

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf – M'sila-  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences commerciales



جامعة محمد بوضياف - المسيلة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : العلوم التجارية

## العنوان

# المنتجات الجديدة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

– دراسة مقارنة بين مؤسسات الهاتف النقال (موبليس، جازي، أووريدو)

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

تخصص: تسويق

إشراف الدكتور:

– عباس فرحات

إعداد الطالبة:

– زهرة بلقول

لجنة المناقشة

الصفة	أعضاء اللجنة
رئيسا	1- د. إلياس سالم
مشرفا	2- د. عباس فرحات
ممتحنا	3- أ. نبيلة ميمون

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

انقدم بخزير الشكر لكل من ساهم وساعد في الجاز

هدا العمل والذي جعل من الامل حقيقة.

واخص بالذكر اسناذي الفاضل الدكتور فحات عباس

الذي افادني بنوجيهاته القيمة.

كما اشكر مسبقا للأساتذة اعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم باستنشاء محنويات هدا العمل.

**ZAHRA BELFOUL**

# إهداء

لك الحمد والمنة ثم الصلاة والسلام على المصطفى خير الامة وبعد  
إلى أمي الكريمة لعلي بهذا أحمل البهجة إلى قلبها اطال الله في عمرها  
ووقفني في طاعتها .

إلى كل افراد عائلتي واخوتي على مساندتهم ودعمهم لي طوال هذا  
الوقت . . .

إلى من وقف بجاني ودعمني معنويا . . .

إلى كل معلم واستاذ علمني طوال مشواري الدراسي . . .

إلى كل اصدقائي . . .

إلى كل هؤلاء اهدي عملي . . .

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: المنتجات الجديدة في المؤسسات الخدمائية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة
07	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المنتج الجديد
09	المطلب الثاني: تصنيف المنتجات الجديدة
11	المطلب الثالث: أهمية المنتجات الجديدة
13	المبحث الثاني: إدارة المنتجات
13	المطلب الأول: المنظور التسويقي لإدارة المنتجات الجديدة
13	المطلب الثاني: خطوات عملية إدارة المنتجات
15	المطلب الثالث: تأثير المنتج الجديد على المنتجات الحالية
16	المبحث الثالث: مفاهيم حول تطوير المنتجات الجديدة
16	المطلب الأول: تعريف تطوير المنتجات الجديدة
17	المطلب الثاني: مراحل تطوير المنتجات الجديدة
25	المطلب الثالث: أسباب نجاح أو فشل المنتجات الجديدة
29	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية</b>	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
32	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية
33	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: مراحل بناء الميزة التنافسية
37	المبحث الثاني: تنمية الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة

38	المطلب الثاني: انتشار الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
43	المبحث الثالث: تأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: تأثير المنتجات الجديدة وتطويرها على البيئة التنافسية للمؤسسة
47	المطلب الثاني: تأثير تطوير المنتجات الجديدة على البيئة الداخلية للمؤسسة
48	المطلب الثالث: بعض الأعمال الابتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية
51	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر</b>	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر
54	المطلب الأول: تقديم مؤسسة Mobilis
55	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة DJEZZY
56	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة OOREDOO
57	المبحث الثاني: العروض والمنتجات التي تقدمها جيزي، موبليس، أووريدو
57	المطلب الأول: عروض ومنتجات موبليس Mobilis
63	المطلب الثاني: العروض التي تقدمها DJEZZY
68	المطلب الثالث: خدمات وعروض ooredoo
70	المبحث الثالث: أثر المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية
70	المطلب الأول: مقارنة بين عروض الجيل الثالث لجيزي، أووريدو، موبليس
71	المطلب الثاني: مقارنة أسعار الرسائل القصيرة في مؤسسات الهاتف النقال (جيزي، أووريدو، موبليس)
72	المطلب الثالث: مقارنة أسعار المكالمات في مؤسسات الهاتف النقال (جيزي، أووريدو، موبليس)
74	خلاصة الفصل الثالث
76	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	يوضح عرض أول مبتسم	01
58	يوضح البرنامج الثاني لعرض أول مبتسم	02
59	يوضح العرض الكلاسيكي	03
60	يوضح عرض توفيق	04
62	يوضح موبى كونترول	05
62	يوضح داري نات	06
70	يوضح مقارنة بين عروض الجيل الثالث لجازي، أووريدو، موبليس	07
71	يوضح مقارنة سعر الرسائل القصيرة في مؤسسات الهاتف النقال (جازي، أووريدو، موبليس).	08
72	مقارنة أسعار المكالمات في مؤسسات الهاتف النقال (جازي، أووريدو، موبليس)	09
73	يوضح اثر المنتجات الجديدة كاستراتيجية تنافسية لمؤسسات الهاتف النقال	10

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	أنواع المنتجات الجديدة	01
18	مراحل تطوير المنتجات الجديدة	02
39	مخطط توضيحي لدورة حياة الميزة التنافسية	03

يؤكد جميع الخبراء والأساتذة في مجال التسويق على أن العنصر الأول من المزيج التسويقي هو المنتج وهذه الأولوية ناتجة عن كونه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك وعليه فالمؤسسات لا يمكنها أن تحقق أهدافها التسويقية ما لم تقم بتقديمها منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلكين، والأصل أن المؤسسة لا تقدم منتجات لأنها تفضلها وإنما تقدم ما يفضله المستهلكون.

إن المنتج كأبي عنصر من مخرجات المؤسسة لا يدوم طويلا، ومن هنا يأتي دور التجديد للمنتجات الذي يمثل عصب الحياة بالنسبة للأعمال حيث يعتبر طرح منتجات جديدة أساسيا وضروريا جدا من أجل بناء واستمرار وتفوق المؤسسات وذلك بسبب قصر دورة حياة المنتج في الأسواق الحديثة.

إن تفوق المؤسسة عن منافسيها وانفرادها عنهم هذا ما نسميه بالتميز عن المنافسين، حيث أن التميز والانفراد لا يتحقق للمؤسسة إلا من خلال اتباع استراتيجيات محددة شرط أن تتوافق مع موارد المؤسسة وامكانياتها، وكذا قدراتها، وإذا حققت المؤسسة ذلك فإنها قد تمكنت من ميزة تنافسية تجعلها تتميز مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق، سنحاول التعرف في هذا البحث عن ماهية المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية والعلاقة التي تربطها بالميزة التنافسية المحققة مقارنة بالمنافسين، وفي هذا الصدد ستكون بداية دراستنا من منطلق الإشكالية الرئيسية الآتية:

- ما هو دور المنتجات الجديدة في زيادة التنافس بين مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟

وسنحاول الاجابة عن هذه الاشكالية من خلال التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالمنتجات الجديدة؟
- ما مدى أهمية المنتجات الجديدة في المؤسسة؟
- ما المقصود بتطوير المنتجات الجديدة؟
- ما ماهية الميزة التنافسية؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية؟
- ما تأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة سوف تقترح الفرضية العامة كالآتي:

- تعتبر المنتجات الجديدة نقطة الارتكاز نحو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وتتفرع إلى فرضيات فرعية وهي:

- تمثل المنتجات الجديدة حتمية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها.

- تعتبر المنتجات الجديدة استراتيجية فعالة في زيادة الحصة السوقية.

- الميزة التنافسية هي تلك القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

أسباب اختيار الموضوع:

تمثلت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع من خلال:

- الميول الشخصي لمواضيع حديثة في مجال التسويق ومحاولة ربطها بالمنافسة.

- من خلال المسح المكتبي الذي قمت به ، هذه أول مرة يناقش فيها هذا الموضوع وبهذه الصيغة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر هذه الدراسة حديثة، لأن اغلب المراجع المستخدمة حديثة نسبيا.

- نسبة لأهمية المنتجات الجديدة في المؤسسة حيث تعتبر مطلب ضروري للنمو وذلك لأن

الجزء الأكبر من مبيعات معظم المشروعات تتحقق من المنتجات الجديدة وكذا زيادة رغبة

المستهلكين في الاختيار والانتقاء حيث تحقق المؤسسة مزايا تنافسية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على حال سوق الهاتف النقال في الجزائر.

- تحديد المنتجات الجديدة لمؤسسات الهاتف النقال.

- التعرف على أثر المنتجات الجديدة لمؤسسات الهاتف النقال في تحقيق ميزة تنافسية.

**الدراسات السابقة:**

- غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- قشود جلول، تطوير المنتجات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007.

**المنهج المستخدم:** تمت معالجة الموضوع بالمنهج الاستقرائي في الفصلين الأول والثاني مستعينين بالأدوات المنهجية المتمثلة في الوصف والتحليل كما نعتمد على منهج دراسة حالة في الاستقراء لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

**تقسيمات الدراسة:**

**الفصل الأول: المنتجات الجديدة في المؤسسات الخدمائية**

المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة

المبحث الثاني: إدارة المنتجات الجديدة

المبحث الثالث: مفاهيم حول تطوير المنتجات الجديدة

**الفصل الثاني: الميزة التنافسية**

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الثاني: تنمية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: تأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية

**الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثاني: خدمات وعروض مؤسسات الهاتف النقال (موبليس، أووريدو، جازي)

المبحث الثالث: أثر المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية .

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهت الدراسة عدة صعوبات خاصة في الجانب التطبيقي وذلك لعدم اتاحة فرصة القيام بالدراسة الميدانية من قبل مؤسسات الهاتف النقال.



الفصل الأول

المنتجات الجديدة في المؤسسات الخدمية

### تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية الحديثة في تفاعلها مع البيئة تشهد عدة تطورات نتيجة لمجموعة من العوامل والتي تتمثل أساسا في التطورات التكنولوجية سواء على المستوى الاقتصادي والصناعي أو في مجال المعلومات، إضافة إلى ذلك التغير السريع والمستمر في أذواق المستهلكين، حاجاتهم ورغباتهم، وكذا الزيادة في حدة المنافسة، كل ذلك أوجب على المؤسسة التفكير في إستراتيجية تضمن لها النجاح والبقاء، حيث أن الهدف الأساسي لقيام أي مؤسسة اقتصادية.

ومن ثم فإن المؤسسات الرائدة تعتمد على إحدى أهم الوسائل والبدائل الإستراتيجية الهامة التي تمكنها من الاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها من خلال المنتجات الجديدة وتطويرها.

وسنحاول في هذا الفصل التعرض إلى النقاط التالية.

- المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة
- المبحث الثاني: إدارة المنتجات الجديدة
- المبحث الثالث: مفاهيم حول تطوير المنتجات الجديدة

### المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة

يتبوأ المنتج في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية ولكي تكون هذه العملية أكثر فعالية فلا بد من وجود منتج جديد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك، حيث يواجه صانعي القرارات بالمنظمة وعلى رأسهم رجال التسويق العديد من القرارات والتحديات المتنوعة في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات الجديدة وفقا لهدف الجميع والمتمثل في التوافق بين المنتجات واحتياجات المستهلك.

حيث أن نجاح أي منظمة في المنافسة يتوقف على مدى فعاليتها في تحقيق هذا الهدف وبالتالي ضمان النمو والبقاء.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المنتج الجديد

تعتبر المفاهيم الإدارية والاقتصادية كفكرة وممارسة من الأمور الأولية الواجب تحديدها لإرساء الأرضية المناسبة لإدارة المنتجات الجديدة، ذلك أنه لا يمكن أن تتحرك عملية التطوير السلعي أو الخدمي في غياب المفاهيم الصحيحة والواضحة في تقدير الخطوات اللاحقة للعملية التطويرية، كما أن هذا الوضوح يعتبر العامل المساعد في تقدير ردود أفعال كل من طرفي المعادلة المستهلكين والمنافسين نحو ما يجري وتطويره بشكل عام يمكن من إيراد هذه المفاهيم على الشكل التالي:

- التوافق مع أهداف المؤسسة إذ من المهم أن يتوافق مفهوم المنتج الجديد مع أهداف المؤسسة وبما يعزز صورتها وذاتيتها.

- الإمكانية التقنية أيضا لا بد أن تتوفر التقنية المناسبة داخل المؤسسة لتطوير المنتج الجديد.

- تحديد مقدار الطلب المتوقع على المنتج الجديد في حالة طرحه في الأسواق بالإضافة إلى تقدير نسبة النمو في الطلب عليه من سنة لأخرى.

- كما أن تتوفر الأموال اللازمة لتمويل تطوير الفكرة الجديدة للمنتج من الأمور المحددة لاستمرارية العمل بعملية التطوير في الوقت الراهن أو المستقبل.

- يعتبر التوافق مع النشاطات والفعاليات التسويقية من المعايير التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار للسير بعملية التطوير، ذلك أن التشابه الكبير في الأنشطة التسويقية التي تتطلبها عملية التطوير للمنتج الجديد

يؤثر على تكاليف تطويره وإنتاجه وتسويقه فيما بعد، لذا لا بد من إجراء تقييم موضوعي لتكلفة أية جهود تسويقية جديدة ومطلوبة للمنتج الجديد.<sup>1</sup>

### تعريف المنتجات الجديدة:

إن المنتج الجديد مفهوم يشوبه شيء من الغموض فبعض الكتاب يرى أن المنتجات الجديدة تقتصر على المنتجات التي تطرح في السوق لأول مرة بينما يرى البعض الآخر أنها تمثل كل المنتجات التي تختلف على ما هو موجود نتيجة التعديل الجزئي في الشكل أو اللون أو بعض الإضافات أو البدائل عن السلع القديمة التي تلبى نفس الحاجة.

لكن من الضروري قبل أن نتعرض إلى التعاريف المختلفة التي وردت للمنتج الجديد لا بد أن نرفع اللبس عن التداخل الحاصل بين مفهوم ابتكار المنتجات، تجديد المنتجات، وتطوير المنتجات الجديدة، فالأول أي ابتكار المنتجات يخص المجال العلمي ونتائجه يسمح بإثراء المعرفة الإنسانية وهدفه الحصول على منتجات أصلية تماما، أما تجديد المنتجات فهي تلك العملية التي تهتم بإضافة ما (تقنية تسويقية) للعملية الإنتاجية ذاتها، وبالتالي فهي غاية ونتيجة يتم التوصل إليها بينما تطوير المنتجات الجديدة فهو مجال اهتمام التسويق الذي يهدف إلى بيعها وتسويقها حيث تمثل نتيجة تم التوصل إليها.

وقد عرف Londin et Lendrevie المنتجات الجديدة على أنها:

[Londin et Lendrevie, 1997 p273]

المنتجات المختلفة تقنيا عن المنتجات الموجودة ودرجات الاختلاف تتفاوت حسب إدراك الأفراد له، أي أن المنتج الجديد هو الذي يرى ويلاحظ على أنه كذلك من طرف المستعمل.

وهذا المفهوم المتعلق بالمستهلك يتوافق تماما مع المنطق التسويقي

ويعرف Chiruz المنتج الجديد على أنه نتائج عملية التطوير أي نتيجة إدماج عنصر جديد في مجال عمل معين قد يكون تقنيا، تسويقيا أو غيره، وذلك بطريقة تسمح بتحسين أداء المنتج والخدمات المقدمة للمستهلك من خلاله وتدرج مجالات الإدماج فيما يلي:<sup>2</sup>

- المواصفات التقنية.

- المواصفات الوظيفية.

<sup>1</sup> - غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف أحمد بوراس، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص74.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص-ص 75، 76.

- الموصفات النفسية.
- الموصفات التقديم.
- الموصفات المرافقة.

### المطلب الثاني: تصنيف المنتجات الجديدة

ويمكن عرض وإدراج التصنيفات التالية:

#### 1- تصنيف على أساس عادات الاستهلاك والتكنولوجيا المستعملة:

باستعمال المعيارين المرتبطين بالسوق الذين أدرجها Obell ضمن معايير التعرف على النشاطات المؤسسة وهما (وظائف المنتج/ الفئة المستهدفة) وذلك من خلال مؤشر يعتمد على تغير السلوك المنتظر للزبائن.

ويمكننا التمييز بين بعدين: - درجة التطوير التكنولوجي.

- درجة التطوير السلوكي.

وذلك لمعرفة ما إذا كان المنتج الجديد تغير أم لا عادات الاستهلاك وباستعمال الثنائيتين (جديد وقديم) يمكننا التمييز بين أربعة أصناف للمنتجات الجديدة:

#### 1-1 أنواع المنتجات الجديدة:

##### شكل رقم (01): أنواع المنتجات الجديدة

تطوير جذري	تطوير سلوكي
تطوير تكنولوجي	تطوير انتقائي

حديثة

قديمة

التكنولوجيا

المصدر: Le nagard et manceau, 2005, pp20, 21 نقلا عن غنية فيلالي، مرجع سابق، ص 84

ومن خلال هذا الشكل يمكننا تمييز المنتجات الجديدة التالية:<sup>1</sup>

#### 1-1-1 التطوير الجذري: (radicales) innovation de rapture

والتي توافق المنتجات المطورة تقنيا والتي تضم تغيير في سلوك المستعملين لها وذلك من خلال إدماج تكنولوجيا جديدة تحسن وظائف المنتج وطرق استعماله وهذا النوع من التطوير نادراً نسبياً لارتباطه بخطر رئيسيين على المؤسسة المسيطرة عليها وهما:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 84.

الخطر التقني: ويتمثل في إمكانية عدم إشغال التكنولوجيا الجديدة كما تم التوقع لها.

الخطر التسويقي: إمكانية عدم رغبة الفئة المستهدفة من الزبائن في تغيير عادات استهلاكهم وبالتالي عدم تبنيتهم للتطوير.<sup>1</sup>

### 1-1-2 التطوير التكنولوجي:

والتي توافق المنتجات المطورة تقنيا لكنها لا تحدث تغييراً كلياً في عادات الزبائن الاستهلاكية، وهذا النوع يرافقه خطر تقني مرتبط بمدى تحكم المؤسسة في التكنولوجيا الجديدة ومدى قبولها في السوق ومن المنظور التسويقي:

### 1-1-3 التطوير في سلوك الزبائن: innovation comportementales

والتي توافق منتج جديد يستوجب سلوكيات جديدة وذلك بدون الاعتماد أو إدماج تكنولوجيا جديدة. وهذا النوع من المنتجات يرافقه خطر تسويقي أساسي، وهو عدم اكتراث وعدم انجذاب القيمة المستهدفة للمنتج، وذلك لعدم رغبة الزبائن في تغيير عاداتهم الاستهلاكية.

