

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي، ودراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة وذلك عن طريق إجراء مقابلة مع مسؤولي وإطارات سامية في مؤسسة ومن نتائجها والتي توصلنا إليها، ان للمزيج التسويقي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال المزج بين مختلف سياسات التسويقية للوصول لاستراتيجية خاصة بالمؤسسة ، ولاحظنا بعض النقائص الواجب استدراكها من اجل ايجاد استراتيجية تسويقية اكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية. وعموما فان المزيج التسويقي له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

## الكلمات المفتاحية:

المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، التركيز)، الميزة التنافسية .

## Summary :

This study aims at highlighting the importance of the marketing mix in order to achieve competitive advantage, and depending on the descriptive method ,and on the study of the situation of matahen ziban elkantara- Biskra that would be through interviews with admins and supreme frame-work of the company from the result that we reached , we concluded that the marketing mix has big signifiante for the economic company and that through mixing between different marketing policies to reach to a strategy for the company , we noticed some short coming that need to be recalled in order to take a effective marketing strategy in achieving competitive advantage .generally the marketing mix has big role in achieving competitive advantage for the economic company.

## Key words :

marketing mix ( product, price ,distribution,condensation ),competitive advantage.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى من كان لي سندا و عوناً إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل طلبة العلم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة

تمهيد:

من خلال الدراسة السابقة للجانب النظري سنقوم بالمقارنة بين الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي في جانبها النظري مع ما هو موجود فعلا على المستوى التطبيقي ،ثم اختيار مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة للتطرق الى واقعها ومميزاتها من خلال المباحث الثلاث:

**المبحث الاول:تعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة و سنتطرق من خلاله الى تعريف بالمؤسسة واهدافها وسياساتها و الهيكل التنظيمي لها**

**المبحث الثاني: المزيج التسويقي في المؤسسة وعرض نتائج الدراسة سنحاول توضيح أهمية المزيج التسويقي في المؤسسة ومدى توافقه والإستراتيجية المتبناة و اهم النتائج هذه الدراسة.**

### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

بعدها قمنا بالدراسة النظرية والتي كانت حول اهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ، ففي هذا الفصل سنحاول القيام بالدراسة التطبيقية في أحد المؤسسات الاقتصادية ، والمتمثل في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، والتعرف على اهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف ( مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها )، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

-**طبيعة النشاط:** تقوم الوحدة بإنتاج و تسويق السميد و الدقيق و مشتقاتها.

-**الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

-**المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م<sup>2</sup> وهي تنقسم إلى قطعتين:

-**القطعة الأولى:** مساحتها 300005م<sup>2</sup> خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م<sup>2</sup> مبنية والباقي غير مبني.

-**القطعة الثانية:** تقدر مساحتها 15642م<sup>2</sup> تتكون من السكنات الوظيفية.

#### - طاقة الإنتاج:

✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين

✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب

#### -سعة التخزين:

✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي

✓ 125000 قنطار من القمح

-**تشكيلة منتجاتها:** سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي.

#### - احتياجات المؤسسة من الماء:

✓ 3000 لتر من الماء يوميا.

✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

-**الطاقة التشغيلية:** يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 146 عامل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة

### المطلب الثاني : أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- 1- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
- 2- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً وذلك لن يتأتى إلا بتضافر كل الجهود لإدماج الشركة التابعة – الرياض سطيف مطاحن الزيبان- القنطرة في محيطها الاجتماعي وتثمين مفهوم الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعاراً ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم .

### المطلب الثالث : سياسة المؤسسة:

إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للشركة التابعة الرياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...)
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسيس مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي سنوضحه في الشكل(04) الموالي :

<sup>1</sup> اعتماداً على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الشكل السابق رقم (04) نجد أن الهيكل التنظيمي يتضمن :

#### 1- الرئيس المدير العام:

يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى انه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة)
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة)
- يت رأس مجلس الإدارة
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن

#### 2- أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة
- استقبال الضيوف (زيائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...)
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح

#### 3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة

دراسة السوق

تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار

تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام

#### 4- المستشار القانوني:

يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة- وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن..

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة<sup>1</sup>:

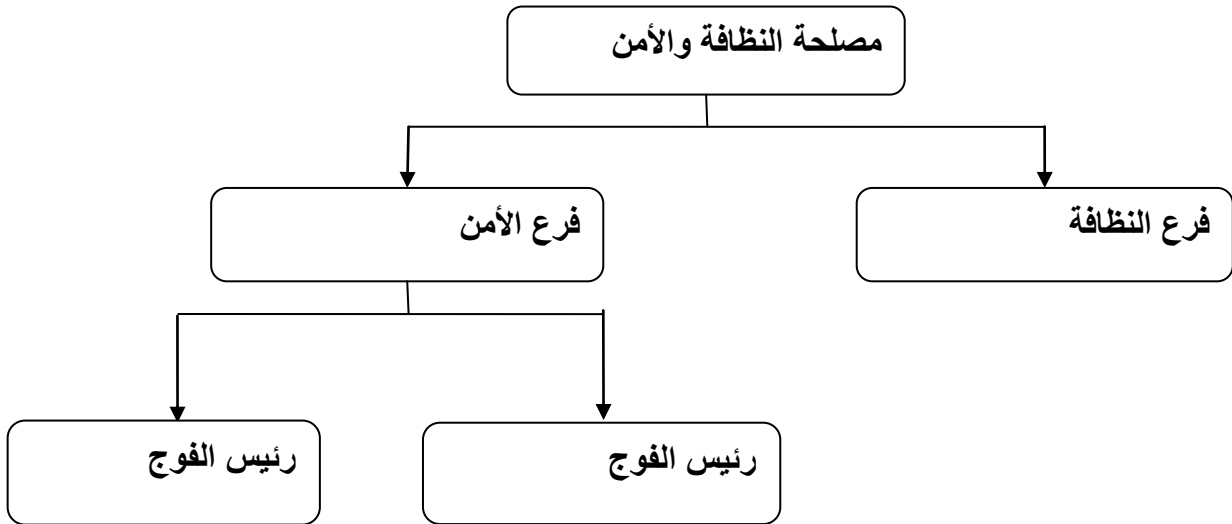
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية
- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

### 5- مشروع الإعلام الآلي:

تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:

- إنشاء برامج أو أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور- الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون- الاستثمارات- الإهلاكات...)
- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- ادارة شبكة الإعلام الآلي
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج
- المساهمة في الجرد السنوي.

شكل رقم (05): هيكله مصلحة النظافة والأمن:



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا مصلحة الموارد البشرية

تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم الى فرعين:

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



### أ- فرع الأمن:

يشرف عليه ريس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن. يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين<sup>1</sup>:

#### - مهام خاصة بالأمن العام:

\*حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي

\*مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة

\*إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من اجل رفع المنتج

#### - مهام خاصة بالأمن الصناعي:

\*المحافظة على امن الآلات من الأخطار

\*رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا

\*الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات

\*إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق

### ب- فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

● التنظيف الدوري

● مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه

#### 7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

● إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتمويل،

تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات(الإشهار...)، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

● إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

● إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة

● تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم

أيأن دور رئيس المصلحة يكمن في.

- جمع المعلومات من مختلف المصالح

- تحليل المعلومات

<sup>1</sup>اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

### 8- هيئة الاحتساب:

تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب<sup>1</sup>. من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

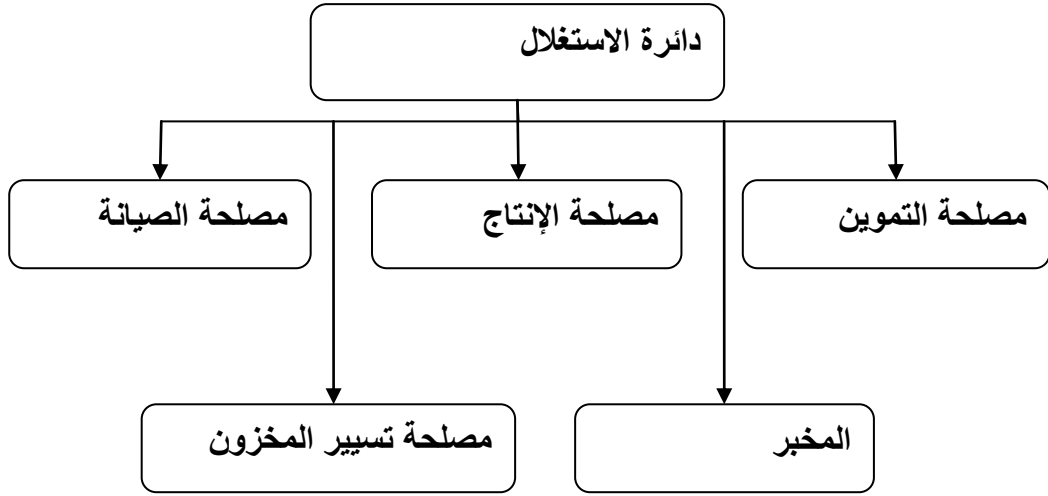
### مراحل مهمة المحتسب:

- بعدما تتم المصادفة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحتسب بالاعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلية رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.
- مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحتسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمة.
- مرحلة تحضير الوسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.
- مرحلة التنفيذ: يعتمد المحتسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من اجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة والمحددة عنده مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد يركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في الحوار على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بحرية، ثم يطرح مركزه جزئيا وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحتسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.
- إعداد تقرير الاحتساب: يأخذ شكل من مؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر:  
- اسم المحتسب - رقم الرسالة - تاريخ المهمة - عدد التوصيات - الأهداف - قائمة - المرسل إليهم التقرير - اسم رئيس المصلحة.  
بالإضافة إلى: - مقدمة - أهداف المهمة - تطورات المهمة التوصيات.

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات<sup>1</sup>.

شكل رقم (06) : هيكله دائرة الاستغلال:



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

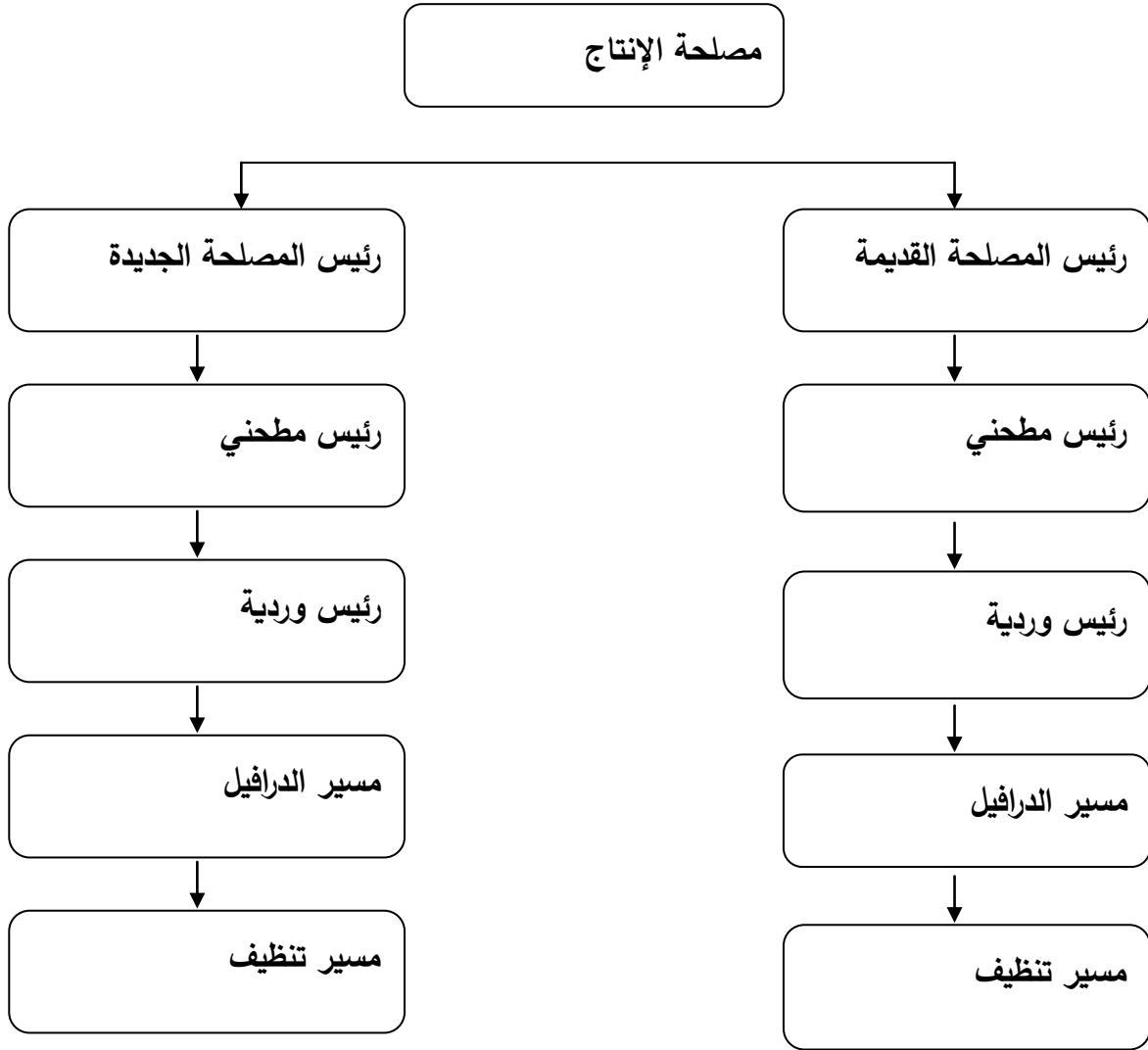
تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام مسؤول الاستغلال:

- تحقيق الأهداف المسطرة:

- بالربط بين مصلحة الإنتاج وباقي المصالح التابعة للإدارة
- بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية...)
- البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في<sup>1</sup>:

• متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية...)

• متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية...)

• متابعة مراحل الإنتاج

• متابعة الوسائل المسخرة للعمل

• متابعة محيط العمل

إذا فيما يخص الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب الإداري، يقوم رئيس المطحنة بـ:

• تحديد كمية المادة الأولية المطحونة

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

- تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية)
  - تحديد نسبة الاستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها
- أما مهام كل من<sup>1</sup>:

- رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية
- رئيس وردية: يشرف على متابعة المطحنة
- مسير الدرفيل: مسؤول عن آلات الطحن
- مسير التنظيف: مسؤول عن تسيير آلات التنظيف

الجدول رقم (..): مراحل عملية الانتاج

الرقم	مراحل عملية الانتاج	المهام
01	مرحلة استقبال القمح	يتم فيها استقبال القمح على مستوى المخازن
02	مرحلة التنظيف التمهيدي والتخزين	يتم فيها التخلص من الأوساخ الكبيرة والشوائب الكبيرة تم تخزينها في الخلايا
03	مرحلة التنظيف التكميلي	يتم فيها إرسال القمح إلى خلايا التخزين الموجودة في المطاحن
04	مرحلة تبلييل القمح مع إعطائه وقت الراحة الأولى	تستعمل في هذه المرحلة عدة آلات للتنظيف من اجل تصفية المادة الأولية من الشوائب الصغيرة
05	مرحلة تبلييل القمح مع إعطائه وقت الراحة الثانية	في هذه المرحلة يتم إضافة كميات محددة من الماء لبلوغ نسبة محددة من الرطوبة من أجل فصل القشرة عن اللب لتسهيل عملية الطحن يتم تبلييل وإعطاء وقت للراحة مرة أخرى
06	مرحلة الطحن	يتم استخدام آلات تسمى الدرافيل وتتم عملية الطحن عدة مرات حتى الحصول على النوعية المطلوبة
07	مرحلة الغربلة	يتم فيها فصل السميد الدقيق والنخالة باستعمال آلات تسمى Plan sichteur
08	مرحلة التصنيف	تصنف المواد الناتجة لعدة أنواع بالنسبة للمسمدة والمدفقة
09	مرحلة التغليف	يتم وضع المنتج في أكياس خاصة مختلفة المقاييس والسعات

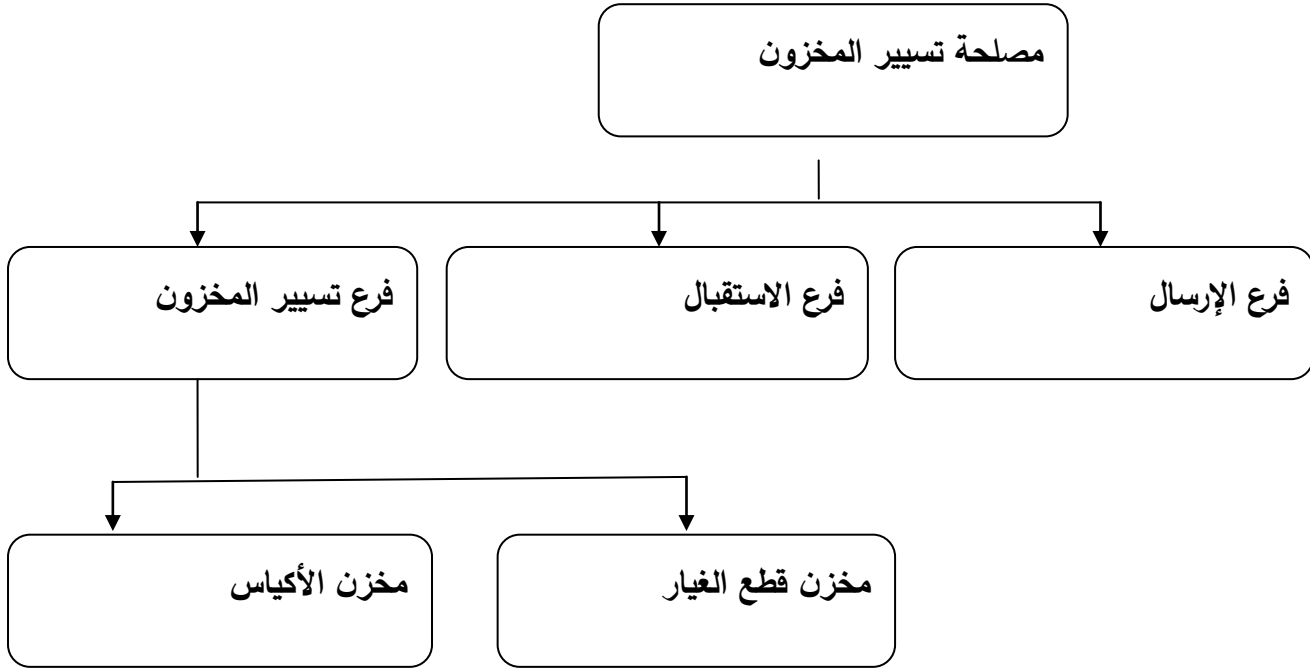
المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

1- فرع تعيير الحبوب:

يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعيير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل ان تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما انه يصل الى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 2007/12/26.

شكل رقم (09) : هيكله مصلحة تسيير المخزون:



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

1. فرع الاستقبال<sup>1</sup>:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج. يتم فيه استقبال القمح بنوعية وتحديد الكمية المستقلة وذلك باستعمال الجسر الوزان، ووضع القمح في الصومعات. الكمية المستقبلية = وزن الشاحنة مملوءة - وزن الشاحنة فارغة. تتبع هذه المصلحة في طريقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة والمدة الزمنية المتغيرة، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الاقتصادية، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع (الميزانية التقديرية للمشتريات التي حددت سابقا) بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا بـ 10 أيام للطلبية.

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

أما فينا يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة على طريقة **LIFO (First In First Out)** أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أو لا يذهب إلى المطاحن أولاً ( وهذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن )، إلا في حالات استثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد فتتم عملية دمجها معا.

### 2. فرع التسيير المخزون:

وهذا الفرع مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع، وتتمثل مهام هذا الفرع في:

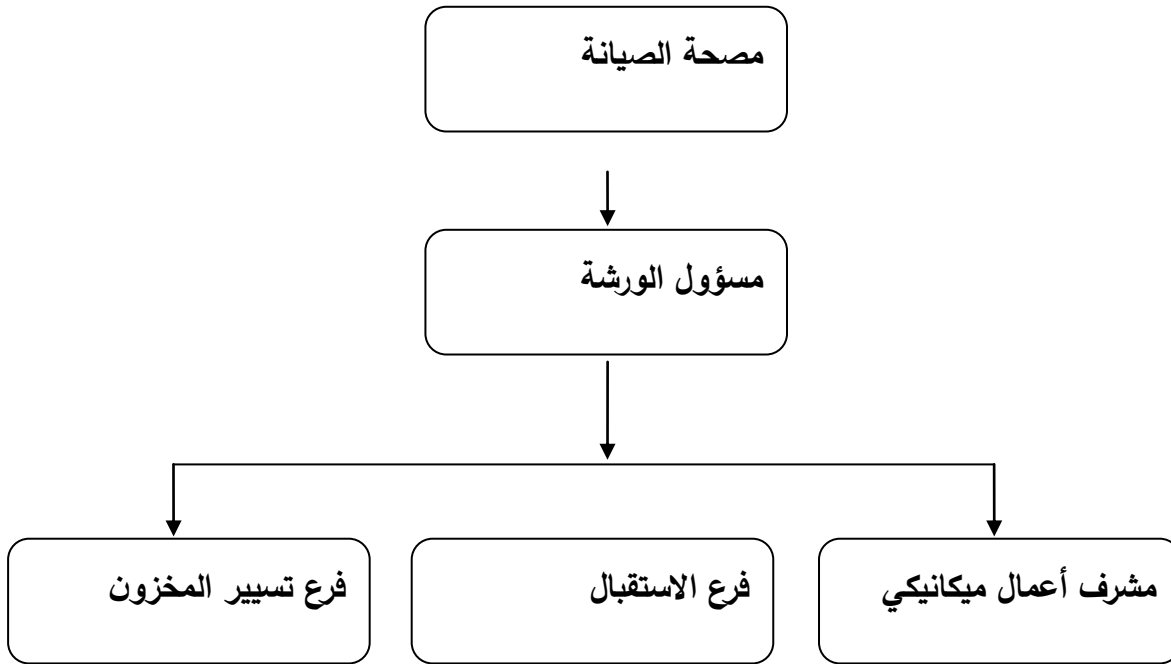
- بعد استقبال طلب التموين من مختلف المصالح واذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون وتسجيل ذلك .
- شاما في حالة عدم توفر المخزون يتم اعداد طلب الشراء وتقديمه الى مصالح التموين.
- وعند استلام المخزون بعد شراؤه، يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم، ثم يتم تسجيله وإعطاءه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه.
- متابعة المخزون: تسجيل اي دخول او خروج في بطاقة متابعة المخزون.
- تقديم شهريا مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المخزونات وتقديمها لمصلحة المحاسبة والمالية.

### 2- فرع الإرسال<sup>1</sup>:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف أعوان رفع المنتج، وتكمن مهامه في:

- ✓ تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن.
- ✓ التأشير على وصل رفع المنتج وتسجيل الكمية، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل.
- ✓ تقديم شهريا مجموع المخرجات لمختلف المنتجات.

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



**المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية**

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج. يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف مصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي...)، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي و مشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورهما بتوزيع المهام على الكهربائيين و الميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر.

أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة، كما انه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس. علما أن تدخل الأعوان يكون فرديا أو جماعيا عند الضرورة.

**د- المخبر:**

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكله المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون

بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع من بين هذه الاختيارات:

لتحديد الوزن مقارنة مع الحجم من أجل الاتفاق على السعر المناسب للقمح.

- الرطوبة: وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.
- نسبة الرماد: يجري هذا الاختبار على كل من السميد والدقيق من اجل تحديد كمية الرماد.
- نسبة الغلوتين: من أجل تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أم يجب تعديلها<sup>1</sup>.
- نسبة الاستخراج: من أجل استخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبهما.
- نسبة الحموضة: يجري هذا الاختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا.

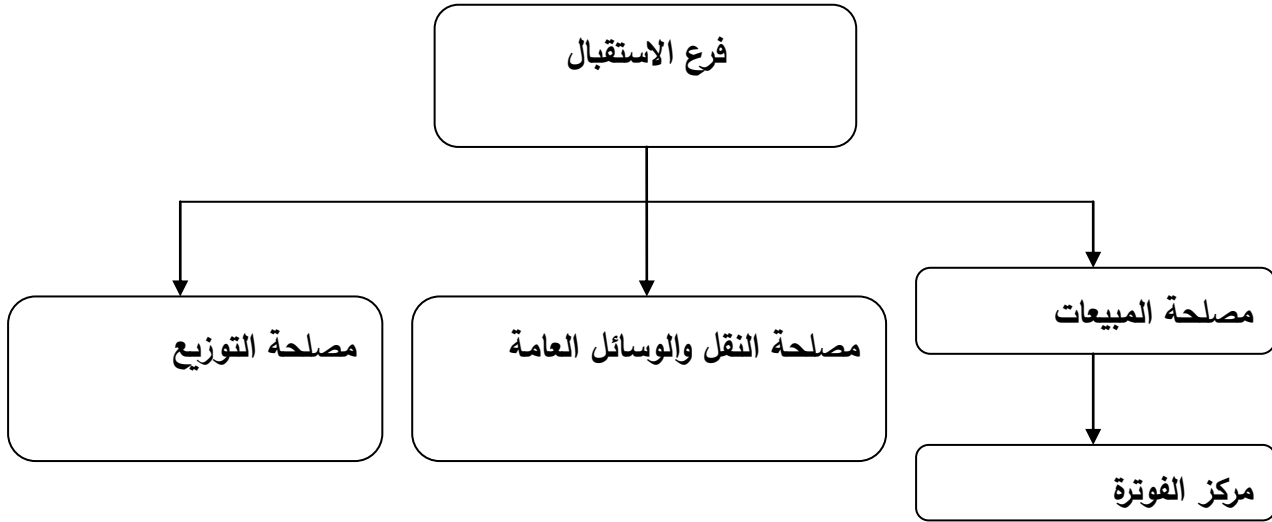
<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

- نسبة نشاط  $\alpha$  ميلاز: هذا الاختبار يجري على الدقيق هل هو يناسب الحياز أو يجب تغيير النسبة.

شكل رقم (11): هيكله دائرة التقنية التجارية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا مصلحة الموارد البشرية

أ. مصلحة المبيعات :

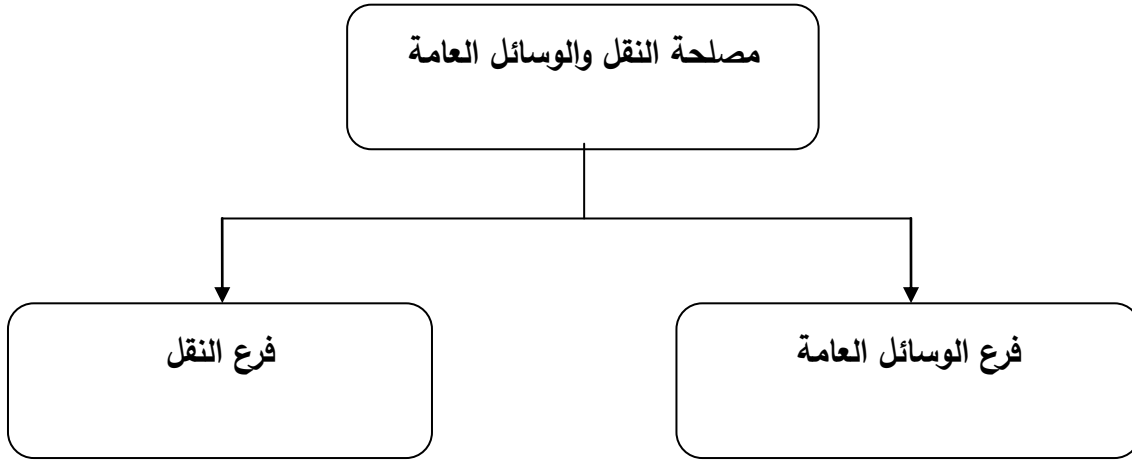
تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن, يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في :

- تقصي السوق .
- الإشهار للمنتوج.
- إرضاء الزبائن.
- متابعة نوعية المنتجات .
- استقبال ملفات الزبائن الجدد, التي تتكون من :
  - السجل التجاري .
  - رقم القيد الجبائي.
- مركز الفوترة :
- تكمّن مهامه في:
  - إعداد وصل رفع المنتوج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن.
  - إعداد الفاتورة.
  - متابعة أرصدة الزبائن.
  - تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن لمصلحة المحاسبة والمالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ت- مصلحة النقل والوسائل العامة:

شكل رقم (12) هيكلية مصلحة النقل والوسائل العامة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة النقل والوسائل العامة

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتمثل مهام الفرعين في :

**أ- فرع النقل:**

- السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين.
- إعطاء بطاقات من اجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة.
- طلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة عند الحاجة.
- توزيع المهام على السائقين من اجل نقل السلع إلى الزبائن, أو نقل خاص لصالح المؤسسة كالمهام.
- يقوم بتسيير 7 شاحنات نقل, 4 سيارات, بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

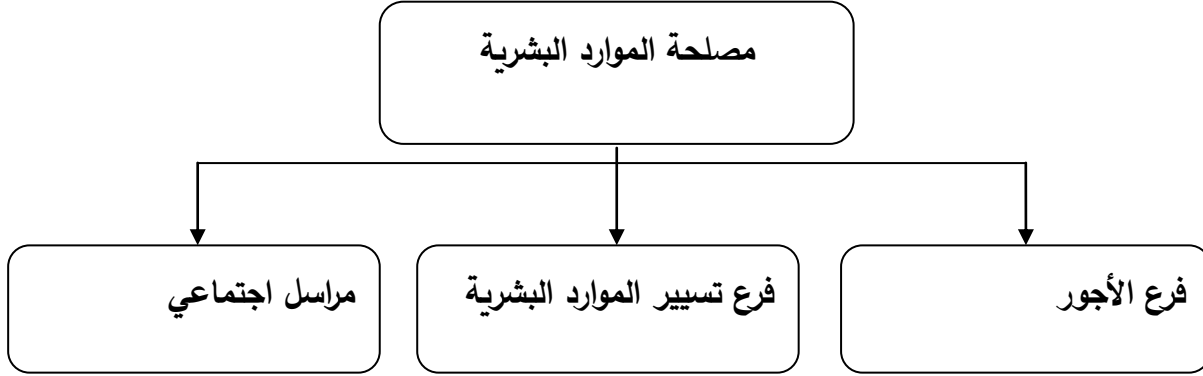
**ب- فرع الوسائل العامة:**

- السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.
- تسديد فواتير الكهرباء, الماء....
- تحضير الوجبات والإقامة للزوار وكذلك لأفراد المؤسسة عند القيام بمهام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

11- مصلحة الموارد البشرية:

الشكل رقم (13): هيكله مصلحة الموارد البشرية



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

أ- رئيس المصلحة :

وهو المسؤول الأول في المصلحة , ومن مهامه:

\* تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.

- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

- المتابعة اليومية للملفات المستخدمين.

- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.

- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.

- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

\* متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.

- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.

- مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.

- تقييم عملية تكوين المستخدمين.

ب- فرع تسيير الموارد البشرية:

\* إعداد, تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في : أمر بقيام بمهمة, اعداد, قرار, شهادة عمل, رخصة الخروج...

\* متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

\* مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

\* التكفل بالعطل: السنوية, المرضية, الاستثنائية.

\* تحرير المقررات (التقاعد, التعيين, تغيير المنصب...)

\* تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ج- مراسل اجتماعي:

\* إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

\* دفع ملفات المرض, حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

\* استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

\* السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

د- فرع الأجور:

\* تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

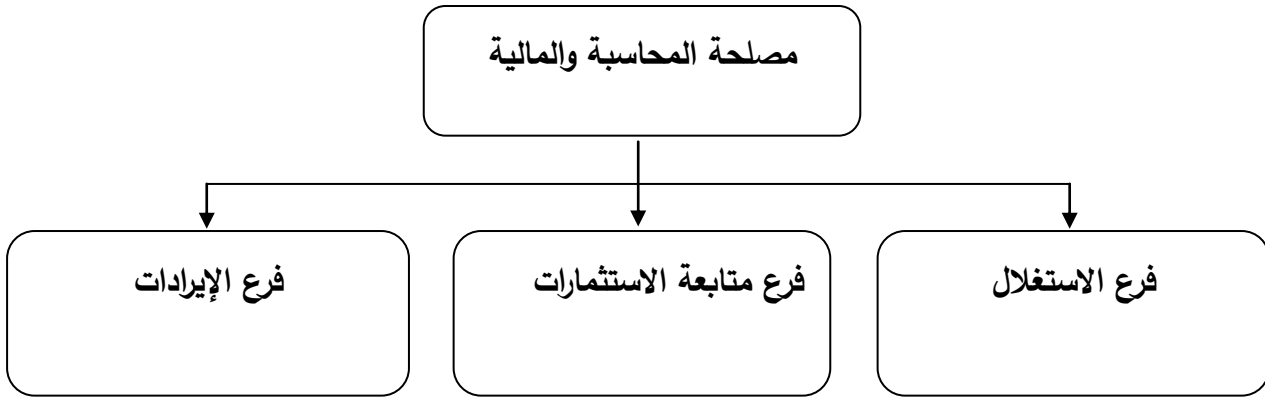
\* جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية)

\* إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

\* طبع كشف الأجور

12. مصلحة المحاسبة والمالية:

الشكل رقم (14): هيكله مصلحة المحاسبة والمالية



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة, مهما كانت طبيعتها, ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتها<sup>1</sup>.

وتتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة, ومدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة والتي هي السنة المالية, وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها(ذمتها) إن هذه النتائج، لاسيما بين دورة مالية وأخرى، فهي بصورة أشمل، نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات المتوجة لحركية الأموال أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها (التصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل...), أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين (زبائن، موردون، مصارف، مصالح جبائية...).

### ب. فرع الاستغلال:

يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

تتمثل مهامه في :

- مسك مسودة البنك: تقييد به كل العمليات البنكية (إصدار صكوك وكذا التحويلات).
- مسك مسودة الصندوق: تقييد به كل العمليات التي تتم نقدا .
- استقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات و الخدمات المؤداة المتكونة من ملف المشتريات: - طلب الشراء - الفاتورة - وصل استلام - طلب تلخيص
- ملقاة الخدمات: نفس الوثائق باستثناء وصل استلام يقابله إقرار بالخدمة المؤداة
- التأشير على طلب التلخيص
- تحرير الشيك أو إصدار التحويلات لصالح الموردين.
- التسجيلات المحاسبية في اليومية المناسبة.
- إضافة إلى ذلك هناك مهام شهرية تتمثل في :
- إعداد التقارب البنكي: بالأخذ بعين الاعتبار مسودة البنك(الخاصة بالمؤسسة) والجدول البنكي الخاص بالحسابات (الخاصة بالبنك)
- تقييد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية.
- استخراج اليوميات المساعدة ودقتر الأستاذ لكل حساب للتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إعداد الميزانية.
- إعداد جدول حسابات النتائج
- التنسيق مع المديرية العامة الكائنة بسطيف حول تسيير المؤسسة بإرسال مختلف الوثائق المحاسبية (الميزانية، جدول حسابات النتائج...)

### ج. فرع الإيرادات:

يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصالح المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التلخيص.

تتمثل مهامه في:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

- التأكد من صحة اليوميات و مطابقته للفواتير وقيمة التحويل<sup>1</sup>.
- فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها.
- فوترة يوميات المبيعات (الفوترة, كيفية التسديد).
- متابعة المبيعات بالأجال.
- كما أن للفرع مهام شهرية متمثلة في:
- إيقاف رقم الأعمال الشهري ومقارنته مع اليوميات المحاسبية و اليوميات المرسله من طرف مصلحة المبيعات.
- يقوم المكلف بالتحويل الجبائي رصد قيمة الضريبة على القيمة المضافة, حقوق الطابع وكذا الضريبة على رقم الأعمال ويصرح بما قبل 20 من الشهر الموالي.
- استخراج جدول حساب خاص بالإيرادات من أجل إعداد التقارير البنكي.

### د. فرع متابعة الاستثمارات:

هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من :

- الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص.
- تغيير مكان الاستثمار
- القيام بعملية الجرد والإهلاك الخاص بالاستثمار
- يكون هذا بتسجيل كل من التحركات في الحاسوب والمتابعة اليومية.

### ب/ المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها و تحسين مردودها فمن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ب : 134 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات والجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات<sup>2</sup> :

### جدول رقم (04) : توزيع العمال حسب الفئات

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	24	19%
أعوان التحكم	62	33%
المنفذين	30	48%
المجموع	116	100%

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

<sup>2</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة

وهذه الفئات تتوزع على مصالح المنشأة وأقسامها وهذا ما يوضحه الجدول التالي<sup>1</sup>:

المستوى المهني القسم والمصلحة	الإطارات	التحكم	التدقيق	المجموع
المديرية العامة	04	01	00	05
الموارد البشرية	03	02	01	06
المالية والمحاسبة	04	00	/	04
التجارة والنقل	03	12	02	17
إعلام آلي	01	/	/	01
الاتصال	01	/	/	01
المخبر	01	/	/	01
الأمن والنظافة	01	04	21	26
تموين	/	02	/	02
تسيير المخزون	01	09	02	12
الصيانة	01	09	/	10
الإنتاج	03	23	04	30
شؤون قانونية	01	/	/	01
المجموع	24	62	30	116

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على مصلحة الموارد البشرية

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### المبحث الثاني: المزيج التسويقي في المؤسسة وعرض نتائج الدراسة:

إن الوقوف على الإستراتيجية الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة ومدى التوافق بينها وبين مزيجها التسويقي أدبي إلى الوصول إلى بعض النتائج التي توصلت إليها من خلال عرض الجزء النظري لموضوع البحث والذي حاولت إرساء معاملة في الجزء التطبيقي في المؤسسة من ناحية المزيج التسويقي وكنا الإستراتيجية المتبناة، ويمكن أن أحوصل نتائج الدراسة حول:

المطلب الأول: أهمية المزيج التسويقي في المؤسسة ومدى توافقه والإستراتيجية المتبناة، وسنتطرق فيه لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على حدى وماهي الاستراتيجية الملائمة.

المطلب الثاني: النتائج النهائية للدراسة التي توصلنا إليها في المؤسسة محل الدراسة، سنتطرق فيه الى أهم النتائج النهائية التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة و التي يمكن أن أقدمها على ضوء ما تعرضت إليه في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: أهمية المزيج التسويقي في المؤسسة ومدى توافقه والإستراتيجية المتبناة

#### أولاً: سياسة المنتج

من ناحية تشكيلة المنتج، فكما رأينا في الجزء النظري فإذا استراتيجية السيطرة بالتكليف تستهدف فئة كبيرة من المجتمع و بجميع شرائحه العمرية او من ناحية القدرة الشرائية و التنميط باستبعاد كل التعقيدات التكنولوجية وان تشكيلة المنتج بالنسبة لإستراتيجية التركيز تكون محدودة فعلا، فإن تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تعتبر محدودة حيث تعتمد على منتجين رئيسيين وهما القمح اللين و الصلب وتعتمد هنا المؤسسة على جمعة بين استراتيجية السيطرة بالتكليف وإستراتيجية التركيز.

وبهذا تكون المؤسسة قد ركزت على فئة كبيرة من المجتمع وحسب نتائج المقابلات التي جمعني مع المسؤولين في المؤسسة، فإن المؤسسة تعمل على توسيع تشكيلتها في المستقبل.

وإذا تحدثنا عن استراتيجية السيطرة بالتكليف وإستراتيجية التركيز فإن المؤسسة تسوق منتجاتها تحت علامة تجارية واحدة، وهذا ما تقتضيه بالضبط الاستراتيجيةتين.

وإذا كان الحديث عن الجانب التكنولوجي فإن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا متوسطة. وهذا يعتبر تنميط و لديها ايضا طاقة انتاجية كبيرة حيث تعتبر المؤسسة هي الاكبر على مستوى الولاية وهو ما تقتضيه بالضبط استراتيجية السيطرة بالتكليف.

أما غلاف المنتج فإن المؤسسة تولي إهتماما شديدا للغلاف ليس من ناحية الجاذبية فحسب وإنما من ناحية الجودة بصفة خاصة، كما يحتوي الغلاف على جميع المعلومات اللازمة التي يحتاجها الزبون. ومن ناحية الجودة فيمكننا أن المؤسسة تعمل من اجل وصول الى الجودة العالمية للمنتجاتها من خلال عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسة تركية والمؤسسة متحصلة شهادة ISO 9001، وهو ما تقتضيه بالضبط وإستراتيجية التركيز.

#### ثانياً: سياسة التسعير

إذا كانت إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعمل على البيع بأسعار تنافسية مع مستوى متدني من الجودة، وإستراتيجية التمييز تقتضي البيع بأسعار عالية مع مستوى عالي من الجودة، فإن المؤسسة وفقت في الجمع بين المستوى عالي من الجودة والسعر الجيد. اي وفقت في الجمع بين الاستراتيجيةتين.



ان سعر المنتج النهائي للمؤسسة يكون مقنن حيث يكون محدد لا يمكن تجاوزه.  
ان المؤسسة تتحمل اعباء كبيرة من حيث التكاليف الثابت عدد كبير من العمال وابعاء الصيانة وهذه يعتبر جانب سلبي بالنسبة للمؤسسة.

اما من الناحية القدرة الانتاجية للمؤسسة تتمتع بقدرة كبيرة حيث تعتبر الاولى على مستوى الولاية.  
اما من ناحية المادة الاولية فالمؤسسة تتلقى صعوبات كبيرة في الحصول عليها وهذا يجعل المؤسسة لا تعمل بكل طاقتها الانتاجية مم يجعل سعر التكلفة يرتفع ويزيد من صعوبة المنافسة.  
ان رفع الحصة السوقية يعطيها ميزة تنافسية اسواق جديدة.

### ثالثا: سياسة التوزيع

إن الحديث عن سياسة التوزيع بالنسبة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف يقودنا إلى إختيار المؤسسة لسياسة التوزيع الشامل لقنوات توزيع, وتعتمد المؤسسة ايضا على وحدات تابعة للمؤسسة لبيع منتجاتها و كذلك تجار الجملة والتجزئة. ايضا لدى المؤسسة 18 نقطة بيع على مستوى الولاية و موزعة على عدة بلديات ولديها ايضا نقطتان على مستوى ولاية باتنة . وتعمل المؤسسة على توسيع حصتها السوقية من خلال تغطية جنوب الوطن حيث تبين بعد الدراسة للسوق انه يوجد طلب كبير على منتجاتها, وانه لا توجد مناقسة كبيرة هناك و هذا سيكون في افاق 2018-2019

تعتمد على توزيع مباشر للمستهلكين أو الزبائن.

توزيع للمخازن داخل الولاية.

كما أن المؤسسة تعمل على تغطية رقعة جغرافية كبيرة و الوصول إلى أبعد نقطة ممكنة توسيع الحصة السوقية وتغطية جميع ولاية الجنوب في أفاق 2018-2019.

المؤسسة هنا اعتمدت على استراتيجية السيطرة بالتكاليف.

### رابعا: سياسة الترويج

سياسة الترويج هي الأخرى لها وقع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تفرض على المؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف الإعتماد على سياسة ترويجية مكثفة, وعلى المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز الإعتماد على وسائل ترويجية معينة بدلا من الأخرى والتي تساهم في إبراز الناحية الفنية للمنتوج وجودته العالية. وبالنسبة للمؤسسة التي كانت محل الدراسة فقد وجدت أنه:  
من منطلق إستراتيجية التركيز تفرض على المؤسسة الإعتماد بدرجة كبيرة على البيع الشخصي, وهذا ما وجد فعلا في المؤسسة إلا أنها لم تغفل عن الوسائل الترويجية الأخرى, حيث تركز أيضا على:

الإعلان والإشهار في الإذاعة.

تركيب اللوحات الاشهارية على الطرق.

تعتمد على تنشيط المبيعات من خلال المشاركة في المعارض الوطنية السنوية.

وقد تم المؤسسة الاعتماد على إستراتيجية التركيز.

المطلب الثاني: النتائج النهائية للدراسة التي توصلنا إليها في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها والتي تناولت أهمية المزيج التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ومدى توافقه والإستراتيجية المتبناة ومدى تأثير ذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة، مكنتني من الوصول إلى مجموعة من النتائج بالاعتماد على الجانبين النظري والتطبيقي ومن أهمها:

الجانب النظري من البحث أكد لنا بأن لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة مزيج تسويقي يختلف عن المزيج التسويقي للإستراتيجية الأخرى، فإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتطلب تشكيلة إنتاجية واسعة وخاصة من حيث العمق وتكون درجة الترابط بين خطوط إنتاجها كبيرة، كما تفرض على المؤسسة العمل على تطبيق قانون اقتصاديات الحجم الذي يساعد المؤسسة على تخفيض الوحدوية، بالإضافة إلى فرض سياسة سريعة وبذلك فهي تستهدف مختلف شرائح المجتمع على اختلاف قدراتهم الشرائية وهذا ما يستدعي الاعتماد على التوزيع الشامل وتكثيف الحملة الإعلانية في حين أن إستراتيجية التمييز تركز على ضرورة جعل منتوجاتها مميز عن باقي المنافسين وبذلك فإنها تستهدف زبائن معينين مما يفرض عليها الاعتماد على سياسة التوزيع الانتقائي و الاعتماد على الوسائل الإعلانية الأكثر تأثيرا في قرار الشراء دون إعطاء الأهمية لعنصر التكلفة، أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فإنها تتطلب تشكيلة منتجات ضيقة وسياسة سريعة صارمة مع الاعتماد على وسيلة البيع الشخصي للترويج لمبيعاتها وبما أنها تركز على فئة معينة من الزبائن أو منتج معين لا بد من العمل على سياسة التوزيع الانتقائي. وبهذا تمكنا من الإجابة على أن:

المزيج التسويقي الذي يتوافق وواحدة من هذه الاستراتيجيات يختلف عن المزيج التسويقي الذي يتوافق و باقي الاستراتيجيات، أو بعبارة أخرى لكل من هذه الاستراتيجيات الثلاث مزيج تسويقي يتوافق والشروط الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية المتبناة. كما تم التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية يرتبط بمدى التوافق بين الإستراتيجية الشاملة المتبناة ومزيجها التسويقي. وهذا ما يجيبنا على الفرضية الأساسية للبحث: يلعب المزيج التسويقي أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن الأمر لا يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية فقط وإنما لا بد من العمل على للحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة. فالمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إذا استطاعت أن تبيع منتجاتها بأسعار تنافسية سوف تعمل على توسيع حصتها السوقية والتي يجعل منها حاجز لدخول المنافسين. وتستطيع المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز كسب أفضلية تنافسية إذا استطاعت أن تصنع حاجزا أمام دخول منافسين جدد من خلال تقديم منتج لا يمكن تقليده من طرف أي منافس يحاول الدخول إلى المنافسة بالاعتماد على الجودة العالية والوسيلة الترويجية التي تعمل على إقناع المستهلك على شراء المنتج رغم السعر المرتفع في حين أن المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز يمكن أن تكتسب أفضلية تنافسية إذا تمكنت من استهداف الجزء السوقي الذي لم تنجح المؤسسات الأخرى في إشباع رغباته أو أنها لم تتمكن من اكتشافه مع العمل على اختيار المنتج المناسب والسعر المناسب والوسيلة التوزيعية والترويجية وهدف المؤسسة يؤكد أنه:

- "تتوقف تنافسية المؤسسة على مدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة ومزيجها التسويقي.
- كما مكنتنا الدراسة النظرية للبحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج:
- إن مفهوم الإستراتيجية لا يزال غامضا لحد الآن من طرف الكثير من المسيرين وهو بحاجة إلى دراسة أعمق و اعتباره كموضوع في حد ذاته.

- أن التفكير الذي يدعو إليه بورتر والذي يدور حول وجود ثلاث خيارات إستراتيجية أمام المؤسسة لا يزال قائما وهو نظرية ثابتة، وكل التقسيمات التي يقدمها مختلف الباحثين في مجال الإستراتيجية ما هي إلا تقسيمات يمكن إدراجها ضمن الإستراتيجيات الشاملة الثلاث.
- قبل شروع المؤسسة في تطبيق معالم الإستراتيجية المتبناة لا بد لها من القيام بخطوات مهمة بدءا بتنجسيد الأهداف الإستراتيجية ثم التشخيص الاستراتيجي على المستويين (الداخلي والخارجي) للمؤسسة
- اعتبار المزيج التسويقي عنصر مهم في نجاح تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تختلف من إستراتيجية لأخرى، وهو بمثابة برهان على وجود علاقة وطيدة بينه (المزيج التسويقي) والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لهذا البحث يمكن التوصل إلى إعطاء مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تخص تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة:

- ضرورة توسيع أنشطتها الإنتاجية مادامت تتوفر على طاقة كبيرة ولم تستغل لحد إلا جزء منها، وذلك بإضافة خطوط جديدة إلى منتجاتها الحالية وخاصة بالنسبة للتشكيلة التي تعتبر ضيقة.
- إعطاء الأهمية لفئات المجتمع الأخرى.
- توسيع مجال تعاملها إلى خارج الوطن مادامت منتجاتها لقيت استحسانا من طرف المستهلكين ولأن منتجاتها تتوافق والمعايير العالمية من خلال تحصلها على شهادة ISO 9001 حتى تضمن وصول منتجاتها إلى الأسواق العالمية.
- ضرورة الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية الطويلة المدى بدلا تحديد الأهداف السنوية والشهرية، حتى تتمكن من معرفة توجهاتها المستقبلية.

من خلال هذا البحث و الذي تطرقنا فيه إلى أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال معرفة دور التسويق و المزيج التسويقي في إعطاء روح للمؤسسة و إن معرفة المؤسسة في اختيار إستراتيجية المناسبة من اجل الحصول على الميزة التنافسية يتم عن طريق دراسة المؤسسة جيدا.

ومنه وجب على المؤسسة معرفة الاستراتيجية المناسبة لها وأيا من الاستراتيجيات الثلاث تختار أو أن تمزج بينها من اجل الحصول على استراتيجية ناجحة وتبناها والتي لا تخرج عن ثلاث استراتيجيات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف والتي تفترض اهتمام المؤسسة بالتكلفة وأخذها فوق كل اعتبار وإستراتيجية التميز تعني تقديم المؤسسة لمنتجات بخصائص فريدة أو تقديم خدمات لا يستطيع المنافس تقديمها إما إستراتيجية التركيز التي تناسب المؤسسات الصغيرة حيث تهتم هذه المؤسسة بفئة معينة من الزبائن أو بمنتجات معين لم تتمكن المؤسسات الأخرى منافستها فيه.

هنا قد وجب على المؤسسة أن تحسن اختيار الاستراتيجية المناسبة دون تتجاهل حسن الاختيار السياسة المناسبة للمزيج التسويقي و هي أربع سياسات المنتج والسعر و التوزيع و التسعير و هيا تختلف من استراتيجية لأخرى فمثلا إستراتيجية السيطرة بالتكليف تركز على السعر أكثر من الجوانب الأخرى حيث لا تهتم بالجودة العالية، والمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز تضع الجودة على رأس أولوياتها فستحضر كل المزيج التسويقي لتحسيس الزبون بمستوى التميز الذي تقدمه والذي يبرر السعر المرتفع لذلك هي بحاجة إلى الوسيلة الترويجية التي تساعد على إقناع المستهلك على اقتناء منتوجا باعتمادها على سياسة التوزيع الانتقائي وترتبط إستراتيجية التركيز بتوفير منتج مميز لفئة معينة وبأسعار منخفضة بتطبيق سياسة سعرية صارمة سياسة التوزيع الحصري والاعتماد على البيع الشخصي كوسيلة للترويج لمبيعاتها، و إن كل هذه السياسات و الاستراتيجيات تهدف إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

وفي نهاية هذا البحث سنتطرق إلى:

- أولا: اختبار الفرضيات
- ثانيا: محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها.
- ثالثا: نقترح الآفاق المحتملة لمواصلة البحث .

**أولا: اختبار الفرضيات**

حاولنا فيه التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات المطروحة.

**1- بالنسبة للفرضية الأولى**

أن يعتبر المنتج ذو مكانة كبيرة في العملية التسويقية بالنسبة للمؤسسة ويعمل على تحقيق الميزة التنافسية. توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضية بعد دراستنا للموضوع .

**2- بالنسبة للفرضية الثانية**

أن التسعير يعتبر احد ركائز الميزة للمزيج التسويقي ويعتبر ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضية بعد دراستنا للموضوع .

**3- بالنسبة للفرضية الثالثة**

أن التوزيع يعتبر أهم الوظائف الرئيسية للتسويق ويعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضية بعد دراستنا للموضوع .

#### 4- بالنسبة للفرضية الرابعة

يعتبر الترويج من أهم العناصر المكونة للمزيج التسويقي ويعتبر ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضية بعد دراستنا للموضوع .

وبناء على هذه النتائج يتأكد أن المزيج التسويقي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

#### ثانيا : نتائج البحث

ومن خلال ما تقدم توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية الحادة التنافس فإن كل مؤسسة بحاجة إلى تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة.
- إن الإستراتيجيات الشاملة الثلاث عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كمداد الأسعار والتكاليف، التميز بالموجودات والمنتجات أو الخدمات وبذلك تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة مختلف القوى التنافسية.
- يتطلب تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة الربط بين مختلف السياسات التشغيلية المشكلة لها، وخاصة ما يتعلق بالمزيج التسويقي لها، لأن نجاح الإستراتيجية العامة لا يكون إلا بنجاح الإستراتيجية على مختلف المستويات.
- يرتبط حسن اختيار المؤسسة لمزيجها التسويقي بمدى التنسيق بين مختلف العناصر المشكلة له.
- لا يمكن للمؤسسة أن تثبت وجودها ضمن متغيرات البيئة المختلفة أو أن نحقق نجاحا إلا إذا تمكنت من ضبط سياساتها المتعلقة بالمزيج التسويقي وفق متطلبات الإستراتيجية الشاملة.

#### ثالثا: التوصيات

- انطلاقا من مجموعة النتائج التي تم عرضها يمكن التوصل إلى بعض الاقتراحات التي نراها قد خفف من السلبيات والنقائص المسجلة:
- يجب على المؤسسة إعطاء أهمية أكبر و اهتمام أكثر لسياسة التوزيع والترويج والاهتمام بتحسين جودة المنتج دون إهمال السعر.
  - الاهتمام أكثر بالأهداف الطويلة المدى بدل القصيرة
  - إعطاء أهمية للتسويق وترسيخ مبادئه من اجل حصول على مكان جيدة في السوق و في ظل المنافسة الكبيرة.
  - اهتمام بالبحث الأكاديمي وإعطاء لمعلومات صحيح و دقيقة للباحث من اجل للتخفيف من العقبات التي تواجهه مما يقلل من قيمة البحث.
  - محاولة الاستفادة من التطور الكبير في مجال التسويق من خلال تكوين المستخدمين في ذلك.
  - البحث عن السبل الأزمة من اجل تحسين قدرتها التسويقية.

### رابعاً: آفاق البحث

من خلال دراستنا للجانب التطبيقي نرى أن هذا البحث يفتح آفاقاً دراسية للبحث والمناقشة نذكر منها :

- تأثير تكنولوجيا المعلومات على عناصر المزيج التسويقي.
- دور التسويق الإلكتروني تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

# الشكر والعرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة "بن بريكة زهرة" على قبولها الإشراف على هذا العمل وتقديمها لي النصح والتوجيه طيلة فترة البحث  
فبارك الله فيها

كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ الدكتور عادل بومجان،

فشكرا لهم جميعا



### تمهيد

بعد تطرقنا للمزيج التسويقي في الفصل الاول والذي يعتبر من العوامل الاساسية المؤثرة على الميزة التنافسية ويعتبر التطور السريع الذي يعرفه السوق من تحرر للتجارة والتقدم التكنولوجي والعملة الاقتصادية التي تواكبها معظم المؤسسات، أدى إلى إحداث تغيير في أذواق الزبائن وتعدد رغباتهم كنتيجة لوجود بدائل عديدة وانفتاح العروض أمامهم للاختيار بين الخدمات والمنتجات المنافسة، حيث أصبحت المؤسسة تحاول قدر المستطاع الحفاظ على مكانتها وإثبات وجودها أمام زبائنها والمؤسسات المنافسة لها.

إضافة لذلك تسعى المؤسسة الى احتلال مراكز مرموقة و متميزة من السوق وهذا بعدة طرق و استراتيجيات ، ولهذا كانت الميزة التنافسية من أهم الطرق التي اعتمدها المؤسسات لضمان استمراريتها في السوق، وتفوقها على منافسيها ، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض لثلاثة مباحث أساسية وهي:

**المبحث الأول:** ماهية الميزة التنافسية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها والمحددات والاستراتيجيات العامة.

**المبحث الثاني:** تحقيق الميزة التنافسية وهنا سنتطرق الى كيفية تلبية حاجات المستهلك وتوضيح القدرات التنافسية.

**المبحث الثالث:** علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية سنقوم بدراسة مساهمة عناصر المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، حيث ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة لها، سواء كانوا موردين أم مشترين أو أي طرف آخر تتعامل معه المنظمة، وعليه فسوف لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها التفوق الذي تحققه المؤسسة في خلق قيمة لربائنها ولا يمكن فهم الميزة التنافسية إلا إذا تعرضنا إلى مختلف الأنشطة داخل المؤسسة والعلاقة التكاملية والترابطية بين مختلف هاته الأنشطة<sup>1</sup>

وأن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلا، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة. والميزة التنافسية المعززة تتحدد من خلال طبيعة مصادر الميزة التنافسية وتلك المصادر يتم الحصول عليها من التفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع.

وهناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى تعريف الميزة التنافسية أهمها:

- أكد Kotler على أهمية التركيز على الأداء ووصف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".

- أنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها المكسب في منافستها مع الآخرين<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين مهمين للميزة التنافسية هما:

الموارد المتميزة التي تشمل الموارد المالية الكافية، الطاقة الإنتاجية الممتازة، الموقع المتميز.

