	٢	١٦	مخاطرها، ومنافعها في الميزان.
٥- التغير السريع في التكنولوجيا	١١	٣	٣٣	ثورة وسلاح ذو حدين .
الإجمالي	٪١٠٠		٣,٥٨	

المصدر (١) الباحث : _

(تحليل مخرجات السؤال العاشر من قائمه الاستقصاء الموجوده بالملحق)

عوامل الفرص في هذه الشركات وفقا للترتيب من ١ الى ٥ كالتالى :

الترتيب/ المدلول

الترتيب	المعنى
١	تهديد اساسى
٢	تهديد ثانوى
٣	فرصة ثانويه
٤	فرصة اساسيه
٥	فرصة عظمى

(٥) فرصة قويه جدا

(٤) فرصة قويه

(٣) فرصة متوسطه

(٢) فرصة ضعيفه

٣/٤ فمن خلال الدراسة الميدانية، فقد أمكن الباحث التوصل الى هذا التحليل الرباعي ونتائج (١)

جدول رقم (٣/ ١٠) مصفوفة SWOT التحليل الرباعي على المستوى القومي.

نتائج تقييم البيئة	أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف
نتائج تقييم البيئة الداخلية نتائج تقييم البيئة الخارجية	- الجودة - التميز - النظام والالتزام - التوقيت المناسب - النكهة	- عدم توفر خطوط نقل منتظمة . - عدم كفاية أماكن وفراغات الشحن على السفن والطائرات . - ارتفاع تكاليف النقل والشحن، والتخزين . - زيادة أسعار العبوات، وعمليات التعبئة والتغليف، والفاقد - ارتفاع قيمة المستلزمات، والخامات والمواد الزراعية، - نقص في انتاج السلع الغذائية الرئيسية (القمح - الذرة - فول الصويا - العدس)، وبعض الادوية
الفرص (O) - الدعم، التمويل - التغلب على عقبات التصدير - وتحسين العلاقات مع دول الجوار - زيادة طلب دول الاتحاد الاوربي على صادرات الاغذية والخضر والفواكه . - زيادة طلب دول الخليج على الاغذية والخضر والفواكه . - مشروعات مشتركة مع جهات اجنبية مثل ايطاليا	التكيف بين أوجه القوى والفرص (S.O.) - الجودة - توافر مصادر التمويل قصير وطويل الاجل - دعم وحوافز للمصدرين . - تعاقدات مع مستثمرين . - البحوث المشتركة مع جهات اجنبية عالمية . - ولاء العملاء . - (استراتيجية تعظيم الصادرات)	التكيف بين أوجه الضعف / والفرص (W.O) - استخدامات تطبيقات التكنولوجيا الحيوية .. - تقييم الخبرة التسويقية، والتعامل مع شركات تسويق مشهورة عالميا . - تأسيس ادارة للتصدير والتخليص الجمركي . -- (استراتيجيه مواجهة الضعف ومعالجة الفرص الضائعة)
التهديدات (T) - المنافسة . - تغير الاسعار . - شروط اتفاقية الجات - التغير السريع في التكنولوجيا . - التحالفات والاتحادات . - مساوىء نظام الحصص . - زيادة الواردات من السلع الغذائية الرئيسية (استيراد ٥٠ ٪ من القمح ، واستيراد الذرة ، وفول الصويا ، والعدس) . - استيراد البذور، والتقاوى للزراعة - استيراد ادوية (أنسولين ، مورفين - بنسلين - مضافات حيوية وهى مخرجات من الحاصلات الزراعية البيوتكنولوجية .	التكيف بين اوجه القوة والتهديدات (S.T.) أوجه القوة (استراتيجية الدفاع والقضاء على التهديدات) - التعاقد مع موزعين لمدد قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل - تطوير أساليب التسويق . - استخدام أحدث وسائل التقنية الحيوية العالمية - تقديم تسهيلات متنوعة للعملاء أوجه التهديدات : - تزايد نسبة العجز في الميزان التجارى المصرى . - اتفاقية الجات - زيادة الواردات من السلع الرئسية (قمح- وذر- فول صويا-عدس) وغيرها - القيود المفروضة على الصادرات بنظام الحصص للاتحاد الاوربي	التكيف بين أوجه الضعف والتهديدات (W.T) - (استراتيجية التحالفات) - انشاء شركات شحن من خلال . . اتفاقيات مع شركات عالمية . - ادارته الموانئ بنظام BOOT . - انشاء مستودعات جريكه جديده مجهزه بتكنولوجيا حديثة ومتطورة .

المصدر : (١) الباحث

تحليل الطلب العالمي للسلع المهندسه وراثيا

جدول رقم (١١/٣) نسب الطلب الاستهلاكي لمحاصيل البيوتكنولوجيا من الذرة ، والقمح ، والأرز
لاحتياجات العالم (الدول المتقدمة - والدول النامية)^(١)
خلال الفترة (١٩٩٧ - ٢٠٢٠) بالمليون طن متر

الأرز			القمح			الذرة			سنوات تغير الطلب تصنيف العالم
التغير %	٢٠٢٠ طلب م	١٩٩٧ طلب	التغير %	٢٠٢٠ طلب م	١٩٩٧ طلب	التغير %	٢٠٢٠ طلب م	١٩٩٧ طلب	
٢ (٩)	١٩	١٧	٢٣ (٩)	٢٦٨	٢٤٥	٥٣ (١٨)	٣٤٤	٢٩١	الدول الصناعية المتقدمة
١٢٠ (٣٣)	٤٨٤	٣٦٤	١٥٢ (٤٤)	٤٩٢	٣٤١	٢١٣ (٧٢)	٥٠٨	٢٩٥	الدول النامية
١٢٢ (٣٢)	٥٠٣	٣٨١	١٧٠ (٣٠)	٧٦٠	٥٨٥	٢٦٦ (٤٥)	٨٥٢	٥٨٦	مجموع العالم

Source:

(١) IFPRI , (2003) . Milled Rice

التعليق : يتضح من الجدول السابق :

توقعات نسب الطلب الاستهلاكي للسلع الرئيسية الثلاثة من (الذرة - القمح -
الأرز) عام ٢٠٢٠ فيما يلي:

١- نسبة الزيادة في الطلب الاستهلاكي (م) للذرة بزيادة ٧٢٪ وهي اعلي نسبة
٩٧٪ ، وبالتالي المقدر ٥٠٨ مليون طن متري للدول النامية ، أما الزيادة
المتوقعة في الطلب للدول المتقدمة تقدر بـ ١٨٪ .

