

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
Université Mohamed Boudiaf de M'sila  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
Faculté des sciences commercial et des science de Gestion  
قسم العلوم التجارية  
Département sciences de commercial  
العنوان :

## دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) بالبلدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص : تسويق

إعداد الطالبة:

دوغم آسيا

الاسم	الصفة
أ. ميمون زبيلة	مشرفاً
د. قندوز طارق	رئيساً
أ. ختيم محمد العيد	مناقشاً

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
أ- ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الأسس النظرية لإستراتيجيات المنتج</b>
7	تمهيد
8	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية والمنتج
8	المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية
12	المطلب الثاني : مفهوم المنتج
19	المطلب الثالث : أنواع المنتجات
24	<b>المبحث الثاني : مزيج المنتجات واستراتيجيات المنتج</b>
24	المطلب الأول : تعريف وابعاد مزيج المنتجات
26	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تحديد مزيج المنتجات
33	المطلب الثالث : استراتيجيات المنتج حسب مزيج المنتجات
33	<b>المبحث الثالث : دورة حياة المنتج والاستراتيجيات التسويقية له</b>
34	المطلب الأول : تعريف دورة حياة المنتج
34	المطلب الثاني : مراحل دورة حياة المنتج
40	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج
43	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثاني : الأسس النظرية للميزة التنافسية</b>
45	تمهيد
46	المبحث الأول : ماهية التنافسية
47	المطلب الأول : تعريف التنافسية
48	المطلب الثاني : أنواع التنافسية
51	المطلب الثالث : قياس التنافسية
51	<b>المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية</b>
54	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية وأهم محدداتها
58	المطلب الثالث : أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
58	<b>المبحث الثالث : إستراتيجيات الميزة التنافسية</b>
60	المطلب الأول : تعريف إستراتيجية التنافس
60	المطلب الثاني : أنواع استراتيجيات التنافس
60	المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية للميزة التنافسية
65	<b>خلاصة الفصل</b>

	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) بالبلدية
67	تمهيد
68	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: المنهج المتبع
68	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
69	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات وعينة الدراسة
71	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
71	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
72	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة (SOPI)
72	المطلب الثالث: منتوجات المؤسسة وقدرتها الإنتاجية للمؤسسة
74	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.
74	المطلب الأول : تحليل البيانات الديمغرافية للعينة
77	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
81	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الجداول والأشكال
	الملاحق
	الملخص

## شكر وعرفان

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذة

" نائلة ميمون "

لتفنتلما بالإشراف على هذه المذكرة.

وأتقدم بالفكر أيضا إلى كل الأساتذة الذين درسوني طيلة مساري الدراسي الجامعي

وخاصة أساتذة تخصص التسويق.

مقدمة

إن التغيرات والتحديات العالمية التي تحدث الآن تدفع الإدارة في المؤسسات الاقتصادية إلى اتخاذ مجموعة من الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات، ولأن دراسات وأبحاث الإدارة والتسويق تشير إلى أن الاهتمام بالإنتاج والجودته المتميزة بما يلبي احتياجات المستهلك ورغباته في الأسواق المحلية والدولية هو أحد المداخل الهامة لبلوغ الأهداف، لا نبالغ القول إذا ما أشرنا إلى كون التسويق يقوم في جوهره على وجود المنتج، وذلك لكونه يمثل أساس العلاقة بين طرفي العملية التسويقية واستمرارها. وبالتالي فقد زاد الاهتمام بالمنتج من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالعملية التسويقية، سواء كان ذلك من قبل المنتجين، الموزعين، الوسطاء المستهلكين... الخ. على افتراض أن كل طرف له أهداف أو منافع تتحقق من وراء حرصه على التعامل مع المنتج، سواء كان ذلك على شكل أرباح، مكانه في السوق، قوة تأثيرية، رضا عملاء، إشباع للحاجات... الخ.

تسعى المؤسسات بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال أعمالها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل يسير وسهل بل تتعرض إلى المنافسة الشديدة والقوية، ومن أجل تحقيق أهدافها المنشودة فإنه يستوجب أن تمتلك هذه المؤسسات ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات من ذات النشاط.

فمن خلال هذه الدراسة، سنحاول التركيز على إحدى استراتيجيات المزيج التسويقي، والمتمثلة في الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج، حيث سنحاول في الدراسة التطرق إلى تصنيف معين من هاته الاستراتيجيات وهي الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات ودورها في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، وسنقوم بتطبيق هذه الدراسة بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة العجائن الصناعية(SOPI).

### 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- هل للاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات دور في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟



للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالإستراتيجية وما المقصود بالمنتوج؟
- ما المقصود بمزيج المنتجات ودورة حياة المنتج؟
- ما هي أنواع الاستراتيجيات البديلة حسب مزيج المنتجات؟
- هل تؤثر استراتيجية التمييز في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟
- هل تؤثر إستراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟
- هل تؤثر إستراتيجية التعديل في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟
- هل تؤثر إستراتيجية الانكماش في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟

### 2. فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟

### 3. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية في مؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية في مؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية في مؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية في مؤسسة العجائن الصناعية(SOPI)؟

### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالمنتجات وأهم استراتيجياتها.
- ايضاح معنى الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.
- التأكيد على دور وأهمية الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق.
- كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الاهداف الى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

### 5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً ذا أهمية في المؤسسة الاقتصادية، وهو الدور الذي تلعبه استراتيجيات المنتجات في بقاء ونمو المؤسسة، وهذا بتسليط الضوء وبالتحديد على الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

### 6. أسباب اختيار الموضوع:

اختيار هذا الموضوع يرجع الى الأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع.
- ابراز أهمية تطبيق المؤسسات الاقتصادية للاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات.
- محاولة الخروج بنتائج وتقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة ميدان الدراسة.

### 7. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستتم الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات

البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) بالبليدة.

### 8. حدود الدراسة:

9. - وزعنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية على عينة من العملاء وكانت عينة من ولاية المسيلة فقط.

- الاعتماد على قياس الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء وليس من وجهة نظر المؤسسة.

- عينة العملاء الذين ارتأينا أن نجتمع آرائهم هم تجار الجملة والتجزئة وليس للمستهلكين النهائيين باعتبار أن لهم احتكاك مباشر ودراية كافية بالمؤسسة، سياساتها، قراراتها، منتجاتها.

### 10. مفاهيم الدراسة :

- الإستراتيجية: الإستراتيجية هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف طويلة المدى.

- المنتج: كل ما يمكن عرضه في السوق، والذي يحقق تلبية الحاجة.

- الميزة التنافسية: القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

### 11. هيكل الدراسة:

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع من كافة جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وثلاث فصول، فصلين للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي حيث كانت على الشكل التالي:

- جاء الفصل الأول بعنوان الأسس النظرية لإستراتيجيات المنتج حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان مفهوم الإستراتيجية والمنتج، والمبحث الثاني مزيج

المنتجات واستراتيجيات المنتج، أما المبحث الثالث بعنوان دورة حياة المنتج والاستراتيجيات التسويقية له.

- الفصل الثاني فكان بعنوان الأسس النظرية للميزة التنافسية، حيث تضمن بدوره ثلاث مباحث، الأول ماهية التنافسية، أما الثاني ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث استراتيجيات الميزة التنافسية.

- الفصل الثالث تناولنا فيه ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية، الثاني للتعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثالث فكان بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، لنختم دراستنا بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، اقتراحاتها وتوصياتها وآفاق الدراسة.

# الفصل الأول

## تمهيد:

إن الإستراتيجية تسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، كونها عبارة عن عمليات يمكن من خلالها تحديد توجهات التخطيط طويل الأجل لأداء المؤسسة. كما تعتبر المنتجات ككيان مادي مع مواصفات شكلية العنصر الأول والأساسي لتكوين المزيج التسويقي، إذ أنها القلب المحرك والموجه لكافة الموارد المادية وغير مادية المتاحة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة في البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق المزيد من الأرباح ويمثل المنتج بما يتضمنه من منافع أو فوائد الطرف الأول من المعادلة، بينما يمثل إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في السوق المستهدفة الطرف الثاني من المعادلة، بناءً عليه يعطي رجال التسويق العناية الكبيرة لهذا العنصر الأساسي في المزيج التسويقي. وعليه تعتبر إستراتيجية المنتج قلب العملية التسويقية حيث أن العلاقة بين المؤسسة والأسواق تتم من خلال المنتجات التي تقوم المؤسسة بتقديمها، ومن هنا نجد أن القرارات الخاصة بالمنتج من حيث تصميمها وتحديد جودتها وتشكيلاتها وغلافها واسمها التجاري والخدمات المصاحبة لها هي أساس في وضع وتصميم باقي الاستراتيجيات التسويقية ومن خلال ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية والمنتج.**

**المبحث الثاني: مزيج المنتجات واستراتيجيات المنتج.**

**المبحث الثالث: دورة حياة المنتج والاستراتيجيات التسويقية له.**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية والمنتج.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع المواد الحربية بصورة معنية، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق، أو حصار، أو الانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو، ولا يختلف الأمر كثيرا إذا ما انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع وغيرها<sup>1</sup>.

### أو لا: تعريف الإستراتيجية:

بدأ استعمال كلمة إستراتيجية في العلوم الإدارية عامة وفي مشروعات الأعمال بشكل خاص على إثر المقارنة التي قام بها "سقراط" بين واجبات قائد الجيش مع واجبات رجل الأعمال، حيث لاحظ بأنه في الحالتين يذهب مفهوم الإستراتيجية إلى كيفية التخطيط لاستخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة، ولأهمية الإستراتيجية فقد عرفت في أكثر من مدرسة أو تيار فكري وهناك عدد كبير من الباحثين والكتاب من أعطوا لها تعاريف مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف مايلي:

حسب "ألفريد شاندر" فإن الإستراتيجية تتمثل في " إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>2</sup>. ويعرفها "جلويك وجاوش" بأنها " خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة"<sup>3</sup>.

تعرف أيضا "بسلسلة من العناصر مثل المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل أسلوب التنمية، الأولويات واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، دليل خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 20.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 54.

الكيفية التي تخصص بها الموارد و المجهودات مقدمة كل منها للآخر<sup>1</sup>.

إن الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، وتسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، ولذلك فإن هناك أبعاد رئيسية يجب لأن يتضمنها أي تعريف شامل للإستراتيجية وهذه الأبعاد هي<sup>2</sup>:

- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.
  - الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل البرامج وأولويات تخصيص الموارد.
  - الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
  - الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة.
  - الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- ومن خلال الأبعاد السابقة لمفهوم الإستراتيجية فإنها تصبح إطار عملي رئيسي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تؤكد استمرارها وتتكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية.

### ثانياً: أهمية الإستراتيجية

الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد توجهات التخطيط طويل الأجل وذلك لآداء المؤسسة، وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الدائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة، وتكمن أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات، فالمسيرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 243.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 21-22.

<sup>3</sup> طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، بدون ذكر دار

النشر، 2002، ص 29.

- القرارات الجماعية حيث تستمد في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من وجود وفعالية الخطط المختارة، إن العملية الإستراتيجية التي تستمد إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
- مشاركة العاملين تساهم في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاج والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- وضوح الرؤية المستقبلية حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل فمن المعروف أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية وغيرها، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطرة في بيئتها الخارجية.
- تدعيم المركز التنافسي فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات تساعد الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة.
- القدرة على إحداث التغيير إذ تعتمد الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون

على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية، حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق الملائمة مع بيئة نشاطها من خلال إستراتيجيتها، تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.
- توضيح الأدوار وتقليل الفجوات، والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

### **ثالثاً: خصائص الإستراتيجية:**

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي<sup>1</sup>:

#### **1- الأهداف البسيطة و طويلة الأجل:**

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

#### **2 - تحليل البيئة التنافسية:**

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق، إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها.

#### **3- التقييم الموضوعي للموارد:**

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين، ونظم مراقبة الجودة.

<sup>1</sup> ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص18.

#### 4- التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الثاني: مفهوم المنتج

يعد المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي نظراً لأهمية المنتج على صعيد الاستراتيجيات التسويقية.

#### أولاً-تعريف المنتج

أطلق العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق عدة تعاريف للمنتج، والمتفحص لها يلاحظ بأنه ليس هناك اختلافاً جوهرياً بينها.

فلقد عرفه Stanton 84 بأنه "مجموعة من الصفات الملموسة والغير ملموسة يضمها الغلاف، اللون، السعر، شهرة المنتج وتاجر المفرد، وخدمات المنتج وتاجر المفرد، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته"<sup>1</sup>.

كما عرفه كل من Philip Kotler et Bernard Dubois على انه "كل ما يمكن عرضه في السوق، والذي يحقق تلبية الحاجة"<sup>2</sup>.

في حين يعرفه كل من Murray et Drescol 86 على أنه "حزمة المنافع المادية والخدمات التي تقدم لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين"<sup>3</sup>.

كما يمكن الإشارة أن المنتج لم يعد مجرد شيئاً مادياً ملموساً وإنما هو شيء يقدم للسوق من شأنه جذب الاهتمام (كالمجلات)، أو الاستفاضة والمتعة (كبرامج التلفاز)، أو الاكتساب (كشراء جهاز أو آلة معينة)، أو الاستعمال (كاستئجار سيارة مثلاً)، ومنه فإن

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص182.

<sup>2</sup> - Philip Kotler et Bernard Dubois، Marketing management، 10<sup>ème</sup> édition، Publi-Union édition، Paris، 2000، p 412.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي كمي تحليلي)، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص239.

المنتج أي شيء يقدم للسوق للإشباع حاجة رغبة ما والمنتج أياً كان نوعه الأصل فيه منفعة الجوهرية وهذا ما ينبغي أن تلاحظه المؤسسة دون أن تغتر بمنتجاتها بخلاف ذلك فثمة قصر نظر تسويقي بهذا الجانب يقتضي المعالجة .

فالمنتجات إذا ليست غايات بحد ذاتها بل هي وسائل للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وهي إشباع حاجات ورغبات المستهلك، إذ لولا الحاجات لما كانت هنالك منتجات، وعليه ينبغي للمنظمة أن تدرك أنها تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن ما تقوم بإنتاجه، فمثلاً دور النشر تقوم بتسويق العلم والمعرفة وليس الكتب المطبوعة بحد ذاتها، ويؤدي هذا الفهم إلى توسيع نطاق أعمال المؤسسة وزيادة النشاط التسويقي فيها من وجهة نظر المستهلك، وهذا هو الفهم الشامل بوصفه تعبيراً عن العلاقات البشرية القائمة في المجتمعات المختلفة. كما عرفه طلعت أسعد عبد الحميد على أنه "مجموعة من المواصفات التي يؤدي إستخدامها وإستعمالها إلى الحصول على منافع معينة، وتؤدي بدورها إلى إشباع حاجات ورغبات معينة، سواء كانت أشياء مادية أو خدمات أو أفكار"<sup>1</sup>.

وعرفه محسن أحمد الخضري على أنه "كل ما تطرحه المؤسسة في السوق سواء اتخذ شكل سلعة أو خدمة أو الثلاثة معاً"<sup>2</sup>.

المنتج يتمثل في كل شيء، وأي شيء مادي أو غير مادي، ملموس أو غير ملموس، يمكن التعرف عليه عن طريق الحواس كالسلع مثلاً، أو لا يمكن التعرف عليه عن طريق هذه الحواس، كالخدمات والأفكار، شريطة أن يحقق هذا الشيء المنفعة، فبيع منتج معين يعني بيع منفعة معينة<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن المنتج في السوق كما هو مطروح من طرف المؤسسة، يعني: مجموعة من المنافع المطروحة، هذه المنافع مادية وغير مادية، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

**ثانياً- التطور التاريخي للمنتج:** الجدول الموالي يوضح التطور التاريخي للمنتج

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، دار النهضة العربية ، مصر، 2002، ص 310.

<sup>2</sup> محسن احمد الخضري، التسويق في ظل الركود، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص103.

<sup>3</sup> Philip Kotler، Les clés du marketing، Pearson éducation، France، Paris، 2003، p143.

الجدول رقم (01): التطور التاريخي للمنتج

المصدر	التعريف
خمسينات القرن العشرين Alderson, 1957	مجموعة المنافع المكونة لخصائص المنتج المادي والخدمي المرتبط بها والتي تقدمها المؤسسة للمستهلك.
الستينات Kotler et Levey, 1969	مجموعة منافع تقدمها المؤسسة للأفراد سواء كانت ملموسة بما يشبع حاجات الأفراد ورغباتهم.
السبعينات الحناوي/1976	المنافع المكونة للسلع والخدمات المرتبطة بها والمقدمة من البائع إلى المشتري.
الثمانينات williams, 1981	مجموعة الخصائص الملموسة التي تزود المستهلك بمنافع حقيقية أو مدركة وتتضمن الضمانات وخدمات ما بعد البيع.
التسعينات وعام 2000 1993	- مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تلبي حاجات المستهلك ورغباته عن طريق منافعها.
الديوجي/1999 Kotler, 2000	- ما تقدمه المؤسسة بهدف إشباع حاجات المستهلك ورغباته وأي شيء يمكن أن يطلب في السوق لإشباع حاجة أو رغبة.

