وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G

(سيدى الكبير سابقا)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال والتسويق

إعداد الطالب : أيوب صكري

إشراف : الدكتور موسى سعداوي

لجنة المناقشة

*** الأستاذ الدكتور: مكيد علي(جامعة المدية).....رئيسا**

*** الدكتور: سعداوي موسى(جامعة المدية)..... ...مشرفا ومقررا**

*** الأستاذ الدكتور: رزيق كمال(جامعة البليدة).....ممتحنا**

*** الدكتور: بوفاسة سليمان(جامعة المدية)..... .....ممتحنا**

السنة الجامعية 2012/2011

شكر وتقدير

إلهي

لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك...فالحمد لله مالك الكون وخالق العباد، عالم الغيب والشهادة، به نستعين

أحمده تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا وشفيعنا صلوات ربي وسلامه عليه.

امتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس» فإني أتقدم بجزيل الشكر وخالص الاحترام والتقدير إلى:

- ✓ **السيد الأستاذ الدكتور سعداوي موسى، الذين كان نعم الأستاذ ونعم المشرف طوال فترة إعداد هذه الرسالة، ولم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته البناءة، رغم الظروف التي كان يعاني منها، فأسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يشفيه، وأن يجعل عمله هذا في ميزان حسناته.**
- ✓ **الأساتذة الجزائريين و العرب الذين صادفتهم في مساري العلمي وتعلمت على أيديهم حروفا من ذهب.**
- ✓ **الأساتذة وعمال المكتبة والطاقم الإداري العاملين بجـامعة المدية على جهودهم الكبيرة.**
- ✓ **رئيس مصلحة التسويق وكافة عمال مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G بالبليدة على مساعدتم لي وإيفادي بالمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.**
- ✓ **أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم لبحثي هذا.**
- ✓ **إلى الشموع التي ذابت في كبرياء لتنير كل خطوة في دربنا..إلى كل مـن سـاهم في بحثي هذا من قريب أو بعيد.**

الإهداء

إلى

مـن كلله الله بالهيبة **والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من** أحمل أسمه **بكل افتخار**

أرجو مـ ـ ـن الله **أن** يمد في **عـمرك وستبقى كـلماتك** نجـوما **أهتدي** بها**.. والدي العزيز**

إلى

مـلاكي في الحياة **.. إلى مـعنى** الحب **وإلى مـعنى** الحنان **و** التفاني **.. إلى بسمة** الحياة **وسر** الوجود

إلى **من كان دعاؤها سر** نجاحي إلى **.. من بوجودها أكتسب** قوة ومحبة **لا حدود** لها**..** أمي الحبيبة

إلى

صـ ـ ـاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة، إلى **من ساعدتني كثيرا لإتمام هذا العمل..** أختي صبرينة

إلى

القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى **رياحين** حياتي **..إخوتي وأخواتي، أسيا، سليمة،** ياسين **و** إلى محمد **وأمال.**

إلى **صديقي** محمد

إلى **كل إخوتي وأخواتي الذين** لم **تلدهم أمي .. إلى من** تحلو **بالإخاء** وتميزوا **بالوفاء والعطاء** إلى ينابيع **الصدق الصافي** إلى **من كانوا معي على طريق النجاح** والخير **و من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم...أصدقائي**

مستخلص:

تعد إستراتيجية طرح المنتجات الجديدة في السوق من قبل المؤسسات المعاصرة، أحد أهم المداخل للتأقلم مع التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال المحيطة بها، وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا دراسة كيفية مساهمة عملية تجديد منتجات المؤسسة في المحافظة على مركزها التنافسي وتفعيله، وتوصلنا إلى أنه يجب على المؤسسة التي ترغب في احتلال مكانة متميزة في السوق أن تهتم بموارد ها الملموسة وغير الملموسة الحالية والمستقبلية، وأن تتبع استراتيجيات وأساليب حديثة تتماشى مع التغيرات في بيئة أعمالها، وخاصة تعزيز ولاء الزبون الذي يعتبر أهم مدخل لتحقيق هذه الأهداف، كما توصلنا إلى أن تبني المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجية قائمة على تجديد المنتجات يعد مدخلا من مداخل تحقيق التميز على المنافسين، ويؤدي بدوره أيضا إلى تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة.

وسعينا أيضا إلى إسقاط هذه الدراسة النظرية على الواقع العملي، واخترنا مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سيدي الكبير سابقا) لإجراء الدراسة الميدانية، واعتمدنا في ذلك على المقابلة مع القائمين على المؤسسة وكذا الإستبانة كأداة للدراسة، ووزعنا 100 استمارة على زبائن المؤسسة، واسترجعنا منها 95 استمارة، قمنا بتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، وتوصلنا إلى أن زبائن مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G راضون عن عملية التجديد فيها، ولكن السياسة الترويجية المعتمدة في المؤسسة غير كافية، ولازالت ضعيفة خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد، إضافة إلى قلة الوسائل التوزيعية مما يطرح مشكل الوفرة في المنتوج.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	III
الإهداء.....	VII
المستخلص باللغة العربية.....	V
فهرس المحتويات.....	VII -V II
فهرس الأشكال.....	VII
فهرس الجداول.....	VII - VII
فهرس الملاحق.....	VII
المقدمة العامة.....	**أ - و**
الفصل الأول: مدخل للمنتجات الجديدة	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة	21-3
المطلب الأول: تسيير الإبداع في المؤسسة.....	3
أولا: مفهوم الإبداع.....	3
ثانيا: أهمية الإبداع في المؤسسة.....	5
ثالثا: الحاجة للإبداع.....	6
رابعا :أنواع الإبداع.....	6
المطلب الثاني: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمنتج	8
أولا:المفهوم التسويقي للمنتج مستوياته.....	8
ثانيا:تصنيف المنتجات من وجهة نظر التسويق.....	10
ثالثا: قرارات مزيج المنتجات.....	13
رابعا:دورة حياة المنتجات وتطبيقاتها.....	13
المطلب الثالث: تبني المنتوج الجديد وتسييره.....	16
أولا: مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها.....	17

ثانيا: مبررات تطوير المنتجات.....	18
ثالثا: إدارة المنتجات الجديدة	19
المبحث الثاني: استراتيجيات ومراحل تطوير المنتجات	35-22
المطلب الأول: إستراتيجية تطوير المنتجات.....	22
أولا:الأهمية الإستراتيجية للمنتجات.....	22
ثانيا: المنتج وحاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق قيمة لهم.....	22
ثالثا:تطوير المنتجات كإستراتيجية للنمو.....	24
المطلب الثاني : مراحل تطوير المنتجات.....	25
أولا: توليد الأفكار وغربلتها وتقييمها.....	26
ثانيا: تطوير المفهوم و اختباره وتطوير الإستراتيجية التسويقية له.....	30
ثالثا: التحليل المالي وتطوير المنتجات.....	30
رابعا:اختبار المنتج الجديد في السوق وطرحه بشكل تجاري.....	33
المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمنتج الجديد	49-36
المطلب الأول: التصميم الأولي للمنتج الجديد.....	36
أولا: الخصائص الوظيفية.....	36
ثانيا: الخصائص الهيكلية.....	39
المطلب الثاني: قرارات تسعير المنتج الجديد.....	40
أولا: مفاهيم متعلقة بتسعير المنتج الجديد.....	41
ثانيا- استراتيجيات تسعير المنتج الجديد.....	43
المطلب الثالث: قرارات توزيع المنتج الجديد.....	44
أولا: مفاهيم متعلقة بتوزيع المنتج.....	44
ثانيا: سياسات واستراتيجيات التوزيع.....	44
المطلب الرابع :قرارات الترويج للمنتج الجديد.....	47
أولا: مفاهيم متعلقة بالترويج.....	48
ثانيا: عناصر المزيج الترويجي	48
ثالثا: إستراتيجيات الترويج.....	49
خلاصة الفصل الأول.....	50

الفصل الثاني: دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية	
تمهيد	52
المبحث الأول: الميزة التنافسية	63-53
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	53
أولا: تعريف الميزة التنافسية.....	53
ثانيا: أهداف الميزة التنافسية.....	54
ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية	54
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية	56
أولا: ميزة التكلفة الأقل.....	56
ثانيا: ميزة التميز.....	56
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....	57
أولا: محددات الميزة التنافسية.....	57
ثانيا:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	59
المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.....	60
أولا: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية.....	60
ثانيا: مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية.....	61
المبحث الثاني: المنتج الجديد في ظل تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة	76-63
المطلب الأول: تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة.....	63
أولا: البيئة الداخلية.....	63
ثانيا: البيئة الخارجية.....	64
المطلب الثاني: المنتج الجديد والبيئة التنافسية للمؤسسة.....	65
أولا- تصنيف البيئة التنافسية	66
ثانيا: تحليل قوى التنافس.....	67
ثالثا: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.....	70
المطلب الثالث: المنتج الجديد والبيئة الصناعية العالمية.....	72
أولا: تزايد شدة المنافسة في البيئة العالمية.....	72
ثانيا: التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية.....	73

ثالثا: التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة.....	74
رابعا: التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.....	74
خامسا: تزايد معدلات الإبتكار والتغير التكنولوجي.....	75
المبحث الثالث: المنتج الجديد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية	89-76
المطلب الأول: علاقة الإبداع والإبتكار بالميزة التنافسية.....	76
أولا: علاقة الإبداع والابتكار بتنافسية المؤسسة.....	76
ثانيا: علاقة الابتكار و الإبداع بالإستراتيجيات التنافسية.....	77
ثالثا:الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	79
المطلب الثاني: التجديد مدخل لتفعيل الميزة تنافسية.....	81
أولا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية من خلال التجديد.....	81
ثانيا: التجديد والإستراتيجيات التنافسية.....	82
المطلب الثالث: دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية.....	84
أولا : تأثير المنتجات الجديدة على البيئة التنافسية.....	84
ثانيا: تأثير المنتجات الجديدة على البيئة الداخلية.....	87
خلاصة الفصل الثاني.....	89
الفصل الثالث: واقع المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف ودوره في تفعيل الميزة التنافسية	
تمهيد.....	91
المبحث الأول: عرض عام لنشاط مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G	100-93
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G (سيدي الكبير سابقا)...	93
أولا- إنشاء مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية	93
ثانيا: ثانيا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة	98
المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويقية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G	99
أولا: أولا- البيئة الداخلية.....	99
ثانيا: ثانيا- البيئة الخارجية	101
المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	103
أولا- منتجات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	104

ثانيا- تسعير منتجات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	105
ثالثا- سياسة التوزيع في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	107
رابعا- السياسة الترويجية في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	111
المطلب الرابع: واقع المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	115
أولا-المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف منذ 2000.....	115
ثانيا- عملية تطوير المنتجات في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	115
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	120
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	120
أولا- مجال الدراسة (حدود الدراسة).....	120
ثانيا- عينة الدراسة.....	120
ثالثا- أدوات الدراسة.....	121
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	124
أولا- تحليل الجانب الأول من الإستبانة والمتعلق بالمعلومات الشخصية.....	125
ثانيا- تحليل الجزء الثاني من الإستبانة.....	131
المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية.....	152
أولا- نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو المنتجات الجديدة.....	153
ثانيا- نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو الميزة التنافسية.....	155
ثالثا: علاقة المنتجات الجديدة بالميزة التنافسية.....	156
خلاصة الفصل الثالث.....	158
خاتمة عامة.....	163-160
المراجع.....	173-165
الملاحق.....	196-175

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	مستويات مفهوم الإنتاج.....	9
الشكل رقم (1-2)	أقسام السلع.....	10
الشكل رقم (1-3)	دورة حياة المنتج.....	14
الشكل رقم (1-4)	طرح المنتجات الجديدة للمحافظة على المركز الربحي للمؤسسة.....	15
الشكل رقم (1-5)	بعث دورة حياة جديدة من خلال تطوير المنتج.....	16
الشكل رقم (1-6)	استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير والحاجات والرغبات الاستهلاكية.....	23
الشكل رقم (1-7)	مصفوفة النمو/الحصة أو المصفوفة(Ansoff).....	24
الشكل رقم (1-8)	خطوات عملية تطوير المنتج.....	26
الشكل رقم (1-9)	مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة.....	28
الشكل رقم (1-10)	التحليل المالي حسب دور حياة المنتج الجديد.....	32
الشكل رقم (1-11)	قائمة المعايير التي يمكن استخدامها لاختيار أسواق الإختبار.....	34
الشكل رقم (1-12)	أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر المستهلك.....	37
الشكل رقم (1-13)	وضع المنتج ضمن العلاقة"السعر/القيمة".....	42
الشكل رقم (1-14)	إستراتيجية التوزيع.....	47
الشكل رقم (2-1)	أنواع الميزة التنافسية.....	57
الشكل رقم (2-2)	دورة حياة الميزة التنافسية.....	58
الشكل رقم (2-3)	قوى التنافس ل porter.....	67
الشكل رقم (2-4)	الإستراتيجيات العامة للتنافس.....	72
الشكل رقم (2-5)	العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية.....	76
الشكل رقم (2-6)	العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.....	77
الشكل رقم (3-1)	يمثل مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G	97
الشكل رقم (3-2)	مراكز التوزيع لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.....	109
الشكل رقم (3-3)	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب الجنس.....	125
الشكل رقم (3-4)	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب السن.....	126
الشكل رقم (3-5)	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.....	127
الشكل رقم (3-6)	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب المستوى الدراسي.....	128
الشكل رقم (3-7)	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب المهنة.....	129
الشكل رقم (3-8)	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب الدخل.....	130

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-1):	أنواع السلع الاستهلاكية.....	11
الجدول رقم (1-2):	أنواع السلع الإنتاجية.....	11
الجدول رقم (1-3):	أنواع الخدمات.....	12
الجدول رقم (1-4):	العوامل المستخدمة لغربلة الأفكار باستخدام نموذج ليكرت.....	29
الجدول رقم (3-1):	توزيع العمال في مؤسسة الإخوة زحاف حسب طبيعة الوظائف.....	94
الجدول رقم (3-2):	أسعار منتجات الشربة بمختلف أنواعها بمؤسسة الإخوة زحاف.....	107
الجدول رقم (3-3):	تطور مبيعات منتوجات الشربة منذ سنة 2008.....	117
الجدول رقم (3-4):	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة.....	122
الجدول رقم (3-5):	مجالات الاتجاهات حسب ليكرت الصيغة الخماسية.....	123
الجدول رقم (3-6):	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	125
الجدول رقم (3-7):	توزيع عينة الدراسة حسب السن.....	126
الجدول رقم (3-8):	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.....	127
الجدول رقم (3-9):	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.....	128
الجدول رقم (3-10):	توزيع عينة الدراسة حسب المهنة.....	129
الجدول رقم (3-11):	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل.....	130
الجدول رقم (3-12):	درجة معرفة مؤسسة الإخوة زحاف.....	131
الجدول رقم (3-13):	يبين المعايير الأساسية عند إتخاذ قرار شراء المشروبات.....	132
الجدول رقم (3-14):	يبين مصادر المعلومات لشراء المشروب الجديد الشربة.....	135
الجدول رقم (3-15):	يبين درجة الرضا عن المشروب الجديد الشربة.....	138
الجدول رقم (3-16):	يبين واقع عملية تطوير المنتجات في مؤسسة الإخوة زحاف.....	141
الجدول رقم (3-17):	درجة الرضا عن المشروب الجديد الشربة.....	142
الجدول رقم (3-18):	درجة رضا المستهلكين عن قائمة بعض المشروبات.....	143
الجدول رقم (3-19):	درجة تكرار شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف.....	147
الجدول رقم (3-20):	يبين الغاية من التجديد والتحسين المستمر في المشروبات بالنسبة لمنتجي المشروبات	150
الجدول رقم (3-21):	درجة الولاء لمشروبات الشربة.....	152
الجدول رقم (3-22):	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو المنتجات الجديدة.....	154
الجدول رقم (3-23):	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو الميزة التنافسية.....	155

الجدول رقم (3-24):	**علاقة المنتجات الجديدة بالميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف.....**	**157**

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01):	**قائمة بأسماء محكمي الإستبانة.....**	175
الملحق رقم (02):	**الإستبانة** في **شكلها النهائي.....**	176
الملحق رقم (03):	**الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss .....**	182

مقدمة عامة

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة و الحاصلة في عالمنا المعاصر، سواء على الصعيد الاقتصادي أو التجاري أو على الصعيد التنظيمي وكذا الصعيد التكنولوجي والمعرفي، تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود بيئة الأعمال، مما يتطلب منها التأقلم مع هذا الوضع بما أنها نظام مفتوح، وتتجسد أهم هذه التحديات في ظاهرة العولمة التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وحرية انتقال رؤوس الأموال واليد العاملة والسلع، كذلك زيادة الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية والتي أصبحت تشكل قوى اقتصادية بحد ذاتها، وأيضا تسارع حركة التطور التكنولوجي، وزيادة متطلبات العميل خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه، وزيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة وظهور فرص تسويقية جديدة.

ونتيجة لما تفرضه العولمة من تحرير المبادلات الخارجية وانفتاح الأسواق وتزايد المنافسة، على المؤسسة الجزائرية إذا أرادت الاستمرار أن تعمل على خلق وتنمية قدراتها التنافسية، بشكل يضمن لها البقاء والنمو من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية تسمح لها بإنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف، واستخدام الطرق الحديثة عالية الكفاءة لتحسين الأداء وتطوير قدراتها البشرية قصد الوصول إلى صفة الابتكار والإبداع.

لهذا تعتبر عملية تطوير المنتجات أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد، مما يدعم تفوقها وبقاءها ونموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة (المنافسة بإبداع)، واستحواذ أنشطة البحث والتطوير على مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة، والكم الهائل للمنتجات المطروحة في الأسواق وتقلص دورة حياة المنتجات خاصة مع تسارع التطورات التكنولوجية.

الإشكالية:

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، ومن هذا المنطلق تعد عملية تطوير وتقديم المنتجات الجديدة من أهم الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، و في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في :

كيف تساهم المنتجات الجديدة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وينطوي هذا التساؤل الجوهري على عدة تساؤلات فرعية منها :

- ما هي مختلف مداخل تقديم المنتجات الجديدة ؟ و ما هي مختلف الإستراتيجيات المتبعة في ذلك؟
- ما هي عوامل وآليات بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- ما هي أهمية و دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هو واقع إستراتيجية طرح المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G ؟ وهل يمكنها المساهمة في تطوير القدرات التنافسية لهذه المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ إن أهم مدخل لمساهمة المنتجات الجديدة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هو المساهمة في تعزيز ولاء ورضا الزبون.
- ✓ تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة.
- ✓ يمكن لإستراتيجية تقديم وطرح المنتجات الجديدة أن تساهم في تحقيق الأفضلية والسبق في الزمان والمكان للمؤسسة الاقتصادية على منافسيها.
- ✓ تساهم إستراتيجية طرح المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.

أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ الأهمية التي يحملها موضوع الدراسة وتطوير المنتجات في مجال التسويق.
- ❖ اهتمام المؤسسات بالمنتج الجديد نظرا لتغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم.
- ❖ الميول الشخصي لمعاجلة هذا الموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصصنا، وخاصة لقلة البحوث التي تناولته.

أهمية الموضوع :

تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولنا لموضوع يتسم بالحداثة والتطور المستمر، محاولة لإبراز التحديات والضغوطات التي أصبحت تواجه المؤسسات، فالعصر الحالي أصبح يتميز بالتغير السريع في مجالات كثيرة، والمؤسسات لكي تتمكن من البقاء والنمو، عليها مواكبة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا وفي أذواق المستهلكين وتلبية حاجاتهم الآنية والمستقبلية ومواجهة المنافسة الشديدة، وذلك من خلال الإبداع في المنتج، والأخذ بالاعتبار تقديم وطرح المنتجات ضمن النوعية والجودة التي يتوقعها المستهلك.

هدف الدراسة:

نهدف من بحثنا هذا إلى إبراز مداخل وإستراتيجيات طرح وتقديم المنتجات الجديدة، والتأكيد على أهمية بناء الميزة التنافسية وتوضيح كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق.

المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج وهو : دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال تقديم مفاهيم عامة حول المنتجات الجديدة ومراحل طرح منتج جديد وتطوير المنتجات، و كذا المزيج التسويقي للمنتج الجديد، وتقديم نظرة شاملة عن الميزة التنافسية من خلال تقديم مفاهيم والتطرق لمحدداتها وكذا مصادر الميزة التنافسية، و التطرق لمدى مساهمة عملية تطوير المنتجات الجديدة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما سنعتمد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي من خلال دراسة دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف بالبليدة.

حدود الدراسة :

وعن مجال حدود دراستنا سنعتمد على أسلوب التعميم في الجانب النظري مع التركيز على العينة في الجانب التطبيقي، كما ستقتصر دراستنا على المنتجات الاستهلاكية الغير معمرة دون غيرها من المنتجات الأخرى، ونحاول أن نلم بالموضوع في حدود ما توفر لدينا من معطيات ومعلومات حوله.

أما البعد **الزماني** فكان في الفترة الممتدة من سنة2000 إلى غاية 2012 ، والبعد **المكاني** تناولنا فيه دراسة حالة المستهلك الجزائري .

صعوبات الدراسة:

تعلقت بالشق التطبيقي وتمثلت في صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية لإجراء الدراسة الميدانية وكذا صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة من طرف المؤسسة.

الدراسات السابقة:

رغم سعينا للحصول على ما تم إجراؤه من بحوث ودراسات في مجال طرح وتقديم المنتجات جديدة والميزة التنافسية لم نتمكن من الحصول إلا على بعض الدراسات والتي تناولت أجزاء من دراستنا ويتعلق الأمر بـ :

بمذكرة ماجستير مقدمة من طرف الطالب سامر وليد حلاق بعنوان **"أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان"** ، الأردن ، 2008، حيث تطرق الطالب في هاته الدراسة إلى تبيان أثر تطرير المنتجات (مواصفات المنتج جودة المنتج ، التكنولوجيا المستخدمة) على اتجاهات مستهلكي الألبان ومدى وجود اختلاف في اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان تبعا لاختلاف الخصائص الشخصية .

ومذكرة ماجستير أخرى مقدمة من طرف الطالبة العيهار فلة بعنوان **"دور الجودة** في تحقيق **الميزة التنافسية للمؤسسة"** جامعة الجزائر ،**2005**. وتطرقت فيها الطالبة لدراسة الجودة باعتبارها احد المعايير التي تعتمدها المؤسسة في مواجهة منافسيها ومدى مساهمتها في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ومذكرة ماجستير أخرى مقدمة من طرف الطالب هواري عامر بعنوان**"أثر** تجديد **المنتجات على رضا وولاء الزبائن"**. جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، وهنا تناول الطالب عملية تجديد المنتجات عبر كل من الجودة، التصميم والمواصفات والمزايا في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق في وقتنا الحالي.