٢- نسبة الزيادة في الطلب الاستهلاكي المتوقع من القمح تقدر ٩٪ . للدول
المتقدمة ، ٤٤٪ للدول النامية

٣- نسبة الزيادة في الطلب الاستهلاكي المتوقع من الأرز تقدر بنسبة ٣٣٪ للدول
النامية ، أما الزيادة المتوقعة في الطلب للدول المتقدمة تقدر بنسبة ٩٪ فقط .

✳ وهذا يدل علي وجود فجوة في الاستهلاك بين الدول النامية والمتقدمة
حيث تعتبر من النظرة الأولى كونها تهديد ، لكن يمكن التغلب عليها لو نظرنا إليها
كونها فرص لزيادة الإنتاج بغرض التصدير .

(١) Clive James (2004) Global Preview of Commercialized Transgenic Crops. P 58

(-) تصرفات الباحث في تعديل الشكل والتعليق .

٥/٣ نقاط القوة والضعف لأهم المحاصيل المهندسة وراثيا ، وأهم الدول المصدرة المنافسة

جدول رقم (٣/١٢)

٢	البيانات الصنف المنتج	نقاط القوة	نقاط الضعف	أهم الدول المصدرة المنافسة
١	البطاطس (البروطاطس)	- زيادة البروتينات بمقدار الثلث أو النصف عن المعتاد إلى كمية ملموسة من جميع الأحماض الأمينية الأساسية مثل الليسين والميثيونين. - لا تحدث أي تأثيرات ضارة على تهديد البيئة (آمنة). - غذاء آمن للأطفال والكبار، ودون إحداث أي خطر من الحساسية	-	الهند
١/١	البطاطس المقاومة للحشرات	- يحتوي هذا الصنف على بروتين يمد النباتات بحماية داخلية من حشرة كولورادو. - لا يحتاج إلى استخدام مبيدات لتلك الآفة بالإضافة إلى فوائد تعود على المزارع والمستهلك والبيئة	-	استراليا - كندا - اليابان - أمريكا
٢/١	البطاطس المقاوم للفيروس:	- هي أصناف معدلة مقاومة لفيروس التفاف البطاطس PLRV وفيروس PVY وذلك باستخدام التكنولوجيا الحيوية - تؤدي إلى تقليل استخدام مبيدات الحشرات	-	استراليا - كندا - أمريكا
٣/١	البطاطس المقاومة للملوحة	- استخدام الأرض الملحة الهامشية - بيئة نظيفة	-	أمريكا
٢	الذرة BT	هو محصول معدل مقاوم للحشرات - يتميز بانخفاض نسبة السموم الفطرية في الذرة. - انخفاض نشاط الكائنات الميكروبية الممرضة للنباتات مثل الفطريات مثال ذلك فطر (Fuourium). - السيطرة على تطور المقاومة في الحشرات - انخفاض استخدام المبيدات الحشرية بمقدار ١٤٪ - من مشتقات الذرة يتم إنتاج غاز الإيثانول الحيوي (مصدر طاقة وقود حيوي)	لها تأثير ضار على يرقات أبو دقيق معملياً	أمريكا - الأرجنتين - كندا - جنوب أفريقيا - الفلبين - أسبانيا - فرنسا - هندوراس - التشيك - البرتغال - ألمانيا - سلوفاكيا
٣	الطماطم	- طماطم معدلة جينياً ومحصنة للنضج وتحمل التخزين وتزيد من مدة تخزينه عن طريق نشاط إنزيم Pg - وتحسين طرق تكوين الإيثيلين وذلك بإنقاص إنزيم Acc. - عدم سمية البروتين المكون لثمار الطماطم وعدم تلوث البيئة.	-	كندا - المكسيك - أمريكا - اليابان

جدول رقم (٣/١٢/١)

نقاط القوة والضعف لأهم المحاصيل المعالجة (المحورة وراثياً) وأهم الدول المصدرة المنافسة

٢	البيانات المنتج	نقاط القوة	نقاط الضعف	أهم الدول المصدرة المنافسة
٤	Golden Rice الأرز الذهبي	- يتميز باحتوائه على جينات تنتج فيتامين أ بنسبة عالية ، والحديد، والبروتينات تصل إلى نسبة ٢٥٪ أي بنسبة عالية. - عالي الإنتاجية. - يقي ويقلل من أمراض العمى والعمى. - يقي من أمراض الأنيميا. - يساعد في تخفيض وسد جزء من مشكلة نقص الغذاء. - يحتوي على ثلاث جينات أجنبية، ومنها اثنان من الزوجي البري، وواحد من البكتيريا - العائد الاقتصادي منه يصل نسبة من ١:١٠، ونسبة التكاليف الحديثة تقدر بـ ١:١٣ وذلك لأقل كلمة هذا الصنف. - تبرع أصحاب براءة ابتكار هذا النوع بمجهودهم للأغراض الإنسانية	-	الفلبين - إيران ألمانيا - سويسرا
١/٤	أرز C4 بإعادة شحن المحركات	- يتميز بإعادة التبلور الضوئي للنبات. - زيادة المحصول - زيادة عدد ذرات الكربون.	-	-
٢/٤	وهو بديل C3	- استخدام الطاقة الشمسية بكفاءة من أجل النمو. - حرف (C) يرمز إلى عدد ذرات الكربون	- أقل كفاءة من C.4 حيث أن أرز C.3 أقل عدد من ذرات الكربون	-
٣/٤	NERICAS الأرز الأفريقي الجديد	- يتميز بأن أوراقه عريضة ومتدية تغطي على الحشائش في المراحل الأولى من النمو مما يقلل من تواجد الحشائش. - ويتصف بأن سنابل طويلاً بفروع مديبة تدر نحو حوالي ٤٠٠ حبة. - عدد الأفرع كثيرة مع سيقان قوية تحمل السنابل الثقيلة - يبلغ إجمالي محصول الأرز ٢,٥ طن لكل هكتار في الأراضي الضعيفة ويصل إلى (٥) طن أو أكثر في الأراضي القوية. - تقدر الزيادة في الإنتاجية بحوالي ٢٥٪. - دورة الحياة مبكرة في النضج تقدر بحوالي ٣٠ إلى ٥٠ يوم بالمقارنة بالأنواع الأخرى التقليدية. - التأقلم adaption مع الظروف البيئية والتي اكتسبتها من الآباء. - مقاومة للآفات، وأكثر تحملاً لظروف الجفاف.	-	جنوب أفريقيا - غينيا

