



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج

دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

براهيمى فاروق

إعداد الطالب:

لعروسي ربحانة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أعز من أملك في هذه الدنيا، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها

إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها

إلى أمي الغالية جزاها الله خير وأطال عمرها

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي، إلى من كد

وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير كي لا يذبل بروضنا الزهر

إلى أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى ربيع حياتي وفجري الباسم، إلى من أحيا بنبضهم وبجسور محبتهم

إلى من منحوني ثقتهم الجميلة

إلى إخوتي وأخواتي وخطيبي

إلى كل العائلة كبيرا وصغيرا

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

لعروسي ربحانة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا

الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه أو لا يمكن للأرقام أن تحصي

فضائله إلى الذي لم ييخل علينا بشيء إلى الذي أعطانا من علمه

ووقته الكثير إلى الأستاذ المشرف براهيمى فاروق.

إلى كل اساتدتنا المحترمين و مقربي مند بداية مشوارينا الدراسي واشكرهم

جزيل الشكر عن نصائحهم إلينا.

لعروسي ريجانة

الملخص:

في ظل هذه التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبت أساساً في كل ما له علاقة بالتنافس و البيئة التنافسية، وفي إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمعالجة هذا التحدي لتحقيق أحسن منتج، و بالتالي تحقيق أهداف من أهمها التنافسية الدائمة والمستمرة.

من هذا المنطلق أردنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في التساؤل الجوهرى: ما هو اثر الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج، حيث تم التطرق إلى أنواع الاستراتيجيات التنافسية والتعرف على مزايا و عيوب كل إستراتيجية، وكذا تم التعرف على أهم المفاهيم الخاصة بسياسة المنتج، وتم التطرق إلى تحليل ثنائية الاستراتيجيات التنافسية و سياسة المنتج. وقمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة الورود بالوادي، وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي الانحراف المعياري معامل ألفا كرونباخ...

وخلصت الدراسة في الأخير إلى العديد من النتائج أهمها : وجود اثر معنوى بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة.
الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية، سياسة المنتج.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة.
II	إهداء.
III	شكر وعرفان.
V	الملخص بالعربية.
VI	الملخص بالانجليزية.
VII	فهرس المحتويات.
أ-ح	المقدمة العامة.
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.	
1	تمهيد.
2	المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.
2	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.
3	المطلب الثاني: مستويات وخصائص الإستراتيجية.
5	المطلب الثالث: مراحل الإستراتيجية.
7	المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجية.
8	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي للمحيط الخارجية (تشخيص محيط المؤسسة).
13	المطلب الثاني: التشخيص الداخلي.
17	المطلب الثالث: نماذج التشخيص الاستراتيجي.
21	المبحث الثالث: ماهية التنافسية.
21	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.
22	المطلب الثاني: أسباب التنافسية وأنواعها.
24	المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية.
25	المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.
25	المطلب الأول: إستراتيجية القيادة الشاملة لتكلفة.
28	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.
30	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.
33	خلاصة الفصل.

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: سياسة المنتج والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة كعامل مؤثر فيها.	
35	تمهيد.
36	المبحث الأول: سياسة المنتج.
36	المطلب الأول: مفهوم المنتج.
37	المطلب الثاني: مستويات المنتج.
39	المطلب الثالث: تصنيف المنتجات.
41	المطلب الرابع: مزيج المنتجات.
42	المبحث الثاني: الأنشطة المتعلقة بالمنتج.
42	المطلب الأول: التغليف.
44	المطلب الثاني: العلامة.
46	المطلب الثالث: تصميم المنتج.
48	المطلب الرابع: جودة المنتج.
49	المبحث الثالث: دورة حياة المنتج.
50	المطلب الأول: مرحلة التقديم.
51	المطلب الثاني: مرحلة النمو.
52	المطلب الثالث: مرحلة النضج.
53	المطلب الرابع: مرحلة الانحدار.
53	المبحث الرابع: تحليل ثنائية الاستراتيجيات التنافسية و سياسة المنتج.
53	المطلب الأول: سياسة المنتج المتوافقة و إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.
55	المطلب الثاني: سياسة المنتج الخاصة بالمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز.
56	المطلب الثالث: سياسة المنتج المميزة للمؤسسة المتبنة لإستراتيجية التركيز.
58	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي.	
60	تمهيد.
61	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الورود بالوادي.
61	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الورود بالوادي.
62	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة الورود بالوادي.

فهرس المحتويات

62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة الورود بالوادي.
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
65	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.
66	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة.
67	المطلب الثالث: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.
69	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.
69	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
71	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة.
82	خلاصة الفصل.
84	الخاتمة.
88	قائمة الأشكال.
90	قائمة الجداول.
92	قائمة المراجع.
100	الملاحق.

قائمة الأشكال

والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	أبعاد التشخيص الاستراتيجي.	01
9	مراحل التشخيص الاستراتيجي.	02
11	نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر).	03
15	سلسلة القيمة.	04
17	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية.	05
19	مصفوفة أل (ADL).	06
20	نموذج جنرال الكترك.	07
38	مستويات المنتج.	08
49	دورة حياة المنتج.	09
54	الإطار الاستراتيجي لتحديد التشكيلة.	10
63	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود بالوادي.	11
79	المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة.	12
80	لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة.	13

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة.	01
67	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	02
67	الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي.	03
68	معاملات الصدق والثبات.	04
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	05
71	اختبار التوزيع الطبيعي.	06
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.	07
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سياسة المنتج.	08
75	مصفوفة الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و سياسة المنتج.	09
76	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	10
76	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.	11
77	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.	12
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.	13

المقدمة العامة

لقد تأثرت حياة الإنسان خلال الحقبة الأخيرة بالعديد من المتغيرات الأساسية و التي كان لها الأثر الكبير في التأثير على كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في جميع دول العالم دون النظر إلى اختلاف درجات التقدم و النمو لها. حيث أصبح الفكر الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف حجمها و القطاعات التي تعمل فيها. و شهد الفكر الاستراتيجي تطورات متسارعة خلال الأربعة عقود الماضية. فمند بروز بوادره في منتصف الستينيات من القرن الماضي، حظي هذا الفكر بالاهتمام البالغ من قبل الباحثين، لتنعكس بعد ذلك آثاره بجلاء على سلوك المؤسسة.

كما ينظر كثير من المدربين إلى الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض وعدم الوضوح. و البعض يرى أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل، أو امتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول، كما ينظر إلى التخطيط بمنظور محدود، حيث يعني التخطيط لهم إعداد الخطة السنوية، أو ما يطلق عليه أحيانا بالموازنات التخطيطية السنوية للمؤسسة، و هذه النظرة ليست خطأ، و إنما محدودة و ينقصها الكثير لكي تكون متكاملة، فمثلا لا بد أن تكون هذه الخطة أو الموازنة منبثقة من إستراتيجية، وأهداف و رسالة عامة للمؤسسة. وهكذا فان تطور العلاقة مؤسسة كان من الواقع نتيجة لتطور الفكر الاستراتيجي، و الذي أدى إلى تنامي أهمية الإدارة الإستراتيجية. و مهما تعددت و تنوعت الاستراتيجيات التنافسية، فان مبتغاها واحد و هو تحقيق الأهداف العامة و رسالة و رؤية المؤسسة.

إن أي خيار استراتيجي تنتهجه المؤسسة ينبثق من رسالة إستراتيجية معينة، و هذه الرسالة تعبر عن قدرة كامنة لدى إدارة المؤسسة على تصور و توقع المستقبل، إذ أن الإستراتيجية تعبر عن المستقبل غير المؤكد بغرض تحقيق هدف، أو أهداف، انطلاقا من الموارد المتاحة و الممكن الحصول عليها، البشرية، المادية، و المالية، و هذا ما يدل عليه تماما مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و الذي يترجم في الإدارة الإستراتيجية أو التسيير الاستراتيجي.

حيث أنه في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات السوق المفتوحة، أصبحت الاستراتيجيات إحدى أهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية والتي تضمن لها القدرة على التنافس في السوق و الاستمرارية والنمو، كما كان لزاما على هذه المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض الاستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز أعمالها، ويعد وضع الاستراتيجيات أكثر العمليات تعقيدا، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن التغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة أدت إلى تغيرت في السلوكيات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد التنافسية، تعتبر استراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة الرد الفعلي للتغيرات التي تواجهها في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم.

و إن بعد التطورات الهائلة التي حدثت في المجالات التجارية وكثرة المؤسسات والمنتجات المتعددة والمتنوعة بالأسواق واشتداد حدة المنافسة فيما بين تلك المؤسسات، ازداد الاهتمام من قبل تلك المؤسسات بالمزيج التسويقي. إذ أن معظم

المقدمة العامة

المؤسسات لا تحقق أهدافها بمجرد الإنتاج فقط بل من خلال تسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات بالشكل الذي يساعد على تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

• طرح الإشكالية

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية:

- هل لإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة تأثير على سياسة المنتج؟

و عليه تنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟

- هل للإستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة للمؤسسة تأثير على سياسة المنتج؟

- كيف تؤثر إستراتيجية التمييز للمؤسسة على سياسة المنتج؟

- إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية التركيز على سياسة المنتج؟

• فرضيات البحث:

يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسة التالية :

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

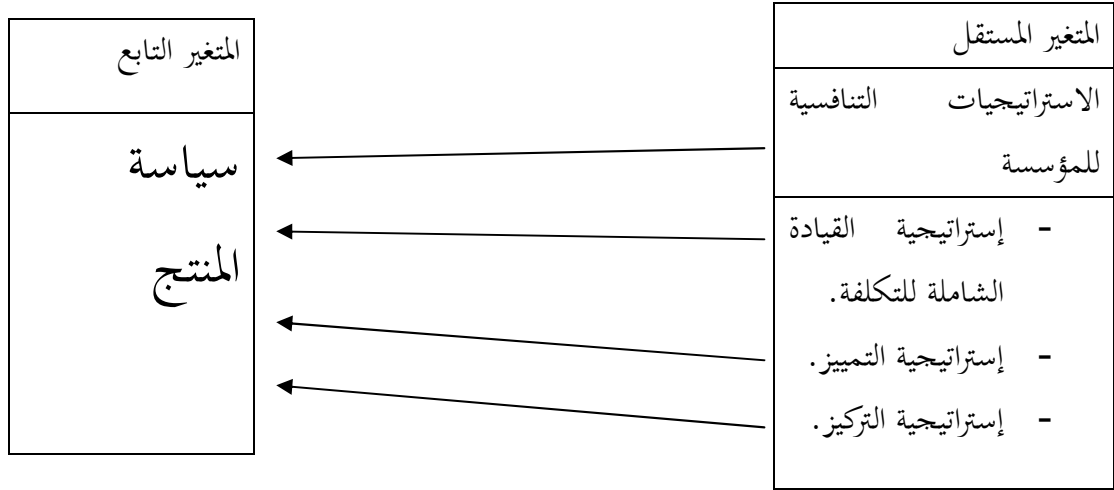
و يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة للمؤسسة على سياسة المنتج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

✓ لا يوجد علاقة ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التمييز للمؤسسة على سياسة المنتج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

✓ لا يوجد علاقة ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التركيز للمؤسسة على سياسة المنتج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

● نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

● أهداف البحث :

- إيضاح مفهوم إستراتيجيات التنافسية للمؤسسة بمختلف أنواعها خاصة من ناحية (إستراتيجية القيادة الشاملة لتكلفة، و التمييز، و التركيز).
- مناقشة مفهوم سياسة المنتج.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز تأثير الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.
- إثبات إن المؤسسة لا تستطيع أن تتضمن بقاءها و استمرارها إلا إذا توفقت بين الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة المعتمدة و سياسة المنتج المتبناة.

● أهمية البحث:

لا شك بان أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين إستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج من جوانب محددة و المعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا على طرح و مناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع و كذا محاولة استكشاف و تحليل آراء إطارات المؤسسة ميدانية حول تأثير الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج من زاوية إستراتيجية القيادة الشاملة لتكلفة و التمييز و التركيز.

المقدمة العامة

• أسباب الاختيار:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- توفر المراجع في هذا الموضوع.
- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- إن هذا الموضوع يندرج ضمن التخصص.
- الرغبة في معرفة التأثير الذي تلعبه إستراتيجيات التنافسية للمؤسسة سياسة المنتج.

• منهج البحث:

بالنظر لطبيعة النوعية للدراسة فأنا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة و تحليل الظاهرة، علما إن المنهج الوصفي التحليلي هو احد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة و تحليل و تفسير الظواهر النوعية، كما يستند الباحث على الدراسة الاستطلاعية و ذلك بالاعتماد على الاستبيان كاذات لجمع البيانات و المعلومات الميدانية بغرض الاختبار و التحليل.

• هيكل البحث:

لأنجاز هذا البحث تم اعتماد خطة اشتملت على مقدمة عامة وثلاث فصول وخاتمة، كما يلي:

- ✓ المقدمة : تم فيها طرح الإشكالية الجوهرية للدراسة بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات كما تم التعرض لأهداف الموضوع وكذلك أسباب اختياره ونموذج الدراسة والمنهج المتبع.
- ✓ الفصل الأول: يناقش عموميات حول الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة حيث يتناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع بدءا بماهية الإستراتيجية إلى تشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة ثم عموميات حول التنافسية ثم أنواع الإستراتيجيات التنافسية.
- ✓ الفصل الثاني : يتناول موضوع سياسة المنتج والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة كعامل مؤثر فيها وسوف يناقش في البداية عموميات حول سياسة المنتج حيث يتم التطرق إلى ماهية المنتج و الأنشطة المتعلقة به و دورة حياته.
- ✓ الفصل الثالث : خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة الورود بالوادي بحيث يناقش الاطار المنهجي للدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة العامة

● الدراسات السابقة للبحث:

1. دراسة: مقاطف سيما (1999) بعنوان: إستراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية - حالة: دار الحكمة للاستثمار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- على كيفية التمكن من إيجاد التوازن في البحث عن الأرباح، ومن وراء إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية وتغطية حاجات العلاج بهذه الأدوية.
- لكون تسويق المنتجات الصيدلانية له أهمية كبيرة، لا تقل عن أهمية التسويق المنتجات الأخرى الأكثر رواجًا.
- أن المنتجات الصيدلانية تحتاج إلى التسويق كباقي المنتجات الأخرى ووصول مؤسسة دار الحكمة للاستثمار إلى تصدير منتجاتها دوليًا.

في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي:

- أن التسويق يلعب دور هام في إنجاح الصناعات الدوائية، إلا أن تطبيقه فيها يختلف عن ما هو في الصناعات الأخرى، وذلك لكون قرار شراء الدواء يعود للطبيب وليس للمريض.
- وأن الصناعة الدوائية تتميز بتعدد المنتجات وتنوع تشكيلاتها .
- كما أنها تعتبر سوق تنافسية، وتتطلب استثمارات كثيرة وخاصة في مجال البحث والتطوير، والتي تأخذ وقتًا طويلا وبنفقات عالية وأن أهم محددات الطلب عليها تكمن في الدخل وزيادة السكان.

2. دراسة: عادل مياح (2010) بعنوان: هيكل السوق و دوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: صناعة الدواء في الجزائر(2000-2008)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح كل من هيكل الصناعة مع التعرض إلى مختلف أبعاده الرئيسية.
- الوقوف عند أهم التغييرات التنافسية.
- معرفة ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها الصناعي.
- تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في ظل محيطها التنافسي.
- توضيح كيفية نجاح المؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها ضمن هيكل صناعة معين.

المقدمة العامة

في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي:

- يقصد بهيكل سوق الصناعة التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة بها، وتهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في الصناعة المعينة.
- أن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول المنافسين إلى السوق من قبل مؤسسات أخرى وأبعاد أخرى أهمها مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة.
- أن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال.
- يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها.

3. دراسة: بزغي فطيمة (2009): دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي: دراسة حالة

مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إثبات أن المؤسسة لا تستطيع أن تضمن بقاءها واستمرارها إلا إذا استطاعت أن توفق بين الإستراتيجية الشاملة المعتمدة والمزيج التسويقي المتبنى.
- توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في خلق الميزة التنافسية لها.
- إبراز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الإستراتيجية التي اعتمدها لمحاولة تقييم مدى التوافق بين الخيارات الإستراتيجية والمزيج التسويقي المتبنى من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الوقوف على واقع المزيج التسويقي لهذه المؤسسات وعلاقته بالإستراتيجية الشاملة المتبناة.

في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي:

- ضرورة تعميق البحث حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة منها والخاصة لإرساء هذه الثقافة في المؤسسات.
- إعطاء أهمية أكثر للاستراتيجيات التنافسية وتطبيقها وفقا للشروط التي تتطلبها حتى تتمكن من إيجاد مكانة لها بين المنافسين الحاليين وتقوية حواجز دخول منافسين جدد.
- الاهتمام أكثر بالأهداف الطويلة المدى بدل القصيرة.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول الاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسة

تمهيد:

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات السوق المفتوحة، أصبحت الإستراتيجية إحدى أهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية والتي تضمن لها القدرة على التنافس في السوق والاستمرار والنمو، كما كان لزاما على هذه المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز أعمالها، ويعد وضع الإستراتيجية أكثر العمليات تعقيدا، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن التغييرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة أدت إلى تغييرات في السلوكات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد التنافسية، تعتبر استراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة الرد الفعلي لتغييرات التي تواجهها في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم.

في هذا الفصل نحاول التطرق إلى هذه القضية وفق المحاور التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجية.

المبحث الثالث: ماهية التنافسية.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.

يشهد العالم خلال الفترة الحالية منافسة شديدة بالإضافة إلى جملة من التحولات التي عرفتتها أغلبية المؤسسات، والتي ركزت خاصة على التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة منها ما يعرف بالإستراتيجية، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث مناقشة أساسيات حول هذا المصطلح كمفهوم الإستراتيجية، خصائصها و مستوياتها، وأهم مراحل الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني فن القيادة العسكرية و معناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من أثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام كل طاقات المؤسسة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.¹

كما يعرفها قاموس فرانكلين: بأنها علم و فن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقاً لمواقف وقوة كل طرف.²

الإستراتيجية هي: خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة و المداخل الإدارية التي تستخدم لانجاز أهداف الشركة وتحقيق رسالتها.³

الإستراتيجية هي: تصرف يقوم به المدير لتحقيق واحد أو أكثر من أهداف المؤسسة. بالنسبة لمعظم إن لم يكن كل المؤسسات، فإن الهدف الأسمى هو تحقيق أداء بالمقارنة بالمنافسين.⁴

كما تعرف الإستراتيجية هي: أسلوب التحرك الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية، أخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أساسي و رؤيتها ورسالتها.⁵

كما عرفها (Chandler 1962): هي تحديد المؤسسة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.¹

¹ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 51.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ط 1، 2013، ص 19.

³ نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 206.

⁴ محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل على بسيوني، "الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010، ص 29.

⁵ احمد ماهر، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، 2007، ص 23.

ويعرفها (mintzberg): بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما و هي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا وهي الأسلوب و هي مكان أو موقع و هي منظور.

كما نرى أن (mintzberg) ينظر للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن.² سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولا تضمينه أراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5 نقاط) لتعريف مفهوم الإستراتيجية.

1. الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.
2. مناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
3. نموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.
4. موقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة.
5. التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.³

وبناء على ما تقدم يمكن القول بان الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المنظمة انطلاقا من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تنبيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، و موجهها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المنظمة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي، و لمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، و صولا إلى أداء رسالتها، و تحقيق أهدافها.⁴

المطلب الثاني: مستويات و خصائص الإستراتيجية.

إن للإستراتيجية خصائص ومستويات مختلفة وعديدة ذات أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة غير أن الكثير من المفكرين والباحثين يشيرون إلى ثلاث مستويات رئيسية على اعتبار أنها تكشف عن ما يمكن أن توفره الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها ، كما تبرز نطاق تأثيرها درجة التزام المؤسسة بها.

¹ عبد الستار حسين، "الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق في منظمات الأعمال الصناعية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي لإدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، الأردن، أبريل 2008 ، ص 179.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 18.

³ غالم عبد الله و تيمجددين عمر، "اثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، جامعة بسكرة، 2014، ص64.

⁴ محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة"، دار جليس الزمان، عمان، ط1، 2014، ص19.

أولاً: مستويات الإستراتيجية.

I. **إستراتيجية المؤسسة:** و هي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما تعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها و خطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المؤسسة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب إن ترتبط بها المؤسسة و كذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة وأخيرا علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.¹

II. **إستراتيجية مجال النشاط:** مجال النشاط أو وحدة النشاط الإستراتيجية، هو جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ولذلك يسمى أيضا بالجزء الاستراتيجي، و هو منبثق عن تجزئة إستراتيجية تقوم بها الإدارة العامة وفق معايير محددة. فكل مجال نشاط له إستراتيجيته الخاصة به، و تسمى عادة بالاستراتيجيات التنافسية، حيث إن كل مجال نشاط يعتبر غالبا عن ثنائية منتج/سوق.²

III. **إستراتيجية الوظيفية:** تركز هذه الاستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة (التسويق و الإنتاج والعمليات، و التمويل، وإدارة الموارد البشرية، والبحوث والتطوير)، و تهدف إلى تحقيق التكامل و الاستخدام الفعال والكفاء للموارد داخل كل إدارة. ويمكن وضع استراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج، أو مؤسسة جغرافية أو أنواع المستهلك. وتتصف هذه الاستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني(عادة سنة أو اقل). وإذا كانت هذه الاستراتيجيات تساند النوع السابق (استراتيجيات الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على كيف، أي الأساليب والوسائل و آليات التنفيذ و مشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ، و يقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث و التطوير...)³.

IV. **إستراتيجية تشغيلية:** تشير إلى عدد من المبادئ من منظور ضيق، وكذلك التحركات التي ينتجها مديرو الوحدات الفرعية، وكذلك مديرو المناطق الجغرافية، لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالإستراتيجية، وعلى الرغم من هذه الإستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية. فعلى سبيل المثال، مدير أحد المناطق الجغرافية ملزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف هذه المنطقة الجغرافية، وكذلك مدير أحد المصانع ملزم بوضع إستراتيجية لإنجاز أهداف هذا المصنع.⁴

¹ السيد مبروك إبراهيم، "المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، ط4، 2015، ص 116.