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص 147.

من خلال الجدول نلاحظ أنه ليس هناك اختلافاً جوهرياً حول المنتج، فجميع التعريفات المطروحة تقريباً منذ عقد الستينات من القرن السابق تكاد تتفق على أن المنتج هو مجموعة من الصفات أو الخصائص الملموسة والتي يبحث عنها المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته.

كما انه عبارة عن "مجموعة من الخصائص المجمع في شكل ملموس ومحدود"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 221.

### ثالثاً - مستويات المنتج

يشير كل من كوتلر وارمسترونج إلى هذه الأبعاد بثلاث مستويات، وإن لكل مستوى قيمة معينة ومحددة للزبون وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- جوهر المنتج

وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها من خلال شراء المنتج، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية لذلك عند تصميم المنتج يجب بشكل استناداً إلى ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلاً (what are the buyer really buyin). إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكل الرئيسية التي يبحث عنها المستهلك أولاً، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهرية التي يرغب المستهلك الحصول عليها.

#### 2- المنتج الفعلي

وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري وغيرها.

في هذا المستوى الثاني يجب أن يحاول مخطو المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، وتحديد مستوى الجودة، الاسم والعلامة التجارية والغلاف... الخ.

مثال على ذلك ما قامت به شركة سوني (sony) بالنسبة لمسجل الكاميرا (مامكودو)، بدمج اسمه، أجزائه، سماته، تغليفه، والخصائص الأخرى لتسليم المنفعة الرئيسية (الجوهر).

#### 3- المنتج المدعم

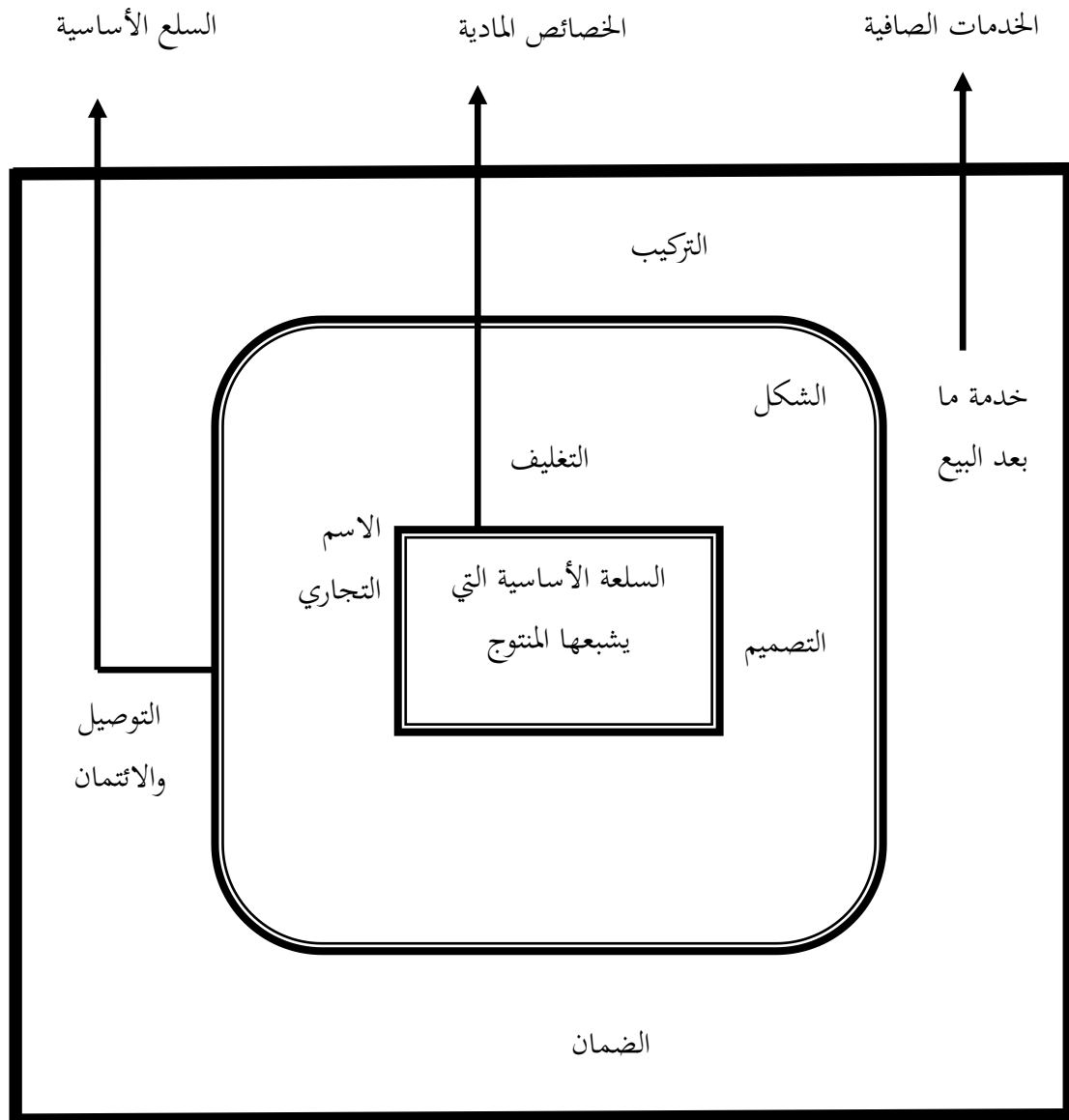
يتضمن مجموعة المنافع والخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسية للمنتج الفعلي، والتي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج والذي يمثل (بالخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهد عند حصوله على هذا المنتج الملموس.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، عمان، الأردن، ص102.

## الفصل الأول: الأسس النظرية لاستراتيجيات المنتج

إن المستهلك يرى المنتج كحزمة من المنافع التي تحقق احتياجاته وتلبي رغباته، لذلك فعند تطوير المنتج يجب أن يفهم المصممون والمسوقون الاحتياجات الأساسية (الجوهر) للمستهلك التي سيشبعها المنتج أولاً، ثم يتم تصميم المنتج الفعلي (Actual) وبعد ذلك يضع الأنشطة اللازمة لتعزيزه من أجل أن يقدم حزمة منافع متكاملة تحقق الرضا للمستهلك<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح مستويات المنتج:

### الشكل رقم (1): مستويات المنتج



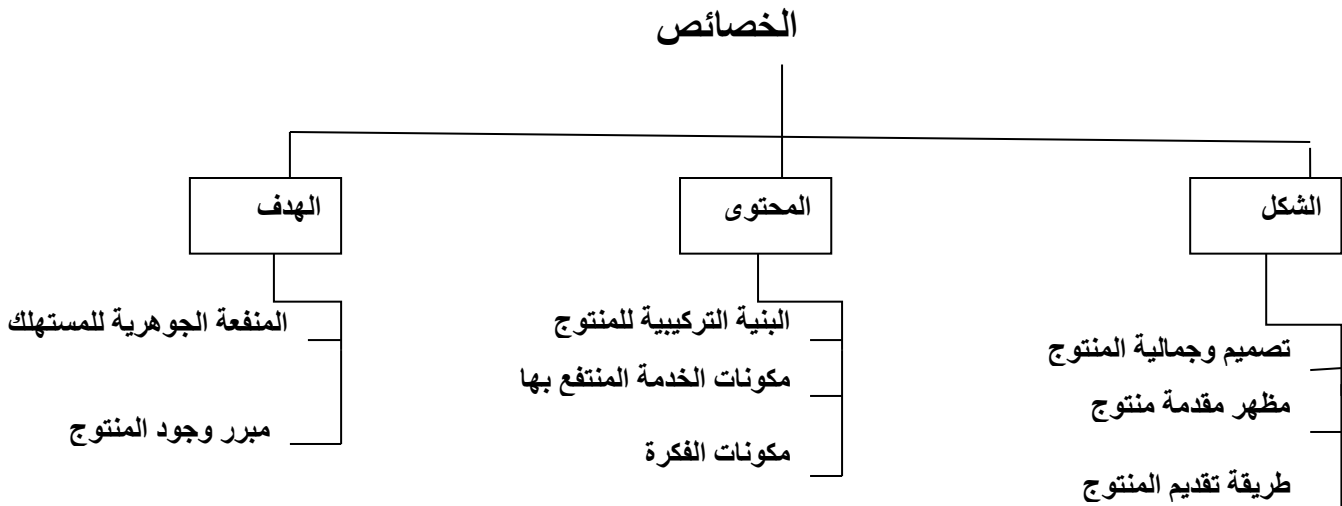
المصدر: عمروخير الدين، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 203.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2011، ص 154.

رابعاً: خصائص المنتجات.

للمنتجات عدة خصائص تميزها عن بعضها نذكرها من خلال هذا الشكل:

والشكل رقم (02): خصائص المنتجات بشكلها العام



المصدر: نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، عمان، 2004، ص156.

من خلال الشكل نلاحظ أن لكل منتج خصائص تميزه عن غيره، ويمكن أن نلخصه إلى أطر عامة توضح الملامح أو الخصائص الرئيسية لكل نوع من المنتجات، والتي تشمل جانبين أساسيين هما<sup>1</sup>:

**1- خصائص المنتج المادي: وتشمل:**

- الحجم كبير، صغير، ويتحدد بحسب الوظيفة التي يؤديها المنتج.
- الشكل أو الجمالية، حيث أن في كثير من الأحيان فإن الشكل هو الذي يدفع المستهلك لاقتناء المنتج.
- الوظيفة التي يؤديها المنتج فهي منفعة الجوهرية التي يركز عنها المستهلك.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، عمان، 2004، ص156.

- العلامة التجارية والاسم التجاري.
  - التعبئة والتغليف.
  - التركيبة أي الخواص المميزة للمنتج كاللون والطعم والنكهة.
  - العمر أو الصلاحية وحسب نوع المنتج.
  - الاقتصادية أي تناسب العمر أو الصلاحية مع الكلفة أو السعر المدفوع للمنتج.
  - الانجاز ولا سيما للمنتجات الكبيرة كالسيارة وغيرها.
  - الجودة أي مدى التطابق مع المواصفات.
  - التداول أي تحول الملكية عبر عمليات التبادل بالبيع والشراء.
  - قابلية الخزن والحفظ.
  - القابلية للصيانة والتصليح.
  - ضعف تماس البائع بالمشتري.
- 2- خصائص المنتج الخدمي: وتشمل:**
- عدم ملموسية الخدمة.
  - عدم امكانية امتلاك أو حيازة الخدمة وانما الاستفادة منها فقط.
  - الخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد.
  - شدة تماس وتفاعل مجهز الخدمة والمستفيد منها.
  - الخدمة لا تخزن لذا فهي مرنة في عرضها.
  - صعوبة تقويم جودة الخدمة.
  - عدم إمكانية نقل أغلب الخدمات من مكان لآخر ما لم ينقل القائم على تقديمها نظراً لعدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها.
  - إنتاج الخدمات أقل ضرراً وتلويثاً للبيئة مقارنة بالمنتجات المادية.

### المطلب الثالث: أنواع المنتجات

توجد نوعين من المنتجات وهي كالآتي<sup>1</sup>:

**أولاً: منتجات خدمية:** وتشمل جوانب الخدمات الإنسانية بأنواعها أو المعتمدة بطبيعتها على الآلات أو الأدوات أو تسهيلات التكنولوجيا، ويدخل ضمن الخدمات الأفكار والقضايا والمنظمات والأشخاص كونها تشترك فينا بينها بجوانب متشابهة كعدم إمكانية حيازتها أو امتلاكها وكونها جميعاً متعلقة ومرتبطة بمقدمها وتحتاج تفاعلاً إنسانياً لإظهارها أو الاستفادة منها.

**ثانياً-منتجات مادية:** وتشمل كافة المنتجات التي تتم ملكيتها أو حيازتها مهما كانت بساطتها أو تعقيدها.

يمكن تقسيم المنتجات إلى مجموعتين أساسيتين بناءً على الهدف من الشراء: المنتجات الاستهلاكية (أو سلع المستهلك Consumer Product)، والمنتجات الصناعية (Industrial Product)، فالمنتجات الصناعية هي السلع أو الخدمات التي يقوم بشرائها الوسطاء (تجار الجملة أو تجار التجزئة) لتصنيع منتجات أخرى لإعادة بيعها أو للمساعدة في الإدارة وتشغيل الأعمال، ومن أمثلتها سيارات النقل والمواد الخام وطلب الاستشارات الإدارية والهندسة.

أما المنتجات الاستهلاكية فتشمل السلع والخدمات المباعة للأفراد أو الجماعات للاستخدام الشخصي أو في المنزل، وكذلك ما تقوم الأسرة بشرائها من مستلزمات المنزل من طعام وشراب وملبس وأدوية وغيرها.

وجدير بالذكر أن بعض المنتجات قد تكون منتجات استهلاكية أو صناعية، فعلى سبيل المثال إذا استخدمت المصباح الكهربائي لإضاءة منزل فإنها من السلع استهلاكية، أما إذا استخدمت في مصنع أو مكتب فإنها تعتبر سلعة صناعية، وهذا التمييز بين المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية ذا مغزى هام لمديري التسويق حيث أن الخطط التسويقية للمنتجات الاستهلاكية تختلف عن الخطط التسويقية للمنتجات الصناعية.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 157.

## أ-السلع الاستهلاكية

تعرف على أنها تلك السلع التي يتم التعرف عليها عن طريق الحواس، فهي مادية، والتي يقوم بشرائها المستهلك بغرض الاستهلاك النهائي<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها تلك السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بنفسه بواسطة غيره، لكي يستخدمها في إشباع حاجاته وحاجات أسرته<sup>2</sup>.

بصفة عامة يمكن القول بأن هناك الآلاف من المنتجات الاستهلاكية المختلفة، وعليه فإن التخطيط التسويقي الفعال يستلزم تقسيم هذا الكم الهائل من المنتجات الى مجموعات يسهل معه إيجاد صفات مشتركة للمنتجات المصنفة داخل كل مجموعة مما يساعد على وضع خطط تسويقية فعالة لكل مجموعة من هذه المجموعات.

وعليه يمكن تقسيم المنتجات الاستهلاكية إلى ثلاث مجموعات هي:

- **السلع الاستقرائية:** هي السلع التي يقوم المستهلك بشرائها بسرعة مثل السجائر والحلوى والأدوية وغيرها من السلع التي تقوم الأسرة بشرائها بشكل متكرر، هذا يعني أن الزبون يتحصل عليها بسهولة ويسر لأنها متوفرة في مختلف نقاط البيع القريبة من مقر تواجد<sup>3</sup>. وهذه السلع الاستقرائية تشمل ثلاث أنواع هي:

-السلع المستقرة التي يتم شراؤها بصفة مستمرة مثل اللبن واللحوم وغيرها.

-السلع العفوية التي يتم شراؤها عفويا للحظة أو الخاطر دون سابق تخطيط للشراء مثل شراء الايس الكريم أو القطعة شيكولاته وغيرها من السلع التي يقرر الانسان شراؤها أثناء مسيره في الطريق .

-سلع الطوارئ التي يتم شراؤها نظراً لحاجة غير متوقعة، فعلى سبيل المثال قد يحدث جرحاً بسيطاً لأحد الأشخاص فيقوم بشراء مطهر مثل الكحول وبعض القطن.

وبصفة عامة تتميز السلع الإستقرائية بانخفاض أسعارها وتكرار شرائها، ويشتريها الفرد من أقرب مكان، حيث لا يبذل مجهوداً كبيراً في البحث عنها، فعلى سبيل المثال فقد

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994، ص 193.

<sup>2</sup> محمد جودت ناصر، **الأصول التسويقية في إدارة الحلات والمؤسسات التجارية**، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 1997 ص 129.

<sup>3</sup> شريف احمد العاصي، **التسويق (النظرية والتطبيق)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 208.

## الفصل الأول: الأسس النظرية لاستراتيجيات المنتج

وجدت شركات تصنيع السجائر أن الأفراد لا يذهبون إلى أبعد من شارع أو شارعين لشراء علبة من السجائر، وعليه فإن الشركات تقوم بإتباع التوزيع المكثف بيعها من خلال محلات البقالة والأكشاك والحلوى ومحطات البنزين.... الخ.

ونظراً لوجود عدد كبير جداً من الماركات لكل سلعة من السلع الاستقرابية فإن لإعلان المكثف عنها يكون ضرورياً لتكوين شهرة عن الماركة وصورة أفضل لها.

فعلى سبيل المثال تعتبر شركة بروكتور وجامبل الأمريكية من أشهر الشركات التي تقوم بسياسة الاعلان المكثف عن سلعتها مثل مسحوق غسيل الملابس (تايد) ومعجون الأسنان (كريست)، ورغم وجود أعداد كبيرة من الماركات المنافسة لكل من هذه السلع فقد استطاعت الشركة أن تكون الأولى في مجال بيعها وذلك لاستخدامها الإعلان المكثف عن هذه الماركات، فقد أو ضحت إحدى التقارير أن شركة بروكتور وجامبل تنفق سنوياً أكثر من 500 مليون دولار على الإعلانات التلفزيونية وحدها.