جدول رقم (٣/١٢/٢)

تابع نقاط القوة والضعف لأهم المحاصيل (المهندسه وراثيا) وأهم الدول المصدرة المنافسه *

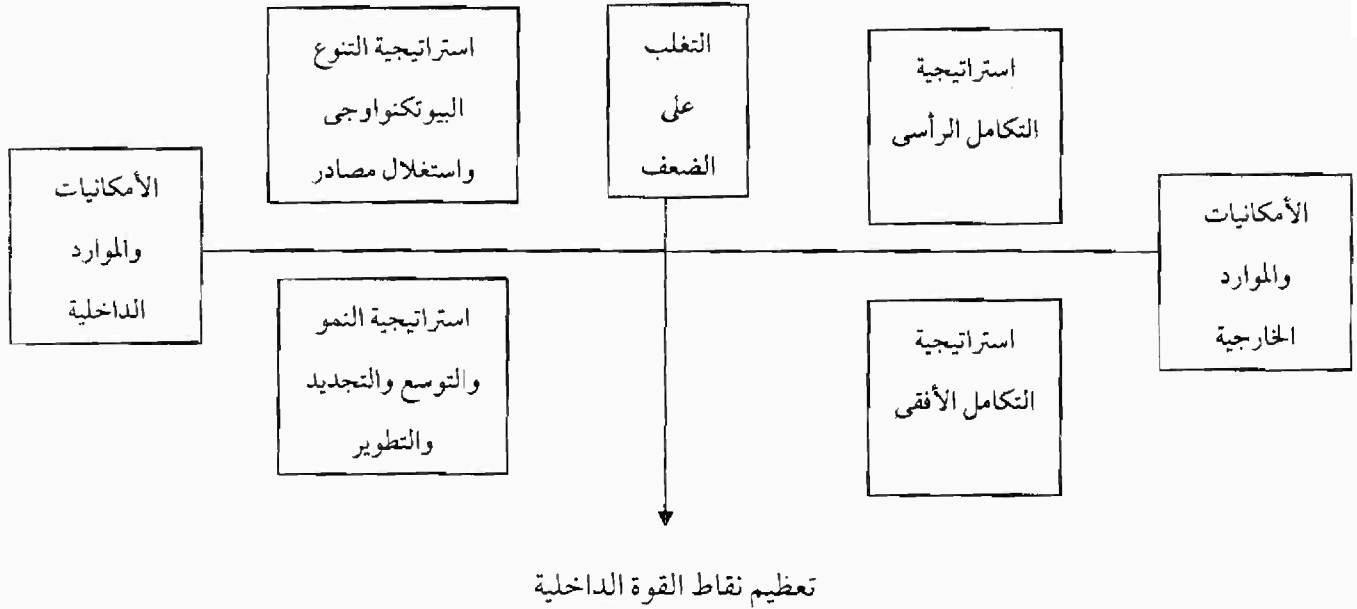
٢	البيانات الصف المنتج	نقاط القوة	نقاط الضعف	أهم الدول المصدرة المنافسة
٤/٤	الأرز Worda	تم تمييزه بطريقة انقاذ الاجنة ويتم اعاده تهجينه للاب مع النوع SATIVA	قليل البروتين	غرب افريقيا
٥	فول الصويا	- زيادة الإنتاج بنسبة ٢٥٪. - انخفاض نسبة استخدام المبيدات بمقدار ١٤٪. - زيادة العائد. - مقاوم للحشائش - مغذي بدنياً وصحياً - مصدر طاقة. - خفض عملية الرش لمقاومة الحشائش الضارة. - استخدام زراعة بدون رش	—	أمريكا - الأرجنتين - البرازيل - كندا - باراجواي - جنوب أفريقيا - أوروجواي - رومانيا - المكسيك
٦	قطن BT	- زيادة في الربح تقدر بـ ٨٨٪ أي ٢٥٠ دولار - تخفيض المبيدات المستخدمة بنسبة ٣٩٪ - انخفاض تكاليف الإنتاج بمقدار ٢٠ - ٢٣٪ - انخفاض في كمية الحشائش بمقدار ما يعادل ٤٧ كجم / هكتار - إنتاج كثيف.	—	أمريكا - الهند - الصين - جنوب أفريقيا - استراليا - المكسيك - كولومبيا - الأرجنتين - إندونيسيا
٧	القمح	- زيادة في كمية المحصول. - انخفاض التكاليف. - زراعته في الأراضي المالحة ومقاومته لكافة الظروف البيئية. - مقاوم للحشرات	—	أمريكا - الهند.

المصدر:

(*) الباحث، اعداد الجداول الثلاثة لتحليل نقاط القوة والضعف للمحاصيل المهندسه وراثيا

(-) البيانات من مصادر متنوعة من الفاو ، E.B.I.C ، ISAAA.