² رحيم حسين، "إستراتيجية المؤسسة"، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، ط1، 2008، ص 24.

³ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 269.

⁴ بن واضح الهاشمي، "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة : مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية"

رسالة ماجستير في علوم تجارة، فرع الاستراتيجيية، جامعة مسيلة، 2006، ص4.

ثانياً: خصائص الإستراتيجية:

1. الشمولية إن الإستراتيجية هي انتهاج المؤسسة لسلوكيات شاملة على المدى المتوسط والطويل اتجاه المحيط الذي تنشط فيه¹، تمكن الإستراتيجية من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والبيئة، باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع هذه الجوانب.
2. **موجهة لنظام مفتوح:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر، وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.
3. **مجموعة قرارات:** إن الإستراتيجية يتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات؛ وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، ولها دور في تحديد مستقبلها.
4. **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الإستراتيجي؛ أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب (أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت دون جدوى).
5. **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف، وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.
6. **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة.
7. **محددة من حيث المراحل:** الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية(الصياغة، التنفيذ، الرقابة).
8. **المرونة:** الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للبيئة تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار.
9. **تخصيص الموارد:** الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.²

المطلب الثالث: مراحل الإستراتيجية.

يمر إعداد الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية هي كالآتي:

¹ فريك يخي، "إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة: بجمع صيدال"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الاقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، 2012، ص5.

² شوراب محمد، "واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – تكنولوجيات الإعلام والاتصال، جامعة بسكرة، 2008، ص4.

المرحلة الأولى: التحليل البيئي.

التحليل البيئي فهو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات، التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية. و من ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو المؤسسة، و الذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة.

والطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية هي طريقة تحليل السوات (SWOT)، و يستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريقة تحديد عوامل القوة وعوامل الضعف، هذه العوامل (القوة و الضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، تشمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، و هيكلها، و الموارد البشرية والمادية المتاحة، و من المعلوم إن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص و العوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.¹ سنتطرق إلى التحليل البيئي في المبحث التالي بمزيد من التفصيل.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد إن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.
- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ.

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الجموع الكلي للأنشطة و الاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات و الإجراءات و بصفة أساسية يمكن القول بان وضع الإستراتيجية/ الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب.

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب و تعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي... الخ).

¹ حضر مصباح إسماعيل الطيبي، "الإدارة الإستراتيجية" دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 61.

- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية.
- التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم، و متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز، ونظم المعلومات، ونظم الاتصال، ونظم الرقابة، ونظم التخطيط.
- أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية (التسويقية و المالية أو الإنتاجية... الخ)، تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الاستراتيجيات الموضوعية على مستوى المؤسسات أو الأعمال ككل.

المرحلة الرابعة: مراجعة و تقييم الإستراتيجية.

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز التقييم و هذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجيات و هي:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.¹

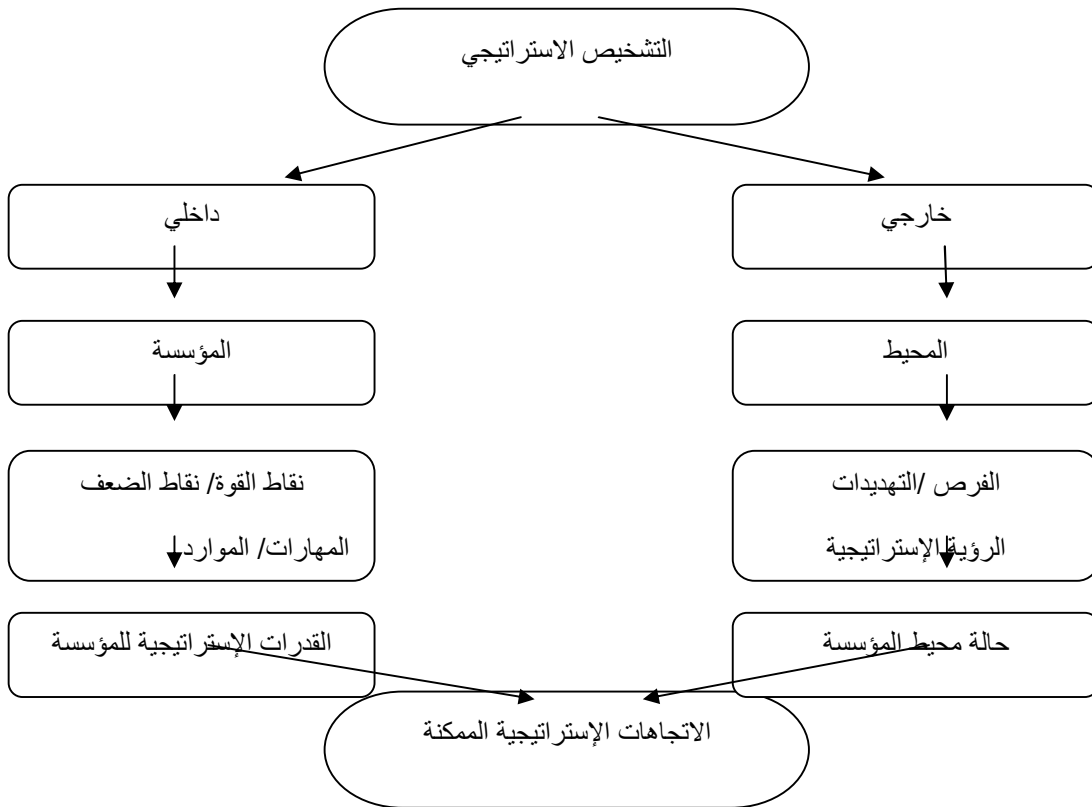
المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي.

يعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي، المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية، و هو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية لإدارة الإستراتيجية، و ذلك لتخصمه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، و تهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف الداخلية بها.

ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحد منط العلاقة بين المؤسسة والمحيط. كما يوضح الشكل الموالي:

¹ بن سالم عامر و بن لخضر محمد العربي، "صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، بدون سنة، ص 3-4.

الشكل رقم (01): أبعاد التشخيص الاستراتيجي.



المصدر: سلطاني محمد رشيد، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص31.

المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي للمحيط الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة):

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد وإنما صار أيضاً شديد التغيير. فلم تعد أي مؤسسة أعمال تأمين غدها في هذه البيئة، ولذلك فإن عدم تشخيص وتحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بالشكل الأمثل، قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل، لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام مؤسسات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية.

أولاً: تعريف محيط المؤسسة:

يعرف المحيط بأنه مجموعة القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة، مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الإستراتيجية وغيرها من أدوات الإدارة. ويعرف المحيط أيضاً بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم إلى خمس مركبات: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، علمية، تكنولوجية. ومن زاوية إستراتيجية، فإن المحيط هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص و التهديدات للمؤسسة.¹

¹ سلطاني محمد رشيد، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص31.

ثانياً: مفهوم التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية و الثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى.

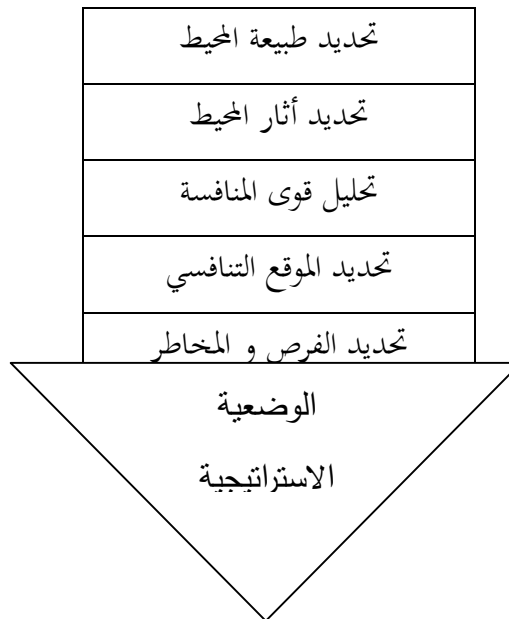
ثالثاً: مراحل التشخيص الاستراتيجي:

تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل، و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- تحديد وفهم طبيعة المحيط.
- تحديد أثار المحيط.
- تحليل قوى المنافسة(المحيط التنافسي).
- تحديد الموقع التنافسي.
- تحديد الفرص و المخاطر.

ومن خلال تتبع المراحل السابقة، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، و يتضح ذلك من خلال الشكل رقم(02).

الشكل رقم(02): مراحل التشخيص الاستراتيجي.



المصدر: سلطاني محمد رشيد، مرجع سابق، ص33.

1. تحديد وفهم طبيعة المحيط:

تتمثل في الغالب المشاكل للإدارة الإستراتيجية في المدى قدرة الإدارة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد، و لذلك فان بداية التشخيص الاستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير، أو انه بسيط أم معقد.

2. تحديد آثار المحيط:

التغيرات المحيط بالمؤسسات كثيرة و متعددة، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل آو بأخر، وعلى المؤسسة إن تتعرف على مكونات المحيط الذي تنشط فيه، وتتمثل هذه المكونات في العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والقانونية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتنافسية.

وهكذا، فتحليل المحيط إذا يمكن في ادراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير و التأثير، ولتقديم أمثلة على هذه المتغيرات تدرج الجدول رقم(01).¹

الجدول رقم (01): عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة.

1- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟ 2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟.	
اقتصادية	سياسية / قانونية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الدورة الاقتصادية. ➤ معدل الفائدة. ➤ السياسة النقدية. ➤ التضخم. ➤ البطالة. ➤ الدخل المتاح. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ قوانين الاحتكار. ➤ قوانين حماية المحيط. ➤ السياسة المالية. ➤ تنظيم التجارة الخارجية. ➤ قانون العمل. ➤ الاستقرار الحكومي.
تكنولوجية	اجتماعي - ثقافي
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الإنفاق العام للبحث والتطوير . ➤ الاستثمارات العامة والخاصة. ➤ الاكتشافات والتطورات الجديدة. ➤ سرعة التحولات التكنولوجية. ➤ معدل التقدم. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الديمغرافيا (علم السكان). ➤ توزيع الدخل. ➤ قدرة التنقل اجتماعيا. ➤ التغير في أسلوب الحياة. ➤ الوفيات. ➤ مستوى التربية.

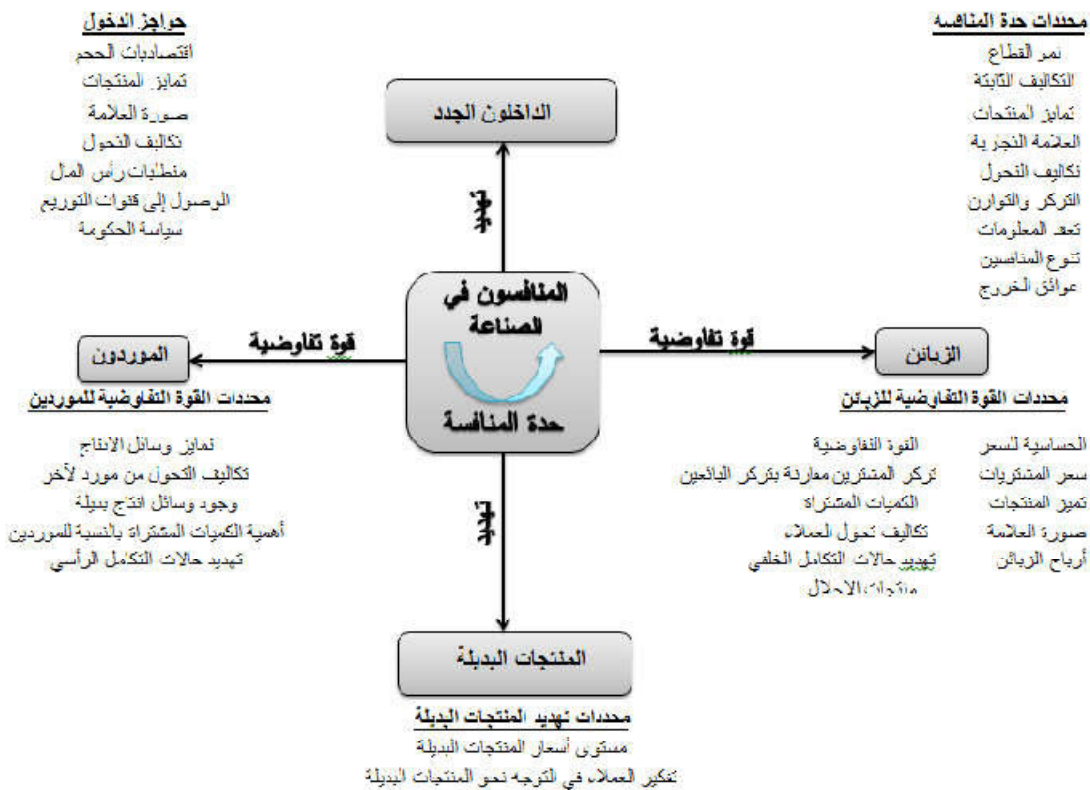
المصدر:سلطاني محمد رشيد، مرجع سابق، ص34.

¹ سلطاني محمد رشيد، مرجع سابق، ص34.

3. تحليل قوة المنافسة (المحيط التنافسي):

إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال، هو احتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، ويتضح هذه القوى وفق الشكل رقم (03).¹

الشكل رقم (03): نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر).



Source: Porter .M , "Competitive Strategy :Techniques For Analyzing Industries And Competitors" ,New York : Free Press, 1980 . P4 .

أ – تهديد المنافسون الجدد في الصناعة.

حيث إن دخول مؤسسات منافسة جديدة إلى السوق يعني سعي هذه المؤسسات للحصول على نصيب معين من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة بالفعل، وتعتمد درجة ذلك التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق.

¹ سلطاناني محمد رشيد، مرجع سابق، ص35.

ب- تهديد السلع أو الخدمات البديلة.

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة، و إن وجود بدائل قوية تمثل تهديد تنافسيا كبيرا، وبشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأثر ربحيتها.

ت- القوة التفاوضية للمشتريين.

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر وجودة الخدمة والمنتج من ضرب المنافسين بعضهم بعض، ويكون العميل (المشتري) أو مجموعة من العملاء اقويا إذا كان بعض ما يلي صحيحا:

- شراء جزء كبير من منتجات المؤسسة.
- توافر العديد من المؤسسات البديلة.
- تغير قليل في تكلفة خدمات المؤسسات.

ث- القوة التفاوضية للموردين.

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمداخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة وتكون مجموعة من الموردين قوية في حالة لا يتوفر البدلاء بسهولة أي يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.

ج- حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة.

تعتمد المؤسسات في الصناعة بعضها على بعض ومن ثم فإن أي حركة تنافسية من إحداها سوف يؤثر على البقية داخل الصناعة، و بالتالي قد يسبب هذا رد فعل من المؤسسات لأخرى تجاه هذه الحركة التنافسية.¹

4. تحديد الموقع التنافسي:

على اعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة، فإن المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العمومية تنافس من اجل الحصول على الموارد، وبالتالي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي، و الموقع الاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد أثار المحيط والتحليل التنافسي المقدمة سابقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للتوقع.

¹ كباب منال، "دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة سطيف"، رسالة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، ص151.

فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا و العيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم و بأعلى درجة في عوامل الإنتاج، و تتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل.

5. تحديد الفرص و التهديدات:

يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، بينما التهديدات في المشاكل أو الإضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط، وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك.

ويتم تحديد الفرص و التهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة.¹

المطلب الثاني: التشخيص الداخلي.

تقوم المؤسسة بتحليل للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا، ومن الجدير بالذكر بأن جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر، وهذا ينطبق أيضا على العوامل الداخلية حيث أن كل عامل من عوامل القوة أو الضعف يختلف عن العوامل الأخرى، وعليه لا يمكن أن تكون المؤسسة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية أو الإدارية مما يرغمها على تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية لتجنب المخاطر والتهديدات واستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها.

أولا: مفهوم التشخيص الداخلي:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هذا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.

¹ سلطاني محمد رشيد، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعة، أهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، رسالة الماجستير، تخصص علوم التجارة، فرع الإستراتيجية، جامعة المسيلة، 2006، ص25.

ثانيا: تشخيص وظائف المؤسسة:

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة، و ذلك من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف في كل وظيفة، والى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا تهمل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة، والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات...¹

1. تشخيص وظيفة الإنتاج:

للقيام بوظيفة الإنتاج يجب، وجب تحديد العوامل الإنتاجية، من خلال معرفة مزايا و عيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة، و فعالية أنظمة الرقابة على المخزون، و المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة، وعناصر القوى والضعف الموجودة في برامج الصيانة، والأمن والسلامة الصناعية.²

2. تشخيص الوظيفة التسويقية.

تلعب عملية التسويق دورا مهما في نجاح أية مؤسسة، إذ لا فائدة من الإنتاج و بأحسن نوعية إن لم يكن هناك سوق لتصريف السلع المنتجة و الخدمات المقدمة، و هذا ما يفسر اختلاف وجهة نظر المؤسسات التي أصبح همها الوحيد كيفية البقاء في السوق، بعدما كانت مشكلتها الأساسية في سنوات سابقة تتمثل في زيادة إنتاجها. وقد تبين أن البقاء في السوق يتمثل أساسا في دراسة احتياجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المحددة، ليتم بناء على ذلك إنتاج السلع و تقديم الخدمات المطلوبة بالأسعار المعقولة التي تحقق عائدا مناسباً للمؤسسة، و تضمن رضا المستهلكين بشكل يضمن سوقا مستمر للسلع المنتجة و الخدمات المقدمة.³

3. تشخيص وظيفة البحث والتطوير.

ترتبط وظيفة البحث و التطوير بوظيفة الإنتاج ارتباطا كبيرا، هذه الأخيرة التي تضمن الانتقال من المخبر إلى التصنيع في المعمل، في حين تضم الأولى مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث، و الارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات.⁴

¹ سلطاني محمد رشيد، مرجع سابق، ص26.

² سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص40.

³ محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة(النظريات, العمليات و الوظائف)", دار وائل، ط2، عمان، 2004م، ص394.

⁴ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2007، ص624.

4. تشخيص الوظيفة المالية.

تعد الوظيفة المالية إحدى أهم وظائف المؤسسات على اختلاف أنواعها، و بموجبها يمكن تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال، و السعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب و المحدد، مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات، و توفيرها في الوقت المناسب. و لا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب بل يشمل القيام بإدارة أموال المؤسسة، و السهر على حسن استثمارها و استخدامها بشكل مضبوط و جيد، و بالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ منذ ساعة التفكير بالمؤسسة، و حتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي.¹

5. تشخيص وظيفة الموارد البشرية.

ويهدف تشخيص وظيفة الموارد البشرية إلى التنبؤ و تقدير الوضعيات المستقبلية، كوضعية استثمارات تتطلب مجموعة من المهارات الفردية أو الجماعية للتحكم و استغلال المعدات، أو حالة التغيير النوعي في مهن القطاعات، من خلال إدماج مهارات جديدة و حذف أخرى. و بعد الانتهاء من إعداد التشخيص، يمكن للمؤسسة أن تتعرف على طبيعة المشاكل التي تواجهها و تلك التي لها أولوية، و تستدل على مواطن القوة و الضعف لمهاراتها الفردية والجماعية، مما يمكنها من الحكم على أسلوب التسيير لفترات سابقة، فيما يخص تنمية مهاراتها (التكوين، التدريب، والترقيات...) من أجل التعرف على الانحرافات و العمل على تصحيحها.²

ثالثاً: تحليل سلسلة القيمة

يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة ، و تحليل القيمة هي طريقة مؤسسة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة والكيفية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض. ويقسم تحليل سلسلة القيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة التي يسهم أي منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية (حيث تنبع القيمة من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المنشأة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة). التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة. والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة:³

الشكل رقم(04): سلسلة القيمة.

¹ عمر وصفي عقيلي و آخرون ، "وظائف منظمات الأعمال"، دار زهران، الأردن، 1994، ص230.

² أحمد محمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص146.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة (الإستراتيجية مدخل تكاملي)"، دار المناهج، عمان، 2008، ص150.



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة (الإستراتيجية مدخل تكاملي)", دار المناهج، عمان، 2008، ص150.

وتتكون سلسلة القيمة من أنشطة أساسية وأنشطة داعمة:

I. الأنشطة القاعدية (الأساسية): وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

1. **الإمداد الداخلي:** ما يعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
2. **عمليات الإنتاج:** وهي تلك الأنشطة المختلفة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. **الإمداد الخارجي:** أي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات بالوقت المحدد.
4. **التسويق والمبيعات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
5. **الخدمات:** وتتضمن الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج، أو بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

II. الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية بالاستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:

1. **البنية الأساسية (التحتية):** وتتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة.
2. **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسة من التعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

3. التطوير التكنولوجي: وتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

4. الشراء: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.¹ وينتج على هذه السلسلة هامش أو حد معين " فالحد المعين هو قيمة منتجات وخدمات المنشأة كما يدركها العملاء مطروحا منها التكاليف.²

المطلب الثالث: نماذج التشخيص الاستراتيجي.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض إلى أهم أدوات التحليل الاستراتيجي:

أولاً: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).

وهو احدهم و أشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل جماعة الاستشارية، و كما هو واضح في الشكل رقم (05).

نموذج (BCG) عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات و ذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) و حصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي).

درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج موجود في حقيبة المؤسسة. الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافس موجود في السوق. لذلك فان الموقع التنافسي يمثل أساس جيد للمقارنة في ضوء درجة القوة النسبية لعدد من أنشطة الأعمال أو من المنتجات في حقيبة المؤسسة.³

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات"، دار وائل، الطبعة 1، عمان، 2011، ص88.

² منصور رقية، "دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحي والتنمية الريفية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2008، ص77.

³ سعد غالب ياسين، " الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010، ص130.

الشكل رقم(05): نموذج جماعة بوسطن الاستشارية.