تقسيمات الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس واحتراما للتقسيم المنهجي ارتأينا إلى تقسيم بحثنا إلى جانبين ، جانب نظري والآخر تطبيقي وكل جانب إلى فصول و الفصول إلى مباحث والمباحث إلى مطالب مع مراعاة توزن الخطة من حيث التقسيم والحجم، في الجانب النظري سنتطرق إلى ثلاثة فصول:

سنتناول في الفصل الأول **مفاهيم عامة للمنتجات الجديدة،** وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، سنتطرق في المبحث الأول إلى مـاهية المنتجات المنتجات الجديدة من خلال ثلاثة مطالب، سنتناول فيها تسيير الإبداع في المؤسسة، تحليل المفاهيم المتعلقة بالمنتج، تبني المنتوج وتسييره، بينما سنتناول في المبحث الثاني استراتيجيات ومراحل تطوير المنتجات، من خلال مطلبين، إستراتيجية تطوير المنتجات و مراحل تطوريها، أمـا في المبحث الثالث فسنتطرق إلى المزيج التسويقي للمنتج الجديد، من خلال أربعة مطالب، التصميم الأولي للمنتج الجديد، تسعير المنتج الجديد، توزيع المنتج الجديد، الترويج للمنتج الجديد.

أما الفصل الثاني سنتناول فيه **دور المنتجات الجديدة** في **تفعيل الميزة التنافسية،** من خلال ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية في أربعة مطالب، مفهوم الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية و مصادر الميزة التنافسية، بينما سنتناول في المبحث الثاني المنتج الجديد في ظل تغيرات البيئة التنافسية، وذلك من خلال ثلاثة مطالب، تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة، المنتج الجديد والبيئة التنافسية للمؤسسة، المنتج الجديد والبيئة الصناعية العالمية، أمـا في المبحث الثالث فسنتطرق إلى المنتج الجديد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال ثلاثة مطالب، علاقة الإبداع والابتكار بالميزة التنافسية، التجديد مدخل لتفعيل الميزة تنافسية، دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة الميدانية فسنتطرق فيه إلى **واقع المنتجات الجديدة** في **مؤسسة الإخوة زحاف ودوره** في **تفعيل الميزة التنافسية** ، من خلال مبحثين ، سنتناول في المبحث الأول عرض عام لنشاط مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G في ثلاثة مطالب ، تقديم عام لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G و تحليل البيئة التسويقية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، و الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، و واقع المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G أما المبحث الثاني فسنتناول فيه

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، في ثلاثة مطالب، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، عرض وتحليل نتائج الدراسة ، اختبار فرضية الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

مدخل للمنتجات

الجديدة

تمهيـد

يعد التجديد وتطوير المنتجات عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، إذ أن تبني إستراتيجية تجديد مرنة من طرف المؤسسة هو استجابة مباشرة لركائز التسويق الحديث، ولعله من أشكال التجديد في المؤسسة هو ذلك الذي يمس المنتجات.

وتؤكد تجارب العديد من المؤسسات الناجحة، أن ما وصلت إليه استند بالدرجة الأولى على الاستجابة السريعة لأذواق وطلبات المستهلكين، وأن الميزة التنافسية لأي مؤسسة تكمن في القدرة على التنبؤ باحتياجات المستهلكين والتجاوب معها لتأخذ الأسبقية من منافسيها في تلبية هذه الرغبات، لهذا وجب على المؤسسات الحديثة أن تكون متجددة ورائدة في مجال أعمالها وذلك بنشر ثقافة التطوير والتجديد بين أعضائها.

و في هذا الفصل سنتطرق إلى مدخل عام للمنتجات الجديدة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة

المبحث الثاني: استراتيجيات ومراحل تطوير المنتجات

المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمنتج الجديد

المبحث الأول: ماهية المنتجات الجديدة

في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي، شدة المنافسة، سرعة تغير أذواق المستهلكين، احتل الإبداع مكانة معتبرة في سياسات المؤسسة وأصبح يمثل ميزة تنافسية تسعى المؤسسات إلى حسن استغلالها وإدارتها، وفي سعي المؤسسة للمحافظة على مركزها التنافسي وبقائها ونموها، أصبحت الحاجة لتطوير وتقديم منتجات جديدة ملائمة من المبادئ التسويقية الهامة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: تسيير الإبداع في المؤسسة

إن المؤسسة بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، وهذا ليس بالأمر الذي يسهل تحقيقه في فترة قصيرة، إذ لا بد من إسرار المؤسسة على تطوير ما لديها من معرفة ومهارات وتفجر طاقاتها في صورة منتجات جديدة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا- مفهوم الإبداع: لا يوجد هناك تعريف واحد أو محدد لمفهوم الإبداع، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين الذين تطرقوا لموضوع الإبداع، نظرا لاختلاف مدارسهم الفكرية وحقول المعرفة التي جاؤوا منها من جهة، ونظرا لوجود نوع من التداخل بين الإبداع ومصطلحات أخرى مثل الابتكار والريادية من جهة أخرى، و قبل الشروع في عرض كل ما يتعلق بمفهوم الإبداع لا بد من إزالة بعض الغموض الناتج عن اختلاف المصطلحات المتعلقة بهذا الموضوع.

1- الإبداع والريادية: إن مفهوم الريادية أصبح الآن أحد المصطلحات الشائعة الاستخدام في الدول المتقدمة ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية كأحد المفاهيم الهامة في مجال الإبداع الإداري، ويقصد بالريادية هي عملية تصور وتخطيط، وتنظيم ، وتحديد الأنشطة والمهام والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة من أجل الدخول في عمل معين يحتوي على عنصر المغامرة، وبنفس الوقت ذات عوائد عالية. إن الأساس في تحليل مفهوم الريادية هو الشخص الريادي الذي يكون لديه ميل أو نزعة للدخول في مشاريع وأعمال ذات مخاطر وعوائد عالية وفقا لتصورات هذا الشخص الريادي، ونمط شخصيته لممارسة عمل معين، أما بالنسبة للإبداع فهو عملية إدارية تحدث على مستوى المؤسسة ككل وبجهد جماعي أكثر منه جهد فردي[1].

وعليه يمكن استخلاص أن الفرق الرئيسي بين الريادية والإبداع هو أن الريادية تتعلق بعمل فردي أما الإبداع فهو ليس حدثا فرديا مستقلا وإنما يتعلق بعمل جماعي داخل المؤسسة.

2- الإبداع والابتكار: من الملاحظ أنه في الغالب يتم استخدام مفهومي الإبداع والابتكار على أنهما شيء واحد ولكن في الحقيقة وعلى الرغم من أن هذين المصطلحين يتشابهان لدرجة ما فهناك اختلاف جوهري

[1] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص:9.

بينهما، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة[1]. وهو التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق [2]. أما الإبداع فهو التحقيق أو الإنجاز الفعلي لهذه الفكرة الجديدة وتحقيق لكل ما هو جديد، فهو يشمل على إجراء التغيير وعلى نتيجة هذا التغيير[3].

فالإبداع عملية تتعلق بالتطبيق العلمي والتجاري للأفكار أو الابتكارات الجديدة.وعليه فإن الإبداع يتعلق بوضع أفكار جديدة موضع التنفيذ على شكل سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها[4].

3- تعريف الإبداع: إن المؤسسات التي تتبع إستراتيجيات إبتكارية وإبداعية في أعمالها وأنشطتها يتوفر لها مجموعة مؤهلة من الأفراد والخبراء بالإضافة إلى تجهيزات إدارية مناسبة متطورة.

والحقيقة أن الإبداع يتطلب نوعين من المبدعين، إما النوع الأول فذلك المرتبط بالأفراد من ذوي الإبداع والتكوين العلمي، أما النوع الثاني فالمرتبط بالخبراء المؤهلين والذين لديهم خبرات طويلة وملموسة في عالم الإبداع[5]. ونورد فيما يلي تعار يف مختلفة للإبداع:

الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة ويقود الفرد أو الجماعة للبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية، مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف، والاستراتيجيات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها[6].

ويمكن تعريف الإبداع بصورة دقيقة بأنه تلك العملية التي تتعلق بمستجدات إيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، وبتعبير آخر فالإبداع يقوم على تحسين الإنتاج وأساليب التنظيم[7] .

ونلاحظ من هذا التعريف أن الإبداع ليس عملا فرديا أو مفهوما أو فكرة جديدة وإنما هو عمل جماعي مميز وشامل ومتكامل، وعليه فإن عملية الإبداع تتعلق بكافة الأنشطة والعمليات والأحداث داخل المؤسسة.

---

[1] بورش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، **إدارة الابتكار من منظر إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص:259.

[2] أحمد الطائي وبشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:53.

[3] فاضل يمينة فوزية، **أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص:135.

[4] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص:11.

[5] إبراهيم عبيدات ، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص:57.

[6] حسين حريم، **إدارة المنظمات**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:304.

[7] جيلا لي شفيق، **دور بحوث التسويق** في **بعث منتج جديد**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:55.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف لمصطلح الإبداع حيث أن الإبداع هو عملية تفاعل عدد من الأنشطة والعمليات والأحداث داخل المؤسسة، من أجل تبني أفكار الجديدة أو تطور تكنولوجي بقصد طرح منتجات جديدة لأول مرة في السوق أو تطوير منتجاتها الحالية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو وزيادة تنافسيها.

ثانيا- أهمية الإبداع في **المؤسسة:** إن للإبداع أهمية بالغة في كافة مجالات الحياة، كما لا يمكن تجاهل أهميته بالنسبة للمؤسسة فهو يمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد.

فالإبداع أصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة أية مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها، وتشير أدبيات الإبداع إلى أن المؤسسات غير المبدعة يكون مصيرها الفشل ، وبالتالي الاضمحلال والموت كونها لا تكيف نفسها مع الظروف البيئية المحيطة بها[1].

كما أن الإبداع يخلق المناخ الملائم للمؤسسة حتى تستطيع تطوير منتجاتها بما يتلاءم و التغيرات في أذواق المستهلكين.

ويمكن للإبداع من تحقيق عدة فوائد للمؤسسة نذكر منها:

- ✓ تكوين قاعدة معرفة مميزة بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال تراكم حجم المعرفة والخبرة من عمليات الإبداع السابقة في المؤسسة.
- ✓ ضمان البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة.
- ✓ تحسين خدمة المستهلكين، ذلك من خلال المرونة والتكيف وفقا لحاجاتهم، وكما يساعد الإبداع في كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين[2].
- ✓ تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، و إنجاز الأهداف واستخدام الموارد بشكل اقتصادي، واستخدام الموارد غير المستغلة في تطوير وإنتاج منتجات جديدة أفضل.
- ✓ مواكبة المنافسة السادة، وهذا يقودنا للحديث عن مفهوم الميزة التنافسية الذي يشير إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عن ما يقدمه المنافس الآخر من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها، بطريقة يعجز عن تنفيذه المنافسين الآخرين[3].
- ✓ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يؤدي لزيادة المبيعات والربحية. وعليه فإن الإبداع هو أمر حيوي وحاسم لأية منظمة ويجب أن يتم النظر إليه من منظور استراتيجي فيها، ويجب أن يوضع على سلم

---

[1] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص ص: 5_6.

[2] Michon. C et autres, **Le Marketeur**, Ed: Pearson éducation, France, 2003,P163.

[3] موساوي زهية وخالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد** في **التحليل الإستراتيجي للمنظمات**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، 2005، ص:169.

أولويات الإدارة العليا وان يحظى بالدعم الكامل منها نظرا لقدرته على التأثير على بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها ، خاصة على المدى البعيد[1].

ثالثا- الحاجة للإبداع

تمتاز المؤسسات هذه الأيام بالحاجة الماسة إلى الإبداع كونه يمثل المحرك الرئيسي لنموها ويساعدها على الاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة[2] .

إن حاجة المؤسسة إلى الإبداع يجب النظر إليها من خلال المنظمة ككل وليس بوصفها وحدة واحدة وليس من خلال الجهود الفردية غير المترابطة ،فالنظر إلى الإبداع على مستوى المنظمة ككل له أهمية إستراتيجية كون عملية الإبداع تحدث من خلال تفاعل الخبرات والمهارات والمعرفة الموجودة داخل المنظمة ممثلة بأفرادها ووظائفها المختلفة كوحدة واحدة وليس بشكل فردي لتطوير منتجات جديدة.

و تظهر الحاجة للإبداع في المؤسسات من خلال الدور الذي يلعبه في رفع القدرة التنافسية لها ،كونه يسمح باستحداث وخلق طرق سواء في الإنتاج والتنظيم والتسيير، فإستراتيجية التحديث والتجديد هي الإستراتيجية الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات الكبرى لمواجهة المنافسة الحادة في عالم يتميز بتغيرات عميقة وسريعة، والكثير من المؤسسات في وقتنا الحالي وعت بهذه الضرورة والحاجة الماسة للإبداع وأنه لابد من إتباع أساليب غير تقليدية لاختراق أسواق جديدة ، بل وحتى للاحتفاظ بالحصة السوقية لها .

كما تظهر الحاجة للإبداع في التعامل والتكيف مع التهديدات التي توجه المؤسسات واستثمار الفرص المتاحة أمامها من أجل تحقيق أهدافها ، فعملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تحسين عملية إنتاجية موجودة أو ابتكار عملية إنتاجية جديدة ما هو إلا نتاج الإبداع الذي أصبح اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة وقد أصبح انتهاج أسلوب تحفيز وتشجيع الإبداع في المؤسسات الكبرى نشاطا منهجيا منظما مدعما بالميزانيات المالية الضخمة واستثمارا مستقبليا.

رابعا- أنواع الإبداع : توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع لكونها في تزايد مستمر ، انطلاقا من تقانات الإنتاج إلى المنتجات الجديدة، إلى طرائق التنظيم ومختلف العناصر التي تؤثر في سير المؤسسات، وكذا لتعدد المعايير التي تستخدم لتصنيف أنواع الإبداع، وعلى أساس هذا الاختلاف في تحديد أنواع الإبداع تم اختيار المعيار التالي لأنواع الإبداع من منطلق:

1- طبيعة الإبداع

2- درجة الإبداع

1 ـ من حيث طبيعة الإبداع: وهنا يمكن التمييز بين الإبداع في المنتج، إبداعات تجارية ،وإبداعات تنظيمية:

[1] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص ص: 6 _7.

[2] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص: 7.

1_1 الإبداع في **المنتج:** ويتعلق الأمر بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية[1].

فعملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق ،يعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي، ويمكن التفضيل بيم ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج ،إبداعات تغيير التركيبة التكنولوجية للمنتج وإبداعات تغيير خصائص تقديم المنتج[2].

1_2 إبداع في **طريقة الإنتاج:** ويظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة، مثل عمليات التشغيل ، وفي إدارة الموارد البشرية ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة والفعالية[3]. كما تعرف بأنها إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة ، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم منتجات جديدة ، والنتيجة التي يجب أن تكون معبرا عنها في المنتج الجديد، في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع[4].

1_3 إبداعات تجارية: وهي جميع التغيرات والإبداعات المتعلقة بالجانب التجاري للمؤسسة، فهي إبداعات تتعلق بتغيير قنوات البيع والتوزيع وأساليب الإشهار والترويج المتبعة من طرف المؤسسة، والغاية من هذه الإبداعات هو زيادة المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة وكسب ثقة الزبائن والحفاظ عليهم.

1-4 إبداعات تنظيمية : وهي كافة التغييرات التي تتعلق بالجانب التنظيمي داخل المؤسسة وتشمل:

- ✓ تغييرات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد.
- ✓ تغييرات في تركيب الوظائف.
- ✓ تغييرات في طريقة التسيير.
- ✓ تغييرات في ثقافة المؤسسة.

وغالبا ما تتطلب هذه التغييرات استثمارات غير مادية في تكوين وتوظيف اليد العاملة المؤهلة لهذه الأعمال قصد مواكبة هذه الابتكارات.

2- من حيث درجة الإبداع: يمكننا التمييز في أنواع الإبداع حسب درجته بين الإبداع الجزئي أو السطحي والإبداع النافذ أو النهائي ، فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا أو كبيرا، فإذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي وإذا كان التغيير كبيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الكلي .

---

[1] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص:14.

[2] عنترعبد الرحمان، **وافع الإبداع** في **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد الأول، 2008، ص:150.

[3] جيمس هيجتر، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات ميك، مصر، 2001 ، ص:29.

[4] عنتر عبد الرحمان، **وافع الإبداع** في **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مرجع سابق ، ص:150.

2-1 الإبداع السطحي أو الجزئي: لا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية كبيرة وجديدة وهو عبارة عن تحسينات متتالية في السلع أو الخدمات ، وهذا النوع من الإبداع لا يعطي للمؤسسة امتيازا تنافسيا وإنما فقط يساعد على تحسين وضعيتها في السوق أمام المنافسين[1].

2-2 الإبداع النافذ: يتطلب هذا النوع معرفة كبيرة وجديدة وله أثر كبير في المؤسسة وغالبا ما تلجا المؤسسة لكفاءات خارجية متخصصة من اجل الاستفادة من هذا النوع من الإبداعات.[2]

المطلب الثاني: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمنتج

يعتبر المنتج أحد العناصر الهامة في تكوين المزيج التسويقي، وهو الموجه والمحرك لكافة الموارد المتاحة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة في البقاء والنمو وتحقيق المزيد من الأرباح، إذ يتعين عليها تطوير مزيج المنتجات الذي يقابل حاجات ورغبات جمهور المستهلكين، فالمنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلكين لا يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

أولا- المفهوم التسويقي للمنتج و مستوياته:

يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن من تلبية الحاجات أو تحقيق الرغبات، ويتضمن ذلك السلع الملموسة وغير الملموسة مثل الخدمات والأماكن والأفكار[3].

والمنتج في مفهومه الواسع وفي إطار علم التسويق هو مجموعة العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تؤدي وظائف محددة يرغبها المستهلك للدور الذي تلعبه في الوفاء باحتياجاته[4].

ويعرف أيضا بأنه مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع مادية ونفسية تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات لدى العملاء سواء كانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار[5].

مما سبق يمكننا استخلاص بأن هناك اتجاهين رئيسيين لتقديم تعريف للمنتج من المنظور التسويقي، لاتجاه الأول يعتمد على المعنى المادي ويعتبره مزيجا من الخصائص الملموسة وغير الملموسة المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العميل؛ بينما يعتمد الاتجاه الآخر على المعنى الشامل للمنتج ويعتبره مجموعة من المنافع الأساسية المقدمة لإشباع حاجات ورغبات العميل، وبذلك فهو يضم الخدمة والفكرة والمكان وغيرها.

---

[1] جيلالي شفيق، **دور بحوث التسويق** في **بعث منتج جديد**، مرجع سابق، ص:57.

[2] عنترة عبد الرحمان، **واقع الإبداع** في **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مرجع سابق، ص:152.

[3] P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall ,2005 ,P545.

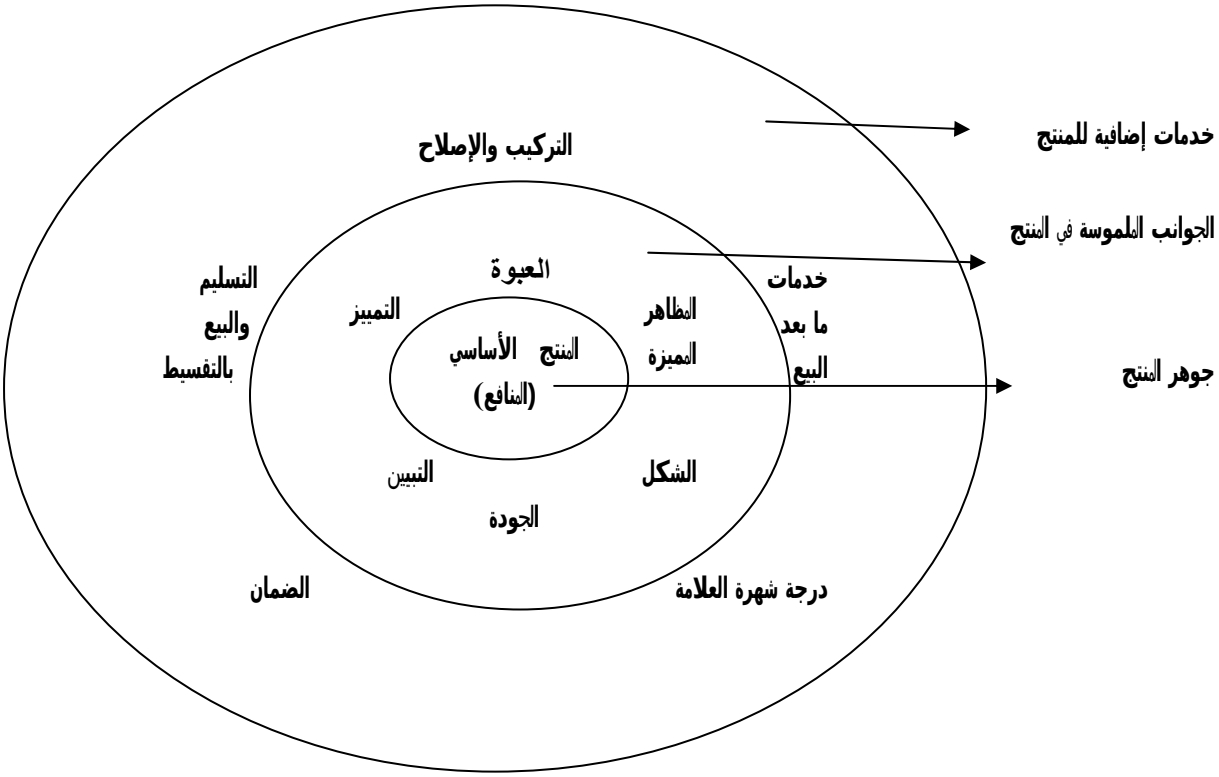
[4] Med Sighed Dentil, **Marketing**, Ed:Berti edition, Algerie, 1998, p110 .

[5] أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق** في **القرن الحادي والعشرين**، دار قباء، القاهرة، 2001 ، ص:183.

ومن هنا يمكننا القول بأن العميل لا يقوم بشراء المنتج بقدر ما يشتري المنافع والإشباع الذي يتوقعها من هذا المنتج.

من هذا المنطلق، ينظر **Kotler & Am strong** إلى المنتج من خلال ثلاثة مستويات رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي، حيث يضيف كل مستوى قيمة أكبر للعميل.

الشكل رقم (1-1) : مستويات مفهوم المنتج



المصدر:

P. Kotler & G. Armstrong, **Principales of Marketing**, 11th éd. (New Jersey: Pearson Practice Hall .2005.P234.

يوضح الشكل أعلاه المستويات المختلفة لمفهوم المنتج، وهي[1].

المنتج الأساسي: ويمثل مجموعة المنافع الأساسية غير الملموسة التي يستهدفها العميل من وراء شراءه للمنتج . وتتم الإجابة في ظل هذا المستوى على السؤال الذي يدور حول الجوهر الحقيقي ولذلك يجب تحليل الاحتياج والإشباع الذي يكمن وراء كل منتج والعمل على اكتشافه وتوفيره فيه.

[1] Kotler & Armstrong, op. cit., p. 234

المنتج الملموس :ويتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة مثل مكوناته، خصائصه، شكله، عناصر الجودة فيه واسمه المميز وعبوته وغلافه وغيرها من الجوانب الملموسة في المنتج لتسليم المنفعة الرئيسية للعميل.

المنتج المتنامي :ويتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، بالإضافة إلى الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها العميل في مقابل السعر المدفوع.