٦/٢ مصفوفة اختيار الاستراتيجيات البيوتكنولوجية الكلية:

شكل رقم (٤/٣) مصفوفة اختيار الاستراتيجيات البيوتكنولوجية الكلية^(١)

وتشير هذه المصفوفة الى تكوين الأهداف طويلة الأجل و الاستراتيجيات البيوتكنولوجية الكلية التالية :

١- استراتيجية التكامل الرأسى : وتقوم هذه الاستراتيجية على ضم مرحلتين أو أكثر من مراحل الانتاج او التوزيع .٠ (يمكن الرجوع الى الفصل التاسع بالبحث)

٢- استراتيجية التكامل الأفقى : وهى استراتيجية التوسع عن طريق غزو أسواق جديدة أو ضم شركات أو منظمات اليها لاتعمل فى نفس المجال .

٣- استراتيجية التنوع البيوتكنولوجي : وتعتمد على الموارد الداخلية فى حالة التنوع المرتبط بخط منتج حالى بيوتكنولوجي وهى فى حالة نمو ، أما التنوع الخارجى فيعتمد على الامكانيات الخارجية من مشاركة فى الأبحاث والانتاج أو الاندماج بالشركات العالمية .

٤- استراتيجية النمو والتوسع والتجديد والتطوير والابتكار البيوتكنولوجي : مثل اعادة هندسة المزيج التسويقي لتحقيق معدلات انتاجية عالية تؤدى الى النمو والتوسع بالأسواق الحالية .

٥- وهذه الاستراتيجيات ستؤدى الى التغلب على الضعف الداخلى ، وتعزيز نقاط القوة، وذلك من خلال الاستعانة بالموارد والامكانيات الداخلية والخارجية

(١) الباحث.

٧/٣ العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي :

ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي والذي يتضمن الآتي^(١)

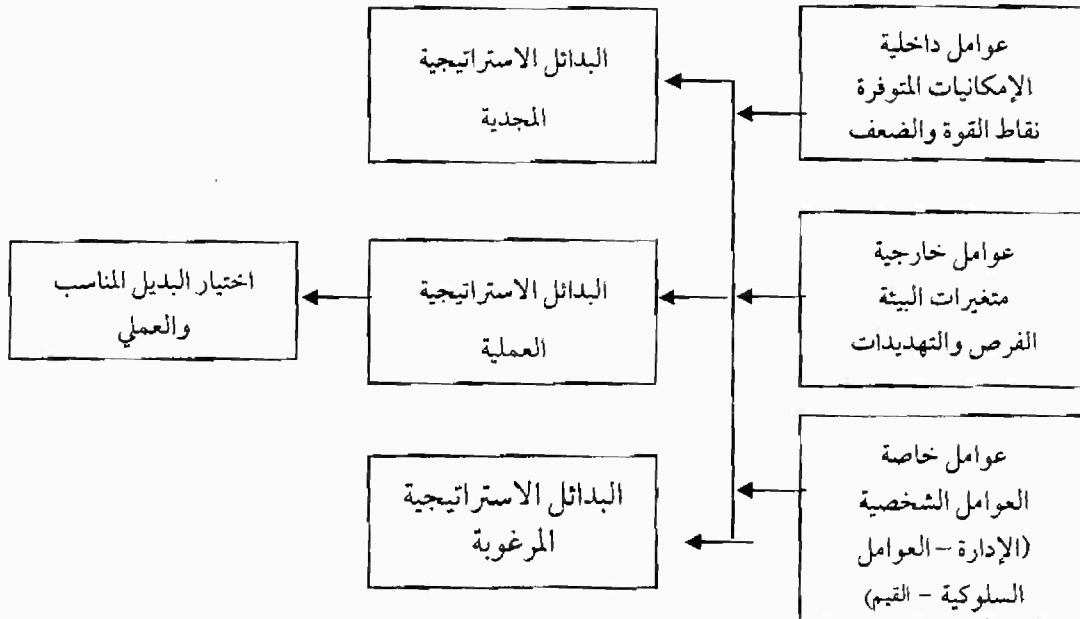
١- العوامل الداخلية :- وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المنظمة، والهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والنمط الإداري وحجم المنظمة ، والخبرات حيث تمثل نقاط القوة والضعف والتي علي أساسها يتم بناء استراتيجية المنظمة بشكل علمي صحيح.

٢- العوامل الخارجية :- وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات ، وبالتالي تحفز استخدام أو تطبيق استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب التهديدات .

٣- العوامل الخاصة :- وتتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين ، حيث يميلون إلى القيم الشخصية مما يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الاستراتيجي . ٤- البدائل الاستراتيجية المجدية ٥- البدائل الاستراتيجية العملية.

٦- اختيار البديل المناسب والعملي .

شكل رقم (٣/ ٥) العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي



(١) Hunger David (1988) , strategic management; 2 ed – Wesley, pul . co & Thomas wheelen

(-) الصميدعي ، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٦ - ١٠٧ .

التعليق :

يتضح من الشكل الموضح أعلاه بأن الاختيار للبديل الاستراتيجي يتم علي أساس انه اختيار عملي ومناسب لأنه يجمع بين البدائل المرغوبة المجدية والعملية والتي تكون علي أساس تقابل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة إلي الجوانب الإدارية والشخصية بحيث يمكن تطبيقه وتنفيذه في حدود قدرات المنظمة

يوضح الجدول رقم (٣/١٣) مصفوفة تقييم الاستراتيجية بالمنظمة البيوتكنولوجية

هل حدثت تغيرات في الموقف الاستراتيجي الداخلي للمنظمة البيوتكنولوجي	هل حدثت تغيرات رئيسيه في الموقف الاستراتيجي الخارجي للمنظمة البيوتكنولوجية	هل تقدمت المنظمة البيوتكنولوجيه بشكل مرضي (مناسب) تجاه تحقيق الأهداف الفرعية القصيرة الأجل والأهداف الرئيسية	النتائج
لا	لا	لا	اتخاذ اجراء تصحيحي
نعم	نعم	نعم	اتخاذ اجراء تصحيحي
نعم	نعم	لا	اتخاذ اجراء تصحيحي
نعم	لا	نعم	اتخاذ اجراء تصحيحي
نعم	لا	لا	اتخاذ اجراء تصحيحي
لا	نعم	نعم	اتخاذ اجراء تصحيحي
لا	نعم	لا	اتخاذ اجراء تصحيحي
لا	لا	نعم	استمر في المسار الاستراتيجي الحالي

٢/٧/٣ قرار التصدير في ضوء التحليل البيئي .