معدل نمو السوق	مرتفع	<p>النجم</p> <p>الأرباح عالية بشكل متزايد</p> <p>التدفق النقدي: متعادل</p> <p>الاستراتيجية: الملائمة: النمو، الاستثمار</p> <p>البقرة الحلوب</p> <p>الأرباح: عالية، ثابتة</p> <p>التدفق النقدي: عالي</p> <p>الاستراتيجية: الملائمة، التنويع</p> <p>المتربط وغير المتربط</p>	<p>علامة الاستفهام</p> <p>الأرباح: منخفضة، غير ثابتة</p> <p>التدفق النقدي، بشكل سلبي</p> <p>الاستراتيجية: الملائمة: النمو، التركيز</p> <p>الكلب</p> <p>الأرباح، منخفضة، غير ثابتة</p> <p>التدفق النقدي: بشكل حيادي، سلبي</p> <p>الاستراتيجية: الملائمة، الانكماش</p> <p>التصفية</p>
	منخفض	مرتفع	منخفض
		الحصة السوقية	

المصدر: عرباني عمار، "اثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية، حالة مؤسستي حمود بعلام و موبيليس"، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص162.

حيث تشير هذه الأنشطة حسب هذا النموذج إلى:

- **أنشطة التردد:** معدل النمو في النشاط مرتفع، بينما حصتها السوقية منخفضة. حيث تعتبر هذه المنتجات في مرحلة الانطلاق إذ تتطلب معالجة دقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل كبير، والإستراتيجية الملائمة هنا هي التركيز ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق كما يمكنها إتباع إستراتيجية التوسع.¹
- **أنشطة النجوم:** إذا ما نجحت الأعمال في الخلية (علامة الاستفهام أو التردد)، تصبح نجمة، فالنجمة هي قائدة السوق الذي ينمو نموا مرتفعا. فالنجمة لا تنتج بالضرورة تدفقا نقديا ايجابيا للمؤسسة و تصرف المؤسسة أموالها للاحتفاظ بنمو سوقي مرتفع.²
- **أنشطة البقرة الحلوب:** يتميز بحصة سوقية مرتفعة و معدل نمو منخفض، ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، و معدل النمو في يتميز بالانخفاض و التدهور من جهة أخرى.
- **أنشطة الأوزان الميتة:** منتج يحتوي على حصة سوقية منخفضة ونمو منخفض، لأنه عادة لا مربحة جدا. لزيادة حصتها في السوق ستتكد تكاليف ومخاطر لزراعة المنتج، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة

¹ عرباني عمار، "اثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية، حالة مؤسستي حمود بعلام و موبيليس"، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص163.

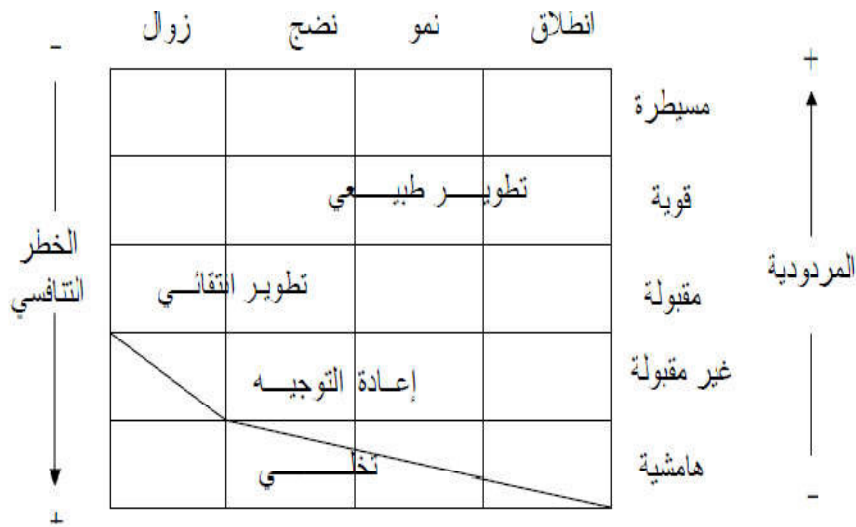
² الخفاجي نعمة عباس، "الإدارة الإستراتيجية: المدخل و المفاهيم و العمليات"، دار الثقافة لنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص169.

تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها. و غالبا ما يتم وقفها أو التخلص منها.¹

ثانيا: نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة ALD. (Arthur d' little)

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما: درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية، تختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG)، وذلك في اختيار المعايير المعتمد لتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقديم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التمويل، والتوزيع، وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وقف سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مسيطرة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.²

الشكل رقم (06): مصفوفة ال(ADL).



المصدر: سلطان محمد رشيد، مرجع سابق، ص32.

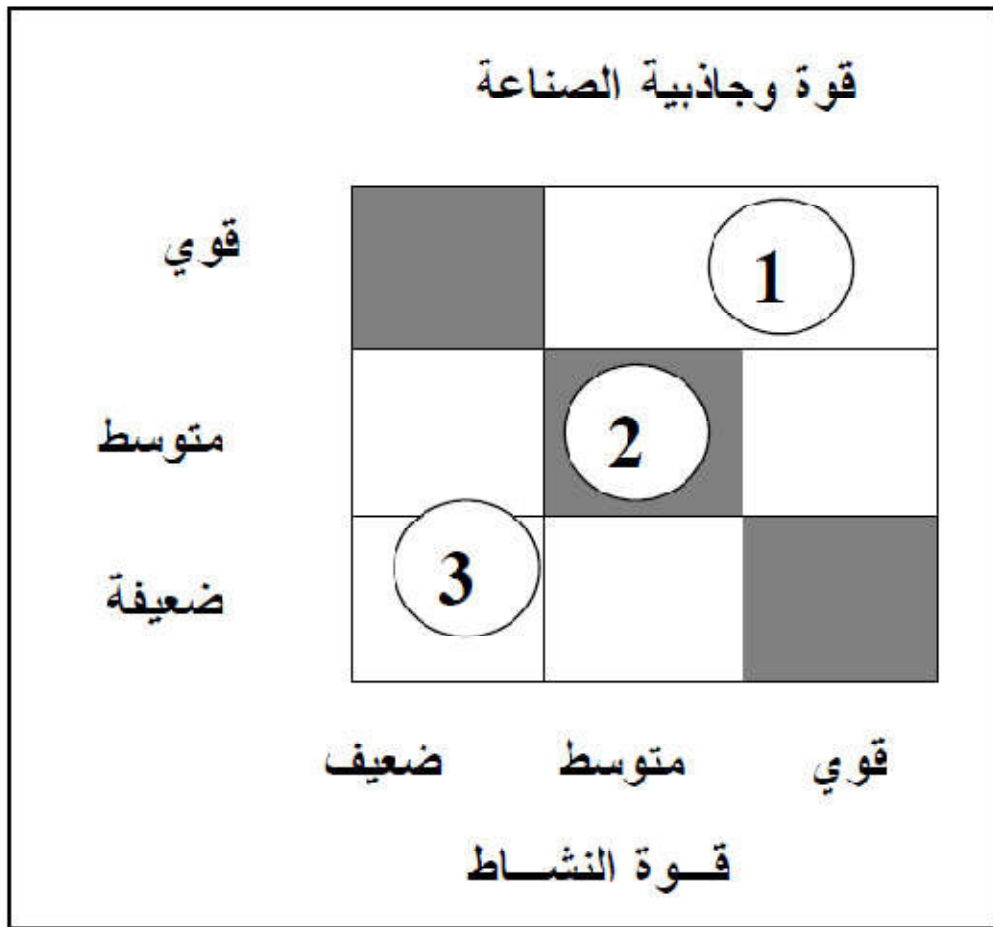
ثالثا: مصفوفة ماكينزي MCKINSEY.

طور هذا النموذج في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماك كنزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنيرال إلكتريك، ولذلك سميت أيضا بنموذج GE/MCKINSEY. تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة.

¹ David Campbell, George Stonehouse and Bill Houston." Business Strategy". Second edition. University of Northumbria May 2002. P109

² سلطان محمد رشيد، مرجع سابق، ص32.

- **المحور الأفقي/جاذبية النشاط:** لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي.
 - **المحور العمودي/المركز التنافسي:** وتقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين.
- يتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات: قوي / متوسط / ضعيف.
- الشكل رقم(07): نموذج جنرال الكترك.



المصدر: عمر تيمجدين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، 42.

المنطقة الأولى: إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وان تتوسع في أعمالها.

المنطقة الثانية: إذا كان النشاط في هذه المربعات فان على المؤسسة أن تأخذ حذرهما ، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة لا.

المنطقة الثالثة: إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تتوقف ، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.¹

المبحث الثالث: ماهية التنافسية.

في ظل مرحلة اشتدت فيها المنافسة أكثر من أي وقت مضى نتيجة لحدوث تحولات جذرية لكثير من الظروف والمعطيات، بات من الضروري إعادة النظر في التقنيات والأساليب المستخدمة لمواجهة هذه التحولات، وتعتبر التنافسية أحد أهم تلك الأدوات الحديثة التي حظيت باهتمام الإدارة المعاصرة نظرا لأهميتها في تمكين المؤسسة من مواجهة منافسيها، وهذا ما سيكون محور اهتمامنا في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض بأنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها".²

ووفقا لتعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية فهي القدرة على إنتاج سلع و خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعا و استدامة على المدى الطويل.

ويمكن القول إن التنافسية منظومة متكاملة لإنتاج السلع والخدمات تفي احتياجات الأسواق العالمية، وتلك المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى معيشة المواطن.³

وتعرفها Laura Dandrea Tyson، و هو من أكثر التعاريف رواجاً: إن التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختيار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنامي وستدعم على حد سواء.⁴

وتعتبر التنافسية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتجه وتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء الزبائن عن طريق الجودة و الخدمات الملحقة بالمنتج. وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف، والتنافسية خارج التكاليف.¹

¹ عمر تيمجددين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريج"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، 42.

² Alouani Aoemeur Akki « le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises » séminaire international sur « la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement » Biskra, 2002, P 229

³ عادل رزق، " مفهوم التنافسية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2007، ص 347.

⁴ بوقرة رابح، و اجعيج نبيلة، " اثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، بدون تاريخ، ص 7.

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.²

المطلب الثاني: أنواع التنافسية و أسباب التنافسية.

للتنافسية عدة أنواع للتنافسية لكن من أهمها تنافسية المؤسسة، و تنافسية النشاط، و تنافسية الدولة، كما انها لها عدة أسباب، سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع التنافسية وأسبابها.

أولاً: أنواع التنافسية.

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية لكن أهمها هو التصنيف على أساس مستوى التحليل والذي تصنف حسب التنافسية إلى: تنافسية المؤسسة، تنافسية قطاع النشاط، تنافسية الدولة.

1. تنافسية المؤسسة.

وهي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب وفي الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

وضمن تنافسية المؤسسة نجد تصنيف آخر يصنف تنافسية المؤسسة إلى تنافسية سعرية و تنافسية غير سعرية:

أ. **تنافسية سعرية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.³

فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.⁴

¹ مخيفي أمين، و بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء الميزات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم و وهران، ص 5.

² الطيب داودي، و محبوب مراد، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص 39.

³ صولح سماح، "دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى بالجنوب أماش بسكرة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008، ص 3.

⁴ مصطفى احمد حامد رضوان، "التنافسية كالية من آليات العولمة الاقتصادية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2011، ص 34.

ب. تنافسية غير سعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية و الملائمة و تسهيلات التقديم وعنصر الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة والسوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى و لو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.¹

2. : تنافسية قطاع النشاط

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمة لنفس القطاع في اقتصاد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الاقتصاد في هذا القطاع، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تحديد القطاع بدقة لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف بين القطاعات.

3. : تنافسية الاقتصاد

تعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تنافسية الاقتصاد على أنها " المدى الذي من خلاله ينتج الاقتصاد وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة منتجات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي للأفراد في الأجل الطويل ".

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF2000، بين التنافسية الظرفية أو الجارية وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسة واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ، وبين التنافسية المستدامة وتركز على الإبداع التكنولوجي والرأسمال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم والرأسمال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، وقوى السوق.²

ثانيا: أسباب التنافسية.

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عدة عوامل أهمها:

- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد الانفتاح أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة فيما يتعلق بتوفير المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مركزها التنافسي.

¹ نوري منير، " تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقية، عدد4، جامعة الشلف، ص25.

² صولح سماح، مرجع سابق، ص4.

- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الصناعة كثفه الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز فيه القوة الحقيقية للعملاء فيما يتعلق بتعدد فرص الاختيار والمفاضلة لإشباع رغباتهم.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات الكبرى، وكذا تدفق نتاج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملة الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات الكبرى في هذا المجال.¹

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية.

هناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لتقييم تنافسية المؤسسة منها:

1. **المؤشرات المالية:** وتمثل في حساب مجموعة من النسب المالية الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، مثل قدرة التسديد، الاستقلالية المالية المردودية... الخ.
2. **مؤشرات تجارية:** تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة في أسواقها مقارنة بمنافسيها من خلال عدة مؤشرات منها حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... الخ.
3. **مؤشرات تقنية:** ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة.
4. **مؤشرات تنظيمية:** وتتعلق بنوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم ومستويات اتخاذ القرار.
5. **مؤشرات تسييرية:** وتتعلق بتقييم المسيرين من حيث خبرتهم وكفاءتهم وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وكيفية قيادتهم للمؤسسة.²

¹ حمير مريم، "دور إستراتيجي الإعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسات مطاحن الجنوب بسكرة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013، ص65.

² محبوب مراد، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة رياض للتمور بسكرة "، الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007، ص33.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي و استراتيجياتهم التنافسية لتمكن هذه المنظمة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها و ذلك من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى إستراتيجية قيادة في التكلفة وذلك من خلال مضمونها ومتطلباتها وعواملها وخصائصها وعيوبها ومزاياها وذلك كالآتي.

أولا: مضمون إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة.

إن المؤسسة التي ترغب في تطبيق هذه الإستراتيجية يجب أن تقوم بتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أنواع التكاليف مثل تكاليف التسويق، الإدارة، التوزيع، التمويل... فحسب بورتر المنظمة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل.¹

ثانيا: متطلبات إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة.

يتطلب إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة القائمة على ترشيد الإنفاق و ضبط التكلفة مقومات أساسية منها ما يلي:

1. ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة و تضع الأنظمة الفعالة و تتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء و رفع معدل الإنتاجية و تقليل الهدر و التالف والفاقد في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة، و هذا يقع العبء على كافة الوحدات و الوظائف على مستوى المؤسسة.
2. ليس بالضرورة إن تبحث المؤسسة على العميل المتميز و ممن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة و استعداد قوى لدفع سعر مرتفع مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات آو خدمات بمواصفات غير عادية.

و يعني هذا أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، و في نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحوث و التطوير و التصميم وغير ذلك من مجالات إضافية للإنفاق ينتج عنها الاضطرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.

¹ Stratégor. "Politique Générale de l'Entreprise". Dunod. Paris 1997. P 61.

ومع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي، فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدد (غير كبير) من فئات أو شرائح معينة من العملاء و خاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية نسبة أكبر لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء و الحصول على الخدمة.

3. ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع و القدرة على التطوير و التحديث و تنمية الرغبة و الدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة، و من أمثلة ذلك.

- يقدم مسئولو وظيفة الخدمات اللوجستية أفكارا لضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة في الأعمال الشراء وخدمات النقل والصيانة وإعمال التخزين وغيرها من أنشطة الإمداد.
- يقدم مسئولو وظيفة الترويج أفكار لضبط الإنفاق و ترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات و معارض و دعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب وأدوات الترويج.
- يتمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعه كبيرة الحجم والقيمة تريد الإسراع في عملية التنفيذ أو تحقق مقومات الإنتاج الكبير والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و من ثم توفير في التكلفة.
- يقدم مسئولو أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات و المستلزمات أو طرقا فنية لإعمال التشغيل والصيانة أو استراتيجيات جديدة للتعامل مع المقاولين و الموردين ولاستشاريين ينتج عنها توفيراً في التكلفة.

4. ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزاً أو منفرداً أو ذو مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين. ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية تبادلية بين الاتجاه إلى التفرد و التمايز في المواصفات له تكلفته، وقد تكون تكلفة مرتفعة، ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.

رابعا: أهم خصائص إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة:

- ✓ توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- ✓ اعلي قدرة لمواجهة التغييرات المفاجئة في أسعار المدخلات و تكلفة الإنتاج.
- ✓ قوة القدرة المالية و تدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
- ✓ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.¹

¹ عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي"، و المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو 2007، ص 336، 334.

خامسا: عوامل نجاح إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة فتمثل في:

1. القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة.
2. إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف.
3. متابعة نظام التكاليف مع عدم تأثير ذلك على الجودة.
4. إنتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للزبائن، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم.
5. دراسة دائمة للمنافسين.
6. جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المؤسسة.
7. متابعة التطورات التكنولوجية.¹

سادسا: مزايا وعيوب إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة:

I. مزايا:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

1. الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
2. التسويق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية؛
3. منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
4. إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛
5. البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة؛
6. إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف)؛
7. سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقدم أي مزايا إضافية للمنتج؛
8. قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.²
9. ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها.³

¹ Gérard Garibaldi. "Stratégie concurrentielle Choisir et Gagner". Les éditions d'organisation. Paris 1996. P98.

² مياح عادل، "هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، صناعة الدواء في الجزائر"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2010، ص52.

³ Michael porter, "l'avantage concurrentiel", dunod, paris, 1999, p155.

II. عيوب:

1. الخسائر الفادحة في حالة انخفاض حجم الطلب سواء المتعلقة بزيادة تكاليف التخزين أو المتعلقة بارتفاع التكلفة الثابتة، حيث يتم تحميلها في هذه الحالة على عدد قليل من وحدات الإنتاج.¹
2. قد يكون ميزة لم يدم طويلاً إذا منافسيه يمكن تقليدها بسهولة منخفضة التكلفة الأساليب القائد.
3. قد يكون هناك تحول في السوق، مع الزبائن يجري أقل حساسية السعر واستعداد لدفع ثمن المضافة ذات الجودة العالية والخدمة الميزات. الالتزام بهذا يمكن أن إستراتيجية معينة غالباً ما تؤدي إلى عدم المرونة الإستراتيجية، إن هذه المؤسسة لا يمكن أن تستجيب بسهولة للتغيرات.
4. التغييرات التكنولوجية يمكن أن يؤدي إلى التكلفة أو عملية الاختراقات التي إلغاء الاستثمارات السابقة وزيادة الكفاءة. البقاء على رأس موفرة للتكلفة يمكن التحسينات التكنولوجية أن تكون مكلفة، لاسيما إذا كان ينطوي على إلغاء المعدات الموجودة.²

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز "التمايز" (الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة).

في هذا المطلب سنتطرق إلى إستراتيجية التمييز وذلك من خلال مضمونها ومتطلباتها وخصائصها وعيوبها ومزاياها وذلك كالآتي.

أولاً: مضمون إستراتيجية التمييز:

تعرف إستراتيجية التمييز على أنها: قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمييز بخصائص ومواصفات معينة مثل الجودة والتصميم وصورة العلامة والتي يتم تقديرها من طرف الزبائن، ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم.³

و تقوم على إيجاد خصائص للمنتج تجعله متفرداً ومتميزاً عن المنتجات المنافسة. مع الإشارة إلى أن إستراتيجية التمييز قد تنصب على الخدمات المقدمة، كالخدمات ما بعد البيع، طريقة الدفع، طريقة التوزيع، ... الخ. و تعد هذه الإستراتيجية بمثابة بديل لإستراتيجية المواجهة حيث انه باعتماد تمييز المنتج تكون المؤسسة في حالة تجنب لمنافسة المنتجات المماثلة.⁴

وهي إستراتيجية البحث عن التميز، الانفراد بخصائص استثنائية في المجال الصناعي، وفي ضوء هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة ذهنية محبة حول منتجاتها وخدماتها نظراً لمزاياها الفريدة والصورة الحسنة للمؤسسة بين المستفيدين والزبائن.¹

¹ محبوب مراد، مرجع سابق، ص 62.

² Paul Dobson, Kenneth Starkey and John Richards. " STRATEGIC MANAGEMENT. ISSUES AND CASES". blackwell publishing. SECOND EDITION, p56.

³ Etienne Collignon Et Michel Vissler, " Qualiét Compétivité Des Entneprises", 2eme Editions ,Economica ,Paris 1983, P 166 .

⁴ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 102.

ثانياً: متطلبات إستراتيجية التمييز:

يتطلب إتباع إستراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

1. إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
2. يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية و خصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنتمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار ولا ارتفاعات المتواصلة فيها.
3. ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بالارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات منتج عن غيره، وان كان هذا لا يعني إهمال الجودة ا وان المؤسسة يمكن ان تحقق لمنتجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة.²
4. قدرات و مهارات تسويقية عالية.
5. تنسيق قوى بين الوظائف و خاصة بحوث التطوير و التسويق.
6. مقاييس وحوافز ذاتية او غير كمية.
7. جذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة إضافة إلى الباحثين.
8. قنوات توزيع فعال وتعاون مع الوسطاء.
9. شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا.
10. قدرة عالية في مجال البحوث.
11. مواصفات متميزة في المنتجات.³

ثالثاً: أهم خصائص إستراتيجية التمييز:

- ✓ خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- ✓ إيجاد قيود و تهديدات قوية إمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج او المؤسسة.
- ✓ توفير إطار من الحماية النفسية و السلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.
- ✓ توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء الزبون وانتمائه للمؤسسة.⁴

¹ عماد أحمد إسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى" دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، "قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا آلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص 48.

² منير مهدي، "الكفاءة النتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة لصناعة الكوابل بسكرة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012، ص 72.

³ مخفي امين، و بن شني يوسف، مرجع سابق، ص 12.

⁴ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 334.

رابعاً: مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز:

I. مزايا:

تتمثل مزايا هذه الإستراتيجية في: ولاء الزبون للمنتج الذي يوفر الحماية للمؤسسة، وبدأت الوقت الحد من القوة التفاوضية للزبائن أو الموردين الأقوياء كما إنها تشكل عائقاً أساسياً لدخول منافسين جدد، وتضع المؤسسة في موقع أفضل لحمايتها من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تملك خصائص متشابهة لمنتجها.