### 1-1-4 التطوير الانتقائي الدائم: innovation incrementales

والذي يوافق منتجات تمثل امتداد لها هو موجود على الصعيد التكنولوجي والسلوكي وهو يمثل أغلبية المنتجات الجديدة لا ينطوي على أخطار كبيرة، فهي لا تغير في عادات الزبائن الاستهلاكية ولا تتطلب تحكما كبيراً في التكنولوجيا.

### 1-2-1 تصنيف على أساس رد فعل السوق:

وهو تصنيف مقترح من طرف Roberstion كثير الاستعمال في مجال التسويق ويمكن ملاحظة ثلاثة أصناف:

### 1-2-1 التطوير غير المستمر: Les innovation de discontinuité

وهي توافق التطوير الجذري والسلوكي المذكورين في التصنيف الأول وذلك في إطار إمكانية تغيير هذه المنتجات لمعايير Repères المستهلكين وبالتالي تؤدي إلى تغيير كبير في سلوكياتهم لاستعمال المنتج.

وهذا النوع من التطوير يتميز بصعوبة فهمه من طرف المستهلك وصعوبة ربطه بما هو متوفر من منتجات في الواقع.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 256.

### 1-2-2 التطوير الأقل استمرار: Les innovation de semi- continuité

رغم اعتمادها على تصميم قديم أو مشابهتها لمنتجات مقدمة مسبقا يعتبر هذا النوع من المنتجات المطورة من طرف السوق ويرجع ذلك لاعتمادها على معايير الاستهلاك الخالية.

### 1-2-3 التطوير المستمر: Les innovation de continuité

توافق درجة تطوير محدودة وتعتمد على المعايير الموجودة وتتمثل في تحسين الأداء، تغيير للمظهر، غلاف جديد.

### 1-3-1 تصنيف على أساس طبيعة التغيير في الخصائص الملموسة أو المدركة للمنتج الجديد:

قام كل من Choffrany, dorey باقتراح تصنيف يعتمد على طبيعة التغيرات في خصائص المنتج الجديد الملموسة أو المدركة.

### 1-3-1 1-3-1 منتجات أصلية: (جديدة كلياً):

وهو يوافق التطوير الجذري فالمواصفات الفيزيائية والمدركة للمنتج تكون جديدة تماما فهي لا تنتمي إلى نوعية منتجات موجودة من قبل.

### 1-3-2 2-3-1 منتجات معدلة: Produits reformules

يشمل التعبير عن المواصفات التقنية للمنتج، بينما أبعاده الأساسية الملاحظة من طرف المشتريين فتبقى على حالها.

### 1-3-3 3-3-1 منتجات بتموقع جديدة: Repositionnes

ما يتم تغييره في هذا الصنف هي الجوانب الخارجية للمنتج أو الغلاف، وبالتالي سياسة الاتصال التسويقي تركز على نوعية المنتج التي لم تكن ملاحظة من قبل وبالتالي تهدف إلى التأثير على إدراك المستهلكين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية المنتجات الجديدة

للمنتج الجديد أهمية بالغة يمكن إدراجها في:

### 1- الأهمية المالية للمنتج الجديد:

يمكن أن نعبر عنها ببعض الأرقام:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تامر ياسبر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 204.

<sup>2</sup> - David Gotteland et autres, Développer un nouveau produit, pearson education, France, 2005, p 4.

- في 1986: دراسة "Boord" تقوم على أن 35% من رقم مبيعات المؤسسة يرجع إلى منتجات جديدة لم تكن موجودة على مستوى السوق 10 سنوات قبل.
- في 1990: دراسة قام بها معهد علوم التسويق تشير أن 25% من مبيعات المؤسسة لها ارتباط بمنتجات تم تطويرها في الثلاث السنوات الأخيرة بالنسبة للمؤسسة.
- في 1993: جريدة متخصصة في مناجمت تطوير المنتجات أشارت أن رقم الأعمال للمنتجات التي لم تكن موجودة قبل 5 سنوات يرتفع بمعدل 45% كذلك توجد دراسة قام بها "Hamilton" et "Alem" في سنة 1982 على ما يقارب 700 مؤسسة، أنه في مدة 5 سنوات 28% من نمو هذه المؤسسات له صلة مباشرة بإطلاق منتجات جديدة.<sup>1</sup>

### 2- الأهمية التجارية:

إن الأهمية التجارية للمنتج الجديد ترجع بالأساس إلى مجموعة الفرص التي تحققها المؤسسة الرائدة، أي المؤسسة الأولى التي تطرح المنتج على مستوى السوق.

حيث تحقق هذه الأخيرة حصة سوقية مرتفعة خلال عدة سنوات "Vrban e Allii" يبينان أن المؤسسة الثانية التي تطرح المنتج على مستوى السوق يمكن أن تحقق إلا 71% من أهمية مبيعات المؤسسة الرائدة إن الفرص الإستراتيجية والسيكولوجية للمؤسسة الأولى كثيرة وتكون عائق بالنسبة للمؤسسة التابعة في طرح منتجات جديدة في السوق.

تكون الفرص الاستراتيجية للمؤسسة الرائدة متعددة كاختيار أجزاء السوق الأكثر مردودية، إعطاء أحسن تموقع للمنتج، الولاء للعلامة إذ قامت بطرح منتج يتوافق مع توقعات المستهلكين بسعر تنافسي، استعمال قنوات توزيع أكثر فعالية، تطوير الصورة الإيجابية للمؤسسة.

أما بالنسبة للفرص السيكولوجية فإن المؤسسة الرائدة تقوم بتكوين الإدراك لدى المستهلك حول المنتج، حيث تكون المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة التابعة كذلك يكون حكم المستهلك على المؤسسة الرائدة الأحسن، والأكثر ديمومية مقارنة بالمؤسسة التابعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- لكحل علي، اطلاق منتج جديد متابعة وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق استراتيجي، جامعة سطيف، 2011، 2012- ص04.

<sup>2</sup>- David Gotteland et autres, op.cit. p 04.

### المبحث الثاني: إدارة المنتجات

تعتبر عملية إدارة المنتجات الجديدة من الأمور التنظيمية التي يجب أن أن تعطي الأهمية القصوى تخطيطا وتنظيما وتنفيذا خاصة أن عملية التطوير بكافة مراحلها محاطة بمجموعة من العوامل والمتغيرات المتشابكة والمتغيرة باستمرار، ذلك أن هناك شروطا أو اعتبارات أساسية لا بد من مراعاتها عند بدء عملية التطوير كخطوات أهدافها الأساسية لإنجاح إدارة العملية التطويرية وحسب الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: المنظور التسويقي لإدارة المنتجات الجديدة

يعتبر تبني استراتيجية تطوير مرنة في المؤسسات المعاصرة استجابة مباشرة لبعض ركائز المفهوم الحديث للتسويق. ذلك أن تطوير السلع والخدمات المرغوبة من قبل المستهلكين من الأمور المرتبطة بالمفهوم الحديث للتسويق الذي يركز أساسا على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم المتجددة من وقت لآخر.

كما أن تطوير المنتجات الجديدة من وجهة نظر إدارية يتطلب وجود قنوات كافية لدى إدارات هذه المؤسسات وخاصة العليا منها بالإضافة إلى مساهمات كافة العاملين في عملية التطوير نفسها. تسويقيا، تطوير إدارة المنتجات الجديدة يتطلب خططا وبرامج ممكنة التنفيذ وعلى ضوء المعلومات والبيانات التي يوفرها إدارات التسويق في المؤسسات المعاصرة ذلك أن المعلومات والبيانات التي يتم جمعها بأساليب أولية هي الأساس في انطلاق المؤسسات نحو تقديم ما هو جديد ومفيد لمختلف شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وبناء عليه فإن عملية التطوير ترتبط أولا وأخيرا بتطبيق حيثيات المفهوم الحديث للتسويق من حيث تبني منهجية البحث العلمي من جهة ومراحل التطوير المتبعة بهذا الصدد من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خطوات عملية إدارة المنتجات

يمكن تعريف إدارة المنتجات من منظور تسويقي "بأنها تلك الإجراءات المرتبطة بصنع وتحليل وتنظيم وتخطيط وتنفيذ والتحكم بالمنتجات الحالية والمعدلة وخصوصا الجديد منها، وبما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة ويحقق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص25.

<sup>2</sup> بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د، ياحا عيسى، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007، ص47.

بشكل عام تتضمن إدارة المنتجات مجموعة من الخطوات الأساسية نوردتها هنا كما يلي:

### 1- تحديد القرارات ذات العلاقة بالعملية التطويرية:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية إدارة المنتجات، ذلك أن القرارات المتعلقة بالمنتجات يتم اتخاذها عادة في كل مستوى من مستويات العمل في المؤسسة على سبيل المثال، يتم تحديد القرارات حسب المستوى الإداري يبدأ من رئيس مجلس الإدارة المدير العام أو مساعده وصولاً إلى المدراء المعنيين بالشؤون المالية الإنتاجية والتسويقية وغيرها ولكن ما يجب ملاحظته هنا هو أن القرار الأكثر أهمية نحو ذلك القرار المرتبط بتطوير وتنفيذ البرنامج التسويقي الفعال والمناسب والذي يعتبر حقيقة الانعكاس الفعلي لمدى صحة أو دقة القرارات الأخرى الصادرة من مستويات إدارية أخرى.

2- تحديد معايير تحليل القرارات المتعلقة بالمنتج السلعي أو الخدمي الجديد من ناحية الربحية، حجم المبيعات، النمو السنوي للطلب والحصة السوقية وهكذا إلا أن الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات واضحة<sup>1</sup> ومفهومة هي تلك المرتبطة بكيفية قياس الربحية والعائد على الاستثمار وتحديد حجم المبيعات المرغوب في ظل ظروف اقتصادية متباينة بالإضافة إلى تحديد رأس المال العامل وحقوق المساهمين.

3- التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً على القرارات المرتبطة بالمنتجات الجديدة ومنها تلك القرارات ذات الصلة بالمستهلكين وخصائصهم الديمغرافية والنفسية ومن بيئات مختلفة وتقدير تأثير هذه المعلومات على صياغة الخصائص الشكلية والموضوعية للمنتج الجديد.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أهمية فهم ظروف المنافسين وتقدير ردود أفعالهم المتوقعة نحو ما تطرحه مؤسسة ما من سلع أو خدمات جديدة.

4- تحديد تأثير العوامل البيئية المحيطة بعمل المؤسسات المعاصرة من الأمور التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج التطوير للمنتجات الجديدة لذا لا بد من التعرف على مضمون آثار المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية والسياسية على ما يجري تنفيذه من خطط وبرامج هدفها تقديم منتجات جديدة.

5- كما تفترض عملية إدارة المنتجات الجديدة وضع مختلف الخطط<sup>2</sup> والبرامج المتضمنة النواحي المالية البشرية والتكنولوجية الهادفة لمساعدة دوائر التطوير والتسويق في تنفيذ أهداف المؤسسات التطويرية.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 27.

6- تقدير تأثير أية قرارات يتم اتخاذها على عناصر العملية الإدارية والتسويقية وبما لا يتعارض مع الفلسفة الإدارية المتبعة في المؤسسات المعنية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تأثير المنتج الجديد على المنتجات الحالية

من المعروف أن تطوير وتسويق منتج جديد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على غيره من المنتجات الحالية المقدمة من مؤسسة ما، ذلك أن المؤسسات الكبرى عندما تقدم منتجات جديدة فإن التأثير الايجابي أو السلبي لتقديمها على ما هو موجود من منتجات في المزيج السلعي أو الخدمي لديها، كما أن تأثير التكنولوجيا المستخدمة في تصنيع المنتج الجديد تؤثر على سياسات الإنتاج والتسويق للمنتجات الحالية وبشكل قد يفوق التأثيرات المتعلقة بالتكلفة والأرباح لكلا النوعين من المنتجات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطبيق نظام تقييم اقتصادي لابد وأن يشمل عددا من العناصر أهمها تطوير نموذج تقييم اقتصادي واقعي، مع تطوير سلسلة الإجراءات والسياسات المساعدة في مواجهة أية مستجدات طارئة، بالإضافة إلى تطوير نموذج محاكاة (Simulation Model) وتدريب من يجب تدريبه من الأفراد الخبراء القائمين على مجمل عملية التطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الاسكندرية، مجهولة سنة النشر، ص300.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص300.

### المبحث الثالث: مفاهيم حول تطوير المنتجات الجديدة

إن عملية تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة قد يختلف مفهومها وأهدافها واستراتيجياتها من منظمة إلى أخرى، ومن طبيعة منتج معين إلى آخر من ظروف بيئية داخلية وخارجية إلى أخرى، إلا أنه يجب النظر إلى فكرة المنتج الجديد على أنها ذلك الأمر الذي نريده جديداً بشكل مادي ملموس أو غير ملموس ويحتوي على المنفعة المطلوبة من قبل المستخدمين في الأسواق المختلفة وبتكلفة مقبولة، فلا بد أن تصرف المنظمات في سبيل ذلك الهدف أموالاً طائلة على عملية إنتاج وتطوير سلع وخدمات جديدة من قبل استشاريين أو متخصصين حتى تتم هذه العملية بنجاح.

#### المطلب الأول: تعريف تطوير المنتجات الجديدة

يقصد بتطوير المنتج الجديد أوجه النشاط الفنية في مجال البحوث الخاصة بالسلعة والنواحي الهندسية المطلوبة وتصميم السلعة ويكون من أهداف تطوير المنتج الجديد الوصول إلى ابتكارات جديدة، أو إدخال تحسينات في السلع القائمة أو محاولة الوصول إلى استعمالات أو أغراض جديدة للسلع الموجودة.<sup>1</sup>

كما تعرف عملية تطوير المنتجات الجديدة على أنها: تلك المجموعة المتسلسلة من النشاطات الرامية إلى التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلكين والعمل على تلبيتها، من خلال التخطيط المنظم والهادف إلى إشباع الحاجات والرغبات عن طريق إنتاج وتسويق سلع جديدة.<sup>2</sup>

إن هذا التعريف لعملية تطوير المنتج الجديد يركز على النقاط الرئيسية التالية:

1- مجموعة متسلسلة من النشاطات: إن تطور عملية تطوير المنتجات الجديدة تتم من خلال القيام بنشاطات مختلفة وتحمل طابع التسلسل الزمني، بمعنى أننا لا نستطيع أن نشرع بنشاط ما قبل الانتهاء من النشاط السابق له، وتبدأ هذه الأنشطة انطلاقاً من إيجاد الأفكار الجديدة إلى غاية التقديم النهائي في السوق.

2- التعرف على الحاجات والرغبات: حيث يعتبر المستهلك وفقاً للمفهوم الحديث، المحور الأساسي الذي يدور حوله عمل إدارة التسويق بصورة خاصة وعمل إدارة المؤسسة بصورة عامة، فالمنتجات الجديدة التي يتم إنتاجها لتباع للمستهلكين على اختلاف أنواع وأماكن وجودهم تهدف إلى إشباع حاجات نفسية أو

<sup>1</sup> صلاح الشنواي، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص224.

<sup>2</sup> محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، الطبعة 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص194.

اجتماعية لديهم، ولكن مع مرور الزمن وتطور طرق المعيشة والتغيير في الأذواق، فإن هناك حاجات جديدة تظهر حيز الوجود، وهذه الحاجات الجديدة يتوجب على المؤسسات الكشف عنها عن طريق دراسة السوق، ومن مختلف جوانبه، وفي مقدمتها المستهلك ومحاولة استغلال الفرصة للعمل على إشباعها عن طريق تطوير المنتجات الجديدة.

3- العمل على تلبية الحاجات والرغبات من خلال التخطيط المنظم: حيث أنه بعد كشف الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلكين يتوجب على المؤسسة أن تقوم بوضع خطة مسبقة تتضمن حصر لإمكانياتها البشرية والمادية وتحديد نقاط القوة والضعف، ودراسة مدى إمكانية إنتاج السلعة فنياً، وكذلك إمكانية تسويقها بعد إنتاجها ومتابعة تسويقها، والتعرف على الفرص التسويقية، والأسواق الأكثر حاجة وتقبلاً للسلعة وغيرها من الأمور التي يمكن أن تساعد في وضع خطة منظمة ومتكاملة الجوانب بما يؤدي في نهاية الأمر إلى نجاح السلع الجديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطوير المنتجات الجديدة

اعتماداً على إستراتيجية المنتج الجديد للمنظمة يتم تطويرها من خلال سلسلة مكونة من عدة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - محمد أمين السيد علي، المرجع السابق، ص 195.

الشكل رقم (02): مراحل تطوير المنتجات الجديدة



المصدر: زكريا غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص229.

#### الفرع الأول: إيجاد الفكرة الجديدة

يبدأ تطوير المنتج الجديد بفكرة تصلح للتطبيق من قبل قسم البحوث والتطوير وذلك من خلال التجارب الفنية والخبرة العلمية التي تجري داخل القسم والتي تهدف إما إلى تطوير منتجات حالية، وتقديم منتجات مبتكرة من طرف رجال الإنتاج داخل العملية الإنتاجية ذاتها، أو رجال البيع الذين لهم اتصالات قريبة بالأسواق والوسطاء التسويقيين والموردون، مديري الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة العاملين

في مختلف المستويات الإدارية التقارير الدورية والشبه دورية التي تصدر عن المنظمة من وقت لآخر، وهذا يعرف بالمصادر الداخلية للأفكار الجديدة.<sup>1</sup>

ليتم بعد ذلك تصميم نظام لمحاكاة هذه الأفكار الجديدة داخل المنظمة ثم مراجعتها وتنقيتها لبيان ملامح الفكرة التي تتضمن العناصر الثلاثة المكونة لها: الهيئة التقنية والمنفعة على الفور لكتابة التقرير النهائي وعرض مختلف النتائج.