ويعتبر التحليل البيئي من أهم مقومات نظام التصدير ، ذلك أن قرار التصدير هو نتاج تحليل البيئات المختلفة المحيطة بالمنظمة المصدرة وهي: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة المحلية للتصدير وبيئة الأسواق الخارجية أو البيئة العالمية للتصدير.

وذلك كما يظهر من الشكل التالي: ^(١)

قرار التصدير في ضوء التحليل البيئي .

شكل رقم (٦/٣)

القرار تصدير	البيئة العالمية للتصدير					البيئة المحلية للتصدير					البيئة الداخلية للمنظمة				
	القوانين المنظمة لعملية الاستيراد	قوى المنافسة الدولية	دراسة المستهلك	نظم الاتصالات	التكتلات الإقليمية والعالمية	القوانين المنظمة لعملية التصدير	الخدمات الكاملة لعملية التصدير	النظام الجمركي	العوامل الاقتصادية	المستوى التكنولوجي للإنتاج	السياسات والاستراتيجيات العامة	القدرة التنافسية	القدرة التمويلية	الخبرات والقدرات البشرية	نظام الإنتاج
					+					+					

القرار عدم
التصدير

- نتائج التحليل لا تشجع علي التصدير

+ نتائج التحليل تشجع علي التصدير

ويهدف تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة إلى توفير فهم كامل للتغيرات الحالية والمتوقعة التي تحدث في البيئة ، بما ييسر من عملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة ، واتخاذ القرار المناسب ، ويتم اتخاذ قرار التصدير في حالة (+) موجب بينما لا يتم اتخاذ القرار في حالة (-) سالب كما هو موضح بالشكل .

٣/٢/٢- الكفاءة والفعالية ، والانتاجية للصادرات البيوتكنولوجية :

يمكن تقييم الصادرات عن طريق استخدام مقاييس الكفاءة والفعالية والانتاجية للصادرات البيوتكنولوجية.

(١) هبة عبد الوهاب ، مصدر سبق ذكره ، ص ٦٦ .

(-) تصرفات الباحث .

يوضح جدول رقم (٣ / ١٤)

الدراسات التي استخدمت مقاييس الكفاءة التصديرية^(١)

مسلسل	مقاييس الكفاءة التصديرية .	الدراسات التي توضح ذلك *
١	حجم مبيعات الصادرات .	Cooper & Kleinschmid . Cavusgil . Bilkey . Bello & Williamson .Mcguinness&Little . Madsen . Fenwick &Amine U.nited Kingdom Awards . Sood & Adams &. Buttle
٢	نمو مبيعات الصادرات .	Madsen . Kirpalani & MacIntosh . Cooper & U.K Awards)Kleimschmidt . Flumer &Rue.
٣	أرباح الصادرات .	(U.K Awards.Madsen . Bilkey . Flumer & Rue .
٤	نسبة مبيعات الصادرات الى المبيعات الكلية .	U K . Awards . Axinn
٥	نسبة أرباح الصادرات الى الارباح الكلية .	U.K. Awards
٦	زيادة الاهمية النسبية للصادرات بالنسبة للمشروع كله .	U.K. Awards .
٧	التغلب على عقبات التصدير .	Sullivan & Bauerschmidt. Bauerschmidt . Sullivan . Gillespie(U.K Awards) &Kaleka
٨	الميل للتصدير .	Kaynak & Kothari . Denis & Depelteau. Cavusgil. Bilky . Rosson & Reid . Piercy
٩	قبول الموزعين الدوليين للمنتج .	Angeimar& Pras ..
١٠	الأنشغال بالتصدير .	Diamantopoulos& Inglis & Koh & Robicheaux .
١١	انتشار المصدر دوليا .	Piercy .
١٢	المواقف تجاه التصدير .	Johnson & Czahnkoto. Brady & Bearden

(١) محمد بكرى ، وأسامة عبد المنعم (١٩٩٧) .مجلة آفاق العدد ٦٣ ، ص ٢٢٨ .

Bottel & Flamer & Rue & Kaleka & Koh & Robbicheaux

(-)تصرفات الباحث : في اضافة خمس دراسات :

يوضح جدول رقم (٣/ ١٥) الدراسات التي استخدمت مقاييس الفعالية^(١) وهي :

مسلل	مقاييس الفعالية	الدراسات
١	المقارنة .	فريد النجار - ثابت ادريس - بيرن - ماركهام .
٢	الانتاجية (الكفاءة) .	فريد النجار - أحمد ابراهيم - سيلر - موت - جورجوبولس . وتاتنيوم - برييس - سويرت - بيرن - ماركهام .
	الكفاءة التفاوضية . للصادرات .	فريد النجار .
٣	قيادة أو تخفيض التكاليف .	فريد النجار - دوبرين - بورتر - جريجوري - بيرن .
٤	بلوغ الهدف .	بارسونز - دوبرين - هنت - كابلاو - بيرس - روبنسون .
٥	التطوير . قصير الاجل وطويل الاجل	فريد النجار - سيلر - جيسون - كوتلر .
٦	المرونة .	يونج - بايرا - برسيا - ماتسيوك - هيت - كيتس - دي ماري - موت - جورجوبولس - تاتنيوم - لي هيت - جولد هار - لووي - - سانشيز - ايفانز - جالباريت - كوجات - هاريجان - ايبك - اكر - انسوف .
٧	التغطية .	بيرن - ماركهام - ثابت ادريس .
٨	البقاء والاستقرار	بارسونز - دوبرين - بيرس - كابلاو - فريد آر ديفيد .
٩	التكامل .	بيرن - بارسونز - كابلاو - دوبرين - هنت - ابو بكر .
١٠	المنافسة	فريد - بورتر - جريجوري - لومباكين - كوتلر - السناطي
١١	التميز .	فريد النجار - خطاب - حسين - وترمان - بيتر . السناطي
١٢	الاتصال الفعال .	فريد النجار - شيري بريدجس - بارسيومان -
١٣	المسؤولية الاجتماعية	فريد النجار - دوبرين - جيسون .
١٤	التكيف والتوافق	بارسونز - برييس - موت - كوتلر - بيرن - ماركهام .