II. عيوبها:

فتمثل في كونها لا تدوم طويلاً، وإنها عرضة للتقليد من جانب المنافسين، كما أن أساليب التي تتبعها المؤسسة تصبح أقل أهمية للمشتريين، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع.¹ أي أن التكاليف العالية التي تتحملها المؤسسات نتيجة التطوير الذي تقوم به قد يصبح نقطة ضعف حقيقية عندما يتم تقليد المنتجات بكلفة أقل أو تدخل بدائل في السوق.

قد لا تعطي ميزة مستمرة للمؤسسة حيث يمكن تقليد المنتجات وتقديم منتجات أفضل.²

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز:

في هذا المطلب سنتطرق إلى إستراتيجية التركيز وذلك من خلال مضمونها ومتطلباتها وخصائصها وعيوبها ومزاياها وذلك كالآتي.

أولاً: مضمون إستراتيجية التركيز.

في هذا النوع من استراتيجيات تقوم المؤسسة بـمحصـر وتركيز نشاطها بمنتج واحد أو خدمة واحدة، كما يمكن أن تحدد نطاق نشاطها في سوق واحدة. وبموجب هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة السيطرة على النشاط الذي تعمل فيه وتتبوأ دور القيادة والريادة في تحديد اتجاهات هذا النشاط؛ إذ إن التخصص في مجال معين فقط يساعد المؤسسة على تراكم الخبرة مما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن للمؤسسة تركيز جهودها في مجال واحد وعدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق متعددة. فتخصص المؤسسة في نوع واحد أو أنواع متشابهة من المنتجات أو الخدمات وامتلاكها كادراً متخصصاً يعطيها الفرصة للتوصل إلى الكثير من الأفكار الإبداعية في صناعة المنتج أو الخدمة، والقيام ببعض التعديلات لتجنب التقادم وزيادة مبيعاتها، بما يتناسب ورغبات الزبائن من خلال الترويج

¹ عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد سعود جردات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2014، ص219.

² ناهدة اسماعيل عبد الله، "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرسين في عدد من المنظمات الصناعية نينوى"، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 13، كلية حدباء الجامعة، 2006، ص35.

واستخدام سياسات أسعار تحفيزية. ويمكن أن يشمل التوسع الأسواق المحلية كما يمكن أن يمتد إلى الأسواق العالمية وتحقيق المنافسة بالاستفادة من ظاهرة العولمة.

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تستخدم أحد أسلوبين، الأسلوب الأول يهتم بالتنظيم الداخلي والعمل بكفاءة عالية مما يمكنها من تحقيق وفورات في التكاليف وجعلها قادرة على البيع بأقل من أسعار المنافسين، والتوسع في مبيعاتها من المنتج أو الخدمة أو الدخول لأسواق جديدة. أما الأسلوب الثاني فهو التميز في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأشكال متجددة وبما يتفق وتوقعات الزبائن، ولكن الذي يجب أن تنتبه إليه المؤسسة هو أن المرح بين التميز وخفض الأسعار قد يوحي لكثير من المستهلكين بعدم وجود مواصفات استثنائية للمنتج أو الخدمة، لذا فمن المفضل أن تهتم المؤسسة بخفض الأسعار مع درجة بسيطة من التميز للتوصل إلى أفضل النتائج.¹

ثانياً: متطلبات إستراتيجية التركيز.

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز و التخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

1. وجود أسس و معايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
2. وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
3. وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
4. تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية و تترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.
5. تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
6. الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة و ترشد التكلفة.

¹ شاكر جارالله الخشالي، " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، راسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد1، المجلد2، الاردن، 2006، صص100-101.

ثالثاً: أهم خصائص إستراتيجية التركيز (التخصص):

المزايا و المآخذ المرتبطة:

1. تحفيز المؤسسة على ترشيد و ضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
2. تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
3. الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة.
4. توفر قدرة من الحماية المنظمة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.¹

رابعاً: مزايا و عيوب إستراتيجية التركيز:

I. مزايا إستراتيجية التركيز:

الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر و الأوسع، ببعض المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية قد كانت قادرة على إن يوفر لها اختيارها حصون داخل حصون.²

II. عيوب إستراتيجية التركيز

1. صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته
2. بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للزبائن.
3. قد يجد المنافسين أسواق ثانوية داخل جزء سوق الزبون يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق.
4. صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية.³

¹ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 331.

² روبرت ابنتس ديفيد لي، " الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2008، ص 351.

³ وليد عباس جبر و احمد حسين جلاب و اخرون، "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية / دراسة مقارنة"، PDF Created with deskPDF

PDF Writer - Trial :: <http://www.docudesk.com>، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 187.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن معظم مؤسسات الأعمال تسعى إلى تحقيق نجاح عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد أي أن تكون لها رؤية إستراتيجية، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر بناء الإستراتيجية، وهذا ما يتطلب على المؤسسات الإطلاع على مختلف الاستراتيجيات ومعرفة كيفية اختيار الإستراتيجية الأمثل.

الفصل الثاني:

سياسة المنتج والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسة كعامل مؤثر فيها

تمهيد:

تم التطرق في الفصل الأول إلى أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة والتي تمكنها من اكتساب تنافس تميزها عن باقي المنافسين وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز. وتختلف طرق الحصول على الأفضلية التنافسية من إستراتيجية إلى أخرى؛ فإستراتيجية السيطرة بالتكاليف يعد التخفيض من التكاليف الطريقة الوحيدة التي تكسب المنظمة الأفضلية وما لها من تأثير على سياسة المنتج، وتعتمد إستراتيجية التمييز على تمييز منتجاتها وما تتطلبها من جودة عالية وبالتالي أسعار مرتفعة، وإستراتيجية التركيز مصدرها الخاص لاكتساب الأفضلية والتي تجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين.

حيث تتبوأ السلعة و الخدمة في أي مؤسسة مكانة جوهرية ولكي تكون هذه المكانة أكثر فاعلية فلا بد من وجود منتج يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل الزبون ويواجه المسئولون الرئيسيون (الإدارة العليا ، البحوث و تطوير الإنتاج) مع رجال التسويق العديد من القرارات و التحديات المتنوعة في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات و هدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات و احتياجات الزبون حيث أن نجاح أي مؤسسة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق هذا الهدف.

لذا فإن نجاح المؤسسة في تبنيها لإحدى هذه الإستراتيجيات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوافق بين الإستراتيجية المتبناة و ساسة المنتج المناسب.

في هذا الفصل نحاول تحليل سياسة المنتج وفق المحاور التالية:

المبحث الأول: سياسة المنتج.

المبحث الثاني: الأنشطة المتعلقة بالمنتج.

المبحث الثالث: دورة حياة المنتج.

المبحث الرابع: تحليل ثنائية الاستراتيجيات التنافسية وسياسة المنتج.

المبحث الأول: سياسة المنتج.

يعتبر المنتج احد أهم العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي و(المزيج التسويقي عبارة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التفصيلية السياسات، البرامج، والأنشطة الموجهة بحملها نحو الموارد التي تمتلكها المؤسسة للإنتاج الأهداف التسويقية). فهو يمثل حلقة الوصل التي تربط بين المؤسسة وأسواقها المستهدفة، بحيث لا يمكن للمؤسسة التخطيط للعناصر الأخرى للمزيج التسويقي بدون توافر المنتج.

المطلب الأول: مفهوم المنتج.

يمثل المنتج قلب مزيج التسويق باعتباره العنصر الذي ترتبط بوجوده كافة الأنشطة التي تزاو لها المؤسسة و التسويق على حدى.¹

المنتج هو حزمة المنافع الملموسة و غير الملموسة التي تشبع حاجة معينة لدى الزبون، والمنتج يتكون من مستويين رئيسيين داخلي وهي حزمة المنافع الوظيفية مثل الذاكرة والكاميرا بالنسبة إلى الهاتف المحمول، وخارجي مثل الشكل والمعلومات المدونة عليه.²

ويرى كوتلر المنتج على انه شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع حاجة معينة أو رغبة معينة، وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمؤسسات والأفكار، وان مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص، مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيرها.³

أما مار كارتي⁴ فانه يرى في المنتج مصدرا لإشباع حاجات و الرغبات الاستهلاكية كما انه مصدر الربح الذي يسعى إلي تحقيقها.

و الآن اصبح لدينا تعريف شامل و دقيق للمنتج: هو مجموعة من السمات الملموسة و غير الملموسة التي يمكن أن تشمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمته. ويمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكانا أو شخصا أو فكرة وبشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات

¹ محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، "إدارة المنتجات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص98.

² مؤيد حاج صالح، " أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد الأول، 2010، ص605.

³ محمد سلطان همو، "أسس واستراتيجيات إدارة المنتج"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص14.

⁴ حميد الطائي و بشير العلاق، " مبادئ التسويق الحديث" دار اليازوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 311.

المادية الملموسة عندما يقومون بشراء منتج ما حيث أنهم يشتركون إرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا المنافع التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج.¹

المطلب الثاني: مستويات المنتج.

نظرا للعديد من المستويات التي يتضمنها المنتج نجد كل من (Kotler et Armstrong) يشيران إلى هذه مستويات حيث أن لكل مستوى قيمة معينة ومحددة للزبون.

أولا: مستوى قيمة معينة ومحدودة.

1. جوهر المنتج:

وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليه الزبون أو يتوقع الحصول ليها من خلال شراء المنتج، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسة أو الجوهرية لذلك عند تصميم المنتج يجب أن يشكل استنادا إلى ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلا إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها الزبون أولا، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهرية التي يرغب الزبون الحصول عليها.²

2. المنتج الفعلي:

وتتمثل هذه الجوانب الملموسة بالمنتج في كل من مكونات المنتج وخصائصه وشكله وعناصر الجودة فيه، واسمه المميز، وعبوته وغلافه، والبيانات اللازمة على الغلاف، أي أن المخططين للمنتجات يقومون بالتفكير من تحويل جوهر المنتج إلى منتج فعلي (ملموس).³

3. المنتج المدعم:

يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما ينفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.⁴

وتوضيح مستويات المنتج في الشكل التالي:

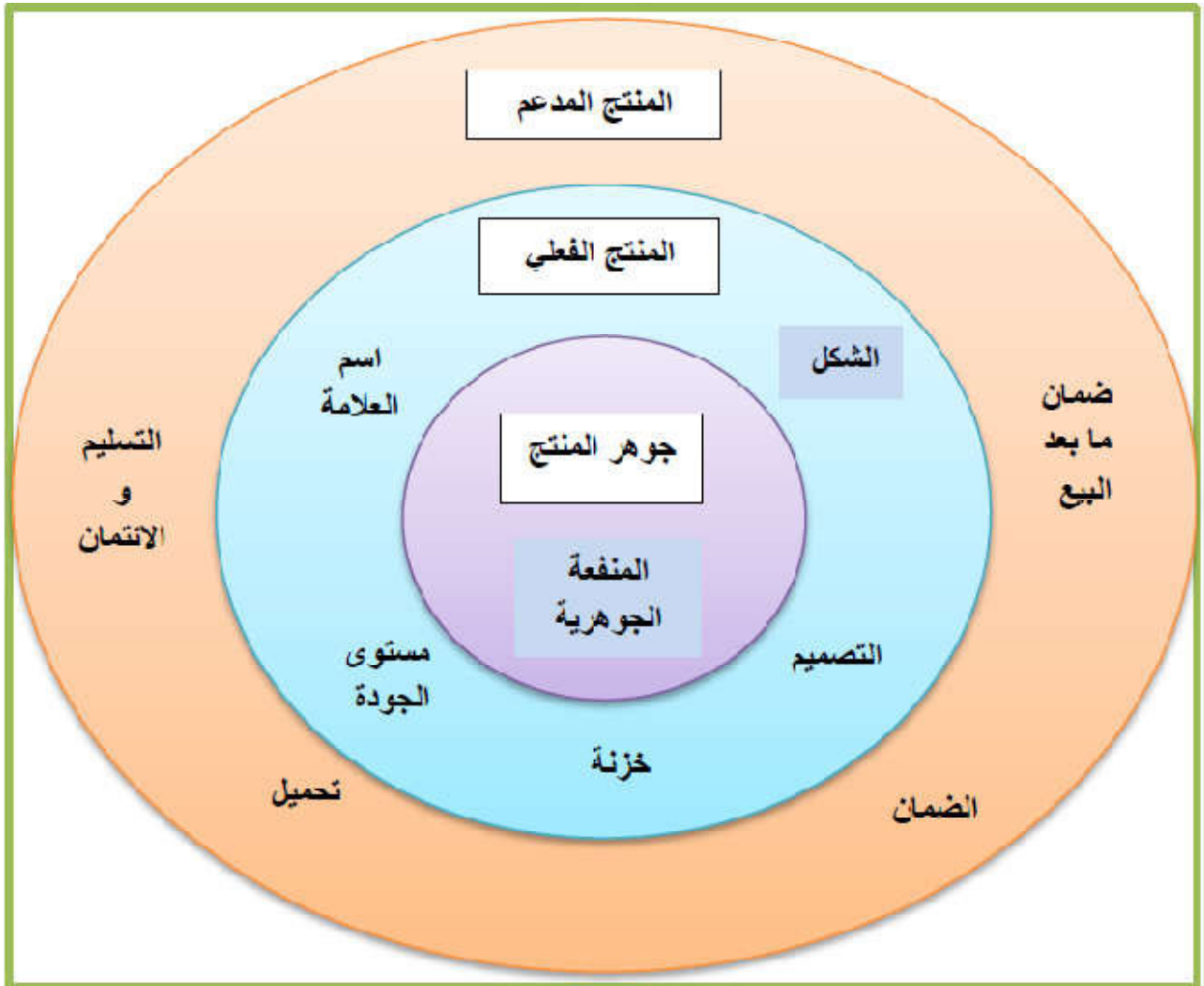
¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص16.

² محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص100.

³ زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق)"، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ص179.

⁴ محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص183.

الشكل رقم(08): مستويات المنتج.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص101.

ثانيا: مستويات أخرى.

وهناك أيضا ثلاث مستويات أخرى و هي:

1. المنتج الأساسي(المركزي):

يعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري، والتي تسمح بإشباع حاجاته.

2. المنتج الملموس:

هو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة، والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.

3. المنتج بمفهوم واسع (المتنامي):

هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج التوزيع، التركيب، الضمان، الصيانة.¹

المطلب الثالث: تصنيف المنتجات.

يوجد العديد من التصنيفات المختلفة للمنتجات وهذا اعتمادا على عدة معايير من بينها: التصنيف على أساس المنتج، والتصنيف على أساس الغرض من شراء المنتج. وهذه التصنيفات هي كما يلي:

أولا: التصنيف على أساس المنتج: ويتم التقسيم كما يلي:

1. السلع المعمرة:

عبارة عن سلع ملموسة وتصلح لعدة استعمالات (مثلا: الثلاجات، الملابس). وتتطلب السلع الدائمة مجهودات فيما يخص البيع والخدمات.

2. السلع غير المعمرة:

هي عبارة عن سلع ملموسة ذات الاستهلاك الواحد أو عدة إستهلاكات، (مثل: المنتجات الغذائية، الدواء، منتجات التنظيف)، وهي معروضة في مختلف نقاط البيع وتعرض لعمليات إستهارية وترويجية عديدة.

3. الخدمات:

تتعلق بالنشاطات، بالمنافع والمزايا أو بالرضا والتي تخضع إلى تبادلات، (مثلا: العلاج الطبي، النقل، الحلاقة...)، والخدمات هي غير ملموسة، غير قابلة للفصل وقابلة للتلف.²

ثانيا: التصنيف على أساس الغرض من شراء المنتج: تصنف إلى نوعين هما:

I. المنتجات الاستهلاكية:

1. المنتجات الميسرة:

هي منتجات استهلاكية يشتريها الزبون النهائي في حال (on the spot) وبجهد بسيط جدا وهي منتجات يتكرر شراؤها، مثل السحائر و الصحف والمجلات والصابون وشفرات الحلاقة ومعاجين الحلاقة ومعجون الأسنان والكبريت... الخ، وتميل أسعار هذه المنتجات إلى الاعتدال وقسم كبير منها أسعارها واطئة، ولذلك فان الزبون غالبا ما يشتريها من اقرب متجر. وفي الغالب تتوفر المنتجات المسير في متاجر التجزئة (المفرد) على نطاق واسع ويعتمد

¹ محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص17.

² رحمان ليندة، "التسويق الصيدلاني، حالة مجمع صيدال"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010، ص184.

منتجوها على الإعلان للترويج لها من خلال التركيز على العلاقة التجارية وغالبا ما تكون أرباحها قليلة نسبيا حيث دوران المخزون يكون سريعا (نقصد بدوران المخزون عدد مرات بيع متوسط المخزون من البضاعة خلال مدة معينة ويستخرج هذا الرقم بقسمة صافي المبيعات في مدة معينة، سنة مثلا، على متوسط المخزون في تلك الفترة).¹

2. منتجات التسوق:

وهي أيضا منتجات استهلاكية يقتنيها المستهلك النهائي، على أن الزبون يقوم بمقارنتها بغيرها على أساس الملائمة والجودة و السعر والطراز وشكل المنتج أو جاذبيته. ومن أمثلة سلع التسويق الشائعة: المفروشات، والكهربائيات، والأثاث، والملابس، والأحذية، والأقمشة، والحلي، وغيرها. وتمتاز منتجات التسويق هذه بأنها تكلف أكثر من غيرها من المنتجات الميسرة كما أن شراؤها لا يتكرر كثيرا. وتلعب شهرة المحل دورا هاما في تصريفها، ويطلق على هذا النوع من المنتجات مصطلح السلع المعمرة.²

3. المنتجات الخاصة:

هذه منتجات تتميز بمواصفات وخصائص فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة وراسخة ويبدل الزبون جهودا كبيرة قبل أن يشتري المنتج. ومن أمثلة ذلك آلات التصوير، الأدوات الرياضية، والآلات الموسيقية. وما يميز هذا النوع من المنتجات إصرار الزبون على شراء صنف معين أو علامة تجارية معين دون غيرها.³

4. المنتجات غير مرغوب فيها (منتجات الطوارئ):

يتم شراء منتجات الطوارئ أو التي يبحث عنها الزبون هي بمثابة حل للمشكلة تواجه الزبون وبصورة طارئة، هذا النوع من المنتجات لا يهتم بها أصلا الزبون ولا يبحث عنها إلا إذا صافته مشكلة مثل شراء سلاسل حديدية لإطارات السيارات عند سقوط الثلوج بكثافة وتغلق الطرق ، أو شراء قطعة غيار معينة لسيارة، أو بوالص التأمين كمثال آخر.⁴

II. المنتجات الصناعية:

وهي المنتجات التي يقوم المنتجون بشرائها لاستخدامها في مواجهة متطلبات مؤسسة الأعمال، سواء لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى أو للمساعدة في تسهيل الإنتاج، ويهتم مشتروا المنتجات الصناعية بتمييز تلك المنتجات وفقا بما تغطيه من جوانب وظيفية تسهل أداء عمليات الإنتاج، ويمكن تقسيم المنتجات الصناعية إلى عدة أنواع منها:⁵

1. المواد الخام:

¹ محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص122.

² حميد الطائي، بشير العلق، " مبادئ التسويق الحديث"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص112.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص09.

⁴ نظام موسى سويدان، " التسويق المعاصر"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص191.

⁵ حميد الطائي، وآخرون، "الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص161.

هي مواد تدخل جزئياً أو كلياً في الإنتاج سلعة ما (القطن، الحديد... الخ).¹

2. المواد المصنعة والأجزاء:

هي عبارة عن مواد خام تمت معالجتها، أو أجزاء لا يجري أي تغيير على شكلها. تدخل في عملية تصنيع السلع التجارية أو الصناعية، وتصبح جزءاً من المنتج النهائي. عادة ما يتم شراؤها بكميات كبيرة. تعتمد قرارات الشراء عادة وبشكل طبيعي على السعر والخدمة التي يوفرها البائع. تسوق مباشرة من قبل الشركة المصنعة. لا يعد التمييز السلعي للمواد والأجزاء المصنعة أمراً مهماً، من أمثلتها: الحديد الخام الذي يتم تحويله إلى صلب، الغزل الذي يتم نسجه إلى أقمشة، الدقيق الذي يصبح جزءاً من الخبز، رقائق أشباه الموصلات في الحواسيب، البطاقات في شاشات الحاسوب،... الخ.

3. مواد التشغيل:

هي سلع تجارية تتسم بانخفاض قيمتها وقصر حياتها الاقتصادية، تسهم في عمليات المؤسسة، دون إن تصبح جزءاً من المنتج النهائي. موحدة قياسياً، تتسم أسواقها بالمنافسة السعرية المرتفعة عادة، من أمثلتها: زيوت التشحيم، أقلام الرصاص، الأدوات المكتبية، مصابيح الإضاءة العادية، و ما شابه ذلك.²

4. التجهيزات الآلية:

وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج المنتج، ولكن تساعد في إنتاجها ولازمة للحصول على مخرجات معينة وعادة تستهلك هذه المنتجات على فترات زمنية معينة.³

5. الأجهزة المساعدة:

وهي لا تدخل مباشرة في تصنع المنتج و لكن تستخدم في الأنشطة المكتبية وتشمل الآلات الكاتبة والكمبيوتر... الخ.⁴

المطلب الرابع: مزيج المنتجات.

من الخطأ الاعتقاد بأن المنتج يمكن تسويقه لوحده أو التعامل مع صنف محدد دون أن تكون له علاقة مع منتجات أخرى تكون مجموعة مشتركة وذات صفات أو خصائص متجانسة. وهذا ما يسمى بخط الإنتاج وقد تكون هذه الخصائص على أساس الأساليب المعتمدة في تسويقها، أو التكنولوجيا المعتمدة في إنتاجها، أو الاعتبارات الخاصة في استخداماتها النهائية سواء كان للزبون أو مؤسسات الأعمال.

¹ محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص20.

² حميد عبد النبي الطائي، و بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص23.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص183.

⁴ محمد الصبري، "مبادئ التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص338.