### -السلع التسويقية:

السلع التسويقية هي التي يتم شراؤها بعد أن يقوم المشتري بالمقارنة بين الماركات المختلفة في المتاجر المنافسة، فلو أن المقارنة تقوم على أساس السعر وحده، فإن السلع تسمى سلع تسويقية متشابهة أو متجانسة وذلك لان المستهلكين يرونها متشابهة في كل شيء ماعدا السعر.

والإعلان عن السلع التسويقية يلعب دوراً هاماً لإبراز الميزة التفضيلية للسلعة سواء كانت سعراً أو جودة أو غيرها من الصفات وكذلك لتحديد أماكن بيعها، ورغم ذلك فإن البيع الشخصي يعتبر أهم وسائل الترويج لهذه السلع حيث تلعب مهارة البائع دوراً أساسياً في إقناع المستهلك بشراء معين من هذه السلع.

### -السلع الخاصة:

تسمى سلعاً خاصة لأن المستهلك يكون لديه الرغبة في بذل مجهود خاص للحصول على هذه السلع مثل سيارات (Rollz Royce) أو ساعات (Rolex رولكس). ويتميز المشتري للسلع الخاصة أنه يعرف تحديداً السلع التي يبحث عنها، والماركة المحددة التي سوف يشتريها، وأنه لا يكون لديه الرغبة في شراء بديل لها، ولذلك يبذل كل

مجهود للبحث عن هذه الماركة بالذات، وتتصف السلع الخاصة بأن أسعارها مرتفعة، وأن عدداً قليلاً جداً من المتاجر تقوم ببيعها.

### ب- السلع الصناعية

يمكن تقسيم السلع الصناعية إلى ستة أنواع حسب الاستخدام وهي:

أ- **التركيبات والآلات الثقيلة:** هذه التركيبات تتمثل في الآلات والتجهيزات الضخمة التي تعتبر أصول ثابتة في المؤسسة، فهي تتميز بارتفاع سعرها، ومدة تعميمها طويلة، كما أن بيعها يتم مباشرة من المنتج إلى الزبون دون وجود وسيط بينهما مثل المباني، وغيرها<sup>1</sup>.

ب- **معدات صناعية:** وتسمى أيضاً بالأجهزة الرئيسية فهي تتشابه معها في أنها لا تدخل في عملية الإنتاج أو التصنيع السلعي بطريقة مباشرة فهي تسهيلية فقط، ومن بين أنواع هذه السلع: الجرارات، أجهزة المناولة، المحركات الصغيرة، معدات الإطفاء، وغيرها.

ج- **الأجهزة التكميلية أو تامة الصنع:** هي منتجات تامة الصنع تدخل في تركيب سلع أخرى دون إجراء أي تعديل عليها، كالعجلات للسيارات، البطاريات وغيرها<sup>2</sup>.

د- **المواد الأولية:** هي تلك المواد التي لم تجرى عليها عمليات صناعية من قبل، وهي تدخل في عملية الإنتاج بطريقة مباشرة، فهي تمثل جزءاً رئيسياً في تكوين السلع، وهذا ما يجعلها ذات قيمة إنتاجية هامة وكبيرة، كما يمكن أن تكون المواد الأولية ذات قيمة ثانوية مساعدة، بحيث يمكن استخدام بدائل عديدة منها، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

- مواد أولية معدنية. مثل الحديد، الفحم، النحاس، الفوسفات.

- مواد أولية زراعية: مثل القطن، السكر، القمح، الخشب.

- مواد أولية حيوانية: مثل اللحم، السمك، الجلود، الصوف.

هـ- **المواد المصنعة أو المجهزة:** هي تلك المواد التي تجرى عليها عمليات صناعية من أجل تحويلها لكي تدخل في تركيب منتج نهائي بعد أن تكون هيئت للصناعة بدرجة كبيرة.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، **التسويق الفعال (مبادئ وتخطيط)**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 149.

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، **مرجع سبق ذكره**، ص 321.

<sup>3</sup> محمود صادق بازرة، **إدارة التسويق**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 188.

و-مهمات التشغيل والصيانة: هي تلك السلع التي لا تدخل في عملية إنتاج السلع، بل تستخدم لتسيير العملية الإنتاجية وذلك بإعطاء عمر إضافي للآلات والتجهيزات وذلك بصيانتها وتطهيرها، ويستخدم هذا النوع من السلع بصفة مستمرة لتنظيف وصيانة ووقاية المعدات والآلات، ومن بين أنواع هذه السلع: البنزين، مواد التنظيف وغيرها.

مع العلم أن هذه المواد لا تعمر طويلاً، ويتم شراؤها بصفة مستمرة عن طريق الوسطاء بأسعار منخفضة دون بذل جهد كبير<sup>1</sup>.

ي-خدمات الصيانة: تتمثل في خدمات التصليح والتصميم والانتشارت، ويتم الاستعانة بهذا النوع للاستخدام الصناعي.

---

<sup>1</sup> احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي(مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 27.

## المبحث الثاني: مزيج المنتجات وإستراتيجيات المنتج.

هناك مجموعة من التعاريف لمزيج المنتجات بالإضافة إلى أبعاد والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجيات المنتج حسب مزيج المنتجات.

### المطلب الأول: تعريف وأبعاد مزيج المنتجات

#### أولاً: تعريف مزيج المنتجات

يعرف مزيج المنتجات بأنه تلك التركيبة التي تكون مجموعة من المنتجات أو خطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وعرضها للبيع في سوق ما. كما يعرف على انه "قائمة من المنتجات (سلع أو خدمات) ترغب المؤسسة ببيعها في الأسواق"<sup>1</sup>.

إن مزيج المنتجات يتكون من منتج واحد يطلق عليه المزيج البسيط، بينما يتكون من مجموعة من المنتجات (خطوط المنتجات) يسمى بالمزيج المتعدد أو بتشكيلة المنتجات (سلع أو خدمات).

ويعرف أيضا أن جميع خطوط الإنتاج والبند /أنواع السلع التي تقدمها المؤسسة إلى المشتري .

#### ثانيا: أبعاد (تركيبة) مزيج المنتجات:

تتألف تركيبة أو هيكله مزيج المنتجات من أربعة نقاط أساسية هي:

#### 1- اتساع مزيج المنتجات

إن اتساع مزيج المنتجات يقصد به عدد خطوط الإنتاج الرئيسية التي تقدمها المؤسسة للأسواق، إن اتساع مزيج المنتجات يساعد المؤسسة على تنويع منتجاتها بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق وكذلك يساعدها على الوقوف أمام المنافسين.

#### 2- عمق مزيج المنتجات

يشير عمق مزيج المنتجات إلى عدد الأشكال أو الأنواع لكل خط إنتاجي ولكل منتج وبعبارة أخرى فإنه يمثل التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط المنتجات.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 165.

### 3- طول مزيج المنتجات

يقصد به إجمالي عدد المنتجات وأشكالها التي تتكون منها كافة خطوط المنتجات الخاصة بالمؤسسة والتي تقدم للأسواق المختلفة، وبعبارة أخرى فإنه يمثل العمق + الاتساع.

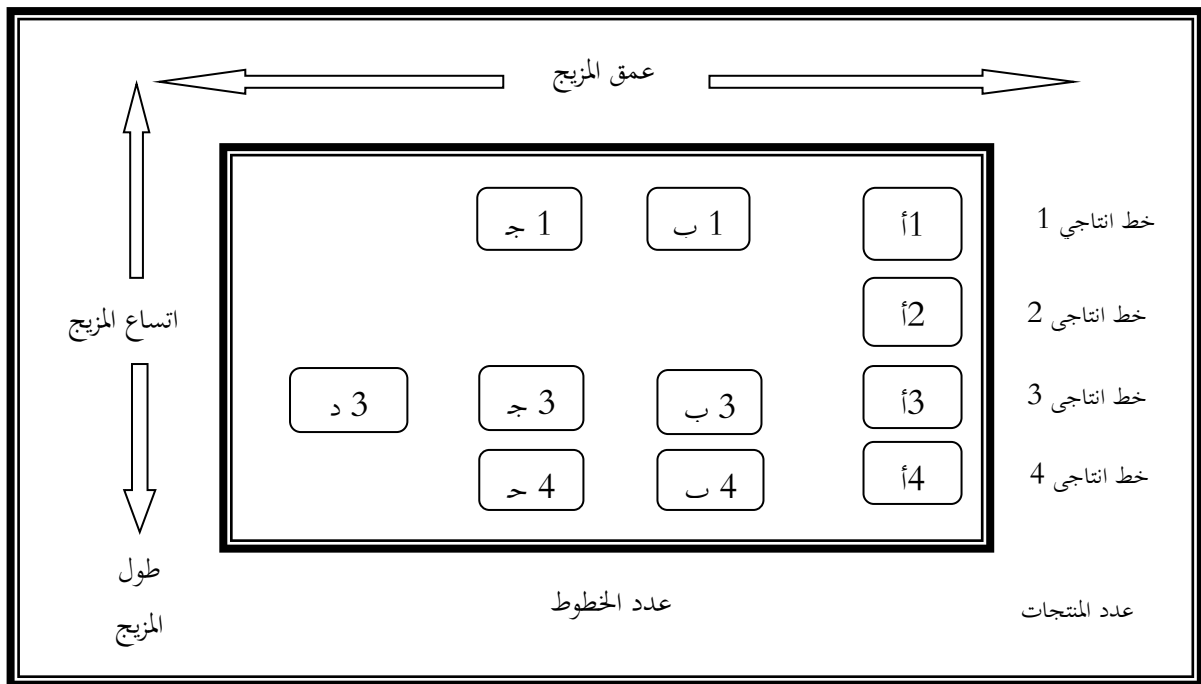
### 4- تناسق مزيج المنتجات

ويقصد به درجة الترابط والتكامل والانسجام بين خطوط المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة بمختلف الأسواق.

إن تحديد هيكله أو أبعاد مزيج المنتجات لا يتم إلا من خلال دراسة معمقة وتحليلية للأسواق وحاجات ورغبات الزبائن فيه، وكذلك من خلال التحليل الموقفي والواقعي لكل منتج وأشكاله بشكل فردي أو خط المنتجات في الأسواق التي تقوم بها هذه المنتجات وأشكالها<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل رقم (03): استراتيجيات مزيج المنتجات



Source: kotler p, marketing management analysis plementayion and control Prentice Hall 9<sup>th</sup> New Jersey 1997 P441.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الصناعي، مرجع سابق، ص160.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مزيج المنتجات.

هناك العديد من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار من قبل المؤسسة وإدارة تسويقها ومنتجاتها والتي تؤثر في تحديد مزيج المنتجات الواجب اعتماده من المؤسسة، ومن بين هذه العوامل نذكر :

#### أولاً-العوامل الداخلية :

وتتمثل في العوامل والمتغيرات الخاصة بالمنظمة، وتشمل الإمكانيات المادية والبشرية، عدد خطوط الإنتاج، أساليب وطرق الابتكار وتصميم وتطوير وتقديم، وإنتاج المنتجات، التوجه الاستراتيجي لتخطيط وتطوير المنتجات، الخبرة والمهارة والتقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج.

#### ثانياً-العوامل الخارجية:

وتتمثل بظروف البيئة الخارجية والتي لا تتمكن المنظمة من السيطرة عليها، وتشمل احتياجات الأسواق والزبائن، المنافسين ومستوى التطور والتقنيات المستخدمة في مزيج المنتجات، العوامل الاقتصادية (الدخل، والقوة الشرائية للمستهلكين، حجم الاستثمار وتوزيعه على القطاعات الاقتصادية، تقلبات الأسعار ومنها أسعار المنتجات، أسعار الفائدة، التضخم، المجهزين)، وكذلك العوامل التكنولوجية وانعكاساتها على طرق ووسائل الإنتاج، والاتصالات ووسائل النقل. إضافة إلى العوامل الطبيعية، وغيرها والتي تؤثر على نظام الإمداد التسويقي.

### المطلب الثالث: استراتيجيات المنتج حسب مزيج المنتجات.

من أجل تقوية وتعزيز المركز التنافسي وبناء شهرة وسمعة في الأسواق، فإن على المؤسسات وإدارة التسويق والمنتجات فيها أن تتبنى عدة اقرارات لمزيج منتجاتها هي<sup>1</sup>:

أ- إضافة خطوط إنتاج جديدة، وهذا يعني توسيع مزيج منتجاتها.

ب- إطالة خطوط الإنتاج الموجودة كي تملك المنظمة خطوط إنتاجية أكثر.

ج- تطويرية بإضافة تعديلات لكل منتج، وهذا بدوره يعمق مزيج منتجاتها.

<sup>1</sup> kotler p, marketing management( analysis plementayion and control Prentice ), Hall 9<sup>th</sup> New Jersey 1997 P441.

د- إضافة أشكال جديدة للمنتج لتجعل مزيج منتجاتها أكثر تناسقاً، وبالتالي تحصل على سمعة قوية في مجال واحد أو عدة مجالات.

ويعتبر اختيار الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات من المسائل الإستراتيجية المهمة التي يجب العناية بها وبدقة لاختيارها بشكل يناسب مع الاتجاهات الفكرية الإستراتيجية والإمكانات المادية والبشرية والتقنية والتي تتمتع بها المؤسسة.

إن إستراتيجية مزيج المنتجات تتضمن تلك القرارات التي تتعلق بالمنتجات بالكمية الإنتاجية والأصناف والنوعيات، الأسعار ومستويات الجودة، عدد خطوط المنتجات الرئيسية والثانوية، إضافة إلى عدد خطوط المنتجات التي من الممكن إنتاجها وفق الإمكانيات والطاقة الإنتاجية المتاحة ومدى الترابط والتناسق بالخطوط بين المنتجات ضمن كل خط إنتاجي واحد<sup>1</sup>.

إن التطرق لبدائل الاستراتيجيات يسلط الضوء على البدائل التي يتم تناولها في مجال الاختيار الاستراتيجي المتعلقة بمزيج المنتجات، وكذلك لتوضيح أهم الاستراتيجيات التي ترغب المؤسسة بتغيير مزيج منتجاتها على ضوء توفر الإمكانيات والموارد المتاحة وطبيعية المنافسين القائمة، ومؤشرات العرض والطلب في الأسواق المختلفة.

هنالك العديد من الخيارات الإستراتيجية إلي تمثل استراتيجيات المنتجات ومنها المنتجات الصناعية البديلة لمزيج المنتجات، وهذه الاستراتيجيات حددت على النحو التالي:

- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التنويع.
- إستراتيجية التعديل.
- إستراتيجية الانكماش.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، مرجع سابق، ص 195-199.

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات.

الشكل رقم(04): الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات

1 أ	1 ب	1 أ	1 ب	1 أ	1 ب	1 ج	1 أ	1 ب
2 أ	2 ب	2 أ	2 ب	2 أ	2 ب	2 ج	2 أ	2 ب
3 أ	3 ب	3 أ	3 ب	3 أ	3 ب		3 أ	3 ب
4 أ				4 أ			4 أ	
							5 أ	
							6 أ	
الانكماش		التعديل		التنوع		التميز		

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص195.

#### أولاً- إستراتيجية التمييز

وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة وإدارة تسويقها ومنتجاتها تحاول أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين من ذات النوع، أي تطوير الاتساع بإضافة منتجات جديدة لخطوط منتجاتها وذلك بزيادة عدد المنتجات التي تتعامل بها، ولكن دون التخلي عن منتجات قائمة، ويمكن للمؤسسة أيضاً والتي تعمل في نفس الصناعة أن تميز منتجاتها عن طريق التصميم، الاستخدام، الشكل، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراءات التمييز والتطوير والتغيير على منتجاتها القائمة بهدف جعلها أكثر ملائمة لمتطلبات الإنتاج في المؤسسة والذي يكون بدوره مواكباً للتطورات الحاصلة في الحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق<sup>1</sup>.

إن هذه الإستراتيجية تكون أكثر ملائمة في الحالات التالية:

- اشتداد المنافسة داخل الأسواق المختلفة ويسعى كل منافس لتقديم أفضل المنتجات التي تحقق الرضا للزبون.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 196.

- ظهور تكنولوجيا جديدة ومتطورة بالإمكان استخدامها في تطوير منتجاتها قائمة وطرح منتجات جديدة للأسواق بشكل يختلف بميزة 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 إنتاجية وتسويقها مع منتجات قائمة، وهذا ما يطلق عليه تناسق مزيج المنتجات الذي هو أحد أبعاد مزيج المنتجات.

### ثانيا- إستراتيجية التنوع

أساس هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة وإدارة تسويقها ومنتجاتها بإضافة منتجات جديدة لمنتجاتها القائمة والتي تختلف في الاستخدام عن المنتجات القائمة أو تكون أكثر ملائمة لإستخدام محدد في الإنتاج لمنظمات الأعمال التي تنتج لسوق المستهلك الأخير، وهذا يعني أن المؤسسة الصناعية تسعى إلى توسيع الاتساع والعمق لمزيج منتجاتها.