(١) الجدول من اعداد الباحث

المراجع

أولا : المراجع العربية :
أ- الكتب :

- ١- أمينة حسين (٢٠٠٦)، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى : الناشر الدار الهندسية ، القاهرة .
- ٢- أحمد حسن (٢٠٠٠)، تربية النبات ومستقبل التقنية الحيوية والهندسة الوراثية ، الناشر غير مبين ، القاهرة .
- ٣- أحمد مصطفى (٢٠٠١)، التسويق العالمى : بناء القدرة التنافسية للتصدير ، الطبعة الأولى ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ..
- ٤- اسماعيل السيد (٢٠٠٠)، الاداره الاستراتيجيه، الناشر: الدار الجامعيه ، الاسكندرية .
- ٥- أمينة حسين (٢٠٠٤)، قراءات فى الادارة الاستراتيجية : الأسس والتطبيق من بيئة الاعمال العربية ، القاهرة .
- ٦- بسام الأحمدي ، ومحمود سماحة (١٩٩٧) ، رؤية إستراتيجية فى ادارة المنظمات ، الناشر : مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ٧- توفيق عبد المحسن (٢٠٠٣)، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، الناشر : دار الفكر العربى ، لبنان .
- ٨- ثابت إدريس (٢٠٠٥) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل ، الناشر: الدار الجامعية، الاسكندرية .
- ٩- ثابت إدريس ، وجمال المرسى (٢٠٠٦) ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الناشر الدار الجامعية : الاسكندرية.
- ١٠- ثابت إدريس (٢٠٠٦) ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الناشر : الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- ١١- حسن خير الدين (١٩٩٦) ، التسويق : الاستراتيجيات، الناشر: مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ١٢- خيرى الجزيرى ، ومحمد الماضى (٢٠٠١) ، إدارة الاستراتيجية : مدخل لصياغة المستقبل ، القاهرة .

- ١٣- زيدان السيد (٩٨-٢٠٠٠) التحسين الوراثي لأصناف الخضر ، الناشر: مكتبة المعارف ، الاسكندرية
- ١٤- شهاب محمد ، أحمد عبد اللطيف (٢٠٠٣) ، إستراتيجيات وسياسات: مدخل متكامل للمستثمرين من المنظمات والأفراد ، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى ، القاهرة .
- ١٥- صديق عفيفى (٢٠٠٧) ، ادارة التسويق ، الناشر: مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ١٦- صديق عفيفى (٢٠٠٦) ، إدارة الاعمال : فى المنظمات المعاصرة ، الناشر: مكتبة عين شمس ، القاهرة ،
- ١٧- عبدالله جماعة ، (٢٠٠٠) ، ادارة نظم التسويق ومهارات البيع ، الناشر: الطوبجى ، القاهرة .
- ١٨- عبدالله جماعة (٢٠٠٢) ، أصول الادارة ، الناشر : شركة ناس للطباعة ، القاهرة .
- ١٩- عبدالله جماعة ، ومحمد بكرى (٢٠٠٦) ، إدارة البيع والتسويق ، الناشر غير مبين ، القاهرة .
- ٢٠- عبدالرحمن عبد الفتاح و محمد الحسينى (٢٠٠٥) ، طريقك لتصدير الحاصلات البستانية . والغذائية ، الناشر : برسينا ، السعودية .
- ٢١- عبد الباسط عبد الجميل (٢٠٠٣) ، ثورة المهندسه الوراثيه :الموسوعه الشامله فى العلوم . والتكنولوجيا المتقدمه، الناشر : دار الكتب العلميه .
- ٢٢- عايدة خطاب (١٩٩٩) ، مقدمة فى الادارة الاستراتيجية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ٢٣- عايدة خطاب (٢٠٠٥) ، الادارة الاستراتيجية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ٢٤- عبدالحميد أبو ناعم (٢٠٠٣) ، الادارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل ، الناشر جهاز مشروع توزيع الكتاب الجامعى ، القاهرة .
- ٢٥- فريد على شوشة (٢٠٠٦) ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الثانية ، المكتبة الأكاديمية .

٢٦- فريد النجار (٢٠٠٥) ، التسويق بالمنظومات والمصفوفات ، بيت الادارة للاستشارات والتدريب ، القاهرة .

٢٧- فريد النجار (٢٠٠٧) ، تكنولوجيا الادارة المعاصرة في ظل العولمة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

٢٨- فريد النجار (٢٠٠٨) ، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

٢٩- فريد النجار (٢٠٠٩) ، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي ، الدار الجامعية، الاسكندرية .

٣٠- عايذة نخلة ، عائشة المنيأوى (٢٠٠٧) ، التسويق : الأسس والمبادئ ، الناشر: مكتبة عين شمس .

٣١- فكرى جلال ، فايذة حسين (٢٠٠٣) ، زراعة الأنسجة النباتية ، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة .

٣٢- محمد الماضى (٢٠٠٢) ، الادارة الاستراتيجية ، الناشر : جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة .

٣٣- محمد غنيمى ، أحمد شوقى (٢٠٠٤) التطور التكنولوجى فى مصر ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة.

٣٤- محمود الصميدعى (٢٠٠٥) ، إستراتيجيات التسويق : مدخل كمى وتحليل ، عمان ، الأردن.

٣٥- محمد بهاء الدين (٢٠٠٥) ، الاحصاء بلا معاناه ، جزء ثانى ، السعوديه .

٣٦- محمد عوض (٢٠٠٤) ، الادارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس ، القاهرة

٣٧- منير الجنزورى (٢٠٠٤-٢٠٠٥) ، ثورة العلوم البيولوجية ، الناشر: دار المعارف ، القاهرة .