ومزيج المنتج " يمثل في حقيقته إجمالي المجاميع للمنتجات التي تتعامل بها المؤسسة والتي تقدمها إلى الزبائن والتي يمكن تلمسها على سبيل المثال في المتاجر الكبيرة.¹ وتمثل أبعاد مزيج المنتج في:

الاتساع ويقصد باتساع مزيج المنتج عدد المنتجات في خط المنتج أو في كل خط إنتاجي للمؤسسة، أما البعد الثاني فهو طول مزيج المنتج وهو يعني عدد الخطوط الإنتاجية المتنوعة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها وإنتاج المنتجات من خلالها. ويتضمن أيضا مزيج المنتج بعد العمق وهو عدد الأنواع المختلفة لكل منت وج كأن ينتج المنتج بعنوت ذات أحجام مختلفة أو بألوان متعددة. وبالإضافة إلى بعد الاتساع والطول والعمق هناك بعد تناسق مزيج المنتج والذي يقصد به أوجه التشابه والتناسق بين منتجات المزيج التسويقي كان تباع للزبون نفسه، أو يستخدم في توزيعها قنوات توزيع واحدة أو هناك تقارب في أسعارها وذات طبيعة واحدة في الإنتاج.²

المبحث الثاني: الأنشطة المتعلقة بالمنتج.

هناك عدة أنشطة متعلقة بالمنتج من حيث المظهر والمخبر ومستويات قدرات النشاط الإنتاجي نذكر منها التغليف، العلامة، التصميم، الجودة.

المطلب الأول: التغليف.

التغليف أصبح جزءا أساسيا من حياتنا المعاصرة، ولقد ارتبط كثيرا بحضور الشعوب والأمم وتطورت أدواره عبر مراحل التاريخ وبرزت أهميته خاصة في الدول المتقدمة، فهو من بين الأنشطة المتعلقة بالمنتج، لأنه يعزز صورته الذهنية لدى الزبون.

أولا: تعريف التغليف:

هو مجموعة الوسائل المادية المتنوعة لغرض احتواء السلع وحمايتها وتسهيل عملية نقلها وتوزيعها، كما يعتبر الغلاف الصورة المرئية للسلعة فهو يساعد على التعريف عليها وبيعها وجلب الانتباه إليها من خلال الألوان، الصورة والرسومات والخطوط الموجودة عليه.³

¹ ثامر ياسر البكري، " استراتيجيات التسويق"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص253.

² حميد الطائي وبشير العلق، " مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص117.

³ محمدي رشيد " إستراتيجية التغليف لمنتج التمور و مشتقاتها من منظور تسويقي، دراسة حالة ولاية بسكرة" قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004، ص03.

ثانيا: مستويات التغليف:

للتغليف ثلاثة مستويات أساسية و يمكن توضيحها فيما يلي:

- I. **المستوى الأول:** يمثل الغلاف الأولي و الذي يحتوي على السلعة، فهو ذو اتصال مباشر بالسلعة مثل الزجاجاة التي تحوي الدواء (التعبئة).
- II. **المستوى الثاني:** هو الذي يجمع عدة وحدات من المنتج لجعلها في وحدة مباعة أي هو حاوية إضافية للمنتج.
- III. **المستوى الثالث:** غلاف عبوة الشحن هو الذي يسمح بنقل و شحن عدد كبير من المنتجات من المصنع إلى نقاط البيع الخاصة بالمنتج.¹

ثالثا: أهمية التغليف:

يعتبر التغليف في الوقت الحالي جزء حيوي في سياسة تطوير منتجات المؤسسة، كما يعتبر جزء مهم من المنتج نفسه في إعطاء الزبون التصور الكامل للمحتويات و الحكم على جودة و نوعية المنتجات و تكمن أهمية التغليف في الآتي:

- المحافظة على محتويات المنتج و حمايته أثناء عملية التعبئة والنقل و التداول و الخزن حيث يقلل من احتمالات تعرضه للكسر.
- يعد التغليف وسيلة اتصال مع جمهور المستهلكين وذلك من خلال تعريفه بالمؤسسة وتعليماتها الخاصة باستخدام المنتج.
- يعد أداة للشهرة و التمييز.
- يعتبر التغليف عاملا مهما في نجاح المنتجات الجديدة.
- يساعد التغليف المؤسسة على إتباع سياسة التغيير فيه من أجل خفض التكاليف عندما ترتفع و كذلك عندما تنخفض المبيعات نتيجة لتقادم الغلاف و ظهور مواد جديدة للتعبئة، مثل التغيير في العبوات الزجاجية إلى العبوات الكارتونية أو البلاستيكية.
- حماية البيئة: و تحت ضغط حركات حماية البيئة فان المنتجين بدءوا في تصميم أغلفة منتجاتهم بما يتلاءم مع البيئة وعدم تلويثها.²

¹ بن بيمينه كمال، "تأثير التعبئة و التغليف على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري"، رسالة الماجستير التسيير الدولي للمؤسسة، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2011، ص39.

² www.abahe.co.uk ، Arab British Academy for Higher Education ، (pdf) ، 01p.

المطلب الثاني: العلامة.

إن المنافسة الشديدة بين المؤسسات جعلتها تلجأ إلى تمييز منتجاتها وتموقعها في سوق البدائل المتنافسة، وذلك باستخدام علامة تجارية للتعريف بالمنتج ولجذب الزبائن، وهي من أهم الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة لاستهداف الأسواق.

أولاً: تعريف العلامة:

عبارة عن اسم ن لفظ رمز ن رسم ، أو توليفة من هذا العناصر التي تسمح بالتعرف على المنتجات المعروضة من قبل الشركة لتمييز منتجاتها عن المنافسين ن وتظهر أهميتها من خلال تأثيرها على الزبون، فهي تعبر له عن أصالة الترويج وجودته ، لذلك يجب حسن اختيار العلامة ، للتعبير عن قيمة المنتج.¹

ثانياً: مميزات العلامة:

إن العلامة يمكن أن تكون:

1. إشارة شفوية، تكون مكتوبة أو منطوقة:

- اسم المالك.
- اسم مستعار أو معدل.
- اسم جغرافيا.
- تسمية مبتكرة.
- اسم مبتكر من جزء.
- اسم محول من معنى آخر.
- شعار.
- رقم.
- حروف.

2. إشارة مصورة: والتي ترى بالعين:

- رسم رمز، مزيج من الألوان، مثال شعار كوكاكولا.

3. إشارة مركبة:

- تتضمن رموز مكتوبة ومصورة.

4. إشارة صوتية:

- مكونة من أصوات وجمل موسيقية وإيقاعية.

¹ مصباح ليلي " دور التغليف في النشاط الترويجي للمؤسسة"، رسالة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص تسويق ، جامعة قسنطينة، 2010، ص79.

5. شكل المنتج وغلافه:

- قارورة كوكاكولا.

ثانيا: وظائف العلامة:

يمكننا أن نميز وظائف العلامة بالنسبة للمؤسسة، وبالنسبة للزبون:

- ترمز الإشارة إلى ملكية المؤسسة.
- تميز مختلف المنتجات والخدمات.
- تقسيم السوق، تقديم رموز لدعم وفاء الزبائن.
- الاتصال.
- تثبيت المنتج.
- القضاء على التقليد من خلال العلامة المسجلة.
- التعرف على المنتج ومراقبته.
- الاتصال: تصحيح العلامة اسم مشترك.
- ضمان الجودة سويي.
- وضع الزبون في صورة المنتج.
- تقديم نمط حياة.¹

ثالثا: أنواع العلامة:

نميز نوعين من العلامات (منتجات وخدمات مختلطة).

1. علامة المنتجين:(العلامة القومية).

هي تلك العلامة المملوكة بواسطة المنتج ذاته، وعادة ما يطلق عليها العلامة القومية. مثل سويي، أمو.

2. علامة عين الموز:

هي تلك العلامة المملوكة بواسطة أحد الوسطاء مثل متاجر التجزئة أو متاجر الجملة، عادة ما يطلق عليها بالعلامة الخاصة أو اسم المتجر.

وتتميز علامة الموزع بكونها تباع بسعر اقل من تلك المنتجات التي تحمل علامات قومية نظرا لان هذه الأخيرة عادة ما ينفق عليها نفقات إعلانية ضخمة مما يزيد من تكلفة تسويقها.

و هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى زيادة استخدام المنتجين لعلامات الموزعين:

¹ محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص71،70.

- عندما يصبح البائع ذو أهمية أكبر من المنتج ذاته في تقديم ضمانات الجودة..
- عندما تتغير البيئة التنافسية التي يعمل فيها المنتج بحيث تدعو المنتج إلى استخدام علامة الموزع.
- بطء النمو الاقتصادي ووجود حالة من الركود تدعو الزبون إلى البحث عن المنتجات ذات السعر الأقل¹.

المطلب الثالث: تصميم المنتج.

يشير تصميم المنتج إلى ترتيب العناصر التي تشكله، ويمكن أن يؤدي التصميم الجيد إلى تحسين إمكانيات تسويق المنتج، تسهيل عمليات استخدامه واستهلاكه، زيادة نسبة الترويج له.

أولاً: تعريف تصميم المنتج:

نعني بتصميم المنتج وضع الخصائص والأشكال الخاصة بمنتج معين "سلعة أو خدمة" في قالب يمكن المؤسسة من الوفاء باحتياجات الزبائن في السوق.

ثانياً: مراحل تصميم المنتج:

- **مرحلة توليد الأفكار:** نشوء الفكرة واكتشاف الأفكار ، في هذه المرحلة يتم اكتشاف الأفكار المطروحة الجديدة والمتحصل عليها من عدة مصادر مختلفة وهذه المرحلة ليست بهدف تصميم منتج جديد بل يمكن أن تقوم بهذه المرحلة لإعادة تصميم منتج سابق بهدف تحسينه وتطويره أ إجراء بعض التغيير فيه.
- **مرحلة المفاضلة بين الأفكار (تقييمها و اختيارها):** في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار السابقة وفحصها والمفاضلة بينها باستخدام عدة طرق منها: قائمة الاختبار بوضع عدة خصائص يتم توافرها في الفكرة مثال: نقاط الضعف، والقوة للمنتج، المنافسة، المبيعات المتوقع تحقيقها بهذا المنتج... الخ .
- **قائمة الاختبار** تأخذ شكل وصفي: بمعنى أسئلة وأجوبة بنعم أو لا./شكل كمي: وهو شكل مساعد للشكل الأول وفيه يتم إعطاء كل خاصية وزن أو قيمة معينة(تقدير الخاصية بالنقاط، مثلا هامش الربح 20 % ، كونه عامل أساسي للإدارة)، وطريقة النقاط تعتمد على خبرة الإدارة في منحها.
- **مرحلة اختيار المنتج:** بعد عملية تقييم الأفكار الجديدة المتاحة للإدارة تتم عملية اختيار الفكرة الأفضل والتي بها تتم عملية اختيار المنتج المرغوب في إنتاجه، وذلك من خلال نتائج الدراسات التسويقية والجدوى الاقتصادية. ✓ الدراسات التسويقية نعني بها معرفة إمكانية إنتاج هذا المنتج في ظل أهداف المؤسسة ومدى ملائمتها للإمكانيات.

✓ الجدوى الاقتصادية: هي قيمة المنتج (معامل قيمة الفكرة)، وذلك بالعلاقة التالية.

$$\text{معامل قيمة الفكرة} = \frac{\text{ف ن ف} \times \text{ف ن ت} \times \text{م س} \times \text{أ و}}{\text{م ح م} / \text{ت ك م}}$$

بجيث : ف ن ف : فرص النجاح الفني / ف ن ت : فرص النجاح التجاري / م س مبيعات السنوية بالوحدات / أ و : أرباح الوحدة / م ح م : مدة حياة المنتج / ت ك م : التكلفة الكلية للمنتج.

- **مرحلة إعداد التصميم المبدئي:** هذه المرحلة يتم إعداد نموذج للمنتج كي يتم اختياره لاحقاً.
- **مرحلة اختبار المنتج و التصميم النهائي:** في هذه المرحلة يتم اختبار التصميم المبدئي للمنتج وفي حالة التأكد من أدائه وقدرته على تحقيق الغرض الذي أنتج من أجله يتم اعتماد التصميم النهائي له ذلك بعد مراعاة عدة معايير:

- ✓ المقدرّة التصنيعية: سهولة تصنيعه وتجميع أجزاء المنتج.
- ✓ الاعتمادية والأداء: أي قدرة المنتج أو أي جزء منه على تحقيق الوظيفة التي أنتج من أجلها .
- ✓ الخدمة: أي سهولة تصليح وصيانة المنتج.
- ✓ بساطة التصميم: بحيث يكون المنتج غير معقد.
- ✓ تكلفة التصميم: أي التكلفة التي يتطلبها تصميم المنتج.
- ✓ الأثر الغير ضار بالبيئة: أي عدم إضرار المنتج بالبيئة.
- ✓ الخصائص المميزة للمنتج عند تشغيله: أي ما يميز هذا المنتج عن غيره من المنتجات.

- **مرحلة تقديم المنتج:** هذه هي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تقديم المنتج للسوق ومتابعة ومراقبة مدى فعاليته، وتحقيقه للهدف الذي أنتج من أجله.¹

¹ www.startimes.com/?t=21337932 .le.2016/04/21

المطلب الرابع: جودة المنتج.

أصبح من المتفق عليه الآن أن تكون الجودة المنتج مصنفة تصنيفاً مؤثراً وفعالاً في المؤسسة وتكون مكملة لكل النشاطات الثانوية والأساسية، إذن يمكننا القول بأن الجودة تبدأ مع حاجات الزبون وتنتهي برضا الزبون.

أولاً: تعريف جودة المنتج.

أسهمت الجودة أسهاماً فاعلاً في ميادين العمليات الإنتاجية والخدمية بشكل عام وبدت لها أهمية خاصة في تكنولوجيا المنتج، إذ أصبحت مثارا لاهتمام كافة الباحثين والمؤسسات الإنتاجية، وقد تباينت أفكار ومفاهيم الباحثين الخاصة بالجودة إلى وفق زاوية النظر إليها، إلا إن هذا التباين الشكلي يكاد يكون متماثلاً في المضامين التي تسعى لتحقيقه المؤسسة، ويرتبط مستوى جودة المنتج بجوانب فنية وأخرى اقتصادية عند الإنتاج، ويعد مستوى جودة المنتج وتكلفته هدفين رئيسين يسعى إلى تحقيقهما أي نشاط إنتاجي ويتفق كل من (Krasewski & Ritzman) و Russell (& Others) وتتفق الباحثة معهم في تعريف الجودة من منظور المنتج.¹

ثانياً: أبعاد جودة المنتج.

هناك بعدين في جودة المنتج وهي:

البعد الأول: جودة التصميم ويعني مدى استحابة خصائص ومواصفات المنتج لتحقيق الجودة المرغوبة، ويمكن استخدام تقنيات الحاسب الالكتروني في تحقيق جودة التصميم عن طريق تغذية العقل الالكتروني بمعادلات رياضية وبكلفة أقل.

البعد الثاني: جودة المطابقة وتعني قدرة العملية لقياس التغيرات في مختلف زوايا التصميم في تحقيق مواصفات التصميم، أي مدى مطابقة المواصفات الفعلية للمنتج لتلك المواصفات المقررة بغض النظر عن مستوى جودة تصميم المنتج ويشير أحد الكتاب إلى الجودة بأنها "مقدار ادراك الزبون لأي من السلعة أو الخدمة التي تقبل التوقعات" أي أن جودة المنتج تحدد من قبل الزبون وليس من قبل الشركات المنتجة فقط، وفي تعريف آخر للجودة "التكامل للصفات والخصائص للمنتج والتي تظهر قدرتها على الإبقاء بالاحتياجات المطلوبة الحالية والمستقبلية". ويرى آخر الجودة أنها "الملائمة للاستخدام" وأيضاً أنها "تقليل التغير الحاصل في العمليات والمنتجات".²

وهناك أبعاد الجودة في منتج أخرى تتمثل في النقاط الآتية كما وضعها ديفيد غارفين (Garvin 1987)، ومتى تم تحقيقها يكون قد توصلنا لتلبية متطلبات الزبون:

¹ رجاء حاسم محمد، "دراسة دور تقانة المعلومات في تحسين جودة المنتج (دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، معهد الإدارة الرصافة، العدد التاسع والسبعون، 2009، ص11.

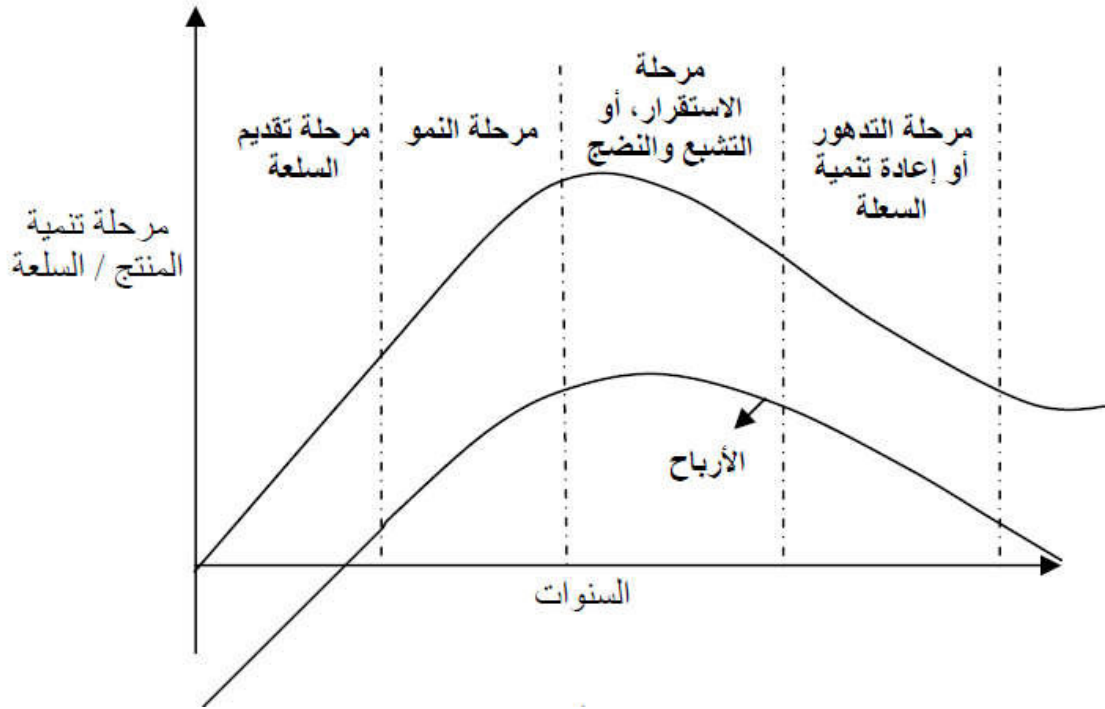
² رجاء حاسم محمد، مرجع سابق، ص12.

- الأداء: مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- الوثوقية: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.
- التحملية أو المتانة: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.
- الخدمية أو قابلية الاستخدام: مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادة حالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.
- الجماليات: مدى أناقة وجاذبية المنتج.
- المزايا أو خصائص المنتج: إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
- سمعة المنتج: سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- المطابقة للمعايير: مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات الزبون.¹

المبحث الثالث: دورة حياة المنتج.

إن احد الطرق الأخرى المفيدة في تخطيط النشاط التسويقي للمنتج هي استخدام ذلك المفهوم الذي يعرف باسم مفهوم دورة حياة المنتج. و يقوم هذا المفهوم على افتراض أساس إلا و هو أن المنتج سوف تتغير حجم مبيعاته (على مستوى الصناعة ككل) عبر الزمن. فدورة حياة المنتج ما هي إلا مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المنتج في السوق _ وفقا لحجم مبيعات الصناعية _ من مرحلة التقديم ، مروراً بعدد من المراحل ، و نهاية بمرحلة التقديم، و مرحلة النمو، ومرحلة النضوج، ثم أخيراً مرحلة التدهور و يعتبر الشكل(09) عن هذه الدورة.

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/جودة> le 25/04/2016.



المصدر: رحمان ليندة، "التسويق الصيدلاني، حالة مجمع صيدال"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010، ص189.

المطلب الأول: مرحلة التقديم.

تمتاز مرحلة التقدم بأنها المرحلة الأساسية والأولى التي يبدأ فيها المنتج الجديد دورة حياته، إذ في هذه المرحلة يتم طرح التجاري للمنتج الجديد أو الإبداع الجديد في السوق، وهذه المرحلة هي مرحلة حرجة جدا وذات مخاطرة عالية كما تمتاز بارتفاع تكاليف ونفقات الأبحاث والتطوير والترويج للمنتج الجديد. أما المبيعات فتكون منخفضة بشكل كبير كما تحقق المؤسسة في هذه المرحلة الخسائر. ويعود انخفاض حجم المبيعات للأسباب التالية:

1. إن معظم العملاء من فئة المبدعين وهي فئة قليلة جدا.
2. تأخير التوسع في سعة المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية، مما ينجم عنه قلة عدد الوحدات المنتجة.
3. المشاكل التقنية المتعلقة بإنتاج وتحسين المنتج الجديد.
4. صعوبة إيصال المنتج الجديد للعملاء وخصوصا عندما يكون هناك مشكلة تتعلق بقنوات التوزيع وتجار التجزئة.
5. صعوبة تقبل العملاء لأي فكرة جديدة بل ورفضها ينتج عنه عدم شراء واقتناء ذلك المنتج في بداية حياته.