المهارات المتميزة المتمثلة في المعرفة الفنية، القدرات والذكاء<sup>3</sup>

**1. دراسة السوق:** تعتبر الدراسات السوقية إحدى أدوات المفهوم التسويقي الحديث من خلال البيانات التي توفرها لمساعدة المؤسسات على إيجاد فرص تسويقية جديدة لإشباع حاجيات المستهلكين، والمساهمة في حل

<sup>1</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، دور التجارة الالكترونية في دعم الميزة التنافسية، مذكرة الليسانس في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص: تجارة دولية، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2010، ص3

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "التسويق الالكتروني"، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2008، ص: 341-342.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 15.

المشاكل التسويقية والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال إجراء عمليات المراجعة الشاملة<sup>1</sup>

2. **دراسة سلوك المستهلك:** يعرف سلوك المستهلك على أنه " جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها الأفراد للحصول على سلعة أو خدمة معينة في مكان ووقت معين ".<sup>2</sup>

من هذا المنطلق أصبح تحليل وفهم سلوك المستهلك ودوافعه الشرائية من الأمور التي تحتل أهمية كبيرة في تصميم البرامج التسويقية، وهذا من أجل معرفة احتياجاته والعمل على تلبيتها فهذين العنصرين السابقين يندرجان تحت:

- **القدرات التسويقية:** نرى في الآونة الأخيرة أنه زاد الاهتمام بدراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية في معظم المؤسسات باعتبار أن وظيفة التسويق تساهم في بناء المزايا التنافسية وانطلاقاً من كونها أداة لتوفير السلع والخدمات في الأسواق تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه.

- **التحديث المتفوق:** يعتبر التحديث أحد أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون الآخرون، مما يسمح بفرض سعر عالي أو مستوى تكلفة أقل إلى ما تحت منافسيها. مما يمكن المؤسسة من تحقيق التحديث المتفوق من خلال عملية البحوث والتطوير وما تلعبه من دور هام في رفع الكفاءة من جانبين (تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العمل) وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة، حيث تستطيع وظيفة البحوث و التطوير أن تساهم في رفع كفاءة المؤسسة من خلال جعل المنظمة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

- **الزمن:** يعتبر من أهم عناصر المنافسة نتيجة التغيرات السريعة التي تجرى في الأسواق مما يتطلب الاستجابة السريعة لها، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات الطارئة والسريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها. هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء أن تصنع منتجات ذات جودة عالية تمنحها ميزتين وهما تدعيم السمعة من خلال الجودة، ومنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ليتم تخفيض تكاليفها.

يتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

- **الكفاءة المتفوقة:** يتجسد قياس كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات أي أن الكفاءة تساوي المدخلات مع المخرجات. فهذه الأخيرة تتمثل في السلع والخدمات، أما المدخلات فهي العوامل الأساسية للإنتاج كالعالة، والأرض. أي كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ارتفع معدل المؤسسة، لذا تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزام واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، فالكفاءة المتفوقة ليست ذلك الشيء الذي يمكن التعامل معه على أساس التعامل مع كل وظيفة بمعزل عن الأخرى.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، بحوث التسويق (الأسس، المراحل، التطبيقات)، دار وائل، الأردن، ط1، 2000، ص: 13.

<sup>2</sup> محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1997، ص: 24.

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

- المرونة: يقصد بها قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء والتجاوب مع متطلباتهم، ولتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء يتعين عليها تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب وذلك من خلال السرعة وتحديد وتطوير المنتجات، القدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة. فكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات ورغبات عملائها سوف تستحوذ على المزايا التنافسية، بحيث تظهر المرونة من خلال التغيرات الطارئة في السوق والقدرة على التكيف معها.

### المطلب الثاني: أهمية ومحددات الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا، إذ يقضي المديرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في تحديد مصير مستقبل منظماتهم.

وقد شهدت العقود الأخيرة البحث والتركيز في هذا الموضوع وأخذت المنظمات بالتنسيق مع الجهات البحثية من أجل الوصول إلى أسرار امتلاك الميزة التنافسية والبحث عن سبل إدامتها كالحصول على مصدر للموارد النادرة أو التوصل إلى أسلوب لإدارة التنظيم وغيرها.

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة.

- كونها تمثل معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها.

- تمثل مؤشر إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها. وترداد أهمية الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما يحتم على المنظمات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المتطلعة لإثبات تواجدها في كل مكان.<sup>1</sup>

ومن أجل تحديد الميزة التنافسية فإنه يتطلب من منظمات الأعمال الاهتمام بالأبعاد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل بـ:

طبيعة المنفعة المدركة من قبل الزبائن لما تتمتع بها المنظمة من ميزة تنافسية، وهذه قد تكون سعرية أو غير سعرية.

مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، والذي يكون على مستويين هما:

أ. جزئي: يتمثل في أحد مكونات النظام للمنظمة، أي قد يكون من المدخلات الأنشطة المتعلقة بالمنظمة، ومن يبتئها التي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات.

ب. كلي: يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التفوق على المنافسين.

وبعد أن تكون المنظمة قد اكتسبت إحدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فإن الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلا يمكن أن تمددها بالتفوق على المنافسين.

ومن أجل ذلك تستطيع منظمات الأعمال إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها، وذلك من خلال إتباع أسلوبين هما:

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 348.

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

\* **تقييم مبني على السوق:** وتتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد، وذلك من خلال الحصة السوقية، حصة التذكير، الحصة من الإعلانات، والحصة من البحث والتطوير.

\* **تقييم مبني على العملية:** وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم، وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية، مقارنة بالتكاليف النسبية، مقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

ومن خلال هذا التقييم يمكن أن يتبين للمنظمة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية أو تطوير ما موجود عندها من تلك المزايا، حيث عندما تكون نتيجة التحليل إيجابية فإن المنظمة تكون قد أيقنت أنها سوف تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين جراء اكتسابها تلك الميزة، لكن إذا كانت النتيجة سلبية لذلك التقييم فعندها المنظمة يجب عليها أن تبحث لها عن ميزة تنافسية بناءً على ما تمتلكه من موارد مختلفة وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة هو الذي يحدد لها مزاياها التنافسية.

وتمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من المنظمات المنافسة في قطاع معين وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع ومفاجئ.<sup>1</sup>

ولابد من القول، أن الحصول على الميزة التنافسية ليس بالأمر السهر على المنظمات بل يتطلب ذلك تخطيطاً عملياً دقيقاً وقدرات وإمكانات جيدة يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تمثل العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات وهي:<sup>2</sup>

- مدى توافر عوامل الإنتاج وظروفه.

- ظروف الطلب من حيث الحجم، الأهمية، التأثير، والنمط.

- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى تواجدها.

- الوضع الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للميزة التنافسية.

يمكن تحديد الميزة التنافسية لنشاط معين من خلال العوامل السابقة وطبيعة العلاقة بينهما، إضافة لتحديد كل من نقاط القوة ونقاط الضعف ذلك لمعالجتها والتغلب عليها مع الحفاظ على نقاطها الإيجابية وتعزيزها، ذلك بهدف الوصول إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية لذلك النشاط.

**حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا تمكنت من مواجهة المنافسين لها في الصناعة والرفع من كفاءتها التنافسية والمحافظة عليها، وللميزة التنافسية نفس دورة حياة المنتج تبدأ بمرحلة التقديم والنمو السريع والتي تليها مرحلة التثبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة التقليد من قبل المنافسين والتفوق عليها، أو خلق ميزة جديدة بأكبر منفعة وقيمة للمستهلك وذلك من خلال اعتماد تكنولوجيا جديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 350.

<sup>2</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص47

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن السوق المرتقبة هي مجموعة العملاء المرتقبين الذين تتوفر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجاتهم<sup>1</sup>

يعبر نطاق التنافس عن مدى إشباع أنشطة وعمليات المؤسسة بغية تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن للمؤسسة من خلاله أن تحقق قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، كما يمكن للنطاق الضيق أن يحققها من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>2</sup>

كما نجد أربعة أسس من شأنها التأثير على نطاق التنافس وهي كالتالي: <sup>3</sup>

**نطاق القطاع السوقي:** وهو نطاق يعبر عن مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء وعلى هذا الأساس يتم الاختيار ما بين التركيز على سوق معين أو تغطية كل السوق.

**النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى تكامل وتناسق خطة المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين، مثل قرار التصنيع أو قرار الشراء الذي يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

**نطاق الصناعة:** يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة مع وجود ترابط بين أنشطة تلك الصناعات التي قد يؤدي إلى خلق فرص للمؤسسة والتي من خلالها يمكن أن تحقق مزايا تنافسية جديدة كاستخدام نفس الأفراد أو الخبرات أو التكنولوجيا في الصناعات المختلفة التي تعمل فيها المؤسسة.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعتمد المؤسسة في مواجهة المؤسسات المنافسة على ثلاثة استراتيجيات رئيسية ومهمة للتنافس تستطيع بواسطتها تحقيق مزايا تنافسية بالاعتماد على عوامل القوة لديها: <sup>4</sup>

**1. إستراتيجية التميز:** تقوم هاته الإستراتيجية على التميز والافراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، وذلك لكي تخلق المؤسسة لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، وأيضا درجة عالية من التمايز في السوق، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها تتضمن هذه الصورة قناعة بأن منتجاتها هي بصورة جوهرية فريدة ومميزة عن منتجات المؤسسات المنافسة الأخرى.

مثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً، وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة حيث هناك وسيلتان لتحقيق التميز وهما: <sup>5</sup>

– محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

– محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج.

ومن أهم المنتجات التي يمكن للمؤسسة التميز فيها:

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال ( الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، القاهرة، 9، 1999، ص: 187.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي (كيف تفكر وتخطط استراتيجيا)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1993، ص: 177.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 86 ، 87.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999، ص: 160.

<sup>5</sup> اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص: 87.

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

- التميز في المنفعة التي تقدمها للمستهلك مقارنة بالسعر المدفوع.

- التميز في جودة الخدمات.

- التميز في تقديم خدمات مساعدة أكثر من المنافسين.

- التميز في الوسائل الفنية المستخدمة.

### شروط نجاح إستراتيجية التميز

تتعدد شروط ومتطلبات نجاح هذه الإستراتيجية إلى:

#### شروط مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة

- توافق وتنوع استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين.

- قلة المؤسسات المنافسة التي تتبع نفس استراتيجية التميز أو عدم وجودها بالمرّة.

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

#### شروط مرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.

- يجب في عملية التصنيع التركيز على تقديم منتجات خالية من العيوب.

- تنظيم مجهودات خاصة بالبحث والتطوير من أجل تقديم منتجات ذات استخدامات وخصائص أفضل.

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية، المهارات، الوقت، الجهد، والأفراد.

- التركيز على الجودة وتحسينها.

- ضمان تسليم المنتجات في أقل وقت ممكن وفقا للطلب.

- ضمان تقديم خدمات ما بعد البيع كالصيانة، خدمات أخرى، ومساعدات للزبون.

- وجود نشاط تسويقي وخدمي جيد يسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلكين من أجل توفير صيانة سريعة ودقيقة، بالإضافة

إلى تقديم المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، وكذلك سير الأوامر والطلبات بشكل سريع.

تتزايد فرص نجاح إستراتيجية التميز لدى المؤسسة كلما كانت لها القدرة على الحفاظ على تلك المهارات وتطويرها من أجل تقليل

فرص تقليدها من قبل المنافسين، وأيضا العمل على خلق ميزات جديدة، ومتطورة لزيادة ولاء المستهلكين الحاليين وكسب مستهلكين

جدد.

**2. إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول لموقع أفضل في السوق وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في

قطاع معين أي التركيز في قطاع معين أو التخصيص في تقديم منتجات معينة أو خدمات محددة لإشباع حاجات فئة معينة من

المستهلكين.

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

حيث تكيف إستراتيجيتها الدفاعية وتحدها على بعض القطاعات الخاصة في السوق، والتي يمكن من خلالها عرض سلع وخدمات متميزة وتكاليف منخفضة. يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية بإتباع الخطوتين التاليتين:<sup>1</sup>

- اختيار القطاع الصناعي الذي يتم في التنافس وتحديد مدى جاذبية القطاع بناء على: حجم القطاع، ربحية القطاع، ومدى شدة قوى التنافس في القطاع.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي:

الاستفادة من مزايا التخصص، القدرة على التجديد والتطور، اكتساب ميزة تنافسية عالية، رغم كل هذه المزايا إلا أنها لا تخلو من المخاطر والتي تتمثل في:

- عدم الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة.

- ظهور منافسون جدد يقدمون منتجات بجودة وسعر أفضل.

ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال هذه الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- تمييز المنتج بشكل أفضل، بحيث يشبع حاجات عبر القطاع السوقي المستهدف.

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

التميز والتكلفة الأقل معا.

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستوجب الأخذ بالشروط التالية أهمها:

- عدم محاولة أي منافس آخر على التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عدم اختلاف القطاعات الصناعية المستهدفة من حيث الحجم، والمواد الربحية.

- عدم إمكانية المؤسسة من تغطية سوق معين وهذا لنقص الإمكانيات المتاحة.

- وجود فئة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.

### أشكال التركيز

تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال هي تنمية السوق، تنمية المنتج، والتكامل الأفقي وفي ما يلي تحليل كل عنصر:

#### ● تنمية السوق

تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، ولذلك تتبع المؤسسة كل الطرق والوسائل التي من شأنها أن تحقق لها تنمية السوق المستهدف.

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص: 204.

<sup>2</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص: 52.



## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

وباختيارها لإستراتيجية التركيز يكون على المؤسسة تنمية مجال تخصصها، إما بطرح خطوط منتجات جديدة أو إعطاء مراحل إنتاج جديدة.<sup>1</sup>

شكل تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال:

الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي.

الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

البحث عن أسواق خارجية في مناطق مهمة في العالم.

### ● تنمية المنتج

تتم هنا إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو لما يوثق صلة المستهلك بمنتجات وخدمات المؤسسة الموجودة في السوق الحالي من خلال العمل على تلبية رغباته وحاجياته رغم تنوعها وتحددتها، وبالتالي تحقيق رضاه على منتجات المؤسسة.

عند اختيار المؤسسة لإستراتيجية التركيز يجب أن تكون قد أخذت بعين الاعتبار كل إيجابيات وسلبيات هذه الإستراتيجية، حتى يمكن لها استغلالها أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي الوقت الحالي أصبح الشغل الشاغل لأي مؤسسة هو تحقيق رضا عملائها وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، كل هذا إضافة إلى التطور السريع في التكنولوجيا أصبح من الضروري على المؤسسة مواكبة تلك التغيرات وترجمتها لتظهر في شكل تحسينات على المنتج أو إضافة منتج جديد يتوافق مع متطلبات العملاء، بهدف تحقيق النمو في مبيعات المؤسسة مع تقديم المنافع التي يرتقبها المستهلك من المنتج.

ومن خلال ذلك يمكنها كسب حصة سوقية وعملاء جدد إضافة إلى تعزيز قوتها التنافسية ويعود تطوير المنتجات للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- الاهتمام بمظهر المنتج وبالناحية الجمالية له يتطلب العناية ومتابعة التطورات التي تحصل في أذواق المستهلكين.

- التأثير لدى المستهلك في تحديد نوع وخصائص المنتج.

- الاتجاه نحو تحقيق التكافؤ في منح المزايا التنافسية للمنتجين.

- تفادي الظاهرة الاحتكارية في تقديم المنتجات والتوجه نحو تفضيلات المستهلكين.

### \* التكامل الأفقي

يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء أو إضافة وحدات أعمال إستراتيجية جديدة، أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة تهدف للحد من المنافسة أمامها أو التحكم في حجم وأسلوب هذه المنافسة، وبالتالي فإن المؤسسة من خلال التكامل تحقق كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص52

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص: 95.

<sup>3</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق ذكره، ص: 54.

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

وإستراتيجية التركيز من بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل النمو والتوسع ويكون ذلك بالتخصص في مجال معين يساعدها في ذلك.

### إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للتسعير فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة مع محدودية تكاليف التبدل أو عدم وجودها بالمره بالنسبة للمشتري، أي أن الخبير لا يقوم بتبديل منتج المؤسسة بمنتجات المؤسسات الأخرى ذلك لارتفاع سعرها نسبيا.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- بالإضافة إلى معدلات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في تخفيض في تكاليف الانتاج المباشر والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.
- إلى جانب ذلك يستدعي تطبيق هذه الإستراتيجية من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجيتها.
- وأهم ما تحقق من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.<sup>1</sup>

### جدول رقم (02): يوضح الإستراتيجيات العامة للتنافس

قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
منخفضة أساسا من خلال السعر	مرتفعة أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/ مرتفع من خلال السعر أو زيادة تقديم منتج فريد
منخفضة في السوق ككل	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)
التصنيع وإدارة الموارد	البحوث والتطوير المبيعات والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي (كيف تفكر وتخطط استراتيجيا)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1993، ص: 189.

<sup>1</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص55

### مزايا إستراتيجية التكلفة الأقل

نستطيع من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة الجهات المقابلة، وتتمثل هذه المزايا في:<sup>1</sup>

- يتعلق الأمر بالمشتريين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحماية ضد العملاء وخاصة الأقوياء منهم حيث لا يكون بإمكانهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- الأمر يتعلق بعلاقة الميزة التنافسية: تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا مميز أو أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.

- فيما يتعلق بالموردين: تكون المنتجات بتكلفة أقل في بعض الحالات حيث تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

- دخول منافسين محتملين إلى السوق: تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا ممتازا تمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

- السلع البديلة: تستطيع استخدام تخفيضات السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

ومن المشاكل التي تعترض هذه الإستراتيجية نجد:<sup>2</sup>

- لا توجد محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة فلا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط.

- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى.

- اعتقال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية.

- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة.

- إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط2، 1996، ص:223.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 201 - 202.

الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

جدول رقم (03): الإستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز	السوق	المستهدف
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز		

المصدر: السيد غرابك، " نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري"، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، 1999، ص: 120

### المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

تتجلى الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال قدراتها على تحقيق حاجات المستهلك وإرضاء الزبائن، لذلك تسعى الإدارة لإيجاد سبل ومداخل اكتسابها المحافظة عليها، لعل أهم المداخل التي تضمن تحقيقها استراتيجيات العمليات والقدرات التنافسية، لذلك سنتطرق لشرح كل من هذه المداخل من خلال المطالب الثلاثة التالية:

#### المطلب الأول: تلبية حاجات المستهلك

تلعب حاجات ورغبات المستهلك دورا كبيرا وبالغا في نجاح منتجات وخدمات المؤسسات في السوق، لذا يتوجب على هذه الأخيرة دراسة وتحليل ذهنيات المستهلكين للوصول إلى تحديد تلك الاحتياجات والرغبات محاولة منها إرضائهم الكامل والمستمر ذلك عن طريق تجسيد هذه الاحتياجات في منتج، وبالتالي يمكن الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

#### 1. تحقيق رضى المستهلك

يتوجب على المؤسسة أن تكون على معرفة كافية ودراية مستمرة وشاملة بعملائها، احتياجاتهم ورغباتهم ذلك لأنها تحدد قدرتها على تحقيق ما يميزها عن باقي المنافسين في الصناعة بتلبية حاجات المستهلكين التي تتميز بالتغيير والتنوع المستمر.

من خلال الدراسات والبحوث التسويقية المستمرة الواجب على المؤسسة القيام بها والتعرف على المنتجات المنافسة في السوق، ومقارنتها مع منتجاتها من حيث إقبال المستهلكين عليها. يتسنى لها أن تكتشف الانحرافات في الوقت المناسب مما يسمح لها بوضع الإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة وتجنب خسائر وتكاليف هي في غنا عنها.

#### 2. سرعة الاستجابة

يقصد بسرعة الاستجابة حصول الزبون على المنتج بسرعة في وقت طلبه بما تكون المؤسسة قد حققت ميزة لأن التأخر في التوريد أو إيصال المنتج إلى المستهلك قد يسبب مشاكل عديدة للمستهلك مما يجعله يفقد ولاءه للمؤسسة وعليه فإن ذلك يؤثر على سمعتها وبالتالي على ميزتها التنافسية.

#### 3. أداء المنتج ومفرداته

قدرة المؤسسة على طرح منتجاتها وبشكل متنوع بالإضافة للمفردات الإضافية التي من شأنها أن تلقي القبول من طرف المستهلك قد يساهم برفع أداء المؤسسة مع ارتفاع نسبة مبيعاتها وتحقيق أرباح عالية إذا كانت نسبة الزيادة في التكاليف أقل من عوائد تلك المفردات الإضافية.<sup>1</sup>

#### 4. جودة المنتج

تعتبر جودة المنتج عن مدى قبول المستهلك للمنتج ومدى تطابقه مع رغباته وحاجاته بأفضل صورة ممكنة وللجودة ثمانية أبعاد هي :<sup>2</sup>

\* الأداء: يقصد به كيفية استعمال المنتج وتشغيله.

\* السمعة: وهي أداء المنتج خلال تواجده في السوق مقارنة مع أداء المنتجات المنافسة.

\* القدرة على الخدمة: أي السرعة المستغرقة لإعادة المنتج إلى الخدمة بعد العطلة.

<sup>1</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، ادارة المنتجات و العمليات مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000، ص: 45.

\* المطابقة: تعني مدى توافق خصائص المنتج مع المعايير الموضوعية.

\* العمر الاقتصادي: فترة حياة المنتج.

\* الجمالية: وهي الصورة الذاتية للمنتج لدى المستهلك.

\* المعولية: الفترة التي يكون فيها المنتج صالحاً للأداء دون فشل أو عطل.

\* المفردات الإضافية: حيث أن المؤسسة قد تضيف لمنتجاتها بعض الخصائص الثانوية، وذلك لتغطية أي نقص قد يراه المستهلك في المنتج وبالتالي المحافظة على عملائها.

### المطلب الثاني: القدرات التنافسية

من أهم العوامل التي تساهم وتساعد المؤسسة على بلوغ غايتها هي تحقيق رغبات زبائنهم وإرضائهم من خلال تقديم أفضل وأحسن منتج دائماً، وتتمثل هذه القدرات في أربعة عناصر هي: الزمن، الجودة العالية، الإنتاجية، المرونة، وفيما يلي نعرض كل قدرة على حدا<sup>(2)</sup>.

### 1. الزمن

حدثت عد تغيرات في الأسس التي كانت تعتمد عليها المؤسسات في المنافسة كالتأكيد على قطاع أو قطاعات سوقية معينة مثل الجودة والتكاليف، وبالتالي تغير حيز التنافس بما في ذلك العملاء، الموردين والمنافسين، حيث أفرزت هذه التطورات عاملاً مهماً يمكن للمؤسسة استغلاله لدعم قدراتها التنافسية والذي يتمثل في عنصر الزمن، إضافة لاعتماد المؤسسة على تخفيض عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أسس من خلال النقاط التالية:

اختصار زمن دورة حياة المنتج.

تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات أي تحقيق المرونة في عملية التصنيع.

تخفيض زمن دورة حياة التصنيع أي الفترة الممتدة من زمن شراء المدخلات إلى إنجاز المنتج النهائي.

تخفيض زمن الدورة للعميل أي الفترة الممتدة بين طلب العميل وتسليم المنتج.

الالتزام بمداول زمنية محددة للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

### 2. الجودة العالية

الجودة العالية هي أهم ما يتوجب على المؤسسة فعله أو ترجمته من خلال منتجاتها والتي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية لجعل منتجاتها أكثر قوة للمنافسة، ويعود تحقيق الجودة العالية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على تطوير المنتجات، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

وقد حدد "DAVID GARVIN" الخبير في الجودة بجامعة هارفورد الأمريكية خمسة نقاط يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهذه النقاط هي:

- تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك من خلال بحوث التسويق أو متابعة نشاطات رجال البيع.
  - ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق والتكلفة.
  - النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
  - بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وتعرف القدرة على أنها قابلية أو قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع والرضى للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة. كما تتمثل في إجمالي الصفقات والخصائص التي تعمل على تحقيق احتياجات العميل المحددة أو الشاملة.

### 3. الإنتاجية

إن زيادة الإنتاجية يساعد على تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق أسعار منخفضة، من خلال الاستثمار الجيد لمداخلها مع تحقيق أفضل المخرجات بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل جودة حيث يمكن الوصول إليها في ظل الموارد وإمكانات المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: استراتيجيات العمليات

يعتبر التركيز على العملية الإنتاجية العامل الحاسم لتحقيق القدرات التنافسية التي تقود إلى تحقيق رضا ونجاح المؤسسة، وسنركز في هذا المجال على أربع عمليات أساسية في المؤسسة وهي:

تطوير الاستراتيجية - تطوير المنتج - تطوير الأنظمة - إنجاز الطلبات.<sup>2</sup>

### 1. تطوير الاستراتيجية

إن اختيار المؤسسة للإستراتيجية المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها تجنبها عدة مشاكل قد تواجهها في المستقبل، فقد تقوم بالتعرف على الفرص الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بها والمخاطر التي تطرحها، إلى جانب ذلك تقوم بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها. هذا كله قبل اختيار الإستراتيجية المناسبة مع استغلال الفرص ونقاط القوة في زيادة القدرات التنافسية لها من خلال تطوير إستراتيجيتها المناسبة مع استغلال الفرص ونقاط القوة في زيادة القدرات التنافسية لها من خلال تطوير إستراتيجيتها، والعمل على تجنب المخاطر أو تقليص تأثيرها على المؤسسة ومعالجة نقاط الضعف من خلال تعديل الإستراتيجية في الوقت المناسب، حيث يحتاج إلى وجود فريق عمل متخصص له خبرة كافية تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، ويتطلب ذلك أيضا وجود نظام معلومات فعال للعمل على تطوير أو تكيف الإستراتيجية وفقا لتلك المعطيات والمعلومات المتوفرة.

### 2. تطوير المنتج

حسب إستراتيجية المؤسسة والناتج المتوصل إليها بعد دراسة وتحليل السوق وجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، وأيضا على حسب الموارد المالية، المادية، والبشرية المتاحة باعتبارها مدخلات للمؤسسة يقوم فريق العمل بمعالجتها وتصميم المنتجات التي تعتبر مخرجات المؤسسة هذا كله يندرج ضمن عملية تطوير المنتج.

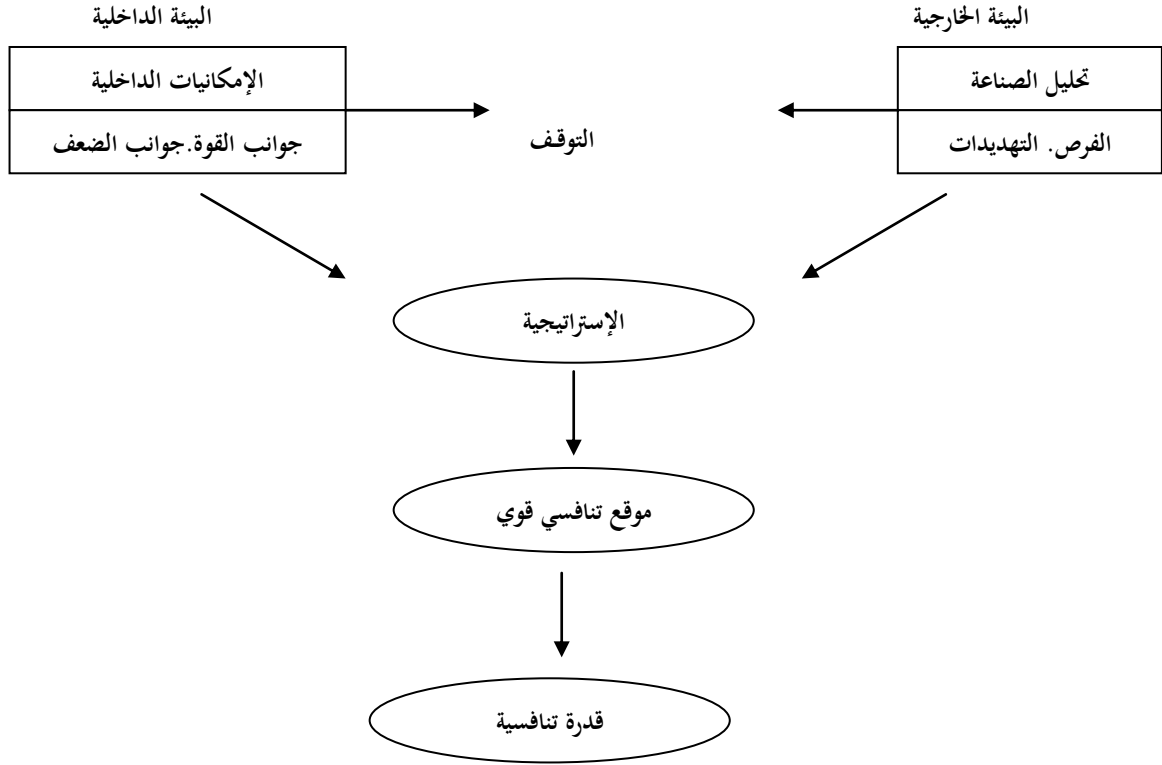
<sup>1</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص، 60.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص، 46 - 47.