٣٨- محمد بن عبد المرضى (٢٠٠٢-٢٠٠٧) ، اسرار التكنولوجيا الحيوية ، الناشر : دار المعارف ، القاهرة

٣٩- محمد كمال البحر واخرون (١٩٩٩) التكنولوجيا الحيوية النباتية :زراعة الانسجه والهندسه الوراثيه ،الشركه العربيه للنشر والتوزيع ، القاهرة.

- ٤٠ - محمود بازراعة (٢٠٠١)، إدارة التسويق ، الناشر: دار النهضة العربية ، القاهرة ،
- ٤١ - مصطفى محمود أبو بكر ، وفهد بن عبدالله (٢٠٠٨) ، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الناشر : الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- ٤٢ - مالكولم باكر ونالدر (١٩٩٧) : الخطط التسويقية ، مترجم ، الناشر : مكتبة الملك فهد، السعودية .
- ٤٣ - هناء سعيد (٢٠٠٢)، ادارة التسويق : مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ،: دار النهضة العربية ، القاهرة

ب - الأبحاث والرسائل :

- ١ - جمال رشدي عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الادارة الاستراتيجية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس ٢٠٠٤).
- ٢ - عبد الفتاح السيد النعماني ، نموذج التسويق الدولي لرفع كفاءة التجارة العربية البينية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بنها ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠١).
- ٣ - عبدالله الحسيني السعيد ، التخطيط الاستراتيجي للصادرات الزراعية المعالجة وراثيا - مدخل التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنها ، ٢٠٠٩)
- ٤ - هبة عبدالوهاب ، تقييم فعالية إستراتيجية التصدير المصرية في مواجهة تحديات المنافسة الدولية في ظل إتفاقية الجات ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الأزهر، ٢٠٠٣).

ج : الدوريات والمجلات

- ١ - مجلة آفاق ، العدد الثالث والستين ، جامعة المنوفية (١٩٩٧).
- ٢ - مجلة عالم الفكر الزراعي ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ديسمبر ، (٢٠٠٤).
- ٣ - المجلة الزراعية ، العدد ٥٥٦ ، مارس ، (٢٠٠٥).
- ٤ - مجلة رؤيه ، مركز معلومات التكنولوجيا الحيوية ، بمصر ، الاعداد ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، (٢٠٠٦)

- ١- تقرير التجارة الخارجية المجمع ، البنك المركزى المصرى والجهاز المركزى للتعبة العامة والاحصاء ، ٢٠٠٦/٢٠٠٧).
- ٣- دليل البنك الأهلى المصرى ، المجلد الواحد والستين ، (٢٠٠٧).
- ٤- تقرير الوضع العالمى للتداول التجارى للمحاصيل المنتجة بالتكنولوجيا الحيوية ، المهندسة وراثيا، (EBIC . ISAAA)، (٢٠٠٦).
- ٥- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO) ، حالة الأغذية والزراعة ، (٢٠٠٣/٢٠٠٤).
- ٦- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ، حالة الأغذية (٢٠٠٥/٢٠٠٦).
- ٧- المنتدى الاقتصادى العالمى ، لمؤشرات التنافسيه للدول العربيه (٢٠٠٨).
- ٨- تقرير المفوضيه الاوروبيه، توقعات الاسواق الزراعيه فى الاتحاد الاوروبى (٢٠٠٣-٢٠١٠).

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Arthur A. Thompson, Jr(2000). "Strategic Management " : Concepts and Cases - Eleventh Edition , Irwin, MC Graw, Hill - New York .
- 2- Arthur Thomrdon, Jr, La. J. Strick (2001) Strategic',Management , Irwin, New York,.
- 3- Ag, Cowling et al.(1990), Educational Low Priced Books, Schems, Behavioural Science for Managers, England,
- 4- Ansoff, H (2001), The New Corporate Strategy ; John wiley, New York
- 5- Best & Roger J(1997)., Market, Based Management, , Prentice Hall, Inc, New Jersey ,
- 6- Carliene Brenner(2004), Telling T' transgenic Technology ; Tales A B S P, U.S.A.
- 7- Clive James (2004), Cropnosis Personal Communication : Forecast , ISAAA, U.S.A .

- 8- Clancy , Kerin & Krieg Peter (2004) , Product life Cycle : A dangerous Idea Brand week , N.Y.
- 9- Dennis AdcockL ALHborg (2001). 'Marketing Principles & Practise , Prentice Hall , N Y.
- 10- Donovan peter & Timothy Samler(1996). 'Delighting Customers, "The Ten Step Approach to Building Customer : Driven Organization, 'Managing service Quality, Vol, 4, No, 6..
- 11- Greogory G. Dess & G. T. lumpkin (2003) , Strategic Management Greating Competitive Advantages, Mc Graw Hill, Inc, New York.,
- 12- Harper W. Boyd . Jr & Orvillec Walker jr (2002). ' Marketing Management Strategic Approach; Irwin, Boston
- 13- Henry Mintzberg (1998)' The Rise and Fall Strategic Planning , Prentice Hall , New York.
- 14- Fred R David (2002). Strategic & Management ' sixth Edition prentice Hall International , Inc ,N.Y .
- 15- John R,(2001) Scher Merharm , Jr (Management) sixth Edition, John Wiley & Sons. N.Y.
- 16- John R, Maria Z(2001). Agricultural Biotechnology for Developing Countries , FAO , Italy ,
- 17- Jay Heizer, Barry Render(1993), ' Production and Operation Management Strategies and Tactics", allyn and Bacon, London ,
- 18- J. Benton Jones (1999), 'Tomato Plant Culture in The field , Green House and Home Garden , GRC press , New York .
- 19- Jeannet & Hennessey (1995)' Global Marketing Strategy' 3th ed, H. Mifflin Co., N.J
- 20 - Kotler Philip & Armstrong Gery (2006). Principles of Marketing ,11th Edition, Prentice. Hall International. Inc . ,N,Y.
- 21- Kotler, Philip (2000), Principles of Marketing' Third Edition, Printic Hall Englewood cliffs, New York ,
- 22- Kotler P.& Armstorong (1999), Principles of Marketing , Prentice Hall International New Jersey .