أما بالنسبة للمصادر الخارجية في عملية توليد الأفكار الجديدة فهي تشمل على:

**1- المستهلكين:** إن معرفة احتياجاتهم ومقاصدهم في الشراء يعتبر من أفضل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها، فعن طريق الاقتراحات المقدمة منهم أو دراسات السوق وبحوث التسويق يمكن تحديد المشتريين المحتملين والفعالين والتعرف على احتياجاتهم وأسباب شرائهم وتفضيلاتهم المختلفة، هذا ما يتيح لرجل التسويق العديد من الأفكار الجديدة.<sup>2</sup>

**2- سلع وخدمات المنافسين:** يمكن الاستفادة منها في عملية توليد الأفكار الجديدة من خلال تحليلها خاصة الجديدة منها بدراسة جوانب القوة والضعف فيها، حيث أن الكثير من خصائص هذه المنتجات يصعب حمايتها عن طريق براءات الاختراع، فالتقليد مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة يمكن أن يكون وسيلة فعالة للابتكار وخير مثال على ذلك المؤسسات الصناعية اليابانية والكورية والتايبانية وغيرها، التي استطاعت تطبيق هذه السياسة في تطوير منتجات جديدة حظيت بقبول وتقدير الكثير من المستهلكين في مختلف أنحاء العالم.<sup>3</sup>

**3- الوكلاء والموزعون:** المعروف أن أكثر الجهات معرفة بحاجات ورغبات المستهلكين وطلباتهم وتفضيلاتهم من المنتجات والخدمات هم الموزعون والوسطاء، فهم الذين يحتكون مباشرة بالمستهلكين ويتعاملون معهم، لذلك يمكن أن يكونوا مصدرا رئيسيا لبعض الأفكار والاقتراحات التي يرغب فيها المستهلكين، ففي هذا المجال يلعب التاجر دورا بارزا كما يقدم الوكيل الكثير من المعلومات في هذا الشأن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - زكريا غرام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 186.

<sup>3</sup> - ناجي معلا وآخرون، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 351.

<sup>4</sup> - أحمد عرفة، سمية شبلي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، دار النشر، الاسكندرية، 1999، ص 236.

4- مراكز البحوث والدراسات المتخصصة: هناك الكثير من المراكز المتخصصة التي توظف المجالات المتخصصة والتجارية، وكالات الإعلان والتسويق... الخ

### الفرع الثاني: غربلة الأفكار

بعد عملية الحصول على الأفكار تأتي عملية تصفية الأفكار وغربلتها وذلك بتبني الأفكار

المجدية والمربحة والتي تتطابق مع الأهداف وحذف تلك الأفكار الأقل واقعية والتي تبدو غير ممكنة أو صعبة التحقيق، فمن بين أكثر النماذج استعمالاً في تقييم الأفكار المتوفرة نموذج النقاط.<sup>1</sup>

إن طريقة عمل هذا النموذج سهلة جداً حيث تقوم المنظمة ب:<sup>2</sup>

1- تحديد كافة الوظائف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطوير المنتج وأهمها: التسويق، خدمات العملاء، المبيعات والوظائف الفنية مثل الهندسة والإنتاج، والبحث والتطوير... الخ.

2- وضع قائمة بالعوامل والأنشطة التي تحتويها كل وظيفة ومعرفة ما هو أثرها ومساهمتها في تطوير المنتج الجديد.

3- وضع المقياس الذي يتم بناءً عليه إعطاء نقاط معينة لكل عامل أو نشاط داخل كل وظيفة لها علاقة أو أكثر في تطوير المنتجات الجديدة وقد يكون مقياس ليكرت ذات النقاط الخمسة.

4- وضع النقاط: وهذا يقوم كل عضو من أعضاء فريق التطوير بإعطاء النقاط المناسبة لكل عامل في كل وظيفة لبيان أهمية هذا العامل في تطوير المنتج الجديد.

5- الوزن المعطى لكل عامل: هنا تقوم المنظمة بتحديد الوزن الذي يعطى لكل عامل بشكل مسبق بذلك الشكل الذي يعكس أهمية هذا العامل في التطوير، فقد يعطى إمكانية الحصول على حصة سوقية لتطوير المنتج خمس نقاط لتعكس الأهمية النسبية العالية للفكرة المرغوب تطويرها، أي أن عامل الحصة السوقية أعطى وزناً نسبياً عالياً كعامل تسويقي هام يتم على أساسه غربلة الأفكار المعينة، ويتم إعطاء أوزان نسبية لكل عامل موجود في قائمة نموذج النقاط.

6- الوزن المرجع لكل عامل: وهنا يتم استخراج الوزن النسبي المرجع لكل عامل من العوامل التي يتم استخدامها لغربلة الأفكار وحسب كل وظيفة من وظائف المنظمة التي تشملها قائمة نموذج النقاط، ويتم

<sup>1</sup> - إياذ عبد الفتاح السنور، الأصول العلمية للتسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 256.

<sup>2</sup> - مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 260.

الحصول على الوزن المرجح للعامل من خلال ضرب عدد النقاط التي يعطيها عضو الفريق مع الأهمية النسبية المعطاة للعامل من قبل المنظمة.

أي الوزن المرجح = النقاط المعطاة للعامل \* الوزن النسبي للعامل.

ثم بعد ذلك يتم جمع المجموع الكلي للنقاط التي تحصل عليها كل وظيفة ويتم اضافتها للوظائف الأخرى من أجل الحصول على المجموع الكلي لكل فكرة تمت غربلتها، وقاعدة القرار هنا هي أن الأفكار التي تحصل على أعلى مجموع كلي من النقاط يتم الإبقاء عليها لتكون مشاريع تطوير المنتجات الجديدة أما الأفكار التي تحصل على مجموع كلي مستندي يتم إهمالها.

### الفرع الثالث: اختيار وتقييم الأفكار

تشمل هذه المرحلة على محاولة تطوير المفهوم Doncept Development بتحديد لها للمنتج

التي يجب تصنيعه، والفوائد المتوقعة منه ومن يستخدمه ومتى وأين سيكون هذا المنتج... الخ

كما تحاول مؤسسات الأعمال في هذه المرحلة فحص المفهوم Concept Testing

من خلال سؤال مجموعة من المستهلكين المحتملين أو القائمين عن المنتج ومدى مناسبتة لهم فيتم فيها تجديد إجراء الاختيارات العلمية بهدف إنتاج عدد قليل من نماذج السلعة مع وضع تصور حول شكل العبوة واسم الماركة الجديدة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: تطوير الإستراتيجية التسويقية

يتم في هذه المرحلة وضع تصور عام ومبدئي للإستراتيجية التسويقية المتوقع استخدامها لتسويق

السلعة أو الخدمة الجديدة، تصاغ هذه الإستراتيجية في صورة تقرير مكتوب يتكون من ثلاثة اجزاء تكون على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### الجزء الأول:

- تحديد السوق المستهدف للمنتج الجديد.
- موقع المنتج المخطط له.
- أهداف المبيعات وحصص السوق والأرباح لاثنتان أو ثلاث سنوات الأولى.

#### الجزء الثاني: بيان إستراتيجية التسويق عن طريق:

<sup>1</sup> - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 256.  
<sup>2</sup> - جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 545.

- تحديد المهام الأساسية للمنتج مع تعبئته وتغليفه.

- السعر المخطط للمنتج.

- ميزانية التوزيع.

- ميزانية الترويج بالنسبة للسنة الأولى من طرحه.

**الجزء الثالث:** يتمثل في تقدير المبيعات المتوقعة والأهداف الخاصة بالربح على المدى البعيد، كذلك يتضمن هذا الجزء وصفا للإطار الإجرائي الواجب إتباعه لتحقيق كل الأهداف وخاصة فيما يتعلق بمستويات الجودة وسياسة الأسعار بما يتلاءم مع المنافسة.

### الفرع الخامس: تحليل الجدوى الاقتصادية

يبدأ التحليل الاقتصادي بوضع تقديرات مبدئية للمبيعات المتوقعة والإيرادات والتكاليف المرتبطة بها تحت مختلف الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة وتقدير الحصة السوقية المتوقعة للخدمة أو السلعة الجديدة.

تقدير المبيعات للفترة القادمة = تقدير التكلفة + الأرباح المتوقعة<sup>1</sup>

ولتقدير المبيعات هناك عدة طرق منها ما هي نوعية ومنها ما هي كمية.

#### 1- الطرق النوعية: من أبرز الطرق النوعية المستخدمة للتنبؤ بالمبيعات للمنتج الجديد هي:<sup>2</sup>

- متوسطات المجموعة: هذا يتم أخذ التنبؤات التي تم إعدادها من قبل الخبراء وهذه التنبؤات تكون على الأمد الطويل والمتعلقة بطرح وعمل المنتج الجديد تمتاز بالسهولة وإعطاء نفس الوزن والأهمية لكل خبير.

- طريقة إجماع المجموعة: هنا يتلقى أفراد وخبراء المجموعة مع بعضهم ويبحثون في كل تنبؤ ويعملون كفريق واحد ويتم بيان طريقة الوصول للمعلومات، الهدف الوصول إلى تنبؤ واحد على مستوى مجموعة التنبؤ أما مساوئ هذه الطريقة وجود اختلافات في الرأي وحوث الصراعات بسبب المواجهة وجها لوجه كذلك عدم إبداء الرأي التام بصراحة.

- طريقة دلفي: Delphi: يتم تطوير هذه الطريقة من أجل تحقيق المنافع المرجوة، من تبادل المعلومات بينما يتم تحقيق الصراعات الشخصية عادة يقوم رئيس المجموعة أو صانع القرار بسؤال الخبراء لتزويدهم

<sup>1</sup> - نعيم العبد عاشور وآخرون، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص100.

<sup>2</sup> - مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص280.

بالتنبؤ ودعم النقاشات حول هذا التنبؤ، فيتم تدوين هذه المعلومات وتلخيصها دون السماح بمعرفة من هو الخبير.

هذه الطريقة تتيح للخبراء إبداء كل منهم النظرة الخاصة بدون المواجهة المباشرة لكل منهم، ولكن يعاب عليها أنها تتغير بسبب التطورات التكنولوجية السريعة.<sup>1</sup>

### 2- الطرق الكمية:

تقوم على التنبؤ بالطلب والمبيعات من خلال استخدام عدة نماذج إحصائية لكل منها ميزات ومساوئ مثل طريقة المتوسط المتحرك البسيط طريقة المتوسط المتراكم.

كذلك يتم استخدام النماذج الموسمية للتنبؤ بالمبيعات الموسمية، لكل معظم الاتجاهات الحديثة تركز على نماذج الانحدار الخطي ونماذج البرمجة الخطية التي تقوم على استخدام برمجيات حاسوبية مختلفة وبرامج متخصصة من أجل تطبيق معادلات مختلفة للوصول إلى قيم المتغيرات التي يتم الحصول عليها وبالتالي استخدامها ضمن معادلات من أجل التنبؤ بأرقام المبيعات والطلب.<sup>2</sup>

### الفرع السادس: تطوير المنتج

حتى المرحلة السابقة المنتج مازال حبر على ورق، في هذه المرحلة على المنظمة أن تقرر إذا كانت فكرة المنتج تمكن أن تترجم إلى منتج عملي وتقني ويمكن طرحه بشكل تجاري.

إن عمل ترجمة للفكرة المنتقاة إلى نموذج عمل بمساعدة مجموعة من الطرق معروفة بانتشار وظيفة الجودة Quality Function de ploympent يأخذ هذا المنهج قائمة بخواص المستهلك المطلوبة مدعمة ببحوث التسويق وتحولها إلى قائمة بخواص هندسية التي يمكن أن يستعملها المهندسين هذا المنهج يسمح بمقياس المبادلات والتكاليف عبر تقديم الاحتياجات للمستهلكين كما يسهم لانتشار وظيفة الجودة بتحسين الاتصالات بين السوق والمهندسين والإنتاج.<sup>3</sup>

### الفرع السابع:

يتم في هذه المرحلة اختيار المنتج في السوق المقترح، سواء على المستهلكين أو على مؤسسات الأعمال حيث تخصص الإدارة الهندسية بفحص عينة من المنتج الجديد ومطابقته مع المواصفات

<sup>1</sup> - مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 281.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - اياد عبد السنور، مرجع سبق ذكره، ص 258.

المطلوبة، وقد يتم هذا الاختيار داخل المؤسسة أو خارجها بشرط توفر الظروف المماثلة لظروف استخدام المنتج.

ومن الناحية التسويقية يتم استقصاء آراء بعض المجموعات المختارة من المستهلكين الذين استخدموا المنتج لمعرفة رد فعلهم تجاه هذا المنتج، إيجابيا وسلبيا وذلك بشرط توفر العوامل الموضوعية وعدم التحيز عند اختيار المستهلكين اللازمين لاختيار المنتج، كما يجب أن يحدث ذلك في الظروف الطبيعية لتسويق المنتج للاستفادة من نتائج هذا الاختيار في إجراء التعديلات المطلوبة وفقا لرغبات ومتطلبات المستهلكين ومن بين الطرق التي يتم استخدامها ما يلي:<sup>1</sup>

1- عرض المنتج في السوق المستهدف مجانا ثم فرض سعر قليل ثم أعلى وهكذا حتى تصل إلى سعره الحقيقي.

2- تقديم الإعلانات وسؤال البائعين والموردين عن المنتج.

3- إعطاء المستهلكين بعض النقود وملاحظة السلع التي يشترونها في تفضيلاتهم السلعية.

4- المشاركة في المعارض التجارية لعرض مختلف الخدمات والسلع الجديدة وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختبار الأسواق المستهدفة وفيها يتم:

- تحديد عدد وأماكن الأسواق التي يتم اختبارها.

- طول مدة الاختبار في كل سوق.

- المعلومات التي ترغب في الحصول عليها.

- ردود الفعل التي تم الحصول عليها من الأسواق.

### الفرع الثامن: مرحلة البيع

تبدأ المنظمة خلال هذه المرحلة في التفكير لتقديم المنتج الجديد للسوق بناء على نتائج الاختبارات التسويقية، وفي هذا الشأن، إذا كانت نتائج هذه الاختبارات موحدة تبدأ عملية الاستعداد ل طرح المنتج في السوق على نطاق واسع، أما إذا أظهرت هذه النتائج مؤشرات غير ايجابية فيتم إعادة النظر في المنتج الجديد إذا كانت هذه الملاحظات كثيرة تجاه هذا المنتج ولا يجد قبولا من العملاء عن تقديم المنتج الجديد للسوق، يجب مراعاة التوقيت المناسب لذلك فقد يتأثر المنتج بعوامل موسمية شتاء وصيفا،

<sup>1</sup> - اياد عبد السنور، مرجع سبق ذكره، ص282.

كما يتطلب ذلك ضرورة التعرف على استراتيجيات المنافسين واتجاهاتهم بهدف الحفاظ على الموقف السوقي للمنتج في ضوء هذه المنافسة.

توجد في هذه المرحلة مجموعة من القرارات المهمة لضمان نجاح عملية طرح المنتج تتمثل في:

- تحديد الموقع الجغرافي المتوقع طرح المنتج فيه.
- تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن أو من هم الزبائن المتوقعين أو المحتملين.
- تحديد الإستراتيجية التسويقية المتوقعة للمنتج أو إستراتيجية النفاذ السوقي المتوقع إتباعها من قبل المنظمة صاحبة المنتج الجديد.<sup>1</sup>

### الفرع التاسع: المتابعة والتقييم

تعتبر المرحلة الأخيرة تهتم بضرورة حرص المنظمة على متابعة المبيعات والربحية للمنتج، الجديد في السوق، وذلك لمعرفة درجة تطورها ومقارنتها بالمستهدف وبمعدلات المبيعات عند المنافسين وكذلك لتجنب فشل المنتج في بداية مرحلة وتحقيق الأهداف الربحية للمنظمة وفي هذه المرحلة يجب القيام بما يلي:<sup>2</sup>

- 1- متابعة عملية تقديم السلعة أو الخدمة للسوق.
- 2- متابعة تنفيذ البرنامج التسويقي.
- 3- متابعة مدى استجابة المستهلكين للمنتج.
- 4- متابعة حجم المبيعات أولاً بأول.

### المطلب الثالث: أسباب نجاح أو فشل المنتجات الجديدة

بعد أن يطرح المنتج الجديد في الأسواق هناك احتمالين هما:

- نجاح المنتج الجديد.

- فشل المنتج.

### الفرع الأول: أسباب نجاح المنتج الجديد

في الحقيقة لا يوجد هناك مدخل محدد يمكن أن يتضمن نجاح تقديم المنتج الجديد إلى الأسواق، ولكن هناك بعض العوامل التي أمكن التوصل إليها عن طريق مجمل الأشخاص القائمين على عملية

<sup>1</sup> - اياد عبد السنور، مرجع سبق ذكره، ص 258.

<sup>2</sup> - جاري ارمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 559.

إدارة التسويق، والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار لتحقيق هذا النجاح وخاصة إذا استطاعت الإدارة تبني هذا المنتج وترويجه واكتساب المعرفة التامة حول كيفية قبول العملاء المرتقبين لهذا المنتج أو عدمه، من خلال تحديد المجموعات التي من المرجح أن تقوم بشرائه ودراسة السلوك الشرائي عند تصميم برنامج التسويق والمطلوب لتسويق المنتج الجديد.