فإستراتيجية التنوع تعني وضع الكثير من الخيارات أمام منظمات الأعمال وذلك عن طريق تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات الجديدة أو الأشكال الجديدة فالاختيار من بينها يخضع لظروف ومتطلبات عمليات الإنتاج لدى هذه المنظمات وسعيها لمواجهة طلب الأسواق المستهلكين المتغيرة والمتطورة والمتجددة<sup>1</sup>.

إن هذه الإستراتيجية تتطلب:

- تمتع المنظمة بمهارات وخيارات ابتكارية وإنتاجية عالية.

- تقنيات إنتاجية جديدة.

- تسهيلات مالية متعددة.

- تغيرات تنظيمية عالية في هيكل الأعمال داخل المنظمة.

- البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة.

<sup>1</sup> سمية حداد، التسويق (أساسيات ومفاهيم)، الجزائر، بدون ذكر دار النشر، 2009، ص 54.

تساعد هذه الإستراتيجية:

- تقليل المخاطر نتيجة لانخفاض الطلب على بعض المنتجات.
- تقليل اثر تقلبات الطلب وخاصة الموسمية منها في سوق المستهلك الأخير وأثره على الطلب في السوق الصناعي.
- تقليل الخسائر: حيث أن المنتجات التي تتأثر بانخفاض الطلب عليها وتقابلها منتجات أخرى قد يرتفع الطلب عليها أو لا يتأثر الطلب عليها بشكل كبير.

إن استخدام هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة أكثر قدرة ومرونة للتعامل مع اتجاهات الطلب، فمثلاً المؤسسة التي تتعامل في منتجات تدخل في إنتاج وسائل التدفئة والتبريد، فإن انخفاض الطلب على المنتجات التي تدخل في إنتاج وسائل التدفئة يقابله ارتفاع في الطلب على المنتجات التي تدخل في إنتاج وسائل التبريد، وفي هذه الحالة فإن الطلب على منتجات هذه المؤسسة يأخذ مستوى الاستقرار وبالتالي فإن ربحيتها سوف تتأثر كثيراً وذلك بسبب التنوع في المنتجات.

### **ثالثاً- إستراتيجية التعديل**

استناداً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتطوير أو تغيير بعض الصفات أو الخصائص لمنتجاتها القائمة مع بقاء عدد خطوط المنتجات ثابتاً، وقد يعود السبب في التعديل نتيجة إلى<sup>1</sup>:

- التغييرات التي تحدث في اتجاهات ومتطلبات الزبائن في مختلف الأسواق.
- إن التطور التكنولوجي السريع ينعكس على التطورات المتسارعة في وسائل الإنتاج وطرقه، وكذلك في التقنيات المستخدمة في الإنتاج الصناعي أو الاستهلاكي على حدٍ سواء.
- التطور الحاصل في تقنيات الإنتاج وتطور رغبات وأذواق الزبائن أدى إلى عدم نجاح بعض المنتجات بمواصفاتها الحالية مما أثر على حجم الطلب عليها، الأمر

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 107.

الذي يتطلب تعديل تلك المنتجات بإضافة خصائص جديدة تجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

- التعديلات قد تفرضها ظروف بيئة الأعمال.

إن التعديل يمكن أن يكون:

-**تدريجياً**: أي إضافة الخصائص الجديدة بشكل تدريجي وخلال فترة زمنية محددة، من أجل أخذ ردود أفعال المشترين من أجل إجراء التعديل الكامل.

إن هذا الأسلوب يسمح للمؤسسات الصناعية المنافسة بإجراء التعديل بشكل سريع وبالتالي تفقد المؤسسة الصناعية الأولى مبادرة في الابتكار والتطوير والإبداع.

-**سريعاً**: أي تتم إضافة خصائص الجديدة بشكل كامل وسريع دون أخذ رأي الزبائن المشترين، وبذلك تبقى المؤسسة هي صاحبة المبادرة في التطوير قبل المنافسين.

إن ما يعاب على هذه الطريقة عدم الأخذ بملاحظات الزبائن المشترين بالنموذج المعدل، الأمر الذي قد لا يأتي وفقاً لحاجات هؤلاء المشترين لمتطلبات العملية الإنتاجية والاتجاهات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير مزيج المنتجات.

#### **رابعاً- إستراتيجية الانكماش**

وفق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستبعاد بعض خطوط الإنتاج القائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات.

إن عملية التبسيط في خطوط المنتجات وإسقاط المنتجات غير مربحة، أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم ذات التكنولوجيا غير المتطورة، والتي أصبحت لا تمثل حاجات ومتطلبات العمليات الإنتاجية لمؤسسات الأعمال التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة في إنتاج منتجات لسوق المستهلك الأخير.

ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تركز مجهوداتها في إنتاج وتوفير المنتجات المربحة ذات الطلب المستمر في السوق. إن عمليات الإسقاط والتقليص بعدد المنتجات الداخلية (الأشكال) تكون في خط إنتاجي الواحد أو عدة خطوط إنتاجية، وإن عملية الإسقاط أو التقليص تعتمد على تحليل الكلف والمبيعات للوصول إلى تحديد المنتجات أو الأشكال ذات الربحية المرتفعة سواء على المدى القريب أو البعيد، كما يمكن للمؤسسة أن تبسط من

## الفصل الأول: الأسس النظرية لاستراتيجيات المنتج

---

خطوط إنتاجها عندما يكون هناك نقص في الطاقات الإنتاجية المتوفرة والتي لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة بنفس النوعية، أو عندما تكون الظروف الاقتصادية السائدة سيئة أو هناك عدة مشاكل في توفير المواد الأولية اللازمة لإنتاج منتجات للأسواق المختلفة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 108.

### المبحث الثالث: دورة حياة المنتج والاستراتيجيات التسويقية له.

إن دورة حياة المنتج ليست واحدة لكل المنتجات، فهي تختلف من منتج لآخر، ويؤثر عليها كل من الوضع الاقتصادي والمنافسة وتغير أذواق المستهلكين.

#### المطلب الأول: تعريف دورة حياة المنتج.

إن كل منتج يمر بمراحل متتالية من لحظة طرحه في الأسواق وحتى نهاية حياته، شبيهة بمراحل حياة أي كائن حي، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين قد اقترحوا خمس أو ست مراحل لدورة حياة المنتج إلا أنه وبحسب المفهوم التقليدي الذي يتضمن أربعة مراحل وهو الشكل الذي مازال يتمتع بشعبية أكثر .

إن مفهوم دورة حياة المنتج مهمة جداً بالنسبة للمسؤولين عن نشاط التسويق في أية مؤسسة، وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على نوع الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة.

ومفهوم دورة حياة المنتج في أبسط معانيه ما هو إلا عبارة عن "تسجيل لمختلف مراحل حركة حجم المبيعات سلعة ما، منذ طرحها في السوق وحتى خروجها منه طوعاً أو كرهاً"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها "الخطوات التي تمر بها المنتجات عند دخولها إلى السوق وإلى غاية خروجها نهائياً، وتعتبر وسيلة من وسائل مراقبة السوق، وكذلك مراقبة منتجات المؤسسة"<sup>2</sup>.

تكمن أهمية معرفة دورة حياة المنتج ومراحلها الأربعة في مساعدة العاملين في مجال السوق لتحديد الأوضاع المرتبطة بالمنتج، مثل المبيعات والأرباح ونوعية العملاء وطبيعة المنافسين، لكي يتعاملوا معها بالشكل المناسب ويكيفوا نشاطهم التسويقي وفقاً لذلك<sup>3</sup>.  
تتوقف طول دورة حياة المنتج على عدد من العوامل أهمها ما يلي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص190-191.

<sup>2</sup> نموشي امال، مبادئ التسويق، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2011، ص 110.

<sup>3</sup> سمية حداد، مرجع سابق، ص 44.

<sup>4</sup> اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتبة العربية الحديثة، الاسكندرية، 1999، ص183.

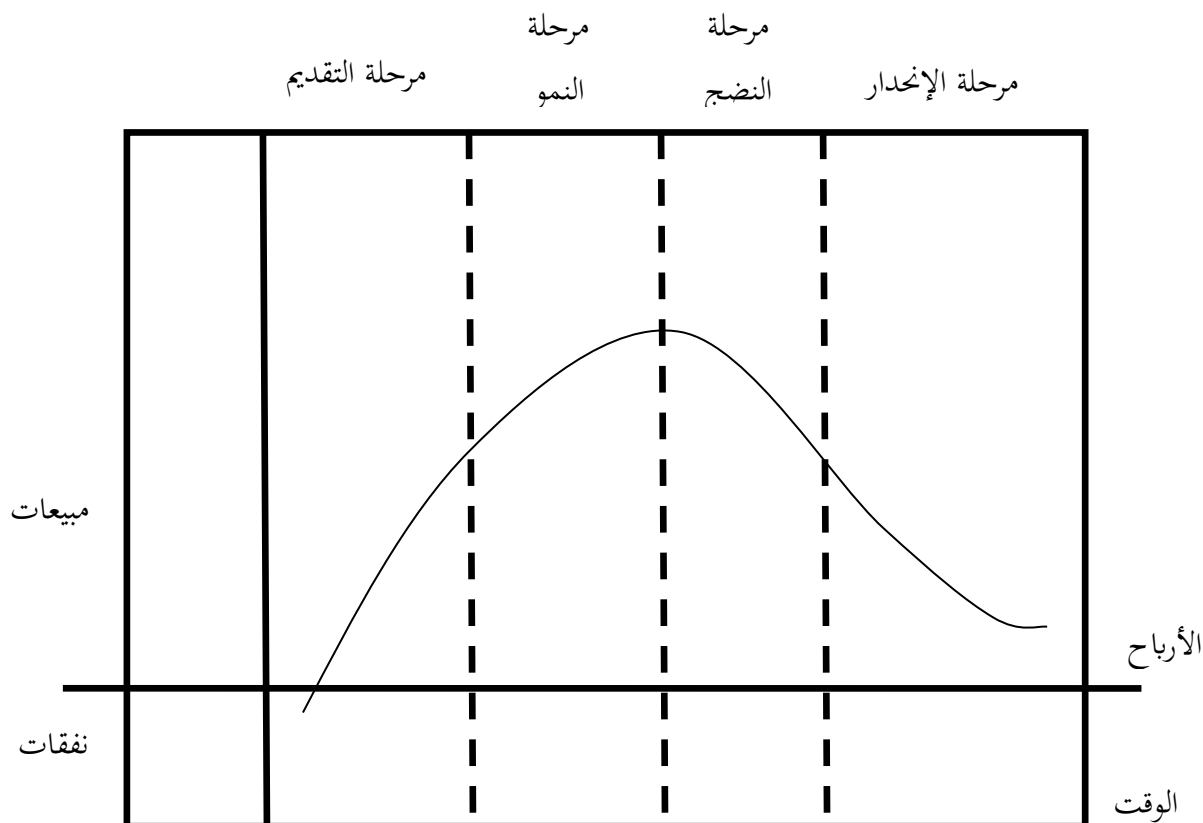
- معدل التطور التكنولوجي.
  - سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المؤسسات.
  - درجة توافر بعض المنتجات البديلة.
  - درجة قبول السوق للمنتج الجديد.
- فبصفة عامة يمكن القول بأن معدل التغير السريع في التكنولوجيا، وسهولة دخول المنافسين إلى الأسواق الخاصة بالمنتج، ووفرة البدائل للمنتج، والقبول الضعيف للمنتج في الأسواق يؤدي إلى سرعة انتقاله في المراحل المختلفة من دورة حياته.
- المطلب الثاني: مراحل دورة حياة المنتج.**
- عندما نقول أن للمنتج دورة حياة فهذا يعني تحديد الحقائق الآتية<sup>1</sup>:
- لكل منتج حياة محددة.
  - تمر مبيعات المنتج بمراحل مميزة كل منها تحمل فرصاً للمؤسسة.
  - ترتفع ارباح المبيعات وتنخفض تبعاً لدورة حياة المنتج.
  - تتطلب المنتجات استراتيجيات مختلفة: تسويقية، تمويلية، إنتاجية، بشرية في كل مرحلة من مراحل دورة حياته.

---

<sup>1</sup> سارة وايت، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر، الجيزة، مصر، 2000، ص 163.

والشكل التالي يمثل مراحل دورة حياة المنتج

الشكل رقم (05): مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: سارة وايت، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر، الجيزة، مصر، 2000، ص 163.

من خلال الشكل تتضمن دورة حياة المنتج أربعة مراحل أساسية يمكن إيجازها بالآتي:

#### أولاً: المرحلة الأولى:

تعد المرحلة الأولى (التقديم) نقطة البداية في حياة المنتج، فهي تعبر عن وجود منتج جديد، فقد يكون المنتج جديداً على الإطلاق، كما قد يكون المنتج جديداً على مستوى المؤسسة المنتجة والمسوقة له، وفي هذه الحالة يعني أن القطاع السوقي له دراية عن هذا المنتج، وأهم ما يميز هذه المرحلة انعدام الأرباح، وربما تكون سالبة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لها جهوداً إنتاجية وتسويقية كبيرة، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التخطيط والتقديم، تتميز أيضاً هذه المرحلة بدرجة مخاطرة كبيرة ينتج عنها:

## الفصل الأول: الأسس النظرية لاستراتيجيات المنتج

- اختيار مزيج تسويقي غير فعال، وهو ما يحدث أيضا عندما تقدم المؤسسة منتجات جديدة ولا يكون لديها معلومات كافية ودقيقة عن قطاعها السوقي.
- توقيت غير مناسب لتقديم المنتج الجديد، أي قد تطرح بعض المنتجات الجديدة في أوقات غير أوقاتها المناسبة، من حيث الموسمية ودرجة المنافسة السائدة.
- اختيار سياسات سعرية غير مناسبة من حيث فرض أسعار أعلى أو أقل مما يتوقعه الزبائن المستهدفين منها.
- ضعف قنوات توزيعها عند تقديم المنتج لأول مرة، أي يتم طرحه من خلال وسطاء غير مقتنعين به.

ورغم هذه المخاطر إلا أن المؤسسة تقوم بمجموعة من الإجراءات والمتمثلة فيما يلي:

- الترويج للمنتج قبل وأثناء ظهوره، وذلك لإثارة انتباه واهتمام الزبائن، ودفعهم للتعرف على المنتج الجديد أو المعدل وطرحه في القطاع السوقي، وهذا الإجراء يتطلب دراسات تحديد المزيج الترويجي المناسب المرغوب من قبل الزبائن، والأوقات المناسبة له.
- تقديم عينات مجانية لمجموعة من الزبائن في حالة كون المنتج سلعة استهلاكية أو صناعية .

- محاولة تحديد التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد للقطاعات السوقية المستهدفة.
- تصميم وتحديد هياكل سعرية مناسبة له، تأخذ بعين الاعتبار حساسية الزبون للأسعار لدى كل فئة منهم.

### ثانيا: المرحلة الثانية:

وهي مرحلة النمو، حيث يتقدم المنتج إلى مرحلة النمو إذا استطاع أن يمر بنجاح من مرحلة التقديم. وفي هذه المرحلة تبدأ المبيعات في النمو بمعدل متزايد، كما يدخل العديد من المنافسين إلى السوق، وقد تقوم المؤسسات الكبيرة بالاستحواذ على الشركات الصغيرة الرائدة في مجال تقديم كل ما هو جديد.

وترتفع الأرباح بصورة سريعة جداً خلال مرحلة وتصل إلى حدها الأقصى، ثم تبدأ بعد ذلك في الانخفاض كنتيجة طبيعية لزيادة حدة المنافسة.

ويحدث تحولاً في الجهود الترويجية من محاولة خلق الطلب الأولي على المنتج(مثل الترويج عن الكاميرات الرقمية)، إلى الاستخدام المكثف للإعلان وأنشطة الاتصال الأخرى

لإيجاد الطلب الانتقائي على علامة المنتج، وتوضيح الاختلافات الموجودة بينه وبين العلامات الأخرى المنافسة الموجودة بالأسواق (الترويج لكاميرات نوكيا الرقمية مثلاً).  
ويصبح التوزيع مفتاحاً رئيسياً لتحقيق النجاح خلال هذه المرحلة، وكذلك خلال المراحل الأخيرة من دورة حياة المنتج، وتدافع الشركات المنتجة هنا عن الموزعين، وتسعى جاهدة إلى بناء علاقات طويلة الأجل معهم، حيث يستحيل بناء مكانة سوقية قوية بدون وجود توزيع كافٍ ومناسب<sup>1</sup>.

#### رابعاً: المرحلة الثالثة:

وتدعى بمرحلة الاستقرار (النضج)، وهي المرحلة الثالثة التي يمر من خلالها المنتج في دورة حياته، حيث يعرف درجة ثابتة، أو نمط ثابت من الجودة، بعد أن أصبح معروفاً لدى جميع الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب عليه إلى مستويات عالية. مع محاولة إطالة هذه المرحلة قدر الإمكان، لارتفاع هامش الربح الناتج عن زيادة وارتفاع حجم المبيعات في المرحلة التي تعرف زيادة في شدة المنافسة بين المؤسسة صاحبة المنتج والمؤسسات المنافسة لها، وهذا ما يؤدي إلى شدة المزاحمة، حيث تبدأ كل مؤسسة بتخفيض أسعار منتجاتها وبقية تركيبة المزيج السوقي بالإضافة إلى زيادة حملاتها من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين، وكذلك البحث عن آخرين جدد.