- 23- Kotler PH,(1997)"Marketing Management Analysis Planning ,Implementation and Control", Prentice - Hall,Inc New Jersey .
- 24- Luis. R. Gomez , Mejja & David B. Balkin(2002) ' Management, MC Graw Hill ,New York , .
- 25- Malcolm MC Donald & Hugh Wilson(2002) ' The New Marketing' Butter Worth Heinenann – Oxford ; London .
- 26- Pegels. C.C. & Rogers, A.K.(1988), Strategic Management of Hospitals and Health Care Facilities,(Aspen Publichers, Inc, U.S.A,
- 27- Philip R. Cateorea(1990)' International Marketing , Irwin, Boston .
- 28- Pearce, J., & Robinson R (2000 -2006). "Strategic Management Formulation; Implementation and Control , Irwin MC Graw – Hill,N.Y,
- 29- Procter. T.(1996) Marketing Management, Integrating Theory and Practice International, Thomason Business press , London .
- 30 Porter ,M, (1995) The Competitive Advantage of Nations, , The Free press, New York .
- 31- Peters, T.T & Waterman, R.H (1982). An Excellence. Harper and Raw Co N.Y.
- 32- Sumuel, C. Certo (2001). "Modern Management". Seventh Edition . Prentice – Hall international, Inc., Upper Saddle River, New Jersey,
- 33- Svend Hollonsen(2002) "Global Marketing " Second Edition, Ft Printic Hall N.Y
- 34- Sousan P. Douglas & C. Samuel Graig(1995), Global marketing Strategy, MC Graw – Hill – New York,
- 35- Subhash C.Jain Internathional Marketing Management (1993- 1996),5th ed ,Cincinati , Ohio .
- 36- Taylor W- Meleon & John L, Graham(2001) , International and Global Marketing. Irwin Chicago,.
- 37- William. M. Pride, O.C Ferrell,(1997) "Marketing Concepts and Strategies". Houghton Mifflin Company,N.Y. , .

B- Periodicals :-

- 1- Achrol & Etzel "The Structure of Reseller goals and Performance in Marketing Channels, The Academy of Marketing Science Journal , (University of Miami Volume,31. No:2 spring, 2003) .
- 2- Cavusgil . S . & Zou.. S .An Empirical link Export Market, (Journal of Marketing Strategy,1994).
- 3 - Daniel G. Simpson: "Why Most Strategic Planning is a Waste of Ttime and What you can do about it long range planning (Vol .31 June, 1998),.
- 4- Jean, L, Johnson & Et Al "Market – Focused Strategic Flexibility Conceptual Advances and an Integrative Model Academy ,of Marketing science Journal, volume 31, Number 1 –(Winter 2000) .
- 5- Male Carl, The long Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice, (Journal of Marketing Research, 1997).
- 6- Ruth. N. Bolton & Matthew B. Price – Based Global Market Segmentation , (Journal Of Marketing Vol. 67. No. 3, American Marketing Association, July 2003) .
- 7 - Shaker A. Zahra " Increasing the Boards Involvement in Strategy" long Rang Planning ,(Vol.23 Dec., 1990) .
- 8 - Sheri Bridges & Et Al, Communication Strategies,(journal of Advertising" Volume x x ix, Number 4 winter 2000) .
- 9 - Journal of Marketing Management ,(West Bum Publishers Ltd. Volume 19 – No. 2003) .
- 10 - Underwood L. Robert, "The Communicative Power of Product Packing : Creating Brand Identity via lived and Mediate Experience (Journal of Marketing Theory and practice, Winter 2003) .

C - Internet.

www.ageni.scig/topic4/science.htm
[www.knockoutand transgenic research labs.](http://www.knockoutandtransgenicresearchlabs.com)
<http://www.cast.science.org>
www.isaaa.org
<http://www.biodiv.org/biosafety>
www.china.com.cn
<http://www.fao.org/giew>
[www.adelaide edu.au/cird](http://www.adelaide.edu.au/cird)
[bicwww.egypt com](http://bicwww.egypt.com)

حاصل على ماجستير ادارة الأعمال من جامعة بنها .
دبلوم الدراسات العليا في ادارة الأعمال من جامعة عين شمس .
بكالوريوس ادارة الأعمال من معهد الدراسات الإدارية والتعاونيه
أخرى:
دبلوم اللغة الانجليزية من الأكاديمية البريطانية .
توفيل في اللغة الانجليزية

دورة ادارة الجودة الشاملة من معهد اعداد القادة
دورة مسئولى التنمية الاداريه // //
دورة اعداد مدرب // //
دورة نظم المعلومات // //
دورة المشتريات والبيع // //
دورة اشرافيه // //
دورة برنامج بناء وإدارة فريق العمل // //

رئيس قسم التدريب
رئيس قسم المخزون السلمى
رئيس قسم المشتريات الخارجيه والاستيراد.
الأشراف على التسويق
مدير ادارة بمعهد تيودور بلهارس للأبحاث
قام بالحصول على رسالة ماجستير بعنوان «التخطيط الاستراتيجى للصادرات الزراعيه -
المعالجة وراثيا - مدخل التنافسيه».
قدم بحث بعنوان استراتيجيه المخزون السلمى بالمنظمات الحكوميه، للجهاز المركزى للتنظيم
والإدارة .
قدم بحث بعنوان (Problems of Information Technology Application
Agricultural Biotechnology فى المؤتمر الأقليمى لازمات الادارة والتعاون الدولى
ودور الاتصالات ICT بالأسكندريه .
كراسة شروط ومواصفات الأيزو بمعهد تيودور للأبحاث وبعض من اجراءات الادارات .
إعداد استراتيجيه التسويق للخدمات العلاجية بوحدة العلاج بأجر، بمعهد تيودور للأبحاث.