تتمثل أسباب النجاح فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مدى نجاح الإستراتيجية الترويجية للمنتج الجديد قبل مرحلة تقديمه للأسواق من دعاية وإعلان وغيرها، مما يؤثر ذلك على عملية جذب المستهلك للإقبال على تبني السلعة الجديدة.
- 2- قدرة المنظمة على تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم للمنتجات المبتكرة والجديدة وإبراز ميزة متناسبة مع ما يطلبونه من إضافات تليق بمستواهم العلمي والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها والثقافية وغيرها.
- 3- مدى سهولة التجريب للمنتج الجديد، كلما كان من الأسهل تجريبه كان هناك احتمال أكبر لنجاحه، فمثلا من السهل تجريب السلع الاستهلاكية أو سلع السوق ولكن من الصعب تجريب السلع المعمرة أو السلع الخاصة نظرا للحاجة إلى الجهد والوقت والتكلفة أثناء عملية الشراء.
- 4- الربط بين أهداف وسياسة المنظمة وتنمية المنتج الجديد.
- 5- مدى فناعة البيئة التنظيمية التي تشجع مشروعات الأعمال على تبني استراتيجيات الابتكار والتجديد ومدى تحمل المخاطر المترتبة على ذلك التجديد.
- 6- فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتج الجديد من اختيار الاسم التجاري، التعبئة، والتغليف، الميزة التنافسية، قنوات التوزيع.
- 7- مؤاتمة البيئة للمنتج الجديد.
- 8- اختيار التوقيت المناسب لطرح المنتج الجديد في الأسواق.<sup>2</sup>
- 9- دراسة الأسواق وتحليلها بشكل جيد ويتمثل ذلك في حسن تقدير مبيعات المنتجات الجديدة.
- 10- خلق المنتجات الجديدة من العيوب مثل رداءة النوعية، الأداء غير جيد... الخ.
- 11- مدى نجاح التنسيق في البحوث والتطوير والتسويق.

<sup>1</sup> - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> - نعيم العبد عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 101.

12- مدى قياس أداء المنتج الجيد أثناء عملية التطوير والابتكار، فكلما كان القياس سهل كان احتمال النجاح أكبر.

13- حسن استخدام الخبرات والموارد المتاحة للمنشأة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أسباب فشل المنتج الجديد

حاليا تعيش المؤسسات التسويقية حالة كبيرة من الحذر والتحوط لمعالجة أسباب الفشل المبكر للسلع والخدمات التي تقدمها لا سيما الجديدة منها، حيث توصلت بعض الدراسات أن معدل الفشل للمنتجات الجديدة في بعض الدول الصناعية قد بلغت 20%، 30% للسلع الصناعية 15%، 25% للخدمات وما بين 40%، 60% للسلع الاستهلاكية وأما نسبة 60% من المنتجات الجديدة، والتي يتم اختيارها في السوق لاتصل إلى مرحلة التقديم النهائي، هذا ما يتطلب منها وضع كافة الخطط والبرامج العلمية لتعديل المزيج التسويقي للسلعة أو الخدمة التي تتعرض إلى صعوبات كبيرة في تسويقها، لعدم مرغوبيتها من قبل الأغلبية العظمى من المستهلكين الحاليين والمحتملين وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة وبالنظر لحالة أو درجة المنافسة السائدة.<sup>2</sup>

تتمثل معظم أسباب الفشل فيما يلي:

- 1- ضعف الجهود التسويقية وفعاليتها كالفشل في متابعة المنتج الجديد بعد طرحه في السوق أو ضعف مندوبي المبيعات.
- 2- عدم كفاية التحليل التسويقي كالمبالغة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة وعدم دراسة دوافع وعادات الشراء بشكل جيد أو الحكم الخاطئ على احتياجات السوق الفعلية.
- 3- عدم قدرة المنظمة على إدارة عملية التجديد بنفسها ونقص الخبرات المطلوبة ونقص الموارد والإمكانات اللازمة أو حتى عدم وجود توجه استراتيجي واضح لتطوير المنتجات الجديدة.
- 4- قد يكون المنتج تقليدي يفتقد التميز، فإذا كان منتجك لا يحمل ميزة مختلفة عن المنتجات الأخرى الموجودة في السوق فإنه ستكون في مأزق.
- 5- ضعف المتابعة من قبل المنظمة أو عدم القيام بالإعلان الجيد أو وجود دعاية غير ملائمة أو جذابة وقد يكون هناك تقصير في التوزيع الذي يؤدي إلى إخفاق المنتج الجديد.

<sup>1</sup> - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> - نعيم العبد عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- 6- التغيير السريع والمفاجئ في أذواق المستهلكين.
  - 7- مشاكل تنظيمية وصراعات بين المنظمات.
  - 8- عدم وجود وحدة إدارية تتولى مسؤولية تنفيذ فعالية تنمية وابتكار المنتجات الجديدة.
  - 9- سوء التوقيت في عملية إدخال السلعة للسوق كالتأخير أو سبق الأوان.
- ولمعالجة هذه الأسباب تم دراستها ووجد أن معظمها يعود إلى العوامل التسويقية داخل المنظمة وتم اقتراح عدة إجراءات للمعالجة وهي:
- تحسين عملية تقييم الأفكار للمنتجات الجديدة.
  - إجراء تغييرات تنظيمية في المنظمة.
  - التحسين في الإجراءات ووسائل الاتصال داخل المنظمة.
  - تقوية جهود البحث و التطوير .
  - تحسين الإنتاج والرقابة على الجودة.
  - التحسين في عملية اختيار الأفراد والعاملين على برنامج المنتجات الجديدة.
- وفي حالة صعوبة المعالجة يلغى المنتج من السوق حيث تعد عملية إلغائه من القرارات المعقدة الواجب اتخاذها بحذر، ويجب أن تتم وفقا لخطوات مخطط لها ومدروسة بعناية من خلال تحليل شامل لكافة الظروف الداخلية والخارجية والمحيطية بالمنظمة واعتبارات الخط الإنتاجي واختيار التوقيت الملائم للإلغاء وذلك ضمانا لعدم المساس بسمعة المنظمة وأن لا يتأثر أداؤها بذلك وأن تحافظ على موقعها التنافسي في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مأمون نديم عكروش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 445.

### خلاصة الفصل الأول:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة المنتجات الجديدة وكيفية تطويرها بتجسيد مدى أهمية كخيار استراتيجي في المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق والمحافظة على حصتها السوقية وتلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم لديها، من خلال تبنيها الإستراتيجية تقديم منتجات جديدة و تبني هذه الإستراتيجية على أساس تطور وتغير رغبات وأذواق المستهلكين التي أصبحت تشكل العديد من المؤسسات أهم الأولويات، فأصبح بالإمكان تصميم منتجات وفقا لرغبات وحاجات الأفراد، لأن أن المخاطر التي قد تتعرض لها أية مؤسسة من المنافسة الشديدة، أو التغير في الطلب نظرا لطبيعة البيئة التي تنشط فيها والتي يمكن أن تتسم بعدم الاستقرار أو ظهور ابتكارات جديدة يلزم عليها أن تقوم بوضع إستراتيجية عامة في عملية إنتاج المنتجات الجديدة بداية من خلق الفكرة إلى تقديم المنتج وصولا إلى التقييم النهائي لهذا المنتج.



## الفصل الثاني

### الميزة التنافسية

### تمهيد:

إن معظم المؤسسات تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن لذلك ينبغي على المؤسسة التي تسعى للوصول إلى الريادة لتبني مدخل استراتيجي يقوم على تطوير المنتجات، إذ أن تقديم الجديد أو تحسين ما هو موجود سواء في مجال المنتجات أو العمليات سوف يساهم في إيجاد وخلق الثروة والأرباح وإنشاء القيمة التي يرغبها الزبون والسبيل الفعال لخلق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على البقاء في الأسواق، لذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: تنمية الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: تأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

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

#### المطلب الأول: المنافسة والتنافسية

لقد كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن المنافسة وذلك بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد للاقتصاديات نحو اقتصاد السوق وتحفيز القطاع الخاص ورفع القيود عن التجارة الدولية، حيث يعرف "فريد النجار" المنافسة بأنها >> تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب المستهلك بالاعتماد على الأساليب المختلفة كالأسعار، الجودة، آليات التسويق وغيرها<<<sup>1</sup>.

من المفاهيم الخاطئة في الممارسات العملية الاعتقاد بسهولة تحديد المنافس وتحديد مركزه التنافسي، فعند السؤال حول المنتج المنافس لمشروب كوكاكولا من المتوقع أن تكون الإجابة هو المشروب البيبسي كولا الحقيقة أن هذه الإجابة خاطئة لأنها تحصر المنافسة في مجرد اعتبار النشاط أن كل من يعمل خارج النشاط لا يكون منافسا الا ان المؤسسات تواجه مدى أوسع من المنافسين حيث يمكن أن نعرف المنافس هو كل مؤسسة أو فرد يمكنه أن يزاحم المؤسسة في عملائها المستهدفين لتوجيه قرار الشراء نحو منتجاتها. يتضح من هذا التعريف أنه ليس بالضرورة أن يكون المنافس عاملا في نفسه النشاط، وان مجال المنافسة هو المستهلك وليس النشاط، وبناء على ذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب قصر نظر المنافس لأن ذلك سوف يؤدي إلى خروجها من السوق بواسطة منافسيها الكامنين عن منافسيها الحاليين.<sup>2</sup>

**التنافسية** : يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

<sup>1</sup> - فريد النجار. المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي تطبيق في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، 2004، ص، ص 270-271.

## الفصل الثاني الميزة التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها كما يلي "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل في نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي، وبترتيب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أو ما يطلق عليه "COMPETITIVE EDGE" وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة"<sup>2</sup>. وهناك من يري أن التنافسية تعني بالمؤسسة ما قدراتها على مواجهة التنافس وريح الحصص في السوق وتحقيق الأرباح<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 - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، حيث تسعى المؤسسة بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل، بل تتعرض إلى منافسة قوية وشديدة ومن أجل مواجهة ذلك وتحقيق أهدافها فإنه يستجوب أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بواسطتها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات وهذا الأمر لا يأتي بالصدفة بل يجب أن تعرف قواعد التنافس في السوق وأن تقوم بالتحليل الاستراتيجي للتشخيص نقاط القوة في مواردها وتحديد القدرات الجوهرية التي هي أساس بناء المزايا التنافسية.

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمفكر الاقتصادي " مايكل بورتر " الذي اعتبر أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بدولة، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة لمستهلكيها، لكن تجمع الأدبيات الاقتصادية أن مفهومها يرجع إلى كتابات ( cham ) Berlin 1939 و ( selznich 1959 ) وعلى هذا الأساس يمكن تقديم عدة تعاريف للميزة التنافسية حسب

<sup>1</sup>- فريد النجار، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup>- فريد راغب النجار .إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا. دار الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص123

<sup>3</sup>- فريد برك شوالد: التحاليل الجديدة" مجلة المعالم، اقتصاد وتجارة وعولمة، العدد الرابع، دار النشر، مارنيو، ص92.

نظرة كل باحث، كما أن تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي جيد يقتضي منها بناء ميزة تنافسية قائمة على تحليل بيئة الصناعة التي تنشط فيها وإقرار استراتيجية معينة للتنافس.

يرى كوتلر أن >> الميزة التنافسية متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية التكلفة، التنويع، التميز)<sup>1</sup> << يركز هذا التعريف على مصدر أساسي من حيث المصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس، حيث أنها وليدة الاستراتيجيات السابقة وليس هي في حد ذاتها استراتيجية.

وعرفها "بورتر" بأنها: >> نشأت من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض لتقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين <<<sup>2</sup>.

أما "Doyle" فيرى >> أنها تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية شراء من المؤسسة وبالتالي تزداد حصتها السوقية <<<sup>3</sup>.

نلاحظ أن كل من "بورتر" و "دويل" يتفقان أن الميزة التنافسية مرتبطة أساسا بخلق القيمة للمستهلكين وبشكل أفضل من المنافسين ويكون ذلك وفق طريقتين:

إما الريادة في التكلفة وإما تميز المنتج وهذا يقود بصور مباشرة إلى زياد حصتها السوقية.

من التعريفين السابقين نستنتج أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:

أ. القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، وتتحقق هذه الأخيرة إذا أدرك العملاء

<sup>1</sup> عبد الرزاق نذير، خلق مزايا تنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص 6.

<sup>2</sup> يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22، 23. أبريل 2003، ص 173.

<sup>3</sup> أحمد عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13، 2005، ص 296.

أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أكبر من منافسيها، ويتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر، الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

وقصد تحسين القيمة المدركة لدى العميل، تلجأ المؤسسة إلى استخدام المفهوم الحديث للتسويق الذي يتجلى في تبني التسويق بالعلاقات حيث يتم من خلاله تعريف العملاء وتحديدهم والعمل على استقطابهم ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، مما يعني الاحتفاظ بهم للوصول إلى فكرة " العميل مدى الحياة"<sup>2</sup>.

ب. التميز: تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكين ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها للتقدم التقني، صورة مقبولة لدى المستهلكين، تنوع الخدمات.

وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:<sup>3</sup>

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق

### المطلب الثالث: مراحل بناء الميزة التنافسية

اقترح بورتر ثلاثة مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية وهي كالاتي:

#### أ. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس ( نموذج بورتر للقوى التنافسية) من خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر. نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسي الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2002، ص 8-9.

<sup>2</sup> إلهام فخري أحمد حسين، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي ( الفرص والتحديات) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر ، 6-8 أكتوبر ، 2003، ص 393-395.

<sup>3</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص:18.

التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوي، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.

ب. اقرار الاستراتيجية التنافسية :

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها.

ج. تطبيق الاستراتيجية التنافسية:

يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 142-143.

### المبحث الثاني: تنمية الميزة التنافسية

لقد أصبحت الاستدامة واحد من بين التوجهات المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي لمسار أعمال المنظمة وارتباط ذلك مع خلق وإدامة الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية.

#### المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات والمتشابك العلاقات، تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بالاعتبار الإجابة على السؤال الجوهرى التالي: كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ وبالإجابة هنا تكون ببساطة ضرورة الاعتراف بوقتية الميزة التنافسية.

حيث تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عند ما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأة الميزة التنافسية المستدامة هو ما مقدمه porter 1985 في نمودجه المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشترين.<sup>1</sup>

وحسب " d' Aveni " فإنه من الوهم: أن نتوقع الحفاظ بصفة دائمة على ميزة تنافسية انطلاقاً من نفس المصادر والكفاءات أو بالاعتماد على نفس قوى المحيط خاصة في ظل المنافسة الشديدة.<sup>2</sup>

لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يتعداه إلى ضرورة تنمية وتطوير المزايا التنافسية خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق بغية الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها على الأقل في الأجل الطويل.

يعرف " coyne " الميزة التنافسية المستدامة بأنها " محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا".

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 302، ص 303.

<sup>2</sup> - مجدي محمد محمود طایل . توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال ندوة التجارة الإلكترونية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، ص 6 على الموقع الأنترنت:  
www.managment forum.or.sa/manag/palers/1.3/majdv.doc http//25/2/2015.a15.20

وتتمحور حول ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup>:

- ❖ **المنافسة الديناميكية:** تشير إلى قدرة الميزة على التأثير على المعيار الذي يستخدمه المستهلك عند اتخاذ قرار شراء المنتج.
- ❖ **القدرات الجوهرية:** هي مجموع كفاءات ومهارات المؤسسة التي بواسطتها يمكن تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك في أي وقت.
- ❖ **المراكز التشغيلية:** تعني قدرة المؤسسة على نقل وتحويل بعض أنشطتها إلى مراكز تشغيلية جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لاحتياجات المستهلك ويتم ذلك بواسطة إتباع أسلوب التنبؤ أو التعداد والتخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين.

### المطلب الثاني: انتشار الميزة التنافسية و أسباب تطورها

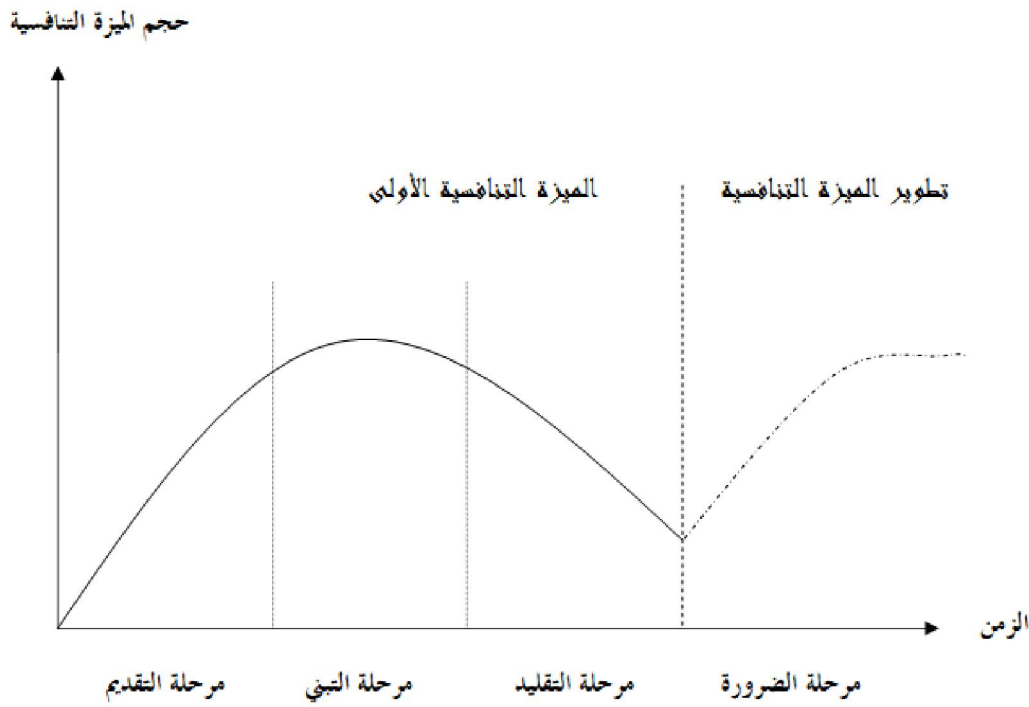
يمثل امتلاك ميزة تنافسية هدف استراتيجي تسعى إليه كل المؤسسات في ظل التحديات التنافسية الشديدة، إذ ينظر الجميع للميزة التنافسية على أنها القيمة التي تسعى لها، وبالتالي يمكن استخدام جميع الأصول لبلوغ الهدف.

### أولاً- انتشار الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تشبه إلى حد بعيد المنتجات في دورة حياتها، غير ان لها خصوصية تميزها، ومن خلال هذه الدورة يتحدد ما إذا كانت هذه الميزة قابلة للاستمرار، أم أنها لا بد ان تخضع للتطوير والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عبد الكريم شوكال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية علوم اقتصاد والتسيير، نوفمبر، ص8.