كما أن الإدارة التسويقية في هذه المرحلة تسعى إلى دعم أهدافها بأهداف جديدة، على رأسها البحث عن استعمالات جديدة لهذا المنتج تؤدي إلى زيادة الإقبال على شراءه، مع تغيير شكل العبوة أو لون الغلاف أو إضافة خدمات أخرى متعلقة بهذا المنتج. وأهم ما تمتاز به هذه المرحلة انخفاض معدلات الربح عما كانت عليه في المرحلة السابقة نظراً لشدة المنافسة وارتفاع تكاليف الترويج والخدمات.

وعليه يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل جزئية:

- المرحلة الجزئية الأولى تتميز باستقرار اتجاه المبيعات نحو الارتفاع ولكن بمعدلات أقل من المعدلات المحققة في مرحلة النمو، وتتحقق المبيعات عن طريق الزبائن الحاليين وعدد قليل من الزبائن الجدد.

<sup>1</sup> علاء الغرياي، محمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2009، 184-185.

- المرحلة الجزئية الثانية تتميز بقلّة الفرص البيعية الجديدة في السوق.
- المرحلة الجزئية الثالثة تتميز ببداية انخفاض المبيعات نتيجة تحول بعض الزبائن إلى شراء السلع البديلة.

هذا ويمكن للمسوق اتخاذ السلوك التالي:

- البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالية، والبحث كذلك عن أسواق جديدة.
- تطوير المنتج وظيفيا أو شكليا، مما يؤدي إلى ظهور منتج جديد يبدأ بدورة حياة جديدة.
- تعديل المزيج التسويقي للمنتج من حيث التوسع في تقديم الخدمات، وغيرها.
- زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير والإبقاء على فائض احتياطي لمواجهة حجم الطلب المتوقع.
- الاعتماد على أسلوب الإعلان التذكيري من حين لآخر.

#### رابعا: المرحلة الرابعة:

وهي مرحلة الانحدار، تعد مرحلة الانحدار آخر مرحلة في دورة حياة المنتج، حيث يكون فيها المنتج غير قادرا على الاستمرار، وبذلك تبدأ المبيعات الإجمالية منه بالانخفاض، كما يفقد ميول واهتمام الزبائن له، وبالتالي إقبالهم على شراء منتجات أخرى قد تكون بديلة أو منتجات جديدة تحقق منافع أفضل من المنتجات الحالية.

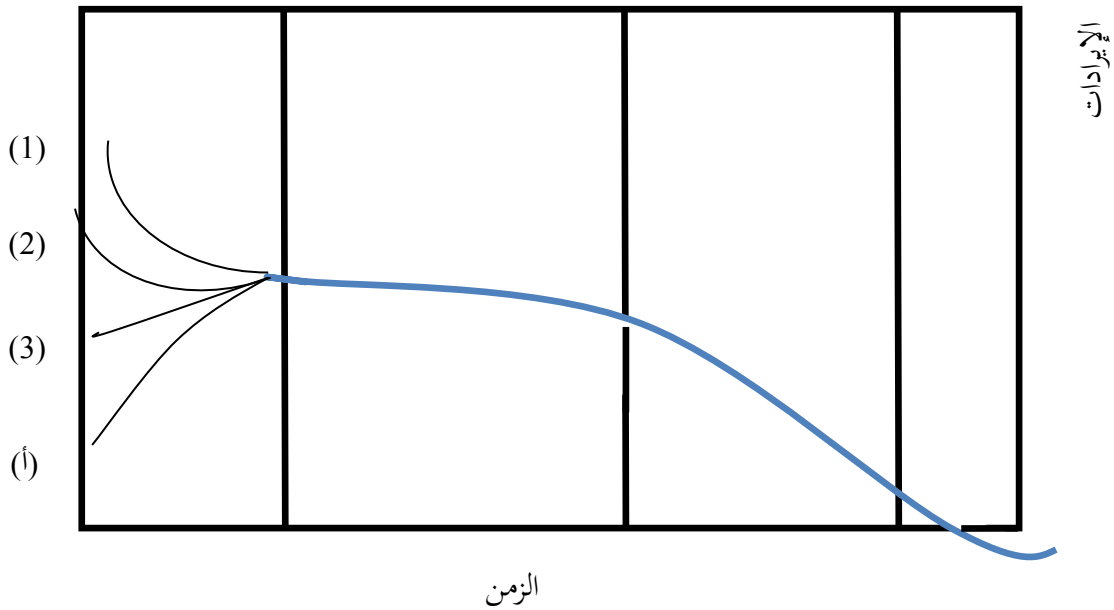
إن هذه الوضعية تفرض على المسوق سحب هذا المنتج وفسح المجال أمام منتج جديد على الإطلاق، أو أنه يعمل على إعادة طرح نفس المنتج لكن بخصائص أخرى، وذلك بإدخال مغريات بيعية جديدة من شأنها أن تعيد دورة الحياة له.

ولكن في حالة اتخاذ قرار سحب المنتج من السوق يجب دراسة كافة العواقب التي يمكن أن تترتب عليها، بأن يبدأ المسوق بتقليل نفقات التسويق، وتوقيف الجهود الترويجية بالتدرج، ثم وضع خطة لسحب هذا المنتج من السوق.

ولأن الهدف الحقيقي الذي يسعى المسوق إلى تحقيقه من جراء دراسة دورة حياة المنتج يتمثل في إجراء التعديلات، أو إلغاء المنتجات نهائيا من السوق، أي المحافظة على المنتجات ذات الربحية المقبولة والاستغناء عن المنتجات التي تتسبب في تحقيق الخسائر.

قبل اتخاذ المؤسسة لقرارها بتصفية إحدى منتجاتها فإنه من المفيد لها أن تنظر في إمكانية بعث الحياة من جديد بشكل أو بآخر في السلعة الميتة. وهناك مجموعة من الخيارات التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتحويل اتجاه منحنى المبيعات من شكله المنحدر (الذي يحمل الرمز أ في الشكل رقم 06) إلى شكل صاعد ليبدأ دورة حياة جديدة، كما ترمز تلك المنحنيات التي تحمل الأرقام 1 و 2 و 3 في ذات الشكل).

### الشكل رقم (06) احياء المنتج بعد مرحلة الانحدار



المصدر: نموحي امال، مبادئ التسويق، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2011، ص 115.

إن من بين الخيارات المتاحة لجعل منحنى السلعة الداخلة في مرحلة الانحدار يتخذ شكلاً صاعداً من جديد، ما يلي:

- إيجاد استخدامات جديدة للسلعة تحرك الطلب عليها بشكل جذري.
- البحث عن قنوات توزيع فعالة جديدة تقوم باستغلال الأجزاء غير المستغلة من سوق السلعة.
- العمل على الاستعلاء على مناطق للاستهلاك كان يستحوذ عليها منافسون آخرون.

- إدخال تغييرات على شكل وجوه المنتج مما يجعله يؤدي وظيفته بشكل أفضل (مثلاً تقديم التلفزيون الملون بدلاً من الأبيض والأسود وما أحدثه ذلك من ثورة في سوق استهلاك هذه السلعة).

### **المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج**

يمر المنتج بمراحل عديدة أثناء دورة حياته، وتختلف كل مرحلة في سماتها عن المراحل الأخرى، هذا الأمر ينعكس على نوع الاستراتيجيات التسويقية الواجب إتباعها في كل مرحلة وبالشكل الذي يناسب خصائصها التي تتسم بها.

كما يمكن تناول هذه الاستراتيجيات فيما يلي<sup>1</sup>:

#### **1- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم**

في هذه المرحل يكون نمو الطلب على المنتجات بطيئاً، وذلك لعدم إمكانية التوسع في خطوط الإنتاج وذلك لضعف طلب الزبائن للمنتج نتيجة لعدم المعرفة به. لذلك لا يوجد لدى المشتري أو الزبون الاستعداد والاندفاع الكافي لشراء هذا المنتج لعدم توفر معلومات كافية عنه، وبذلك يتم التركيز على الأنشطة الترويجية بشكل كبير بهدف إعلام وإخبار الأفراد بنزول هذا المنتج إلى السوق وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليه وحثهم وإقناعهم على قبوله، وتعتمد المنظمات في هذه المرحلة على العديد من الاستراتيجيات، وهي:

#### **أ- إستراتيجية الكشط السريع والكشط البطيء**

-**إستراتيجية الكشط السريع:** إن للأنشطة الترويجية دوراً أساسياً في نمو الطلب على المنتج وزيادة عدد المستفيدين منه حيث هنالك جزء كبير من السوق المستهدف غير مدركة لهذا المنتج، وترتكز الأنشطة الإعلانية على المنافع التي يقدمها هذا المنتج للزبائن أو المشترين.

-**إستراتيجية الكشط البطيء:** بشكل عام تخص المنتجات ذات الجودة العالية والتي تلاقي اهتماماً من قبل فئة معينة من الزبائن، وان نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على تحديد حجم

<sup>1</sup> نعيم العبد عاشور ورشيد نمر عودة، **مبادئ التسويق**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 84-85.

السوق وعلى إمكانية جعل المنتج مدركاً من قبل العديد من الزبائن في السوق المستهدف، وتكون قنوات التوزيع التي تقدم هذا المنتج مختارة ومحددة بشكل دقيق.

إن المؤسسات الإنتاجية التسويقية تدرك بأن الإستراتيجية تكون ملائمة عندما يكون حجم السوق محدداً (استهداف قطاع معين). إن المؤسسات تقوم بإنتاج منتجات المستهلك الأخير التي تتمتع بالجودة العالية، ومثل هذه الجودة تتطلب مدخلات (مواد أولية، سلع مصنعة وشبه مصنعة...) ذات جودة عالية، وذلك من أجل المحافظة على صورة المنظمة الايجابية في الأسواق، وتلبية رغبات وحاجات سوق المستهلك النهائي، تماشياً مع التطورات التكنولوجية التي أفرزت منتجات تتمتع بمواصفات عالية الجودة.

### ب- استراتيجية التغلغل السريع والتغلغل البطيء:

-إستراتيجية التغلغل السريع: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسة لا تشعر بنزول المنتج، وان أغلب الزبائن يكونون حساسين تجاه أسعار المنتج أو الخدمة ومن المتوقع أن تكون المنافسة قوية في المستقبل وذلك عندما يدرك المنافسون أهمية هذا المنتج. ويكون سعره منخفضاً ويتناسب مع المنافذ المتحققة منها والاستخدامات في العملية الإنتاجية للوصول إلى مخرجات مقبولة من قبل الزبائن في الأسواق .

-إستراتيجية التغلغل البطيء: إن هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون السوق ذا حساسية للغاية تجاه الأسعار (إن الزبائن يكونون حساسين تجاه الأسعار عندما تكون القوة الشرائية منخفضة في مرحلة الركود والكساد الاقتصادي)، لذلك فإن البدء بالمنتج بسعر منخفض يشجع على القبول السريع للمنتجات الجديدة، وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح، وفي نفس الوقت فإن المنظمة تعتقد بأن المنافسة محتملة لذلك تحاول الحد من خلال الأسعار المنخفضة التي لا تشجع المنافسين على الدخول للسوق.

### 2- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

خلال هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع للسوق قدرة الإمكان وذلك عن طريق:

-تحسين وتطوير نوعية المنتجات وبالإضافة خصائص جديد للمنتج.

-إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية (أي المنتجات ذات أحجام، نكهات مختلفة تحمي المنتج الأساسي).

-الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق.

-تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى التالي من المشترين الحساسين تجاه السعر.

### **3-الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضج**

من بين الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة ما يلي:

-البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالي والبحث عن الأسواق الجديدة إما على المستوى الدولي أو الإقليمي أو العالمي.

-تطوير السلعة وظيفياً أو شكلياً مما تعتبر من هذه الحالة سلعة جديدة تبدأ بدور حياة جديدة.

-تعديل المزيج التسويقي للمنتجات من حيث السعر، تنشيط المبيعات، التوسع في تقديم الخدمات، زيادة التوزيع...الخ.

-يستخدم في الترويج الإعلان التذكيري عوضاً عن الإعلان المقارني أو التنافسي.

-الترويج من استخدام وسائل تنشيط المبيعات باستخدام الإضافات المجانية والمسابقات والجوائز والهدايا.

### **4-الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة الانحدار**

في هذه المرحلة إن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة وتقرر

المؤسسة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطيء أو بالتدرج .

## خاتمة الفصل

تهتم المؤسسات بالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج بشكل فعال، وللبدئ في ذلك يجب على المؤسسة اختيار الخطط والبرامج الخاصة بمزيج المنتجات، وذلك بتحديد قرارات إستراتيجية، ومن بين هذه القرارات تحديد موقع المنتج مقارنة بالمنتج المنافس، وتوسيع المزيج السلي عن طريق إضافة عناصر جديدة إلى خط الإنتاج واختيار قنوات توزيعية مناسبة. ولتصميم برامج تسويقية فعالة تحتاج المؤسسات إلى معرفة أنواع المنتجات التي تقدمها للعملاء المرتقبين، فلذلك تختلف طرق وأساليب تسويق المنتجات باختلاف أنواعها، فالسلع الاستهلاكية تشتري من قبل المستهلك النهائي من أجل الاستهلاك الشخصي وهي تتضمن السلع الميسرة، و السلع التسوق، والسلع الخاصة، أما السلع الصناعية يشتريها الأفراد أو المؤسسات بغرض استخدامها في عمليات إنتاجية لاحقة أو إعادة بيعها وتشمل على المواد الأولية والأجزاء، المعدات الرئيسية، والقطع والمكونات، والمواد التحويلية، والمواد، والأجهزة المصنعة.

يعد مفهوم دورة حياة المنتج من أكثر المفاهيم استعمالاً في التسويق فهو يشمل على مراحل متتالية تبدأ من مراحل تقديم المنتج في السوق، ثم مرحلة نمو المنتج من السوق، ثم الوصول إلى مرحلة النضج أو التشبع، إلى أن تصل إلى مرحلة الانحدار أو الانسحاب من السوق وخلال هذه المراحل وبحكم التغيرات التي تطرأ في كل مرحلة يجب على المؤسسة أن تختار بعناية الاستراتيجية المناسبة لتسويق منتجاتها.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة المتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبت أساساً في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية، وفي إطار البحث عن الاستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء، وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

ويستدعي البحث عن الاستراتيجية التنافسية المناسبة الاستناد إلى دراسة المحيط وتحليله، كون هذا الأخير يؤثر في سلوك الزبائن، حيث تتوفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. ويؤثر كذلك على المؤسسة، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ولإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية التنافسية.**

**المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.**

**المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعد التنافسية إدارة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية بالعلومة وانفتاح الاقتصاديات وتحديد الأسواق، فمفهومها يبقى غير محدود بشكل دقيق، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يرتكز على تناسب السعر والجودة، وبين أعباء شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

### المطلب الأول: تعريف التنافسية

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

تعرف التنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل الدعم والحماية من قبل الحكومة"<sup>1</sup>.

أما حسب تعريف هيئة التجارة و الصناعة البريطانية أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"<sup>3</sup>.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ على موقعها وتطوره في السوق أطول فترة ممكنة.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص21.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص28.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 123.

## المطلب الثاني: أنواع التنافسية

عملت العديد من الكتابات على تقسيم التنافسية لعدة أنواع، ومن أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

1-التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة:

### أ-تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

### ب\_ تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية...إلخ، من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيماً إضافية في كل مستوياتها.

## 2\_ التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

### أ\_ التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

<sup>1</sup> شيقار هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص08-09.

## ب\_ القدرة التنافسية :

إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

### المطلب الثالث: قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية (فعالية - إنتاجية)، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها، وتفصيل ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1\_ الثنائية فعالية - إنتاجية:

##### أ\_ الفعالية:

نقول عن المؤسسة أنها فعالة، إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

##### ب\_ الإنتاجية:

هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

#### ج\_ الفعالية - الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية:

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنياً أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة،

<sup>1</sup> شيقار هجيرة، مرجع سابق، ص 12-13.

والتي يصعب تعويضها مستقبلاً، بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات... إلخ) وجعلهم أكثر ولاءً.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية، ونجد هنا ثلاث حالات :

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع (Upsizing).

- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل.

- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing).

تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي إلى انحراف هذا الطريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing).

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة، والتي تفسر الإنتاجية والفعالية، حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

## 2- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهاى أداء المنافس.

- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.

- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج.

- تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيّرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين، قصد تحسين الأداء.

## المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

لقد أدى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي إلى خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتماماً كبيراً للمتعاملين في نفس نشاطها والعمل أن تكون منتجاتها مفضلة وسريعة لتلبية حاجات المستهلك، والمحافظة على ولائهم لمنتجاتها وكذا حمايتها من التقليد من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة، تلك هي الميزة التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وما تقدمه لها من تفوق ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المبحث تعريف الميزة التنافسية، مصادر ومحددات الميزة التنافسية، ابعاد ودورة حياة الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشير مصطلح الميزة إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

#### 1- تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة تعاريف منها:

يرى Porter أن الميزة التنافسية: " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>."

كما تعرف الميزة التنافسية أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة استعمالها والاستثمار فيها لتحقيق غايتين<sup>2</sup>:

- إنتاج سلع وخدمات أفضل مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

<sup>1</sup> M.Porter, l'avantage concurrentiel,dunod édition, paris1999,p4

<sup>2</sup> أمال عياري ورجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القوة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002، ص13.

كما تعرف على أنها " مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتج أو علامة والتي تمنحه نوع من التفوق الأكيد على منافسيه فوراً"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها " العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ولقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين، والبعض الآخر ركز على عنصري القيمة والزمن في إبرازه لمفهوم التنافسية، وهم يؤكدون على ضرورة أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمؤسسة يشعر بها الزبائن، على ألا تكون مؤقتة، ومنهم من انطلق في تعريفه للميزة التنافسية من حيث التكلفة، فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الكلية وكون مبيعاتها تفوق هذه التكاليف"<sup>2</sup>.

أما نبيل مرسي خليل فيعرفها على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>3</sup>.

فاستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

أ- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، التصنيع... الخ.

ب- **حلبة التنافس:** و تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

ج- **أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية الدائمة.

## 2- شروط فعالية الميز التنافسية:

من شروط الميزة التنافسية نذكر<sup>4</sup>:

أ- **الحاسمة:** أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

<sup>1</sup> Landon et lendrevie, **le marketing stratégique**, édition international, paris, 1998, p8.

<sup>2</sup> عاصم فايز الزعائين، **الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصص السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2010، ص7.

<sup>3</sup> خليل نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998. ص37.

<sup>4</sup> علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص104.

ب- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

ج- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

### 3- مظاهر الميزة التنافسية :

من مظاهر الميزة التنافسية ما يلي<sup>1</sup>:

- الجودة للسلع والخدمات.

- الوقت الأقل للإنتاج.

- العناية الأكفأ والأشمل للعملاء.

حيث تتحقق الميزة التنافسية من خلال العديد من العناصر نذكر منها:

- القدرة على خلق العوامل الإنتاجية الداخلة في منتج معين، لذا على المؤسسة أن

تعمل على ربط هذه العوامل بالاحتياجات المطلوبة لصناعتها.

- ظروف الطلب المحلي للمؤسسة، حيث تكون في حالة اندفاع نحو التجديد كلما

زاد الطلب المحلي على السلع ذات الجودة العالية.

- حجم وقوة المنافسة المحلية، إذ أنها لا تتماشى مع قدرات المؤسسة على المنافسة

مع الخارج، ومن هنا يمكن القول أن العامل الأكثر أهمية لنجاح منظمة الأعمال

هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل على بها، لذا فعلى جميع

الشركات أن تحرص على تواصل واستمرار الميزة التنافسية لها في المجال الذي

تختص فيه، لأن الميزة التنافسية لها دورة حياة فهي تزول في الأجل الطويل.

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهم محدداتها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، درا غري للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص47.

### أولاً: خصائص الميزة التنافسية

1- **الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية.

2- **التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية:** تعتمد المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين هما:

- مشكل المعلومات، أي ماهي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة.

- مشكل نقل الإستراتيجية، أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

3- **إمكانية تحويل الموارد:** إذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة اقصر عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد المتوفرة بشكل كبير.

4- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** إذا اعتمدنا في كفاءتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من اجل الحصول على الميزة التنافسية، فانه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا.

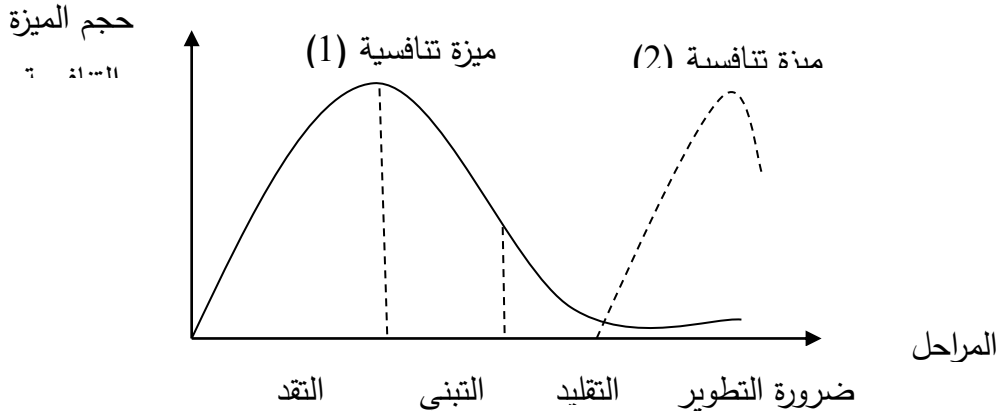
### ثانياً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:

1- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (07): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، درا غري للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1995، ص 87.

ومن خلال الشكل يمكن مراحل دورة حياة الميزة التنافسية كما يلي<sup>1</sup>:

أ- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

ب- **مرحلة التبني:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا في أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية:** وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوافرات.

د- **مرحلة ضرورة التطوير:** وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص 27.

الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:

أ- القطاع السوقي: يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامي: التكامل الرأسي للإمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا إلى المستهلك.

ج- البعد الجغرافي: يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة.

د- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.  
أولا: أنواع الميزة التنافسية.

حسب PORTER هناك نوعان من الميزة<sup>1</sup>:

1- ميزة التكلفة:

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر.

2- ميزة الاختلاف أو التمايز:

هناك مؤسسات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء، بحيث تتفرد به على المنافسين، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لهذا التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز.

<sup>1</sup> porter. M .E . , competitive strategy , (Techniques for Analysing Industries And Competitors , Macmillan publishing), NEW YORK , 1980 , p . 39.

ثانيا- مصادر الميزة التنافسية.

ابرز مصادر الميزة التنافسية مايلي<sup>1</sup>:

### 1- الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل، فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المؤثرة عليها، وذلك ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ويعظم إنجازها في أنشطة الأعمال.

### 2- استعمال إستراتيجية التنافس:

تواجه المؤسسة حاليا خطرين أساسيين هما:

-معدل النمو البطيء الناتج عن حالة الكساد التضخمي الذي يسود العالم.

-زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، مما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق على منافسيها والسيطرة على السوق.

### 3- تكنولوجيا المعلومات :

مع تزايد التقدم في تكنولوجيا المعلومات، أصبح هناك عدد هائل منها متاح للمؤسسات، وقد تؤدي القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا إلى نجاح المؤسسة أو انهيارها، فالاستثمار الخاطئ في تكنولوجيا المعلومات هو استثمار مكلف.

ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال عوامل رئيسية هي<sup>2</sup> :

### 1-مصدر الميزة: وتنقسم الميزة وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة، والمواد الأولية.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه.

### 2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 81-83.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99-100.

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

### 3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

### المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الاستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام الكثير من المفكرين الاستراتيجيين، الذين اهتموا بدراساتها لشدة أهميتها في ميدان الأعمال، ولكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب و البعيد فإنه من الضروري لما أن تتبنى إستراتيجية تنافسية لتحقيق أحسن أداء.

### المطلب الأول: تعريف استراتيجية التنافس

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين الآخرين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي:

- طريقة التنافس

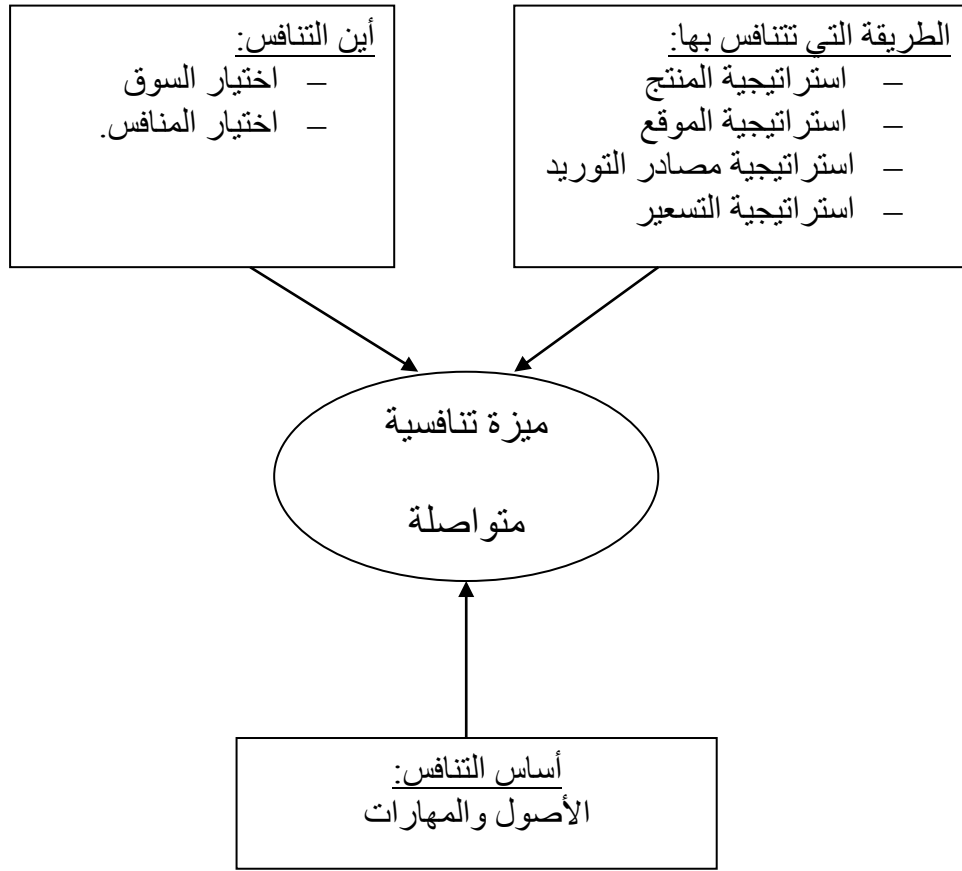
- حلبة التنافس

-أساس التنافس.

إن الإستراتيجية هي مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء وأكد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها هي بمثابة نتيجة الاستراتيجية التي تتبناها، وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار الاستراتيجية الملائمة

أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج بورتر كما بينها الشكل التالي، وتعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين.

شكل رقم(08): مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز للكتاب، القاهرة، 1998، ص82.

حيث قدم كوتلر في هذا الصدد أربع أنماط للاستراتيجيات حسب ردود الفعل المحتملة من المنافسين وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: إستراتيجية المنتظر:** بموجب هذه الإستراتيجية لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع، فقد يكون ذلك راجع الى تأكد المنافسين لولائهم، أو لشككهم في عملهم في حركات المنافسة، أو لنقص موارده المالية، لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط.

**ثانياً: الإستراتيجية الانتقالية:** بموجبها يستطيع المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها، فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار، وفي حالة وجود جودة عالية فإن المؤسسة المنافسة من ضمن الاستراتيجيات المتاحة تركز على إستراتيجية واحدة بناءً على المتغيرات البيئية.

**ثالثاً: إستراتيجية النمو:** بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنف في حال إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.

**رابعاً: الإستراتيجية غير المتوقعة:** وفقاً لهذه الإستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناءً على تاريخه أو موقفه الاقتصادي، أو أي عنصر آخر.

### المطلب الثالث: البدائل الاستراتيجية للميزة التنافسية

و تفصيل هذه الاستراتيجيات كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً- إستراتيجية القيادة بالتكلفة

أخذت هذه الاستراتيجية حيزاً كبيراً من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامناً مع ظهور مفهوم منحنى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع ونفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل.

وهذا يسمح لها بزيادة حصتها السوقية، وبالتالي تعويض الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق أرباح المرغوب فيها، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط

<sup>1</sup> محمد سعيد المصري، إدارة التسويق والانشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص210.

<sup>1</sup> N. Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, P.52

بقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دورها يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج، وبتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل على قدر أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسة، وتحتاج عملية تبني استراتيجية الهيمنة بالتكلفة بالدرجة الأولى على الاعتماد على المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة، قصد عرض مستوى قيمة قريب من تلك التي يعرضها المنافسين وبأسعار أقل.

وتسمح استراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لبورتر وهذا من خلال:

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعداد لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة في ما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعيتها التنافسية النسبية تكون أفضل.

- القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الاستراتيجية لأن الزبون يمارس ضغط عليها فقط قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى بسعر في السوق.

- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.

- بالنسبة للموردين فإن المؤسسة تتمتع بمرونة تجاه الأعباء الناجمة عن شراء المدخلات نتيجة حجم الطلبات.

أما تطبيق هذه الاستراتيجية فيحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، كما يشترط أن يكون الطلب تجاه التغير في السعر مرناً.

كذلك يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على الإنتاجية العالية للموارد والاستخدام العالي للطاقة، وذلك يتجسد من خلال حصص الإنتاج الطويلة واعتماد الآلية

(Mechanization) إذا ما كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة إلا أنه يستحسن رفع

إنتاجية العامل بإدخال برامج التدريب المتواصل فضلاً عن إمكانية إدخال الأتمتة

(Automation). ويمكن اعتماد سياسات تقليل الفاقد ومراقبة مصادر الضياع ليس فقط فيما يتعلق بالأيدي العاملة بل جعلها تمتد إلى عناصر التكاليف المباشر وغير المباشر. **ثانياً - إستراتيجية التميز**

حسب مفهوم برتراند (Bertrand) فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي لأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التميز تقوم على فكرة جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين، من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة فهذه الإستراتيجية تهدف على خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا يمكن أن يكون من خلال:

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة "مرسيدس" أو "بي أم دابليو BMW" الصناعة السيارات.
- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.
- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.
- وحتى تضمن المؤسسة نجاعة تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن تتقيد بمجموعة من الشروط مثل قيود مرتبطة بالمحيط الخارجي وقيود مرتبطة بالمحيط الداخلي.

إن تميز منتجات المؤسسات عن منتجات المنافسين يعتمد في جزء من إستراتيجيتها التنافسية على المنافسة خارج دائرة الأسعار، والمؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن كيفية الولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقعها التنافسي،

فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي في أغلب الأحيان إلى تقليص حساسية هذا الأخير اتجاه تغير الأسعار وزيادة درجة تفضيلية لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين، كما أن هذا الولاء يعتبر بمثابة حاجز لدخول منافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون في تغير نمط استهلاكه، ومن جانب آخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولاء تستطيع أن تقصي نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة.

### ثالثا - استراتيجية التركيز:

رغم أن كل من استراتيجية الهيمنة بالتكلفة واستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الاستراتيجيتين بطريقة ينتج عنها ما يعرف باستراتيجية التركيز، التي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين، والعمل على خدمة المستهلكين بطريقة حصرية، وهذه الاستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين، وتعمل على عكس الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات مختلفة لمجموعة من الزبائن، والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجيتين السابقتين.

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التمتع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو التركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

وإن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق، أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

وكنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين كلاهما يرتكز على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبلها وباقي أجزاء الصناعة. - المستوى الأول: يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

- المستوى الثاني: تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تقرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

إن نجاح هذه الاستراتيجية سواء على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معاً، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقق أرباحاً أعلى من متوسط الأرباح الصناعة خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكلياً، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية.

إن هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في استراتيجيتي الهيمنة بالتكلفة والتميز.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعتبر عنصر من عناصر التفوق والقوة الدافعة للمؤسسات في المواجهة والتغلب على المنافسين، لذا تسعى كافة المؤسسات الى امتلاكها من خلال استعمال مختلف امكانياتها المتمثلة في الموارد الملموسة والغير الملموسة وتحويلها الى العنصر أو عناصر التميز عن المنافسين في السوق، لذا على المهتمين وصانعي القرار في هذا المجال بكافة جوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، ومحددات، ومعايير جودة، ومصادر، ويتمثل هدف المؤسسة من خلال بنائها للميزة التنافسية ضمان الاستمرار والبقاء.

ان تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد فهذا التميز قد يصبح مستهدف من طرف المنافسين، الذين يسعون للوصول الى هذا التميز معتمدين في ذلك كل الطرق والأساليب الممكنة، فالميزة التنافسية دورة حياة أي لها حداً عنده يتطلب من المؤسسة العمل في تحسين والتجديد لميزتها باستمرار لضمان تفوقها مستقبلاً.