### 3. تطوير أنظمة التصنيع

يتضمن تطوير الأنظمة عملية تقسيم الموارد المتاحة لدى المؤسسة للعمل على تكييف الأنظمة الخاصة بعمليات التصنيع وفق تلك الموارد، وبالتالي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بأفضل جودة ممكنة.

الشكل رقم ( 03 ): يوضح الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي (كيف تفكر وتخطط استراتيجيا)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1993، ص 82

#### IV- إنجاز الطلبات

يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزتها التنافسية من خلال تعاملها مع العملاء عن طريق عملية إنجاز الطلبات في الأوقات وبالمواصفات المحددة، لتفادي التأخير لتحقيق الرصيد لديهم حيث يتطلب ذلك اتخاذ المؤسسة لكافة الإجراءات والخطوات اللازمة، ابتداء من لحظة ورود الطلبية وتسجيلها في السجلات الخاصة وانتهاء بوصولها إلى المستهلك فهي تعتبر حركة دائمة ومستمرة باستمرار نشاط المؤسسة. ومن هنا فإن المدخلات الأولية لهذه العملية تبدأ من الزبون والتسويق وتنتهي بالأفراد المسؤولين عن تصنيع المنتجات المطلوبة بموجب هذه الطلبات.

#### V- زيادة الفعالية التنظيمية

يقصد بذلك التنسيق بين المستويات الوظيفية للمؤسسة كالتنسيق، التموين بالإنتاج مع تشجيع وتحفيز الأفراد في تلك المستويات على الالتزام بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم، وتحمل كافة المسؤوليات بالإضافة إلى تشجيع العمل الجماعي لإضفاء جو من التعاون والترابط بين العاملين وتشجيع إحساس الانتماء لديهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قادري يونس، بن شريف فهد، مرجع سابق، ص: 61.



### المبحث الثالث: علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية

يتجلى نجاح المؤسسة في اتباعها لإحدى الاستراتيجيات حيث يعتمد بدرجة أكبر على مدى التناسق بين الإستراتيجية المتبعة والمزيج التسويقي المناسب . ومن أجل التفصيل أكثر تم تخصيص هذا الفصل لعرض علاقة المزيج التسويقي لكل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث.

#### المطلب الأول: مساهمة المنتج في الميزة التنافسية

#### أولاً: سياسة المنتج في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يعد المنتج أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يعبر عن قلب النشاط التسويقي<sup>1</sup>، لعلاقته بالمؤسسة وقطاعها السوقي المستهدف من خلال المنتجات التي تطرحها في هذا القطاع. وتتضمن القرارات المتعلقة بالمنتج من حيث شكله وكيفية تصميمه، وجودته التي تتوافق ومتطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتتضمن عناصر عدة من أهمها ما يلي:

#### 1. تشكيلة المنتجات

وتتمثل تشكيلة المنتج في مختلف المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى السوق خلال فترة زمنية معينة، ويمكن اعتبار أن التشكيلة التي تقدمها المؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف واسعة نظراً لأن منتجات هذه المؤسسة موجهة لمختلف الشرائح. وتتسم تشكيلة المنتجات لهذه المؤسسة بخاصيتين رئيسيتين:

#### أ— سياسة خط المنتجات

وتتمثل في اتساع الخط بإضافة منتجات أخرى، والزيادة في العمق بزيادة عدد السلع الموجودة في الخط، وبالتالي فإن هذه السياسة تضمن للمنتج تغطية السوق بطريقة جيدة، وهي تشمل بذلك جميع شرائح المجتمع دون استثناء سواء تعلق الأمر بالفئات العمرية أو من ناحية القدرة الشرائية للزبائن.

مزايا تشكيلة المنتج الخاصة باستراتيجية السيطرة بالتكاليف هي:

- ✓ البحث عن أكبر حصة سوقية والسوق يتميز بقلّة التجزئة.
  - ✓ تكون نمطية كما أنها تتميز بالإتساع، وبالتالي التوجه إلى جميع الأفراد دون استثناء.
  - ✓ التخفيض من التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة.
- وبالنسبة لجودة المنتجات تكون أقل وهذا لإرتباطه مباشرة بالسعر المنخفض، كما أن الزبائن الموجهة لهم المنتجات شديدي الحساسية للسعر ولا يربطون بين السعر والجودة. ويسعون لاقتناء كل ما هو منخفض السعر.
- كما أن استراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي ارتفاع درجة الارتباط بين خطوط الإنتاج للمؤسسة سواء من حيث:
- ✓ المادة الأولية الداخلة في عملية الإنتاج.
  - ✓ الاشتراك في قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> شارف وحيد، أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص: تجارة دولية، قسم: علوم تجارية، كلية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010/2011، ص 104

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

✓ استعمال الحملات الترويجية التي تخدم بقدر الإمكان معظم منتجات المؤسسة.

وكل هذا لأن المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة في السوق متشابهة وتلبي نفس حاجات الزبائن.

### ب-تميط المكونات

فعملية تميط المكونات تعمل على استبعاد كل التعقيدات التكنولوجية التي يمكن أن تشكل عائقا كبيرا في تخفيض التكاليف، لأن التكنولوجيا المتطورة تتطلب تكاليف إضافية هي المؤسسة في غنى عنها. بالإضافة إلى أن التكنولوجيا المتطورة تنحصر على فئة معينة من أفراد المؤسسة وهذا عكس الخصائص الرئيسية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف، الإعتماد على أثر الخبرة، وبالتالي فإن عملية تميط المكونات تسمح باقتسام الخبرة بين أفراد المنتجات المتشابهة.

بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص الأخرى التي يمكن إيجازها فيما يلي:

### ○ الوسائل و الآلات المستعملة في الإنتاج

يتم الإعتماد على وسائل إنتاج بسيطة دون التكلفة في استعمال الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة مع محاولة تجديدها في كل مرة أو متى استدعت الضرورة ذلك. كما تحاول المؤسسة البحث عن موارد(المواد الأولية) الرخيصة الثمن من أجل تفادي ارتفاع تكاليف الإنتاج. فهي تستخدم بذلك وفورات الحجم في شراء المادة الأولية لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. وتعتبر مسألة تعدد الموردين حل جيد أمام مثل هذه المؤسسات كي يكسبها قوة تفاوضية أمام الموردين وتحصل بذلك على المواد الأولية بالسعر الذي يناسبها.

### حجم الإنتاج

فكما سبقت الإشارة إلى أنه من بين المميزات الأساسية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف الاستفادة من أثر التجربة والتعلم لدى الأفراد الذي ينتج بدوره من رفع حجم الإنتاج<sup>1</sup> وهذا ما يسمح بتخفيض التكاليف الثابتة للوحدة إلى أدنى مستوى. وبما أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية بتبنيها لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال بيع أكبر حجم ممكن من المبيعات فإن هذا يتطلب أن تكون كميات الإنتاج بحجم كبير أيضا لاستفادة من اقتصاديات الحجم.

### سياسة التغليف

بالنسبة للتغليف لا يلعب دورا كبيرا في المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية القيادة بالتكلفة، أي ليست لجمالية التغليف أهمية كبيرة للزبون، فالمؤسسة في هذه الحالة تستعمل الغلاف الذي لا يكلفها مبالغ إضافية وهذا ما يساعدها على تخفيض التكاليف الكلية وبالتالي البيع بأسعار تنافسية. وتتمثل الوظائف الأساسية التي يؤديها الغلاف في:

- حماية وحفظ المنتج: وذلك من خلال التقليل من احتمالات تعرضه للضرر، التلف أو الكسر أثناء النقل والبيع أثناء تداولها حتى تصل إلى أيدي المستهلكين.
- اختيار الغلاف الذي لا يخفف من سرعة العمليات الصناعية.
- تسهيل عملية استعمال المنتج، كما يسمح بتجزئة المنتجات من أجل استعمالها عدة مرات.
- الحفاظ على خصائص المنتج وتوفي شروط المحافظة عليه وسلامته.

<sup>1</sup> شارف وحيد، مرجع سبق، ص 104، 107

■ أن يساعد على انتقال السلعة خلال منافذ التوزيع.

ويشترط في الغلاف أن يتضمن مختلف البيانات والمعلومات الضرورية حول المنتج من كيفية الاستعمال و شروط الحفظ و مدة الصلاحية... ، ويمكن للغلاف أن يحمل علامة أو اسما مميزا يميزها عن باقي المنتجات المنافسة، وبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات فإن سياسة العلامة هي كما يلي:

### سياسة العلامة التجارية

تسعى المؤسسة من خلال وضعها للعلامة التجارية إلى وضع كل منتجاتها تحت علامة أو ماركة واحدة فقط، أو بمعنى آخر وضع جميع خطوط الإنتاج للمؤسسة علامة واحدة. فهي بذلك تحاول التقليل من تكاليف الترويج لمنتجاتها، حيث أن فكرة الإعلانات والجهود الترويجية للمبيعات الموجهة إلى أي خط من خطوط المنتجات سوف يساعد على ترويج المبيعات لكافة الأنواع الأخرى. خاصة وأن المنتج في هذه الحالة لا يعطي أهمية كبيرة لخصائص مميزة في المنتج ولكن الغرض هو حصول المستهلكين أو الزبائن على المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة. كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى استعمال علامة الموزع من أجل زيادة الحجم من المبيعات.

### ثانيا: سياسة المنتج في إستراتيجية التمييز

بما أن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز هو الحصول على أكبر حصة سوقية من خلال تقديم منتجات تتميز عن باقي المنتجات المنافسة بالجودة العالية وبالتالي السعر المرتفع، فإنه لا بد من أن تتوفر سياسة المنتج بالعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ذلك. ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

### 1— تشكيلة المنتجات

يمكن اعتبار أن التشكيلة التي تقدمها المؤسسة المتنبية لإستراتيجية التمييز محدودة نظرا لأن منتجات هذه المؤسسة موجهة لفئات معينة من الزبائن. ويمكن إبراز خصائص مكونات التشكيلة فيما يلي:

#### • خط المنتجات

وتتمثل في المنتجات التي تقدمها المؤسسة والموجهة لفئات معينة تبحث عن منتجات ذات جودة عالية وغير حساسة للسعر، كما أنها لا تطلب قناة توزيعية مشتركة لأن الزبائن لا يتواجدون في منطقة جغرافية محددة. ويجدر بالمؤسسة البحث عن زبائنها باستعمال الوسائل الترويجية المناسبة.

#### • مزيج المنتج

لا تعتمد المؤسسة على تقديم منتج واحد. فقط وإنما تحاول أن تقدم منتجات مختلفة مع محاولة التركيز على جعل منتجاتها تنفرد بخصائص تختلف عن التي يقدمها المنافسين. والتي تعمل كحاجز لدخول منافسين جدد أو تعرضها للتقليد من طرف المنافسين الحاليين، ويتميز المنتج لهذه المؤسسة بمايلي<sup>1</sup>:

**العمق:** وتكون درجة العمق لمنتجات هذه المؤسسة كبيرة نسبيا نظرا لأن زبائن هذه المؤسسة يتطلعون إلى منتجات لها خصائص تميزها عن باقي المنتجات. خاصة وأن السوق المستهدف يتسم بحدّة التجزئة التي تفرض على المؤسسة محاولة تلبية حاجات أكبر عدد من هذه الفئات.

<sup>1</sup> محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الأردن، مؤسسة الوراق، 2000، ص273

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

الاتساع: ويكون عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أقل اتساعا من المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، حتى تتمكن من السيطرة على جانب الجودة للمنتجات.

الطول: وتكون المنتجات الفردية الخاصة بمنتجات المؤسسة كبير إلى حد ما. وفيما يتعلق بدرجة الارتباط بين خطوط هذه المنتجات تكون ضعيفة، سواء من ناحية المواد الأولية الداخلة في الإنتاج، محاولة منها استعمال المواد الأعلى جودة، أو القنوات التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها، خاصة وأن زبائن المؤسسة غير متمركزين في منطقة جغرافية معينة ومن جانب آخر فإن الوسائل الإعلامية المستخدمة في الترويج عن منتجات المؤسسة غير مشتركة.

### التكنولوجية والآلات المستعملة في عملية الانتاج

تتسم الآلات المستعملة في عملية الإنتاج بالحدثة والعصرية عن طريق تبنيها لسياسة الإبداع والحدس حتى تتمكن من القدرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع من طرف المؤسسات المنافسة، والتمكن في نفس الوقت من إيجاد الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجيات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية التي تماشى مع السوق. وتعمل المؤسسة أيضا على تكنولوجيا المنتج التي تساهم في خلق ميزة في المنتجات، وذلك بالتنسيق مع بحوث السوق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات المستعملين والمستهلكين. أما من ناحية نوعية المادة الداخلة في عملية الإنتاج فهي جيدة.

### حجم الانتاج

من منطلق أن المؤسسة تستهدف فئات معينة في السوق هذا يفرض عليها الإنتاج بكميات قليلة والتي تتوافق وحجم الزبائن المنتظرين أو المحتملين، وتعتمد المؤسسة في تحديد حجم الإنتاج بالاعتماد على بحوث السوق لكي تتعرف على أذواق زبائنها وتطلعاتهم، ولأنها الطريقة التي تمكنها من إيجاد منتجات تتميز عن غيرها من المنتجات، والحجم الكبير يطلب من المؤسسة تكاليف قد تفوق المعقول وبالتالي الأسعار النهائية للمنتجات تكون غير معقولة.

### - سياسة التغليف

على عكس إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي لا تولي الأهمية الكبيرة لجمالية غلاف المنتج، نجد أن المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز تكلف نفسها عناء استعمال الغلاف الذي له من الجمالية والمظهرية ما يجذب الزبون ويجعل السلعة تتميز عن باقي السلع الأخرى المعروضة من طرف المنافسين وهذا ما يفرض عليها دفع تكاليف إضافية. وللتغليف وظائف تسويقية أكثر مما هي تقنية، ويهكن تخليصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

لفت الانتباه: يلعب التغليف دورا كبيرا في الترويج عن الكثير من السلع خاصة وأن منتجات المؤسسة تستهدف الزبائن الذين يبحثون عن المنتجات الأكثر جاذبية والتي تعكس الصورة الحسنة للمؤسسة.

التعرف عن المنتج: يسمح الغلاف بالتعرف على منتجات المؤسسة التي تحاول كسب ولاء الزبون من خلال علامة المؤسسة.

- حمل المعلومات: فالغلاف يحمل مجموعة من المعلومات حول المنتج مثل: كيفية الاستعمال، مكونات المنتج، تاريخ الإنتاج و مدة الصلاحية،...

الاغراء و الاقناع: يعتبر الغلاف أول وسيلة يتصل بها المستهلك بالمنتج لذلك فطريقة تصميم الغلاف لها دور في جعل المستهلك يفتنح بأن المنتج ذات جودة عالية وهذا ما ينير الرغبة في شرائه،

1 شارف وحيد، مرجع سبق ذكره، ص: 107

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

**الضمان:** فالغلاف الجذاب يعكس إلى حد ما ضمان الجودة العالية للمنتجات للمستهلكين خاصة وأن أسعارها المرتفعة تعود إلى الجودة العالية أو الخدمات ما بعد البيع التي تقدمها إلى زبائنها. وبذلك فإن التغليف يعمل على الربط بين مجموع وسائل الاتصال وهو بذلك يشكل لب الرسالة الإعلانية.

### سياسة العلامة التجارية الخاصة

تعتبر العلامة المميزة للمنتجات عنصر ضروري للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، وهي تمثل رأس مال المؤسسة أكثر مما هي براءة اختراع، ويمكن اعتبارها وسيلة لتجميع قيمة المنتج. وتعتبر العلامة الفردية هي العلامة التي تناسب هذه المؤسسات. كما تتلائم هذه السياسة مع السوق الذي تخدمه المؤسسة والذي يتميز بالتجزئة الكبيرة. على الرغم من أن هذه السياسة مكلفة حيث تستدعي الترويج

لكل سلعة على حدى والترويج لها بطريقة مستقلة عن بقية السلع. كما أن هناك رغبة من طرف المنتج في يصال الفكرة إلى المستهلك بأن هذا المنتج يتميز عن غيره من المنتجات بخصائص فريدة. ومن أهم الوظائف التي تؤديها العلامة المميزة بالنسبة لهذه المؤسسات ما يلي:

\* استقطاب أكبر عدد ممكن من الباعين وهذا يساهم في الحصول على أكبر حجم ممكن من الطلب المتاح في السوق. وبذلك تحصل المؤسسة على حصة معتبرة في السوق، وهي السيطرة التي تحققها المؤسسة عن طريق إستراتيجية التمييز، وهذا ما يقنع الزبائن على شرائها ومن ثم تكرار عملية الشراء، لأن أدوات التمييز جعل السلعة ذات خصائص وصفات فريدة لدى مشتريها.

\* قيام المنتج عن طريق المسوق بالدراسات والبحوث التسويقية والاحتكاك الدائم والمتواصل يؤدي إلى التعرف المستمر على الحاجات والرغبات الفعلية، و التي تتمكن من تلبيتها بصورة دائمة وذلك بإدخال مختلف أدوات التمييز على السلع التي تقوم بإنتاجها ومن ثم طرحها في السوق وبذلك يبقى المنتج على اتصال مباشر بالمنتج.

\* إن اعتماد سياسة التمييز يعطي الحرية الكبيرة للمنتج في تسعير منتجاتها، حيث أن تسعير المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق والتي تعمل على إقناع الزبائن أنها الأفضل يؤدي إلى تفضيلها من طرف الزبائن وإن كان سعرها مرتفعا نسبيا وبالتالي فإن إستراتيجية تمييز المنتجات تكسب المؤسسة نوعا من الاستقلالية في التعبير عن قيمة منتجاتها عكس ما نجده في النوع من الإستراتيجية التي تتقيد دائما بسعر التكلفة حرصا منها على البيع بأسعار تنافسية حتى وإن كان ذلك على حساب جودة منتجاتها.

\* يسعى المنتج من خلال اعتماده علامة مميزة على حماية منتوجه من التقليد والتزييف ومن تقلبات الأسعار للسلع غير المميزة في السوق بالإضافة إلى حماية نفسه بالحرص على سمعته ومكانته في السوق لأن كسب ولاء الزبائن لها والحفاظ عليه لمدة أطول هو هدفها. تعد الأدوات المستخدمة في العلامة المميزة عنصرا ضروريا للقيام بالنشاط بالترويجي للمنتجات فعن طريق التمييز يكون المنتج قد عرف الزبون على طبيعة المنتج المقدم إليه، وبالمصدر الذي قام بإنتاجه، وذلك عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

\* كما تساعد سياسة العلامات المتعددة على تفادي الخسائر التي تمكن أن تنجم عن فشل المؤسسة في طرح منتج من منتجاتها او ربما فقدان ثقة زبائنها في إحدى المنتجات. وتشير العلامة المميزة إلى ملكية المؤسسة وإلى مصداقية مصدر الصنع، فبمجرد تعرف الزبون على علامة المنتج. يدرك القيمة الحقيقية للمنتج.

### ثالثا: سياسة المنتج في إستراتيجية التركيز

إذا كانت إستراتيجية السيطرة تقتضي الإنتاج بكميات كبيرة وبتشكيله متنوعة فإن إستراتيجية التركيز تقتضي توفر ما يلي:

#### 1- تشكيلة منتجات المؤسسة

يمكن وصف تشكيلة منتجات ذات النوع من المؤسسات بجد محدودة ويرجع ذلك إلى:

\* ضرورة التقليل من التكاليف في حالة تبنى المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة والتنوع في التشكيلة مع التميز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية وهذا ما لا يتوافق و حجم المؤسسة، لأن اغلب المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز على أساس الجودة، أي لا يمكن للمؤسسة أن تنتج بجودة عالية وبتشكيلة واسعة.

\* بما أنه يتم التركيز على منطقة أو نطاق جغرافي معين فلا حاجة للتوسع في التشكيلة، إذ لا بد منها أن تحافظ على حصتها السوقية ومحاولة التوسع في عدد الزبائن يؤدي إلى إغراء المنافسين الأكثر إمكانية في المجال بالدخول إلى المنافسة مع المؤسسة وهذه الأخيرة لا يمكن لها الصمود في وجه المنافسين الكبار نظرا للإمكانيات المحدودة.

#### \* حجم الإنتاج

بما أن الزبائن الموجهة لهم منتجات هذه المؤسسة يكون محدود وبذلك فهي عبارة عن نطاق جغرافي معين فإن حجم الإنتاج يكون بكميات قليلة، غير أنها تتطلب الجودة عالية تتوافق وتطلعات الزبائن وهذا ما يستدعي امتلاك المؤسسة تكنولوجيا خاصة بما ووسائل إنتاج حديثة مكيفة حسب رغبات الزبائن المستهدفين وهذا ما يمكنها من الحصول على منتج بتكاليف منخفضة نوعا ما هذا في حالة تبنى المؤسسة إستراتيجية التركيز بتكلفة منخفضة، وتعمل على الإنتاج بكميات قليلة وتركز جهودها على أن تكون منتجاتها مميزة عن منتجات باقي المنافسين. وكل هذا كون المؤسسات التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يكون حجمها صغير ولا تزال غير قادرة على مواجهة المنافسين الأقوياء. سياسة التغليف يلعب التغليف دورا مهما في المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية، لكنه ليس بالأهمية البالغة التي يحظى بها التغليف في المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز لأن هذه المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بالجودة بدلا من التغليف بما أن الزبائن يعرفون منتجات المؤسسة حق المعرفة وبالتالي فإن تحمل تكاليف إضافية هي في غنى عنها. وإذا كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة المنخفضة فإن التغليف يؤدي الوظائف التقنية فقط.

### 3 سياسة العلامة التجارية

بما أن حجم الإنتاج يكون بكميات قليلة وبتشكيلة جد محدودة فإنه من المناسب وضع علامة واحدة لجميع المنتجات وبذلك تتفادى أيضا تكاليف إضافية يتطلبها الترويج لكل علامة لوحدها

#### المطلب الثاني: مساهمة السعر في الميزة التنافسية

#### أولا: سياسة التسعير في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تعتبر سياسة التسعير ذات أهمية كبيرة في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف باعتبارها الركيزة الأساسية التي تستطيع من خلالها المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية بلوغ أهدافها وذلك لأن تحديد السعر يرتبط ارتباطا مباشرا بالتكاليف.

لذا فإن سياسة التسعير تتميز بما يلي<sup>1</sup>:

1 بيان هانين، مبادئ التسويق، الأردن، مؤسسة الوراق، 1999، ص.74

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

- تطبيق سياسة سعرية صارمة من خلال تشديد الرقابة على عملية التسعير.
- محاولة تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن من تخفيض السعر النهائي للمنتج.
- ربط السعر مباشرة بالتكلفة.

ولكي تتمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكلفة لا بد من دراسة وتحليل بعض العناصر المتعلقة بالتكلفة: نوع التكاليف، مستوى التكاليف، بنية التكاليف، فالمؤسسة مجبرة على الأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية والتجارية لكي تحافظ على الهامش الإجمالي، لذلك من الضروري أن تدرس التكاليف النوعية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة كالتغيب مثلا. كما أن تحديد مستوى التكاليف يحدد الهامش ويسمح بالتحليل المقارن مع المنافسة، كما يتأثر مستوى التكاليف

بمجم الإنتاج وإنتاجية العوامل ويتم تحديد بنية التكاليف من خلال بنيتين جوهريتين. البنية الأولى: التكاليف المتغيرة / التكاليف الثابتة، حيث تحدد هذه البنية عتبة المردودية. البنية الثانية: تكاليف الاستثمار/ تكاليف التشغيل، والتي من خلالها تحديد الطاقة المنشأة.

وترتبط هذه السياسة بأثر التجربة وبتحقيق وفورات الحجم.

### ثانيا: سياسة التسعير في إستراتيجية التمييز

تقل أهمية سياسة التسعير للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز مقارنة بالأهمية المعتبرة لسياسة التسعير للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف. وعملية التسعير لا تعتمد على التكاليف بقدر ما تعتمد على المنافسة والجودة العالية للمنتج، خاصة وأن الزبائن المستهدفين أقل حساسية للسعر، فالسعر الجيد يعكس الجودة العالية في نظرهم، وهم مستعدون لدفع مبالغ مرتفعة. غير أن المؤسسة يجب أن تكون يقظة في تحديد الأسعار حتى لا تفقد المؤسسة ثقة الزبون في الأسعار المرتفعة والنظر إليها على أنها غير معقولة وتكون أعلى من الجودة بكثير.

وتتمثل السياسة السعرية المناسبة كشط السوق، فهي تدخل السوق بأسعار مرتفعة محاولة بيع حجم أكبر من المبيعات في السوق، خلال فترة زمنية وجيزة وهذا خوفا من دخول مؤسسات جديدة منافسة لها، ويكون الحل أمام هذه المؤسسات في حالة دخول منافسين هو أن تتحول وتستقل إلى إنتاج وتسويق منتج آخر أو أنها تخرج من القطاع السوقي، لأن السعر المرتفع تستعمله المؤسسة كحاجز أمام دخول منافسين جدد. ومن أهم العوامل التي تؤثر على السياسة التسعيرية للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز ما يلي:

**المنافسة:** فعندما تكون المنافسة شديدة تعمل المؤسسة على إدخال بعض التعديلات على منتجاتها لكي تميزها عن منتجات المنافسين وهذا يعني أن هناك تكاليف إضافية وبالتالي الزيادة في الأسعار عناصر المزيج التسويقي وخاصة المزيج الترويجي، حيث أن هذا النوع من المنتجات تحتاج إلى إقناع

من طرف المؤسسة لتبرير الزيادة في الأسعار بالجودة العالية للمنتج، ويعتبر للبيع الشخصي الأكثر فعالية لهذه المهمة.

- **المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج،** فكلما كانت المادة الأولية جيدة كانت المنتجات المتحصل عليها في النهاية ذات جودة عالية وهذا ينعكس سلبا على الأسعار النهائية للمنتج.

- **البحوث التسويقية والتكنولوجيا المستخدمة:** وهي من بين المصادر التي تمكن المؤسسة لتمييز منتجاتها وهذا يتطلب استثمارات

كبيرة وبالتالي ارتفاع تكاليف الاستغلال وفي النهاية التأثير على أسعار المنتج.



## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

- خدمات ما بعد البيع: وذلك من منطلق ان المحافظة على ولاء الزبائن من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، و نحن نعلم أن هذا النشاط يستدعي توفر اليد العاملة (رجال البيع) المؤهلة والكفؤة، وبالتالي بتخصيص حصص تدريبية وتكوين في الميدان. ويمكن أن نخلص في النهاية إلى أن المؤسسة لا تحدد سعر المنتج من خلال المواد الداخلة في إنتاجه فقط وإنما يعتبر التنسيق بين مختلف عناصر المزيج التسويقي مهم جدا وله التأثير الكبير في تحديد السعر النهائي. ولكي تتمكن المؤسسة من يصلال المنتجات إلى المستهلك النهائي لا بد من الاعتماد على المؤسسات والقنوات التوزيعية الفعالة.
- ثالثا: سياسة التسعير في إستراتيجية التركيز**

لإستراتيجية التركيز والسيطرة بالتكاليف نفس التوجه في سياسة التسعير، حيث تتسم بالصرامة في تحديد السعر، بل يمكن اعتبار السياسة السعرية لإستراتيجية التركيز أكثر صرامة من إستراتيجية السيطرة بالتكاليف لأن هذه الأخيرة يمكن أن تحقق المردودية من خلال أثر الخبرة و وفورات الحجم. في حين أن إستراتيجية التركيز تقتضي ضرورة التوفيق بين التخفيض من التكاليف وجودة المنتج مع مراعاة تحقيق أكبر هامش من الربح قبل المنافسين الآخرين.

### المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في الميزة التنافسية

#### أولا: سياسة التوزيع في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تلعب سياسة التوزيع دورا مهما في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، حيث تركز المؤسسة معظم جهودها على سياسة التوزيع لأن هذه الأخيرة هي الكفيلة بالوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية. وتعتبر سياسة التوزيع الشامل هي السياسة الملائمة لهذا النوع من المؤسسات، وذلك على اعتبار ان هذه السياسة تقوم على المنتج يعمل على توفير السلعة لدى أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة التي يتردد. عليها المستهلكون في مختلف مناطق البيع التي يتعامل معها المنتج. وهو نفسه الهدف الرئيسي لتبني المؤسسة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف ( الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن). وبذلك يمكن للمؤسسة ان تحصل على حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع المنافسين وذلك طبعا بالتخفيض من التكاليف المباشرة وغير المباشرة<sup>1</sup>.