الشكل رقم (03): مخطط توضيحي لدورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 86 -بتصرف-

- ✓ **مرحل التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للميز التنافسية، كونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي، والمالي ومع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشار أكبر.
  - ✓ **مرحلة التبني**: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيًا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها ويفكرون في تقليدها.
  - ✓ **مرحلة الضرورة** : تتطلب ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انتشار ميزات جديدة على أساس تختلف تمامًا على أسس الميزات الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا، وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- وبالنسبة للمرحلة الأخيرة من دورة حياة الميزة التنافسية، فإنها تستوجب على المؤسسة التفكير في تطوير ميزات الحالية نتيجة إلى ما آلت إليه، وذلك راجع إلى عدة أسباب.

ثانيا - أسباب تطوير الميزة التنافسية:

هناك عدة أسباب تحمل المؤسسة على التفكير في تطوير الميزة التنافسية الحالية ومن بينها مايلي<sup>1</sup>:

### 1. ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتطور التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عدة، كتصميم المنتج، طرق الإنتاج، التسويق والتسليم، والخدمات المقدمة للعملاء.

### 2. ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها:

عندما يقوم المستهلكون بتتمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم فإن ذلك يؤثر على ميولهم للمنتج مما يحتم على المؤسسة التعديل في الميزة التنافسية أو ربما تطوير ميزة تنافسية جديدة.

### 3. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

### 4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عندما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات، كتغير في تكلفة اليد العاملة، أو أسعار المواد الأولية، أو تكاليف الاتصالات التسويقية.

### 5. حدوث تغيرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات، قد تتمثل في عدة عناصر من بينها طبيعة القيود الحكومية التي تضبط وتحدد مواصفات المنتج، الإدارة السيئة والمواصفات المحلية والعالمية لتحديد مقاييس لمواصفات المنتج أو قيود الدخول إلى الأسواق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 99-100.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 100.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعدة عوامل متفاوتة الأهمية، من أبرزها القدرات الإبداعية، والإنتاجية التسويقية، والقدرات على التردد، يمكن ان نوجز هذه العناصر من خلال مايلي:

#### 1. القدرات الإبداعية:

يعتبر الإبداع أحد المؤشرات الهامة التي تسهم في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسة، غير أن هذه العملية تتصف بالاستمرارية والمتجددة

انطلاقاً من طبيعتها الديناميكية، فليس هناك حد للتطوير طالما أنه ليست هناك حدود قصوى للإنجازات التي تريد المؤسسة ان تبلغها، فالتغيرات التكنولوجية كل مرة تحمل الجديد فتغير الأهداف وتبدل الخطط والبرامج لتحقيق الانجازات الجديدة<sup>1</sup>.

#### 2. القدرات الإنتاجية:

تعني القدرات الإنتاجية عنصرين مهمين وهما:

✓ **الجودة:** هي من وجهة نظر المستهلك قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، كما تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها: "مجمّل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبات محدودة أو مفترضة"<sup>2</sup>.

✓ **الإنتاجية:** تعتبر معيار قياس كفاءة المؤسسة في استخدام المواد المتاحة حيث أن رفع الإنتاجية من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها معيار لقياس كفاءة المؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>3</sup>.

ويمكن تعريفها على أنها: "مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، فهي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم/ شهر/ سنة)<sup>4</sup>.

#### 3. القدرات التسويقية:

تعتبر وظيفة التسويق إحدى أهم المرتكزات التنافسية في المؤسسة نتيجة للدور الذي تمثله من خلال علاقتها المباشرة مع العملاء وتكمن قوة هذه الوظيفة من خلال فعالية هذه العناصر:

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص35.

<sup>2</sup> هادي صلاح عباس. إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص158.

<sup>3</sup> بن عيشاوي احمد. إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مرجع سابق، ص299.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، المدبر وتحديات العولمة، دار الكتب المصرية، ط1، 2001، ص 468.

✓ **بحوث التسويق:** يتطلب إعداد البرنامج التسويقي الفعال وجود قاعدة معلوماتية عن السوق والقوى الرئيسية المؤثرة فيه، كما أن إعداد مثل هذا البرنامج يحتاج إلى التعرف المستمر على الحاجات ورغبات المستهلكين، وردود أفعالهم لما تطرحه المؤسسة من منتجات واتجاهاتهم نحو كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومحددات اختيارهم<sup>1</sup>.

✓ **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق طريقة متطورة وديناميكية لمتابعة وفهم تحركات السوق، وهي مبدأ نظري وفي نفس الوقت عملي لدراسة حاجات وسلوك مختلف الشرائح الاستهلاكية في السوق، ويمكن تعريف دراسة السوق كالآتي: "هي تجميع وتسجيل المعلومات وتبويبها، وكل العمليات المتعلقة بتتبع مسار المنتجات من المنتج إلى المستهلك، كما أنها لا تكتفي باستخدام نظريات الإحصاء والاحتمالات فقط، وإنما كل الطرق العلمية المساعدة في تحقيق الاهداف"<sup>2</sup>.

✓ **تحليل سلوك المستهلك:** تتضمن هذه الدراسة جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم، كذلك عاداتهم الاستهلاكية للعمل على توفير متطلباتهم في أحسن الظروف على اعتبار أن رضا العملاء من أهم ركائز الميزة التنافسية.

#### 4. القدرات على الت رصد:

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب من المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة، التي سوف تحدث وقد تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها.

وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات ومعالجتها، وتخزينها، ووضعها تحت تصرف المعنيين لاستغلالها في اتخاذ القرارات الصحيحة والاستراتيجية، كما يجب ان تأخذ عملية الت رصد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة، وتحتوي جميع العناصر الداخلية والخارجية كما يجب أن يكون دائما ومستمرًا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا وراضي توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، 3، ص103.

<sup>2</sup> قشود جلول، تطوير المنتجات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية نتخصص تسويق، تحت إشراف، عبد الله، جامعة الجزائر، 2007، ص47.

<sup>3</sup> رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية، الملتقى الوطني الأول للمؤسسات الاقتصادية وتحديد المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22/23/2003، ص39.

### المبحث الثالث: تأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية

إن تبني المؤسسة لاستراتيجية قائمة على المنتجات الجديدة وتطويرها يعني أنها تحاول التأثير في العوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، ويؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع المتميز للمؤسسة المبتكرة.

بشكل عام تظهر أهمية المنتجات الجديدة وتطويرها كونها يعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة المنافسين وهذا على المستوى الجزئي، بينما على المستوى الكلي يعتبر قوة دافعة نحو تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، وبناء على ذلك يؤكد تشير ميرهورن أن الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة هو مفتاح أي ميزة تنافسية في معادلة:

$$\text{الابتكار} = \text{الميزة التنافسية}^1$$

### المطلب الأول: تأثير المنتجات الجديدة وتطويرها على البيئة التنافسية للمؤسسة

إن طبيعة الاقتصاد الجديد المبني على اقتصاد المعرفة والمنافسة والمادة في الأسواق، دفع بالمؤسسات الاقتصادية سواء الصناعية أو الخدمية إلى تبني أساليب غير تقليدية للمنافسة تعتمد على تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب وطرق الإنتاج التقليدية، وهذا كله بغية خلق حركة نشيطة في المجتمع من أجل التطور من خلال خلق فرص لتحقيق الربح وزيادة الدخل، وإذا ما نظرنا لتطوير المنتجات بوصفه يحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز عن طريق البحث عن كل ما هو جديد من منتجات، طرق إنتاجية وتنظيمية وغيرها، مستهدفا تغيير النمط الحالي للأسواق الذي يتجلى في سرعة إدخال المنتجات الجديدة واختفاء المنتجات القديمة، ظهور أسواق جديدة وضمحلل أسواق أخرى، وتغيير بنية الصناعات الحالية وبالتالي التأثير على البيئة التنافسية وعوامل المنافسة في الأسواق الفعلية أو المحلية.

<sup>1</sup> عمر عزراوي ومحمد عجيبة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص 478.

### أولاً- التأثير على عوامل المنافسة:

من الواضح أن تطوير المنتجات أصبح بشكل ضرورة بالنسبة للمؤسسة الساعية إلى التفوق والبقاء في ظل المنافسة القوية، حيث يفتقد إليه منافسوها، ويسمح التفرد بتميز المؤسسة وتحقيقها لجودة عالية، فضلا عن فرضها لأسعار عالية لمنتجاتها أو خفض التكاليف بنسبة كبيرة وهذا كله يؤدي على تحقيق تواصل مستمر مع المستهلكين والتأثير على سلوكهم الشرائي خدمة لأهداف المؤسسة.

#### أ. تطوير المنتجات والجودة:

تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة، ذلك ان هذه الاخيرة تعطي للمؤسسة سمعة جيدة وطيبة لمنتجاتها في الأسواق، كما تقلل من مخاطر الديون وتخفيض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية، إن أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة قصد تحقيق الجودة وتحسينها تبنيتها لتطوير المنتجات لأنه يعمل على وضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية، والعمل على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل، مما يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين<sup>1</sup>.

#### ب. تطوير المنتجات والتكلفة :

إن الغرض الأساسي في عملية تطوير المنتجات هو تقليص التكاليف عن طريق تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والتعديل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة، فالتطوير مما كانت درجته جذريا أم طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج وإلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها مما يعني التأثير إيجابيا على المر دودية.

إن البعد الحقيقي للتطوير هو تقليص التكلفة، فعندما يتم إدخال تقنية جديدة في عملية الإنتاج، يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما يمكن من الإسراع في عملية الإنتاج من خلال المعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عام وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة،

<sup>1</sup> عمر عزايي ومحمد عجيلة، مرجع سابق. ص478.

الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن إنتاجية (مردودية)، وهذا يظهر الأثر الحقيقي للتطوير في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج<sup>1</sup>.

### ج. تطوير المنتجات وسلوك المستهلك:

إن نظرية انتشار وتبني المنتجات الجديدة لدى المستهلكين مرتبطة أساسا بالابتكار، حيث أن تقبل أي شيء جديد ليست بالعملية السهلة، فقد تلاقي المؤسسة في بعض الأحيان الرفض والمقاومة لكل ما هو جديد، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة معرفة الآثار الذي يحدثه الابتكار على سلوك المستهلك والدور الذي يلعبه ف خلق قيمة متميزة ترضي هذا المستهلك.

من وجهة النظر التسويقية تعبر عملية قبول أو رفض المنتجات الجديدة أمر في غاية الأهمية وبناء على ذلك يجب على المؤسسة عند طرحها للمنتج الجديد في السوق معرفة الأثر الذي يحدثه ذلك المنتج على سلوك المستهلك عن طريق تحليل وتقييم المستهلكين بحسب درجة الإقبال على المنتجات الجديدة ومراحل تبنيهم لها، إضافة إلى الدور الأساسي لخصائص وتصميمات المنتج الجديد في عملية التبني، يختلف المستهلكون فيما بينهم اختلافا جليا بخصوص درجة إقبالهم على المنتجات الجديدة، فيما يفضل البعض أن يكون من الأوائل في استعمال المنتج، يميل الآخرون إلى استعمال في وقت متأخر.

### ثانيا- التأثير على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة:

بالنظر من زوايا عديدة تعتبر المنتجات الجديدة وتطويرها أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمنح التطوير الناجح للمنتجات والعمليات المؤسسة شيئا فريدا ومميزا يفتقر إليه المنافسون، وهذا التميز قد يسمح لنا أيضا بفرض سعر عال أو خفض مستوي التكلفة إلى ما تحت مستوي التكلفة منافسيها، كما أن محاولة المنافسين تقليد ومحاكاة عمليات التطوير الناجح والتي غالبا ما ينجحون في ذلك، سوف يدفع المؤسسة إلى المزيد من تركيز ابتكاراتها على جزء معين من الصناعة سواء كان ذلك في شكل التركيز على أساس التكلفة أو التميز من أجل تحقيق الاستجابة المتوقعة للمستهلك وخدمته بكفاءة.

<sup>1</sup> عمار عماري وسعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد3، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004، ص51.

### أ. التأثير على استراتيجية خفض التكاليف<sup>1</sup>:

يعمل تطوير المنتجات على التأثير على استراتيجية المؤسسة المتعلقة بالتكاليف حيث يؤدي إلى خفض التكلفة النهائية التي تخرج بها المنتج من المؤسسة وبالتالي الحصول على الأسعار المنخفضة مقارنة بالمنافسين.

### ب. التأثير على استراتيجية التميز:

يتعين على المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في المجال البحث والتطوير والابتكار من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، بشكل عام يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز فيفضل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تحقق المؤسسة ميزة التميز.

### ج. التأثير على استراتيجية التركيز:

إن التحديد والتحسين في المنتجات يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا عن طريق التركيز على التطوير في خطوط الإنتاج أو في المنتجات أو حتي في سوق محددة من اجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فعندما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق، تتجه للسعي وراء تطبيق استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل المؤسسة في منافسة ومواجهة رائد السوق، وإذا ما اتجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل الوسائل التميز المتاحة للمنتج، فلو أخذنا شركة "بورش" للسيارات تجدها تتبن أسلوب التركيز وهي تنافس شركة "جنرال موتورز" في صنف السيارات الرياضية.

### ثالثا - التأثير على قوي المنافسة السوقية:

يعمل التطوير على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات وتنبثق قوة تطوير المنتجات على إثارة تنافسية السوقية من خلال قدرته على التأثير في القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء، التنافسية للمنتجين والعارضين قوة تهديدات السوق بالمنتجات البديلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم شوكمال، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص29.

**المطلب الثاني: تأثير تطوير المنتجات الجديدة على البيئة الداخلية للمؤسسة.**

إن تبني المؤسسة للعمليات الابتكار والتطوير التكنولوجي لا يوفر فقط وسائل للرفع من مستوى الإنتاجية والضغط على التكاليف وتكثف القوى التنافسية في سوق المنتجات، بل يتجاوز ذلك إلى التأثير على وسائل وطرق عمل المؤسسة لمواردها وتحسين نوعية كفاءتها ومهارات عمالها لتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة الناتجة عن التطوير.

**أولاً- التأثير على حلقة القيمة في المؤسسة:**

يركز موضوع تطوير المنتجات على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات وأنشطة المؤسسة مما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة والسعر وخدمات ما بعد البيع، ويتطلب ذلك تحقيق ضرورة التعرف على مختلف التأثيرات والإضافات التي يحدثها التطوير على سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة التي تدخل في إنتاجية وحلقات الوصول المعبرة عن العلاقات بين أداء أنشطة القيمة وتكاليف الأنشطة الأخرى، وعملية التكامل بين خطوط المنتجات المختلفة لنفس الوحدة.

**ثانياً- تأثير تطوير المنتجات الجديدة على موارد المؤسسة:**

يتمثل تطوير المنتجات في تلك العملية التي تتعلق بالمنتجات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك وسائل الإنتاج، إن مثل هذه الرؤية لا توفر فقط وسائل للرفع من مستوى الإنتاجية أو الضغوط على التكاليف، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير على مختلف الموارد الموجودة بحوزة المؤسسة، فقد ينتج عن التجديد والتحسين تعويض لمعدات إنتاجي أو تغيير لوظائف وتصميمات مما يتيح البحث عن كفاءات جديدة، أو إلغاء عمليات وطرق إنتاج تؤدي إلى البحث عن المواد أولية جديدة أو توفير المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية<sup>1</sup>.

**أ. تطوير المنتجات والموارد الملموسة:**

إن الآثار التي تنتج عن تطوير المنتجات والتي تصيب موارد المؤسسة الملموسة كثيرة ومتنوعة، حيث يمكن تجميعها وتقسيمها بحسب نوع وطبيعة الموارد الملموسة إلى الموارد الأولية، تجهيزات الإنتاج والموارد المالية.

<sup>1</sup> عمار عماري، مرجع سابق ذكره، ص51-52.

### ب. تطور المنتجات وكفاءة المؤسسة:

من المؤكد أن الابتكار والتجديد في وسائل الإنتاج لا بد أن يصحبه تغير في نوعية وكمية اليد العاملة المشغلة في المؤسسة بتطويرها تكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديث، وهذا يؤدي إلى تغير الطلب على العمل وظهور نوعية جديدة من اليد العاملة تتميز بالخبرة والمعرفة وتستخدم المهارات وكفاءات بصفة رئيسية، تتكون هذه اليد العاملة أسس من خبراء متخصصين تحكمهم السيطرة على أعمالهم دون الرجوع للأوامر المباشرة، مستقلة ذات مهام محددة وتحمل مسؤوليات كبيرة في الانضباط الذاتي والمحافظة على العلاقات كما تحتاج إلى نظم جديدة في الإدارة والتعامل معها وتحفيزها، وقد أثبتت تجربة العديد من أكبر المؤسسات الصناعية الإنتاجية، ما لم يصحبه استثمار في الكفاءات البشرية بتكوينها وتدريبها على استخدام تلك التجهيزات بهدف الحصول على اليد العاملة ذات مهارة عالية وكفاءة متميزة وخبرة إنتاجية مرتفعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: بعض الأعمال الابتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية

تتعامل المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، وازداد هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات خاصة التي تحل مركز الصدارة في مجالات أعمالها إلى تغير توجهاتها الاستراتيجية الحالية وتبني توجهات ابتكارية جديدة بشأن عملياتها الرئيسية، تساهم من خلالها في تقديم الأفضل لعملائها وبصورة أسرع من المنافسين مما يمكنها من زيادة مبيعاتها وأرباحها والحفاظ على حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد، ومن أهم الأعمال الابتكارية التي تسعى المؤسسات حالياً إلى تنافسية على المدى البعيد، ومن أهم الأعمال الابتكارية التي تسعى المؤسسات حالياً إلى تطبيقها بفعالية: إعادة هندسة العمليات، التجارة الإلكترونية.