تمتاز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف الترويج بشكل كبير جدا، مما يؤدي إلى وقوع الخسائر ولبرهة من الزمن ولكن هذه التكاليف قد تقود المؤسسة لتحقيق ميزة الريادة في السوق. فعلى الرغم من وقوع الخسائر إلا إن تثبت المؤسسة لإقدامها

داخل السوق ينجم عنه مزايا متعددة جدا يمكن إن تتحقق في المستقبل فهذه الشركات التي تحتل الصدارة في السوق يكون لها الصدارة في الحركات داخل السوق أيضا وفي طرح منتجات جديدة ذات قيمة عالية صعب إن يؤثر عليها المنافسون. ولكن عندما نتحدث بان المؤسسة ستحقق ميزة الريادة في السوق، فعندها نسال ما هي الميزات والنتائج التي تترتب على تحقيق ميزة الريادة؟ إن العملاء إذا ما شعروا بالرضا فأثم سيذكرون اسم العلامة وسيقومون بتكرار عملية الشراء مما يحقق مزايا الإنتاج بحجم كبير في المؤسسة، من حيث زيادة حجم الإنتاج وتكاليف اقل، وكذلك تحقق المؤسسة الريادة على مستوى التكنولوجيا وأحقية المؤسسة للملكية الموارد والصادر النادرة وكذلك أحقية امتلاكهم للمنتج الأصلي وحقوقه وقابليتهم لاكتساح السوق وزيادة الحصة السوقية وغير ذلك من الميزات الأخرى. ولكن يبقى الأساس لتحقيق ميزة الريادة هي طرح منتج جديد متميز للمرة الأولى واستمرار طرح سلسلة من المنتجات الأخرى بنفس مستوى الجودة والميزات الأخرى وبنفس مستوى النجاح، فضلا عن توفر البصيرة والرؤية الثاقبة لدى المؤسسة الرائدة حول المنتجات المقدمة للسوق وبيان كيفية آلية التحرك الناجح في السوق المستهدف.

ولكن هناك أمور قد تحدث وتضر بالمؤسسة الرائدة ويجب عليها إن تتجنب أثرها حيث يبدأ من تأثير المنافسين وقيامهم بعملية تقليد المنتج الجديد، وكذلك سوء الإدارة هي أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى أن تفقد المؤسسة هذه السمة فضلا عن عدم استمرار ومتابعة تطوير المنتج الجديد وغير ذلك من العوامل الأخرى التي تضر بالمؤسسة الرائدة في السوق وخلال مرحلة التقدم أن يدخل دورة المنافسة أو الدورة التنافسية. إذا إن دخول الرائد للسوق سيؤثر على السعر، الحصة السوقية، المنافسين الأخرين وحروب الأسعار وغير ذلك من الهجمات التنافسية إذا كيف سيواجه ذلك؟ لمواجهة ذلك فانه لابد أن يقوم بتحضير الطاقة الاستيعابية لديه بشكل ممتاز لمواجهة المنافسين، وكذلك لابد من أن يحافظ هذا الرائد على استقرار الحصة السوقية خصوصا في مرحلة النمو كونه يتعرض لهجمة شرسة من المنافسين وكونه يمر بالحلقة التنافسية وإذا استمر بذلك تنتهي هذه الحلقة أو الدورة بانسحاب العديد من المنافسين.

أما ميزات هذه المرحلة فتتميز بحجم مبيعات منخفضة مع ارتفاع بالتكاليف بشكل ملحوظ، وتكون الأرباح سالبة (خسارة)، وكذلك تكون فئة العملاء من المبدعين كما ذكر، إضافة إلى أن عدد المنافسين قليل بسبب تبني سياسات الاختراق. أما الهدف التسويقي لهذه المرحلة فيمتاز بخلق تجريب المنتج والوعي حول ذلك المنتج عندما يتم طرحه.¹

¹ مأمون ندم عكروش وسهير ندم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص129، 130.

المطلب الثاني: مرحلة النمو.

إذا نجح المنتج في مرحلة التقدم وحقق إشباعا لحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة سينتقل بعدها إلى مرحلة النمو، والتي ستبدأ فيها المبيعات بالازدياد المستمر والسريع وفي هذه المرحلة سيقوم المتبنون الأوائل بشراء المنتج والذين يشكلون ما نسبته 13,5% من السكان، وبعدها سيقوم عملاء كثيرون بشراء المنتج بعد سماعهم من المتبنين الأوائل بمنافع المنتج وحدواه، وفي هذه المرحلة ستبدأ الأرباح بالازدياد، وسيدخل منافسون جدد للسوق.

وفيما يتعلق بالتوزيع فستلجأ المؤسسة إلى استخدام سياسة التوزيع المضاعف والأسعار تبقى، كما هي أو من الممكن أن تنخفض بشيء بسيط، وتبقى تكاليف الترويج مرتفعة وقد تزداد شيئاً بسيطاً أيضاً، حيث يكون المطلوب من المؤسسة مجابهة المنافسين.

إن الأرباح تزداد خلال هذه المرحلة والترويج أيضاً يزداد ولكن نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الترويج تنخفض نتيجة زيادة عدد الوحدات المنتجة والمباعة، وفي هذه المرحلة أيضاً تسعى المؤسسة إلى استخدام استراتيجيات مختلفة للمحافظة على زيادة النمو السوقي بشكل مستمر، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له وتعمل أيضاً على تبني إستراتيجية تقسيم السوق، وقنوات توزيع جديدة، ويتحول الإعلان من بناء الاهتمام والثقة بالمنتج إلى الإقناع بشراء المنتج، كما تسعى إلى تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لكسب عملاء جدد.¹

المطلب الثالث: مرحلة النضج.

و في هذه المرحلة تكون السلعة قد أصبحت معروفة و المنافسة تصل إلى ذروتها و يبدأ نمو المبيعات في التناقص أو البقاء في مستوى ثابت. و بصفة عامة تتميز هذه المرحلة بما يلي

1. ازدياد حجم المبيعات في أول المرحلة و انخفاضها في آخر المرحلة.
2. انخفاض الأسعار لمواجهة المنافسة الجادة .
3. ازدياد النشاط الترويجي و تركيز على الطابع التذكيري.
4. انخفاض الأرباح بسبب انخفاض الأسعار و ارتفاع مصاريف الترويج من اجل البقاء في السوق أمام المنافسة القريبة.
5. قيام المنتجين ببعض الإجراءات للمحافظة على حصصهم السوقية منها:
 - أ- إيجاد استخدامات جديدة.
 - ب- زيادة بعض خصائص المنتج .

¹ محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص47.

ت - زيادة مشتريات المستخدمين الحاليين.

ث - التغيير في سياسات المزيج التسويقي غير المرتبطة بالمنتج "السعر، توزيع، المزيج الترويجي".¹

المطلب الرابع: مرحلة الانحدار.

في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض السريع ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها التطور التكنولوجي، التغيير في أذواق الزبائن، وزيادة حدة المنافسة، ولذلك الكثير من المنظمات تترك السوق، أما الذين يبقون فسيكون إنتاجهم قليلا، ولذلك سيعودون من جديد إلى استخدام سياسة التوزيع الاختيار وأيضا تخفيض ميزانية الترويج والأسعار، إن التعامل مع المنتج الضعيف سيحمل المؤسسة تكاليف عالية، وتخفيض في الأرباح، وهناك تكاليف كثيرة مخفية وغير ظاهرة مثل اخذ وقت طويل من الإدارة، أسعار متذبذبة، وجود بضاعة، وبجاجة إلى رجال بيع جيدين قادرين على تسويق البضاعة، وإمكانية إنعاشها من جديد، إضافة إلى إن السمعة السيئة للمنتج قد تسيء إلى اسم المنظمة والماركة أيضا، كما إن التعامل مع منتجات ضعيفة قد يؤجل عمل دائرة الدراسات والأبحاث، للبحث عن المنتج البديل.

إن على المؤسسة بذل جهد واهتمام كبيرين نحو المنتجات في مرحلة الانحدار للتعريف بالمنتجات مرة أخرى، من خلال الجرد المنتظم للمبيعات والحصة السوقية والتكلفة والأرباح، ولذلك على الإدارة أن تقرر البقاء في التعامل مع المنتج أو ترك المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار.

وفي حالة مغادرة عدد كبير من المنافسين، وبقاء عدد بسيط منهم قد يؤدي ذلك إلى إعادة الاهتمام، وبشكل جيد في المنتج من خلال تخفيض برامج الترويج وتكاليف التوزيع لإعادة الحياة إلى المنتج، ثم نموه مرة أخرى خلال المدى القصير، لحين بروز منتجات أخرى جديدة تسد مكانها.²

المبحث الرابع: تحليل ثنائية الاستراتيجيات التنافسية وسياسة المنتج.

تحاول المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكلفة أن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة. حيث إن للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز أيضا سياساتها الخاصة في اختيار المزيج التسويقي الذي يختلف نهايا عن الإستراتيجية الأولى والذي يتوافق حيث تختلف إستراتيجية التركيز عن سابقاتها من الاستراتيجيات في توجهاتها التسويقية، فهي أيضا لها مزيجها التسويقي الذي يتوافق معها حيث يمكن التطرق إليهما بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

¹ إسماعيل السيد، "التسويق" جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون تاريخ، ص278.

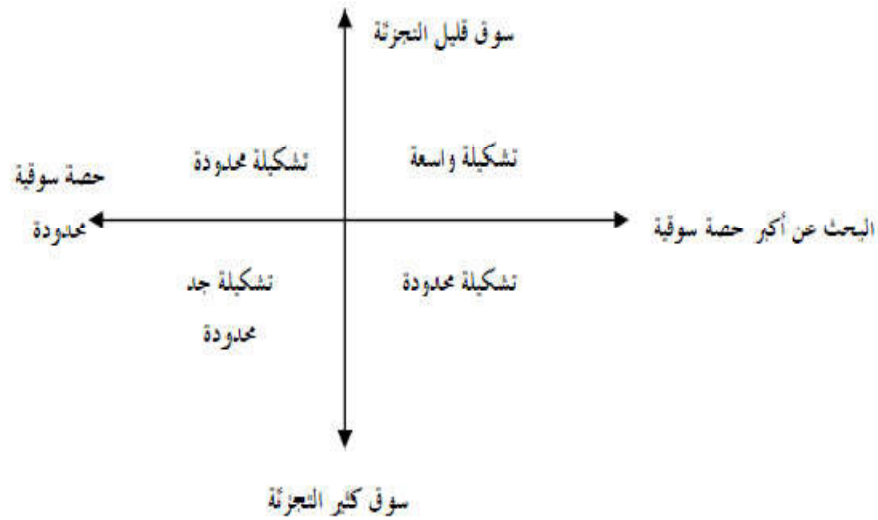
² محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص48.

المطلب الأول: سياسة المنتج المتوافقة و إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.

يعد المنتج أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يعبر عن قلب النشاط التسويقي، 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: تشكيلة المنتجات:

وتتمثل تشكيلة المنتج في مختلف المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى السوق خلال فترة زمنية معينة، ويمكن اعتبار أن التشكيلة التي تقدمها المؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف واسعة نظرا لأن منتجات هذه المؤسسة موجهة لمختلف الشرائح . حيث إن سياسة خط المنتجات تتمثل 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 ساء تعلق الأمر بالفئات العمرية أو من ناحية القدرة الشرائية للزبائن. ويمكن استخلاص مزايا تشكيلة المنتج الخاصة بإستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (10). الإطار الاستراتيجي لتحديد التشكيلة.



المصدر: فطيمة بزعي، " دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع : تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص73.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يتبين بأن تشكيلة المنتج بالنسبة للمؤسسة المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تسعى إلى البحث عن أكبر حصة سوقية والسوق يتميز بقلة التجزئة، وتكون نمطية كما أنها تتميز بالاتساع، وبالتالي التوجه إلى جميع الأفراد دون استثناء، و التخفيض من التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة.

وبالنسبة لجودة المنتجات تكون أقل وهذا لارتباطه 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 إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي ارتفاع درجة الارتباط بين خطوط الإنتاج للمؤسسة سواء من حيث المادة الأولية الداخلة في عملية الإنتاج، و الاشتراك في قنوات التوزيع، و استعمال الحملات الترويجية التي تخدم بقدر الإمكان معظم منتجات المؤسسة.

وكل هذا لأن المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة في السوق متشابهة وتلي نفس حاجات الزبائن. أما 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. حيث تتمثل الوظائف الأساسية التي يؤديها الغلاف في حماية وحفظ المنتج: وذلك من خلال التقليل من احتمالات تعرضه للضرر، التلف أو الكسر أثناء النقل أو البيع أثناء تداولها حتى تصل إلى أيدي الزبائن، و اختيار الغلاف الذي لا يخفض من سرعة العمليات الصناعية، و تسهيل عملية استعمال المنتج، كما يسمح بتجزئة المنتجات من أجل استعمالها عدة مرات، و الحفاظ على خصائص المنتج وتوفي شروط المحافظة عليه وسلامته، و أن يساعد على انتقال السلعة خلال منافذ التوزيع، ويشترط في الغلاف أن يتضمن مختلف البيانات والمعلومات الضرورية حول المنتج من كيفية الاستعمال وشروط الحفظ ومدة الصلاحية... الخ. ويمكن للغلاف أن يحمل علامة أو اسما مميزا يميزها عن باقي المنتجات المنافسة، وبالنسبة لهذا النوع من المؤسسات فإن سياسة العلامة هي كما يلي: حيث 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 الزبائن على المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة.

كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى استعمال علامة الموزع من أجل زيادة الحجم من المبيعات.¹

المطلب الثاني: سياسة المنتج الخاصة بالمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز.

تسعى المؤسسات إلى تمييز نفسها في أسواقها عن طريق تقديم منتجات ذات كلفة منخفضة لإعطاء العملاء قيمة للنقود التي يشترونها عن طريق تمييز نفسها عن طريق منتجات ذات جودة عالية ومميزة. وفي كلتا الحالتين هناك مؤسسات ناجحة وتحقق ميزة تنافسية ونجاح في السوق. فمن المعروف إن هناك خمسة مستويات لأي منتج تستخدمها المؤسسات لتمييز نفسها عن بعضها بعضا. إن انتقال المؤسسة من مستوى إلى آخر تسعى من خلالها إلى تمييز نفسها عن بقية المؤسسات، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى تطوير منتجات جديدة عبر جميع هذه المستويات من اجل تمييز نفسها. إن هذا

¹ فطيمة بزعي، " دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد الميزج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع : تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص73،75.

يظهر بوضوح الأهمية الإستراتيجية لتطوير منتجات جديدة لتمييز منتجات المؤسسة بذلك الشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي يحقق أهدافها.

إن اختيار إستراتيجية التمايز للمنتج سواء لتقديم منتجات ذات كلفة منخفضة أو منتجات ذات جودة عالية يعتبر من العوامل الحاسمة للمؤسسة. إن أهمية قرار اختيار إستراتيجية التمايز تكمن في أنه يتعلق بالقدرة على ربط هذه الإستراتيجية مع قدرات المؤسسة الأساسية ومع إستراتيجية الإحلال (حيث أن إحلال المنتج هو مصطلح نسبي لأنه يصف انطباعات العميل مقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة في السوق). التي ترغب المؤسسة بإتباعها أي أن المؤسسة يجب إن تقوم بربط قاعدة المعرفة الموجودة لديها بذلك الشكل الذي يؤدي إلى استغلال قدراتها و مهارات الأساسية أو الجوهرية لتطوير إستراتيجية تستطيع إن تميز نفسها من خلالها لتحقيق أهدافها. وهذا يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة وطبيعة حجم المعرفة الموجودة لديها و التوجه الاستراتيجي لديها سواء تحقق كلفة منخفضة أو تقديم منتجات ذات جودة عالية عن طريق إستراتيجية الإحلال المناسبة، فمثلا إذا رغبت المؤسسة بإتباع إستراتيجية تمايز عن طريق تقديم مؤسسات ذات جودة عالية فإنها يجب إن تخصص موارد كبيرة للبحث والتطوير وتطوير منتجات جديدة وان تقدم منتجات ذات جودة عالية وان يكون لديها خدمات عملاء مميزة وان تحقق انطباعات لدى العملاء حول هذه الجودة العالية وان تطور استراتيجياتها التسويقية لتخدم هذا الهدف. أما إذا قررت المنظمة أن تميز نفسها عن طريق تقديم منتجات ذات كلفة منخفضة فإنها يجب إن تتبع الإنتاج بحجم كبير وإنها لا تخصص موارد مالية كبيرة لغايات البحث والتطوير وتطوير منتجات جديدة وخدمات العملاء تكون قليلة وان المؤسسة تحاول ترسيخ الانطباع لدي العملاء بان منتجاتها هي ذات كلفة منخفضة.¹

إن هذه الإستراتيجية تكون أكثر ملائمة في الحالات التالية:

- اشتداد المنافسة داخل الأسواق المختلفة ويسعى كل منافس لتقديم أفضل المنتجات التي تحقق الرضا للزبون.
- ظهور تكنولوجيا جديدة ومتطورة بالإمكان استخدامها في تطوير منتجات قائمة وطرح منتجات جديدة للأسواق بشكل يخلق ميزة التمايز في الأسواق.
- استخدام الطاقات الإنتاجية العاطلة أو الفائضة التي يمكن استخدامها في إضافة خطوط إنتاجية أو تطوير منتجات قائمة.
- وجود قدرات مالية وبشرية بالإمكان الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع منتجات قائمة، وهذا ما يطلق عليه تناسق مزيج المنتجات الذي هو احد أبعاد مزيج المنتجات.²

¹ مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 79.

² محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الثالث: سياسة المنتج المميزة للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز.

إذا كانت إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تقتضي الإنتاج بكميات كبيرة وبتشكيلة متنوعة فإن إستراتيجية التركيز تقتضي توفر ما يلي. تشكيلة منتجات المؤسسة:

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

ضرورة التقليل من التكاليف في حالة تبني المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس التكلفة والتنوع في التشكيلة مع التميز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية وهذا ما لا يتوافق وحجم المؤسسة، لأن اغلب المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز تكون صغيرة أو متوسطة. ونفس الشيء ينطبق يمكن أن يقال في حالة تبنيها لإستراتيجية التركيز على أساس الجودة، أي لا يمكن للمؤسسة أن تنتج بجودة عالية وبتشكيلة واسعة، و بما أنه يتم التركيز على منطقة أو نطاق جغرافي معين فلا حاجة للتوسع في التشكيلة، إذ لا بد منها أن تحافظ على حصتها السوقية واوية محاولة لتوسع 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. ويتضح ذلك بشكل أفضل في الشكل رقم(10).

أما بالنسبة لتغليف يلعب دورا مهما في المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية، لكنه ليس بالأهمية البالغة التي يحضها بها التغليف في المؤسسة المتبنية 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.

أما بالنسبة للعلامة بما أن حجم الإنتاج يكون بكميات قليلة و بتشكيلة جد محدودة فإنه من المناسب وضع علامة واحدة لجميع المنتجات وبذلك تتفادى أيضا تكاليف إضافية يتطلبها الترويج لكل علامة لوحدها.¹

¹ بزغبي فطيمة، مرجع سابق، ص88.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بسياسة المنتج، وكذا الأنشطة المتعلقة بالمنتج، و دورة حياة المنتج، و العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و سياسة المنتج.

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- يعد المنتج من أهم ركائز المزيج التسويقي لكونه عنصرًا قابلاً لإشباع حاجات ورغبات الزبون. لكونه كذلك، هذا لا يعني أن المتغيرات الأخرى كالسعر والتوزيع والترويج تقل أهمية عن المنتج.
- إن المؤسسة 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.
- أما فيما يخص إستراتيجية التميز فسياستها السعرية أقل صرامة لأن الزبائن الذين تقوم بخدمتهم أقل حساسية للسعر، لأنهم يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وتتميز عن منتجات باقي المنافسين.
- وإن إستراتيجية التركيز أيضا سياسة المنتج الخاص بها، فهي بمثابة الحالة الوسطية بين الإستراتيجيتين، وتتطلب بذلك سياسة سعرية صارمة، سياسة توزيع حصرية وللترويج لمبيعاتها تعتمد على البيع الشخصي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي

تمهيد:

بعد استعراض إلى أهم المفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة وهما الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وسياسة المنتج، والتطرق إلى التأثير الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث كانت الدراسة الميدانية على مؤسسة الورود بالوادي.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثالث مباحث أساسية هما كالتالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الورود بالوادي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الورود بالوادي.

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها وكذا التعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الورود بالوادي.

يعود إنشاء هذه المؤسسة إلى حوالي 2/1 قرن أي منذ 1963م، حيث أسست الشركة على يد المرحوم "سالم عطا الله جديدي" وشركاته تحت اسم "الرياض" بالجزائر العاصمة، ويعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك، وفي سنة 1983 أسس "محمد البشير جديدي" مع أخيه مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تتربع على مساحة تقدر بـ 2000م²، وفي سنة 1987، انفرد الأخ "محمد البشير جديدي" بملكية المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه، ومنذ توليه إدارة الشركة بدأ يعمل جادا على تطويرها وتحسينها.

وقد شهدت سنة 1988، إطلاق أو عطر للمؤسسة، سمي بالحاسة السادسة، الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، وساهم هذا العطر في 40٪، من رقم الأعمال الكلي.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود أول من استعمل الترميز بالأعمدة* كطريقة لتسيير المخزون 1993، وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لتقييم المنتجات، EAN Agerie، حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحتها الرقم 1001 مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات.

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسعة وتجديد آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 م لتصل بها المساحة إلى 4000م²، حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة باستعمال القباب والأقواس للحفاظ على الطابع المعماري والتراثي للمدينة، وقد شيدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم وطيلة الفصول، ولتخفيف من عبئ الاستيراد على المؤسسة قررت إدارة المؤسسة لاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فقامت بإنشاء (مصنع الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك) وكان ذلك في سنة 1999، ويقوم مصنع الوليد بالقيام بالأنشطة التالية:

الطباعة على الزجاج (sérigraphie sur verre) افريل 1999م.

الختم بالتسخين (dorure a chaud) افريل 1999م.

تصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها (fabrication de ca) فيفري 2000م.

تصنيع المواد البلاستيكية (injection plastiqu) مارس 2000م.

التشكيل الحراري (thermoforma) مارس 2000م.

تلوين الزجاج (poudrage du verre) ماي 2000م.

ترميل الزجاج (poudrage du verre) سبتمبر 2000م.
 طباعة وتغليف عالي الجودة (emballage de luxe) أبريل 2003م.
 وبذلك تمكنت المؤسسة من تقليل الاستيراد والاعتماد على نفسها في تصنيع معظم المواد الأولية التي تدخل في إنتاج العطور، وذلك باستعمال آلات جد متطورة.