وتعود الأسباب الرئيسية لاعتماد المؤسسة على سياسة التوزيع الشامل نظرا لأنها تعمل على:

- ضمان التغطية الشاملة للسوق،
- ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة.
- تعمل على تخفيض التخزين نظرا للانتشار الواسع لهذه السلعة، حيث تقترب من العملاء وفقا لنظام الطلبات، كل ما ينتج يباع، كما أن التخفيض من التخزين لا يكلف المؤسسة تكاليف إضافية. إضافة إلى تمكن سياسة التوزيع الشامل من إشباع حاجات المستهلكين، لأنه في حالة عدم توفر المنتج في السوق فإن احتمال لجوء المستهلكين إلى سلع أخرى احتمال كبير. هذا من جهة، ومن جهة أخرى قلة العرض يؤدي إلى زيادة الطلب وبالتالي إرتفاع الأسعار والذي يؤدي بدوره إلى تحول الزبائن إلى منتجات المنافسين<sup>2</sup>.
- و بالنسبة لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة هي قناة التوزيع غير المباشرة والمباشرة، وذلك من خلال إنشاء نقاط بيع على مستوى نقاط مختلفة من السوق، حيث تستطيع المؤسسة باعتمادها على القناة القصيرة الحفاظ على الربح لوحدها دون مشاركة

1. ايريك شولز، لعبة التسويق كيف تكسب، الرياض و بيروت، مكتب الشقري ودار الراتب الجامعية، ص 122

2 شارف وحيد، أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص:107



## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

الوسطاء فيها. وتعتمد على التوزيع غير المباشر لتشمل عملية توزيع السوق بأكمله. وتساعد عملية التوزيع المباشر (البيع من الوحدة إلى الزبون مباشرة) يساعد على التقليل من عدد الوسطاء والتقرب أكثر من الزبائن لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.

إن المؤسسات التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسات في توزيع منتجاتها هي في غالب الأحيان تجار التجزئة، حيث يساعد هذا الأخير على تقدير حاجات الزبون النهائي للسلع والخدمات وقتا ومكانا وكمية، القيام بخدمات النقل والتخزين من أجل توفيرها في وقت سابق للطلب وبالتالي تحمل جزء من التكاليف. كما ان لجوء المؤسسة إلى استعمال تجار التجزئة يساعد على منح الزبائن تسهيلات إئتمائية وبهذا تحافظ هذه المتاجر على قدرتها التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على تجار التجزئة تعتمد أيضا على متاجر البيع بالخصم وهذا راجع إلى ما تقدمه من تخفيض في الأسعار عما هو معتاد في المتاجر الأخرى بشرائها كميات كبيرة من المنتج أو الجملة للحصول على نسبة عالية من الخصم والتي تمنح نسبة منه للزبون الأخير في شكل سعر بيع منخفض. وبما أن منتجات المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتصف بمميزات عادية وطبيعية متشابهة فإنه

يفضل في هذه الحالة الاعتماد على المنفذ التوزيعي الطويل. وبالنسبة لوسائل النقل المستعملة من طرف هذا النوع من المؤسسات تتمثل في السكك الحديدية لنقل المنتجات إلى مسافات طويلة وهي الوسيلة المناسبة لنقل المنتجات ذات القيمة المنخفضة، كما تستعمل السيارات و لشاحنات للمسافات القصيرة. وتكون المؤسسة في غالب الأحيان هي المالكة لتلك الوسائل حتى تتفادى تكاليف تأجيرها.

### ثانيا: سياسة التوزيع في إستراتيجية التمييز

تقوم هذه السياسة على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء، نظرا لاقتران المؤسسة على تلبية حاجات فئة معينة دون الفئات الأخرى<sup>1</sup>. ويتم إقتنائهم على أساس السمعة الجيدة والمركز السوقي للموزع وموقعه الجغرافي ومدى كفاءته الإدارية والتنظيمية وقدراته المالية.

وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من السياسة لدى المؤسسات حتى تتمكن من معرفة تقنيات وأساليب الموزعين المعتمدين، ومتابعة وتحليل صفقات البيع وحجمها وتكلفتها. لتصل إلى انتقاء عدد محدود من الموزعين الذين يضمنون التوزيع الدائم والمستمر للسلعة وبعائد كبير.

وبما أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بخصائص فنية ومميزات عالية فإنه يفضل انسيابها عن طريق المنفذ المباشر هذا راجع لقلّة دراسة المؤسسات التوزيعية بالمعرفة الفنية لهذه المنتجات. هذا ما يعني أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على القناة التوزيعية القصيرة لما تتطلبه تلك المنتجات لتوضيح أهم مميزات وكيفية الاستعمال والرقابة الشديدة على القنوات المستعملة. ومن أهم الوسطاء الذين تعتمد عليهم المؤسسة نذكر:

- متاجر التجزئة التي تتعامل في مجموعة سلعية واحدة.
- اتحادات متاجر التجزئة: وتعني إعداد مجموعة من متاجر التجزئة في سلاسل اختيارية أين يقوم المتجر الأم بفتح مجموعة من المتاجر الصغيرة المستقلة بالقيام بالأعمال تحت اسم المتجر الكبير في مقابل الالتزام بحجم معين من المبيعات،

1 محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 269

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

- متاجر السلسلة<sup>1</sup>، ويقصد بها مجموعة المتاجر التي تتكون من أربعة متاجر أو أكثر، وتتعامل في نفس مجموعة السلع، لها إدارة موحدة مع مركزية الشراء.
  - تجار الجملة لحظوظ منتجات محدودة.
  - تجار الجملة الدولي.
  - الوكلاء بمختلف أنواعهم.
- أما بالنسبة لوسائل النقل المناسبة لمثل هذه المؤسسات هي النقل الجوي لأنها الوسيلة الكفيلة بنقل كميات قليلة (أوزان خفيفة) ونوات خصائص مميزة. كما تستعمل وسائل النقل البرية المزودة بالوسائل الكفيلة بحفظ المنتج دون التسبب في التقليل من قيمته أو الجودة. وتلجأ إلى مؤسسات النقل الخاصة لتتولى عملية الشحن والتفريغ والنقل.

### ثالثاً: سياسة التوزيع في استراتيجية التركيز

تختلف سياسة التوزيع التي تتوافق واستراتيجية التركيز عن السياسات التوزيعية التي ترتبط والاستراتيجيات الأخرى، حيث تعتمد في أغلب الأحيان في توزيع منتجاتها على سياسة التوزيع الوحيد أين تقوم باختيار أحد الموزعين ليتولى مهمة القيام بتوزيع وانسياب السلع إلى القطاع السوقي المعين والمحدد. ويتم توزيع جميع منتجات المؤسسة من طرف الموزع المختار أي أن هناك عملية احتكار لقناة التوزيع و في الغالب يكون عبارة عن تاجر جملة. وتعود الأسباب الرئيسية لإتباع المؤسسة لهذه السياسة إلى:

- إمكانية إجراء الرقابة على الموزع لكي لا يقوم بتوزيع منتجات المنافسين.
  - تفادي اقتسام الأرباح مع الوسطاء.
  - تجنب المنافسة السعرية من طرف الموزعين المنافسين طالما لا يوجد غيره في القطاع السوقي.
- وبالنسبة لوسائل النقل تتمثل في الغالب في السيارات والشاحنات والتي تعود ملكيتها إلى المؤسسة وربما السكك الحديدية إذا كانت المسافة بعيدة ومن بين الوسطاء الذين يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها متاجر التجزئة التي تتعامل في سلع محددة، و هي تلك المتاجر التي تعمل في إطار محدود للغاية من المنتجات، حيث تخصص في إطار خط منتجات معين يباع في نطاق سوق محدودة لعدد قليل من الزبائن.
- تجار جملة محليين، و هم الذين يقتصر نشاطهم على منطقة جغرافية واحدة، و يمتاز هؤلاء التجار بسرعة تجهيز زبائنه بالسلع عند الطلب عليها مباشرة.

### المطلب الرابع: مساهمة الترويج في الميزة التنافسية

#### أولاً: سياسة الترويج في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

على اعتبار أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تهدف للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن فإن هذا يفرض على المؤسسة الاعتماد على الاتصال المكثف، كما تتطلب التنوع في أشكال واستخدام المزيج الترويجي. وتهدف المؤسسة من استعمالها لوسائل الترويج إلى جذب الزبائن (سياسة الجذب) حيث يعمل المنتج على إيجاد الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية المختلفة. ويتم ذلك بطلب الزبائن من تجار التجزئة توفير المنتجات التي تلي رغباته والتي هو بحاجة ماسة إليها، وبنفس الأسلوب يتوجه تاجر التجزئة

1 شارف وحيد، مرجع سبق ذكره، ص: 115

## الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي

يطلب إلى تجار الجملة أو المؤسسات المنتجة من أجل توفير السلع التي تلي حاجات و رغبات الزبائن. ومن بين أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة للترويج عن سلعها هي: الإعلان، تنشيط المبيعات، النشر .

### 1. الإعلان

تعتمد المؤسسة على الإعلان كوسيلة للترويج لمبيعاتها لاعتباره الوسيلة الأكثر انتشارا على الرغم من أنه يتطلب تكاليف إضافية، و تشمل وسيلتين مهمتين وهما:

الوسائل المسموعة: والتي تتمثل في الراديو أو الإذاعة والذي يكون موجها إلى جميع الشرائح ولأبعد المناطق الجغرافية. وفي حين نجدها تفادى الإعلان عبر التلفزيون نظرا للتكاليف المرتفعة كما يحتاج إلى جهود تنظيمية معينة.

الوسائل المقروءة والمطبوعة: وتعتمد بصفة كبيرة على الإعلان الصحفي باعتبارها الأقل تكلفة من الإعلان في المجالات والتلفزيون والراديو. كما ان الصحف يتم قراءتها من طرف جميع الشرائح فهي بذلك تتميز بالتغطية الواسعة لجمهور القراء، وهذا عكس ما نجده في المجالات التي في غالب الأحيان تكون موجهة لفئة معينة. كما يلقي إعلان الطرق ووسائل النقل الأهمية أيضا من طرف المؤسسة نظرا لكثافتها وسرعتها، كما أنها تتميز بالمرونة الكافية من حيث التغطية الجغرافية ويظهر ذلك جليا من خلال وسائل النقل.

### تنشيط المبيعات

يخضى تنشيط المبيعات بأهمية بالغة من طرف المؤسسة على اعتبارها أنها أقل تكلفة مقارنة بباقي الوسائل الترويجية الأخرى ويمكن تعداد هذه الوسائل في: العينات، التعويض المالي، المسابقات، تقديم علاوات،...

### البيع الشخصي

لا يخضى البيع الشخصي من طرف المؤسسة للترويج لمبيعاتها بنفس الدرجة التي يخضى بها الإعلان وتنشيط المبيعات نظرا للتكاليف المرتفعة لهذه الوسيلة، فهي تحتاج إلى حصص تدريبية لرجال البيع الذين يتولون عملية البيع الشخصي كما يتطلب تقديم حوافز لهم من أجل بيع أكبر عدد ممكن. كما أن منتجات مثل هذه المؤسسات لا يتطلب شرح كبير لإعتمادها منتجات نمطية لا تختلف كثيرا عن منتجات المنافسين. بالإضافة إلى وسيلة ترويجية أخرى يمكن اعتبارها أنها تشمل كل الوسائل الترويجية السابقة ذكرها وهي المعارض التجارية. فهذا الأخير يلعب دور وسيلة إعلانية مباشرة تستخدم فيها كل الحواس للترويج عن السلعة، كما تعتبر وسيلة شخصية من خلال مقابلة عدد كبير من الزبائن في فترة زمنية وجيزة. كما يمكن إجراء حوارات مع الزبائن المحتملين وينجر عن ذلك إقامة علاقات مع هؤلاء الزبائن والتعرف على رغباتهم وتطلعاتهم، وفي غالب الأحيان تقتصر على المعارض الوطنية فقط دون الدولية.

والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هي أنه لكي تتمكن المؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية من خلال التخفيض من التكاليف لا بد من إيجاد مصادر مختلفة لأن الاعتماد على مصدر واحد غير كفيل باستمرار الميزة التنافسية المكتسبة والعبرة لا تكمن في اكتساب الميزة فقط وإنما في كيفية الحفاظ عليها. كما أن اكتساب الميزة يرتبط بقدرة المؤسسة على اختيار المزيج التسويقي الملائم والتنسيق الجيد بين مختلف

مكوناته. لأن المحافظة على تكاليف منخفضة يفرض على المؤسسة عدم الاهتمام بالتعليق الجيد ولا بالجودة المرتفعة، ثم أنها تحاول التخفيض أيضا من تكاليف التوزيع والترويج باختبار السبيل الكفيل بتحقيق ذلك والوسيلة الأكثر فعالية.

### ثانياً: سياسة الترويج في إستراتيجية التمييز

بحكم السعر المرتفع للمنتجات والجودة العالية تحتاج المؤسسة إلى اللجوء إلى وسيلة ترويجية كفيلة بإقناع المستهلك على شراء تلك المنتجات والاقتناع بدفع الأسعار المرتفعة مقابل الحصول عليها. وتختلف درجة اعتماد المؤسسة على وسيلة ما للترويج لمنتجاتها من وسيلة إلى أخرى. ويمكن إدراجها بشكل تسلسلي كما يلي:

#### - البيع الشخصي

نظراً لأن مميزات منتج هذه المؤسسة يتطلب نوعاً من الإقناع لدفع السعر المرتفع لقاء الحصول عليها فإن البيع الشخصي هو الوسيلة التي يمكن أن تتولى المهمة أكثر من غيرها، لما لحاجة المؤسسة لرجال البيع الذين يتميزون بمهارات عالية في عرض أهم المنافع المختلفة للسلعة ومحاولة تبرير ارتفاع السعر. وهذا يتطلب من المؤسسة ببرنامج حصص تدريبية لرجالها وإجراء تريضات سواء داخل المؤسسة ذاتها أو إلى مؤسسات أخرى وحتى إلى مؤسسات خارج البلاد.

#### 2- الاعلان

لا تقل أهمية الإعلان عن البيع الشخصي في الترويج لمنتجاتها، الترويج لسلعها على الرغم من أنها وسيلة مكلفة جداً وذلك لأن المستهلكين الموجه لهم هذه السلع ليست حساسة للسعر وإنما كل ما يهمهم هو الحصول على منتج يتميز بالجودة العالية. وتختلف هذه الوسائل بين وسائل مسموعة ومرئية ووسائل مقروءة مطبوعة. ومن أهم الوسائل الإعلانية المستعملة.

\* وسائل إعلانية مسموعة ومرئية: و يعتبر الإعلان التلفزيوني الوسيلة الكفيلة بتوضيح أهم الخصائص التي تميز السلعة عن غيرها من السلع والتي يعكسها السعر المرتفع فمن خلال التلفاز يمكن استعمال كافة المؤثرات: كالصوت، الصورة، الحركة، الألوان... وبذلك يمكن إبراز النواحي الفنية والجمالية للمنتج. أما بالنسبة للإذاعة فتقل أهميتها إذا ما قورنت بالتلفاز لعدم قدرة هذه الوسيلة على إبراز الناحية الجمالية للمنتج لم يحمله الغلاف من ألوان ورسومات جذابة،

الوسائل الإعلانية المقروءة والمطبوعة: وتعتبر المجلة الأكثر استخداماً من طرف المؤسسة لكونها موجهة لفئة معينة من المستهلكين والذين ينتمون في غالب الأحيان إلى الفئة التي لا تهتم بالدرجة الأولى بالسعر المرتفع بقدر ما تهتم بالجودة العالية للمنتج، كما أن الإعلان في المجلة يتميز بـ:

استخدام الألوان والتي تساهم في إبراز النواحي الجمالية والفنية للسلعة، كما تمتاز بفترة بقاء طويلة لدى القراء،

ارتفاع جودة الورق المستخدم في الطباعة، مما يؤدي إلى ارتفاع جودة الرسالة الإعلانية.

الإعلان بالبريد المباشر: وتعتبر وسيلة من وسائل نقل الرسالة الإعلانية المطبوعة مباشرة إلى عينة من الزبائن وتتميز هذه الوسيلة إلى:

يعتبر أكثر الوسائل قدرة على الإختبار فهو يسمح للمعلن بتحديد القطاع السوقي المستهدف، تعتبر بمثابة مدخل شخصي للاتصال، فمخاطبة الزبون وتوجيه الرسالة إليه تكون بمثابة إعلان شخصي

- التلفاز: حيث تسهل مهمة المعلن بأن يتيح له إمكانية الاستفادة من النواحي الفنية، من حيث الأشخاص والحركة واللون والصوت والصورة وهذا مايسهل على المستهلك توضيح كيفية استعمال السلعة.

#### تنشيط المبيعات

تقل أهمية هذه الوسيلة نسبياً مقارنة مع الإعلان والبيع الشخصي ويمكن منتجات مثل هذه المؤسسات في المعارض التجارية وخاصة الدولية منها، أين تؤخذ في عين الاعتبار الجودة فوق كل اعتبار كما تستعمل المسابقات وتقديم المنتجات بشكل مجاني.

### ثالثاً: سياسة الترويج في إستراتيجية التركيز

يعتبر البيع الشخصي من أهم الوسائل الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة للترويج لمبيعاتها، فهي وسيلة تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن والمؤسسات الوسيطة، ولهم الاستعداد التام لشراء منتجاتها وتركيز الجهود عليهم. كما أن هذا النوع من الوسائل الترويجية القابلة لتعديل محتوى الرسالة الترويجية وفقاً لحاجة كل قطاع سوقي<sup>1</sup>.

أما فيما يخص الوسائل الإعلانية فيعتبر الإعلان عن طريق الإذاعة الوسيلة المناسبة خاصة للجهة منها أي التي توجه إلى منطقة معينة، بالإضافة إلى نشر الإعلانات في الجرائد والمجلات. وللمعارض الدور أيضاً في تعريف الزبائن على منتجاتها ومحاولة الاتصال المباشر مع الزبائن، وهذا ما يمكنها من معرفة حاجات الزبائن بدقة.

1 تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد، 2005، ص 66.

### خاتمة الفصل الثاني

إن تحسين أداء المؤسسات وتطويرها أصبح امراً ضرورياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الانتثار، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من المنظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية .

ومن خلال المبحث الثالث والذي تناول علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية، يمكن التوصل إلى أن نجاح المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية لا يمكن فقط في تبني واحدة من الاستراتيجيات الشاملة، وإنما بمدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة والمزيج التسويقي الذي يتلاءم معها. فالمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي سياسة سعرية صارمة وتقوم بتحديد سعر المنتج بناء على التكاليف مع محاولة الحفاظ على مستوى الأسعار أقل من مستوى المنافسين دون إهمال عامل الجودة بشكل نهائي وبما أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو الحصول على أكبر حصة سوقية وبالتالي أكبر عدد من الزبائن فإنها تعتمد على سياسة التوزيع الشامل بالاعتماد على الوسائل الخاصة بالمؤسسة ومحاولة التخلص من الوسطاء بقدر الإمكان وتحاول تعويضهم بتكثيف الجهود الترويجية وخاصة الإعلان. أما فيما يخص إستراتيجية التمييز فسياستها السعرية أقل صرامة لأن الزبائن الذين يقوم بخدمتهم أقل حساسية للسعر، لأنهم يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وتميز عن منتجات باقي المنافسين. وبما أن القطاعات السوقية المستهدفة محدودة فإنه من الأجدر أن تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع الانتقائي والقنوات التوزيعية المتكاملة.

وتستعمل للترويج عن منتجاتها وسائل ذات تكلفة عالية ترتبط بقدرة الوسيلة المستخدمة لإبراز النواحي الفنية والجمالية للمنتج.

ولإستراتيجية التركيز أيضاً مزيجها التسويقي الخاص بها، فهي بمثابة الحالة الوسيطة بين الإستراتيجيتين، و تتطلب بذلك سياسة سعرية صارمة، سياسة توزيع حصرية وللترويج لمبيعاتها تعتمد على البيع الشخصي. وإذا استطاعت المؤسسة التي تتبنى المزيج التسويقي الذي يتوافق والإستراتيجية الشاملة المتبناة تكون بذلك قد تمكنت من اكتساب أفضلية تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وضمان استمراري لأطول مدة في السوق.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

تمهيد:

ان للتسويق اهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية وهو يعتبر احد اهم الوظائف الادارية و المحددة لنجاحها فان عدم اهتمام بالتسويق و عدم اعطائه الاهمية اللازمة يمكن ان يدخل المؤسسة في متاعب هي في غنى عنها وقد يصل الامر الى اعلان الافلاس فالتسويق هو علم يقوم بدراسة علاقة العمل بالسوق ومكوناته متمثل في الزبائن، المنافسين، التوزيع، الاشهار (الاعلان).... الخ. وهذا من اجل ضمان وجودها تحت ظل المنافسة الشديدة.

وان التطورات الواضحة في جميع المجالات وخاصة التكنولوجيا المعلومات وانعكاس هذه التطورات على السوق وسلوكيات الافراد(المستهلك) وقد وصل تأثير هذه التطورات الى جميع المنظمات المتعاملة في السوق.

وبناء على هذا ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول: التسويق وأهميته الإستراتيجية** سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة التسويق وتبيان أهميته الاستراتيجية ومختلف مراحل التوجهات التسويقية.

**المبحث الثاني: عناصر المزيج التسويقي** وسنتطرق فيه لمتغيرات المزيج التسويقي و المتمثلة في : المنتج ، التسعير ، التوزيع ، و الترويج.

### المبحث الأول: التسويق وأهميته الإستراتيجية

لقد إتسع نطاق تطبيق التسويق وتزايدت أهميته خصوصا في السنوات الأخيرة، ومع مواكبة الأحداث الجديدة (بروز معالم اقتصاد السوق، والعولمة) توجب على مستوى السلطات اعطاء اهمية التسويق لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات الاقتصادية. سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة التسويق وأهميته الاستراتيجية ومختلف مراحل التوجهات التسويقية.

### المطلب الأول: تعريف التسويق والتطور الفكري للتسويق

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف التسويق وأهميته.

#### أولاً: تعريف التسويق

رغم إختلاف التعاريف المعطاة للتسويق، إلا أنها متقاربة من حيث الهدف من التسويق المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، فمهما اختلفت التعاريف والأدوات المستخدمة و الخلفيات إلا أنها تتفق في نقطة معينة و المتمثلة في توصيل السلع و الخدمات بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي للسلعة أو الخدمة. ويمكن ذكر بعض التعاريف المعطاة للتسويق فيما يلي:

**تعريف 01 :** "التسويق هو القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".<sup>1</sup>

يقصد من خلال هذا التعريف كل العمليات التسويقية التي تبدأ قبل دورة الإنتاج ، كالتقاررات المتعلقة بتصميم و تخطيط المنتج ، و بالسوق الذي يتم فيه توزيع المنتج و السعر الذي يباع به ، و الجهود الترويجية التي يصاحبها.<sup>2</sup>

**تعريف 02 :** "التسويق عملية تخطيط و تنفيذ التصور و التسعير، الترويج، والتوزيع للأفكار و السلع و الخدمات، و ذلك لإتمام عملية التبادل التي تشبع أهداف كل من الأفراد و المؤسسات".<sup>3</sup>

**تعريف 03:** من أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه Philip kotler رائد المدرسة الحديثة في التسويق حيث عرّف التسويق بأنه: الجهود التي يبذلها الأفراد و الجماعات في إطار إداري و اجتماعي معين للحصول على حاجاتهم و رغباتهم من خلال إيجاد و تبادل المنتجات و القيم من الآخرين.<sup>4</sup>

و من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص بأن التسويق هو عملية اكتشاف لحاجات و مطالب المستهلكين و ترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع و الخدمات ثم المساعدة لجعلها في متناول أعداد متزايدة من المستهلكين و تمكينهم من الحصول عليها و مقابلة حاجاتهم بها.

#### ثانيا : أهمية التسويق

من تعريف التسويق و مهامه المتعددة يظهر النشاط التسويقي من الأنشطة الهامة على مستوى المؤسسة ، فالنشاط التسويقي يسمح للمؤسسة بمراقبة ما يحدث في محيطها الخارجي من عوامل و متغيرات كأذواق الزبائن، شدة المنافسة ، الطلب المتوقع على منتجاتها... إلخ ، فالمتابعة و المراقبة الدائمة من المؤسسة لمحيطها يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط و القرارات المناسبة ، فمثلا معرفة حجم المبيعات المرتقب الذي يتوقعه النشاط التسويقي ، فيقوم النشاط الإنتاجي بوضع الخطط الإنتاجية لتغطية هذا الحجم كما تقوم

1 - محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1983 ، ص 23.

2 - صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة ، جامعة مصر ، 1996 ، ص 13 .

3 - إسماعيل السيد ، مبادئ التسويق ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999 ، ص 7 .

4 - أبو علفة عصام الدين:التسويق- المفاهيم الإستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية، الجزء الأول ، 2003، ص23



## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

الإدارة المالية بتوفير الأموال اللازمة ، و نفقات الحملة الترويجية المراد القيام بها من طرف إدارة التسويق، كما تقوم إدارة الشراء و التخزين بتوفير المواد اللازمة في خطة الإنتاج ، و من هنا تظهر أهمية النشاط التسويقي على مستوى المؤسسة .

و على المستوى الوطني يلعب التسويق دورا كبيرا في تحقيق النمو و الإزدهار الإقتصادي ، فوجود نظام تسويقي جيد و فعال في أي بلد ، يرفع من حجم التبادل التجاري مع البلدان المتعاملة ، و منه إدخال عملة صعبة الشيء الذي يزيد من التنمية الإقتصادية و الرفاهية ، فوجود نشاط تسويقي ذو كفاءة عالية يسمح بفتح أسواق جديدة و إيصال المنتج إلى المستهلك في المكان و الوقت المناسب و بالمواصفات المرغوبة .

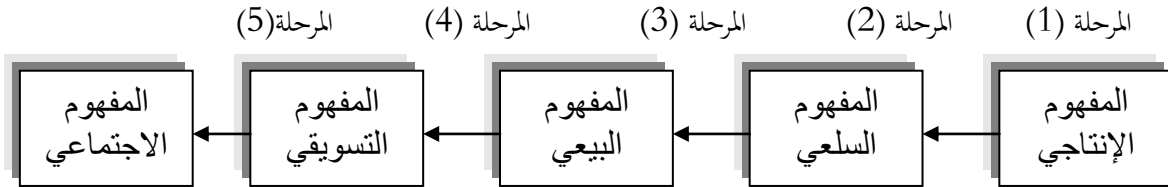
و منه يمكن القول أن عدم نجاح المؤسسات من جهة و انخفاض حجم الصادرات في بلد ما يعود إلى إنعدام نظام تسويقي فعال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل التوجهات التسويقية

يمكن معرفة التسويق بالعلاقات على نحو أفضل ضمن التطور التاريخي للتسويق، ففي القرون الوسطى أو المجتمعات الإقطاعية كانت الأسواق محددة أساسا حيث يقوم الأفراد بتبادل الأغراض ولتلبية حاجاتهم الأساسية ضمن منظمة معرفة ويعرفون عدد صغير من الزبائن ومع ميلاد الثورة الصناعية كما عرفت بثورة الإنتاج.

منذ ذلك الحين عرف هذا التصور عدة تطورات استمرت إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي حيث حدثت ثورة في النشاط الذي يمارسه التسويق في منظمات الأعمال في القرن المنصرم. فلقد بدأت أغلب منظمات الأعمال كما هو مبين في الشكل رقم (1) تهتم بالمفهوم الإنتاجي ثم حولت اهتمامها إلى المفهوم السلعي ثم انتقلت إلى المفهوم البيعي فالتسويقي وصولا إلى الأخذ بالمفهوم الاجتماعي.

### الشكل رقم (1): مراحل تطور التسويق



المصدر: محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000، ص 19.

### أولا : مرحلة التوجه الإنتاجي

برز هذا التوجه مع بداية الثورة الصناعية و حتى حدود نهاية الربع الأول من القرن العشرين ، و ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا ، حيث ركز المنتجون على الجودة و على الإنتاج و الإنتاجية على اعتبار أن المنتج الجيد ، كما يقول فريدريك تايلور ، يبيع نفسه ، و لأن هذه الفترة تميزت بتفوق الطلب على العرض السلعي فقد عرفت بأسواق البائعين ، فلم تكن هناك حاجة ماسة لتطوير الأساليب و الممارسات

التسويقية ، و على سبيل المثال فان شركة Ford للسيارات لم تنتج خلال هذه الفترة إلا نوعا واحدا من السيارات و بلون واحد فقط هو

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي و آخرون ، مبادئ التسويق : مدخل متكامل ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص ص 15 - 16.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

اللون الأسود على إعتبار أن هذه الصناعة كانت حكرًا عليها.<sup>1</sup>

### ثانيا : مرحلة التوجه البيعي

موازة مع التطور التكنولوجي و الإنتاج بحجم كبير ، أصبح العرض يفوق الطلب . مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير فلسفتها الإنتاجية بالفلسفة البيعية و ذلك بإستخدام رجال البيع كأداة ضغط في مكان البيع.<sup>2</sup>

فتحولت بالتالي مشاكل الإنتاج إلى مشاكل نقص الطلب و الإستهلاك ، و ظهرت مهام تسويقية جديدة، مثل الإعلان و فن البيع و طرق التوزيع فأخذت مكانة معتبرة.<sup>3</sup>

و منه يظهر بوضوح هدف المفهوم البيعي ، فهو يركز على إستخدام جميع الأنشطة التسويقية من إعلان و تنمية المهارات البيعية لرجال البيع ، لبيع ما هو موجود مع التقليل من أهمية المستهلك و درجة رضاه بعد عملية الشراء .