### أولاً- إعادة الهندسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة:

إن التغير هو حقيقة الثانية في بيئة الأعمال، من أجل ذلك تحاول المؤسسة الحفاظ على وضعها التنافسي عن طريق التحسين الملموس في الجودة، الوقت وخدمات المستهلكين، وللوصول إلى هذه الأهداف تسعى المؤسسة إلى إعادة تنظيم العمل حول عملياتها وتحول تركيزها من الوظائف المنفردة إلى

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص52.

النظرة الكلية لها، أما الهدف من استخدام هذا المفهوم هو خلق ميزة تنافسية تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمؤسسة.

ظهر مفهوم إعادة الهندسة على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة بعنوان "إعادة بناء العمل" للخبير الإداري (m.hammer) سنة 1990 وكتابه المشهور إعادة بناء المؤسسة سنة 1993 حيث شارك في تقديمه مع (j.champy).

وتعرف إعادة الهندسة: "بأنها إعادة التصميم الجذري للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، هذا فضلا على ان الامر يستلزم في هذه الحالة إعادة تصميم النظم والسياسات التي تساند تلك العمليات في رؤية جديدة بقيادة الإدارة ، كل ذلك بهدف تسهل تحسينات أساسية في عوامل التكلفة، الوقت، الجودة، الخدمة<sup>1</sup>."

تسعى إعادة الهندسة على تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلا تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
- التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيقها.
- السرعة: من خلال تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية عن طريق توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- الجودة: تهدف إلى تحسين جودة المنتجات التي تقدمها لتتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
- تخفيض التكلفة : من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القمة المضافة<sup>2</sup>.

ثانيا - التجارة الإلكترونية أداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة:

بناء على تجارب التجارة الإلكترونية الناجحة، قدم (Peter cohine) منهجية يمكن للمؤسسات أن تطبقها على تحدي استخدام التجارة الإلكترونية لخلق ميزة تنافسية، تتكون هذه المنهجية من 9 خطوات هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سيد عليو، برنامج الهندسة الإدارية، ط الأولى، مكتبة جزرة الورد، المنصور مصر، 2002، ص 86.

<sup>2</sup> كمال رزيق ويوسف مسعداوي، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال، منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 30 نوفمبر 1 ديسمبر 2004، ص 03.

<sup>3</sup> طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 271.

- تشكيل فريق استراتيجية التجارة الإلكترونية يضم المدير التنفيذي وكبار المديرين الوظيفيين ومديري تكنولوجيا المعلومات والعملاء المتبنين للفكرة.
  - دراسة احتياجات العملاء من خلال جمع الفريق لمجموعة من العملاء القادرين على الإجابة لتساؤلات الفريق، وبناء على ذلك يمكن للمؤسسة أن تبدأ في صياغة أفكار عن فرص محددة لتحسين خبرة العملاء.
  - تحليل استراتيجيات التجارة الإلكترونية الخاصة بالمنافسين الحاليين والمرقبين قصد اكتشاف فرص يحتمل ألا تكون مستغلة لوضع استراتيجيات جديدة وفعالة للتجارة الإلكترونية.
  - التعرف على القدرات اللازمة لتقديم قمة فائقة للعميل، حيث مكن وضع رؤية محددة للقدرات التي يحتمل ان تكون بحاجة إليها للفور مع التجارة الإلكترونية.
  - القيام بأداء مراجعة استراتيجية للقدرات اللازمة لتقديم قيمة عملاء فائقة.
  - تصورات خيارات التجارة الإلكترونية الاستراتيجية.
  - تقديم الخيار الاستراتيجية على أساس معايير محددة منها المردود الاقتصادي المحتمل، التأثير على رضا العملاء، الأثر الناجم على الحصة السوقية أو على الإنتاجية ثم اختيار أفضل الخيارات والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.
  - اختيار الاستراتيجية المثلى.
  - تنفيذ الخيار الاستراتيجي الذي تم اختياره حيث يقوم بتنفيذ الاستراتيجية المختارة.
- ونستنتج في الأخير ان التجارة الإلكترونية هي إدارة بلا أوراق ولا حدود مكانية ( غرف ومكاتب) ولازمته (24/24 ساعة، 7/7 أيام) وتجارة تقلل من الوقت والتكلفة والتعرف السريع على الرغبات العملاء والبيع المباشر وبلوغ حصة سوقية أكبر وبالتالي كفاءة أو ربحية أعلى وأحسن استعداد لمواجهة متطلبات العمل في سوق المنافسة العالمية حاضر ومستقبلاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص278.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد أثرت التغيرات السريعة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات وسرعة الاتصالات على البنية التنافسية بصورة واضحة، إضافة إلى تساوي الفرص أمام اكتساب الأصول، فقد نال مفهوم الميزة التنافسية الأهمية الكبيرة في أدبيات الفكر الإداري حيث تؤكد معظم التعاريف أن مفهوم الميزة التنافسية يركز على قدرة المؤسسة في إنتاج وتقديم المنتجات بصورة مميزة عن باقي المنافسين، من خلال الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة، ويمكن للمؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال عدة مداخل.

إن اكتساب الميزة التنافسية من قبل المؤسسة لا يعني على الإطلاق استمرار هذه الميزة لفترة أطول نتيجة لملاحقة المنافسين وسعيهم وراء تقليد المؤسسة، وهذا ما يجعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار لتطوير مزاياها والحفاظ على استمراريتها.

وفي الأخير يبقى أن تحقيق الميزة التنافسية هو الدرع الذي يقف أمام مواجهة المنافسين للمؤسسة، ويعيدها تماما عن الاحتكاك بهم، وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية.



الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسات التأمين النقال في الجزائر

### تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصلين النظريتين حول ما يتعلق بالمنتجات الجديدة وتقديم لأهم التصنيفات التي يتم الاعتماد عليها، ومراحل تطوير المنتج الجديد، وبغرض معالجة الموضوع في واقع المؤسسات الجزائرية ارتأينا القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسات الاتصالات في الجزائر (موبليس، أووريدو، جازي) للوقوف على أهم المنتجات والعروض الجديدة التي تقدمها تلك المؤسسات وتأثير المنافسة فيما يتعلق بالتطوير، وسيتم تناول من خلال هذا الفصل المقارنة بين الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.
- **المبحث الثاني:** خدمات وعروض مؤسسات الهاتف النقال (موبليس، أووريدو، جازي).
- **المبحث الثالث:** أثر المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الكبرى والتي يشهد منافسة كبيرة في وقتنا الراهن وهذا بسبب التطور الذي عرفه وانفتاحه على القطاع الخاص والتي تعتمد هذه الاخيرة وبشكل مستمر على التجديد في عروضها.

#### المطلب الأول: تقديم مؤسسة mobilis

اتصالات الجزائر للهاتف النقال المحمول موبيليس (بالفرنسية Algérie Télécom Mobile Mobilis هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر.

تقدم موبيليس خدمات جي اس ام\*، جي بي آر اس\*\*، الأنترنيت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيرى، وخدمات التجوال الدولي، تمتلك موبيليس أكثر من 5000 محطة تغطية\*\*\* BTS وشبكته تغطي 97% من مساحة الجزائر، كما تملك أكثر من 120 وكالة تجارية و60000 نقطة بيع معتمدة، حيث تضم حاليا أكثر من 13 مليون مشترك.<sup>1</sup>

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الابداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتواصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من 13 مليون مشترك كما ذكرنا مسبقا.

\* جي سي م: النظام العالمي للاتصال المتحرك (الجوال) [ Global system for mobile communication ]

\*\* جي بي آر اس: خدمات الخدمة العامة للراديو [ General Radio Service ]

\*\*\* BTS: المحطات الفرعية Base Terminal Station

[www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) تاريخ الاطلاع <sup>1</sup> - 17/4/2015

وباختيارنا وتبنيها لسياسة التغيير والابداع تعمل موبليس دوما على ترك صورة إيجابية، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائننا وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بتعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية، الابداع. تفرض اليوم موبليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة وفية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه مفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة DJEZZY

وصول أوراسكوم تلكوم الجزائر إلى مرتبة الرائد في مجال الهاتف النقال بالجزائر والاحتفاظ بهذه المكانة لم يكن بمحض الصدفة، بل نتيجة تركيبة محكمة من العناصر الموضوعية، من خلال الروح المهنية التي يتجلى بها موظفوها مسيروها وشركائها.

### نبذة عن جازي:

جازي DJEZZY فرع لشركة فيمبلكوم الروسية، مشغل شبكة الجزائر للمحمول، بحصة سوق 46% تضم أكثر من 15 مليون مشترك ومشتركة، وبتغطية شبكية 93% من السكان (48 ولاية) اكتسب رخصة جي اس ام الثانية في البلاد في جويلية 2001 مع عرض قدره 737 مليون دولار، وأطلق رسميا في 15 فيفري 2002. له منافسان: شبكة الجزائر الحكومية للهاتف المحمول موبليس وأوريدو.

جازي أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الاطلاق، حيث أن أرباحها تمثل أكثر من 38% من مجموع أرباح الشركة الأم، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة اثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريق البلد في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة سهم

<sup>1</sup> www.mobilis.dz 17/4/2015

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقديم مؤسسة OOREDOO

نجمة سابقا هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجالات الاتصالات بالهاتف النقال، يبلغ عدد مشتركها 8.245 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر، وبلغت حصة OOREDOO في سوق النقال 25.2% من مجموع الحصص.

التأسيس:

في 2 ديسمبر 2003 حصلت "الوطنية تيلكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم الاطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "أوريدو" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر حيث أدخلت أوريدو معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

نجمة هو أن تكون أقرب إلى عملائها من خلال الفضاء في قطاع التجزئة، حيث يمكنهم تكوين هواتفهم دفع فواتيرهم وأيضا مشاكل مع خطوطها كما تقدم حزم الفضاء والهواتف، وتغطي أوريدو حاليا 48 ولاية بـ 3000 موقع تقني، مكن من تغطية 91% من السكان، كما تحتوي أوريدو على 40% من العنصر النسوي ويقدر متوسط سن العمال 30 سنة.<sup>2</sup>

أوريدو هي الراعي الرسمي لاتحادية الجزائرية لكرة القدم والمنتخب الوطني الجزائري وتسمى بطولة الكأس باسمها وأيضا الراعي الرسمي لأندية كرة القدم شبيبة القبائل، شبيبة بجاية، شباب بلوزداد، مولدية العلمة، أهلي برج بوعرييج، مولدية وهران، اتحاد عنابة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> www.djezzy.dz 20/4/2015

<sup>2</sup> www.ooredoo.dz 20/4/2015

<sup>3</sup> www.ooredoo.dz 20/4/2015

### المبحث الثاني: العروض والمنتجات التي تقدمها موبليس، جازي، أوريدو

بغرض مواكبة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر ( موبليس، جازي، أوريدو) للعروض الكثيرة والمستمرة في إطار المنافسة خاصة في مجال الانترنت اعتمدت هذه المؤسسات على التجديد في منتجاتها وخدماتها سواء في مجال الانترنت أوفي مجال الهاتف النقال وسيتم التطرق إليها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عروض ومنتجات Mobilis

أولاً: عروض الخواص

##### 1- عروض الدفع المسبق:

أ. مبتسم:

أ.1. العرض أول: أول مبتسم: الحصول على أرصدة اضافي وتتراوح من 100% إلى 400% بتشكيل # 600 \* يتم الاختيار بين برنامجين للاستفادة من مزايا عديدة (سعر التشغيل: 50 دج مع احتساب كل الرسوم)

البرنامج الأول: عرض أول لمبتسم

##### الجدول رقم (01): يوضح عرض أول مبتسم

الأرصدة الإضافية (الصوت والرسائل القصيرة)	قسم 100 دج	قسم 500 دج	قسم 1000 دج	قسم 2000 دج
	200% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 100 - 499 دج	400% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 500 - 999 دج	200% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 100 - 499 دج	200% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 100 - 499 دج
مدة الصلاحية الرصيد	24 ساعة	7 أيام	7 أيام	7 أيام

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: 2015-5-1 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

قسم 2000 دج	قسم 1000 دج	قسم 500 دج	قسم 100 دج	الأرصدة الاضافية (الصوت والرسائل القصيرة)
100% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 200 دج	200% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 1000 - 1999 دج	400% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 500 - 999 دج	200% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 1000 و 499 دج	
7 أيام	7 أيام	7 أيام	24 ساعة	مدة الصلاحية الرصيد

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

البرنامج الثاني: عرض أول نحو جميع الشبكات (رصيد اضافي يتراوح من 150% إلى 250%)

الجدول رقم (02): يوضح البرنامج الثاني لعرض أول مبتسم

قسم 500 دج	قسم 100 دج	
250% مستعملة نحو موبليس لتعبئة تتراوح بين 2000 دج	150% مستعملة نحو جميع الشبكات لتعبئة تتراوح بين 1000 - 1999 دج	الأرصدة الاضافية (الصوت والرسائل القصيرة)
شهر واحد	15 يوم	مدة صلاحية الرصيد

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: 1-5-2015 [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

أ.2. العرض الكلاسيكي:

- اتصالات مجانية (2) كل يوم لمدة 3 دقائق.
- تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات.
- مزايا تسعيرية للإبحار على الأنترنت عن طريق GPRS.
- ارسال الرسائل المصورة بأسعار صوتية.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

### الجدول رقم (03): يوضح العرض الكلاسيكي

سعر الدخول	الرصيد الأولي	مدة الصلاحية رصيد
200 دج مع احتساب كل الرسوم	100 دج مع احتساب كل الرسوم	غير محدود
تسعيرة واحدة نحو جميع الشبكات 3.98 دج مع احتساب كل الرسوم 30 ثا		
اتصالان مجانيان (2) في اليوم		

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

سعر الرسائل القصيرة	
نحو جميع الشبكات الوطنية	5 دج
نحو الخارج	15 دج

أرقام موبليس	مجاني
البريد الصوتي (123)	
مصلحة الزبائن (888)	4 دج/للمكالمة

أ.3. باطل:

**تعريف العرض:** باطل هو عرض تقترحه موبليس على مشترك الدفع المسبق يمكنكم هذا العرض الصالح لمدة 7 أيام، من اجراء مكالمات وارسال رسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبليس 24 س/ 24. وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمته عن 500 دج باحتساب كل الرسوم.

**مزايا العرض:**

- مكالمات ورسائل قصيرة SMS غير محدودة غير محدودة 24 سا/ 24 سا نحو شبكة موبليس.
- مدة صلاحية العرض 7 أيام.
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات.
- امكانية اختيار التسعيرة (بأقساط 30 ثانية).
- خدمة GPRS.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

- الرسائل المصورة والصوتية MMS.
- المكالمات الدولية وخدمة التجوال الدولي.

للاستفادة من العرض يكفي أن نشكل #600\* ويختار ضمن القائمة بالضغط على "1" واختيار العرض الجديد باطل بالضغط على "1" ثم تعبئة رصيده بقيمة 500 دج أو أكثر. (سعر العملية 50 دج باحتساب كل الرسوم).

### أ.4. قوسطو لمبتسم:

القيام بتشغيل قوسطو للاتصال بأرقامكم المفضلة انطلاقا من 1 دج لـ 30 ثانية، والاستفادة من عدة مزايا:

- إمكانية ضبط 3 أرقام مفضلة لموبليس.
- سعر واحد نحو جميع الشبكات.
- أرصدة إضافية من الرسائل القصيرة صالحة نحو جميع الشبكات عند إجراء الاتصال: اتصال 1 = رسالة قصيرة واحدة مهداة.
- الدخول إلى الانترنت والتجوال الدولي وبدون ضمانات.

### ب. عرض توفيق:

تقديم العرض: العرض الجديد توفيق هو عرض موجه خصيصا للطلبة ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم مع الجماعة.

### الجدول رقم (04): يوضح عرض توفيق

الأسعار بدج	خارج الجماعة
3.98 دج / 30 ثانية	المكالمات نحو كل الشبكات
4 دج	سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية
نفس أسعار الدفع المسبق	المكالمات نحو الخارج
15 دج	الرسائل القصيرة نحو الخارج
10 دج	الرسائل المصورة
0.1 دج / الكيلوأوكتي	GPRS

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

الأسعار مشار إليها بدج باحتساب كل الرسوم	داخل الجماعة
1 دج / 30 د	الأسعار نحو أرقام المجموعة
5 دج صالحة ليوم واحد	MMS نحو أرقام المجموعة
مجانية / صالحة ليوم واحد	15 دقيقة من الاتصال عبر GPRS

مدة الصلاحية	الرصيد المهدى
مجاني / صالح لمدة يوم	باك 5 رسائل مصورة / داخل المجموعة
مجاني / صالح لمدة يوم	باك 10 رسائل مصورة نحو كل الشبكات
مجاني 30 يوم	أو اشتراك نغمتي + 5 نغمات
صالح لمدة 15 يوم نحو كل الشبكات الوطنية	100% (50 دج و 1000 دج)

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

#600\* ثم شكلو #223\*

ج. **نافيقي:** اقتناء "باك نافي" بسعر استثنائي بقدر 190 دج: يتضمن الباك مفتاح الانترنت 3 G<sup>++</sup>,

شريحة سيم نافيقي فري وجواز بقيمة 50 ميغا أوكتي من الانترنت.

د. **جواز 3 G<sup>++</sup>:**

تشكيل الصيغة #600\* اضافة الانترنت الى عروض النقال دون التزام.

وهي الخيار بين 5 أنواع من جواز 3 G<sup>++</sup> للانترنت ذات التدفق العالي (يومي أو شهري).



المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

### 2- العروض المزدوجة:

أ. موبى كونترول:

#### الجدول رقم (05): يوضح موبى كونترول

اشترك 2000 دج / شهر	اشترك 3000 دج / شهر	
2000 دج رصيد شهري للاتصال وارسال الرسائل القصيرة والرسائل الصوتية + 250 ميق أوكتي للأنترنيت. 0 دج مكالمات مجانية من 6 سا الى 17 سا يوميا باستعمال عقلائي.	3000 دج رصيد شهري + 300 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات. 0 دج المكالمة نحو موبليس من 00 سا الى 19 سا.	المزايا
4 دج للمكالمة نحو موبليس من 6 الى 17 سا 8 دج للمكالمة نحو الشبكات 4 دج للرسائل القصيرة محليا	1 دج للمكالمة نحو موبليس من 0 سا الى 19 سا 2.5 دج للمكالمة نحو الشبكات الأخرى 4 دج رسائل قصيرة محليا	أسعار أخرى

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

ب. داري نات  $G^{++}$  3:

وهو الاستفادة الانترنت ذات التدفق العالي باختيار اشترك شهري وفقا للأسعار التالية:

#### الجدول رقم (06): يوضح داري نات

داري نات البرونزية	داري نات الفضية	داري نات الذهبية	
500 ميقا بايت	1 جيقا أوكتي	4 جيقا أوكتي	الحجم الشهري
750 يوم	1000 دج	3000 دج	الاشترك الشهري
30 يوم	30 يوم	30 يوم	مدة صلاحية الحجم
100	100	100	الرسائل القصيرة نحو موبليس
6 أشهر	3 أشهر	2 أشهر	منح مفتاح مع دفع مقدم

المصدر: الموقع الرسمي لموبليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

ثانيا: الشركات:

أ. عروض المكالمات: ومن أهمها عروض المجموعة بفضل هذا عرض لموبليس، يمكن الاستفادة من:

- مكالمات مجانية داخل المؤسسة 24سا/24 و 7أيام/7
- الربط بالإنترنت GPRS/EDGE "بدون انقطاع"
- خدمات GPRS و Black Berry غير محدود وبأسعار جد تنافسية
- خدمات Fax و DATA
- تشغيل خدمات التجوال والمكالمات الدولية بدون دفع ضمان.
- خدمة التجوال للصوت، متوفرة عبر 139 بلد ومع أكثر من 320 متعامل للهاتف النقال.
- خدمة التجوال GPRS، متوفرة في 76 بلد مع أكثر من 130 متعامل.

ب. الإنترنت النقال: ومن أهمها نجد عرض انترنت المؤسسات بالجبيا باك: حيث يستفيد المؤسسات ولمدة 12 شهر من صيغة بسيطة للدفع المسبق بدون تعبئة الرصيد وبدون التزام بفضل الانترنت غير محدود.

ويوجد الخيار بين نوعين من الباك:

- 1) باك الأعمال للحواسيب اللوحية: يضم اشتراك الانترنت غير محدود صالح لمدة 12 يوم مع حاسب لوحي من طراز Media Pad 7 lite
- 2) باك العمال لمفتاح موبيكنت: يضم هذا الباك اشتراك الانترنت غير محدود صالح لمدة 12 شهر مع موبيكنت.(مفتاح الانترنت).

المطلب الثاني: العروض التي تقدمها **djezzy**

أولا: عروض الدفع المسبق:

أ. جازي Good:

مع جازي Good يمكن الاستفادة من:

- 1000دج رصيد مهدى على كل تعبئة بـ 1000دج أو أكثر.

- 3.99 دج/30 ثانية نحو كل الشبكات الوطنية.
- الرصيد المهدى يمكن استعماله لمدة 7 أيام.
- سعر شريحة جازي Good بـ 125 دج مع رصيد أولي 5 دج.

إضافة إلى الاختيار من بين عروض Good التالية:

1- Good قصيرة:

200 دج = 100 دقيقة نحو جازي

أو 40 دقيقة نحو كل الشبكات الوطنية.

2- كلش Good:

200 دج = 120 دقيقة + 50 دقيقة + 50 ميغا

3- Good سهرة:

100 دج = 60 دقيقة

4- يومك Good:

160 دج = 160 دقيقة.

5- Good SMS:

50 دج = SM 100

6- بيناتنا Good:

99 دج = 120 دقيقة

ب. جازي Go:

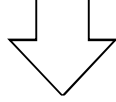
Go هو عرض الدفع المسبق الجديد جازي دون التزام وبدون فاتورة مع مكالمات مدى الحياة على كل

تعبئناكم بالإضافة إلى خيارات عديدة.

سعر شريحة جازي Go بـ 125 دج مع رصيد أولي 5 دج.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

Bonus Go أكثر كل المكالمات  
المستقبلية = Bonus مهدي



كلما استقبلتم مكالمات كلما تلقيتم رصيد  
يتم منح رصيد اضافي بـ 0.5 دج على كل المكالمات المستقبلية  
مهما كان مصدر المكالمة صالح لمدة 30 يوم نحو كل  
الشبكات.

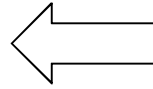
Bonus Go مضاعف  
400 دج = 800 دج

Go تسعيرة موحدة  
5 دج لا 30 ثانية

Go هو أيضا العديد من الاختيارات:

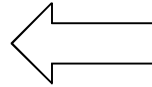
للتسجيل في أحد اختيارات Go شكلوا #720\* واتبعوا التعليمات، الخيارات صالحة لمدة 24 سا.

50 دج = 50 دقيقة  
+  
1.75 دج / 30 ثانية



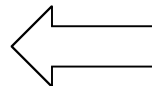
Djezzy  
Go  
AHDAR

100 دج = 60 دقيقة / 20 دقيقة  
+  
1.75 دج / 30 ثانية



Go  
AHDAR<sup>+</sup>

25 دج = 50 SMS نحو جازي



Go  
Texto

ثانيا: عروض الدفع البعدي:

جازي Line:

Line > 1200 Control	Line ∞ INFINITY
Line < 1200	Line ∞ <sup>+</sup> INFINITY <sup>+</sup>

Line 1200 control: اشتراك شهري ب 1200 دج: مكالمات مجانية وغير محدودة نحو رقم مفضل جازي 24 سا / 24 سا.

- 500 رسالة SMS نحو جازي
- عروض غير محدودة (facebook, Twitter, Whats app)
- 3 ساعات نحو كل الشبكات الوطنية
- 200 Mo أنترنت 3G<sup>+</sup>
- ميزة control
- Line 1200: اشتراك شهري ب 1200
- مكالمات مجانية وغير محدودة نحو رقم مفضل جازي 24 سا / 24 سا.
- 500 رسالة SMS نحو جازي
- عروض غير محدودة (Facebook, twitter, whats app)
- 3 ساعات نحو كل الشبكات الوطنية
- 200 Mo أنترنت 3G<sup>+</sup>
- Line infinity: اشتراك شهري ب 3000 دج
- مكالمات مجانية وغير محدودة نحو رقم مفضل جازي 24 سا / 24 سا.
- 100 رسالة SMS نحو جازي
- 500 Mo أنترنت 3G<sup>+</sup>
- 2 ساعات نحو كل الشبكات الوطنية الأخرى.
- Line infinity<sup>+</sup>: اشتراك شهري ب 5000 دج.
- مكالمات مجانية وغير محدودة نحو رقم مفضل جازي 24 سا / 24 سا.

- رسائل SMS نحو جازي 24 سا / 24 سا.

- Go أنترنت 3G<sup>+</sup>

- 10 ساعات نحو كل الشبكات الوطنية

ثالثا: عروض وخدمات 3G<sup>+</sup>

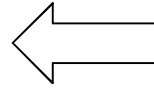
إن 3G لجيزي تغطي 25 ولاية من الوطن.

وتمثل خدمات 3G في:

تصفح الانترنت 3G<sup>+</sup> مع بلا حدود

40 دج = 1 سا.

من خلال [ \*707# ]

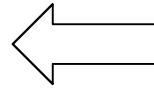


Djezzy  
Speed  
ساعة

تصفح الانترنت عبر شبكة 3G<sup>+</sup>

100 دج = 50 ميغا بايت في

اليوم [ \*707# ]

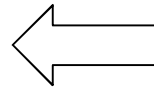


Djezzy  
Speed  
يوم

40 دج / شهر = 200 ميغا. [ \*707# ]

+ اتصال مجاني غير محدود (الهداف،

الشروق، le buteur)



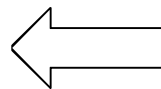
Djezzy  
Speed  
شهر

عرض يمكن من الاتصال عبر الشبكات

الاجتماعية (Fb, Tw, Wp)

30 دج/يوم [فايسبوك، واتس آب، تويتر]

[ \*707# ]



@ mi Go  
3G<sup>+</sup>

### المطلب الثالث: خدمات وعروض ooredoo

#### أولاً: خدمات وعروض الدفع المسبق

- 1- La 1000: 5 ساعات مكالمة مجانية نحو أووريدو من خلال تعبئة رصيد مقداره 1000 دج.
- 2- La star HALA: ويقدم هذا العرض 500 دج مدى الحياة من خلال تعبئة رصيد قدره 1000 دج.
- 3- NEDJMA plus: ويقدم هذا العرض تعبئة رصيد 2000 دج والحصول على مكالمة 5990 دج.
- 4- SIM Internet prépayée:

تسمح هذه الخدمة من تصفح شبكة الانترنت دون اشتراك شهري من خلال المجموعات المختلفة التالية:

- حزمة 100 دج: يوم واحد من الانترنت 50 MB.
- حزمة 200 دج: يومين من الانترنت 200 MB.
- حزمة 1000 دج: 30 يوم من الانترنت 1 GB.
- حزمة 2500 دج: 30 يوم من الانترنت 3 GB.

#### ثانياً: عروض الدفع البعدي:

1. One 4000 ForFait ouvert: شعارها اتصل دون احتساب وهي تسمح بمكالمات 0 دج نحو أووريدو من 6 صباحاً إلى 17.59 مساءً أو من 22:00 ليلاً إلى 05:59 وأيضاً 2Go انترنت كل شهر، وتكون الاتصالات الممكنة حتى بعد استنفاد الخدمة في نفس المعدلات.
2. One 4000 ForFait controle: شعارها اتصل دون احتساب وهي تسمح بمكالمات 0 دج نحو أووريدو ومن 6 صباحاً إلى 17:59 مساءً أو من 22:00 ليلاً إلى 5:59 وأيضاً 2Go انترنت كل شهر، وتكون الاتصالات الممكنة حتى بعد استنفاد الحزمة على نفس المعدلات شحن حسابك.
3. One 1500: تمكن هذه الخدمة من ربح: رصيد قدره 3000 دج كل شهر صالحة نحو كل الشبكات الوطنية وغير الوطنية.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

---

وانترنت 2G للفييس بوك فقط. و 3G = 300M0 / شهر

**منتجات أخرى لـ OOREDOO:**

- 1- منتجات مجانية جديدة **estrom**: وهي عبارة عن بطاقة لتعبئة خطك الهاتفي أو دفع الفاتورة.
- 2- **Clé internet**: مع التكنولوجيا السلكية والتوافق لـ 3G هو الحل للوصول إلى الانترنت في جميع أجهزة الكمبيوتر.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثالث: أثر المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية

المطلب الأول: مقارنة بين عروض الجيل الثالث لجازي، أووريدو، موبليس

الجدول رقم (07): يوضح مقارنة بين عروض الجيل الثالث لجازي، أووريدو، موبليس

الأسعار	OOREDOO	MOBILIS	DJEZZY
40 DA	غير متوفر	غير متوفر	1h3G+
100 DA	50 Mo/24H	50 Mo/24H	50 Mo/24H
200 DA	200 Mo/24H	غير متوفر	200 Mo/24H
300 DA	400 Mo/24H	غير متوفر	غير متوفر
400 DA	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر
500 DA	غير متوفر	50 Mo/يوم30	غير متوفر
750 DA	غير متوفر	500 Mo/يوم30	500 Mo/يوم30
1000 DA	[ 30 يوم/1Go ]	1 Go/يوم30	غير متوفر
2000 DA	غير متوفر	2 Go/يوم30	2 Go/يوم30
2500 DA	3 Go/ 4 Go	غير متوفر	غير متوفر
3000 DA	غير متوفر	4 Go/يوم30	غير متوفر
4000 DA	غير متوفر	5 Go/يوم30	5 Go/يوم30
150 DA	غير متوفر	غير متوفر	200 Mo/7ايام غير محدود
30 DA	غير متوفر	50 Mo/24 H	50 Mo/24 H غير محدود

المصدر: - <http://www.3galgerien.com/10/5/2015a12.18>

التعليق:

نلاحظ من الجدول:

- أن جازي تتميز عند السعر 40 دج بـ 1H
- عند السعر 100 DA لا يوجد تمييز بين المؤسسات الثلاث لأنها تقدم نفس العرض
- عند السعر 200 DA تتميز أووريدو بـ 200Mo/48h وتليها جازي

- عند السعر 300 DA تتميز أووريدو بـ 400Mo/3jour
  - عند السعر 400 DA لا يوجد تميز لأنه لا يوجد عرض.
  - عند السعر 500 DA تميز موبليس بـ 50Mo/30jour
  - عند السعر 750 DA تتميز أووريدو جازي بـ 500Mo/30jour
  - عند السعر 1000 DA تتميز أووريدو مع موبليس بـ 1Go/30j
  - عند السعر 2000 DA تتميز موبليس مع جازي بـ 2Go/30j
  - عند السعر 2500 DA تتميز أووريدو بـ 3G
  - عند السعر 3000 DA تتميز موبليس بـ 4Go/30j
  - عند السعر 4000 DA تتميز موبليس وغازي بـ 5Go/30j
  - عند السعر 150 DA تتميز جازي بـ 200Mo/7jour
  - عند السعر 30 DA تتميز موبليس وغازي بـ 50Mo/24H
- وفي الأخير ومن خلال المعطيات السابقة نستخلص أن موبليس تتفوق على جازي وأوريدو بطرحها منتجات جديدة ومتنوعة في اطار 3 G وبأسعار مختلفة مما يكسبها ميزة تنافسية تجعلها في المقدمة عن بقية المنافسين.

**المطلب الثاني: مقارنة سعر الرسائل القصيرة في مؤسسات الهاتف النقال (جازي، أوريدو، موبليس).**

كلنا نستخدم SMS للتوصل في حالات مختلفة وهي وسيلة بسيطة ومريحة للاتصال.

نحن سوف نقوم بإجراء مقارنة أسعار الرسائل القصيرة نحو شبكات الهاتف النقال في الجزائر.

**الجدول رقم (08): يوضح مقارنة سعر الرسائل القصيرة في مؤسسات الهاتف النقال (جازي، أوريدو،**

**موبليس).**

بدلالة السعر DA

MOBILIS	OOREDOO	DJEZZY	
7 DA	7 DA	5 DA	<b>DJEZZY</b>
5 DA	5 DA	5 DA	<b>OOREDOO</b>
5 DA 4 DA	5 DA 4 DA	مبتسم 5 DA توفيق 4 DA	<b>MOBILIS</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على <http://abbinvest.com/index>

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر

### التعليق:

نلاحظ أولاً بالنسبة لـ جازي سعر الرسائل نحوها تقدر بـ 5 دج أما في باقي شبكات الأخرى من جازي نحو (أوريدو، موبليس) تقدر بـ 7 دج  
ثانياً بالنسبة لـ أوريدو سعر الرسائل نحو الشبكات تقدر بـ 5 دج.

بالنسبة لـ موبليس: سعر الرسائل نحو الشبكات عند عرض "مبتسم" تقدر بـ 5 دج و 4 دج نحو كل الشبكات عند عرض "توفيق".

ومن خلال هذا الجدول نستخلص أن مؤسسة موبليس تتميز بأقل تسعيرة للرسائل القصيرة عند خدمة "توفيق" وتساوي تسعيرة الرسائل القصيرة عند 5 دج بالنسبة لـ أوريدو وموبليس (مبتسم). لتأتي مؤسسة جازي في المرتبة الأخيرة في تسعيرة SMS بـ 7 دج نحو أوريدو وموبليس.

ومنه خدمة "توفيق" في الرسائل القصيرة تكسب موبليس ميزة تنافسية تجعله متفوقاً عن بقية المنافسين في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبأقل الأسعار.

**المطلب الثالث: مقارنة أسعار المكالمات في مؤسسات الهاتف النقال (جازي، أوريدو، موبليس).**

في إطار المنافسة بين المؤسسات الثلاث جازي، أوريدو، موبليس التي عززت انتشار العروض والخدمات المختلفة من أجل استقطاب عدد كبير من المستهلكين سنقوم بإجراء مقارنة في أسعار المكالمات ضمن عروض هذه المؤسسات.

**الجدول رقم (09): مقارنة أسعار المكالمات في مؤسسات الهاتف النقال (جازي، أوريدو، موبليس)**

الوحدة: دج

MOBILIS	OOREDOO	DJEZZY	
4.49 DA/30sec 8.98 DA/1min	4.49 DA/30sec 8.98 DA/1min	3.99 DA/30sec 7.98 DA/1min	<b>DJEZZY</b> الاختيار الأول: الاختيار 2:
5DA/30sec 3.99Da/30sec	5DA/30sec 3.99Da/30sec	5DA/30sec 3.99Da/30sec	<b>OOREDOO</b> Hala star Nedjema plus
3.98DA/30sec 3.98DA/30sec 4DA/30sec 5 DA/30sec	3.98DA/30sec 3.98DA/30sec 4DA/30sec 5 DA/30sec	3.98DA/30sec 3.98DA/30sec 4DA/30sec 5 DA/30sec	<b>MOBILIS</b> Tofik Classic Batel Gosto

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على <http://abbinvest.com/index>

### التعليق:

إن أسعار المكالمات المطبقة من طرف جيزي، أوريدو وموبليس معقدة الفهم اراديا وهذا المنهج ليس بالنسبة لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر فقط بل هي سياسة تنتهجها كل مؤسسات الهاتف النقال في العالم، والهدف منه أكيد هو أن تجعل المستهلك النهائي كم سيكلفه فعليا وهذا ما يرجع بالفائدة على مؤسسات الهاتف النقال.

وأخيرا وبشكل عام يتضح من الجدول أن أسعار مؤسسة موبليس أرخص وأقل تعقيدا مقارنة بجيزي وأوريدو.