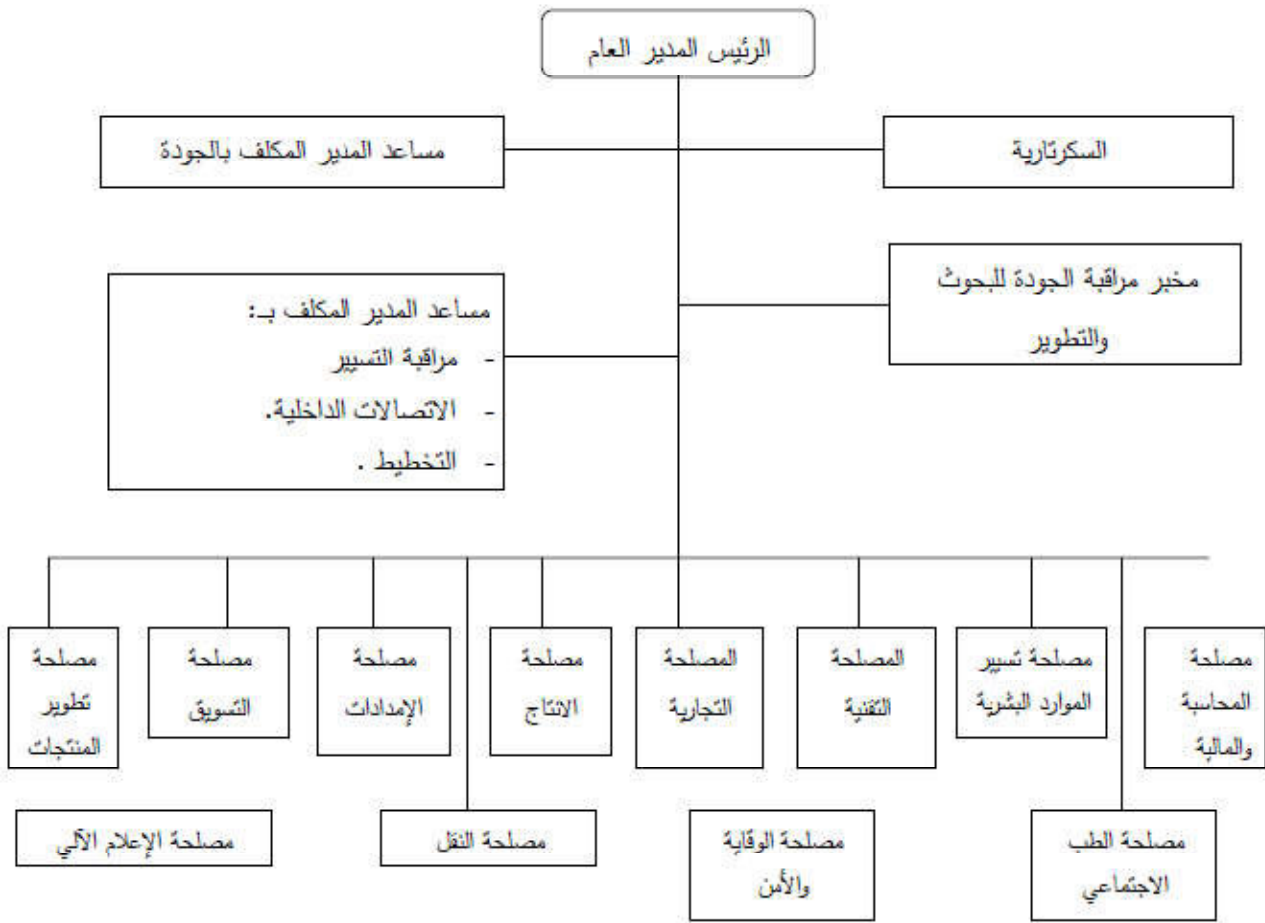
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة الورود بالوادي.

تعرف مؤسسة روائح الورود على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة أسست سنة 1983م ب رأس مال اجتماعي قدره 200000 دج تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم سجلها التجاري: 012/ B/87، نشاطها المتبع هو تصميم وتطوير وإنتاج وتسويق " العطور " وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني " W " تعلقه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر. اسم مديرها جديدي محمد البشير الذي يمتلك 94% من مجموع حصص الشركة، وكما ينفرد شريكه جديدي محمد رياض ب 6% من حصص الشركة. وتقع في المنطقة الصناعية كوينين بولاية الوادي حيث يحددها غربا الطريق الوطني رقم 48، عنوان موقعها على الإنترنت، [http:// www.wouroud.com](http://www.wouroud.com)، بريدتها الإلكتروني هو wouroud@wouroud.com ، ورقم أعمالها الحالي سنة 2015 هو (440.916.204 دج).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة الورود بالوادي.

أولا: الهيكل التنظيمي: في إطار التغيرات التي تقوم بها المؤسسة، تم إدخال تغيير على الهيكل التنظيمي، حيث تم إضافة مصالح جديدة فأصبح الهيكل التنظيمي أكثر اتساعا وشمولية ويتواءم مع احتياجات المؤسسة والمرحلة المقبلة عليها، ولقد أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود بالشكل التالي:

الشكل رقم(11): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود بالوادي.



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا: وظائف مصالح مؤسسة الورود بالوادي.

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود مقسم تقسيما وظيفيا حيث توزع فيه المسؤوليات، وتوضح فيها المهام بكل وضوح، كما يعتبر هذا التنظيم الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة، لذلك سنحاول تقديم بعض هذه المصالح مع إبراز مهام كل واحدة كما يلي:

1. **المدير العام:** يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، وله الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة.

2. السكرتارية:

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه.
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة.
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

3. مساعدة المدير المكلف بالجودة:

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة.
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورود.
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها.
- تحسيس أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

4. مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبي جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة.

5. مصلحة المحاسبة والمالية:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.
- إعداد الميزانيات.
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير وصول استلام)...

6. مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- عملية التوظيف وإعداد الأجور.
- تخطيط العطل السنوية.
- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال.
- تحفيز ومكافئة العاملين.

7. المصلحة التقنية:

- القيام بتصليح مناطق الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها.
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية.
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

8. المصلحة التجارية:

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة.
- دراسة السوق وتقدير المبيعات.
- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

9. مصلحة الإنتاج:

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج.
- متابعة السير الحسن للعمل.
- تحتوي على مخبر مراقبة النوعية.

- تغطية الاحتياجات المطلوبة من المنتجات.
- 10. **مصلحة تطوير المنتجات:**
- العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة.
- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر ,شكل القارورة ,التغليف ,الاسم)...
- 11. **مصلحة الإمدادات:**
- تقوم بمتابعة حركة التصدير.
- متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة.
- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.
- 12. **مصلحة التسويق:**
- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية.
- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة ومن ثم تحديد تأثير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث منذ الحصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات وهي على نوعين البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

أولا : البيانات الأولية

بالنسبة لموضوع البحث المتعلق بتأثير الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية ، حيث تم توزيعها على إدارة مؤسسة الورود بالوادي محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً، سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامه في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية، ويعرف على أنه "عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة"¹.

ثانياً: البيانات الثانوية

بهدف تكوين الإطار النظري وتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة يتم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب، الدوريات، المؤتمرات، الأبحاث المنشورة وغير المنشورة والمراجع الأجنبية.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة.

خلال هذا المطلب سنعمل على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بهدفه الرئيسي، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

وفي إطار هذه الدراسة قمنا بتحديد المجتمع من خلال تحديد فئة الموظفين في مؤسسة الورود بالوادي، بحيث ترجع أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة لما لها من أهمية على المستوى المحلي.

وقد تم توزيع 40 استبيان عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث استردت 31 استبانة. وبعد فحصها وجدنا إنا 4 استبانات مفقودة و 5 لم يتم الرد عليهم بمعنى أن نسبة الاستجابة كانت 95%.

ثانياً: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول تأثير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج، وتم تقسيمه إلى ثلاث أقسام تمثلت في:

1. **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين حول (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، عدد سنوات الخبرة في العمل).

2. **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بالمتغير الأول وهو الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وتحتوي على 25

عبارة، وقد تم تقسيم هذا القسم إلى 3 أقسام حسب أبعاد الدراسة والتي تتمثل في:

✓ استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة: يضم هذا البعد 10 عبارات.

¹ أفطي جوهرة، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 227.

- ✓ استراتيجية التميز: يضم هذا البعد 07 عبارات، من العبارة 11 إلى العبارة 17.
 - ✓ استراتيجية التركيز: و يضم هذا البعد 07 عبارات ، من العبارة 18 إلى العبارة 25.
 - 3. **القسم الثالث** : وهو القسم الخاص بالمتغير الثاني و هو سياسة المنتج ويحتوى على 07 عبارات.
- وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسى " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(02): درجات مقياس ليكرت الخماسى.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسى كالآتي:

الجدول رقم(03): الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي.

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	2,5-1	3,5-2,5	5-3,5

المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثالث : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستبيان من خلال تحليل صدقه وثباته.

أولا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج ، spss ثم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1. جداول التوزيعات التكرارية و لنسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
2. المتوسطات الحسابية : و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
3. اختبار **Cronbach Alpha** : لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
4. معامل الالتواء : للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

5. الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

ثانيا: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

I. صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ وهو معامل (0,949) هو موضح في الجدول رقم (04) مرتفع جدا ومناسب، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه.

II. ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(04): معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"	عدد العبارات	
0,958	0,919	22	الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
0,953	0,909	8	سياسة المنتج
0,974	0,949	30	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,949)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثاني : مناقشة واختبار فرضيات الدراسة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات الدراسية.

المطلب الأول : الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	58,1%
	أنثى	13	41,9%
	المجموع	31	100%
السن	من 18 الى 30 سنة	7	22,6%

من 31 الى 50 سنة	18	58,1 %	
من 51 سنة فما فوق	6	19,4 %	
المجموع	31	100%	
متوسط	2	6,5 %	المستوى التعليمي
ثانوي	8	25,8 %	
جامعي	21	67,7 %	
دراسات عليا	0	0	
المجموع	31	100%	
عون تنفيذ	7	22,6 %	مجال المهني
عون تحكم	5	16,1 %	
رئيس مصلحة	19	61,3 %	
المجموع	31	100%	
أقل من 5 سنوات	11	35,5 %	عدد سنوات الخبرة في العمل.
من 6 - 10 سنوات	9	29 %	
من 11 - 15 سنة	6	19,4 %	
أكثر من 15 سنة	5	16,1 %	
المجموع	31	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

يظهر من الجدول رقم (05) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الرجال ، حيث بلغت نسبتهم (58,1 %) في حين بلغت نسبة الإناث (41,9 %) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

بالنسبة لمتغير السن فنجد أن الفئة (من 31 الى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (58,1%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 18 الى 30 سنة) بلغت (22,6%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 51 سنة فما فوق) هي اقل فئة حيث بلغت نسبة (19,4%).

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (67,7%) منهم حاصلين على مستوى جامعي، مقابل (25,8%) لديهم مستوى ثانوي، و(6,5%) تشمل مبحوثين بمستوى متوسط، ذلك نلاحظ أن عينة البحث لا تشمل مبحوثين بمستوى دراسات عليا.

وفيما يخص مجال المهني أن حوالي نصف أفراد عينة البحث يعملون مجال رئيس مصلحة بنسبة (61,3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال عون تنفيذ (22,6%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال عون تحكم (16,1%).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (35,5%) تقع خبرتهم في المجال (اقل من 5 سنوات)، و(29%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 6 - 10 سنوات)، في حين نجد أن (19,4%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن (من 11 - 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (16,1%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار الطبيعي (اختبار كولمجروف - سم رنوف. 1 - sample K-S)، وتحليل محاور الاستبانة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سم رنوف. 1 - sample K-S)

سنعرض فيما يلي اختبار (كولمجروف - سم رنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (06): نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0,05) أي أن قيمة sig أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي.

المتغيرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
إستراتيجية القيادة الشاملة لتكلفة	0,826	0,503
إستراتيجية التمييز	0,565	0,906
إستراتيجية التركيز	0,565	0,884
الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة	0,520	0,950
سياسة المنتج	0,597	0,868

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين بالاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وسياسة المنتج، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2,5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2,5- 3,5) أقل من 3,5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3,5- 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (07) و(08) تلك النتائج:

الجدول رقم(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الفقرة الأولى: إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في المؤسسة.					
1	تسعى المؤسسة للاستفادة من إنتاجها لكميات كبيرة	2,81	1,327	7	متوسط

				لتخفيض كلفة الوحدة.	
متوسط	5	0,985	3,35	تسعى المؤسسة للاستخدام الأمثل لطاقة الإنتاجية.	2
متوسط	4	1,174	3,39	تسعى المؤسسة إلى تخفيض كلف التوزيع للمنتجات قدر الإمكان.	3
متوسط	6	1,039	3,29	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل خلفي قدر الإمكان.	4
متوسط	3	0,923	3,42	تسعى المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العمال.	5
متوسط	2	1,179	3,45	اختيار الموردين يكون على أساس سعري.	6
مرتفع	1	0,815	3,74	تهتم المؤسسة بالبحث وتطوير لخفض تكاليف منتجاتها.	7
متوسط	5	1,199	3,35	تستفيد المؤسسة من الخبرة والتعلم لخفض تكاليفها.	8
مرتفع	4	,84653	3,6037	الفقرة الثانية: إستراتيجية التميز في المؤسسة.	
مرتفع	3	,989	3,61	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات لزيائن معينين.	9
مرتفع	3	1,054	3,61	تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال تصميم المنتجات بشكل متفرد.	10
مرتفع	1	1,182	3,74	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في فترات قصيرة.	11
مرتفع	2	1,107	3,68	تعرض المؤسسة أسعارا عالية على منتجاتها.	12
مرتفع	5	1,060	3,55	تقوم المؤسسة بتمييز بين الموردين وذلك على أساس الجودة.	13
مرتفع	2	1,137	3,68	تسعى المؤسسة إلى استخدام تقنيات حديثة في الإنتاج بهدف الابتكار منتجات.	14
متوسط	6	1,355	3,35	تتميز منتجات المؤسسة بقيمة مضافة غير سعرية مقارنة بمنافسيها.	15
متوسط	4	0,91365	3,0922	الفقرة الثالثة: إستراتيجية التركيز في المؤسسة.	
متوسط	7	1,369	2,84	بإمكان المؤسسة تلبية جميع احتياجات لزيائن.	16

متوسط	5	1,048	3,03	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجاتها لفئة معينة ومحددة.	17
متوسط	5	0,948	3,03	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء	18
متوسط	1	1,089	3,42	تركز المؤسسة على المراقبة الشديدة على النفقات.	19
متوسط	2	0,999	3,26	تركز المؤسسة على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلفة المنخفضة.	20
متوسط	6	1,110	2,97	تلجأ المؤسسة في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص المنتج وفقاً لحاجة الزبون	21
متوسط	3	1,193	3,10	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية العلمية	22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v16.

1. إستراتيجية التميز:

يتضح من خلال الجدول (07) أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد (3,6037) بانحراف معياري (0,84653) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد إستراتيجية التمييز يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و يتضح من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,74 و 3,35) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1,182 و 1,355) وهذا ما يدل على أن مؤسسة الورود محل الدراسة تولي اهتمام كبير بتقديم منتجات جديدة في فترات قصيرة.

2. إستراتيجية قيادة الشاملة لتكلفة:

يتضح من خلال الجدول (07) أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات في عملية التغيير التنظيمي (3,3508) بانحراف معياري (0,58933) ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن بعد إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، ويتضح من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,74 و 2,81) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,815 و 1,327) وهذا ما يدل على أن مؤسسة الورود محل الدراسة تهتم المؤسسة بالبحث وتطوير لخفض تكاليف منتجاتها.

3. إستراتيجية التركيز:

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,0922) بانحراف معياري (0,91365) ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد استراتيجية التركيز تشير إلى نسبة قبول متوسطة، ويتضح من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,42 و 2,84) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1,089 و 1,369) وهذا ما يدل على أن مؤسسة الورود محل الدراسة تولي اهتمام على تركيز على المراقبة الشديدة على النفقات.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سياسة المنتج.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	سياسة المنتج	3,2621	0,84308	4	متوسط
1	تقوم المؤسسة بتحليل السوق من اجل تحديد سمات المنتج التي تشبع رغبات وحاجات الزبائن.	3,13	1,118	6	متوسط
2	تسعى المؤسسة إلى إشباع حاجات ملموسة وغير ملموسة لدى الزبون.	3,00	1,065	8	متوسط
3	تمتلك المؤسسة عمالة ذات خبرة و اقدمية تفوق 10 سنوات من العمل.	3,03	1,278	7	متوسط
4	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات تحقق رضا العملاء من حيث طريقة و أسلوب التغليف.	3,35	0,950	3	متوسط
5	تتم المؤسسة بإبراز الصورة وعلامة منتجاتها لدي مختلف المتعاملين.	3,74	0,855	1	مرتفع
6	تقوم المؤسسة بصنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.	3,42	1,089	2	متوسط
7	تسعى المؤسسة بعملية البيع بالأجل وذلك لتحقيق رغبة الزبون.	3,26	1,125	4	متوسط

متوسط	5	1,098	3,16	تقوم المؤسسة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.	8
-------	---	-------	------	---	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v16.

يشير الجدول رقم (08) أن متغير سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة يشكل قبولاً مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات سياسة المنتج ما بين (3,74 و 3,00) أي بانحراف معياري (0,855 و 1,065) ومن الجدول نلاحظ أن متوسط الحسابي لسياسة المنتج ككل كان (3,2621) بانحراف معياري (0,84308).

بناءً على ما تقدم و من خلال الجدول (08) نستنتج أن مستوى مؤسسة الورود محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابة الكلي لسياسة المنتج (3,74) كما ذكرنا سابقاً وهو أمر جيد حيث تهتم المؤسسة بإبراز الصورة وعلامة منتجاتها لدى مختلف المتعاملين.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الدراسية.

قبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية لابد من التطرق إلى طرق إحصائية أكثر تعمقاً منها معامل الارتباط (sperman) الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى الدلالة لتلك العلاقة. الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و سياسة المنتج.

الاستراتيجيات التنافسية	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة	الاستراتيجيات التنافسية / سياسة المنتج
0,900**	0,792**	0,874**	0,569**	سياسة المنتج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 16

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 بين محوري الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة و سياسة المنتج، مما يعني أن هناك ارتباط و اتساق بين المحاور المكونة للاستبانة.

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتبيان أثر الاستراتيجيات التنافسية على سياسة المنتج عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha=0,05$) كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير R-deux ajusté	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	0,876 ^a	0,767	0,759	95,551	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجية التنافسية,

b. Variable dépendante : سياسة المنتج

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	المعلومات غير المعيارية		النموذج
		المعلومات المعيارية	المعلومات غير المعيارية	
		Bêta	الخطأ المعياري A	
0,311	-1,031		0,381	(Constante)
0,000	9,775	0,876	0,112	الاستراتيجية التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

a. Variable dépendante : سياسة المنتج

لقد أظهرت نتائج التحليل الانحدار المتدرج في الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل برسون بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة مع سياسة المنتج حيث قدرت قيمته ($R=0,876$) وبلغت قيمة F في جدول (ANOVA) (95,551) عند مستوي دلالة (0,05) ويبين معامل التحديد R^2 في الجدول الاستراتيجيات التنافسية يفسر ما قيمته (76,7%).

وفي الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار (**Coefficient**) تبين أن الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة لها تأثير على سياسة المنتج عند مستوى دلالة (0,05)، $\beta(0,876)$.

وبناء على هذا يتم رفض الفرضية الرئيسة الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

H_0 : لا يوجد اثر لإبعاد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05).

جدول رقم (12): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	خطأ التقدير R-deux ajusté	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0,000	83,095	0,732	0,741	0,861 ^a	1
0,000	51,957	0,773	0,788	0,888 ^b	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

a. Variable dépendante : سياسة المنتج

b. Valeurs prédites : (constantes), إستراتيجية التمييز

c. Valeurs prédites : (constantes), إستراتيجية التمييز, إستراتيجية التركيز

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	A	
0,625	0,494		0,857	0,172	(Constante)
0,000	9,116	0,861	0,094	0,857	إستراتيجية التمييز
0,614	0,511		0,321	0,164	(Constante)
0,000	4,130	0,585	0,141	0,582	إستراتيجية التمييز
0,020	2,475	0,350	0,131	0,323	إستراتيجية التركيز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

a. Variable dépendante : سياسة المنتج

لقد أظهرت نتائج التحليل الانحدار المتدرج في الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل برسون بين أبعاد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة مع سياسة المنتج حيث قدرت قيمته ($R=0,888$) وبلغت قيمة F في جدول (ANOVA) (51,957) عند مستوى دلالة (0,05) ويبين معامل التحديد R^2 في الجدول أن إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز يفسر ما قيمته (78,8%).

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ إن إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز لها تأثير معنوي على سياسة المنتج حيث تؤثر إستراتيجية التميز بشكل مباشر ايجابي عند مستوى دلالة (0,05) و $B(0,585)$.

وتؤثر إستراتيجية التركيز بشكل مباشر ايجابي عند مستوى دلالة (0,05) و $B(0,350)$.