يلاحظ أن كلا التوجهين الإنتاجي و البيعي لا يعطيان إهتمامات لحاجات و رغبات المستهلك .<sup>4</sup>

### ثالثا: مرحلة التوجه التسويقي

ففي هذه المرحلة تحولت الإدارة من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي و بدلا من العمل على بيع ما تنتجه المصانع حاولت الإدارة لأول مرة أن تركز على أي الأنواع تنتج: سواء تستمر في إنتاج السلع القديمة أو تطورها و تحسنها و تهدبها أو تقدم سلعا جديدة تضمن أن يطلبها و يقبل عليها المستهلكون. تبلور هذا الاتجاه الجديد في الاهتمام ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة المستهلك. كما بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات للتسويق لكي تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق و تحثي به و بذلك أصبح التسويق الوظيفة الأساسية للإدارة.<sup>5</sup>

### الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي.

هنالك الكثير من رجال الأعمال الذين لا يفرقون بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي و عليه فالمفهوم البيعي معناه أن الشركات تقوم بإنتاج السلع أولا ثم تقوم باستخدام مختلف الإدارات و الأساليب البيعية لإقناع المستهلكين بشراء منتجاتهم.

أما بالنسبة للمفهوم التسويقي فهو يقوم بدراسة حاجات و رغبات و إمكانيات و أذواق المستهلكين المستهدفين من سلع و خدمات و غيرها، ثم يقوم بالتعاون مع باقي الإدارات في المشروع بتحديد ذلك القدر من الإشباع الممكن و تكلفته و من مشروعيته و هذا على ضوء الموارد المتاحة و الأولويات المفردة<sup>6</sup>. و الجدول (1) يوضح هذه الاختلافات.

<sup>1</sup> - أحمد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث : مدخل شامل ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 10.

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 20.

<sup>3</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 33.

<sup>4</sup> - إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 21.

<sup>5</sup> أبوبكر بعيرة، التسويق ودوره في التنمية، جامعة قار يونس بن غازي، ليبيا، 1993، ص 9.

<sup>6</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق ، مدخل سلوكي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1992، ص 29 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

### الجدول(1): الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي

البيان	المفهوم التسويقي	المفهوم البيعي
التركيز	- ينصح التخطيط على تحديد حاجات و رغبات و أذواق المستهلكين و إمكانياتهم الشرائية.	- التركيز على إنتاج سلعة و يحتوي على جودة محددة دون النظر لحاجيات و رغبات المستهلكين.
الفرضية	إنتاج ما يمكن تسويقه	بيع ما تم إنتاجه
الربحية	- يمكن تحقيقها من خلال إشباع حاجات المستهلكين و الآجال الطويلة.	- يكون تحقيقها عن طريق كمية ممكنة من السلعة.
نوع التخطيط	- تخطيط طويل الأجل.	- تخطيط قصير الأجل.
عدد الأنشطة	- أنشطة عديدة مرحة.	- أنشطة بيعية مركزية.

المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق ، مدخل سلوكي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1992، ص30.

#### رابعا: مرحلة التوجه الاجتماعي

وفقا للتوجه التسويقي تعمل المؤسسة على الإستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين و أحيانا تتعارض حاجات و رغبات جماعات معينة مع رغبات و حاجات المجتمع بأكمله و في هذه النقطة بالذات تجد المؤسسة أو إدارة التسويق صعوبة في إتخاذ القرار المناسب فيما يخص الإستجابة للحاجة و الرغبة المتعارض فيها ، و من ثم إمتداد النطاق للتوجه التسويقي إلى التوجه الاجتماعي للتسويق.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : مفهوم الإستراتيجية التسويقية و متغيراتها

يمكن معرفة أهميته الإستراتيجية للتسويق من خلال الإستراتيجية التسويقية التي تعتبر الأداة الفعالة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال،

#### أولا : مفهوم الإستراتيجية التسويقية

##### تعريف الإستراتيجية التسويقية :

تعتمد المؤسسة لوضع إستراتيجية تسويقية تستخدم فيها عدة وسائل تسويقية مختلفة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة . و يمكن تعريف الإستراتيجية التسويقية كمايلي :

**تعريف 01:** تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها:"خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة."<sup>2</sup>

**تعريف 02:** "الإستراتيجية التسويقية هي الطريقة التي يتم من خلالها التوصل إلى الأهداف التسويقية على المدى الطويل و القصير."

#### ثانيا: أهميتها :

تظهر أهمية الإستراتيجية التسويقية في جملة من النقاط أهمها :

للم كونه الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمؤسسة و بالتالي أهدافها الكلية علما أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفا أساسيا لنشاط المؤسسة .

<sup>1</sup> - إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق ، ص 29.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

للإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية و نقاط القوة في المؤسسة و التي يتم من خلالها إستغلال هذه الفرص و تفعيل تلك النقاط .

للإطار تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات و المخاطر في البيئة التسويقية و عن نقاط الضعف و تعمل على تجاوز و معالجة تلك النقاط .

للإطار كونها تساعد على إنتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية و هذا بالإعتماد على تخطيط شامل و عميق و على بحوث تسويقية دقيقة و نظام تسويقي مرن و تجزئة سوقية فعالة .

للإطار تساهم في تفعيل و ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم ، و كذا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام.

### المطلب الرابع: أهداف التسويق.

يعتبر النشاط التسويقي من أهم الأنشطة الرئيسية في المنظمة الاقتصادية كانت تجارية أو مؤسسة خدماتية وذلك بجانب نشاط الإنتاج حيث يتحقق التكامل بينهما من أجل تحقيق الهدف النهائي ألا وهو الربح إلى جانب تقديم خدمة نافعة إلى المجتمع .

وتتوقف فعالية المؤسسة في الوصول إلى تحقيق الكفاية في نشاط الإنتاج والتسويق، على إنتاج السلعة بالمواصفات و الجودة المناسبة وتقديمها للمستهلكين الملائمين بالسعر المناسب وفي المكان المناسب والوقت المناسب.

### الفرع الأول: المنتج المناسب .

وهو السلعة أو الخدمة التي تحقق المنافع الحقيقية للمستهلكين والتي تشبع احتياجاتهم، وتتناسب و رغباتهم وتتفق مع ميولهم وأذواقهم وذلك بأن تصمم بالمواصفات والشكل والجودة التي تجعلهم يرضون عنها وتحقق لهم أكبر منفعة ممكنة. وتصميم السلعة يتعلق ببحوث المنتجات التي تلعب دورا هاما .

### الفرع الثاني: تقديم المنتج.

إن لكل سلعة أو خدمة سوقها الذي يتصف بمجموعة خصائص معينة تميزت عن سوق السلع والخدمات الأخرى بمعنى آخر فإن كل سلعة أو خدمة تتميز بخصائص معينة تجعل لها جمهورا من المستهلكين تجمعهم هذه الخصائص ومنه يجب على المنتج أن يتعرف على هذه الخصائص قبل أن يقدم سلعته إلى السوق

كما ينبغي الإمام بدوافع الشراء والعادات الشرائية عند كل منهم ودراسة مثل هذه الخصائص وهو أمر ضروري عند التخطيط للسياسات التسويقية الخاصة بالتوزيع ، البيع ، الإعلانات و الترويج .

### الفرع الثالث: المكان المناسب

على المنتج أن يعمل على إيصال وتقديم السلعة التي أنتجها إلى المستهلك بحيث يمكن لهذا الأخير الحصول عليها بأقل مجهود ووقت وتكاليف ممكنة وهذا ما يعرف بالمكان المناسب أي أن ، المستهلك تقدم له السلعة دون مشقة للحصول عليها ، واختيار مكان المناسب معناه اختيار منافذ التوزيع التي سوف تباع فيها السلعة وكذلك قنوات التوزيع<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: السعر المناسب.

يقصد به ذلك السعر الذي يتفق والقدرة الشرائية للمستهلك، في نفس الوقت يحقق للمنتج عائدا معقولا بعد أن يغطي تكاليف الإنتاج، ويراعي المنتج في تسعير منتجاته لقدرة الشرائية للمستهلك من هنا المنتج يتوجب عليه وضع سياسة للتسعير واضحة ومحددة

<sup>1</sup> - منال ريقط، بدر البدور زيدان، تأثير تكنولوجيا المعلومات على عناصر المزيج التسويقي، مذكرة الليسانس في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص: تجارة دولية، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص39

### الفرع الخامس: الوقت المناسب.

هو الوقت الذي تقدم فيه السلعة للمستهلك في السوق، أي انه الأساس حيث يجب أن يجد المستهلك السلعة موجودة متى شعر بالحاجة إليها، أي متى يطلبها توفرت لديه.

### المطلب الخامس: وظائف التسويق.

وظيفة التسويق هي من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة ، وهذا للدورها الفعال في إيجاد مكانة للمؤسسة في السوق و ضمان الاستمرار و نستعرض لكل وظيفة على حدا

### الفرع الأول: الوظيفة التجارية (البيع)

إن أقدم وظيفة من وظائف التسويق هي الوظيفة التجارية والتي يقصد بها البيع بجميع و وظائفه الثانوية وهي:

- التوزيع المادي للسلع .
- خدمات ما بعد البيع .
- توجيه وتنشيط ومراقبة البائعين.

وللقيام بالوظيفة التجارية على أكمل وجه تحتاج إلى تصميم وتخطيط جيد للمنتج، بحيث يجب على البائع أن يقدم للمستهلكين السلعة التي يرغب و يرض عنها بالكمية التي يريدتها وفي الوقت المطلوب وبالسعر الذي يقدر المستهلك دفعه وهذه الوظيفة كانت ضمن وظائف الإنتاج.

وفي بعض المؤسسات نجد أن الوظيفة التجارية مرتبطة بمديرية التسويق على شكل (قسم تجاري) أو (قسم للمبيعات) أما في مؤسسات أخرى فالوظيفة التجارية تولى إلى مديرية تجارية مستقلة عن مديرية التسويق. وتكون في نفس المستوى مع مديرية التسويق والسبب في ذلك هو أهمية الدور الذي تلعبه قوة البيع في خلق

الطلب. حيث تلقى على عاتق رجال البيع الذين يستعملون الجهود الشخصية وطرق الترويج والإعلان لجذب المشتري للحصول على منتجاتهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: دراسة السوق (أبحاث السوق).

قبل رسم السياسة التسويقية، يحتاج التسويق إلى تجميع المعلومات عن السوق وتحليلها، يعني ذلك التنبؤ بنوعية الكمية السلع المطلوبة في السوق بالسعر المطلوب وتحديد عدد المستهلكين، مكان إقامتهم، قوتهم الشرائية، العلاقات المفضلة لديهم... الخ وغيرها من الحقائق والسلوكيات المتعلقة بالمستهلك والمتصلة بالسلعة. فالمعلومات الدقيقة الكاملة أن وجدت زادت من فرص النجاح و الأرباح.

### الفرع الثالث: التنميط.

يعتبر التنميط من الوظائف التسويقية المهمة ، ويتضمن تحديد مستويات للإنتاج تساعدنا وتستخدم لإغراض التفتيش على المواد والسلع الجاهزة لكي نطمئن على الجودة الإنتاج ،يساعدنا أيضا في تقسيم السلع والمنتجات إلى مجموعات حسب مستويات وخصائص واحدة ، بالا ضاف إلى تخفيض التكلفة .

أما بالنسبة للمستهلك إذا اقتناها فقد تكرر عملية الشراء، لأن المستهلك متأكد من وجودها، بعكس إذا كانت غير نمطية فهو يحتاج إلى تحليلها مرة ثانية

<sup>1</sup> -مصطفى زهير التسويق و إدارة المبيعات دار النهضة العربية القاهرة 1977 ص 26

فكثيرا ما نجد السلع النمطية تكون معلمة بعلامة تجارية خاصة تدل على خصائصها وينجح المشروع عندما ترسخ هذه العلامة في ذهن المستهلك.

### الفرع الرابع: وظيفة التوزيع.

حيث يقوم الوسطاء بإيصال السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك عن طريق النقل والتخزين .

- النقل: هو تحرك السلع من مصادر إنتاجها إلى أماكن الاستهلاك.

- التخزين: الاحتفاظ بالسلعة إلى غاية الطلب عليها.

ولقد زادت أهمية النقل خاصة بعد تطور الصناعة ، وتخصيصها أي تنوع السلع المنتجة والمعروضة ، فلقد أدى النقل إلى زيادة سرعة توزيعها .

أما التخزين فيقوم بتحقيق التوازن بين العرض والطلب ، وكلما كانت الفترة كبيرة كلما ازدادت أهمية التخزين ، وهناك مراحل مختلفة يتم فيها تخزين المنتج حتى يصل إلى أيدي المستهلك. أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية فالإتصال فيها مع المستهلك يكون عادة مباشر .

### الفرع الخامس : الاتصالات .

يمكن تحقيق ثلاث أهداف رئيسية خلال عملية الاتصالات في السوق:

(أ)- تعتبر الاتصالات جزءا أساسيا من وظيفة البيع حيث يهتم البائع بإخبار وإقناع المستهلك بمزايا السلعة معينة.

(ب)- تساعد الاتصالات على الربط الوحدات بين المختلفة المتصلة بعمليات الإنتاج والتوزيع من وقت استخراج الخامات حتى تصل إلى المستهلك النهائي كما أن الاتصالات تساعد المنتج في التعرف على ما يفعله منافسيه وإتباعه السياسة المناسبة له.

(ج)- تساعد الاتصالات على إمداد إدارة المؤسسة ببيانات ومعلومات تساعد في تقييم الأداء في نواحي التسويق المختلفة ، وإتخاذ القرارات لتصحيح الأوضاع عند الضرورة .

فمثلا: البيانات التي يجمعها رجال البيع عن رغبات المستهلك وسلوكاته، تساعد الإدارة في تقييم السياسة السلعية واتخاذ قرارات بشأنها.<sup>1</sup>

إن اتساع وشمولية عملية التسويق لجميع الميادين الاجتماعية ، الثقافية ، السياسية وحتى الجمعيات الخيرية ، جعل المنتج ينوع ويطور في أسلوبه وفقا لمتطلبات وحاجيات المستهلك ، وذلك من خلال المنتج والسلع والخدمات المقدمة للمستهلك في الوقت والمكان و السعر المناسب له.

كما ساعدت عملية اتصال بالحددي من الصعوبات التي يواجهها المستهلك في وصول السلع إليه. وذلك من خلال وسائل النقل المصممة خصيصا لنقل السلع والخدمات إلى المستهلك أينما كان وحيثما وجد ومتى يشاء وبالسعر والنوعية التي تناسبه.

<sup>1</sup> - منال ريفقط، بدر البدر زيدان ، مرجع سابق، ص.41

### المبحث الثاني : عناصر المزيج التسويقي

يمكن معرفة القدرات التسويقية الواجب توفرها في المؤسسة من خلال عدة متغيرات، يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة و من بينها ، متغيرات المزيج التسويقي ، التي يجب التنسيق فيما بينها لتطوير القدرة التسويقية للمؤسسة و تتمثل هذه المتغيرات في : المنتج ، التسعير ، التوزيع ، و الترويج.

### المطلب الأول : المنتج

يمكن القول ان المنتج هو اهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، فان نجاح هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين ، فإن المؤسسة ستنجح حتما إن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق و بالمفاهيم المرتبطة بالمنتج ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

### أولا : تعريف المنتج و أنواعه

#### I. تعريف المنتج :

وردت تعاريف مختلفة للمنتج منها :

**تعريف 01:** "المنتج هو أي شيء ملموس أو غير ملموس ، يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل(قابل للتداول) و يتضمن منافع وظيفية و إجتماعية."<sup>1</sup>

**تعريف 02:** "المنتج هو مجموعة العناصر المادية و غير المادية تنجز بوظائف الإستعمال(التشغيل) ووظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها و قدرتها على إشباع الحاجات."<sup>2</sup>

#### II. أنواع المنتج :

يمكن أن يأخذ المنتج الأنواع التالية :

للـ سلعة : وهي منتج مادي ملموس كالسيارات و الأدوات المنزلية... إلخ .

للـ خدمة : وهي منتج غير مادي و غير ملموس ينتج عن ممارسة جهود بشرية للأفراد و الأشياء الأخرى كالرحلات، الحلاقة،... إلخ  
للـ الأفراد أيضا يمكن إعتبارهم منتجات ، كتسويق المترشحين للإنتخابات و تقديمهم للجمهور لجذب إنتباههم، و التصويت لهم و دعم برامجهم .

للـ الأماكن العامة و الأماكن السياحية و المسارح ، يمكن أن تقدم للناس لقضاء أوقات فراغهم .

للـ المنظمات كمنظمة الهلال الأحمر تسوق من أجل كسب دعم الناس .

للـ الفكرة وهي عبارة عن مفهوم ، فلسفة خيال أو قضية يمكن أن تسوق .

ومنه يمكن القول بأن المنتج يتمثل في سلع ، خدمات ، أشخاص ، أماكن ، منظمات ، أفكار ، تسوق ويقام بشرائها فعليا و المنافع و الإشباع الذي يقدمه المنتج .<sup>3</sup>

### ثانيا : تصنيف المنتجات

يمكن تصنيف المنتجات إلى مايلي :

<sup>1</sup> - فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد : مبادئ التسويق - مفاهيم أساسية ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 81.

<sup>2</sup> - منال ريقط ، بدر البدور زيدان ، مرجع سابق ، ص 43

<sup>3</sup> - فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد ، مرجع سابق ، ص 81-82.

### I. المنتجات الاستهلاكية :

- وهي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للإستعمال أو الإستهلاك الشخصي و تقسم إلى مايلي :
1. السلع الملائمة (الميسرة أو السهلة المنال) : وهي المنتجات التي يشتريها المستهلك بشكل متكرر، مباشر، وبإستعمال جهد قليل و الوقت ليس كبير في عملية التخطيط لشراءها و البحث بين البائعين و الماركات متوفرة منها ، وتمتاز أيضا هذه المنتجات بإنخفاض أسعارها ووجودها في أماكن مختلفة وكثيرة.<sup>1</sup> ويمكن تقسيم المنتجات الميسرة أيضا إلى ثلاثة أقسام:<sup>2</sup>
    - للمنتجات التي يتم شرائها بطريقة منتظمة مثل معجون الأسنان.
    - للمنتجات التي يتم شرائها مع القليل من التخطيط وجمع المعلومات مثل الصحف.
    - للمنتجات الطارئة والتي يتم شرائها عند الحاجة الماسة مثل الدواء وقت المرض.
  2. سلع التسوق: يقوم المشتري بجمع المعلومات عن المنتجات المنافسة لإختيار البديل الأمثل، وتمتاز هذه السلع بإرتفاع أسعارها، تحتاج إلى عدد محدد من محلات التجزئة و تحتاج إلى جهود البيع الشخصي و تعتبر خدمات ما بعد البيع مهمة جدا بالنسبة لهذه السلع.
  3. السلع الخاصة: تتميز هذه السلع بخصائص متميزة أو إسم ماركة معروفة و مشهورة لدى الجمهور المستهلك و لشرائها يبذل المشتري جهود خاصة، على سبيل المثال معدات التصوير ذات السعر المرتفع، و العطور الثمينة ،... إلخ ، و توزع السلع الخاصة على عدد محدود جدا من محلات التجزئة والموزعين ليسوا ملزمين باختيار المواقع الملائمة لمحلّاتهم بل عليهم ترك عملية البحث عن مواقع محلّاتهم للزبائن ، لذلك نفقات الترويج تكون ضئيلة و أسعارها تكون مرتفعة ، و معدل تكرار شرائها يكون منخفض.
  4. السلع التي لا يبحث عنها الزبون : وهي السلع الجديدة التي لم يعرفها المستهلك ، أو أنه يعرفها و لا يفكر بشرائها ، أو هي السلع التي يتم شرائها لحل مشكل طارئ و مثال ذلك وثيقة تأمين الحياة ، جهاز إنذار ضد السرقة، وهذا النوع من المنتجات يحتاج إلى إعلانات كثيرة و بيع شخصي و جهود تسويقية أخرى.<sup>3</sup>

### II. المنتجات الصناعية :

وهي منتجات يتم شرائها ثم بيعها أو إستخدامها لإنتاج مواد أخرى ، و تعرف عادة تلك المنتجات الطلب من قبل مشتريين صناعيين.<sup>4</sup>

و الشكل التالي يوضح أقسام المنتجات الصناعية .

1 - منال ريقط، بدرالبدور زيدان، مرجع سابق، ص 45

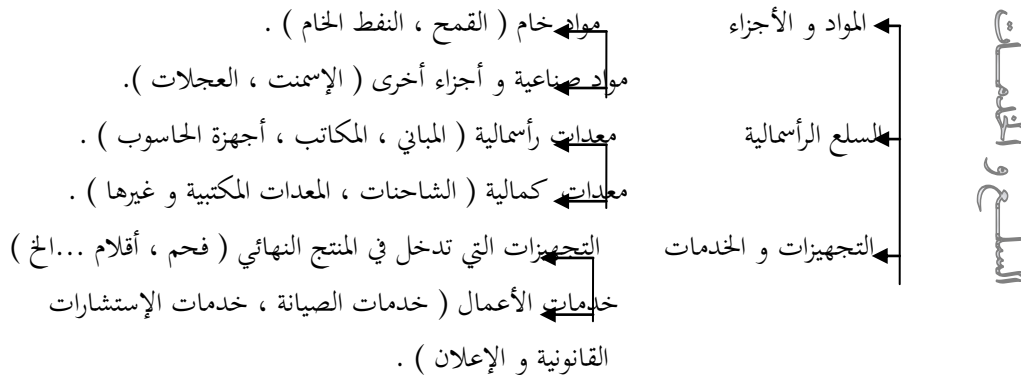
2 - شفيق حداد: أساسيات التسويق ، دار و مكتبة حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 112.

3 - فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد ، مرجع سابق ، ص ص 82-83.

4 - شفيق حداد ، نفس مرجع ، ص 114.



الشكل رقم(02) : أقسام المنتجات الصناعية.



المصدر : شفيق حداد ، مرجع سابق ، ص 115.

### ثالثا : دورة حياة المنتج

المنتج من جهة النظر التسويقية يعبر عن مجموعة من العناصر المادية و المعنوية التي تعطي المنافع الإستعمالية ، و كذا المنافع المقدره من المستهلك، و العناصر المادية تتكون من الخصائص الفيزيائية للمنتج ، و العناصر المعنوية تتمثل في الصفات النوعية و الرموز التي يدركها المستهلك ، و مهما كانت طبيعة المنتج فهو يمر بعدة مراحل هي:

- I. **مرحلة التقديم** : هذه المرحلة مهمة جدا و حيوية ، فيها يموت المنتج أو يحقق نجاحا ، وقد يكون الإنفاق كبيرا على نشاطات الترويج لأجل تعظيم المبيعات .
- II. **مرحلة النمو** : إذا لم يمت المنتج في المرحلة الأولى ، فإنه سوف يستمر في التنامي و يبدأ في العطاء، و إذا ما لاقى المنتج إقبالا كبيرا لدى المستهلكين ، فإن المشروع سوف يحقق أرباحا كبيرة و يعوض المصاريف التي أنفقتها في البداية .
- III. **مرحلة النضج** : في هذه المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانته في السوق و أصبح معروفا ، و يعطي أرباحا منتظمة إلى حد ما ، و في هذه المرحلة على المؤسسة أن تكون يقظة لدخول منافسين جدد ، أو منتجات تفوق بالنوعية و المواصفات الأخرى للمنتج موضوع البحث ، وقد تبدأ في هذه المرحلة المبيعات بالتناقص ، الأمر الذي يتطلب إدامة الجهود البيعية الشخصية و غير الشخصية .
- IV. **مرحلة الإشباع** : في بداية هذه المرحلة تبقى المبيعات ثابتة ، ثم تتراجع فجأة أو قليلا ، و الأسباب في ذلك متعددة و أبرزها التغير التكنولوجي .
- V. **مرحلة الإنحدار و التراجع** : تنخفض في هذه المرحلة المبيعات ، و يظهر خطر الإحتفاظ بالمخزون السلعي ، و تستمر المؤسسة في إنتاج المنتج ، إذا غطت مبيعاتها و المنافع المقدره من المستهلك ، و العناصر المادية تتكون من الخصائص الفيزيائية للمنتج .

### المطلب الثاني : التسعير

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي، الذي يسمح بالتعبير عن قيمة السلع و الخدمات في شكل نقدي ، حتى يتسنى للمستهلكين الحصول عليها ، ولذلك يجب معرفة وضع السعر المناسب.

و فيهذا المطلب نتناول مفهوم السعر و طرق تحديده و السياسات التسعيرية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لنجاح إستراتيجيتها التسويقية.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي ، بشرى عباس العلاق : أساسيات التسويق - الشامل و المتكامل ، دار المناهج ، الأردن ، 2003 ، ص 94 - 95.

### أولاً: مفهوم السعر

للسعر أهمية كبيرة ، فهو أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة حيث يمكن للمؤسسة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير المنتجات أو حملات الترويج أو إعادة تصميم نظام التوزيع، و هو العنصر الوحيد الذي يؤدي إلى توليد الإيرادات و يؤثر على ربحية المؤسسة و نموها على المدى الطويل ، كما أن للسعر تأثير نفسي على المستهلك ، فعن طريق تحديد سعر مرتفع تؤكد جودة منتجاتها ، و هو أيضا أسلوب من أساليب المنافسة.

**تعريف 01:** يعرف السعر على أنه القيمة التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة و التي يتم التعبير عنها في صورة نقدية.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** هو مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة ، كما أنه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد استخدام السلع و الخدمات.<sup>2</sup>

و منه السعر هو تلك القيمة المالية التي يتحملها الفرد مقابل حصوله على خدمة أو سلعة معينة ، و حتى تقوم المؤسسة بوضع السعر تقوم أولاً بتحديد مجموعة من الأهداف ، ثم تختار الهدف المراد الوصول إليه ثم تضع السعر من أجل تحقيق ذلك الهدف و هذه الأهداف هي :

للمبقاء في السوق و ذلك بوضع أسعار منخفضة لضمان استمرار الإنتاج و زيادة الطلب .

لإختيار السعر الذي يعظم الربح أي هدف التسعير هو لتعظيم الربح .

لتعظيم رقم الأعمال و خاصة في حالة صعوبة تحديد التكاليف أو صعوبة تقسيمها.<sup>3</sup>

لتحقيق القيادة في الحصة السوقية بوضع أسعار منخفضة و هذا للإستفادة على المدى الطويل بأرباح مرتفعة.

للقيادة في الجودة بوضع أسعار مرتفعة لتغطية تكاليف الجودة المرتفعة .

لمنع المنافسين من دخول السوق ، بوضع أسعار منخفضة .

لوضع أسعار مساوية لأسعار المنافسين من أجل استقرار السوق .

لدعم ولاء الوسطاء أو تجنب تدخل الحكومة بوضع أسعار منخفضة .

لكما يمكن وضع أسعار منخفضة من أجل الإثارة حول المنتج ، أو لجلب عدد كبير من الزبائن لمحات التجزئة.<sup>4</sup>

و قبل أن يتخذ رجل التسويق قرار التسعير عليه أن يأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل و التي يجب تحليلها ، و من بين هذه

العوامل متغيرات المزيج التسويقي لأن السعر أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يؤثر و يتأثر بأسلوب التوزيع و بمستوى فعاليات الترويج ، و يؤثر على سياسات المنتج و ذلك بتأثير السعر على

حجم الطلب على المنتج<sup>5</sup> ، هيكل المنافسة ففي ظل المنافسة الكاملة يتحدد السعر على أساس قوى العرض و الطلب في

السوق<sup>6</sup> ، توقعات المشترين ، و ذلك بالأخذ بعين الإعتبار قناعات المستهلكين بالمنتجات و أسعارها و المنافع المتوقعة من جراء إستخدامها ، توقعات الوسطاء و ذلك بأخذ هذه التوقعات كتكلفة تأخذ بعين الإعتبار عند تحديد الأسعار ، التكاليف وذلك بأخذ كل التكاليف

1 - عمرو خير الدين ، التسويق - المفاهيم و الإستراتيجيات ، مكتبة عين الشمس للنشر ، 1997، ص 292 - 293.

2 - شفيق حداد ، مرجع سابق ، ص 142.

3 - منال ريفق ، بدر البدر زيدان ، مرجع سابق ، ص 49.

4 - فهد سليم الخطاب ، محمد سليمان عواد ، مرجع سابق ، ص 109 - 110.

5 - بيان هاني حرب ، مبادئ التسويق ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999، ص 163.