# الفصل الثالث

### تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة تقوم بإنتاج منتجات على أن تكون هذه المؤسسة اقتصادية وذلك لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية المنتجات في تحقيق ميزتها التنافسية لذلك اخترنا مؤسسة العجائن الصناعية باعتبارها مؤسسة لها منتجات متنوعة وهي تسعى دائماً لتتنوعها وتمييزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال، بهدف الحفاظ على حصصها السوقية الحالية، ومحاولة زيادتها.

وسنتطرق في هذا الفصل الى تقديم عام للمؤسسة، نشأتها، تعريفها، أهدافها، كما سيتم التطرق الى تحليل محاور الاستمارة وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، أما في الاخير سيتم عرض مجموعة من التوصيات والاقتراحات، ولتحقيق ما يهدف اليه هذا الفصل فقد تم دراسته على النحو التالي:

**المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل الى نتيجة البحث، والتي تمثل تجسيداً لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً الى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

### المطلب الأول: المنهج المتبع

يتبع الباحث منهجاً واضحاً يساعده على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة وصولاً الى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون لها عارفين<sup>1</sup>.

كما يعني أيضاً" مجموعة من القواعد والاجراءات، والأساليب التي يستطيع الوصول اليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"<sup>2</sup>.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة " هذا المنهج يهدف الى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول الى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

لنتمكن من الوصول لتحقيق هذه الدراسة تم استخدام الأدوات التالية.

**1- الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة:** ومنها الوثائق الخاصة بتعريف المؤسسة ، نشاطاتها، ومنتجاتها.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي(طرق إعداد البحوث)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص99.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، عمان، 2000، ص60.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29.

2- الاستبيان: يعرف على أنه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، يتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>.

- **الصدق الظاهري للأداة(صدق المحكمين):** لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجميع المعلومات، وفي التوجهات التي أبدتها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه والتعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

- **الصدق البنائي ( الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (40) تاجر (تجار الجملة وتجار التجزئة) بالمسيلة.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات وعينة الدراسة

#### 1-أساليب التحليل الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات إلي تم تجميعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز SPSS كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

أ- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.  
ب- **معامل ارتباط كرومباخ ألفا:** وهذا لتحليل مستوى الثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 182.

ج- المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" في محاور الدراسة 1، 2، بإعطاء القيمة 5 للإجابة موافق بشدة، 4 للإجابة موافق، 3 للإجابة محايد، 2 للإجابة غير موافق، 1 للإجابة غير موافق بشدة.

د- تحليل الانحدار المتعدد (*Stepwise Multiple Regression*) لحساب معامل الارتباط R ونسبة التفسير R-deux، لإختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، حيث يفيد استخدام هذا الأسلوب من التحليل، في تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، فضلاً عن تحديد مقدار التباين المفسر في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 9 بالنسبة لثبات وصدق أداة الدراسة، أما بالنسبة لإختبار الفرضيات فكان ذلك عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 18، 1

هـ- اختبار ستيودنت **T-test** وذلك لإختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، واختبار قبول أو عدم قبول فروض الدراسة.

## 2- عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، كما تعتبر جزء من الكل، حيث تأخذ نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي لتجرى عليها الدراسة، ثم تعمم نتائجها على المجتمع كله.

بمأن الهدف من إجراء الاستقصاء معرفة أهمية ودور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، ولقد تم سحب عينة من التجار بولاية المسيلة، حيث تم سحب هذه العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، وهي مكونة من 40 فرد من تجار الجملة وتجار التجزئة والمتعاملين مع مؤسسة العجائن الصناعية (SOBI) بالبلدية.

## المبحث الثاني: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء تعريف لميدان الدراسة، من خلال تقديم لمحة عن المؤسسة، ثم بطاقة فنية لها، ثم منتجات المؤسسة وقدرتها الانتاجية.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة<sup>1</sup>

تأسست مؤسسة العجائن الصناعية الواقعة في ولاية البليدة عام 1999 قام بتأسيسها رضا سالم حشلاف، مدعماً برؤيته الجيدة في مجال الأعمال، وشغفه بالكسكس والعجائن اللذان شجعاها للاستثمار في قطاع نو ربح أكيد، إعجابه الشديد بهذه الصناعة مكنه من انشاء سمعة راقية حيث توضع حالياً منتجات ماما ضمن أفضل خمس منتجات الناجمة عن تحويل الحبوب المسوقة في الجزائر.

بفضل المعرفة العملية للكفاءات الداخلية وخاصة في لب نشاط المؤسسة، هذه المؤسسة العائلية ذات رأس مال يقدر بـ3314000 يورو، عرفت تطوراً تدريجياً سمح لها بتثبيت رأس المال، والاستثمار التدريجي الموافق لمتطلبات السوق.

بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة فهم محفزين بشغفهم لهذا النشاط، مسيري شركة العجائن الصناعية (SOPI) لديهم الطموح الدائم في منح ربة البيت العصرية امكانية تقاسم اللحظات السعيدة في كنف العائلة المجتمعة الطعام الذي يجمع ما بين الأصالة وسهولة التحضير، ولهذا الغرض شركة (SOPI) استمرت في انشاء مخبر عصري الذي يسمح لهذه الصناعة للمراقبة الدائمة والمحافظة على جودة المنتج، والإصغاء الدائم للمستهلك فيما يخص الجودة العالية.

المساهمين في شركة SOPI يولون أهمية خاصة للموارد البشرية، ويختارون أغلبيتهم متخرجين من قطاع تحويل الحبوب، واستطاعوا جلب قيمة إضافية ساهمت في تطوير المؤسسة.

المؤسسة توظف حالياً أكثر من 350 موظف مقرها الرئيسي الواقع في قرواو في ولاية البليدة غرب الجزائر العاصمة.

1 الملحق رقم 2

## المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة SOPI<sup>1</sup>

### 1-الموقع الجغرافي:

الوحدة الإنتاجية تتموقع في المنطقة الصناعية لدائرة بوفاريك (ولاية البلدية)، ولديها مدخل مباشر للطريق السريع الرابط بين الجزائر العاصمة والبلدية وسهل العبور.

المساحة الشاغلة على سطح الارض:

المساحة الاجمالية: 16000 متر مربع.

المساحة المغطاة: 5000 متر مربع.

### 2-التسمية وبطاقة الاستعلامات:

التسمية: شركة العجائن الصناعية (SOPI)

الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)

المقر/المصنع: الرقعة رقم 13 طريق بوفاريك- قيرواو- ولاية البلدية.

الهاتف: 025490173/74

رقم السجل التجاري: 99B0006821

### 3-التقنيات والتجهيزات:

المؤسسة تتوفر على أربعة خطوط انتاجية موزعة كما يلي:

- خط واحد خاص بالعجائن القصيرة ذات القدرة الإنتاجية: 1500كغ/الساعة.

- خطين خاصين بإنتاج الكسكس ذات القدرة الإنتاجية: 1200كغ/ الساعة.

- خط واحد خاص بإنتاج الكسكس ذات القدرة الانتاجية: 1500كغ/الساعة.

- وحدة صناعة الدقيق بقدرة 300 طن يومياً.

## المطلب الثالث: منتجات المؤسسة وقدرتها الإنتاجية<sup>2</sup>

### 1-منتجات المؤسسة:

في 2012 وبعد عشرة أعوام من النشاط في هذا المجال والسمعة الراقية المكتسبة في

هذا السوق الذي جعل من نوعية منتجات المؤسسة رمز للجودة معترف به في كل أنحاء

1 الملحق رقم 3

2 الملحق رقم 4

البلاد، كما قررت المؤسسة إعادة النظر في إستراتيجية هذه النوعية لجعلها في الرتبة الاولى.

## 2- قدرة الإنتاج في مؤسسة العجائن الصناعية (SOBI) بالبلدية

الاستثمارات في خطوط الانتاج تتطور بشكل جيد باعتباره طلبات السوق.

خط العجائن الصغيرة ذو القدرة الإنتاجية 1500كغ/ الساعة تم تنصيبه في جويلية 2001.

ثلاث خطوط انتاجية للكسكس:

- قدرة إنتاج 1200كغ/ الساعة تم تنصيبها في أكتوبر 2002.
- قدرة إنتاج 1800كغ/ الساعة تم تنصيبها في جويلية 2004.
- قدرة إنتاج 1800كغ/ الساعة تم تنصيبها في جويلية 2010.
- طاحونة القمح اللين ذات قدرة 550 طن يومياً، منصبة في سبتمبر 2012.

طاحونتين للقمح الصلب ذوي:

- قدرة إنتاجية 300 طن يومياً منصبة في اوت 2006.
- قدرة إنتاجية 250 كن يومياً منصبة في سبتمبر 2012.
- خط انتاج عجائن طويلة بقدرة 1250 كغ/ الساعة منصبي منذ 2013.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث التعليق على نتائج الاستبيان الذي كان موجه نحو مستهلكي منتجات المؤسسة علماً أن عدد عينة المجتمع الإحصائي كان 40 فرد، وقد تم استرجاعها كاملة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية للعينة

أولاً: توزيع التجار حسب جنسهم

الجدول رقم(02): توزيع التجار حسب الجنس

الخيارات	التكرارات	النسبة%
ذكر	40	100%
انثى	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن الذكور عددهم 40 والتي تمثل نسبة 100% وتمثل نسبة الإناث 0% من عينة الدراسة، هذا الفارق الكبير بين النسبتين في عينة الدراسة يدل على أن وظيفة التجار بالنسبة لمنتجات (SOPI) حكر على الرجال ربما للتعب والإرهاق الشديد في أداء مهام هذه الوظيفة.

ثانياً: توزيع التجار حسب الفئات العمرية

الجدول رقم(03): توزيع التجار حسب الفئات العمرية

الخيارات	التكرار	النسبة%
اقل من 30 سنة	16	40%
30-45 سنة	20	50%
45 فما فوق	04	10%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول يوجد ثلاث فئات عمرية من التجار أكبر فئة يتراوح سن أفرادها من 30 -45 سنة إذ شكلوا نسبة 50% من عينة الدراسة، هذا ما يوضح أن الفئة المتوسطة هي أكثر اقبالاً على منتجات المؤسسة، أما الفئة الثانية فشكلت 40% من أفراد العينة يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، أما الفئة الثالثة هي فئة الأفراد الذين يفوق سنهم 40 سنة وذلك بنسبة 10% .

وبالنظر لتوزيع التجار حسب السن يمكن القول أن الفئة الشابة هي الأكثر شراء لهذه المنتجات.

ثالثاً: توزيع التجار حسب الأقدمية في التعامل مع المؤسسة

جدول رقم(04): توزيع التجار حسب الأقدمية في التعامل

الخيارات	التكرار	النسبة %
اقل من سنتين	20	50%
من 2 الى 4 سنوات	06	15%
اكثر من 4 سنوات	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية أن أعلى نسبة هي للفئة ذات الأقدمية أقل من سنتين وذلك بنسبة 50% من حجم العينة، تليها بنسبة 35% ذات الأقدمية أكثر من 4 سنوات، أما ما نسبته 15% للفئة ذات الأقدمية من 2 إلى 4 سنوات.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور المتغير المستقل (الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات)

الجدول رقم (05): مدى الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير المستقل (استراتيجية التمييز والتعديل) باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الرقم	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
<b>01</b>	التمييز	<b>1.</b> تنتج مؤسسة عجائن SOPI منتجاتها بجودة عالية	0,978*	دال
		<b>2.</b> تضع مؤسسة عجائن SOPI تصميم جيد لغلاف منتجاتها	0,986*	دال
		<b>3.</b> تنتج المؤسسة أشكال عديدة من أنواع منتجاتها دون التخلي عن المنتجات الموجودة سابقا	0,975*	دال
		<b>4.</b> تجري المؤسسة تغيرات على سلعها من حيث (الشكل، الحجم، الوزن، العلامة التجارية)	0,823*	دال
<b>02</b>	التنوع	<b>5.</b> تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في إنتاج وتقديم منتجاتها	0,662*	دال
		<b>6.</b> تنتج المؤسسة عدة أنواع من المنتجات تحت نفس العلامة	0,959*	دال
		<b>7.</b> توفر المؤسسة لزيائنها أحجام مختلفة من منتجاتها	0,989*	دال
		<b>8.</b> تضيف المؤسسة في كل مرة منتجات جديدة لمنتجاتها القائمة (القديمة)	0,969*	دال

التعديل	9.	تراعي المؤسسة كافة أذواق ورغبات الزبائن في إنتاج منتجاتها	0,856*	دال
	10.	تقدم المؤسسة منتجات جديدة لكافة المواسم	0,806*	دال
	11.	التحسينات في منتجات المؤسسة تواكب التطورات العصرية	0,815*	دال
	12.	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رأي زبائنها لإضافة تعديلات على منتجاتها	0,677*	
الانكماش	13.	أصبحت منتجات المؤسسة واسعة الانتشار بعد أن كانت في سوق واحدة	0,939*	دال
	14.	تقوم المؤسسة بسحب سلعها القديمة إذا كانت غير مطلوبة من طرف الزبائن	0,804*	دال
	15.	المؤسسة تخفض في إنتاج بعض سلعها لنقص الطلب عليها	0,804*	دال
	16.	تتوقف المؤسسة عن إنتاج السلع غير المربحة وتستمر في إنتاج المطلوبة والمربحة فقط	0,789*	دال
	17.	المؤسسة لا توفر سلعها في كل وقت	0,779*	دال
		*درجة الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9	قيمة r الجدولية: 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 02 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع ( الميزة التنافسية)

الجدول رقم (06): مدى الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
18.	تقدم المؤسسة المنتجات في مدة قصيرة مقارنة بمنافسيها	0,875*	دال
19.	تصميم منتجات المؤسسة من حيث الغلاف أفضل من منافسيها	0,841*	دال
20.	تصميم منتجات المؤسسة من حيث الشكل أفضل من منافسيها	0,956*	دال
21.	تصميم منتجات المؤسسة من حيث الحجم أفضل من منافسيها	0,963*	دال
22.	أنا راض عن منتجات المؤسسة أكثر من منتجات منافسيها	0,637*	دال
23.	تعنتي المؤسسة بزبائنها وتلبي حاجاتهم ورغباتهم أحسن من منافسيها	0,963*	دال
24.	المؤسسة تقوم بالوفاء بوعودها لزبائنها أحسن من منافسيها	0,632*	دال
25.	المؤسسة لها علاقات جيدة مع زبائنها أحسن من منافسيها	0,951*	دال
26.	تقوم المؤسسة بالاهتمام بشكاوي واحتياجات زبائنها وحلها بطريقة أحسن من منافسيها	0,628*	دال
27.	تتصح من تتعامل معهم والمقربين منك بشراء منتجات المؤسسة	0,899*	دال
28.	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار اقل من	0,895*	دال

		أسعار منافسيها	
دال	0,923*	- لديك نية أكيدة في مواصلة تعاملك مع مؤسسة عجائن ماما مهما كانت الظروف	.29
*درجة الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9		قيمة r الجدولية: 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثالثا: ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (07): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

عنوان المجال	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
أولا: التمييز	0,863	04
ثانيا: التنوع	0,823	04
ثالثا: التعديل	0,958	04
رابعا: الانكماش	0.966	05
جميع فقرات الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات	0,950	17
الميزة التنافسية	0,901	12

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية

أي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F: المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

### الجدول رقم: (08): تحليل التباين للانحدار البسيط لإستراتيجية التمييز .

المصدر	درجة الحرية	المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		القدرة التفسيرية
		F المحسوبة	F الجدولية	R	B	
الانحدار	1	475.9	4.098	0.962	-2.059	0.926
الخطأ	38				1.381	
الكلي	39					

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التمييز

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول رقم 08 إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة  $R=0.962$  بين إستراتيجية التمييز و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وان قيمة F المحسوبة: 475.9 اكبر

من قيمة F المجدولة: 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 38) وان معامل التحديد  $R^2=0.926$  وهذا يعني أن إستراتيجية التمييز قد فسّر 92% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة و الباقي 8% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وان قيمة تأثير إستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية في المؤسسة هي: ب 1.381 وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في إستراتيجية التمييز يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة عجائن ماما بقيمة 1.381.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية.

أي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F: المحسوبة اكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

#### جدول رقم (09): تحليل التباين للانحدار البسيط لإستراتيجية التنوع.

القدرة التفسيرية	المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			معنوية الكلية		درجة الحرية	المصدر
	R	B		قيمة F	SIG		
R2							

0.943	0.971	-0.027	الثابت	0.00	628.0	1	الانحدار
		0.968	التنوع			38	الخطأ
							39
a. Dependent Variable: التنافسية الميزة							
b. Predictors: (Constant), التنوع							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح النتائج الجدول رقم 09 إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R=0.971$  بين إستراتيجية التنوع و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وان قيمة F المحسوبة: 628.0 اكبر من قيمة F الجدولة: 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1)، وان معامل التحديد  $R^2=0.943$  وهذا يعني أن إستراتيجية التنوع قد فسر 94% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة و الباقي 06% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وان قيمة تأثير إستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية في المؤسسة هي: 0.968 وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في إستراتيجية التنوع يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة عجائن ماما بقيمة 0.968. ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التنوع على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية

أي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F: المحسوبة اكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فإنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

**جدول رقم(10): تحليل التباين للانحدار البسيط لإستراتيجية التعديل.**

القدرة التفسيرية	المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			معنوية الكلية		درجة الحرية	المصدر
	R2	R	B	قيمة f الجدولية	قيمة F		
0.834	0.913	-0.196	التَّائِد	4.098	190.7	1	الانحدار
		1.094	التَّوَقُّع			38	الخطأ
					39	الكلي	

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التعديل

**المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**

توضح نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R=0.913$  بين إستراتيجية التعديل و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وان قيمة F المحسوبة: 190.7 اكبر من قيمة F المجدولة: 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 38) وان معامل التحديد  $R^2=0.834$  وهذا يعني أن إستراتيجية التعديل قد فسر 83% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة والباقي 17% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

- وان قيمة تأثير إستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية في المؤسسة هي: ب 1.094 وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في إستراتيجية التعدي ليؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة عجائن SOPI بقيمة 1.094.