وعليه نستطيع القول أن إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز لها اثر على سياسة المنتج. حيث إن إستراتيجية القيادة الشاملة لتكلفة لم تظهر أي أن ليس لها اثر أو علاقة على سياسة المنتج.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن الفرضيات الفرعية كالآتي:

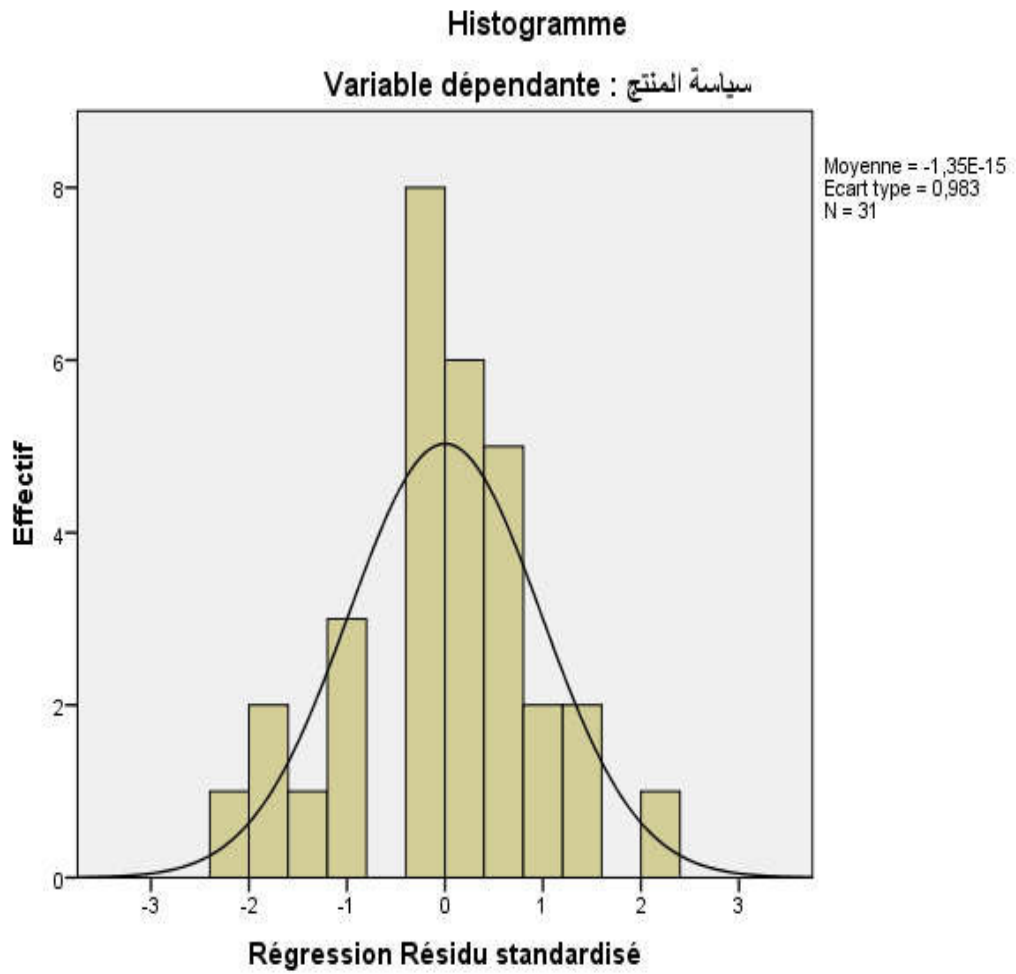
الفرضية الفرعية الأولى: عدم وجود اثر لإستراتيجية القيادة الشاملة لتكلفة على سياسة المنتج محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

الفرضية الفرعية الثانية: وجود اثر لإستراتيجية التميز على سياسة المنتج محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود اثر لإستراتيجية التركيز على سياسة المنتج محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

ومن خلال هذا التحليل نجد إن الشكلاان المواليان رقم(12) و(13) يوضحان طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد وأنها قريبة من التوزيع الطبيعي، من اجل إن تكون نتائج التحليل أكثر مصداقية في تفسير علاقة التأثير بين المتغيرات.

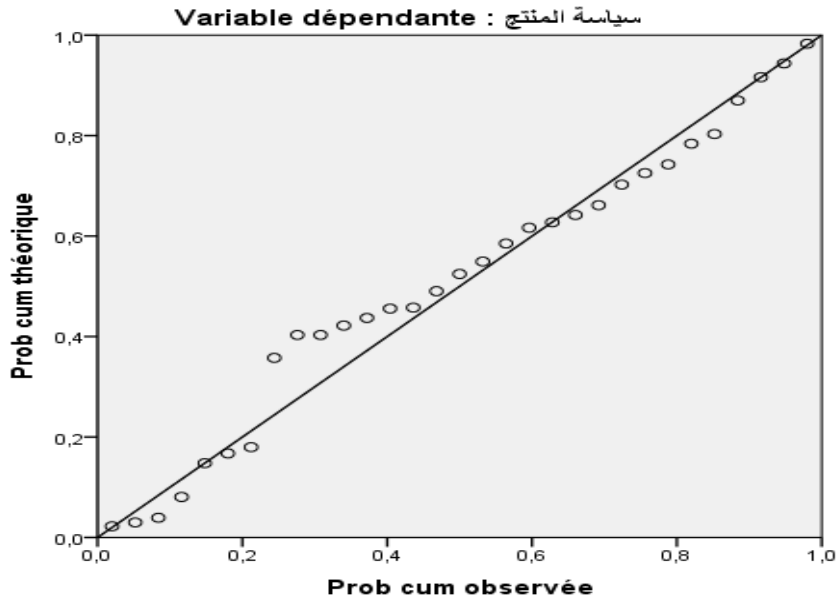
الشكل رقم(12): المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

الشكل رقم(13): لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الشكل أن المدرج التكراري للمتغير التابع يتبع إلى حد كبير التوزيع الطبيعي، كما أن لوحة الانتشار تأخذ شكل شبيه بالخط المستقيم وتتجمع حول المحور، وهو ما يعطينا ثقة أكبر بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول الموالية.

خلاصة الفصل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي وزعناها على عينة من الموظفين مؤسسة الورود بالوادي محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وسياسة المنتج، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية وهي:

هل يوجد اثر للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج؟

وبعد استرجاعها للإستبانات الموزعة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ومعامل صدق، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية ورفض البعض الآخر.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة.

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى بعدين أساسيين ومهمين في الأدبيات الاقتصادية، وهما الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وسياسة المنتج، حيث أن هذا الأخير يعتبر محور حديث التناول نسبياً في الدراسات الإدارية والاقتصادية، حيث حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين نظراً لما له من تأثير على بقاء أو استمرار المؤسسة. وقد مكنتنا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي من التوصل إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

النتائج النظرية:

تتمثل النتائج النظرية في:

- الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة هي مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة مقارنة بالمنافسين، بحيث توضح الكيفية التي يمكن المؤسسة من خلالها أن تنافس في ميدان الأعمال.
- تسعى المؤسسة من خلال عملية التحليل الإستراتيجي إلى اكتشاف وتحديد الفرص والتهديدات التي تخفيها البيئة الخارجية ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف الداخلية، وعلى هذا الأساس يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والغايات، فالتحليل الإستراتيجي يسלט الضوء على كيفية فهم البيئة، ويوجه التفكير نحو الكيفيات الضرورية لتبني الاختيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بالتفوق والنجاح.
- تعتبر إستراتيجية التكلفة إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية على أساس القيادة الشاملة للتكلفة، والتي يتم بموجبها توجه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج.
- تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التمييز إلى التفرد في تقديم منتج أو خدمة معينة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد.
- تهدف المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة في المنتج أو الخدمة.
- تسعى المؤسسة من خلال سياسة المنتج المؤسسة إلى تقديم منتجات تحقق رضا العملاء، و إبراز الصورة وعلامة منتجها لدى مختلف المتعاملين.
- إن للإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة أثر بارز في سياسة المنتج، بحيث تمكن المؤسسة من تقوية مركزها التنافسي، وبالتالي تسمح لها بالنمو والاستقرار وزيادة حصتها السوقية.

النتائج الدراسة الميدانية:

وتتمثل نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- أظهرت الدراسة الميدانية أن غالبية موظفي مؤسسة الورود محل الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (58,1%) مما يشير إلى تدني نسبة الإناث في مؤسسة الورود بالوادي.
- أعلى نسبة لمعدلات السن في مؤسسة الورود بالوادي محل الدراسة تتمركز في المجال (من 31 إلى 50 سنة) حيث بلغت (58,1%) لتكون فئة (من 18 إلى 30 سنة) و(من 51 سنة فما فوق) كأقل فئة عمرية بنسبة (22,6%) و(19,4%).
- العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة المستوى، حيث أن أعلى نسبة للمؤهلات العلمية في مؤسسة الورود محل الدراسة كانت للمستوى الجامعي حيث بلغت (67,7%) حيث أن مؤسسة الورود لم يكن لديها أفراد ذو مؤهل الدراسات العليا.
- أعلى نسبة لمجال المهني في مؤسسة الورود بالوادي محل الدراسة تتمركز في المجال رئيس مصلحة حيث بلغت (61,3%) حيث بلغت نسبة عون التنفيذ (22,6%) وأقل نسبة كانت لدى عون التحكم حيث بلغت نسبتها (16,1%).
- النسبة الأكبر من موظفي مؤسسة الورود محل الدراسة ذات خبرة جيدة تتراوح بين (أقل من 5 سنوات) وذلك بنسبة (35,5%) مما يعني تمتعهم بخبرة في مؤسسة الورود بالوادي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) إذ نجد أن الاستراتيجيات التنافسية تفسر ما مقداره (86,6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في سياسة المنتج.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود اثر، والتي تنص على عدم وجود اثر لإستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة على سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود اثر لإستراتيجية التميز على سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود اثر لإستراتيجية التركيز في مؤسسة الورود محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

التوصيات:

- الاهتمام والتأكيد على اثر الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة (إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز) على سياسة المنتج من خلال إجراءات عديدة مثل قيام مؤسسة الورود بتقلص منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مع التركيز على تقديم خدمات خاصة بالمؤسسة، واستهداف شريحة محددة من الزبائن.

خاتمة عامة

- لا بد على مؤسساتنا بالاهتمام بدراسة دورية لبيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها، قصد تبني اختيار البديل الاستراتيجي الملائم وفي الوقت المناسب.
- لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية، توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة، وكذا ضمان التوازن الاستراتيجي والمالي لحافظة أنشطتها من جهة أخرى.
- يجب على المؤسسات الصناعية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، سيما ابتكار منتجات جديدة.
- ضرورة أحداث تنسيق وتعاون بين مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة للاتصال وتبادل المعلومات.

أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لأثر الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، أبرزها:
- دور الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في هيكل الصناعة.
 - العلاقة بين الخيار التنافسي وسياسة المنتج.

قائمة المراجع

1. احمد ماهر، " الادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد محمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
3. إسماعيل السيد، " التسويق " جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، بدون تاريخ.
4. ثامر ياسر البكري، " استراتيجيات التسويق"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. جعفر عبد الله موسى ادريس، "الادارة الاستراتيجية"، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ط 1، 2013.
6. حميد الطائي و بشير العلق، " مبادئ التسويق الحديث" دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
7. حميد الطائي وبشير العلق، " مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. حميد الطائي، بشير العلق، " مبادئ التسويق الحديث"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
9. حميد الطائي، وآخرون، "الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، "تطوير المنتجات و تسعيها"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم العملية"، دار وائل، الطبعة 1، عمان، 2011.
12. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، "الادارة الاستراتيجية" دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
13. الخفاجي نعمة عباس، " الادارة الاستراتيجية: المدخل و المفاهيم و العمليات"، دار الثقافة لنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2010.
14. رحيم حسين، " استراتيجية المؤسسة"، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، ط1، 2008.
15. روبرت ابتس ديفيد لي، " الادارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2008.
16. زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق)"، دار الميسرة للنشر و التوزيع و
17. سعد غالب ياسين، " الادارة الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، الاردن ، 2010.

قائمة المراجع

18. السعيد مبروك ابراهيم، "المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة مصر، ط4، 2015.
19. سلطاني محمد رشيد، "الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
20. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة (الاستراتيجية مدخل تكاملي)"، دار المناهج، عمان، 2008.
21. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2007.
22. الطباعة، عمان.
23. عبد الباري ابراهيم درة و ناصر محمد سعود جردات، "الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2014.
24. عبد السلام ابو قحف، "اساسيات الادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
25. عمر وصفي عقيلي و آخرون ، "وظائف منظمات الأعمال"، دار زهران، الأردن، 1994.
26. مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
27. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014.
28. محمد الصيرفي، "مبادئ التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
29. محمد رشدي سلطاني، "الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة"، دار جليس الزمان، عمان، ط1، 2014.
30. محمد سلطان حمو، "اسس واستراتيجيات ادارة المنتج"، دار الياض للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
31. محمد سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، "الادارة الاستراتيجية، مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010.
32. محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
33. محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
34. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة(النظريات, العمليات و الوظائف)"، دار وائل، ط2، عمان، 2004م.
35. محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، "ادارة المنتجات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.

قائمة المراجع

36. محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009.
37. مصطفى احمد حامد رضوان، "التنافسية كالية من اليات العولمة الاقتصادية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2011.
38. نادية العارف، "الادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
39. نظام موسى سويدان، "التسويق المعاصر"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

مجالات:

1. شاكر جاراالله الخشالي، " اثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، راسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد1، المجلد2، الاردن، 2006.
2. الطيب داودي، و محبوب مراد، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، نوفمبر 2007.
3. غالم عبد الله و تيمجغدين عمر، "اثر استراتيجية التنوع على اداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، جامعة بسكرة، 2014.
4. مؤيد حاج صالح، " أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد الاول، 2010.
5. ناهدة اسماعيل عبد الله، "دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لاراء عينة من المدرين في عدد من المنظمات الصناعية نينوى"، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 13، كلية حذباء الجامعة، 2006.
6. نوري منير، " تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقية، عدد4، جامعة الشلف.

مذكرات:

1. أقطي جوهرة ، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة.
2. بن واضح الهاشمي، "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة : مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم تجارة، فرع الاستراتيجية، جامعة مسيلة، 2006.
3. بن يمينه كمال، "تأثير التعبئة و التغليف على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري"، رسالة الماجستير التسيير الدولي للمؤسسة، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2011.

قائمة المراجع

4. حمير مريم، "دور استراتيجيتي الاعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسات مطاحن الجنوب بسكرة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013.
5. رحمان ليندة، " التسويق الصيدلاني، حالة مجمع صيدال"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم الجزائر، 2010.
6. سلطاني محمد رشيد، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعة، اهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، رسالة الماجستير، تخصص علوم التجارة، فرع الاستراتيجية، جامعة المسيلة، 2006.
7. شوراب محمد، " واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تكنولوجيات الإعلام والاتصال، جامعة بسكرة، 2008.
8. صولح سماح، "دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى بالجنوب اماش بسكرة"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
9. عرباني عمار، "اثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية، حالة مؤسستي حمود بعلام و موبيليس"، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
10. عماد أحمد إسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى" دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا آلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.
11. عمر تيممغدين، " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعربريج"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
12. فريك يحي، " إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة :مجمع صيدال"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الاقتصاد الصناعي، جامعة بسكرة، 2012.
13. فطيمة بزعي، " دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع: تسويق، جامعة باتنة، 2009.

قائمة المراجع

14. كباب منال، " دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة سطيف"، رسالة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007.
15. محبوب مراد، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة رياض للتمور بسكرة"، الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007.
16. محمدي رشيد " إستراتيجية التغليف لمنتوج التمور و مشتقاتها من منظور تسويقي، دراسة حالة ولاية بسكرة" قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004.
17. مصباح ليلي " دور التغليف في النشاط الترويجي للمؤسسة"، رسالة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص تسويق ، جامعة قسنطينة، 2010.
18. منصور رقية، " دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحي والتنمية الريفية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
19. منير مهدي، "الكفاءة النتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة لصناعة الكوابل بسكرة"، رسالة لماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012.
20. مياح عادل ، " هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، صناعة الدواء في الجزائر"، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص :اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2010.

ملتقيات:

1. بن سالم عامر و بن لخضر محمد العربي، "صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، بدون سنة.
2. بوقرة رابح، و اجمعيع نبيلة، " اثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، بدون تاريخ.
3. عادل رزق، " مفهوم التنافسية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2007.

قائمة المراجع

4. عبد الستار حسين، "الاهمية الاستراتيجية لقرار تطبيق في منظمات الأعمال الصناعية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي ادامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، الأردن، أبريل 2008.
5. عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي"، و المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو 2007.
6. مخيفي امين، و بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء الميزات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم و وهران.

مراجع اجنبية:

1. Alouani Aoemur Akki « le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises » séminaire international sur « la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement » Biskra, 2002.
2. David Campbell, George Stonehouse and Bill Houston." Business Strategy". Second edition. University of Northumbria May 2002.
3. Etienne Collignon Et Michel Vissler , " Qualiéet Compétitivité Des Entneprises", 2eme Editions ,Economica ,Paris 1983.
4. Gérard Garibaldi."Stratégie concurrentielle Choisir et Gagner". Les éditions d'organisation. Paris 1996.
5. Michael porter, " l'avantage concurrentiel", dunod, paris, 1999.
6. Paul Dobson, Kenneth Starkey and John Richards." STRATEGIC MANAGEMENT. ISSUES AND CASES". blackwell publishing. SECOND EDITION.
7. Source: Porter .M , "Competitive Strategy :Techniques For Analyzing Industries And Competitors" ,New York : Free Press, 1980 . P4 .
8. Stratégor. "Politique Générale de l'Entreprise". Dunod. Paris 1997.

مواقع الكترونية:

1. <https://ar.wikipedia.org/wiki/جودة>. 25/04/2016 .
2. Arab British Academy for Higher Education ، www.abahe.co.uk ،
(pdf).
3. www.startimes.com/?t=21337932 2016/04/21 .
4. وليد عباس جبر و احمد حسين جلاب و اخرون، "المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية / دراسة مقارنة"، :: PDF Created with deskPDF PDF Writer – Trial ، <http://www.docudesk.com>، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد.

الملاحق

الملحق رقم (01):

استمارة البحث.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر

قسم علم التسيير

تسيير استراتيجي للمنظمات

استبيان موجهة للعاملين لمعالجة موضوع:

تأثير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسات المنتج

دراسة حالة "مؤسسة الورود بالوادي"

هذا الاستبيان يحتوي على مجموعة أسئلة علمية متعلقة بموضوع البحث المذكور أعلاه، وهو يدخل ضمن المتطلبات البحثية في هذه المذكرة العلمية، موجه للعاملين في مؤسسة الورود بالوادي. على أن تكون كل المعلومات والأجوبة التي سيحملها غرضها الاستخدام العلمي والأكاديمي لتوسعة الدراسة فيما يخص هذا الموضوع.

إشراف الأستاذ:

براهيمي فاروق

إعداد الطالب:

لعروسي ربحانة

السنة الجامعية: 2016/2015

هذا الاستبيان يحتوي على مجموعة أسئلة علمية متعلقة بموضوع البحث المذكور أعلاه، وهو يدخل ضمن المتطلبات البحثية في هذه المذكرة العلمية، موجه للعاملين في مؤسسة الورود بالوادي ، المطلوب وضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

محور الأول: البيانات الشخصية. العامل ليس مطالب أن يوضح اسمه ولقبه الشخصي في هذا المحور، لذلك يهدف الباحث من خلال هذه البيانات الشخصية إلى التعرف على نوعية وخصوصية عينة العاملين الذين سيوزع عليهم هذا الاستبيان.

- 1/ الجنس: - ذكر - أنثى
- 2/ السن: - من 18 إلى 30 - من 31 إلى 50 - من 51 فما فوق
- 3/ المستوى التعليمي: - متوسط - ثانوي - جامعي - دراسات عليا
- 4/ مجال المهني: - عون تنفيذ - عون تحكم - رئيس مصلحة
- 5/ عدد سنوات الخبرة في العمل: - اقل من سنوات 5 - 6-10 سنوات - 11-15 سنوات - أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

يهدف هذا المحور لقياس أبعاد الاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر موظفي المؤسسة لذلك يرجى التأشير بالعلامة (X) أمامة كل عبارة وفق كل ماترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
الفقرة الأولى: إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في المؤسسة.						
					تسعى المؤسسة للاستفادة من إنتاجها	01

					لكميات كبيرة لتخفيض كلفة الوحدة.	
					تسعى المؤسسة للاستخدام الامثل لطاقة الإنتاجية.	02
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض كلف التوزيع للمنتجات قدر الإمكان.	03
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل خلفي قدر الإمكان.	04
					تسعى المؤسسة إلى زيادة إنتاجية العمال.	05
					اختيار الموردين يكون على أساس سعري.	06
					تهتم المؤسسة بالبحث وتطوير لخفض تكاليف منتجاتها.	07
					تستفيد المؤسسة من الخبرة والتعلم لخفض تكاليفها.	08
الفقرة الثانية: إستراتيجية التميز في المؤسسة.						
					تقوم المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات لزيائن معينين.	09
					تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال تصميم المنتجات بشكل متفرد.	10
					تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في فترات قصيرة.	11
					تعرض المؤسسة أسعارا عالية على منتجاتها.	12
					تقوم المؤسسة بتمييز بين الموردين وذلك على أساس الجودة.	13
					تسعى المؤسسة إلى استخدام تقنيات حديثة في الإنتاج بهدف الابتكار منتجات.	14
					تميز منتجات المؤسسة بقيمة مضافة غير سعري مقارنة بمنافسيها.	15

الفقرة الثالثة: إستراتيجية التركيز في المؤسسة.						
					16	بإمكان المؤسسة تلبية جميع احتياجات لزيائنها.
					17	تسعى المؤسسة إلى تقديم منجأها لفئة معينة ومحددة.
					18	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء
					19	تركز المؤسسة على المراقبة الشديدة على النفقات.
					20	تركز المؤسسة على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلفة المنخفضة.
					21	تلجأ المؤسسة في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص المنتج وفقاً لحاجة الزبون
					22	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية العلمية

المحور الثالث: سياسة المنتج.

يهدف هذا المحور لقياسك مدى تأثير سياسة المنتج في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر موظفي المؤسسة لذلك يجري منكم التأشير بالعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					23	تقوم المؤسسة بتحليل السوق من اجل تحديد سمات المنتج التي تشبع رغبات وحاجات الزبائن.
					24	تسعى المؤسسة إلى إشباع حاجات ملموسة

					وغير ملموسة لدى الزبون.	
					تمتلك المؤسسة عمالة ذات خبرة و اقدمية تفوق 10 سنوات من العمل.	25
					تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات تحقق رضا العملاء من حيث طريقة و أسلوب التغليف.	26
					تهتم المؤسسة بإبراز الصورة وعلامة منتجاتها لدي مختلف المتعاملين.	27
					تقوم المؤسسة بصنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.	28
					تسعى المؤسسة بعملية البيع بالأجل وذلك لتحقيق رغبة الزبون.	29
					تقوم المؤسسة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في الانتاج.	30

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة.

أساتذة محكمي الاستبانة
موسي سهام
رحال سلاف
غضبان حسام
علالي مليكة