6 - عمرو خير الدين ، مرجع سابق ، ص 297 - 298.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

الكلية التي أنفقتها المؤسسة لتصنيع المنتج حتى إصاله للمستهلك النهائي ، و قد لا يتجاوز السعر التكلفة في فترات زمنية لمعالجة المواقف السوقية الطارئة.<sup>1</sup>

كما تتأثر قرارات التسعير بالنواحي القانونية و التنظيمية و القواعد الحكومية فقد تستطيع الحكومة مثلا تجميد الأسعار عند مستوى معين أو تحديد المعدلات التي يمكن لها زيادة الأسعار أو وضع حد أدنى و حد أعلى لسعر المنتج.<sup>2</sup>

### ثانيا : طرق تحديد السعر

إن المؤسسة يجب عليها أن تتبع طريقة مناسبة لتحديد السعر و عدم الإقتصار على الطريقة التقليدية التي تأخذ بعين الاعتبار التكاليف فقط و يضاف إليها هامش معين للربح فهذا غير كافي حيث المنافسة الشديدة في السوق سواء في الأسعار أو في الجودة ، لهذا على المؤسسة معرفة مختلف الطرق المستعملة لتحديد السعر و إختيار تلك التي تعود عليها بأكثر مردودية وفقا لأهدافها .

و تتمثل طرق تحديد السعر فيما يلي :

#### I. تحديد السعر على أساس التكاليف :

حيث هناك عدة طرق لحساب التكلفة لا بد على المؤسسة من معرفتها حتى تتمكن من تحديد و حساب تكلفتها الحقيقية ، و هي طريقة بسيطة و أكثر شيوعا في الواقع العملي و ينتشر إستخدامها في متاجر التجزئة و في مجالات الأغذية و الملابس.<sup>3</sup>

و يحسب السعر بالطريقة التالية :

سعر المنتج = سعر التكلفة + هامش الربح .

#### II. تحديد السعر على أساس نقطة التعادل :

فالمؤسسة تضع السعر الذي يحقق نقطة التعادل أو الربح المستهدف إنطلاقا من خريطة التعادل ، هذه الخريطة تبين التكلفة و الإيرادات الكلية المتوقعة عند مستويات مختلفة من المبيعات بحيث تحسب نقطة التعادل كما يلي :

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة ÷ (السعر - التكلفة المتغيرة للوحدة).

وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق ربحا مستهدفا فإنها تحسب الربح كما يلي :

الربح المستهدف = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية.

الربح المستهدف = (الكمية X السعر) - التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

#### III. تحديد السعر على أساس المشتري:

فالمؤسسة تنظر إلى القيمة التي يعطيها (يدركها) المستهلكون للمنتج وليس على أساس التكلفة، ومنه يتم وضع السعر الذي يلائم الصورة الذهنية للمستهلكين، فتستخدم بذلك المؤسسة متغيرات غير سعرية في مزيجها التسويقي.

#### IV. تحديد السعر على أساس أسعار المنافسين:

فالمؤسسة بتطبيقها لهذه الطريقة تضع أسعارها على أساس أسعار المنافسين، أي على أساس السعر السائد في السوق، وقد تصنع أسعارًا مساوية لأسعار المنافسين أو أقل أو أعلى، وقد تقوم بتعديل أسعارها تبعاً لتغير أسعار المنافسين الرئيسيين لها، هذه الطريقة شائعة الاستخدام بسبب صعوبة تقدير التكاليف ومرونة الطلب.<sup>4</sup>

1 - بيان هاني حرب، نفس المرجع، ص 164.

2 - عمرو خير الدين، نفس المرجع، ص 298-299.

3 - عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 327.

4 - فهد سليم الخطاب، محمد سليمان عواد، مرجع سابق، ص 116-118.

ويمكن القول أن معرفة الطرق المختلفة لتحديد سعر المنتج و التحكم فيها من طرف المسيرين يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها و ذلك بإختيار الطريقة الأنسب والأنجع وفقا لأهداف المؤسسة عامة و سياسة التسعير خاصة.

### المطلب الثالث: التوزيع

التوزيع من الوظائف التسويق، و التوزيع تأثير قوي على بقية المزيج التسويقي حيث تعتبر تكاليف التوزيع من أكبر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي.<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم التوزيع

**تعريف 01:** "التوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضع المنتجات في متناول المستهلكين.

وينطوي التوزيع على مجموعة من المهام الأساسية من بينها:

للم نقل المنتجات من مكان تصنيعها إلى زبائننا.

للم توفير المنتجات في الوقت المرغوب لدى الزبائن، فوظيفة التخزين تسمح بالضبط المادي للعرض عند الطلب، و من التخزين تنتج وظيفة التمويل لأنه يجب تمويل رأس المال المجدد (الإنتاج غير المباع) من طرف المنتج أو الموزع إضافة لديون المستهلك.

للم مجموعة من الوظائف التجارية المتمثلة في ثلاثة جوانب، التشكيلية المتناسقة، المعلومة، والخدمة.<sup>2</sup>

ويتضمن المزيج التوزيعي ثلاثة عناصر أساسية:<sup>3</sup>

- **علاقات التوزيع:** تنتقل ملكية السلع في عدة نقاط بيع، لذا يجب تنظيم هذا الانتقال بطريقة معينة.

- **التوزيع المادي:** يجب أن تنقل السلعة إلى منطقة معينة في وقت معين لكي تسلم للمستهلك، وهذا يتضمن النقل و التخزين و الرقابة على المخزون.

- **الأنشطة المساندة:** مثل تجميع المعلومات التسويقية، تمويل أنشطة التسويق، التنميط هذا كله يساعد عملية التوزيع.

و تمر السلع خلال منافذ توزيع معينة، و هذا بطريقة مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو طريقة غير مباشرة بحيث تتضمن مجموعات عديدة من الوسطاء و الموزعين.

و يتم توزيع السلع الإستهلاكية عن طريق التوزيع المباشر بعدة طرق منها متاجر يمتلكها المنتجين، التوزيع بإستخدام رجال البيع، أو البيع بالبريد، البيع بالتلفون، البيع الآلي، أما بالنسبة للسلع الصناعية يتم

توزيعها مباشرة إلى المشتري الصناعي من خلال المعارض المتخصصة أو مندوبو البيع اللذين ينوبون عن المنتج الصناعي.<sup>4</sup>

و يستخدم أسلوب التوزيع المباشر في حالات عديدة منها: في حالة المنتجات السريعة التلف، حالة المنتجات التي تتصف بخصائص و مواصفات و تقنيات عالية، وحالة إرتفاع قيمة المنتج بنسبة كبيرة.<sup>5</sup>

أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر، فكما أشرنا سالفا يعتمد المنتج في توزيع السلع و الخدمات على وسطاء، و هذه نقطة الإختلاف بين طريقة التوزيع المباشرة و غير المباشرة.

يتم التوزيع غير المباشر عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الوسطاء اللذين يمتلكون المنتجات و هم التجار بأنواعهم ( تاجر الجملة، تاجر التجزئة )، و النوع الثاني هم الوسطاء اللذين لا يمتلكون المنتجات و لكنهم يبيعونها لحساب المنتج و هم الوكلاء

بأنواعهم و السماسرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 474.

<sup>2</sup> - منال ريقط، بدرالبدور زيدان، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، نفس المرجع، ص 473.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي و آخرون، مرجع سابق، ص 281.

<sup>5</sup> - زكي خليل المساعد، التسويق - في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 376 - 377.

ثانيا : قنوات التوزيع .

### I. تعريف قناة التوزيع .

تعرف قناة التوزيع بالطريق الذي يسمح بتأمين توجه المنتجات من نقطة إلى أخرى ، أما دائرة التوزيع هي مجموع القنوات التوزيعية المستعملة لتوزيع المنتج من المنتج إلى المستهلك.<sup>2</sup>

و تختلف قنوات التوزيع بالنسبة للسلع الإستهلاكية عن السلع الصناعية ، فالقنوات التوزيعية للسلع الإستهلاكية نجد أنها تتميز بأقصر قناة المتمثلة في " المنتج - المستهلك " ، و أطول قناة هي " المنتج - وسيط وكيل - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك " ، أما القنوات التوزيعية بالنسبة للسلع الصناعية فنجد أنها تتميز بأقصر قناة تتمثل في " المنتج - مستعمل صناعي " ، أما أطول قناة تتمثل في " المنتج - وسيط وكيل - موزع صناعي - مستعمل صناعي".<sup>3</sup>

### II. الإعتبارات الخاصة بإختيار قناة التوزيع.

و قبل إتخاذ القرارات الخاصة بإختيار قناة التوزيع المناسبة يجب مراعاة الإعتبارات التالية :

#### 1. الإعتبارات الخاصة بالسوق :

الأمر يتعلق بمعرفة حجم السوق لأنه إذا كانت السوق واسعة فإن ذلك يتطلب وجود وسطاء ، نوع السلعة ، التركيز الجغرافي للسوق ، ومعرفة أيضا حجم الطلب ، و العادات الشرائية للمستهلكين.<sup>4</sup>

#### الإعتبارات الخاصة بالمنتج :

و ذلك بمعرفة قيمة الوحدة من المنتج فكلما إرتفعت قيمة الوحدة من المنتج كلما قصرت القناة التوزيعية، ووزن و حجم المنتج ، و نوع المنتج إذا ما كان يتعرض للتلف الطبيعي بسرعة.<sup>5</sup>

#### 2. الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة :

تتميز المؤسسات الكبيرة بقدرتها على إختيار قناة التوزيع المناسبة و الإتصال بمن ترغب من الوسطاء ، بسبب إمكانياتها المادية و البشرية و السمعة الحسنة و الخبرة التسويقية و القدرة الإدارية.<sup>6</sup>

#### 3. الاعتبارات الخاصة بالوسطاء :

إن عدم توفر الوسطاء المرغوب فيهم يدفع المنتج إلى إختيار قنوات توزيع أخرى ، أو قد يتبع المنتج سياسات لا يقبلها الكثير من الوسطاء مما يجعل مجال إختيار قناة التوزيع محدود.<sup>7</sup>

### III. أنظمة قنوات التوزيع.

عرفت قناة التوزيع عدّة أنظمة أهمها ما يلي :

1 - عمر وصفي عقيلي و آخرون ، نفس المرجع ، ص 286.

2 - منال ريقط، بدرالبدور زيدان، ، نفس المرجع ،ص55

3 - صلاح الشنواي ، مرجع سابق ، ص ص 290-291.

4 - زكي خليل المساعد ، مرجع سابق ، ص 393.

5 - صلاح الشنواي ، مرجع سابق ، ص 296.

6 - زكي خليل المساعد ، نفس المرجع ، ص 394.

7 - صلاح الشنواي ، نفس المرجع ، ص ص 297-298.

### 1. أنظمة التسويق العمودي:

ظهر نظام التسويق العمودي ( VMS ) كبديل لقنوات التسويق التقليدية ، و يتكون هذا النظام من عدد من المنتجين ، تجار الجملة ، تجار التجزئة يعملون كنظام موحد<sup>1</sup> ، و يحقق هذا التكامل عدة مزايا للمنتج منها ضمان توفر السلع في الأسواق في الوقت المناسب ، و الرقابة ، إضافة إلى إنخفاض تكلفة الإنتاج و التسويق.<sup>2</sup>

### 2. أنظمة التسويق الأفقي :

و هو إستعداد مؤسساتين أو أكثر على نفس المستوى للإندماج مع بعضهما البعض لإستغلال الفرص التسويقية و ذلك بشكل دائم أو مؤقت.

### 3. أنظمة التسويق متعددة القنوات :

يحدث هذا النظام عندما تستخدم إحدى المؤسسات قناتان أو أكثر للوصول إلى جزء أو أكثر من أجزاء السوق.<sup>3</sup> إنّ هذه الأنظمة تساعد المؤسسات في التغلب على المشاكل و الصراعات الناجمة عن عدم تعيين الأدوار و إستقلالية المؤسسات عن بعضها البعض .

و حتى يتم تسيير دوائر التوزيع على المؤسسة الإهتمام بالعلاقات مع الموزعين لتهيئة المحل التجاري ، و قوى المبيعات . بالنسبة للعلاقات مع الموزعين ، يختار المنتج الموزعين المناسبين ثم يضع مجموعة من المعايير و لتقييم و تحفيز الوسطاء ، بواسطة مزايا مالية أو مساعدة تقنية أما تهيئة المحل التجاري فهو جزء لا يتجزأ من التسويق، و يتمثل في ترتيب و تنظيم الرفوف من جهة ، و وضع المنتجات في المكان المناسب من جهة أخرى، و يسمح بجذب أحسن حصة من المبيعات. أما القوى البيعية تتكون من مجموع الأشخاص الذين يقومون ببيع منتجات المؤسسة و هي وسيلة الإتصال المباشر مع الزبائن و الموزعين ، و يتم تحفيزهم بواسطة تقديم إعانات و هدايا من أجل تركيز مجهوداتهم.

### المطلب الرابع : الترويج

يعد الترويج ( Promotion ) سلاح الإتصال الخاص بالمزيج التسويقي و الدور الأساسي للنشاط الترويجي هو القيام بإخبار ، إقناع ، و تذكير المستهلكين حتى يقوموا بالإستجابة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة لهم و الإستجابة المطلوبة من قبل المستهلكين يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صور ، إبتداءً من معرفة المنتجات و إنتهاءً بعملية شرائها . و يعد النشاط الترويجي أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل الأفراد ، و بدون الترويج لا يمكن للمستهلك معرفة وجود المنتج و لا يعرف عنه شيئاً .

لهذا الغرض سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الترويج ، عناصر المزيج الترويجي ، العوامل المؤثرة في إختيار المزيج الترويجي .

### أولاً : مفهوم الترويج

يعرف الترويج " بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة " .

كما يتغلب الترويج على تردد المستهلك بإغرائه و خلق حالة نفسية معينة يتقبل المستهلك بمقتضاها ما يقدم إليه.<sup>4</sup>

1 - فهد سليم الخطاب ، سليمان عواد ، مرجع سابق ، ص 130.

2 - عمر وصفي عقيلي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 281.

3 - فهد سليم الخطاب ، سليمان عواد ، نفس المرجع ، ص 130-131.

4 - بشير عباس العلق ، الترويج و الإعلان - أسس ونظريات ، تطبيقات ، مدخل متكامل ، دار البازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 12.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

يحدد إستراتيجية التسويق الأهداف العامة للمؤسسة و الموارد المتاحة و من جهة أخرى ، إستراتيجية التسويق هي التي تحدد إستراتيجية الترويج ، و يتأثر هذا الأخير بالقرارات المتعلقة بالمنتج ، السعر ، و التوزيع.<sup>1</sup>

يهدف الترويج من خلال المعلومات التي يقدمها إلى خلق الإنتباه ، إثارة الإهتمام و كذلك تدعيم السلوك الشرائي ، فعن طريق الترويج تقدم المعلومات و يطلع المستهلك على كل ماهو جديد و مستحدث من سلع و خدمات و خصائصها ، و تشجيعه على إقتناء السلعة و تذكيره بها من وقت لآخر ، كما يهدف إلى نقل منحى الطلب من نقطة لأخرى.

و تنطوي سياسة الترويج على عدد من الجوانب يمكن ذكرها بإختصار كالاتي:<sup>2</sup>

- تحديد و وضع الأهداف الأساسية و الفرعية ، القصيرة و الطويلة الأجل .
- تحديد ميزانية الترويج .
- اختيار الجاذبية ، الجاذبيات البيعية المناسبة للمنتج ( خصومات نقدية ، التخفيض في الأسعار ، الخدمات المقدمة ، الجودة ، تطوير أو تغيير أو تحسين المنتج ) .
- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة .
- تحديد و اختيار وسائل الترويج و الملائمة .
- التنفيذ و المتابعة و التقييم المرحلي و النهائي للنتائج .

و يعتبر الترويج أداة الإتصالات التسويقية للمؤسسة ، و بما أننا في صدد عرض محتويات المزيج التسويقي ، نتحدث عن الترويج أكثر من الإتصال ، فالإتصال يسمح بالتركيز على مفهوم تحويل رسالة إلى مشتري محتمل ، هذه الرسالة تعمل على التطوير و بصفة ملائمة ، التذكير ، التحفيز ، أما الترويج ينطوي على تحصيل نتيجة بشكل سريع ، و بصفة عامة رفع رقم أعمال المؤسسة.<sup>3</sup>

### ثانيا : المزيج الترويجي

يتألف المزيج الترويجي من عدة أشكال يسعى كل منها على المساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج و هو الإعلام و التأثير في المستهلك لتحقيق عملية التبادل ، و تتمثل هذه الأشكال في: الإعلان ، البيع الشخصي ، تنشيط المبيعات ، الدعاية و النشر ، العلاقات العامة.

#### I. الإعلان :

يمكن تعريف الإعلان بأنه " أي شكل من أشكال الإتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة ... ترتبط بالمنتج بواسطة مؤسسة ما أو شخص معين".<sup>4</sup>

و يتم الإعلان بإستخدام بعض الوسائل مثل المجلات و الصحف ، و الملصقات و لوحات الإعلان ، و الإذاعة و التلفزيون ، و يتميز بالإنتشار الجغرافي و القدرة على تكرر الرسالة الإعلانية ، و رغم إرتفاع تكلفته إلا أنه منخفض لكل مستهلك.<sup>5</sup>

#### II. البيع الشخصي :

يمثل البيع الشخصي: " عملية التقديم في صورة محادثات شخصية مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين و ذلك بغرض القيام بعملية البيع".<sup>6</sup>

1 - محمد سعيد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 413.

2 - عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، الناشر قسم إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، مصر ، الجزء الثاني ، 1996 ، ص ص 571-575.

3 - منال ريقط ، بدر البدور زيدان ، مرجع سابق، ص 60

4 - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ص 623-624.

5 - محمد فريد الصحن ، التسويق - المفاهيم و الإستراتيجيات ، دار الجامعة الإبراهيمية ، مصر ، 1998 ، ص ص 341-342.

6 - إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 360.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و المزيج التسويقي

و يقوم بهذه الوظيفة القوى البيعية التي تعمل لدى المؤسسة ، و يتميز البيع الشخصي بقدرة رجل البيع على تنويع و تغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة في ضوء ما يتم داخلها ، و إرتفاع التكلفة في حالة الإعتماد عليه بمفرده للترويج لأنه يتطلب قوى بيعية كثيرة العدد وكفاءة<sup>1</sup>.

### III. تنشيط المبيعات :

تتضمن كافة أنشطة التسويق غير البيع الشخصي ، و التي تهدف إلى إستمالة المستهلك لشراء المنتج و زيادة فعالية الموزعين و رفع حجم المبيعات<sup>2</sup> ، و من أمثلة ذلك : العروض في المعارض ، و العرض

الخاص في المتاجر ، و عرض كيفية إستخدام المنتج ، و الكوبونات والمسابقات<sup>3</sup> ، و تهدف إلى تجريب المنتج الجديد أو المطور ، تغيير العادات الشرائية ، جذب زبائن جدد ، زيادة الطلب ، دعم تعاون تجار التجزئة<sup>4</sup>.

### IV. العلاقات العامة والنشر:

و هي عملية استمالة غير شخصية للطلب على منتج ما ، أو على مؤسسة ما وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة أو من خلال تقديم المنتج أو المؤسسة عبر الإذاعة ، التلفزيون، المسرح ، و يختلف النشر عن الإعلان في أن تكلفته لا يتحملها المسؤول عنها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، نفس المرجع ، ص ص 342-343.

<sup>2</sup> - منال ريقط، بدرالبدور زيدان، مرجع سابق، ص 61

<sup>3</sup> - إسماعيل السيد ، نفس المرجع ، ص 360.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف ، نفس المرجع ، ص ص 623-624.

<sup>5</sup> - إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 360.



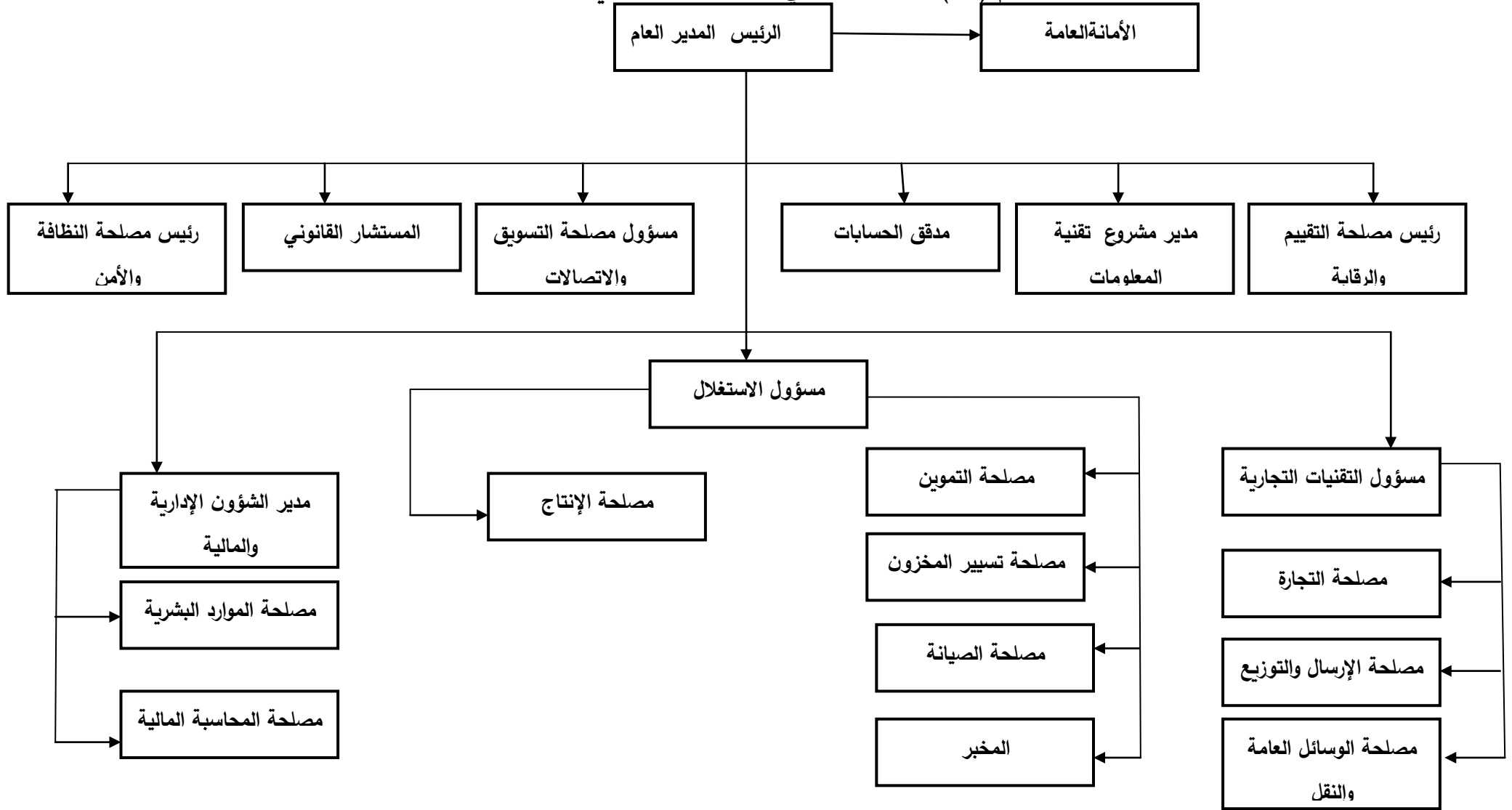
### خلاصة الفصل:

إذا كان مفهوم التسويق الحديث أسلوب ضروري في منظمات الأعمال الحديثة له أهداف و وظائف يقوم بها لأجل إيجاد مكان منظمة في السوق، فإن هذا الأخير يحدده المستهلك و الظروف البيئية المحيطة، و التي في مجموعها تحدد طبيعة و خصائص عناصر المزيج التسويقي.

و الهدف من دراسة وتحليل المزيج التسويقي بمكوناته الأربعة هو تبيان مدى تكامل و الانسجام بين عناصره المختلفة والتي تكون الاستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة والتي يجب ان تساير ظروف السوق المتغيرة باستمرار، كما يتم تقديم هذا المزيج للعملاء بطريقة تجعل هذا المزيج عرضا جذابا لقطاع محدد والمستهدف في السوق، فإذا ما ثبت ان هذا المزيج هو المطلوب فسوف يقبل العملاء على المنتجات او الخدمات المؤسسة دون اللجوء الى اساليب الضغط على العملاء لدفعهم الاقتناء منتجات او الخدمات.

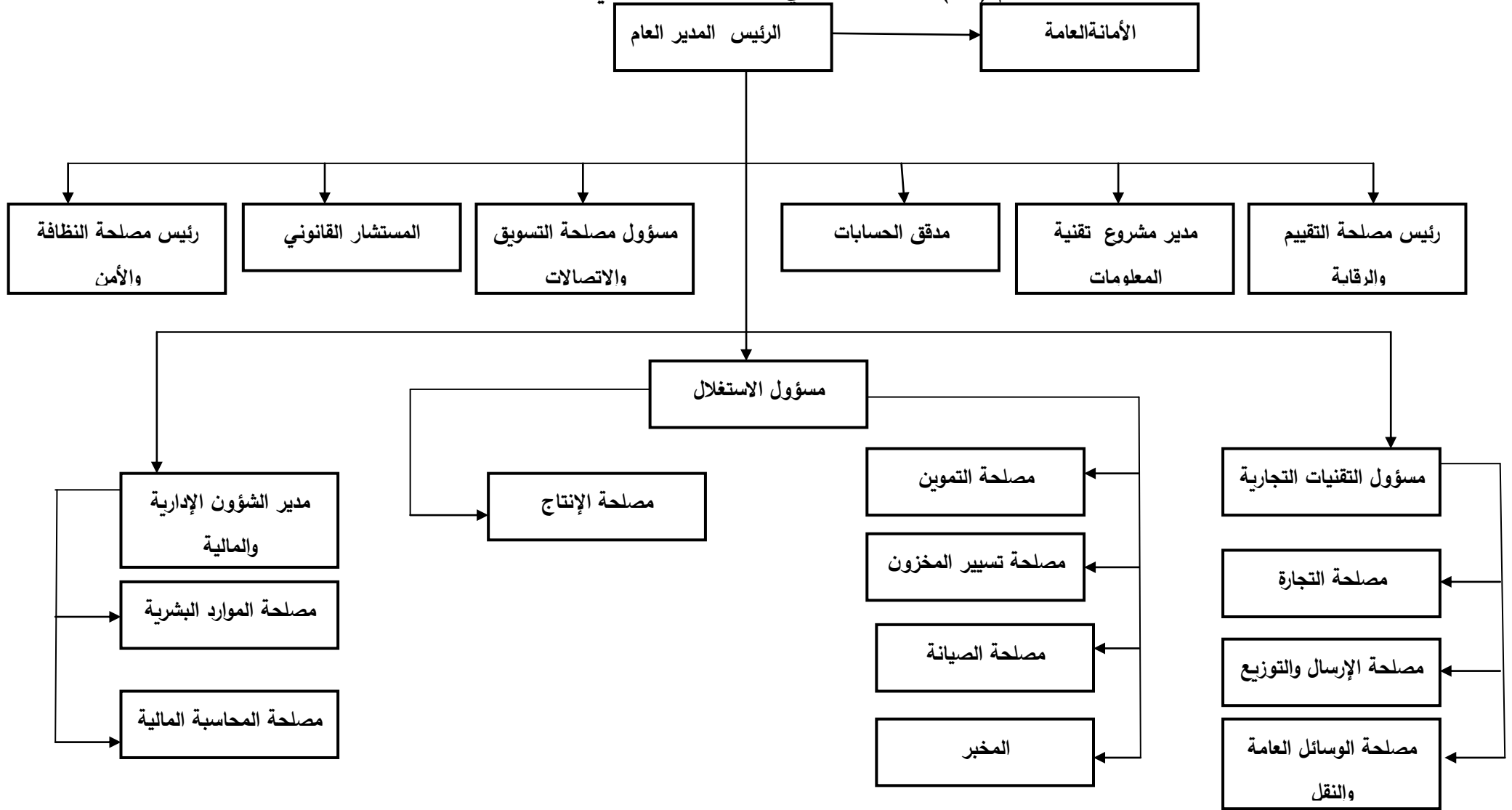
كما يجب التركيز عند وضع المزيج التسويقي للمؤسسة على الأخذ في الاعتبار درجة رضا العملاء عن تلك المنتجات او الخدمات المقدمة من حيث منافعتها وتكلفتها، ولا يمكن تحقيق كل ذلك إلا من خلال معرفة مستوى الجودة المنتجات او الخدمات المقدمة وتحسينه

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة .



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة .



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

مطاحن الزيبان

القنطرة - بسكرة

# قائمة المراجع

# قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

مقدمة عامة



خاتمة

## الفصل الثاني

الإطار العام للميزة التنافسية

وعلاقتها بالمزيج التسويقي

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق والمزيج

التسويقي

# قائمة المحتويات



# الموضوع

أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة.