ومنه نرفض الفرضية الصفريية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية

أي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F: المحسوبة اكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فإنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (11): تحليل التباين للانحدار البسيط لإستراتيجية الانكماش.

المصدر	درجة الحرية	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (الانحدار)	معاملات (معاملات)	القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>
		قيمة F	قيمة F الجدولية			
الانحدار الخطأ الكلي	1	68	4.09	التباين	0.97	0.947
	38	5.	8			
	39	4	0.748	الانكماش		

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الانكماش

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R=0.973$  بين إستراتيجية الانكماش والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وأن قيمة F المحسوبة: 685.4 أكبر من قيمة F المجدولة: 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 38) وأن معامل التحديد  $R^2=0.947$  وهذا يعني أن إستراتيجية الانكماش قد فسّر 97% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة و الباقي 3% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وان قيمة تأثير إستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية في المؤسسة هي: ب 0.748 وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في إستراتيجية الانكماش يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في مؤسسة SOPI بقيمة 0.748.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

**خامسا-الفرضية الرئيسية:** الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

**أي:**

$H_0$ : الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات ليس لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05.

والقاعدة هي الرفض أو القبول، فإذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 38) فإننا نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$ .

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى لتحديد طول الفئة:

(  $0.8=5/(1-5)$  لكل محور لتحديد مستوى دور الإستراتيجيات البديلة لمزيج

المنتجات حيث نحصل على مجالات كما يلي:

5 إلى 4.20	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	مستوى الدور

### جدول رقم (12): الانحراف المعياري للمتوسط الحسابي

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الدور	الرتبة
<b>01</b>	إستراتيجية التمييز	4.1000	0.61185	عالي	01
<b>02</b>	إستراتيجية التنوع	3.7500	0.88070	عالي	02
<b>03</b>	إستراتيجية التعديل	3.4750	0.73336	عالي	03
<b>04</b>	إستراتيجية الانكماش	3.3100	1.14305	متوسط	04
	إستراتيجية المنتج	3.6382	0.83917	عالي	
	البيان	t المحسوبة Test Value = 3	t الجدولية	(Sig-t)	
	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01	<b>11.370</b>	<b>1.685</b>	<b>0,000</b>	دال
	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02	<b>5.386</b>	<b>1.685</b>	<b>0,000</b>	دال
	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 03	<b>4.096</b>	<b>1.685</b>	<b>0,000</b>	دال
	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 04	<b>1.715</b>	<b>1.685</b>	<b>0,000</b>	دال
	الكلية: إستراتيجية المنتج	<b>4.810</b>	<b>1.685</b>	<b>0,000</b>	دال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول اعلاه نجد أن:

- المحور رقم: 1 احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4.1 وانحراف معياري 0.6118، وبلغت القيمة T المحسوبة: 11.370 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما

يعني المحور 01 ذا دلالة إحصائية وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على دور إستراتيجية التمييز في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة SOPI.

-احتل المحور رقم: 02 المرتبة 02 بمتوسط حسابي بلغ: 3.75 وانحراف معياري 0.880، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5.386 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني المحور 02 ذا دلالة إحصائية وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على دور إستراتيجية التنوع في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة SOPI

-احتل المحور رقم: 03 المرتبة 03 بمتوسط حسابي بلغ: 3.47 وانحراف معياري 0.733، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.096 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني المحور 03 ذا دلالة إحصائية وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على دور إستراتيجية التعديل في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة SOPI.

-احتل المحور رقم: 04 المرتبة 04 بمتوسط حسابي بلغ: 3.31 وانحراف معياري 1.14، وبلغت القيمة T المحسوبة: 1.715 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني المحور 04 ذا دلالة إحصائية وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على دور إستراتيجية الانكماش في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة SOPI.

وبصفة عامة نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t الأجمالي محاور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات بلغ: 4.810 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.685)، وهذا ما يدل على محاور استراتيجيات دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة وبمستوى عالي، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05.

## خلاصة الفصل

من أجل التعرف على دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العجائن الغذائية (SOPI)، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية. إضافة المجتمع وعينة الدراسة إلى جانب كل من أساليب القياس وجمع البيانات، ومن ثم تم تقديم مؤسسة (SOPI) والتعريف بها، كما تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استبيان البحث بمختلف محاوره، حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط كرومباخ ألفا، المتوسطات الحسابية، تحليل الانحدار المتعدد اختبار ستيودنت، مقياس ليكارت، واستخلاص النتائج منها بغية الوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.

الخاتمة

بعد الانتهاء من عرض وتقديم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة " دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) بالبليدة"، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة ليتم في الأخير وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تقديم جملة من الاقتراحات للمسؤولين والعاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة.

### 1- نتائج الدراسة:

#### -النتائج النظرية :

- تعتبر استراتيجيات المنتج من الاستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية عديدة ومنها بصفة خاصة تلبية حاجاتهم ورغبات العملاء.

- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات تكسب المؤسسة ميزة تنافسية وبالتالي تسمح لها بالبقاء والنمو.

- تعتبر الميزة التنافسية نموذج حديث يؤهل المؤسسة لاختراق الأسواق بفعالية أكبر وتحقيق حصص سوقية متنامية وبالتالي تحقيق أرباح عالية باستمرار.

#### - النتائج الميدانية:

- أظهرت النتائج قبول وصحة الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية " حسب نتائج اختبار ستودنت، حيث وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه يمكن القول أن استراتيجية التمييز في مؤسسة SOPI لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

- أظهرت النتائج قبول وصحة الفرضية الفرعية الثانية H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية التنويع على الميزة التنافسية، فحسب نتائج اختبار ستودنت، حيث وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه يمكن

القول أن استراتيجية التنويع في مؤسسة SOPI لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

- أظهرت النتائج قبول وصحة الفرضية الفرعية الثالثة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعديل على الميزة التنافسية، فحسب نتائج اختبار ستيودنت، حيث وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه يمكن القول أن إستراتيجية التعديل في مؤسسة SOPI لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية، حسب نتائج اختبار ستيودنت، حيث وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه يمكن القول أن إستراتيجية الانكماش في مؤسسة SOPI لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات على الميزة التنافسية، فحسب نتائج اختبار ستيودنت وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه يمكن القول أن للإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في مؤسسة SOPI لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2- الاقتراحات:

يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- على المؤسسة التوسع أكثر في مزيج منتجاتها، لما لذلك من أثر في اكتساب مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين، ويجب عليها التنويع أكثر في منتجاتها من خلال الدخول للسوق بمنتجات جديدة بغرض توزيع المخاطر فكما يقال: لاتضع كل البيض في سلة واحدة.

## الخاتمة

- على المؤسسة أن تهتم بالاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ المحكم، الاجراءات التصحيحية المناسبة، وذلك لما لها من دور وأثر بالغ الأهمية في وصول هذه الاستراتيجيات للأهداف الموضوعية وخاصة اكتساب الميزة التنافسية.
- على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة لاسيما في مجال ابتكار وتطوير منتجات المؤسسة.
- إن نجاح أي دراسة يتطلب جودة وتوفير المعلومة من جميع الأطراف باختلاف مستوياتهم وخاصة من المؤسسة ميدان الدراسة، لذا لابد من توطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسة، وذلك لنتمكن كباحثين من جمع المعلومة من ميدان الدراسة، واقتراح إضافات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير المؤسسة ونموها.

### 3- آفاق الدراسة

- يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقا لدراسات لاحقة مثل :
- دور الابتكار في المنتج في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- مساهمة الميزة التنافسية في تحقيق ولاء الزبائن.
- الاستراتيجيات التنافسية كإطار منهجي متكامل لبناء الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- احمد شاكِر العسكري، التسويق الصناعي(مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- أحمد ماهر، دليل خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1999.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998.
- رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- سارة وايت، أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر، الجيزة، مصر، 2000.
- سمية حداد، التسويق (أساسيات ومفاهيم)، الجزائر، بدون ذكر دار النشر، 2009.
- شريف احمد العاصي، التسويق(النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة(المفاهيم والاستراتيجيات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1996.
- طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، بدون ذكر دار النشر، 2002.
- طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، دار النهضة العربية ، مصر، 2002.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999.

- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي (طرق إعداد البحوث)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.
- عمرو خير الدين، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
- محسن احمد الخضري، التسويق في ظل الركود، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
- محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1997.
- محمد سعيد المصري، إدارة التسويق والأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي كمي تحليلي)، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001.
- محي الدين الأزهري، التسويق الفعال (مبادئ وتخطيط)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، عمان، 2000.
- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011. زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، - دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، درا غري للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 1995.
- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، عمان، 2004
- نعيم العبد عاشور ورشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- نموشي امال، مبادئ التسويق، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2011.

## 2-المذكرات

- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- عاصم فايز الزعانين، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2010.

## 3-الملتقيات

- أمال عياري ورجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القوة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.

## -المراجع باللغة الأجنبية

- Lindon et lendrevie, **le marketing stratégique**, édition international , paris, 1998.
- M.Porter, **l'avantage concurrentiel**,dunod édition, paris,1999.
- N. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
- Philip Kotler, **Les clés du marketing**, Pearson éducation, France, Paris , 2003.
- Philip Kotler, **marketing management( analysis plementayion and control Prentice )**, Hall 9<sup>th</sup> New Jersey 1997 .
- Philip Kotler et Bernard Dubois , **Marketing management**, 10ème édition , Publi-Union édition, Paris, 2000.
- porter. M .E , **competitive strategy** , (Techniques for Analysing Industries And Competitors , Macmillan publishing), NEW YORK , 1980.



قائمة  
الجد اول  
والأشكال

## 1- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	التطور التاريخي للمنتوج	14
الجدول 02	توزيع التجار حسب الجنس	74
الجدول 03	توزيع التجار حسب الفئات العمرية	75
الجدول 04	توزيع التجار حسب الاقدمية	76
الجدول 05	مدى الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير المستقل (الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات )	77
الجدول 06	مدى الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع (الميزة التنافسية)	79
الجدول 07	قيمة معامل كرومباخ ألفا لمحاوَر أداة الدراسة	80
الجدول 08	تحليل تباين الانحدار البسيط لإستراتيجية التمييز	81
الجدول 09	تحليل تباين الانحدار البسيط لإستراتيجية التنوع	83
الجدول 10	تحليل تباين الانحدار البسيط لإستراتيجية التعديل	84
الجدول 11	تحليل تباين الانحدار البسيط لإستراتيجية الانكماش	86
الجدول 12	الانحراف المعياري للمتوسط الحسابي	88

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 01	مستويات المنتوج	16
الشكل 02	خصائص المنتوجات بشكلها العام	17
الشكل 03	استراتيجيات مزيج المنتجات	25
الشكل 04	الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات	28
الشكل 05	مراحل دورة حياة المنتوج	35
الشكل 06	إحياء المنتوج بعد مرحلة الانحدار	39
الشكل 07	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	55
الشكل 08	مكونات إستراتيجية التنافس	59

الملاحق

## الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في التسويق  
من اعداد الطالبة :دوغم آسيا

### استبيان موجه لتجار الجملة والتجزئة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق،  
والموسومة بعنوان: دور الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق  
الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية sopi" تم اختيارك من  
أجل تقييم إستراتيجية المنتج وكذا الميزة التنافسية في هذه المؤسسة، لذلك  
نرجوا منكم قراءة هذه الاستبانة بتمعن ومن ثم تقديم الإجابة المناسبة لكل فقرة،  
علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم مسبقا

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك ودرجة موافقتك على العبارات التالية:

**1-محور الاسئلة المتعلقة بلاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					تنتج مؤسسة عجائن SOPI منتجاتها بجودة عالية	01
					تضع مؤسسة عجائن SOPI تصميم جيد لغلاف منتجاتها	02
					تنتج المؤسسة أشكال عديدة من أنواع منتجاتها دون التحلي عن المنتجات الموجودة سابقا	03
					تجري المؤسسة تغييرات على سلعها من حيث (الشكل، الحجم، الوزن، العلامة التجارية)	04
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في إنتاج وتقديم منتجاتها	05
					تنتج المؤسسة عدة أنواع من المنتجات تحت نفس العلامة	06
					توفر المؤسسة لزيائنها أحجام مختلفة من منتجاتها	07
					تضيف المؤسسة في كل مرة منتجات جديدة لمنتجاتها القائمة (القديمة)	08
					تراعي المؤسسة كافة أذواق ورغبات الزبائن في إنتاج منتجاتها	09
					تقدم المؤسسة منتجات جديدة لكافة المواسم	10
					التحسينات في منتجات المؤسسة تواكب التطورات العصرية	11
					المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رأي زبائنها لإضافة تعديلات على منتجاتها	12
					أصبحت منتجات المؤسسة واسعة الانتشار بعد أن كانت في سوق واحدة	13
					تقوم المؤسسة بسحب سلعها القديمة إذا كانت غير مطلوبة من طرف الزبائن	14
					المؤسسة تخفض في إنتاج بعض سلعها لنقص الطلب عليها	15
					تنوقف المؤسسة عن إنتاج السلع غير المربحة وتستمر في إنتاج المطلوبة والمربحة فقط	16
					المؤسسة لا توفر سلعها في كل وقت	17

## 2-محور الاسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تقدم المؤسسة المنتجات في مدة قصيرة مقارنة بمنافسيها	18
					تصميم منتجات المؤسسة من حيث الغلاف أفضل من منافسيها	19
					تصميم منتجات المؤسسة من حيث الشكل أفضل من منافسيها	20
					تصميم منتجات المؤسسة من حيث الحجم أفضل من منافسيها	21
					أنا راض عن منتجات المؤسسة أكثر من منتجات منافسيها	22
					تعنتي المؤسسة بزبائنها وتلبي حاجاتهم ورغباتهم أحسن من منافسيها	23
					المؤسسة تقوم بالوفاء بوعودها لزبائنها أحسن من منافسيها	24
					المؤسسة لها علاقات جيدة مع زبائنها أحسن من منافسيها	25
					تقوم المؤسسة بالاهتمام بشكاوي واحتياجات زبائنها وحلها بطريقة أحسن من منافسيها	26
					تنصح من تتعامل معهم والمقربين منك بشراء منتجات المؤسسة	27
					تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار أقل من أسعار منافسيها	28
					- لديك نية أكيدة في مواصلة تعاملك مع مؤسسة عجائن Sopi مهما كانت الظروف	29

3\_ محور الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية:

- السن : -أقل من 30 سنة

-30-45 سنة

- 45 فما فوق

- الجنس: - ذكر

- أنثى

- الاقدمية في التعامل مع مؤسسة عجانن SOPI

- اقل من سنتين

- من 2 الى 4سنوات

- أكثر من 4 سنوات



## ملخص الدراسة

الهدف الأساسي من هذا العمل هو دراسة دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين تمثلا في مدخل إستراتيجية المنتج، والأسس النظرية للميزة التنافسية، ومن ثم حاولنا البحث عن إمكانية معالجة الإشكالية المطروحة ، من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI)، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية حيث أفادتنا في تفحص جوانب البحث عن قرب وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة، حيث اتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق ميزتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية: المنتج، الاستراتيجية، الميزة التنافسية.**

### Résumé de l'étude

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier le rôle des stratégies alternatives pour la mixte-produits afin d'obtenir un aspect concurrentiel, et pour atteindre cet but, nous avons divisé cette recherche en trois chapitres : deux chapitres théoriques représentant l'introduction de la stratégie du produit, et les fondements théoriques de l'avantage compétitif, et ensuite nous avons essayé de traiter la problématique posée dans cette recherche à travers une étude de terrain au niveau de l'entreprise des pâtes industrielles (SOPI), et pour réaliser cette fin, nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme un outil essentiel avec lequel nous avons examiné les aspects de l'étude d'une façon plus près. Enfin, nous avons pu obtenir l'hypothèse globale, où nous avons découvert que l'entreprise en cours d'examen se repose sur des stratégies alternatives de la mixte-produits pour réaliser son propre avantage concurrentiel.

**Les mots clés :Le produit, la stratégie, l'aspect compétitif.**