\*ودعما لما سبق نستدل من الجدول الآتي:

جدول يوضح اثر المنتجات الجديدة كاستراتيجية تنافسية لمؤسسات الهاتف النقال

الجدول رقم (10): يوضح اثر المنتجات الجديدة كاستراتيجية تنافسية لمؤسسات الهاتف النقال

الدفع المسبق	الدفع البعدي	الحصة السوقية	تغطية الشبكة	
3.630 مليون مشترك	900000 مشترك	44.2%	97%	<b>Mobilis</b>
2.915 مليون مشترك	692000 مشترك	43.8%	91%	<b>Ooredoo</b>
676000 مشترك	309000 مشترك	12%	93%	<b>Djezzy</b>

من اعداد الطالبة بناء على <http://www.dzairmobile.com>

الذي يبين أثر المنتجات الجديدة كاستراتيجية تنافسية لمؤسسات الهاتف النقال على عدد المشتركين والحصة السوقية وبالمقابل اجتهادات المؤسسات المذكورة في توفير التغطية لجميع مشتركها عبر ولايات الوطن.

حيث تصدر مؤسسة موبليس الصدارة في عدد المشتركين لخدمات الدفع المسبق والدفع البعدي بحصة سوقية تقدر بـ 44.2% وأكبر تغطية بـ 97% لتأتي أوريدو في المرتبة الثانية بـ 3.630 مليون مشترك في خدمات الدفع المسبق و 692000 مشترك في خدمات الدفع البعدي ولحصة سوقية بـ 43.8% وتأتي جيزي في المرتبة الأخيرة بـ 676000 مشترك في الدفع المسبق و 309000 مشترك في الدفع البعدي وتأتي في المرتبة الثانية في تغطية الشبكة بـ 93% وتليها أوريدو بـ 91%.

ومنه فإن منتجات مؤسسة موبليس أكسبتها ميزة تنافسية جعلتها في الصدارة وحجز مكان معتبر في سوق الهاتف النقال على غرار المنافسين الآخرين أوريدو وجازي.

### خلاصة الفصل الثالث:

في ظل التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة التي شهدتها السوق الجزائري في قطاع الهاتف النقال وجدت نفسها هذه المؤسسات مجبرة على التجديد في عروضها وتقديم منتجات جديدة تلبية لحاجات الشرائح المستهدفة، ولهذا فقد اعتمدت هذه المؤسسات على سياسة التتويج في العروض التي تقدمها من خلال:

- توسيع في تشكيلة منتجاتها والتحسين في عروضها .
- ادراج تقنيات جديدة ومبتكرة متمثلة في 3G.
- توفير خدمات جديدة كالدفء الإلكتروني.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة:

لقد اهتمت دراستنا بالإجابة عن الاشكالية المطروحة في مقدمة البحث و المتمثلة في ما يلي:

ما هو دور المنتجات الجديدة في زيادة التنافس بين مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر؟

وقد حاولنا الاجابة عن هذه الاشكالية من خلال تجزئتها إلى عدة تساؤلات والتي تدعمت إجابتها من خلال فصول الدراسة، فقد أوضحت بالتفصيل جميع نقاط و عناصر التساؤلات. وفي ما يلي سنقدم أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة، وذلك وفق الآتي:

### 1- نتائج اختبار الفرضيات:

لقد أوضحت نتائج الدراسة صحة جميع الفرضيات المقدمة، في ما ذلك الفرضية الأساسية، وذلك

من خلال ما يلي:

- تعتبر المنتجات الجديدة جد مهمة للمؤسسة، بحيث تمكنها من تحقيق نتائج جد إيجابية على المستوى الداخلي لها (تحقيق أرباح إضافية، تحسين المبيعات و الزيادة في رقم الأعمال)، أما على المستوى الخارجي فإنها تدفع بالمؤسسة إلى مستوى أفضل من منافسيها، و تحقيق الأمتل لعملائها.
- تمثل الميزة التنافسية الأداة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تتميز عن باقي منافسيها في السوق، وذلك من خلال تقديم الأفضل لعملائها مقارنة بالمنافسين؛ و يُمكن للمؤسسة تحقيق ذلك من خلال تتبّع إحدى الاستراتيجيات التالية: التقليل في التكاليف أو التّمييز من خلال المنتج أو الخدمات المرافقة له.
- يُشير امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلى مدى انفرادها عن باقي منافسيها، وهذا ما يجعلها تحقق أرباح جيّدة، ولكن لفتراتٍ قصيرة أحياناً، نتيجة لملاحقة المنافسين ومحاولتهم تقليد هذه الميزة، وهنا يَظهر تميّز المؤسسة من خلال إعادة تطوير ميزتها، أو التفكير في ميزة تنافسية جديدة تماماً و كنتيجة للفرضية العامة نجد أنّ:
- المنتجات الجديدة هي إحدى أهم مداخل تحصيل ميزة تنافسية للمؤسسة وأحد أهم أركان بناءها، حيث تمنح المنتجات الجديدة المؤسسة شيئاً فريداً ومميزاً يفتقر إليه المنافسون.

## 2- نتائج الدراسة:

بالنسبة للدراسة التي قمنا بها فقد أوضحت جملة من النتائج، و التي سندرجها في ما يلي:

### \*الجزء النظري: تمثلت النتائج في ما يلي:

- تمثل المنتجات الجديدة حتمية ضرورية لنجاح المؤسسات، و خاصة التي تعتمد على التطوير باستمرار.
- أهمية المنتجات الجديدة كخيار استراتيجي في المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق والمحافظة على حصتها السوقية وتلبية حاجات ورغبات مستهلكيها.
- يُعتبر كل من التجديد والتطوير مفاتيح الارتكاز لتحقيق ما يسمى بالمنتجات الجديدة.
- يُمثل البحث و التطوير إحدى أهم الدعائم الأساسية لنجاح المؤسسات التي تسعى نحو التطوير المستمر.
- تعتبر الميزة التنافسية، تلك القيمة المحققة للعملاء مقارنة بالمنافسين .
- يُمكن امتلاك ميزة تنافسية على أساس المنتج، من خلال التقليل في التكاليف المرتبطة بالمنتج، أو التمييز في مواصفاته.

### الجزء التطبيقي (دراسة الحالة): تمثلت النتائج في ما يلي:

- امتلاك مؤسسات الهاتف النقال لمجموعة من العروض المختلفة والمغرية.
- العمل وفق المقاييس و المواصفات الوطنية، مع التذكير أنّ المواصفات تختلف من دولة لأخرى .
- إمكانية تطوير المنتجات من خلال ما تمتلكه مؤسسات الهاتف النقال.
- تقديم منتجات متقاربة في العروض مما أدى الى زيادة التنافس.
- أنّ التحولات المختلفة التي حدثت في البيئة المحيطة بإحدى مؤسسات الهاتف النقال (جازي كان لها تأثيرا خاصا وواضحا على نشاط المؤسسة فيما يخص حتمية تطوير منتجات جديدة ومواكبة هذه التحولات.

## 3-آفاق الدراسة:

في ختام هذه العمل يُمكن تقديم جملة من المواضيع، و التي يُمكن التّفكير فيها كأفاق لدراسات مستقبلية، وتتمثل في ما يلي:

- استراتيجيات طرح المنتجات الجديدة.
- أهمية تسعير المنتجات الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية.
- دور الترويج للمنتجات الجديدة في التأثير على سلوك المستهلك.
- تقييم أداء المنتجات الجديدة و أسباب فشلها في السوق.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا ولو بقسط قليل في معالجة هذا الموضوع، فإن أصبت فمن الله وحده لا شريك له، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان و نسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا لما فيه الخير.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً- الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار الكتب المصرية ، ط1، 2001.
2. أحمد عرفة، سمية شبلي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، دار النشر، الاسكندرية، 1999.
3. اياد عبد الفتاح السنور، الأصول العلمية للتسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. تامر ياسير البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
7. زكريا غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
8. سيد عليو، برنامج الهندسة الإدارية ،ط الأولى، مكتبة جزرة الورد، المنصور مصر، 2002.
9. صلاح الشنواي، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
10. طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
11. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
12. فريد النجار . المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،2000.
13. فريد راغب النجار .إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا. دار الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997.
14. فريد يرك شوالد: التحاليل الجديدة" مجلة المعالم، اقتصاد وتجارة وعولمة، العدد الرابع، دار النشر، مارنيو.
15. مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

16. محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
17. محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، الطبعة 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
18. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الاسكندرية، بدون ذكر سنة النشر.
19. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
20. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
21. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي تطبيق في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، 2003.
22. معالي فهمي حيدر. نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسي الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2002.
23. ناجي معلا وآخرون، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. ناجي معلا وراضي توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005 .
25. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. نعيم العبد عاشور وآخرون، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

#### ثانياً - المذكرات:

27. بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف د، ياها عيسى، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007.
28. غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف أحمد بوراس، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
29. لكلل علي، اطلاق منتج جديد متابعة وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق استراتيجي، جامعة سطيف، 2011، 2012.
30. قشود جلول، تطوير المنتجات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية نتخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2007.

### ثالثا - الملتقيات:

31. أحمد عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 12-13 ، 2005.
32. إلهام فخري أحمد حسين، التسويق بالعلاقات ،الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي ( الفرص والتحديات) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003،
33. رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية، الملتقى الوطني الأول للمؤسسات الاقتصادية وتحديد المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22/23/أفريل، 2003.
34. عبد الرزاق نذير، خلق مزايا تنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 3-4 ماي 2005.
35. عبد الكريم شوكال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية علوم اقتصاد والتسيير، نوفمبر
36. عمار عماري وسعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد3، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004.
37. عمر عزوي ومحمد عجيبة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
38. كمال رزيق ويوسف مسعداوي، إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال، منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 30 نوفمبر 1 ديسمبر 2004.
39. مجدي محمد محمود طایل . توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال ندوة التجارة الإلكترونية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، على الموقع الأنترنت: 25 - 2 - 2015.

40. هادي صلاح عباس. إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005.

41. يحضيه سملاي، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22، 23. أبريل 2003.

### المراجع باللغة الأجنبية

42. David Gotteland et autres, Développer un nouveau produit, Pearson education, France, 2005.

### المواقع الإلكترونية

- مجدي محمد محمود طايل . توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال ندوة التجارة الإلكترونية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، ص 6 على الموقع الأنترنت:
- [www.managment forum.or.sa/manag/palers/1.3/majdv.doc](http://www.managmentforum.or.sa/manag/palers/1.3/majdv.doc) http://25/2/2015.a15.20
- [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) 17/4/2015
- [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz) 20/4/2015
- [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz) 20/4/2015
- <http://abbinvest.com/index>
- <http://www.dzairmobile.com>
- <http://www.3galgerien.com>

# الملاحق

## Ooredoo Recharge

### Le 1<sup>er</sup> service exclusif de rechargement de ligne via GAB

Pour la première fois en Algérie et en exclusivité chez Ooredoo, découvrez Ooredoo Recharge, le service qui vous permet de recharger votre ligne Ooredoo depuis des GAB (guichets automatiques bancaires).

Ce service est disponible dans tous les GAB de BNP Paribas sur le territoire national.

### Comment ça marche ?

- Le client détenteur d'une carte CIB BNP Paribas devra accéder au menu du GAB,
- Sélectionner l'onglet « Rechargement mobile » et suivre les instructions sur l'écran,
- Introduire le numéro à recharger ainsi que le montant,
- Une fois validé, le numéro Ooredoo destinataire recevra le montant rechargé directement sur sa ligne Ooredoo.

### Combien ça coûte ?

Le service est totalement gratuit, sans aucun frais supplémentaire, seul le montant rechargé vous sera déduit.

Rechargez votre ligne Ooredoo  
chez BNP Paribas

ooredoo

24H/24  
EXCLUSIVITÉ  
SANS FRAIS



Plus d'infos  
0550 000 333

ooredoo.dz

أول خدمة في الجزائر لتعبئة خطك الهاتفي  
أو دفع فاتورتك بواسطة بطاقة CIB



خدمة مجانية جديدة\*  
eStorm



\* بدون تكاليف إضافية.  
صالحة لخطوط Ooredoo فقط.  
خدمة متوفرة عبر الموقع الإلكتروني [estorm.ooredoo.dz](http://estorm.ooredoo.dz)  
برجعي التقرب من بنكك لاستلام رمز الحصول للخدمة (متوفرة لدى جميع البنوك).  
SATIM : شركة النقد الأجنبي و العلاقات البنكية بين البنوك  
المزيد من المعلومات : 0550 000 333 - [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)

لاستار حالة  
La Star Hala

500<sup>DA</sup>  
BONUS

كل شهر، ومدى الحياة !  
Tous les mois, à vie !

ooredoo

La Star Hala

- ▶ 500<sup>DA</sup> de Bonus\* chaque mois et à vie !
- ▶ 5<sup>DA</sup> l'appel et SMS vers tous les réseaux nationaux
- ▶ Validité illimitée\*\*
- ▶ 10 Messages Multimédia (MMS) de bienvenue offerts !

\* Pour profiter du bonus, rechargez 500<sup>DA</sup>, en une ou plusieurs opérations, avant le 14 de chaque mois.

\*\* Sous réserve d'effectuer une communication payante (Appel ou SMS) tous les trois (3) mois.

مع \*600# → أول إلى أول



يمكن لمستخدمي «مبتسم»، «فوسطو» و «باطل» الانضمام إلى الخدمة «أول» بتشكيل #600\* والإختيار بين التسميتين الآتيتين:

### 1. أول نحو موبيليس

صنف 500 دج	صنف 100 دج	الرصيد المجاني (مكالمات ورسائل قصيرة)
400% صالح نحو موبيليس لكل تعبئة قيمتها تتراوح ما بين 500 و 999 دج	200% صالح نحو موبيليس لكل تعبئة قيمتها تتراوح ما بين 100 و 499 دج	مدة صلاحية الرصيد المجاني
7 أيام	24 ساعة	

### 2. أول نحو كل الشبكات

صنف 2000 دج	صنف 1000 دج	الرصيد المجاني (مكالمات ورسائل قصيرة)
250% صالح نحو كل الشبكات لكل تعبئة ابتداءً من 2000 دج	150% صالح نحو كل الشبكات لكل تعبئة قيمتها تتراوح ما بين 1000 و 1999 دج	مدة صلاحية الرصيد المجاني
شهر	15 يوم	

mobilis.dz

سعر الانضمام: 50 دج



مع العرض الجديد «توفيق» الموجه خصيصاً للطلبة، يمكنكم البقاء في إتصال دائم مع الجماعة كما تساعدكم مزايا العرض الجديد «توفيق» في تحقيق النجاح.

أسعار العرض خارج الجماعة	أسعار العرض ما بين الجماعة
سعر المكالمات نحو كل الشبكات 3.98 دج / 30 ثانية	سعر المكالمات ما بين الجماعة 1 دج / 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الشبكات الوطنية 4 دج	سعر الرسائل المصورة و الصوتية (MMS) 5 دج
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الخارج 15 دج	
سعر الرسائل المصورة و الصوتية (MMS) 10 دج	
0.10 دج / Ko	إنترنت

### مزايا عرض "توفيق"

#### هدية الترحيب

30 دقيقة نحو موبيليس	صالح لمدة 07 أيام
+ 05 رسائل مصورة و صوتية نحو موبيليس (MMS)	
+ 10 رسائل قصيرة (SMS) نحو كل الشبكات	
+ 15 ميغا إنترنت	
إشتراك في نغمتي + 05 نغمات	صالح لمدة 30 يوماً

\* تتم عملية تشغيل خدمة النغمات في 24 ساعة

#### الرصيد المهدي

100% من الرصيد المهدي لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 500 و 1000 دج	صالح لمدة 15 يوماً نحو كل الشبكات الوطنية.
--	--

#### الصيغة المريحة\*\*

20 دقيقة نحو موبيليس	20 دج
05 دقائق نحو كل الشبكات	20 دج
باك الرسائل القصيرة 20 نحو موبيليس أو 10 نحو الشبكات الأخرى	20 دج
10 ميغا إنترنت	50 دج

\*\* سجل نفسك في "الصيغة المريحة" عبر خدمة #600\*، و استند من صلاحية تمتد إلى 24 سا.

لتتعرف على هدية الترحيب و الصيغة المريحة شكل #223\*

أيضا كنتم موبيليس

أيضا كنتم موبيليس

أول wael

3ouroud  
GOOD

DJEZZY  
جازي

مرحباً بالغد

DJEZZY

GO

DOUBLE  
BONUS

400 DA = 800 DA

100 DA BONUS SUR  
APPELS REÇUS

DJEZZY

GO

AHDER

50 DA = 50 MIN

+  
1,75 DA / 30 SEC.

GO, PROFITE  
AU MAX !

DJEZZY

GO

TEXTO

25 DA = 50 SMS

SOUSCRIPTIONS ILLIMITÉES

DJEZZY

GO

AHDER +

100 DA = 60 MIN / 20 MIN

+  
1,75 DA / 30 SEC.

DJEZZY  
جازي

مرحباً بالغد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

قدمت هذه الدراسة صورة شاملة عن كل ما يتعلق بالمنتجات الجديدة وأهم التصنيفات التي يعتمد عليها، والمراحل المتبعة لتطوير المنتج الجديد واتخاذها كاستراتيجية تنافسية تميزها عن باقي المنافسين. ولإعطاء صورة أوضح تم تدعيم هذه الدراسة بدراسة ميدانية على مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (موبليس، جازي، أوريدو) ذلك للوقوف على أهم المنتجات والعروض الجديدة التي تقدمها تلك المؤسسات واثرها في زيادة التنافسية.

**كلمات مفتاحية:** المنتجات الجديدة، تطوير المنتجات الجديدة، المنافسة، الميزة التنافسية.

## Le Résumé:

Cette étude a fourni une image complète de tout ce qui concerne les nouveaux produits et les catégories les plus importantes, ainsi que les étapes utilisées pour développer le nouveau produit et la stratégie concurrentielle pris à part du reste des concurrents.

Pour donner une image plus claire de cette étude c'est de la renforcer par une étude de terrain sur les entreprises de téléphone mobile en Algérie (Mobilis, djezzy, Ooredoo) afin d'identifier les nouvelles offres et les produits les plus importants offerts par ces institutions et leur impact dans l'augmentation de la compétitivité.

**Des mots clés:** Nouveaux produits, développement de nouveaux produits, la concurrence, avantage concurrentiel.