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

\* بن بركة الزهرة

إعداد الطالب:

■ حسام كساي





## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	مراحل تطور التسويق	1
11	أقسام المنتجات الصناعية	2
35	يوضح الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية	3
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	4
57	هيكله مصلحه النظافة والأمن	5
59	هيكله دائرة الاستغلال	6
60	هيكله مصلحه الانتاج	7
62	هيكله مصلحه تسيير المخزون	8
64	هيكله مصلحه الصيانة	9
65	هيكله دائرة التقنية التجارية	10
67	هيكله مصلحه النقل والوسائل العامة	11
68	هيكله مصلحه الموارد البشرية	12
69	هيكله مصلحه المحاسبة والمالية	13



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي	1
30	الإستراتيجيات العامة للتنافس	2
32	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	3
62	مراحل عملية الانتاج	4
70	يمثل توزيع العمال حسب فئات المؤسسة	5
71	يمثل توزيع العمال على مصالح المنشأة	6

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق ومزيج	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: التسويق وأهميته الإستراتيجية
2	المطلب الأول: تعريف التسويق والتطور الفكري للتسويق
2	أولاً: تعريف التسويق
2	ثانياً: أهمية التسويق
3	المطلب الثاني: مراحل التوجهات التسويقية
3	أولاً: مرحلة التوجه الإنتاجي
4	ثانياً: مرحلة التوجه البيعي
4	ثالثاً: مرحلة التوجه التسويقي
5	رابعاً: مرحلة التوجه الاجتماعي
5	المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجية التسويقية و متغيراتها
5	أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية
5	ثانياً: أهميتها
6	المطلب الرابع: أهداف التسويق
6	الفرع الأول: المنتج المناسب
6	الفرع الثاني: تقديم المنتج
6	الفرع الثالث: المكان المناسب
6	الفرع الرابع: السعر المناسب
7	الفرع الخامس: الوقت المناسب

7	المطلب الخامس: وظائف التسويق
7	الفرع الأول: الوظيفة التجارية (البيع)
7	الفرع الثاني: دراسة السوق (أبحاث السوق).
7	الفرع الثالث: التنميط
8	الفرع الرابع: وظيفة التوزيع.
8	الفرع الخامس : الاتصالات
9	المبحث الثاني : عناصر المزيج التسويقي
9	المطلب الأول : المنتج
9	أولا : تعريف المنتج و أنواعه
9	ثانيا : تصنيف المنتجات
11	ثالثا : دورة حياة المنتج
11	المطلب الثاني : التسعير
12	أولا: مفهوم السعر
13	ثانيا : طرق تحديد السعر
14	المطلب الثالث: التوزيع
14	أولا: مفهوم التوزيع
15	ثانيا : قنوات التوزيع
16	المطلب الرابع : الترويج
17	أولا : مفهوم الترويج
17	ثانيا : المزيج الترويجي
19	خلاصة الفصل
20	<b>الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي</b>
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
22	المطلب الأول: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية
22	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
22	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: أهمية ومحددات الميزة التنافسية

24	الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية
25	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
33	المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: تلبية حاجات المستهلك
34	المطلب الثاني: القدرات التنافسية
35	المطلب الثالث: استراتيجيات العمليات
37	المبحث الثالث: علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية
37	المطلب الأول: مساهمة المنتج في الميزة التنافسية
37	أولاً: سياسة المنتج في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
39	ثانياً: سياسة المنتج في إستراتيجية التمييز
42	ثالثاً: سياسة المنتج في إستراتيجية التركيز
42	المطلب الثاني: مساهمة السعر في الميزة التنافسية
42	أولاً: سياسة التسعير في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
43	ثانياً: سياسة التسعير في إستراتيجية التمييز
44	ثالثاً: سياسة التسعير في إستراتيجية التركيز
44	المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في الميزة التنافسية
44	أولاً: سياسة التوزيع في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
45	ثانياً: سياسة التوزيع في إستراتيجية التمييز
46	ثالثاً: سياسة التوزيع في إستراتيجية التركيز
46	المطلب الرابع: مساهمة الترويج في الميزة التنافسية
46	أولاً: سياسة التوزيع في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
47	ثانياً: سياسة الترويج في إستراتيجية التمييز
49	ثالثاً: سياسة الترويج في إستراتيجية التركيز
50	خاتمة الفصل الثاني
51	الفصل الثالث: دراسة التطبيقية
52	تمهيد

53	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
54	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
54	المطلب الثالث : سياسة المؤسسة
54	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	المبحث الثاني: المزيج التسويقي في المؤسسة وعرض نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: أهمية المزيج ١ لتسويقي في المؤسسة ومدى توافقه والإستراتيجية المتبناة
72	أولاً: سياسة المنتج
73	ثانياً: سياسة التسعير
73	ثالثاً: سياسة التوزيع
73	رابعاً: سياسة الترويج
74	المطلب الثاني: النتائج النهائية للدراسة وأهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها كحل أمام المؤسسة محل الدراسة.
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	قائمة المراجع

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق ومزيج	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: التسويق وأهميته الإستراتيجية
2	المطلب الأول: تعريف التسويق والتطور الفكري للتسويق
2	أولاً: تعريف التسويق
2	ثانياً: أهمية التسويق
3	المطلب الثاني: مراحل التوجهات التسويقية
3	أولاً: مرحلة التوجه الإنتاجي
4	ثانياً: مرحلة التوجه البيعي
4	ثالثاً: مرحلة التوجه التسويقي
5	رابعاً: مرحلة التوجه الاجتماعي
5	المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجية التسويقية و متغيراتها
5	أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية
5	ثانياً: أهميتها
6	المطلب الرابع: أهداف التسويق
6	الفرع الأول: المنتج المناسب
6	الفرع الثاني: تقديم المنتج
6	الفرع الثالث: المكان المناسب
6	الفرع الرابع: السعر المناسب
7	الفرع الخامس: الوقت المناسب

7	المطلب الخامس: وظائف التسويق
7	الفرع الأول: الوظيفة التجارية (البيع)
7	الفرع الثاني: دراسة السوق (أبحاث السوق).
7	الفرع الثالث: التنميط
8	الفرع الرابع: وظيفة التوزيع.
8	الفرع الخامس : الاتصالات
9	المبحث الثاني : عناصر المزيج التسويقي
9	المطلب الأول : المنتج
9	أولا : تعريف المنتج و أنواعه
9	ثانيا : تصنيف المنتجات
11	ثالثا : دورة حياة المنتج
11	المطلب الثاني : التسعير
12	أولا: مفهوم السعر
13	ثانيا : طرق تحديد السعر
14	المطلب الثالث: التوزيع
14	أولا: مفهوم التوزيع
15	ثانيا : قنوات التوزيع
16	المطلب الرابع : الترويج
17	أولا : مفهوم الترويج
17	ثانيا : المزيج الترويجي
19	خلاصة الفصل
20	<b>الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي</b>
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
22	المطلب الأول: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية
22	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
22	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: أهمية ومحددات الميزة التنافسية

24	الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية
25	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
33	المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: تلبية حاجات المستهلك
34	المطلب الثاني: القدرات التنافسية
35	المطلب الثالث: استراتيجيات العمليات
37	المبحث الثالث: علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية
37	المطلب الأول: مساهمة المنتج في الميزة التنافسية
37	أولاً: سياسة المنتج في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
39	ثانياً: سياسة المنتج في إستراتيجية التمييز
42	ثالثاً: سياسة المنتج في إستراتيجية التركيز
42	المطلب الثاني: مساهمة السعر في الميزة التنافسية
42	أولاً: سياسة التسعير في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
43	ثانياً: سياسة التسعير في إستراتيجية التمييز
44	ثالثاً: سياسة التسعير في إستراتيجية التركيز
44	المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في الميزة التنافسية
44	أولاً: سياسة التوزيع في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
45	ثانياً: سياسة التوزيع في إستراتيجية التمييز
46	ثالثاً: سياسة التوزيع في إستراتيجية التركيز
46	المطلب الرابع: مساهمة الترويج في الميزة التنافسية
46	أولاً: سياسة التوزيع في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
47	ثانياً: سياسة الترويج في إستراتيجية التمييز
49	ثالثاً: سياسة الترويج في إستراتيجية التركيز
50	خاتمة الفصل الثاني
51	الفصل الثالث: دراسة التطبيقية
52	تمهيد



53	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
54	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
54	المطلب الثالث : سياسة المؤسسة
54	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	المبحث الثاني: المزيج التسويقي في المؤسسة وعرض نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: أهمية المزيج ١ لتسويقي في المؤسسة ومدى توافقه والإستراتيجية المتبناة
72	أولاً: سياسة المنتج
73	ثانياً: سياسة التسعير
73	ثالثاً: سياسة التوزيع
73	رابعاً: سياسة الترويج
74	المطلب الثاني: النتائج النهائية للدراسة وأهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها كحل أمام المؤسسة محل الدراسة.
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### ❖ الكتب:

1. إبراهيم عبيدات محمد: **مبادئ التسويق** ، مدخل سلوكي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثالثة، 1992.
2. أبو قحف عبد السلام ، **كيف تسيطر على الأسواق**، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
3. أبو قحف عبد السلام ، **أساسيات التسويق** ، الناشر قسم إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، مصر ، الجزء الثاني ، 1996 ،
4. أمين السيد علي محمد ، **أسس التسويق** (الأردن، مؤسسة الوراق، 2000)
5. بعيرة أبوبكر، **التسويق ودوره في التنمية**، جامعة قار يونس بن غازي، ليبيا، 1993.
6. البكري تامر ، **الاصالات التسويقية والترويج**، الطبعة الأولى (الأردن: دار الحامد، 2005).
7. جاسم الصميدعي محمود ، **استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
8. جاسم الصميدعي محمود ، **بشير عباس العلاق : أساسيات التسويق - الشامل و المتكامل** ، دار المناهج ، الأردن ، 2003.
9. حداد شفيق: **أساسيات التسويق** ، دار و مكتبة حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1998 .
10. الخطيب فهد سليم ، محمد سليمان عواد : **مبادئ التسويق - مفاهيم أساسية** ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2000
11. خليل المساعد زكي ، **التسويق - في المفهوم الشامل** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .
12. خير الدين عمرو ، **التسويق - المفاهيم و الإستراتيجيات** ، مكتبة عين الشمس للنشر ، 1997 .
13. سلطان الطائي يوسف حجيم ، هاشم فوزي دباس العبادي، **"التسويق الالكتروني"**، مؤسسة الوراق ، الأردن، ط1، 2008
14. السيد إسماعيل ، **مبادئ التسويق** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999.
15. السيد اسماعيل محمد ، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
16. الشنواني صلاح ، **الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم و الإستراتيجية** ، مؤسسة شباب الجامعة ، جامعة مصر ، 1996.
17. صالح المؤذن محمد ، **سلوك المستهلك**، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1997.
18. الصحن محمد فريد ، **التسويق - المفاهيم و الإستراتيجيات** ، دار الجامعة الإبراهيمية ، مصر ، 1998.
19. الطائي أحمد و آخرون ، **الأسس العلمية للتسويق الحديث : مدخل شامل** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
20. عبد الحميد طلعت أسعد ، **التسويق الفعال ( الأساسيات والتطبيق)**، المتحدة للإعلان، القاهرة، ط9، 1999.
21. عبد الفتاح محمد سعيد ، **التسويق** ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1983.
22. عبيدات محمد ، **بحوث التسويق (الاسس، المراحل، التطبيقات)**، دار وائل، الأردن، ط1، 2000.
23. عصام الدين أبو علفة: **التسويق - المفاهيم الإستراتيجية**، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية، الجزء الأول ، 2003.
24. عقيلي عمر وصفي و آخرون ، **مبادئ التسويق : مدخل متكامل** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1994.

- 25.العلاق بشير عباس ، الترويج و الإعلان - أسس ونظريات ، تطبيقات ، مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 1998 .
- 26.محمد العلي عبد الستار ، ادارة المنتجات و العمليات مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000،
- 27.مرسي خليل نبيل ، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط2، 1996.
- 28.مرسي خليل نبيل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ( كيف تفكر وتخطط استراتيجيا)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1993.
- 29.مصطفى زهير،التسويق و إدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة 1977 .
- 30.هاني حرب بيان ، مبادئ التسويق ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 31.ياسين سعد غالب ، الادارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999.

#### ❖ الرسائل الجامعية:

1. ريقط منال ،زيدان بدر البدور ،تأثير تكنولوجيا المعلومات على عناصر المزيج التسويقي، مذكرة شهادة الليسانس في العلوم التجارية،غير منشورة تخصص:تجارة دولية، قسم: العلوم التجارية،كلية: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2011-2010.
2. وحيد شارف ، أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، غير منشورة ، تخصص: تجارة دولية،قسم: علوم تجارية،كلية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة 2011/2010.
3. يونس قادري، فهدبن شريف، دور التجارة الالكترونية في دعم الميزة التنافسية، مذكرة الليسانس في العلوم التجارية،غير منشورة، تخصص: تجارة دولية، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2010/2009،

ان المنافسة الكبيرة التي يفرضها منطق السوق و خاصة في هذا العصر الحديث و كثرة المتغيرات التكنولوجية اوجب على المؤسسة ايجاد طرق تمكنها من منافسة وفرض وجودها ومن اجل هذا يجب عليها العمل الجاد والمستدام لتحقيق الميزة التنافسية لأجل تحسين موقعها في السوق و المحافظة عليه في ظل ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين.

ان المزيج التسويقي (Marketing Mix) ، هو عبارة عن مزيج من العناصر التي تحدد الموقع الاستراتيجي للمنتج او الخدمة في السوق وتطويره، وهي مجموعة مبادئ وضعها في البداية (جايمسكوليتون) في عام 1948م، وأطلق عليها اسم المزيج التسويقي من قبل رئيس نقابة المسوقين في أمريكا (نيل بوردن) في عام 1953م، وبعد ذلك قام (جيروم ماكارثي) بتحديد هذه العناصر بدقة، وعمد على أن تكون جميعها تبدأ بحرف (P) بالإنجليزية، وهي أربعة عناصر: المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج. ومنه فيجب على المنسق ان يحسن المزج بين هذه المتغيرات بما يتناسب مع ظروف المنشأة الخاصة وما يحيط بها من تغيرات بيئية و على المسوق أن يمزج هذه العناصر بالطريقة التي تتناسب مع المنشأة.

إن هدف التسويق هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق مستوى من الإشباع لحاجات ورغبات إستهلاكية وبالتالي فإن المزيج التسويقي المناسب يجب أن يتم صياغته بما يتلائم والهدف والإستراتيجية المنشأة.

مما سبق وتحقيقا للهدف المنشود من الدراسة نطرح التساؤل الآتي :

**ما أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ؟**

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما أهمية السعر في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما أهمية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما أهمية الترويج في تحقيق الميزة التنافسية ؟

**الفرضيات :**

لمعالجة إشكالية البحث ، تم الإعتماد على الفرضية الرئيسية :

للمزيج التسويقي أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

**الفرضيات الفرعية :**

- المنتج يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- للتسعير أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- التوزيع يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- يعتبر الترويج ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

### أهمية البحث :

- تتجلى أهمية البحث خصوصا في النقاط التالية:
- تبيان أهمية المزيج التسويقي و كيفية تحقيقه للميزة التنافسية.
- مدى تطبيق (العمل) المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- كيف يتم الوصول الى الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال المزيج التسويقي
- نموذج الدراسة :

### أهداف البحث :

- يطمح البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي :
- محاولة التعرف على التسويق تبين اهميته ومراحل التوجهاته والاستراتيجياته.
- محاولة التعرف على مفهوم المزيج التسويقي وعرض مختلف عناصره و تبيان أهمية كل عنصر .
- محاولة التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- محاولة إظهار خصوصية المزيج التسويقي و كيف يتم تطبيقها ميدانيا و كيفية تحقيقه للميزة التنافسية من خلاله .

### أسباب اختيار الموضوع :

هناك سببان دفعنا لاختيار هذا الموضوع هما كالتالي :

- الميل نحو دراسة المواضيع المتعلقة بالتسويق.
- أهمية الموضوع ضمن سياقه الاقتصادي .

### حدود البحث :

الحدود المكانية : سيتم إجراء هذا البحث في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة.

الحدود الزمانية : سيتم اجراء هذا البحث وفق المعلومات السنة الجارية 2018.

الحدود الموضوعية : لدراستنا للمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الفترة الزمنية الممتدة من جانفي 2018 الى غاية ماي 2018

وسنقوم بدراسة أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية .

### منهج الدراسة :

سيتم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي ، كونه يستجيب لمتطلبات الموضوع ، وذلك بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة إضافة لأسلوب دراسة الحالة في جزئه التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية على مستوى مطاحن الزيبان القنطرة .

### أدوات الدراسة :

تم الاعتماد في إجراء الدراسة على اساس المقابلة مع بعض ايطارات المؤسسة.

الدراسات السابقة :

1. عبد الخالق بلحسيني ، المزيج التسويقي في مؤسسة اقتصادية جزائرية دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة الماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص: تسويق شامل، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى :

التأكيد على أهمية مراعاة البيئة الطبيعية في إعداد البرامج والخطط التسويقية .

التعرف على مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بالمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية من خلال استراتيجياتها التسويقية.

وتوصلت الدراسة إلى :

قدم رجال التسويق بديلا حقيقيا لمنظمات الأعمال من أجل تبني البعد البيئي والحفاظ على أهداف المنظمات التقليدية في أن واحد ويتمثل في التسويق البيئي .

هنا كان الاهتمام بالجانب البيئي اما في دراستنا سنتطرق الى الميزة التنافسية. و افادتنا في دراستنا من ناحية المزيج التسويقي .

2. محمد رفائي ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة ، مذكرة الماستر في العلوم التجارية ، غير منشورة، تخصص تجارة دولية ، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى :

معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

وتوصلت الدراسة إلى :

أهمية تكنولوجيا المعلومات على عناصر الميزة التنافسية .

و اهتم الباحث بتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، اما في دراستنا سنتطرق اهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، وهنا كانت الميزة التنافسية هي العنصر المشترك بيننا الذي افادني في هذا البحث.

3. حجاج عبد الرؤوف، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بو عرييج باستخدام الاسلوب تحليلي مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم: علوم التسيير، كلية: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى :

محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية .

وتوصلت الدراسة إلى :

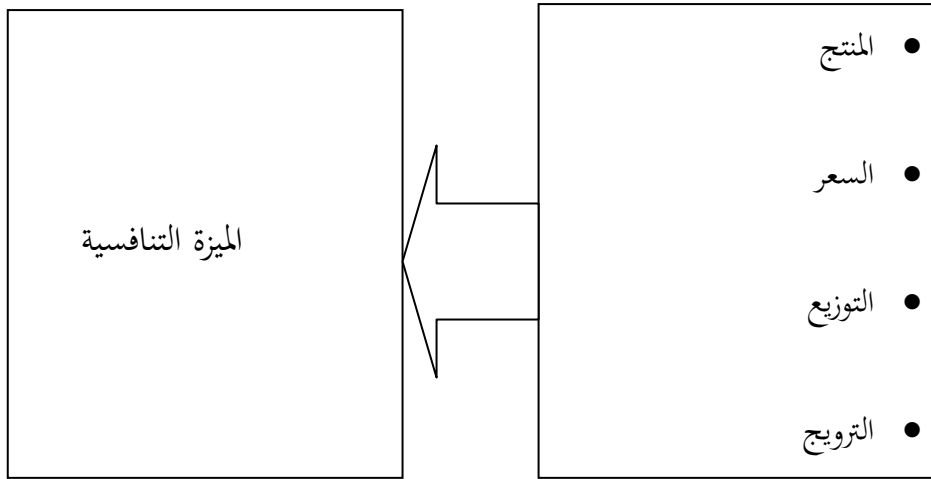
أن الابداع يعتبر أحد أهم الآليات التي تتمكن من خلالها تنمية الميزة التنافسية وتحقق العوائد الاستراتيجية لأنشطة الإبداع .

قد تم هنا الربط بين الميزة التنافسية في الابداع التكنولوجي اما في ما يخص دراستنا كان ربط بين المزيج التسويقي و الميزة التنافسية وكانت الميزة التنافسية هي العنصر المشترك في الدراسة الذي استفدنا منه في بحثنا.

نموذج الدراسة :

من اجل الاجابة على الاشكالية واختبار الفرضيات ارتائنا ان نعتمد على الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المتغير المستقل : المزيج التسويقي

المتغير التابع : الميزة التنافسية

هيكل البحث :

لدراسة الموضوع دراسة وافية ، سنتطرق في هذا الموضوع الى ثلاثة فصول ، تسبقهم في ذلك مقدمة عامة وتليهم خاتمة . يتناول الفصل الأول الإطار النظري لتسويق ومزيج وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص الأول منه لدراسة التسويق وأهميته الإستراتيجية أما المبحث الثاني عناصر المزيج التسويقي .

أما الفصل الثاني والمعنون بالإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، خصص الأول منه لدراسة ماهية الميزة علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية التنافسية، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة تحقيق الميزة التنافسية، أما في المبحث الأخير فتم دراسة علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية.

أما في الفصل الثالث والأخير والذي يحتوي على دراسة الحالة فقد تم من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة وذلك من أجل تحديد أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الممثلة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، في حين خصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة أما المبحث الثالث فتم دراسة تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج .





ان المنافسة الكبيرة التي يفرضها منطق السوق و خاصة في هذا العصر الحديث و كثرة المتغيرات التكنولوجية اوجب على المؤسسة ايجاد طرق تمكنها من منافسة وفرض وجودها ومن اجل هذا يجب عليها العمل الجاد والمستدام لتحقيق الميزة التنافسية لأجل تحسين موقعها في السوق و المحافظة عليه في ظل ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين.

ان المزيج التسويقي (Marketing Mix) ، هو عبارة عن مزيج من العناصر التي تحدد الموقع الاستراتيجي للمنتج او الخدمة في السوق وتطويره، وهي مجموعة مبادئ وضعها في البداية (جايمسكوليتون) في عام 1948م، وأطلق عليها اسم المزيج التسويقي من قبل رئيس نقابة المسوقين في أمريكا (نيل بوردن) في عام 1953م، وبعد ذلك قام (جيروم ماكارثي) بتحديد هذه العناصر بدقة، وعمد على أن تكون جميعها تبدأ بحرف (P) بالإنجليزية، وهي أربعة عناصر: المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج. ومنه فيجب على المنسق ان يحسن المزج بين هذه المتغيرات بما يتناسب مع ظروف المنشأة الخاصة وما يحيط بها من تغيرات بيئية و على المسوق أن يمزج هذه العناصر بالطريقة التي تتناسب مع المنشأة.

إن هدف التسويق هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق مستوى من الإشباع لحاجات ورغبات إستهلاكية وبالتالي فإن المزيج التسويقي المناسب يجب أن يتم صياغته بما يتلائم والهدف والإستراتيجية المنشأة.

مما سبق وتحقيقا للهدف المنشود من الدراسة نطرح التساؤل الآتي :

**ما أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ؟**

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما أهمية السعر في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما أهمية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما أهمية الترويج في تحقيق الميزة التنافسية ؟

**الفرضيات :**

لمعالجة إشكالية البحث ، تم الإعتماد على الفرضية الرئيسية :

للمزيج التسويقي أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

**الفرضيات الفرعية :**

- المنتج يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- للتسعير أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- التوزيع يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- يعتبر الترويج ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

### أهمية البحث :

- تتجلى أهمية البحث خصوصا في النقاط التالية:
- تبيان أهمية المزيج التسويقي و كيفية تحقيقه للميزة التنافسية.
- مدى تطبيق (العمل) المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- كيف يتم الوصول الى الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال المزيج التسويقي
- نموذج الدراسة :

### أهداف البحث :

- يطمح البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي :
- محاولة التعرف على التسويق تبين اهميته ومراحل التوجهاته والاستراتيجياته.
- محاولة التعرف على مفهوم المزيج التسويقي وعرض مختلف عناصره و تبيان أهمية كل عنصر .
- محاولة التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- محاولة إظهار خصوصية المزيج التسويقي و كيف يتم تطبيقها ميدانيا و كيفية تحقيقه للميزة التنافسية من خلاله .

### أسباب اختيار الموضوع :

هناك سببان دفعنا لاختيار هذا الموضوع هما كالتالي :

- الميل نحو دراسة المواضيع المتعلقة بالتسويق.
- أهمية الموضوع ضمن سياقه الاقتصادي .

### حدود البحث :

الحدود المكانية : سيتم إجراء هذا البحث في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة.

الحدود الزمانية : سيتم اجراء هذا البحث وفق المعلومات السنة الجارية 2018.

الحدود الموضوعية : لدراستنا للمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الفترة الزمنية الممتدة من جانفي 2018 الى غاية ماي 2018

وسنقوم بدراسة اهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية .

### منهج الدراسة :

سيتم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي ، كونه يستجيب لمتطلبات الموضوع ، وذلك بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة إضافة لأسلوب دراسة الحالة في جزئه التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية على مستوى مطاحن الزيبان القنطرة .

### أدوات الدراسة :

تم الاعتماد في إجراء الدراسة على اساس المقابلة مع بعض ايطارات المؤسسة.

الدراسات السابقة :

1. عبد الخالق بلحسيني ، المزيج التسويقي في مؤسسة اقتصادية جزائرية دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة الماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص: تسويق شامل، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى :

التأكيد على أهمية مراعاة البيئة الطبيعية في إعداد البرامج والخطط التسويقية .

التعرف على مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بالمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية من خلال استراتيجياتها التسويقية.

وتوصلت الدراسة إلى :

قدم رجال التسويق بديلا حقيقيا لمنظمات الأعمال من أجل تبني البعد البيئي والحفاظ على أهداف المنظمات التقليدية في أن واحد ويتمثل في التسويق البيئي .

هنا كان الاهتمام بالجانب البيئي اما في دراستنا سنتطرق الى الميزة التنافسية. و افادتنا في دراستنا من ناحية المزيج التسويقي .

2. محمد رفائي ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوامش بسكرة ، مذكرة الماستر في العلوم التجارية ، غير منشورة، تخصص تجارة دولية ، قسم: العلوم التجارية، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى :

معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

وتوصلت الدراسة إلى :

أهمية تكنولوجيا المعلومات على عناصر الميزة التنافسية .

و اهتم الباحث بتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، اما في دراستنا سنتطرق اهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، وهنا كانت الميزة التنافسية هي العنصر المشترك بيننا الذي افادني في هذا البحث.

3. حجاج عبد الرؤوف، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بو عرييج باستخدام الاسلوب تحليلي مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم: علوم التسيير، كلية: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى :

محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية .

وتوصلت الدراسة إلى :

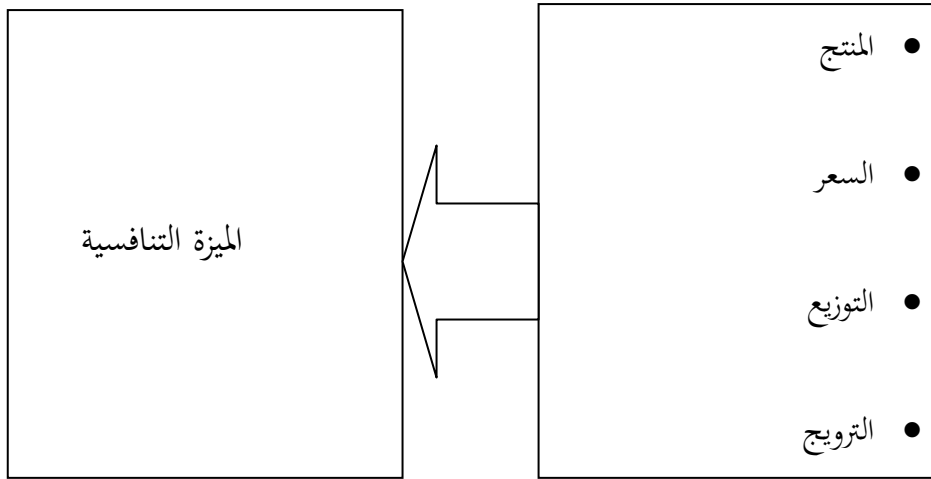
أن الابداع يعتبر أحد أهم الآليات التي تتمكن من خلالها تنمية الميزة التنافسية وتحقق العوائد الاستراتيجية لأنشطة الإبداع .

قد تم هنا الربط بين الميزة التنافسية في الابداع التكنولوجي اما في ما يخص دراستنا كان ربط بين المزيج التسويقي و الميزة التنافسية وكانت الميزة التنافسية هي العنصر المشترك في الدراسة الذي استفدنا منه في بحثنا.

نموذج الدراسة :

من اجل الاجابة على الاشكالية واختبار الفرضيات ارتائنا ان نعتمد على الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المتغير المستقل : المزيج التسويقي

المتغير التابع : الميزة التنافسية

هيكل البحث :

لدراسة الموضوع دراسة وافية ، سنتطرق في هذا الموضوع الى ثلاثة فصول ، تسبقهم في ذلك مقدمة عامة وتليهم خاتمة . يتناول الفصل الأول الإطار النظري لتسويق ومزيجه وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص الأول منه لدراسة التسويق وأهميته الإستراتيجية أما المبحث الثاني عناصر المزيج التسويقي .

أما الفصل الثاني والمعنون بالإطار العام للميزة التنافسية وعلاقتها بالمزيج التسويقي فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، خصص الأول منه لدراسة ماهية الميزة علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية التنافسية، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة تحقيق الميزة التنافسية، أما في المبحث الأخير فتم دراسة علاقة المزيج التسويقي بالميزة التنافسية.

أما في الفصل الثالث والأخير والذي يحتوي على دراسة الحالة فقد تم من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة وذلك من أجل تحديد أهمية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الممثلة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، في حين خصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة أما المبحث الثالث فتم دراسة تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج .