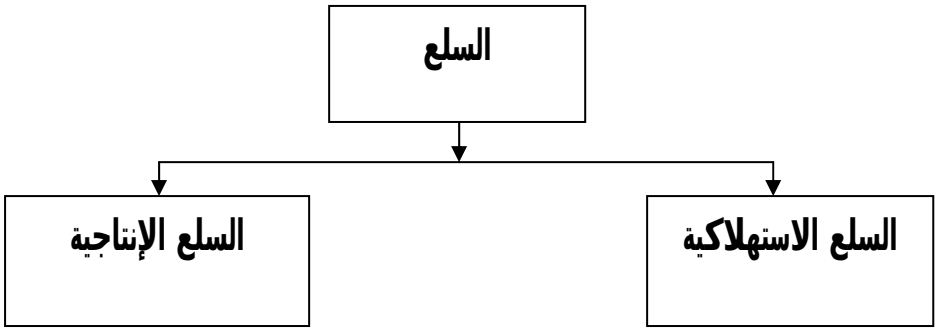
ثانيا- تصنيف المنتجات من وجهة نظر التسويق :

هناك عدة معايير لتصنيف المنتجات وهذا لتعدد أنواعها و اختلاف صفاتها وخصائصها ولعل التصنيف الأكثر شمولية هو القائم على أساس تسويقي، وحسب نوع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار .

1- السلع: يمكن تعريف السلعة على أنها " تلك المجموعة من العوامل المادية والشكلية والرمزية التي يتم تركيبها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين"[1].كما يمكن تعريفا بأنها كيان مادي ملموس[2].

فالسلعة إذن هي عبارة عن تلك المنتجات الملموسة ، والشكل التالي يبين أنواع وتقسيمات السلع:

الشكل رقم (1-2): أقسام السلع.



_ السلع الميسرة
_ سلع التسوق
_ السلع الخاصة

_ المواد الأولية
_ المواد المصنعة والأجزاء
_ الأجهزة والمعدات

المصدر:

أحمد شاكر العسكري ، **التسويق :مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000 ، ص:142.

[1] زياد محمد الشارمان، عبد الغفور عبد السلام، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص:121.

[2] نظام موسى سويدات، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، مرجع سابق، 2003، ص:198.

أ/ السلع الاستهلاكية :هي منتجات تشترى من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر [1]. وتنقسم السلع الاستهلاكية إلى سلع ميسرة وسلع تسوق وسلع خاصة، ونجد أن اختلاف طبيعة السلع الاستهلاكية ينعكس على الجهود التسويقية المبذولة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-1) : أنواع السلع الاستهلاكية

السلع الميسرة (سهلة المنال)	سلع التسوق	السلع الخاصة
لا تتطلب مجهود أو بحث للحصول عليها (حلويات ،خبز...)	**وتحتاج بحث ومجهود من قبل المستهلك ، كما أن تكلفتها عالية (كالملابس، والعطور والأجهزة الكهربائية...)**	**تحتاج إلى مجهود أكبر ،وبيعها عدد قليل من التجار أو المنتجين وتحتاج إلى أسلوب تسويق مباشر مثل (السيارات،والحلي....)**

المصدر: عبد السلام أبو قحف**، مبادئ التسويق**،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص:396**.**

ب/ السلع الإنتاجية أو الصناعية : هي تلك السلع التي تشترى من أجل استخدامها في إنتاج سلع أخرى **أو** تسهيل القيام بأعمال المنشأة**.**[2] فهي تختلف في طبيعتها عن السلع الاستهلاكية حيث تحتاج إلى خبرة فنية ويتخذ قرار شرائها في الغالب أكثر من فرد واحد، ومن أمثلتها تلك الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-2) :أنواع السلع الإنتاجية.

المواد الأولية	المواد المصنعة والأجزاء	الأجهزة والمعدات
هي تلك التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما كالقطن ، مثلا	**تلك المواد التي تدخل جزئيا في إنتاج سلعة ولكن بعد إدخال بعض العمليات الإنتاجية عليها مثل الجلود.**	**هي الآلات والمعدات التي تستخدم في تسهيل عمليات الإنتاج والتشغيل في المؤسسة.**

المصدر:

محمد فريد صحن**، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات،** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998،ص:05.

2- الخدمات: تعرف الخدمات بأنها كيان غير مادي –غير ملموس- يحصل نتيجة تطبيق الجهود البشرية والفنية للأفراد أو المواد[3].

[1] علي فلاح العبي، **إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص:122.

[2] أحمد شاكر العسكري، **مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي**، مرجع سابق، ص: 141.

[3] نظام موسى سويدات ،شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، مرجع سابق، ص:198.

أما cotler فقد عرفها" على أنها أي نشاط أو فائدة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا تؤدي إلى تملك أي شيء ملموس . وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي"[1].

ونستخلص من نهاته التعارف أهم خاصية للخدمة، وهي عدم ملموسيتها والتي تميزها عن السلع المادية بالإضافة إلى عدم نقل الملكية للعميل.وهناك أنواع عديدة من الخدمات تختلف باختلاف الأسس في تقسيمها ، وفيما يلي جدول يوضح الأنواع المختلفة للخدمات باستعمال معايير مختلفة.

الجدول رقم(1-3): أنواع الخدمات

المعيار	التفرعات	أمثلة
1-الزبون	**مستهلك الأخير** **منشآت الأعمال** **كليهما**	**مداواة الأسنان** **الاستشارات الإدارية** **تنظيم الحدائق والعناية بها**
2-الدوافع	**خدمات بدافع الربح** **خدمات ليس بدافع الربح**	**وكالات الإعلان** **الجامعات والجمعيات الخيرية**
3-أساس تقديم الخدمة	**العنصر البشري** **المعدات والآلات** **كليهما**	**الطبيب النفسي** **غسل السيارات ميكانيكيا** **النقل الجوي**
4-حضور الزبون	**ضروري** **غير ضروري**	**حلاقة الشعر** **تنظيف الملابس وكيبها**
5-مستوى الخبرة	**مهنية** **غير مهنية**	**التمريض** **تنظيف المنازل**
6-طبيعة الخدمة	**ضرورية** **كمالية**	**الخدمات الصحية** **التسلية والترفيه**

المصدر:محمد صالح المؤذن،**مبادئ التسويق**،دار الثقافة للنشر والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2002،ص:214.

ثالثا-قرارات مزيج المنتجات

يقصد بمزيج المنتجات أو كما تسمى حافظة المنتجات مجموعة خطوط المنتجات التي تقدمها

[1]عصام الدين أبو علفه، **التسويق(المفاهيم-الإستراتيجيات)النظرية والتطبيق**، جزء أول أساسي، مؤسسة حورية الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 ، ص:473.

المنظمة إلى السوق في فترة زمنية معينة[1].

كما يشير إلى جميع خطوط الإنتاج والبنود/أنواع السلع التي تقدمها الشركة إلى المشتري.[2]

ومن الخصائص المميزة له كل من الاتساع والعمق ،ويقاس اتساع مزيج المنتجات بعدد خطوط المنتجات لدى المنظمة، بينما يقاس عمق المزيج بعدد المنتجات الفردية المختلفة في الأحجام والأشكال والوظائف والألوان لكل خط إنتاجي.ومن الخصائص الأخرى التي يمكن أن يوصف بها مزيج المنتجات لأي مؤسسة ،درجة اتساق أو ترابط المزيج والتي تشير إلى مدى التجانس والترابط بين مختلف خطوط المنتجات من حيث الاستخدام النهائي، عوامل الإنتاج، قنوات التوزيع[3].

تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات الخاصة بتوسيع مزيج منتجاتها بإضافة خطوط منتجات جديدة بهدف تقوية مركزها التنافسي، ومن ناحية أخرى قد تقوم المؤسسة بزيادة عمق المنتجات. وبغض النظر عن المستوى الإداري المسؤول عن قرارات مزيج المنتجات فإن تلك القرارات غالبا ما تتعلق بالمجالات التالية:[4]

- ✓ مزيج المنتجات الموجودة حاليا.
- ✓ خطوط المنتجات الجديدة أو التي سيتم حذفها من مزيج المنتجات.
- ✓ الأهمية النسبية لخطوط المنتجات الجديدة مقارنة بخطوط المنتجات الحالية في مزيج المنتجات.
- ✓ الآثار الناتجة عن إضافة أو حذف خطوط منتجات على ربحية مزيج المنتجات بصفة عامة وعلى خطوط المنتجات الأخرى في المزيج بصفة خاصة.
- ✓ الآثار المحتملة للتغيرات البيئية في المستقبل على مزيج المنتجات.

تؤثر القرارات السابقة على نمو المنظمة في المستقبل وعلى قدرة توفير السيولة النقدية لها، بالإضافة إلى مركزها الربحي من خلال تدعيم خطوط المنتجات ذات المساهمة العالية في الأرباح وإسقاط المنتجات ذات المساهمة المحدودة في الأرباح.

رابعا- دورة حياة المنتجات وتطبيقاتها

أ- دورة حياة المنتج

يرتكز مفهوم دورة حياة المنتج على تشبيه المنتج بالكائن الحي فكما أن حياة هذا الكائن لها فترة زمنية محددة تمر من خلالها بمراحل مختلفة،فإن للمنتج أيضا دورة حياة لا تختلف كثيرا عن دورة حياة هذا الكائن الحي . وقد أشار إلى ذلك الأستاذ "أرج باتونarch. Patton" حيث قال: تولد السلعة ثم تنمو ثم

---

[1] Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, **Marketing : Les concepts-clés** (Paris : ED : D'organisation, 1993), p13

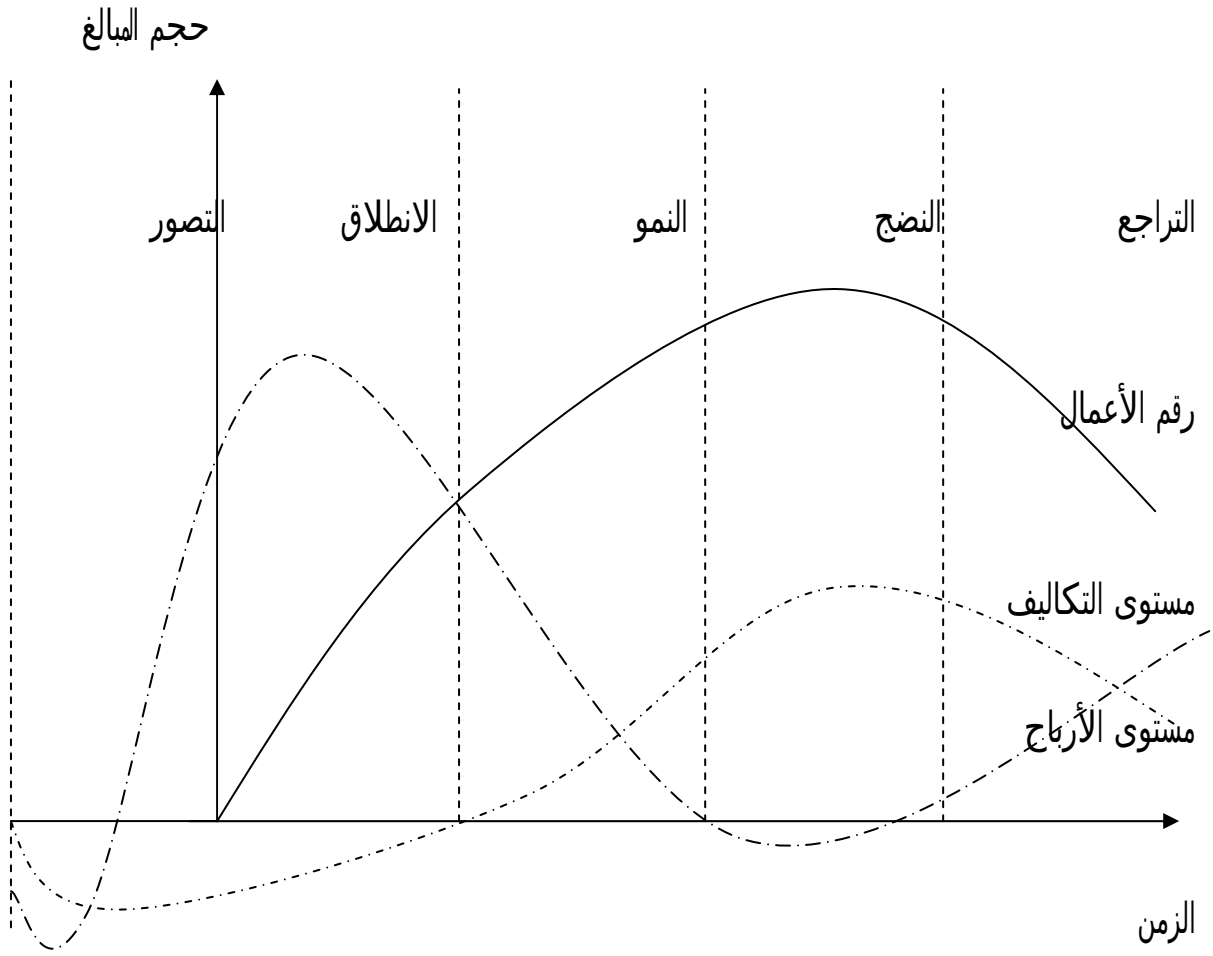
[2] عبد السلام أبو قحف، **مبادئ التسويق**،مرجع سابق، ص:410.

[3] Kotler. P et Dubois. B, **Marketing Management**, (10 Emme édition), OP-CIT, P:417

[4] محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص ص: 204-210.

تصل إلى مرحلة النضوج ثم تصل إلى مرحلة الذبول و التدهور ، ويجب على رجال الإدارة أن يراقبوا استثمار أموالهم خاصة في المراحل الأخيرة من حياة السلعة.[1] وبالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة حياة نمطية في عدد مراحلها، إلا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل بالنسبة لمختلف أنواع المنتجات[2].

الشكل رقم(1-3) : دورة حياة المنتج



المصدر: Brassy. G et Koné kyat. C, économie d'entreprise, Ed: Sirey, 5eme édition, France, 2000, P 138.

يوضح الشكل أعلاه مراحل دورة حياة المنتج بدلالة الزمن ورقم الأعمال .وكل مرحلة من هذه المراحل ذات طبيعة متميزة من حيث سماتها أو ما تحتاجه من ترتيبات تسويقية .

[1] زياد محمد الشارمان، عبد الغفور عبد السلام، **مبادئ التسويق**، ص:127.

[2] معلا ناجي وتوفيق رائف، **أصول التسويق**، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص:172.

وتجدر الإشارة إلى أن فترة الحياة قد تختلف من منتج إلى آخر، كما أنه ليس من الضروري أن تمر كل المنتجات بجميع المراحل النموذجية لحياة المنتج.

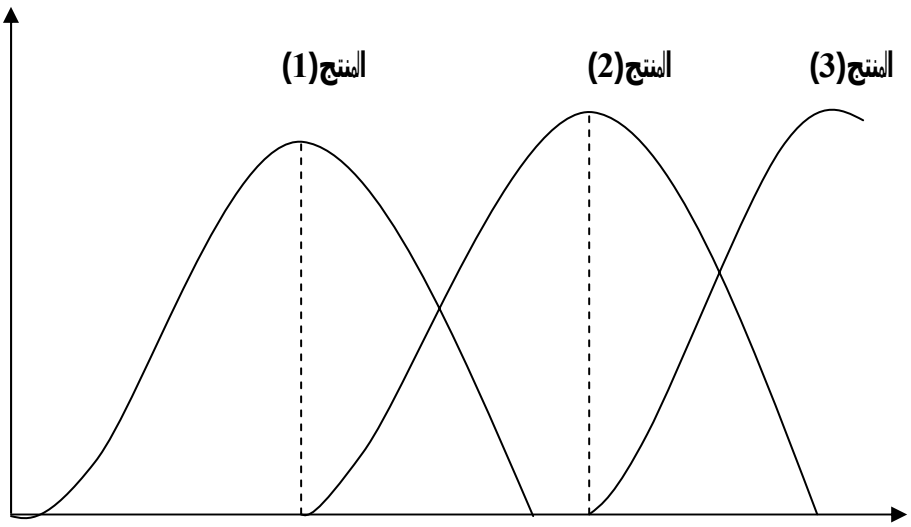
ب/ تطبيقات دورة حياة المنتج[1]:

ـ في مجال **التنبؤ:** يعد مفهوم دورة حياة المنتج في حد ذاته وسيلة غاية في الفاعلية في تنبيه الإدارة بأن حياة المنتج وإن طالت موقوتة ، أي أن مرحلة تدهور السوق عليه تأتي في وقت ما في المستقبل ،وإن لم يكن هذا الوقت معلوما على وجه التحديد و بشكل مؤكد، فدورة حياة المنتج تساعد الإدارة على التنبؤ وتقدير الأحداث المستقبلية الخاصة بسلوك الطلب على هذا المنتج ، ثم التخطيط لمواجهة ذلك المستقبل ، وهذا ما سوف نتحدث عنه في النقطة التالية.

ـ في مجال **التخطيط لاستخدامات جديدة:** للمحافظة على المركز الربحي لا بد للمؤسسة أن تعوض الأرباح الضائعة بأرباح ناتجة من خلق وتنمية الطلب على منتج جديد ينتج مبيعات و أرباح كافية .

ويوضح الشكل رقم (04) الآتي تخطيطا افتراضيا لتوالي وتداخل استخدامات مختلفة للمنتج، وقد تم افتراض تشابه سلوك دورات حياة المنتجات المختلفة وانتظامها لتبسيط الأمور وأيضا التعبير عن المبيعات والأرباح بمنحنى واحد مع التسليم بأن سلوكهما عادة يأخذ مسارين مختلفين.

الشكل رقم(1-4): طرح المنتجات الجديدة للمحافظة على المركز الربحي للمؤسسة



المصدر:

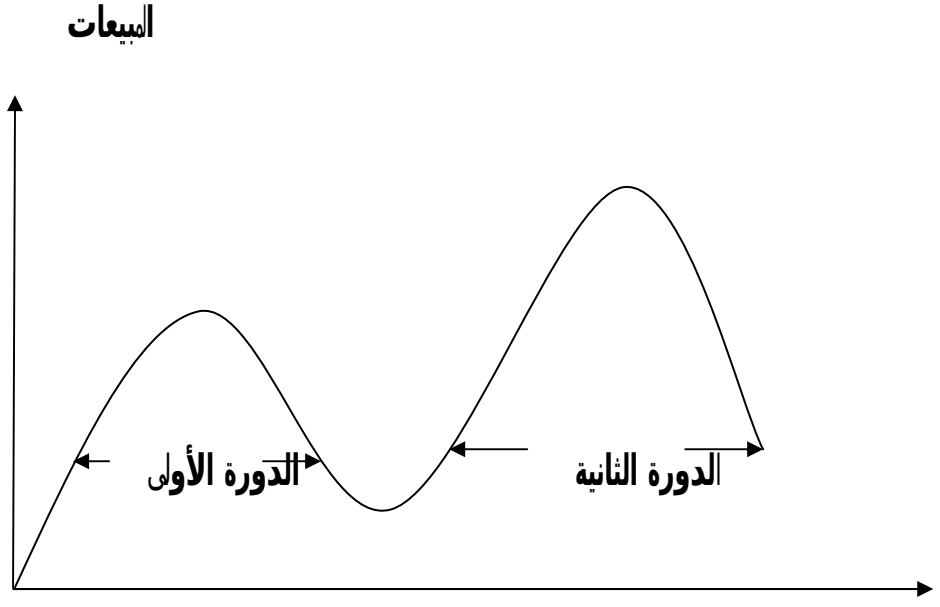
Lendrevie. J et London. D, Mercator: theory et critique du marketing, (6eme edition),OPCIT , P247.

[1] صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، مكتبة عين شمس، مصر،1997.ص ص: 189-192.

وقد تم التركيز بالدرجة الأولى على أن المنتج الجديد يقدم ليحل محل أو يدعم المنتج الحالي في خلق أرباح المؤسسة ، وأن المنتج الجديد لا يقدم بعد الانهيار التام لمبيعات المنتج الحالي وإنما قبل ذلك بكثير، أي تقديمه إبان ازدهار المنتج الحالي وهو ما يعني أن جهود تطوير منتجات استخدامات جديدة عمل مستمر ، وليس متقطعا.

ج ـ في مجال **تطوير المنتج:** حتى بالنسبة لنفس استخدامات منتج معين يفيدنا مفهوم دورة حياة المنتج في إدراك ضرورة التطوير المستمر في المنتج ليكون أقدر على خدمة الاستخدام الحالي، فتقديم تحسينات معينة في المنتج يجب أن يسترشد بالمرحلة التي يمر بها هذا المنتج في دورة حياته، بحيث تكون التحسينات أحد العوامل المشكلة لمسار دورة الحياة ذاتها.والشكل التالي رقم (05) يوضح انه من الممكن بتطوير المنتج أن نبعث فيه حياة جديدة ويبدأ دورة جديدة .

الشكل رقم(1-5):بعث دورة حياة جديدة من خلال تطوير المنتج



المصدر: صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر،1997، ص:192.

المطلب الثالث: تبني المنتج الجديد وتسييره

في ظل التطور التكنولوجي الهائل وتزايد شدة المنافسة وكذا التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين أصبح لزاما على المؤسسات المعاصرة تبني برامج وخطط لتطوير الأفكار الجديدة التي تستطيع من

خلالها الحصول على منتجات جديدة وذلك بإنشاء نظام داخلي يساعد على تسهيل تدفق منتظم للأفكار الجديدة عن السلع والخدمات ، والتي يمكن تطويرها وتحويلها إلى مشروعات سلعية جديدة.

أولا- مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها

1- مفهوم المنتج الجديد

قد يصعب كثيرا إعطاء تعريف دقيق للمنتج الجديد لأنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال ، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد ، فهناك من يرى بأن المنتج الجديد ناتج عن ابتكار جذري، بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان طفيفا فإنه يعتبر منتجا جديدا، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا بينما يرى البعض أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة نفسها.

وعلى ضوء ما تقدم ذكره من تضارب في الآراء حول معنى المنتج الجديد،أوردنا هذا التعريف الشامل الذي يبين مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي:" المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية ،خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة و طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة"[1].

2- أنواع المنتجات الجديدة:

تأسيسا على ما تقدم سنحاول التركيز على ثلاث فئات تميز المنتجات الجديدة عن المنتجات القديمة أو الحالية،وهي:[2]

2-1 المنتجات الجديدة المبتكرة فعليا: هي منتجات فريدة من نوعها ، لم تكن موجودة من قبل،ومن أمثلتها الأدوية المستخدمة لعلاج مرض السرطان، حيث يفي كل منتج في هذه الفئة بحاجة حقيقية، لم يكن ليتم إشباعها قبل تقديم هذا المنتج الجديد.

[1] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش ، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص:94.

[2] حميد الطائي، بشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص ص:54-55.

2-2 الاستخدامات الجديدة أو البديلة للمنتجات: وهي منتجات تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة والناتجة عن التغييرات والتعديلات التي تطرأ عليها، وذلك بغرض تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة المضافة لدى المستهلكين،ومن أمثلتها الموديلات السنوية من السيارات وكذا الهواتف الخلوية وشرائط الضمادات المعقمة.

2-3 المنتجات المقلدة: وهي التي تكون جديدة بالنسبة لشركة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن الشركة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى" منتجات أنا أيضا"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الإستنساخي .كما يرى "Assela" في هذا الصدد أن المنتج الجديد لا يجب بالضرورة أن يكون جديدا في السوق بل يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة نفسها[1].

ثانيا- مبررات تطوير المنتجات

يمكن إرجاع مبررات تطوير المنتجات إلى أهمية المنتج في حد ذاته ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق يقول Major إن :" المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى"[2]، أما نجم عبود نجم فيرى بأن "المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية وتجدد الشركات ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية والإبتكارية"[3].

ومنه نستخلص أن محافظة المؤسسة على مركزها في السوق وضمان نموها واستمراريتين من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على طرح المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.

ويمكن إرجاع مبررات تطوير المنتجات للأسباب التالية:[4]

1- المنافسة: إن عدم استقرار المنتجات إزاء منافسيها في السوق يخلق ضغوطا كبيرة على جميع المنافسين من أجل التفوق، وأن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير المنتجات.

لهذا فإن المؤسسات الحديثة في سوق المنافسة إذا أرادت الاستمرار في أعمالها والمحافظة على مركزها

[1] أحمد شاكر العسكري، **دراسات تسويقية متخصصة**، دار وهران، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2000، ص:36.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق وتحديات التجارة الالكترونية**، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص:219.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص:254.

[4] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، مرجع سابق، ص ص:257-258

التنافسي لا بد لها من تجديد كفاءاتها الإدارية والإنتاجية والتسويقية بما يتماشى والحاجات المتجددة للمستهلكين[1].

2- تطور حاجات الزبون ونوعيتها: مع زيادة الدخل المتاح التصرف فيه ، وتحسن مستوى المعيشة والمستوى الثقافي العام في المجتمع ، كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة، مما يفرض على المؤسسات الحديثة متابعة هذه التغيرات في حاجات وأذواق وطلبات الزبائن وتلبيتها من خلال تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية.

3- المساءلة القانونية: إن المالكين وإدارة المصنع يكونون مسئولون عن رداءة المنتجات التي يمكن أن تلحق الضرر بالمستهلك أو تلك التي يحضرها القانون،ومنه فان إدارة المؤسسة تعمل جاهدة على تطوير المنتجات لتجنب المساءلة القانونية.

4- التطور التكنولوجي:حيث أن التطور التكنولوجي أدى إلى نتيجة واضحة وهي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، وهذا معناه أن ما يعتبر الآن منتجا جديدا سيصبح بعد فترة معينة متقادما[2]،مما يفرض على المؤسسات وضع برامج لتطوير منتجاتها لتفادي تقادمها.

5- العولمة: إن عددا متزايدا من الصناعات يتحول إلى صناعات عالمية تعمل وتتنافس وفق قواعد ومعايير عالمية وعلى أساس الرؤية العالمية لإمكانات وقدرات وخبرات الشركات المتنافسة .

وبما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يتحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذاك، فإن إتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الأمور الطبيعية الدالة على استمرارية التفكير الصحيح في الدارسات الخاصة بالمؤسسات المعنية .[3]

إن هذه الأسباب وغيرها أدت إلى أن المؤسسات المعاصرة إذا ما أرادت التوسع والحفاظ على مركزها التنافسي وجب عليها تجديد وتطوير منتجاتها بالسرعة الكافية للبقاء في السوق الذي أصبح عرضة للتغييرات المتصارعة.

ثالثا- إدارة المنتجات الجديدة

عند تبني مؤسسة سياسة المنتج الجديد ، فعليها أن تضع إدارة خاصة بيه مهمتها إعداد المنتج الجديد و تنظيمه بما يتماشى وتحقيق حاجات العملاء ورغباتهم بالشكل الذي يدفعهم لتكرار عملية الشراء وترسيخ الولاء للمنتج والشركات المعنية، ومن هنا تبرز أهمية إدارة المنتجات الجديدة في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة من جانب ، وتغير هائل في أذواق العملاء من جانب أخر.

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص:14.

[2] أحمد شاكر العسكري ، **دراسات تسويقية متخصصة**، مرجع سابق، ص:40.

[3] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** ، مرجع سابق، ص:15.

ومن الناحية العملية لا يوجد شكل محدد لتنظيم إدارة المنتجات الجديدة ،فقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن هناك أكثر من شكل لوضع الهيكل التنظيمي لإدارة المنتجات وتأسيسا على ذلك سنحاول بإيجاز تسليط الضوء على هذه الوظائف الإدارية المهمة :[1]

1- التخطيط: يعد التخطيط أولى الوظائف الأساسية للإدارة ، وتكون مسؤوليته تحت إشراف لجنة تظم مجموعة من المدراء على مستوى الإدارة العليا في كل الأقسام الرئيسية في المشروع[2] ، فكل منتج جديد يتطلب خطة مفصلة عن أساليب تطويره وطرحه في السوق، لهذا يجب على المدراء أن يفكروا مليا بخصوص ما حدث وما يحدث وما يمكن أن يحدث، كما يجب على المدراء وضع الأهداف والاتفاق عليها وقياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف، وعليه يصبح التخطيط للمنتجات الجديدة جزءا جوهريا في الإدارة الجيدة للتسويق.

2- التنظيم: تقوم المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بإتباع شكل آو أكثر من أشكال تنظيم المنتجات الجديدة ،وذلك طبقا لأهدافها ، ورسالاتها ، وفلسفتها التسويقية، ومن المؤكد أن أهمية المنتجات في حياة المؤسسات ، ودورها الحيوي يقضيان قدرا عاليا من التنظيم الفعال وسنناقش بإيجاز أشكال تنظيم المنتجات الجديدة :

- ✓ **مدير المنتجات :** وهو موقع وظيفي متخصص يتولاه مدير كفء يتولى مسؤولية الإشراف على عملية تطوير المنتجات وابتكارها ، والتنسيق مع الإدارة العليا في كل ما يتعلق بالمنتجات الجديدة ، وكذا إعداد خطط الإعلان والترويج اللازمة لنجاح المؤسسة.[3]

إلا أن ما يعيب هذا التنظيم هو عدم توافر السلطة الكافية لاتخاذ القرار المناسب في هذا المجال لعدم وجود قسم متخصص للمنتج، إضافة لافتقار المؤسسات للخبرات الشمولية والمتخصصة التي ينبغي أن يتحلى بهام مسئول واحد، ومنه فنجاح هذا التنظيم يتوقف على مدى التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى في المؤسسة ومع الجهات الاستشارية الخارجية.

- ✓ **فريق المغامرة:** وهو أسلوب تتبعه المؤسسات لتفادي المشاكل المترتبة عن الأسلوب السابق ، حيث تقوم المؤسسة باختيار مجموعة من الأفراد والخبراء من مختلف الأعمار والتوجهات، يتولون عملية البحث عن الأفكار الجديدة من مختلف المصادر ، و تحليلها و تصفيتها، و تطويرها.

أهم ما يميز هذا الفريق أنه مستمر بالإضافة إلى أن أفراده يمثلون الماضي، بخبرتهم و معارفهم المتراكمة و الحاضر، بمعرفتهم و التزامهم لتحقيق أهداف المؤسسة المعنية بالإضافة إلى المستقبل كون بعض أفراد هذا الفريق من الشباب الفعالون و المتحمسون في الأداء الجيد ، و يتمتعون بحافزيه عالية في العمل و بطرح كل ما

---

[1] حميد الطائي، بشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص ص:61-62

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق وتحديات التجارة الالكترونية**، مرجع سابق، ص ص:246.

[3] توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق وتحديات التجارة الالكترونية**، مرجع سابق، ص:248.

هو جديد. إلا أن ما يعيب هذا الأسلوب تكلفته العالية وصعوبة التنسيق بين أعضائه باعتبارهم ينحدرون من مجالات مختلفة ومتباينة ، وهنا يلعب التنسيق دورا رئيسيا في مدى نجاح مهمات هذا الفريق.

- ✓ **مدير الماركة الجديدة:** هو أسلوب تتبعه المؤسسات التي تمتلك أصناف سلعية متعددة وبالتالي علامات تجارية كثيرة ،وأهم ما يميز هذا الأسلوب أن المدير المتخصص في الماركة الجديدة قد يكون لديه المعرفة والخبرات الكافية في هذا المجال الأمر الذي يساعده على وضع الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ مختلف مراحل التطوير وبتكاليف معقولة وتقديمها للمستهلكين في الأسواق المستهدفة.[1]
- ✓ **إدارة المنتجات الجديدة :** لإعطاء الاهتمام الكافي لإدارة وتطوير المنتجات ،قامت بعض المؤسسات بإنشاء إدارات متخصصة بعملية تطوير المنتجات ،وكإستراتيجية ثابتة في عمل هذه المؤسسات،ويكون لها موقع رفيع في الهيكل التنظيمي ، وتتمتع بصلاحيات مطلقة، خاصة في المؤسسات الكبرى والعابرة للقارات.
- ✓ **مكاتب استشارية خارجية:** حيث تعتمد العديد من المؤسسات على مراكز البحوث والاستشارات الخارجية في تطوير منتجاتها وتقديمها للسوق، وغالبا ما تلجأ لهذا الأسلوب عندما لا تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية للقيام بهذه البحوث ، كما تجدر الإشارة إلى أن مهام هذه المكاتب تقتصر على المؤسسات المتخصصة في المجالات الدقيقة مثل الأدوية،كما يقتصر هذا الأسلوب على الدول المتقدمة صناعيا.

3-الرقابة : تعد الرقابة مفهوما ديناميكيا يساعد على ضمان سير المؤسسة في المسار الذي حدده لها التخطيط،فهي تعمل على قياس درجة أداء نشاطات تطوير المنتجات وابتكارها بغرض التأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح**.**

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** ، مرجع سابق، ص:47.

المبحث الثاني : استراتيجيات ومراحل تطوير المنتجات

تعد عملية تطوير وتصميم المنتجات من الأمور التنظيمية التي يجب أن تحظى بالأهمية القصوى تخطيطا وتنظيما وتنفيذا ، خاصة أن عملية تطوير المنتجات بكافة مراحلها محاطة بمجموعة من العوامل والمتغيرات المتشابكة والمتغيرة باستمرار ،ولما كانت ظروف المؤسسات متغيرة سواء الداخلية أو الخارجية حيث لا يمكن أن يكون هناك إستراتجية واحدة تصلح في جميع الأحوال كان هناك عدد من الإستراتجيات البديلة، التي تعمل على تحقيق نفس الهدف والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار الإستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع النهج التجديدي للمؤسسة وهو الوصول إلى منتج جديد بأقل درجة من المخاطرة.

المطلب الأول: إستراتيجية تطوير المنتجات

إن من بين الشروط الرئيسية لنجاح عملية تطوير المنتج وتسويقه في ظروف جيدة هو وجود إستراتيجية متكاملة لتطوير هذه المنتجات ، وهذا ما يفرض على إدارة المؤسسة ضرورة التعرف دائما على حاجات ورغبات المستهلكين المتنامية والمستمرة ، والعمل على إحداث مطابقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتجه من سلع وخدمات،وهناك مجموعة من العوامل التي من المفترض أخذها بعين الاعتبار قبل البدء بإستراتيجية تطوير المنتجات وهي:

أولا- الأهمية الإستراتيجية للمنتجات:

تكمن الأهمية الإستراتيجية للمنتج في أيه مؤسسة في قدرة هذا الأخير على تلبية رغبات وحاجات المستهلكين من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، وحقيقة الأمر انه لولا وجود المنتج في حد ذاته فإنه لا يمكن أن تظهر المؤسسة إلى حيز الوجود ككيان اجتماعي قائم بذاته، أضف إلى ذلك أن هناك دور محوري وأساسي للمنتج في صياغة إستراتيجية المؤسسة التسويقية والتي تتمحور حول المنتج وتطويره ووضع العلامة التجارية المميزة له ، إن التسعير والترويج والتوزيع وأية أنشطة أخرى جميعها تدور حول نقطة مركزية رئيسية وهي المنتجات التي تقدمها في السوق، ويجب على المؤسسة أن تدرك بان المنتج عبارة عن وسيلة وليس غاية لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، لهذا فإن درجة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين تعتمد على قدرة المنتجات على تحقيق قيمة إضافية للمستهلك ، فكلما زادت القيمة المدركة للمستهلكين من المنتجات التي يشترونها تزدادا درجة إشباعهم ورضاهم مما يعزز المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وقدرتها على تحقيق أهدافها .[1]

ثانيا- المنتج وحاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق قيمة لهم:

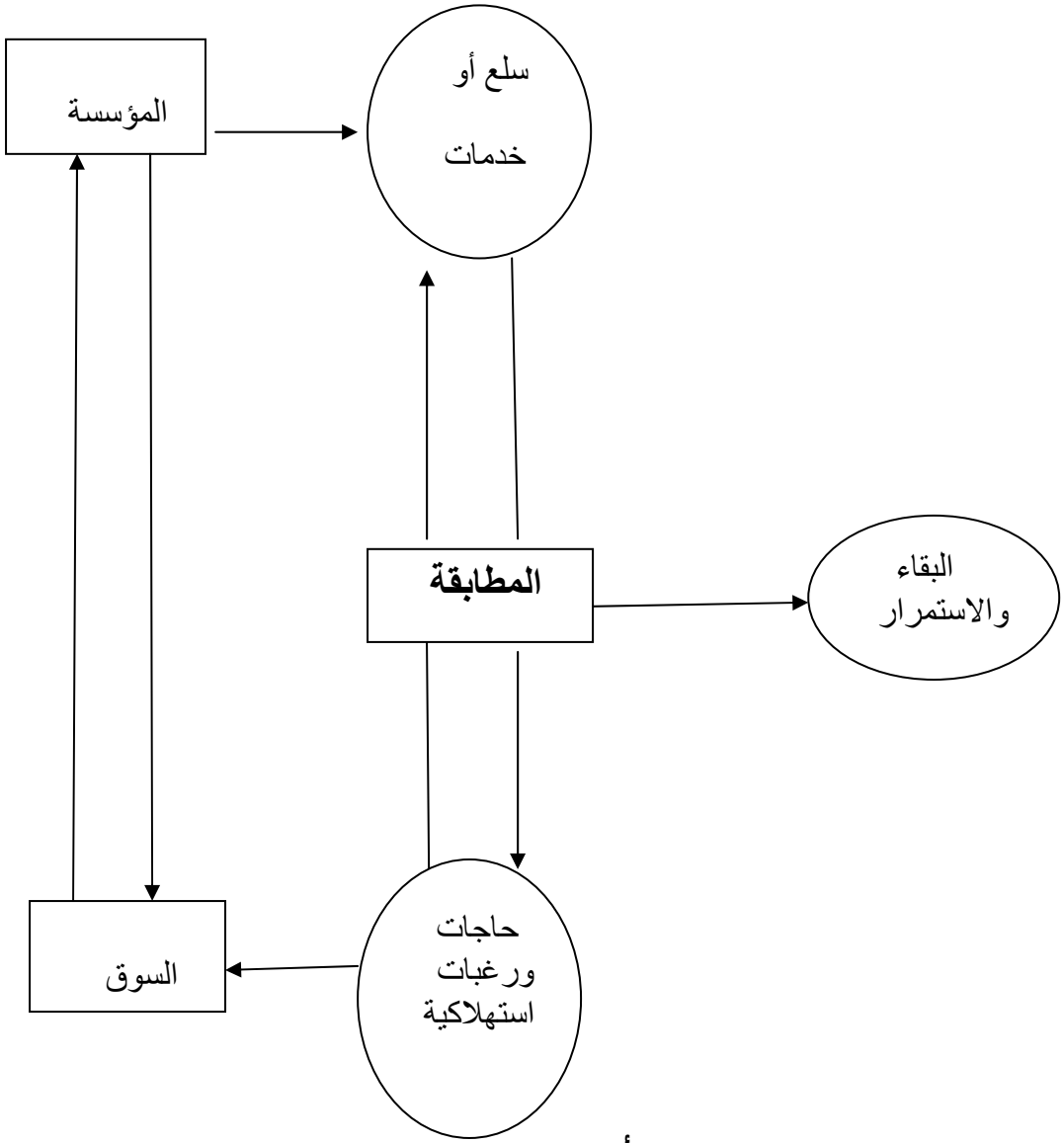
إن الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون المؤسسة واعية ومدركة لحاجات ورغبات المستهلكين، لذا فأي منتج مهما كان سواء حالي أو جديد لا يكون موجها بالكامل نحو المستهلكين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم

[1] سامر وليد حلاق، **أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان**، مذكرة ماجستير، الأردن، عمان، 2008، ص:17.

سوف يؤدي إلى هدر موارد المؤسسة ، وبالتالي إضاعة فرص بديلة كان من الممكن استثمارها وتحقيق أرباح وعوائد فيما لو تم استثمارها واستغلالها وفق قدرات المؤسسة ،أي يجب على المؤسسة التعرف دائما على هذه الحاجات والرغبات وإحداث مطابقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتجه من منتجات.

والشكل التالي يوضح كيفية استجابة المؤسسة لمقتضيات التغير في السوق وصولا إلي الهدف الإستراتيجي وهو النمو والاستمرارية.

الشكل رقم(1-6):استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير والحاجات والرغبات الاستهلاكية



المصدر : معلا ناجي وتوفيق رائف، **أصول التسويق**، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص:337.

ومنه فبقاء واستمرارية المؤسسة و في ظل الظروف السابقة، يتطلب من المؤسسة إحداث مطابقة خلاقة بين ما يرغب فيه المستهلك وبين إمكانياتها، وهنا تكمن المنافسة بين المؤسسات في من تستطيع أن تقدم أكبر مستوى من المطابقة.

ثالثا- تطوير المنتجات كإستراتيجية للنمو:

من المعروف بأن هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع في المدى القصير والبعيد ، ويعتبر تطوير المنتجات أحد الخيارات الإستراتيجية الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق أهداف النمو والتوسع.[1]

وفي حركة النمو تتجه المؤسسة لتكييف العلاقة بين تطوير المنتجات ونوعية الأسواق المستهدفة وهذا ما توضحه مصفوفة أنسوف في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-7): مصفوفة النمو/الحصة أو المصفوفة(Ansoff)

السوق			
	الحالي	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير المنتج
	الجديد	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنويع
		الحالي	الجديد
		المنتج	

المصدر: مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص:68.

نلاحظ أن المصفوفة أعلاه تجمع بين اثنين من المتغيرات الهامة وهما الزيادة في فرص السوق والزيادة في فرص المنتج، كما لها بعدين أساسيين هما السوق (الحالي والجديد) والمنتج (الحالي والجديد).

وفيما يلي شرح موجز حول الخيارات الإستراتيجية الأربعة اعتمادا على مصفوفة أنسوف[2].

[1] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص:97.

[2] Cotler Philip & Kevin Keller, **"Marketing Management"**, 12th ed. New Jersey-U.S.A.pearson prentice Hall(2006),

1- إستراتيجية اختراق السوق (أسواق حالية ، منتجات حالية):

حيث تتجه المؤسسة من خلال استخدام هذه الإستراتيجية إلى دعم السوق الحالي وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية[1]، وتزيد المؤسسة حصتها السوقية من خلال تشجيع المستهلكين الحاليين على استهلاك منتجاتها الحالية واستقطاب مستهلكين جدد للتحول من استهلاك منتجات المنافسين الآخرين إلى استهلاك منتجات المؤسسة الحالية.

2- إستراتيجية تطوير السوق (أسواق جديدة ، منتجات حالية):

حيث تسعى المؤسسة من خلال استخدام هذه الإستراتيجية إلى زيادة أرباحها أو مبيعاتها أو حصتها السوقية عن طريق طرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة تتوفر فيها فرص سوقية[2]، ومن مزايا هذه الإستراتيجية استغلال نفس المنتج في أسواق أخرى وكذلك إجراء التعديلات وتحسين خصائص المنتج تماشيا مع متطلبات العولمة و شدة المنافسة.

3- إستراتيجية تطوير المنتج (أسواق حالية ، منتجات جديدة):

تعرف هذه الإستراتيجية بقيام المؤسسة بطرح منتجات جديدة ومحسنة في الأسواق الحالية، حتى تحافظ على مركزها التنافسي.

4- إستراتيجية التنويع (أسواق جديدة، منتجات جديدة):

وهي إستراتيجية التطوير خارج نطاق المنتج الحالي والسوق الحالي ، وتنبع أهمية هذه الإستراتيجية من كونها تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها وحصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة لها[3]، ونلاحظ أن هذه الإستراتيجية الأكثر خطورة حيث يتم تقديم منتجات جديدة في أسواق مختلفة بشكل جوهري[4].

المطلب الثاني : مراحل تطوير المنتجات

بعد تحديد رغبات المستهلكين تبحث المؤسسات عن كيفية تلبيتها سواء عن طريق تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة ، وتختلف عملية تطوير المنتجات من مؤسسة إلى أخرى ومن منتج لآخر، وهنا تعد خبرة المؤسسة وحجم المعرفة والقدرات المتراكمة هي الأساس في نجاح أو فشل عملية تطوير المنتجات، وبشكل عام فإن عملية تطوير المنتجات تشمل الخطوات التالية كما هي موضحة في الشكل التالي :

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**، الطبعة الثامنة، المتحدة للإعلان، الإسكندرية، 1998، ص:328.

[2] مأمون نديم عكروش، سهري نديم عكروش ،**تطوير المنتجات**، مرجع سابق، ص:72.

[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، **إدارة التسويق**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،عمان،2006، ص:125.

[4] سامر وليد حلاق، **أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان**، مرجع سابق، ص:21.

الشكل رقم(1-8) خطوات عملية تطوير المنتج



المصدر:

Kotler, Philip & Kevin Keller, "Marketing Management", 12th ed. New Jersey-U.S.A. Pearson Prentice Hall,(2006) P,640.

أولا- توليد الأفكار وغربلتها وتقييمها: في هذه المرحلة يتم توليد الأفكار الجديدة و وغربلتها وتقييمها

1- توليد الأفكار:

يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها تلك الشيء الذي نريده جديدا سواء على شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو غير مطلوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين[1].

وترتبط فاعلية مراحل تقديم المنتجات بعدد وفاعلية الأفكار الجديدة ،لهذا فإن استمرار هذه الأفكار في تدفق دائم يضمن بقاء هذه المؤسسات في سوق المنافسة، كما يعزز ثقة إدارة المؤسسة في عملية

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص:60.

التطوير[1].

وانطلاقا من هذا فإن عملية تطوير المنتجات تستلزم عملية منتظمة للبحث عن الأفكار الجديدة، وذلك بالاعتماد على كافة إدارات المؤسسة عن طريق إجراء بحوث استكشافية منتظمة لدراسة مدى توافر أفكار في السوق المحلية والعالمية تصلح لتقديم منتجات جديدة.

وتدل الأبحاث على أن شركة تويوتا"Toyota" على سبيل المثال تتلقى سنويا حوالي مائتي مليون اقتراح من العاملين فيها وأكثر من 85 % من تلك الاقتراحات تلقى طريقها للتنفيذ [2]، أما مصادر الحصول على الأفكار فهي كالآتي:[3].

1-1 مصادر داخلية:

أي توليد أفكار جديدة من قبل أشخاص يعملون في المؤسسة نفسها، أي أن عملية التطوير للأفكار الجديدة هي نتيجة لتوفر بيئة تفاعلية وفلسفة إدارية تشجع على الابتكار والإبداع ،مثل الإدارة العليا ، مديري الوحدات الإدارية في المؤسسة ، العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، تقارير التسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية.

2-1 مصادر خارجية:

تلقي الأفكار الجديدة من قبل أشخاص آخرين ليس لهم أية علاقة مع المؤسسات المعينة بعملية التطوير، وذلك باللجوء إلى ما يسمى بخزانات التفكير الخارجية المتخصصة في إبداع المنتجات الجديدة[4]. وتتضمن المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات،الموردين،المنافسين،المؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجدية، ووسائل الإعلام المختلفة.

2- غربلة وتقييم الأفكار

إذا كان هدف المرحلة السابقة هو جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار،فإن هدف هذه المرحلة هو تقليل هذا العدد من خلال فحصها وتقييمها لاختيار أفضلها من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية.

وتهدف عملية غربلة الأفكار إلى تحقيق عدد من الأمور منها:[5]

- تحديد الحاجة لمقدار المعرفة الفنية التي تحتاجها المؤسسات المعنية بعملية التطوير للبحث عن فكرة ما وتحويلها إلى منتج،إضافة إلى تحديد مدى القدرات أو المعارف الفنية اللازمة لإتمام عملية التطوير.

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**، مرجع سابق، ص:342.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مبادئ التسويق الحديث**، دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2001، ص:186.

[3] حميد الطائي، بشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص:70.

[4] أريك شوتلر، **لعبة التسويق**، ترجمة خالد الكردي، دار الراتب الجامعية، بيروت،لبنان، دون سنة النشر، ص:68.

[5] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص ص:71-72.

- تساعد المؤسسات على استبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها من النواحي الفنية والقانونية والتشريعية والاقتصادية
- تساعد الغربلة على تحديد نوعيات الكفاءات الإدارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة وقابلة للاستمرار في الأسواق المستهدفة وفي بيئة تسويقية متغيرة باستمرار.

والمشكلة التي تواجهها أيه مؤسسة والتي تكون بصدد فرز عدد من الأفكار المطروحة هي قيامها بقبول أفكار سيئة كان من المفترض رفضها ، أو العكس برفض أفكار جيدة كان من المفترض قبولها وتطويرها إلى منتجات ناجحة ، والشكل الموالي يوضح هذا الوضع:

الشكل رقم(1-9): مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة

	الفكرة جيدة	**الفكرة سيئة**
قبول الفكرة	**أ**	**ب**
رفض الفكرة	**ج**	**د**

المصدر: أحمد شاكر العسكري ، **التسويق :مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000 ، ص:69.

الشكل أعلاه يوضح المشكلة التي قد تواجهها أيه مؤسسة في عملية غربلتها وفرزها للأفكار المطروحة ،وهي قيامها بقبول أفكار سيئة في حين كان ينبغي رفضها أو العكس وهو رفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات ناجحة.

لقد أورد العديد من الباحثين نماذج لغربلة الأفكار، منها نم**وذج دلفي** ، ونم**وذج كروفورد**، ونم**وذج لبكرت**:

حيث أن نم**وذج دلفي**[1]: يمثل منهجية تعتمد استخلاص آراء مجموعة من الخبراء وتهدف لتحقيق الإجماع من قبل فريق تطوير المنتج على أفضل الأفكار والحلول ،وعادة ما يتم استفتاء الأعضاء بشكل منفصل من دون السماح بمناقشة ومداولة الموضوع بين الأعضاء. كما تهدف إلى معرفة وجهة نظر كل عضو من دون تحيز، وذلك من خلال عدم السماح بالتأثير على وجهة نظر أي عضو ،وبعدها يعمل منسق الفريق على جمع إجابات الأعضاء وفرزها وتدوينها ومن ثمة إعلان النتائج دون نسب الآراء إلى أصحابها، ويمكن أن يتم عمل جولة أخرى حتى يتمكن أصحاب الآراء المختلفة من إعادة النظر في الموضوع، ويطلب منهم تقديم وجهة

[1] سامر وليد حلاق، **أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان**، مرجع سابق، ص ص:25-26.

نظرهم بشكل موثق إذا كانوا يعتقدون أن وجهة نظرهم مازالت قائمة ومناسبة ، وتستمر هذه العملية حتى يجتمع الفريق على عدد قليل جدا من الأفكار المحتملة لتطوير المنتج الجديد.

أما نموذج **كروفورد :** يتضمن هذا النموذج مجموعة من الاعتبارات الفنية والتجارية التي تكون شمولية ومرنة ن بالإضافة إلى أنه يتضمن كافة العوامل الرئيسية والفرعية التي تستخدم في عملية الغربلة، كما يتميز هذا النموذج بسهولة استخدامه ووضوح آليات تنفيذه[1].

أما نموذج **لبكرت** فمن الناحية العملية قد تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام أساليب أخرى لغربلة الأفكار الجديدة التي حصلت عليها ، وذلك باستخدام جدول معين يتضمن مجموعة من العوامل ذات العلاقة بمفهوم المنتج الجديد، بالإضافة إلى استخدام مقياس لبكرت الخماسي كما هو موضح في الشكل الأتي:

الجدول رقم(1-4): العوامل المستخدمة لغربلة الأفكار باستخدام نموذج لبكرت

العوامل	فئات المقياس				
	1	2	3	4	5
حجم السوق					
مدى العلاقة مع السوق					
درجة النمو					
درجة انتظامية السوق					
القدرة التوزيعية					
المركز التنافسي					
حرية التشريع					
درجة القابلية للتصدير					
القدرات التسويقية					
القدرات المالية					
القدرات الفنية					
أمور التزويد					
درجة التأكد الفنية					
الملائمة الإستراتيجية					

المصدر: محمد إبراهيم عبيدات ،**تطوير المنتجات الجديدة**،دار وائل للنشر والتوزيع،ط3،عمان،2006، ص76

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** ، مرجع سابق، ص:76.

وكما هو مبين في الجدول أعلاه فلكل عامل من العوامل الموضحة في الجدول والتي لها علاقة بالمنتج تقابلها علامة على مقياس لبكرت الخماسي، حيث أن العلامة (1) تعني ضعيف جدا، والعلامة (2) تعني ضعيف، والعلامة (3) تعني متوسط، و العلامة (4) تعني جيدا ، أما العلامة (5) فتعني جيد جدا، وقد تم ربط هذه العلامات بأسهم ، فإذا كانت متجهة إلى اليمين أي (نحو المنطقة الأضعف) أما إذا كانت متجهة إلى اليسار فمعناه (نحو المنطقة الأقوى) ، وهذا يعطي انطباعا من خلال النقاط والأسهم إلى مدى موضع ذلك العامل على المنتج وعندما يكتمل الجدول تتضح لنا منطقة تجمع هذه النقاط واتجاهاتهم ومن يتم غربلة الأفكار الغير مرغوب فيها وفق معايير محددة مسبقا.

ثانيا- تطوير المفهوم و اختباره وتطوير الإستراتيجية التسويقية له: ويتم في هذه المرحلة اختبار المفهوم وتطوير الإستراتيجية التسويقية

1- تطوير المفهوم و اختباره

يهدف اختبار المفهوم إلى تقييم الفعالية التسويقية لفكرة المنتج الجديد ، والاختبار هدفه التعرف على ردود أفعال المستهلكين المستهدفين لكل مفهوم ،حيث يتم كتابة كل مفهوم بشكل واضح مما يسمح للمستجيب بفهمه والتعبير عن مدى اهتمامه بالمفهوم، وعن طريق المفاضلة بين المفاهيم المتاحة ، يمكن التوصل إلى أفضل بديل يفضله المستهلكين المستهدفين وكذا الوزن الذي يعطيه المستهلكين لبقية المفاهيم الأخرى .

ويمكن اعتبار اختبارات المفاهيم كمؤشرات جيدة للتنبؤ بجدوى إجراء توسعات في خطوط المنتجات الحالية وفي التنبؤ أيضا بمدى نجاح المنتجات الجديدة والتي لم تقدمها المؤسسة من قبل.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه الاختبارات عادة ما لا تكون دقيقة في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة لأنه في غالب الأحيان يضخم المستهلك من احتمال شرائه للمنتج ، ويرى الباحثون أنه يجب أن يكون على الأقل 80% من المستهلكين مع فكرة المنتج حتى يتم قبوله.

2- تطوير الإستراتيجية التسويقية

تتطلب هذه المرحلة تحديد السوق المستهدف والصورة التي سيكون عليها المنتج الجديد، ومستوى المبيعات المستهدفة ، والحصة السوقية والأرباح المستهدفة في السنوات الأولى، كما تشمل هذه المرحلة تحديد السعر وطرق التوزيع والموازنة المالية المطلوبة وكذا الوضع المرغوب الوصول إليه في المدى الطويل[2].

ويمكن القول بأن درجة بساطة أو تعقيد هذه العملية تتوقف بشكل كبير على طبيعة المنتج وطبيعة المؤسسة.

[1] محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008، مصر، ص:80.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مبادئ التسويق الحديث**، مرجع سابق، ص:187.

ثالثا- التحليل المالي وتطوير المنتجات: ويتم في هذه المرحلة تقييم كلفة الأفكار الجديدة وكذا تطوير المنتج الجديدة

1- التحليل المالي

من أهم المعايير التي تستخدم لغربلة ما يتم توفيره من أفكار يراد تصميمها وتحويلها لمنتجات جديدة هو عملية تحليل وتقييم عناصر كلفة الأفكار الجديدة للمنتجات أو الخدمات المقترحة، ذلك أنه إذا توفرت المعرفة المفصلة للعوامل الفنية والتسويقية للمنتج الجديد الذي سيتم تقديمه، فإن احتساب كلفة إنتاج وتسويق هذه الأفكار لا بد أن تكون قريبة من الواقع.

1-1 أهداف التحليل المالي

تهدف عملية التحليل المالي لمشروعات المنتجات الجديدة إلى ما يلي:[1]

- تقدير تكلفة كل عنصر من العناصر الداخلة في عملية تطوير المنتج وبشكل أقرب للواقع بالرغم من تغيير معظم العوامل المحيطة بعمل المؤسسات والتي تنفذ استراتيجيات التطوير الخاصة بها.
- تقدير إيرادات المنتج الجديد بشكل أقرب للواقع في ضوء ردود فعل المنافسين من جهة ، وموقف والأنماط السلوكية المتوقعة من المستهلكين المحتملين من جهة أخرى.
- تقدير مقدار الأموال الواجب توفرها للاستثمار في إنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات الجديدة من بعض المؤسسات وهذا مع تقدير العائد على الاستثمار مقارنة مع فوائد القروض المطلوبة.
- وضع تصور دقيق لتكاليف التسويق الممكنة والواجب تخصيصها للمنتجات الجديدة وتحت ظروف بيئية متغيرة.
- التقليل من درجة عدم التأكد والتي قد تتحقق من خلال وضع الميزانيات التقديرية للتكاليف وكذا الإيرادات المتوقعة للمنتجات الجديدة.

1-2 اعتبارات في التحليل المالي

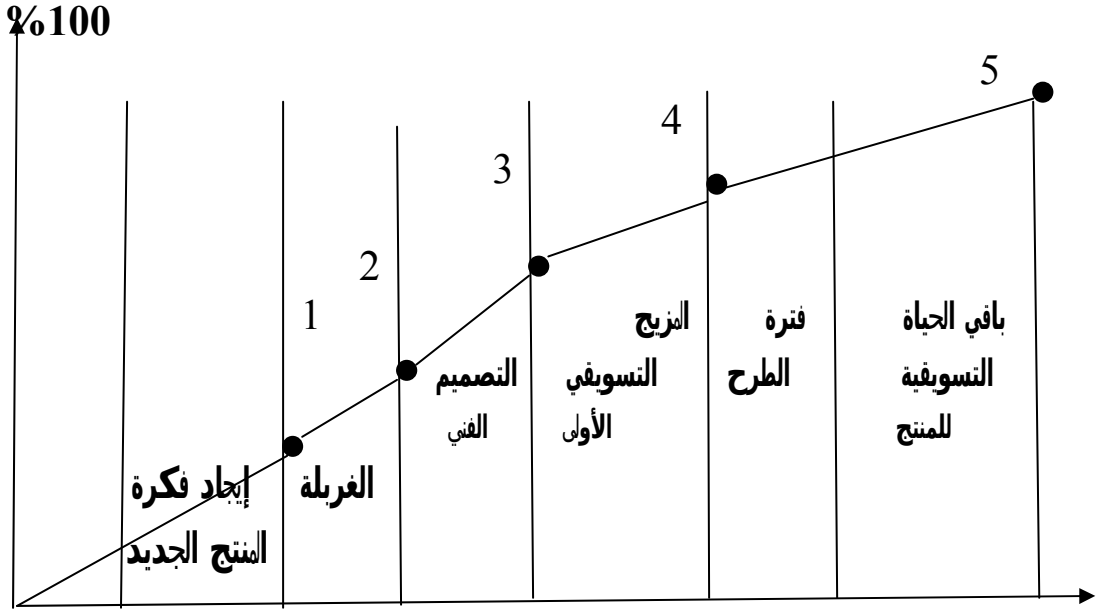
هناك مجموعة من الإجراءات الواجب تنفيذها لتوفير الحد الأدنى من المصداقية لبيانات التحليل المالي وهي.[2]

- على المؤسسة المعنية عدم التسرع في السير في مراحل التطور ،بداعي كسب الوقت أمام المنافسين أو استغلال الفرص من جهة و توفير التكلفة أو اختصار الجهد من جهة أخرى.
- إجراء التحليل المالي حسب دورة سير المنتج الجديد المقترح، بمعنى آخر احتساب التكاليف التقديرية مرة واحدة وليس في كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج وعلى الشكل التالي:

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص ص:83-84.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص ص: 86-88.

الشكل رقم(1-10) التحليل المالي حسب دور حياة المنتج الجديد



المصدر :

محمد إبراهيم عبيدات ، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان ،2006، ص:87.

وتمثل النقطة الأولى في الشكل أعلاه اختيار المفهوم، أما النقطة الثانية فتمثل الغربلة الكاملة أما النقاط الثالثة والرابعة والخامسة فتمثل على التوالي مراحل اختيار المنتج واختبار السوق وقرار المستخدم النهائي.

- تخفيض الاعتمادية على التقديرات الضعيفة للأرباح والمبيعات، وخاصة تحت الظروف البيئية المتغيرة باستمرار.
- وضع موازنة مرنة لإستراتيجية التطوير والتسويق للمنتج الجديد، والذي قد يتم من خلال الإلمام والفهم لكافة التفاصيل لكل العناصر الداخلة في الإستراتيجية التطويرية والتسويقية، كما يستلزم اختيار عدد من التجمعات السكانية لاختبار المنتج الجديد وهو ما تفعله المؤسسات اليابانية لتسويق منتجاتها الجديدة.
- الاستعداد لمواجهة أي مشاكل أو مستجدات قد تواجه عملية طرح المنتج الجديد وذلك من خلال وضع إستراتيجية للطوارئ.

2- تطوير المنتجات

حتى هذه المرحلة ، المنتج مازال حبرا على ورق، حيث يقوم قسم البحوث والتطوير أو القسم الهندسي في بداية هذه المرحلة بتنمية التصميم أو الشكل الذي يمكن أن يكون عليه المنتج الجديد، ويلاحظ أن هذه المرحلة يمكن أن تستغرق وقتا طويلا، الأمر الذي يجعلها خطوة مكلفة، ومن أمثلة ذلك أن معجون أسنان

كرست استغرق 10 سنوات لتنميته وتطويره ، كما احتاجت كاميرات بلورا يد لتصوير الأفلام الملونة 15 سنة لتنميتها وتطويرها، كما نجد مؤسسة مثل جليت قد أنفقت في 6 سنوات ،أكثر من 750 مليون دولار لتنمية وتطوير ماكينة الحلاقة Mach3. وجدير بالذكر أنه غالبا ما يتم القيام باختبارات معملية للمنتجات الجديدة المزمع تقديمها أثناء مرحلة التطوير، ومن هذه الاختبارات الهامة والتي يجب الاهتمام بها هو ذلك الاختبار المتعلق بمدى الأمان الذي يتمتع به المنتج الجديد عند القيام باستخدامه من قبل المستهلك النهائي.[1]

رابعا: اختبار المنتج الجديد في **السوق وطرحه بشكل** تجاري: وفي **هذه المرحلة يتم اختبار المنتج الجديد بطرحه** في **السوق وبعدها طرحه بشكل نهائي متبوع** بحملة ترويجية **للتعريف به**

1- اختبار المنتج الجديد في **السوق**

بعد اقتناع الإدارة بخصائص المنتج الوظيفية والنفسية يكون المنتج جاهز لإعطائه علامة تجارية لتحديد التغليف ،المزيج التسويقي ،والهدف من اختبار السوق هو معرفة ردة فعل المستهلكين المحتملين داخل السوق.[2]

وتجدر الإشارة إلى انه يمكن تنفيذ هذا الاختبار من خلال اختبار سوق صغيرة تتوفر فيها كافة المواصفات والخصائص وكذا نفس الظروف السوقية للأسواق المقترح بيع المنتج الجديد فيها، ويعتبر هذا البديل من أكثر البدائل قبولا من قبل المؤسسات المعنية كبديل لاختبار السوق، وهذا لمزاياه المتعددة مثل تخفيض التكاليف والحفاظ على درجة معقولة من السرية و مواجهة المنافسين.[3]

[1] محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، مرجع سابق، ص ص:83-85.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، **إدارة التسويق**، مرجع سابق، ص:203.

[3] محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة ، مرجع سابق، ص:122.

والشكل الموالي يوضح قائمة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لاختبار الأسواق التي يتم إجراء الاختبارات عليها:

الشكل رقم(1-11): قائمة المعايير التي يمكن استخدامها لاختيار أسواق الاختبار

عند اختيار السوق الذي يتم إخضاعه لاختبار المنتج الجديد داخله فإن هناك العديد من المعايير التي نحتاج أن نأخذها في الاعتبار وبصفة خاصة ما يلي :
التعامل مع منافذ توزيع متشابهة لتلك المنافذ المخطط الاعتماد عليها
الانفصال النسبي عن المدن الأخرى
توافر وسائل الإعلان التي سيتم التعاون معها
تنوع العوامل المتعلقة بالسن، والديانة، والتفصيلات الثقافية والاجتماعية....الخ
عدم وجود عادات شرائية شاذة
إمكانية استخدام مدينة الاختبار كسجل أو تقدير جيد لما يمكن أن يحدث في الواقع الفعلي
عدم سهولة التشويش على السوق المختبر من قبل المنافسين
استقرار المبيعات السنوية
عدم سيطرة محطة تلفزيونية معينة ، وتعدد وتنوع الجرائد ، والمجلات،ومحطات الإذاعة
توافر الموزعين الذين سيتم التعاون معهم
توافر خدمات البحوث والمراجعة
عدم وجود مؤثرات غير عادية مثل سيطرة صناعة واحدة على السوق كله، أو ارتفاع درجة كثافة السياحة

المصدر: محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008، مصر ، ص ص: 86-87.

كما يمكن الإشارة إلى أن طول فترة الاختبار تتوقف على نوع المعلومات التي ترغب المؤسسة جمعها ، ويتوقف هذا بدوره على نوعية المنتج والفترة اللازمة للاستهلاك حتى يعاود المستهلك الشراء مرة أخرى[1].

2- طرح المنتج الجديد بشكل تجاري في السوق

وهي مرحلة الترويج النهائي للمنتج الجديد، أو التقديم النهائي له في السوق، وتمثل النجاح الأولي للمنتج أو بدء دورة حياته، وفيها يتم تخطيط برامج إنتاج وتسويق واسعة النطاق ثم تنفيذها، وهنا تلعب أنشطة

[1] أحمد شاكر العسكري ، **دراسات تسويقية متخصصة**، مرجع سابق، ص:83.

البحث والتطوير دورا أساسيا في إخراج مفهوم المنتج إلى صورته كمنتج فعلي.[1]
وتجدر الإشارة إلى انه هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها بالحسبان قبل وأثناء تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي[2]:

- ✓ توجيه الجهود البيعية والترويجية المتميزة لتلك الفئة من المستهلكين والمستخدمين المستهدفين للمنتج الجديد.
- ✓ يجب أن يكون لدى المؤسسة المقدمة للمنتج الجديد مخزون معلوماتي كاف ودقيق عن الخصائص الديمغرافية والنفسية للمبتكرين المستهدفين في سوق المنتج المقترح .
- ✓ ضرورة وضع الهياكل السعرية المناسبة للمنتج الجديد المقترح والمقبول من قبل هذه الفئة المستهدفة من المستهلكين أو المستخدمين خاصة المجددين والمبتكرين الأوائل.
- ✓ متابعة أية ردود فعل إيجابية أو سلبية للمستهلكين آو المستخدمين المستهدفين عند بدء عملية التقديم النهائي واتخاذ القرارات الجزئية لمواجهتها أو علاجها.
- ✓ اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الجديد للمستهلكين ،لأنه للمزاج العام للمستهلكين والمستخدمين وقدراتهم الشرائية دورا رئيسيا في تقديم آو تأخير تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي.
- ✓ المتابعة المنتظمة لمنحنى تكاليف وإيرادات المنتج الجديد عند تقديمه لأول مرة وذلك لتخفيض التكاليف إذا لزم ومحاولة زيادة الإيرادات إن أمكن، ويقضي هذا الأمر متابعة وتحليل سلوك المستهلكين المستهدفين للمنتج الجديد.

[1] حميد الطائي، بشير عالق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص:74.
[2] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** ، مرجع سابق، ص ص: 156-157.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي للمنتج الجديد

تنطوي مهمة اختيار المنتجات الجديدة لأجل طرحها في السوق على الكثير من المخاطرة والصعوبات، و الدليل على ذلك المعدل العالي لفشل المنتجات الجديدة التي تطرح في السوق، و منه فإنه على إدارة المؤسسة عامة والإدارة التسويقية خاصة الاهتمام بدور التسويق في المساهمة الفاعلة نحو خلق إستراتيجية ناجحة لتطوير المنتج الجديد حتى لا تواجه المؤسسة مشاكل وصعوبات عند طرح و تسويق ذلك النوع من المنتجات،ومنه فإن وضع إستراتجية تسويقية لتطوير وتقديم منتج جديد يعد إحدى العوامل الأساسية لنجاحه عند تقديمه للسوق.ومن بين القرارات اللازمة لتنمية البرنامج التسويقي تلك الخاصة بصياغة المزيج التسويقي للمنتج الجديد المقترح ، والذي يتطلب بدوره صياغة إستراتيجية فرعية للمنتج الجديد من حيث تصميمه وتسعيره وتوزيعه والترويج له.

المطلب الأول: التصميم الأولي للمنتج الجديد

من المعروف أن قرار التصميم الأولي للمنتجات الجديدة تشمل وضع تصورات كاملة حول خصائص هذا المنتج المقترح وكيفية تغليفه والاسم التجاري الذي سيعطى له ومجمل الخدمات المرافقة له، وهذه الاعتبارات تندرج ضمن إطار التصميم التسويقي للمنتج والذي يقع على عاتق إدارة التسويق، بعكس التصميم الفني الذي يقع ضمن تخصص إدارة الإنتاج و يتضمن تصميم المنتج الجديد البحث في الخصائص الموضوعية و المادية التي تتضمن بدورها العديد من الاختيارات أو البدائل المرتبطة بالخصائص الوظيفية والهيكلية للمنتجات الجديدة المقترحة كما يلي:

أولا- الخصائص الوظيفية: وهي التي ترتبط بالفوائد المتوقعة من المنتج الجديد[1]،وذلك أنه على إدارة المؤسسة الاهتمام بجانب المنافع الحقيقية التي يقدمها المنتج الجديد للمستهلكين، ومنه العمل على أن يحتوي المنتج الجديد في تصميمه على الخصائص التالية:

1- خلق قيمة للمستهلك:

تعبر القيمة الإدراكية لدى العميل عن نوع ومستوى إدراك العميل للمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها من اقتناء منتج معين وما يتحمله من تكلفة مقابل الحصول على المنتج واستخدامه ومقارنة ذلك باقتناء المنتجات الأخرى البديلة وتكلفة الحصول عليها واستخدامها[2].

وهناك بعدين أساسيين يمكن اعتمادها لمعرفة مدى خلق القيمة للمنتج من وجهة نظر المستهلك وهما [3]:

- **الفعالية :** وتعني قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة** ، مرجع سابق، ص:91.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق** في **المنشآت المعاصرة**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003-2004، ص:168.

[3] عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص:242.

-**الكفاءة :** وتعني الحد الأدنى من التكلفة التي يجب أن يتحملها المستهلك، والتكلفة هنا مقومة بالنقود والوقت والمجهود العضلي، وغير ذلك مما يتحمله المستهلك في سبيل حصوله على القيمة/السلعة، وكلما انخفضت التكلفة التي يتحملها المستهلك في سبيل الحصول على المنتج زادت الكفاءة من وجهة نظره ،والشكل التالي يبن أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر المستهلك.

الشكل رقم (1-12): أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر المستهلك

الفعالية(تحقيق الإشباع)	الكفاءة(توفير الموارد) جيد	ضعيف
جيد	**أفضل قيمة**	**قيمة فعالة**
ضعيف	**قيمة كفئة**	**قيمة ضعيفة**

المصدر: عبد السلام أبو قحف،**كيف تسيطر على الأسواق،تعلم من التجربة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003، ص242.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستهلك قد لا يحسن تقييم جوانب القيم والتكاليف المرتبطة بهذا المنتج بصورة موضوعية ودقيقة والتي تمثل حقيقة المنافع التي يحققها اقتناء هذا المنتج ،إضافة إلى أن وجهة نظر المستهلك تفرق بين عدة أنواع من القيمة، قيمة اقتصادية متمثلة في مستوى أداء السلعة وقيمة اجتماعية متمثلة في الكمية المتاحة ،وقيمة وجدانية أي قدرة المنتج في احتوائه على مزايا عاطفية يمكن أن يدركه الغير، وانطلاقا من هذا التحليل وجب على المؤسسة العمل على الجمع بين توقعات المستهلك والقيمة المدركة لديه عن المنتج الذي تقدمه، وذلك من خلال تعظيم توقعاته وتقديم أكثر مما وعدته به، ومنه فكلما كانت القيمة المحولة للمستهلك أكبر من القيمة التي يحولها المنافسون كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الرضا العالي للمستهلك.

2- الجودة : تعرف الجودة على أنها مقدرة المنتج على تأدية وظائفه،وتشمل متانة المنتج الشاملة، ودقته، وسهولة عمله،وإصلاحه، وخواص ذات قيمة أخرى.[1]

[1] فيليب كوتر، جاري ارمسترونج، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، عبد المرضي حامد عزام،عبد المنعم بن ابراهيم عبد النعم، **أساسيات التسويق**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:469.

ونظرا لصعوبة قياس الجودة لارتباطها بعوامل ذاتية فإنه يعبر عنها بمجموعة من الأبعاد الكمية والنوعية المرتبطة بوجهة نظر المستهلكين وتشمل[1] :

مستوى الأداء: ويشير هذا البعد لمدى ملائمة المنتج لأداء الوظيفية التي صمم لأجلها، والمعلن عنه في مختلف الحملات الإشهارية المحفزة على اقتناء منتجات هذه المؤسسة، كدقة الألوان في التلفزة الملونة والتكييف الجيد لمكيفات الهواء.

الموثوقية والمتانة: ويشير هذا البعد لاحتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له، أو بمعنى آخر" يعكس هذا البعد مدة بقاء المنتج أو المدى الزمني الذي يستعمل فيه،إلى أن يبتذل نتيجة الاستعمال"[2].ذلك أن الآلات لا تشتغل بصفة مستمرة وجيدة في مختلف الأحوال الطبيعية.

التطابق : ويعني مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا ويمكن قياسه بنسبة فشل المنتجات ونجاحها في مواجهة المعايير المحددة ومنه تظهر الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح قبل تزايد عدد الوحدات المنتجة وحينها يصعب تدارك الأخطاء الناجمة عن عدم التطابق مما يحمل المؤسسة تكلفة الفشل وتكلفة التقييم في الوقت الذي كان بإمكانه الاكتفاء بتكاليف منع وقوع الخلل.

إمكانية تقديم الخدمة:ويرتبط بمدى سرعة ودقة تقديم خدمات ما بعد البيع من استبدال وتصليح وتركيب وفق كيفية تسمح للمؤسسة بالحفاظ على سمعتها لدى شركائها وعملائها.

المظهر الخارجي: وهو إمكانية اقتناع المستهلك بجودة المنتج انطلاقا من مظهره الخارجي وترغيبه على اقتنائه، ويتضمن متغيرات كالشم واللمس والصوت والذوق والرائحة، ومدى ارتباط هذه المتغيرات بالمؤثرات الشخصية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد.

إمكانية التحسس بالجودة: ويشير هذا البعد لإمكانية الحكم على بعض المنتجات من خلال الأسماء المميزة لها أي العلامة التجارية لهذا المنتج، فبمجرد سماع أو رؤية علامة منتج يتبادر إلينا انطباعا عنه وتتزايد رغبتنا في الحصول عليه دون غيره من السلع المنافسة ، ومثال ذلك شركة"سوني " "تويوتا" والتي تركت انطباعا حول منتجاتها حتى عند من لم يستعملوه.

ومنه فان لجودة المنتج أهمية بالغة فهي تساعد المسوقين على ترسيخ صورة المنتج في ذهن المستهلك، لأنها تؤثر بطريقة مباشرة على أداء الخدمة أو المنتج والتي بدورها تحقق المنافع التي يسعى المستهلك للحصول عليها لإرضاء حاجاته ورغباته.

---

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، **تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثاني، ص ص:257-259.

[2] سنيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، مصر،2003، ص:16.

ثانيا- الخصائص الهيكلية: والتي تشمل الخصائص الملموسة في المنتج كالحجم واللون والشكل ومواد أخرى، ومن القرارات المرتبطة بالخصائص الهيكلية للمنتج الجديد نذكر[1]:

1- التعبئة والتغليف: تعتبر سياسة تغليف المنتجات من الأمور الحيوية في نجاح تسويقها طالما أن أغلب الأسواق هي أسواق مفتوحة ترد المنتجات إليها من مختلف دول العالم ،إضافة إلى أن هناك دوافع شراء تهتم بالمظهر الخارجي لعبوات الأغلفة والنواحي الجمالية في المنتج[2].

كما يعرف التغليف على انه مجموعة الأنشطة التي تهتم بتصميم وإنتاج عبوة المنتج وغلافه الخارجي،ويعتبر الغلاف في الكثير من المنتجات جزء أساسي من المنتج ذاته حيث أن الغلاف المتميز يزيد من قيمة المنتج في نظر المستهلك[3].

ومنه فللغلاف ثلاث وظائف رئيسية هي:[4] حماية المنتج ،الترويج للمنتج،تسهيل عملية استخدامه وكذا تسهيل عملية النقل والترويج،و انطلاقا من هذه الوظائف يتم تصميم الغلاف تصميما أنيقا بالشكل الذي يجلب دوافع المستهلك ومحفزاته على الشراء.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فحماية التغليف تتأثر بعدة عوامل أخرى نذكر منها[5]:

- **الجوانب البيئية**: والتي تتعلق أساسا بقضايا حماية البيئة من التلوث التي قد يسببها الغلاف.

- **الجوانب الجغرافية**: وهي عوامل تتأثر باعتبارات المكان الجغرافي وبالمناخ الجغرافي للمنطقة التي سوف يستعمل فيها المنتج.

- **الجوانب الجمالية**:وهي من أهم الجوانب التي يعتمد عليها الغلاف في تأدية وظائفه ، من حيث تصميم غلاف جميل،أنيق،جذاب،متناسق اللون والشكل والأبعاد، مصمم ليتوافق مع الاعتبارات المزاجية والعاطفية والأنماط السلوكية للمستهلكين.

2- التميز: تميز المؤسسات منتجاتها عن باقي منافسيها عن طريق أسماء أو كلمات أو رموز أو صور أو مزيج منها، ويعرف التمييز على انه"المجهدات التي تبذلها المؤسسات في سبيل انتقاء الأسماء والعلامات التجارية بهدف التمييز بين منتجات المؤسسة المختلفة من جهة وبينها وبين المنتجات المنافسة من جهة أخرى"[6].

---

[1] الجيلالي شفيق، **دور بحوث التسويق** في **بعث المنتج الجديد**، مرجع سابق ، ص ص:111-116.

[2] محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،1999، ص:355.

[3] محمد فريد صحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1998، ص:276.

[4] عبد السلام أبو قحف ، **أساسيات التسويق**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر،2002، ص:419.

[5] محسن أحمد الخضري، **التسويق** في **ظل عدم وجود نظام معلومات**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر،1996، ص:113.

[6] محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق ، ص:358.

وفي مجال التمييز تستخدم عدة مصطلحات لكل منها معناه وهي:[1]

العلامة التجارية :هو اسم أو رمز أو علامة أو تصميم،أو مزيج من هذه الأشياء مجتمعة،والتي يمكن أن تميز منتجا ما، وتعطيه صفة مميزة عن المنتجات الأخرى المنافسة في السوق،وبدون هذا الاسم لا يستطيع المتعاملون التعرف على المنتجات في السوق، و هي مسجلة قانونا مما يمنحها الحماية من استعمالها من قبل أي طرف آخر إلا بإذن مالك العلامة الأصلي ، وهو ما يسمى بحق الامتياز.

الاسم التجاري: هو مجموعة من الكلمات أو الحروف أو الأرقام أو مزيج من هؤلاء جميعا، والذي يمكن نطقه والتلفظ بيه.

رمز العلامة: وهو جزء العلامة الذي يمكن التعرف عليه من خلال النظر إليه إلا أنه لا يمكن نطقه مثل علامة مرسيدس.

3- التبيين: يعد التبيين من الأبعاد الرئيسية للمزيج السلعي والذي يستمد أهمية لاعتبارات ترويجية وكذا قانونية، ويشمل كافة البيانات التي من الضروري إحاطة المستهلك بها ومعرفتها عند اقتنائه لمنتج معين[2].

ويتضح لنا من التعريف أن التبيين يساعد المستهلك على فهم طبيعة المنتج واستخداماته وكذا طريقة حفظه إضافة لكونه وسيلة تميز لمنتجات المؤسسة عن المنتجات المنافسة.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن تبيين المنتجات لا بد أن يتم على أساس دراسة دقيقة لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم،بالإضافة إلى دراسة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة بهذا الخصوص ،لأن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في زيادة فعالية قرارات التبيين وذلك من خلال ما يلي[3]:

- ✓ تحديد نوع البيانات التي يحتاجها المستهلك لزيادة قدرته على الاختيار وعلى الانتفاع بالمنتج.
- ✓ تحديد مقدار البيانات الواجب الإفصاح عنها.
- ✓ تحديد الطريقة التي سوف يتم استخدامها في عرض البيانات، هل سيتم وضعها داخل العبوة أو خارجها.
- ✓ تحديد أسلوب التعبير عن البيانات :(كتابة، صور، أو خليط بين الاثنين)
- ✓ تحديد اللغة أو اللغات التي سوف تكتب بها البيانات.

المطلب الثاني: قرارات تسعير المنتج الجديد

يعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، ومن بين أهم القرارات التي يتخذها مسئولو إدارة التسويق وأخطرها،ذلك أن دقة التنبؤ بتغيرات الأسعار يعني النجاح بينما الخطأ يعني الفشل،

---

[1] خالد الراوي ، حمود السند، **مبادئ التسويق الحديث**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، عمان،2001، ص:331.

[2] أحمد شاكر العسكري، **دراسات تسويقية متخصصة**، مرجع سابق ، ص ص:142-143.

[3] أحمد شاكر العسكري، **دراسات تسويقية متخصصة**، مرجع سابق، ص ص:149-150.

وموضوع تحديد الأسعار ليس بالطريقة السهلة كما يعتقد البعض فهناك عدة عوامل تؤثر على عملية تحديد الأسعار،فالتكلفة والمنافسة ومقدار الطلب على المنتجات وعدة عوامل أخرى لها تأثير مباشر على عملية تحديد الأسعار، فبالإضافة إلى تأثيره على العائد فهو يؤثر بشكل مباشر على قرارات التوزيع والترويج والمنتج.

وكما هو معروف أن هنالك اختلاف في الاستراتيجيات السعرية للمنتجات وذلك نتيجة لاختلاف المراحل التي يمر بها المنتج، وبما أن المنتجات الجديدة مهما كان نوعها(مبتكرة، مقلدة، مطورة... الخ) تواجه مشكلة اختراق السوق عند التقديم وذلك لعدم وجود معلومات كافية لدى المستهلكين عن هذا المنتج مما يدفع بالأفراد إلى عدم المجازفة في اقتناء المنتج وعدم اتخاذ قرار إلا بعد فترة معينة من الزمن وذلك بسبب حالة عدم التأكد اتجاه هذا المنتج، كل هذا يزيد من أهمية تسعير المنتجات الجديدة لضمان نجاح بعثها.

أولا- مفاهيم متعلقة بتسعير المنتج الجديد

يعبر السعر عن انعكاس بقيمة الشيء بالنسبة للمستهلك خلال فترة زمنية معينة، وهناك منظورين للسعر،فالسعر من وجهة نظر رجال التسويق هو عبارة عن القيمة التي يقوم المستهلك بدفعها مقابل الحصول على منفعة معينة وكذلك الثمن أو السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على هذه المنفعة،أما المنظر الاقتصادي فإن السعر هو القيمة النقدية المدفوعة مقابل الحصول على السلع والخدمات،لذلك نجد أن هنالك علاقة بين كل من القيمة والسعر[1].

[1] محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، **التسويق الدوائي: مدخل استراتيجي تحليلي**، دار المناهج، ط1، عمان، 2006، ص: 214.

ومنه فإن عملية تسعير المنتجات هي العملية التي يتم بموجبها التوصل إلى تحديد السعر المقترح لمبادلة المنتج بعدد من الوحدات النقدية[1]، وعليه فعلى المؤسسة أولا تحديد وضع المنتج ضمن العلاقة" قيمة / سعر "كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-13): وضع المنتج ضمن العلاقة"السعر/القيمة"

السعر

		مرتفع	متوسط	منخفض
القيمة	مرتفعة	1.إستراتيجية البذخ	2.إستراتيجية العلاقة المرتفعة ل لقيمة/السعر	3.إستراتيجية الهدية
	متوسطة	4.إستراتيجية العلاوة	5.إستراتيجية الوسط	6.إستراتيجية العلاقة الجيدة لـ القيمة/السعر
	منخفضة	7.إستراتيجية الاستغلال	8.إستراتيجية التوفير المزيف	9.إستراتيجية التوفير أو الاقتصاد

المصدر:

Kotler. P et Dubois. B, **Marketing Management**, (10 emu edition), OP-CIT.p.465.

و الشكل أعلاه يوضح لنا تسعة استراتيجيات لدراسة العلاقة بين القيمة والسعر، الاستراتيجيات 1 ، 5 ،9 والمبينة على شكل قطري أعلاه يمكن أن تتواجد في نفس السوق، حيث يمكن للمؤسسة أن تبيع المنتج ذو القيمة العالية وبسعر مرتفع، في حين يتبع منافسها إحدى الإستراتيجيتين الباقيتين.

أما الاستراتيجيات 2 ، 6،3 تتوافق كلها مع سياسة المؤسسات التي تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية.

أما الاستراتيجيات 4 ، 8،7 فهي تدل على تضخيم في الأسعار، وقد يعود إتباعها بعدم رضا الزبائن على المؤسسة، وبالتالي فشل المنتج المقترح.

إن تسعير المنتجات الجديدة يستمد أهميته من اعتبارين أساسيين هما التأثير المباشر على حجم المبيعات

[1] Kotler. P et Dubois. B, **Marketing Management**, (10 Emme édition), OP-CIT ,463.

التي يمكن تحقيقها من قبل المؤسسة و كذا التحديد المباشر لكمية الدخل التي يمكن الحصول عليها من هذه المبيعات، ومن هذا المنطلق فإذا تحدد السعر بأعلى مما يجب فالغالب أن يكون حجم المبيعات ضئيلا بدرجة قد لا تسمح حتى بتغطية النفقات، وإذا تحدد بأقل مما يجب فقد لا تستطيع المؤسسة من استعادة النفقات، وبالتالي فإن المؤسسة عند تسعير المنتج الجديد تأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية[1]:

- ✓ تهيئة السوق وتقبل العملاء.
- ✓ تدعيم المنتج لمواجهة سياسات واستراتيجيات المنافسين.
- ✓ تحقيق ربحية المنتج للمساهمة في تطوير وتحسين نموه.

ثانيا- استراتيجيات تسعير المنتج الجديد

تتأرجح سياسات التسعير التي تتبعها المؤسسات بين طرفين إحداهما تتجه نحو امتصاص أو كشط السوق، وتتجه الأخرى نحو التمكن من السوق أو اختراقه، وفي ما يلي خصائص عملية التسعير في هاتين السياستين[2]:

1- إستراتيجية الكشط: يتحدد السعر وفق هذه الإستراتيجية من خلال تطبيق أسعار عالية للمنتج الجديد والذي يحمل مواصفات جديدة[3]، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على الظروف التالية[4]:

- ✓ عندما ترى المؤسسة أن المنتج الجديد سوف لن يستمر لفترة طويلة في السوق نتيجة لسياسة الإبداع والتجديد.
- ✓ عندما يكون المنتج جديدا بالنسبة للمستهلك ولا يوجد أي أساس لديه لمقارنة قيمته بمنتج آخر.
- ✓ إذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز القيادة في السوق فيما يتعلق بسياسة التسعير.
- ✓ عندما يكون الطلب على المنتج غير مرن بالنسبة للسعر، ويقال أن الطلب مرن إذا تسبب تغير في السعر تغيرا أكبر في الكمية المطلوبة من المنتج، ويقال أن الطلب غير مرن إذا تسبب تغير في السعر تغيرا أقل نسبيا في الكمية المطلوبة من المنتج.

2- إستراتيجية التمكن أو الإختراق :

تسعى المؤسسة في هذه السياسة إلى التغلغل السوقي من خلال جذب أكبر عدد من العملاء والحصول على أكبر كمية ممكنة من المبيعات ومن الحصة السوقية للمؤسسة .

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق** في **المنشآت المعاصرة**، مرجع سابق، ص:217.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق** في **المنشآت المعاصرة**، مرجع سابق، ص ص:228.229.

[3] العربي عطية، **تدنيه التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة** في **ظل الاقتصاد الانتقالي العربي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 .08 مارس2000 ، ص:443.

[4] توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير**، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص:211.

ويتم ذلك عن طريق عرض السلعة بأقل سعر ممكن أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من العملاء،كما يمكن أن ينتج عن ارتفاع حجم المبيعات انخفاض في التكاليف مما يسمح للمؤسسة بتقليل سعرها أكثر ،إلا أن تطبيق هذه السياسة يحمل المؤسسة الكثير من المخاطر إذا لم تحقق المبيعات التي تزيد عن نقطة التعادل .ويتطلب تطبيق هذه السياسة تحقيق بعض الشروط وهي : ضرورة توفر المرونة العالية في للطلب على السلع المباعة وإمكانية تجاوب العملاء مع تخفيض الأسعار؛ إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة تساهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة؛ إمكانية مساعدة السعر المنخفض كعامل غير مشجع في إبعاد المنافسين. ويجب أن تحتفظ المؤسسة المتبعة لهذه السياسة بمركزها السوقي لتحقيق ميزة السعر المنخفض وإلا ستكون هذه الميزة مؤقتة[1].

المطلب الثالث: قرارات توزيع المنتج الجديد :

لقد أدى التطور العلمي والتقني إلى زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير يفوق حاجات العملاء المحليين مما أجبر المنتجين في البحث عن أسواق جديدة من أجل تصريف منتجاتهم الفائضة عن حاجة السوق المحلي، وبذلك تضييق الفجوة بين المنتج والعملاء ويقوم بهذه المهمة عنصر التوزيع الذي يمثل أحد عناصر المزيج التسويقي،وعادة عدم قدرة المؤسسة على التسيير الجيد لنظام التوزيع قد يؤدي بها إلى أزمات مؤقتة.

أولا- مفاهيم متعلقة بتوزيع المنتج

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يعرف بأنه عملية إيصال المنتجات إلى العملاء عن طريق مجموعة المنظمات التي يتم من خلالها خلق المنافع الزمنية والمكانية و الحيازة للسلع.[2]

ولكن التوزيع بكل خصائصه المذكورة في التعريف السابق لا يمكن أن يتجسد في أرض الواقع إلا باستعمال مجموعة من الوسائل التي تعرف بقنوات التوزيع ، والتي يقصد بها مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المؤسسات إلى الزبائن في السوق،أو الأسواق المستهدفة[3].

ثانيا- سياسات واستراتيجيات التوزيع:

قنوات التوزيع في مؤسسة معينة يستلزم مراعاة التوازن بين مصلحة المستهلك والمؤسسة والموزع، فالقناة الفعالة هي التي تحقق التوازن المشار إليه سلفا، ومن ناحية أخرى هي التي تتلاءم مع طبيعة الظروف

[1] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، باتنة،2008-2007، ص:207.

[2] معلا ناجي وتوفيق رائف، **أصول التسويق**، مرجع سابق، ص:241 .

[3] هاني حامد المنظور، **إدارة قنوات التوزيع**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1999، ص:22.

المحيطة بموقف التوزيع ومتطلباته وبطبيعة المنتج المقترح،وبخصوص سياسات واستراتيجيات التوزيع يمكن التطرق لها فيما يلي:

1- سياسات التوزيع

حتى تنجح وظيفة التوزيع وتتكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى وتساهم في إنجاح عملية طرح المنتج الجديد، لابد على متخذي القرار في المؤسسة أن يكونوا على دراية بالبدائل المتاحة، حتى يتمكنوا من اختيار السياسة التوزيعية الملائمة في الوقت والمكان المناسبين، وتتمثل هذه السياسات في[1]:

- ✓ **سياسة التوزيع الشامل:**

تتطلب هذه السياسة تغطية شاملة للسوق وعرض المنتجات الجديدة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، وهي خاصة بالمنتجات الميسرة،ويمكن استخدام آلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض،وبذلك خدمة فئة المستهلكين في نقاط بيع مختلفة ومتعددة،ونجد أن هذه السياسة تتميز بـ :

ضمان التغطية الشاملة للسوق.

ضمان تواجد المنتج الجديد في معظم الأماكن ومحاولة توزيع أكبر كمية ممكنة منه.

- ✓ **سياسة التوزيع الانتقائي:**

من خلال هذه السياسة يتم استخدام عدد معين من الوسطاء يتم اختيارهم لغرض توزيع المنتج الجديد في نقاط بيع مستهدفة .فبدلا من نشر الجهد التسويقي على مستوى واسع من منافذ التوزيع، يتم التركيز على أكثر المنافذ ربحا .وتستخدم هذه السياسة بشكل عام في منتجات التسوق.

- ✓ **سياسة التوزيع الوحيد أو الحصري:**

من خلال هذه السياسة تلجأ المؤسسة إلى اختيار موزع وحيد وتوكيله بتوزيع المنتج في سوق محددة أو منطقة جغرافية معينة .وتستخدم هذه السياسة بغرض السيطرة على الأسعار والخدمات المقدمة من خلال القناة التوزيعية.

والتوزيع الحصري يطبق على المنتجات ذات الخصائص التالية :

- تتطلب معرفة خاصة في البيع وتقديم الخدمات.
- لها قيمة عالية و باهظة الثمن.
- تتطلب استثمار كبير من الموزعين.
- تتطلب مجهودات كبيرة ومفصلة قبل البدء في عملية البيع.

[1] كمال حسين وعبد الكريم بعداش، **إستراتيجية التوزيع** في **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر للممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر،20.21أفريل 2004، ص ص:10-11.

2- استراتيجيات التوزيع

تماشيا مع الزيادة الكبيرة في حجم الإنتاج المقدم للأسواق، أصبح قبول الكثير من الموزعين لمنتج جديد يحتاج إلى تفكير معمق، لهذا السبب تواجه المؤسسة اليوم مشكلة كبيرة تتلخص في كيفية إقناع الموزعين لتبني منتجاتها، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة ثلاث إستراتيجيات للسيطرة على مثل هذه الأوضاع وهي[1]:

- ✓ **إستراتيجية الدفع:** يتم من خلال هذه الإستراتيجية اختيار الوسطاء لتحفيز طلب العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المؤسسة بتوجيه سياستها الترويجية نحو الوسطاء، وحثهم على إعطاء ميزة جيدة للمنتج الجديد المتعامل فيه، وتخزينه بكميات كبيرة ومنحه مساحة بيع معتبرة.
- ✓ **إستراتيجية الجذب:**

و يتممن خلال هذه الإستراتيجية التأثير على المستهلك النهائي من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان والأساليب الترويجية الأخرى . وتسعى المؤسسة من خلال هذه السياسة إلى خلق الولاء لعلاقتها مع المستهلكين .وتستخدم هذه السياسة في المنظمات الكبرى التي لا تعطي اهتماما كبيرا للوسطاء.كما تتطلب هذه الإستراتيجية استثمارات ترويجية مهمة لأنه يجب تذكير المستهلك دوريا وبانتظام بهذه المنتجات وأماكن بيعها.

- ✓ **الإستراتيجية المختلطة:**

في غالب الأحيان المؤسسات لا تطبق بصفة إجمالية إستراتيجية الجذب أو الدفع ،لذلك تتبع خليطا من الإستراتيجيتين السابقتين، وعندها توجه المؤسسة جهودها نحو الوسطاء من جهة ونحو المستهلكين النهائيين من جهة أخرى.

[1] الجيلالي شفيق، **دور بحوث التسويق** في **بعث المنتج الجديد**، مرجع سابق، ص ص:129-130.

والشكل الموالي يشرح بدقة أكثر مختلف استراتيجيات التوزيع المستعملة من طرف المؤسسة وفي ظروف مختلفة تماشيا مع استراتيجيات المتبعة في مصفوفة النمو لـ "أنسوف"

الشكل رقم (1-14): إستراتيجية التوزيع

المنتج

السوق		موجود	جديد
	موجود	اختراق السوق دفع المنتج للبيع التفاوض الجيد كسب موزعين جدد تكوين وتدريب الموزعين	تنمية المنتج الاستفادة من الخبرة التجارية لبعث منتج جديد
توزيع	جديد	تنمية السوق التوسع الجغرافي للتوزيع البحث عن أشكال جديدة للتوزيع	تنوع المنتجات البحث عن توزيع جديد لمنتج جديد

المصدر: جيلالي شفيق، **دور بحوث التسويق** في **بعث منتج جديد**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر،2005، ص 130.

ويوضح الشكل أعلاه إستراتيجيات التوزيع التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة الاقتصادية لتصريف منتجاتها، تتمثل الإستراتيجية الأولى في بيع منتجات موجودة في أسواق موجودة وتهدف من ورائها المؤسسة إلى اختراق السوق ودفع المنتج للبيع بكميات كبيرة، أمـا الإستراتجية الثانية فتتمثل في بيع منتجات موجودة في أسواق جديدة بغية تنمية السوق وتوزيع الرقعة الجغرافية للتوزيع، أمـا الإستراتيجية الثالثة فتتمثل في بيع منتجات جديدة في أسواق موجودة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تنمية المنتج، وأخير الإستراتيجية الرابعة وهي بيع منتجات جديدة في أسواق جديدة تهدف المؤسسة من ورائها إلى البحث عن توزيع جديد لمنتج جديد.

المطلب الرابع :قرارات الترويج للمنتج الجديد

يعد التسويق الأداة الفعالة في التواصل مع كل متغيرات السوق .وهذا ما انعكس على سرعة والاستجابة للتغيرات البيئية بغرض التكيف معها، ويتطلب التسويق الحديث أكثر من اختيار القيمة وتسليمها من خلال تطوير المنتج وتسعيره وإتاحته للمستهلكين المستهدفين، ولكن يجب أن تتم عملية إيصال هذه القيمة من خلال استغلال القوى البيعية، تنشيط المبيعات، الإعلان وغيرها من الأساليب الترويجية، الأخرى حتى تكتمل عملية خلق القيمة للعميل ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية.

أولا- مفاهيم متعلقة بالترويج

يعرف الترويج بمعناه الواسع على أنه " مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على جمهور المستهلكين بهدف دفهم إلى شراء سلع المنشأة أو خدماتها"[1].

كما يعرف الترويج على أنه ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكرة العميل بمنتج المنظمة والتأثير فيه لقبوله واستخدامه[2].

ومن التعارف السابقة نستخلص أن الترويج هو بمثابة عملية اتصال بين المؤسسة والمستهلك، فالترويج يمكن أن يكون سبب فشل المنتجات الجديدة بالرغم من الميزانية الضخمة التي قد تخصص له، فلا يمكن القيام بحملة ترويجية مع تجاهل المتغيرات الأخرى متمثلة في الطبيعة ، الميزات الخاصة، السعر، وتمركز المنتج الذي يتم الترويج له،كما أن الترويج يمكن أن يساهم في تصحيح بعض الأخطاء في التصميم.

ثانيا- عناصر المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي من خليط محدد من أدوات الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط بالمزيج الترويجي المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر التي تستخدمها المؤسسة وهي[3]:

1- **الإعلان:** هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر لغرض إيصال المعلومات عن السلع والخدمات من أجل التأثير و الإقناع[4].

2- **تنشيط المبيعات:**

يعد تنشيط المبيعات أداة من أدوات الترويج المستخدمة من قبل إدارة التسويق في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية .وتستخدم المؤسسة أسلوب تنشيط المبيعات لتحقيق تأثير سريع

---

[1] محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص412.

[2] محمد فريد صحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مرجع سابق، ص336.

[3] P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), P 427

[4] محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، **التسويق الدوائي**، مرجع سابق، ص263.

على المستهلكين ولأهداف قصيرة الأمد تنحصر أساسا في تشجيعهم على الشراء أو في تحفيز الوسيط على إقامة علاقة مع المؤسسة، فضلا عن السعي لتحقيق قيمة مضافة للمنتج الجديد المقدم للمستهلك.

ويقصد بتنشيط المبيعات مجموعة الأساليب الموجهة للتأثير في الطلب على المدى القصير من خلال رفع مستوى شراء المنتج من طرف العملاء أو الوسطاء التجاريين[1].

3- العلاقات العامة: يعرف" **أيفي** لي" العلاقات العامة على أنها "نقل اتجاهات الرأي العام لإدارة المؤسسة ، ونقل سياساتها وأخبارها للرأي العام بصدق وأمانة من اجل كسب ثقة وتأييد الجمهور"[2]

ومن التعريف يتضح أنه وعلى الرغم من أن العلاقات العامة لا تهدف في جوهرها إلى الجانب الترويجي في أنشطتها لتركيزها على الجانب الإخباري وتبادل الرأي، إلا أن ذلك يخدم الترويج بطريقة غير مباشرة من خلال توفير الأرضية لقبول الرسالة الإعلانية وتحقيق التأثير الفعال لتنشيط المبيعات...الخ.

4- البيع الشخصي: يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه" ذلك النشاط من أنشطة الترويج الذي يتضمن مقابلة مندوب البيع للمستهلك النهائي أم المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بخصائص السلعة أو الخدمة وإقناعه بشرائها"[3].

ثالثا- إستراتيجيات الترويج : يمكن التفرقة بين إستراتيجيتين لترويج المنتجات[4]:

1- إستراتيجية الدفع: هي إستراتيجية تعتمد على حث وسطاء التوزيع على البيع بشكل أفضل ، فتقوم المؤسسة بالترويج للمنتج إلى تاجر الجملة والذي يقوم بدوره بالترويج لدى تاجر التجزئة، هؤلاء يعرضونها للبيع في متاجرهم ليشتريها المستهلك، وتعتمد هذه الإستراتيجية في تنفيذها على البيع الشخصي والترويج المباشر.

2- إستراتيجية الجذب: تعتمد على الترويج الموجه نحو المستهلك بهدف إيجاد الطلب القوي على المنتج، فيبدأ المستهلك في البحث على المنتج في متاجر التجزئة لشرائها، ويضطر تجار التجزئة إلى طلب الحصول على المنتجات من متاجر الجملة أو المؤسسة المنتجة، وبالتالي فإن اتصالات الجهود الترويجية توجه من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك مباشرة، وأنسب الوسائل لذلك هي الإعلان وتنشيط المبيعات.

---

[1] Kotler. P et Dubois. B،op.cit..p.659

.

[2] علي برغوث، **العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية**، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة،2007، ص:11.

[3] أحمد شاكر العسكري، **مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي**، مرجع سابق، ص:217.

[4] محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج** في **عصر العولمة**، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة،2001، ص ص:19-20.

خلاصة الفصل:

إن سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الدولي، في جميع المجالات الحياتية، أثر على معظم إقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة في آن واحد، وبدرجات متفاوتة، وهذا راجع للتحولات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والطبيعي، والتكنولوجي، ومنه كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية التأقلم مع هذه المعطيات الجديدة، والحفاظ على بقائها ونموها بإتباع بإتباع استراتيجيات تحقق لها ذلك.

وبناء عليه فقد أصبح منهج بعث وتطوير المنتجات في المؤسسات المعاصرة من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية توضع للتنفيذ استجابة للتقلبات التي تظهر في أذواق المستهلكين ورغباتهم، وبهذا المساهمة في تعزيز ولاء ورضا الزبون كأهم مدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية

تمهيـــد

لقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وإن كانت بدرجات متفاوتة، وقد أدى دخول هذه الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاولة اندماجها فيه إلى تغير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة، وتعاظمت أهمية وإنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية، وتناقص الفجوة بين المنتج والمستهلك،...الخ، وأمام هذه التحولات اشتدت المنافسة بين مجموع المؤسسات نحو تحقيق هدف البقاء والحفاظ على المكانة السوقية و ذلك باعتماد عدة طرق أهمها تدعيم الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة.

فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتميز منتجاتها عن منتجات المنافسين وزيادة حجم الحصة السوقية، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والمحافظة عليها يبدو أمر ضروري.

في هذا الفصل سنتطرق إلى دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الميزة التنافسية

المبحث الثاني: المنتج الجديد في ظل تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث: المنتج الجديد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة في بيئة تنافسية، قصد التـفوق على منافسيها ضمن مجال نشاطها، وكسب مستهلكين جدد والمحافظة على المستهلكين الحاليين، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعرضت الكثير من البحوث و الدراسات لمعرفة ماهية الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وسنستعرض بعضا من هذه التعاريف فقط، بما يحقق الغرض من الدراسة.

أولا- تعريف الميزة التنافسية

1- التعريف الأول: يعرفها "بوتر" بما يلي :"تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"[1].

2- التعريف الثاني: تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها[2].

3- التعريف الثالث: الميزة التنافسية "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع

للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"[3].

4- التعريف الرابع: تعرف الميزة التنافسية على أنا "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات

[1] M porter, **avantage concurrentiel des nations**. Inter Edition paris 1993,P.48

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص:79.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة،2001، ص:104.

والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"[1] .

يركز التعريف الأول على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع في حين يؤكد لنا التعريف الثاني فيبين أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسة هو موقفها التنافسي ،أما التعريف الثالث فيركز على خلق قيمة ومنفعة للمستهلكين أكبر من تلك المقدمة من قبل المنافسين، في حين يركز التعريف الرابع على قدرة تميز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها.

ثانيا- أهداف الميزة التنافسية

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، و appel التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد ، كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ثالثا- أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية بالاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والقدرات والكفاءات البشرية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية، والتي تمكنها من تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما : القيمة المدركة لدى الزبون و قدرة المؤسسة على

[1] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة،2002، ص:08.

تحقيق التميز[1].

1- القيمة المدركة لدى الزبون:

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها الزبون حول السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية. ولا تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من قيمة ما يعرضه المنافسون.

ولا يمكن تحديد القيمة من خلال علاقة السعر بالجودة، أي مقارنة مستوى جودة المنتج بسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وبخدمات ما بعد البيع ودرجات التحسين وغيرها من العناصر الأخرى التي تختلف باختلاف طبيعة المنتج.

2- التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها " عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"[2].

يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم سلعة أو خدمة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وللتميز عدة مصادر أهمها الموارد والإمكانيات التنظيمية للمؤسسة، فالتميز القائم على الموارد المالية و المادية يكون من خلال حصول المؤسسة الاقتصادية على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من المنافسين. أما التميز القائم على الكفاءات البشرية والمعرفة والتعلم التنظيمي وإمكانات البحث والتطوير يكون من خلال طرح الأفكار وابتكار المنتجات الجديدة وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة فعالية استخدام الموارد الأخرى، لذلك تمثل الأصول غير المادية، والموارد البشرية ، أفضل مصادر التميز للكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك الناشطة في الصناعات الديناميكية كثيفة التغير.

---

[1] عامر ملايكية، **الابتكار عامل لتعزيز ورفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رفع القدرة التنافسية"، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2008، ص ص: 05-06.

[2] طرشي محمد، بربري محمد أمين، **دور وأهمية الابتكار** في **تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** في **ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008، ص:05.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية حسب porter إلى نوعين:

أولا- ميزة التكلفة الأقل

وهي الميزة التي تحققها المؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها[1].

ومنه فالتكاليف تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحقيق التميز للمؤسسة، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل[2] :

- ✓ اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- ✓ تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلة.
- ✓ التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- ✓ حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

ثانيا- ميزة التميز

وهو التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة ،الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع[3].

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي :

- ✓ الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.
- ✓ اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.
- ✓ تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.

إضافة إلى امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز يجب عليها أن تحدد مدى جودة هذه الميزة ومدى قدرتها على الاستمرار.والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية:

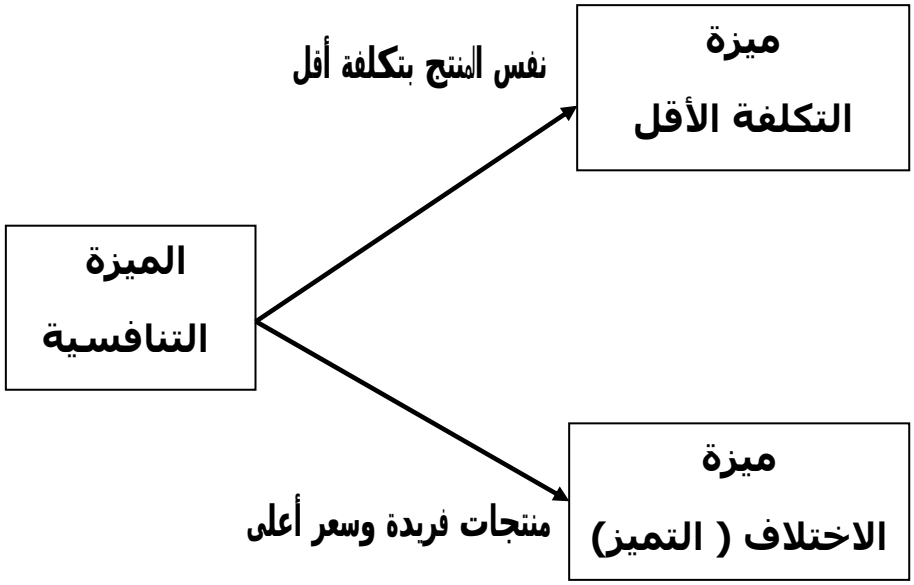
---

[1] الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،09-10 مارس 2004، جامعة الجزائر، ص:260.

[2] العيهارفلة، **دور الجودة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر،2005 ، ص:110.

[3] كالريش ص، **دور أنظمة المعلومات** في **تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2000،ص:23.

الشكل رقم(2-1) أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الإستراتيجية** في **تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي السلف، 2010،ص04.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين ،من خلالها تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم لأكبر فترة ممكنة.

أولا- محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين:

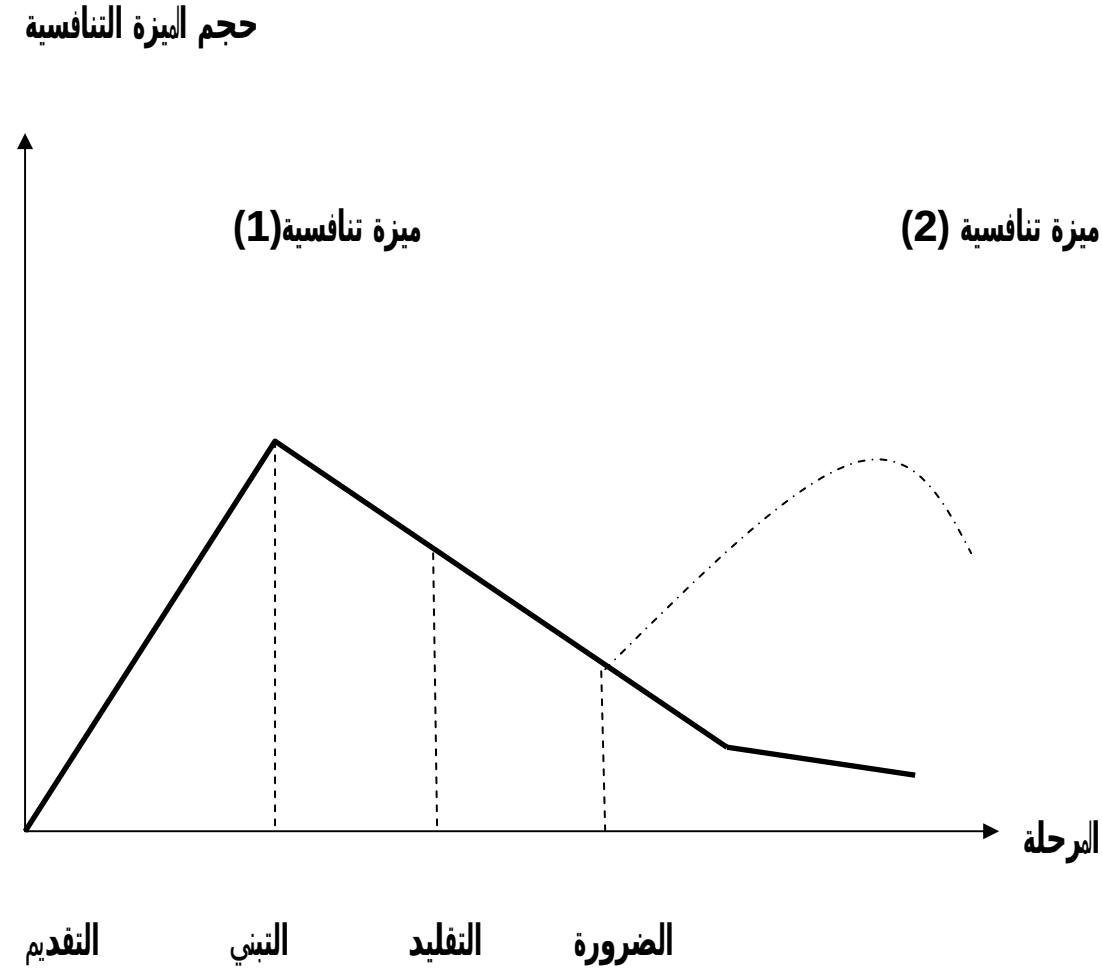
1- حجم الميزة التنافسية:

إن ضمان استمرارية الميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها ، وكلما كانت هذه الميزة التنافسية كبيرة كلما وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق.

ولكل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، حيث تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل [1].

و الشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية :

الشكل رقم (2-2) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال** ، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص: 86.

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**،مرجع سابق،ص ص85.

للميزة التنافسية دورة حياة و استمراريتها متوقفة على مدى قدرة المنافسين على تقليدها ومحاكاتها، و لكن في ظل التغير البيئي السريع أصبح من الصعب حماية هذه المزايا، والمبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد إلى حين تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلق ميزة جديدة[1].

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له[2] .

ثانيا- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية وهي[3]:

1- **مصدر الميزة:** ويمكن ترتيبها وفق درجتين :

- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.
- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء.

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

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج يؤدي إلى سهولة تقليدها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، أما العكس في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها،

3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:**

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، لذا يتطلب على المؤسسات تغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

---

[1] Richard d'aviné, **hyper compétition**, Vuibert, paris, 1995,p :8

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق، ص ص:86-87.

[3] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق،ص ص:99-100.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين، المصدر الأول هو التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية، أما المصدر الثاني فهو مدخل الموارد بنوعيها الملموسة وغير الملموسة [1] :

أولا- التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، وحسب porter هناك ثلاث استراتيجيات، تدعى بالاستراتيجيات العامة للتنافس وهي استراتيجيات تهدف للحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدت الكثافة التنافسية، والمتمثلة في كل من إستراتيجية متدنية التكاليف،و إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز[2]. والمقصود بالتفكير الإستراتيجي هنا، لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة ، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، وعليه يجب على المؤسسة أن تمتلك التفكير الإستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلهما كل متكامل، من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

ثانيا- مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية :

إن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة[3].

1- الموارد الملموسة: وهي تتضمن المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية[4].

1-1 المواد الأولية

تؤثر المواد الأولية بشكل كبير على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشان جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة

---

[1] فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية** في **تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد طحلب البليدة،2005، ص:29.

[2] شيقارة جهيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها** في **أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر،2004-2005،ص :50.

[3] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية** في **المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير،فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر،2002، ص:49.

[4] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية** في **المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مرجع سابق،ص ص:49-50.

على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاءا بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

1-2 معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نائية، حيث تحاول من خلالها تقديم قيمة إضافية للعميل، ومن ثمة فإن الحيازة عليها وحسن استعمالها، والعمل على صيانتها، يضمن فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة، كما يسمح للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها.

1-3الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مُهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، وهي تعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المؤسسة والذي يسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار وإمكانية التمويل، فكلما كانت القدرة المالية للمؤسسة كبيرة كلما ساعدها على تقديم منتجات جديدة ، وتوسيع نشاطها مما يعزز موقعها التنافسي، وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.

2- الموارد غير الملموسة: و تضم كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، والمعرفة. ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة لها، واهتمت أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها [1].

2-1 الجودة:

تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية شديدة لذا وجب عليها التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي "تشير إلى قدرة المُنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك"[2].

ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، قصد تلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم ، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك وإنما أصبح اهتمامه الأول في جودة المنتجات والقيمة التي يسعى للحصول عليها، لذا وجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تقدم منتجات ذات جودة عالية [3].

2-2 المعلومات

تحتم البيئة التنافسية على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق

---

[1] الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص:263.

[2] سنيا محمد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، مدخل النظم، الدار الجامعية ،1999، ص:110.

[3] شتوح محمد، **أهمية الإدارة الإسترانيجية** في **بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009، ص:68.

قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة"[1].

2-3 التكنولوجيا:

يعد العامل التكنولوجي موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم قيمة إضافية للمستهلك، لذا تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بها، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع[2].

2-4 طريقة العمل :

تُعبر طريقة العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد طريقة العمل مصدرها من تجربة المؤسسة وجهودها المركّزة والموجهة إلى المهن الرئيسة. وحتى تؤدي طريقة العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى[3].

---

[1] P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, paris: ECONOMICA, 1988, p. 63

[2] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية** في **المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مرجع سابق، ص:54.

[3] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية** في **المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مرجع سابق، ص:57.

المبحث الثاني: المنتج الجديد في ظل تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة

تعمل المؤسسات الاقتصادية الحديثة في ظل بيئة معقدة و متغيرة باستمرار، وتختلف درجة التعقد والتغير باختلاف القطاع الإنتاجي للمؤسسة، مما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات و التطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و نموها و استمرارها في بيئة الأعمال.

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى دراستها والتأقلم معها، لاسيما البيئة التنافسية ومتغيراتها، وكيفية تأثيرها على المؤسسة، يعتبر أحد المداخل الرئيسية لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها.

المطلب الأول: تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة

يقصد بها المتابعة الدقيقة والمستمرة لعناصر البيئة ومكوناتها، وما يطرأ عليها من تغيرات،و كذا التوقع المبكر للتحولات، التي يمكن أن تصيب البيئة من أجل تقدير أثارها على المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية[1].

أولا- البيئة الداخلية:

وتشمل البيئة الداخلية مختلف العوامل التي تكون داخل حدود المؤسسة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والوسائل، والظروف والتنظيمات التي تعمل فيها، حيث يمكن لإدارة المؤسسة مراقبتها والتحكم فيها، لاتخاذ القرارات من خلالها[2].

وتضم البيئة الداخلية ما يلي[3]:

1- المالكون

ويشكلون نقطة ضغط على المؤسسة، خاصة المؤسسات الصغيرة،وبالتالي فإن أداؤهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم، تمثل جزءا كبيرا من البيئة الداخلية، والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المؤسسة واتجاهات أدائها وأنماطه.

2- العاملون

يمثلون القوى البشرية بالنسبة للمؤسسة، لذا فإن سلوكياتهم وأداؤهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم، تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي تحكم الكثير من ظروف العمل في المؤسسة.

---

[1] عيسى درجي، **البيئة والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بنو علي الشلف،2010، ص:04.

[2] علي عبد الله ، **اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية** ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر ، اكتوبر1999، ص:111.

[3] أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي**، مرجع سابق، ص ص:66-68.

3- نمط القيادة

تتمثل القيادة في المؤسسة، بالإدارة العليا فيها، والتي أصبحت تؤثر بشكل مباشر في بيئة المؤسسة، ذلك لأن النمط القيادي الذي تستخدمه الإدارة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، ومنه فإن الأساليب الدكتاتورية أو الديمقراطية في الإدارة مثلا تخلق أجواءا مختلفة داخل المؤسسة ، وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.

ثانيا- البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية يعتبر عملية اكتشاف العوامل المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، المعلوماتية والمعرفية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة واستغلالها ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية تتمثل بالآتي[1]:

1- البيئة الاقتصادية

وتشير إلى مجمل المتغيرات وخصائص النظام الاقتصادي وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسة، كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المرتبطة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها والمتمثلة في الناتج القومي الإجمالي ، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد،ميزان المدفوعات والميزان التجاري، نظم الأسعار، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة، وبعض السياسات الاقتصادية خاصة السياسات المالية والنقدية للدولة.

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في صياغة إستراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، أو ما ينتج عنه من تهديدات جدية بالنسبة للمؤسسة.

2- البيئة الاجتماعية

وتضم العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة، ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي، وكذا الهيكل السكاني متمثلا في الجنس والأعمار ودرجة النمو السكاني.

3- البيئة السياسية والقانونية

وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة بطرق وأساليب مختلفة، وتتعلق هذه المتغيرات السياسية والقانونية بسياسات الدولة العامة ، وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية.

إن الأمر الحاسم ، في تأثير العوامل السياسية والقانونية والتشريعية، على بيئة أعمال المؤسسة، هو مدى توفر الإستقرار السياسي والقانوني في الدولة، لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق

[1] طاهر محسن محمود الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر،ط2، عمان، الأردن، 2009، ص:256.

الإستراتيجيات، ويضع كل قرارات الإدارة في ما تعلق بالاستثمار والإنتاج في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل[1].

4- المتغيرات الثقافية

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على المؤسسات فالتعليم ، الخبرات المتراكمة،القيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل،كل هذه العوامل تؤثر على المؤسسات وتطورها المستقبلي.

5- المتغيرات التكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا السائدة على عمل المؤسسة ،حيث تعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمؤسسة في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في حقول المعرفة ، وأصبحت للتكنولوجيا أهمية كبيرة، باعتبارها مصدر قوة يعزز المكانة التنافسية للمؤسسة، مما يتطلب منها العمل على تطوير و تحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار وكذا طرق وأساليب عملها[2].

6- المتغيرات المعلوماتية والمعرفية

إن المؤسسات الرائدة التي تأتي في سلم الأداء والتميز نجدها مؤسسات تعطي اهتماما كبيرا للجانب المعلوماتي وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية المعرفية التي تستطيع أن تمنح للمؤسسة ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، ويتوقف هذا على مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وإمكانية الحصول عليها وتطويرها.

المطلب الثاني: المنتج الجديد والبيئة التنافسية للمؤسسة

إن دراسة البيئة التنافسية تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل منتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة في السوق، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

أولا- تصنيف البيئة التنافسية

يمكن تقسيم طبيعة المنافسة إلى أربعة أنواع وهي المنافسة الكاملة، والمنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة، والاحتكار وسوف نناقشها فيما يلي[3]:

1- الاحتكار

في ظل ظروف الاحتكار نجد مؤسسة واحدة فقط تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة ليس لها بديل.

---

[1] عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص:07.

[2] فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية** في **تدعيم الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص:04.

[3] محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص ص:59-60.

2- احتكار القلة

وفيه يكون عدد محدود من المؤسسات تسيطر على السوق، وتتبع معظمها السياسة التسعيرية " للمشروع القائد" وهو المشروع الأكثر نفوذا في السوق.

ويستطيع قائد المشروع أن يمنع خصومه من المؤسسات الأخرى من الانخراط في حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب مثل هذه المبادرات، وذلك عن طريق تخفيض انتقامي في الأسعار من طرف المؤسسة القائدة، بسبب ضخامة مواردها المالية، وتجدر الإشارة إلى أنه إذا لم يكون للصناعة قائد تكون حروب الأسعار أكثر احتمالا، وربحية الصناعة عامة أكثر انخفاضا[1].

3- المنافسة الكاملة

في ظل هذه الظروف يتصف السوق بوجود عدد كبير من المنتجين والمشترين يتعاملون في نفس السلعة أو الخدمة، وسهولة الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الجديدة، وعدم قدرة المؤسسة الواحدة في التأثير على سعر المنتج بصورة منفردة ، والتصرف الرشيد للمستهلك، وفي ظل هذه الظروف يتحدد السعر وفق قوى العرض والطلب، ويسود السعر المنخفض الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة[2].

4- المنافسة الاحتكارية

وفيه يوجد عدد كبير نسبيا من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، وهنا تسعى كل مؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن تلك التي لدى المؤسسات المنافسة.

---

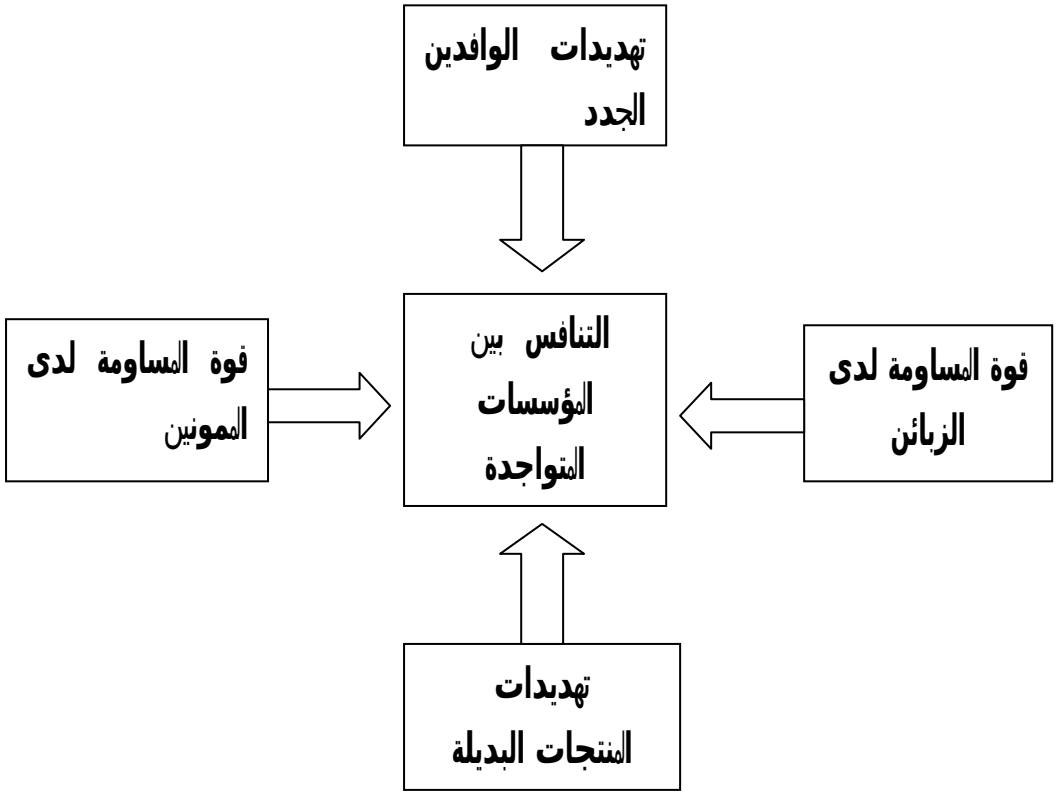
[1] روبرت.أ.تبس-ديفيد.لي، **الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة،2008، ص:156-157.

[2] عمرو خير الدين، **التسويق المفاهيم والإستراتيجيات**، مكتبة عين شمس، القاهرة،1997، ص ص:48-49.

ثانيا- تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير السريع والمستمر، لذا وجب معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، وقد لخص porterلعبة المنافسة في خمسة قوى كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) قوى التنافس ل porter



المصدر:

PORTER M.,L'Avantage Concurrentiel des Nations ,inter . Edition, Paris,1993,p37

يوضح الشكل أعلاه قوى التنافس على مستوى أي صناعة، حيث نجد في المركز التنافس بين المؤسسات المتواجدة، في حين القوى الأربعة الأخرى تتمثل في التهديدات من قبل المنافسين الجدد والتهديدات من جانب المنتجات البديلة، إضافة إلى القوة التفاوضية للمشترين، والقوة التفاوضية للممونين.

1- تهديدات المنافسين الجدد

إن تحليل الصناعة لا يقتصر على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما هو توجيه الأنظار نحو المنافسين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم[1].

وبالنسبة لتهديدات المنافسين الجدد فيتمثل في إضافة طاقة إنتاجية جديدة، والرغبة في السيطرة على حصة من السوق لصالحهم، وغالبا ما يتبنى هؤلاء المنافسون مدخل جديد لخدمة حاجة المستهلك[2].

وتوجد عدة قيود على دخول منافسين جدد حلبة المنافسة وهي:[3]

- ✓ قيود متعلقة بالحجم الاقتصادي للإنتاج ومدى قدرة المنافسين الجدد على تخطي هذا الحجم.
- ✓ قيود متعلقة بتميز السلعة في ذهن المستهلك والتي قد تمثل عنصر أساسي في قرار الشراء .
- ✓ قيود متعلقة بالإمكانيات المالية اللازمة لشراء المعدات الإنتاجية والإنفاق على البحوث والتطوير. والإعلان والاحتفاظ بالمخزون وتقديم تسهيلات ائتمانية للموردين والموزعين
- ✓ قيود متعلقة بتكلفة البحث عن موردين جدد وتقييم أداءهم.
- ✓ قيود متعلقة باستخدام منافذ التوزيع الحالية التي يسيطر عليها المنافسين .
- ✓ قيود متعلقة بالسياسات الحكومية التي قد تمنع دخول منافسين جدد وخاصة من الدول الأخرى.

2- تهديدات المنتجات البديلة

البديل لأي منتج أو خدمة يمكن أن يكون أي منتج و خدمة أخرى تؤدي نفس الغرض، وغالباً ما تقلل المؤسسات من شأن منافسيها من خلال عدم إدراكها لحقيقة أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون يمكن أن يكون بديلاً عن منتجها، أو خدمتها، والمثال على ذلك الكثير من المؤسسات الإلكترونية التي فشلت بسبب تصورها الخاطئ والذي كان مفاده " ليس هناك من ينافسنا " في حين أنه دائماً ما تكون هناك خدمات أو منتجات منافسة تحاول اجتذاب العملاء ، وقد يكون سر نجاح البديل في أنه يلبي نفس احتياجات المستهلكين رغم أنه لا يمثل نفس الخدمة أو المنتج ولا يعمل بنفس الطريقة[4].

إن المنتجات البديلة تقلص من مردودية المؤسسات المتنافسة بطريقة غير مباشرة وكذا من المردودية المحتملة للقطاع، هي المنتجات التي بإمكانا تأدية نفس وظيفة منتج القطاع[5].

---

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**،مرجع سابق، ص:69.

[2] عمرو خير الدين، **التسويق المفاهيم والإستراتيجيات**، مرجع سابق، ص:56.

[3] عمرو خير الدين، **التسويق المفاهيم والإستراتجيات مرجع سابق**، ص:56.

[4] قوى بوتر الخمس ، {على الخط}، 2011، متاح على الموقع، (http://www.almohasb1.com/2011/05/porters-five-forces.html)، أطلع عليه يوم 2012/12/05 الساعة 14.00.

[5] بخوش أحمد، **دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة** في **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير،تخصص تسويق، جامعة الجزائر،2006-2007، ص:18.

3- قوة المساومة لدى الموزعين

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين، وذلك من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين إذا كان لديهم موقف قوي في علاقاتهم بالمنتجين، فإنه يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة، إذا لم يكن لديها القدرة على استرداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين[1].

ووفقاً لما قاله "**بورتر**" فإن الموردين لهم تأثير كبير في التحكم في نشاط أي مؤسسة وذلك عندما[2]:

- ✓ يكون هناك عدد قليل من الموردين مقارنة بالمؤسسات التي تشتري منهم .
- ✓ أن يكون المنتج فريداً أو متميزاً.
- ✓ قد يتجه المورد للاستقلال عن عملائه ويقوم بأداء مهمتهم كأن يفتح مصنع إطارات محلاته الخاصة لبيع الإطارات بدلاً من توزيعها .

إن تحول أي مؤسسة من مورد إلى أخر قد يكبدها خسائر ونفقات كبيرة قد تعتمد على نوعية المنتج والشريحة الموجهه إليه فمثلاً عندما تتحول المؤسسة من مورد لأحد العطور إلى أخر قد لا يشعر المستهلك العادي بأي تغيير في التكلفة لكن أن تتحول المؤسسة من مورد برامج كمبيوتر إلى أخر فهذا قد يعني تكاليف أكبر تتعلق بالموارد البشرية والوقت والتدريب وما إلى ذلك .

4- قوة المساومة لدى الزبائن

يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، ويعتبر الزبائن أقوياء لهم نفوذ إذا ما توفرت فيهم الشروط التالية[3]:

- ✓ الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها(مثلا صناعة البترول)
- ✓ المنتج أو الخدمة أو تكلفة التغيير عالية (مثل برامج الحاسب الآلي المستخدمة في المكاتب أو البنوك)
- ✓ البدائل غير متاحة (مثل الكهرباء)
- ✓ الموردين في إمكانهم التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

---

[1] عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص:6.

[2] قوى بوتر الخمس ، {على الخط}، 2011، متاح على الموقع، (http://www.almohasb1.com/2011/05/porters-five-forces.html)، أطلع عليه يوم 2012/12/05 الساعة 14.30.

[3] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2000 -2001، ص ص: 92-93.

ثالثا: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى الطويل والقصير، وجب عليها تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق هذا الهدف، وقد اقترح مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات يمكن أن تتبعها المؤسسات وهي[1]:

1- قيادة التكلفة

تؤسس هذه الإستراتيجية على قدرة المؤسسة لتوفير منتجات أو خدمات بتكلفة أقل مما تعمل به المؤسسات المنافسة، وبهذا الحصول على ميزة تكاليف جوهرية يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة أكبر في السوق[2].

وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية الناجمة عن تدنية التكاليف لا تحقق الأفضلية و التفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المنافسين و لكن لا تضمن لها الريادة و الاستمرار[3].

2- التمايز

يمكن تعريف التميز على أنه " القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها و ذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق"[4].

وهنا تركز الشركة على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها، تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتج معين بسعر مرتفع نسبيا و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها ، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، و حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنا تستند على عوامل التفرد و التي نسردها فيما يلي[5]:

- ✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- ✓ تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ الموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

---

[1] محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، مرجع سابق، ص: 284.

[2] روبرت.أ.تبس-ديفيد.لي،**الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص:302.

[3] قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية** في **بيئة الأعمال ومصادرها** ، الملتقى الدولى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص:06.

[4] شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها** في **أداء المؤسسة**، مرجع سابق، ص: 71.

[5] قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية** في **بيئة الأعمال ومصادرها**، مرجع سبابق، ص ص: 06-07.

- ✓ التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- ✓ إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- ✓ حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمنظمة.
- ✓ الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونا السباقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط و باختلاف القطاع، و تضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

3- التركيز

وهنا تقوم المؤسسة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق كله.

فهذه الإستراتيجية تتطلب التركيز على مجموعة معينة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي .فعلى غرار إستراتيجية التميز، يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة لإستراتيجيتان السابقتين أي متدنية التكاليف و التميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع، ففي حين أن الإستراتيجيتين السابقتين أي متدنية التكاليف والتميز تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع. فإن إستراتجية التركيز تصمم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة[1]. والشكل التالي يبين ذلك:

[1] PORTER.M,concurrence. Choix stratégiques et, Edition Economico, Paris , 1982 , P43.

الشكل رقم (2-4) الإستراتيجيات العامة للتنافس

	تكاليف منخفضة	التميز
هدف واسع	1.إستراتيجية متدنية التكاليف	2. إستراتيجية التميز
الحقل التنافسي هدف ضيق	3.أ.إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	3.ب.إستراتيجية التركيز المبنية على التميز

PORTER.M،concurrence. Choix stratégiques et، Edition Économico، Paris ، 1982 ، P43.

يتضح لنا من الشكل أعلاه الإستراتيجيات الأربعة والتي يمكن للمؤسسة اعتمادها وهي استرتيجية تخفيض التكاليف والتي يكون هدفها واسع من خلال الحقل التنافسي، وإستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة والتي يكون هدفها ضيق من ناحية الحقل التنافسي، أمـا الإستراتيجية الاخرى فهي إستراتيجية التميز والتي تعتمد فيها المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، والإستراتيجية الرابعة هي إستراتيجية التركيز المبنية على التميز وهي التركيز على خدمة قطاعات سوقية صغيرة.

المطلب الثالث: المنتج الجديد والبيئة الصناعية العالمية

يعتبر القرن الحادي والعشرين قرن التحديات لاسيما في ظل ما أفرزته العولمة الاقتصادية، والتي جعلت من العالم قرية صغيرة محدودة المعالم، إضافة إلى التطورات السريعة للتكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصال و اتساع نطاقها، خاصة مع اتفاقيات الجات التي لغت قيود الحدود، وفتحت باب المعاملات على مصراعيه واشتداد حدة المنافسة، ليصبح بذلك هدف المؤسسة التأقلم مع الواقع المفروض، ومن ثمة كان لزاما على المؤسسة مراجعة طرائق تسييرها قصد التكيف مع بيئتها التنافسية.

أولا- تزايد شدة المنافسة في البيئة العالمية

لقد ازدادت درجة حدة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر بشكل كبير و ملحوظ، فالمؤسسات العالمية أصبحت تقوم بتمديد أعمالها بشكل موسع داخل الأسواق العالمية، كما برزت عدة ممارسات جديدة تبلورت

في كثرة عمليات الاستحواذ (شراء) مؤسسات أخرى، وحدوث الاندماجات بين المؤسسات، وتزايد أعداد التحالفات الإستراتيجية العالمية واتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة، في حين أصبحت الأسواق الوطنية غير قادرة على الوصول إلى فرص جديدة، ولم يعد هناك إلا القليل من الصناعات التي يمكن القول بأنا في مأمن من المنافسة الأجنبية، وعليه فالمؤسسات التي تأخرت في تأمين نفسها اتجاه مخاطر العولمة قد فقدت استغلال نمو بعض الأسواق العالمية، مثل أسواق غرب أوربا، وشرق أوربا، وأسواق عالمية أخرى كثيرة، ولن تقتصر خسارتها على مجرد اضمحلال فرص إمكانية دخولها لأسواق أخرى، وإنما ستتعدى ذلك لفقدان حتى أسواقها المحلية التي تعمل بها، وستجد نفسها فجأة أمام هؤلاء المنافسين ينالون منها ومن الحصص السوقية الخاصة بها داخل أسواقها المحلية[1].

وعلى الرغم من حاجة المؤسسات للعمل خارج أسواقها المحلية بصورة أكبر من ذي قبل، إلا أن هناك العديد من المخاطر التي قد تواجه هذه المؤسسات في سعيها لدخول الأسواق العالمية، وقد تظهر هذه المشاكل في بعض الأسواق التي تتصف بعدم وجود استقرار سياسي أو اقتصادي (مثل ارتفاع معدلات التضخم و البطالة) الأمر الذي يفرض قيودا على عمل المؤسسات داخل هذه الأسواق، إضافة إلى القوانين الموضوعة من قبل الحكومات لتنظيم عمل المؤسسات الأجنبية لديها، ليس هذا فحسب، بل قد تقوم العديد من تلك الحكومات بوضع عوائق تجارية بغرض حماية صناعتها المحلية، كما أن الفساد احد المشاكل الخطيرة التي تواجهها المؤسسات الدولية في العديد من الدول التي تنتشر فيها الكثير من الظواهر السلبية مثل الرشوة والمحسوبية وغيرها، ورغم كل هذه المشاكل والقيود التي تواجهها المؤسسات عند تحركها لدخول الأسواق الخارجية، فلم يعد قيامها ببيع منتجاتها داخل أسواق عالمية خيارا يمكن تقبله أو رفضه، وهذا يعني أن الخيار الوحيد أمام تلك المؤسسات هو قيامها بتدويل عملياتها بشكل يمكنها من الوصول إلى تلك الصناعات والأسواق العالمية[2].

ثانيا- التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية

مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، يصبح العملاء أكثر استعدادا لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثمة يتزايد اهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها، وبشرط أن يتم توافرها وبيعها بالسعر الملائم، إلا أنه من جانب المؤسسات المنافسة صانعة وبائعة المنتجات، فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية، واستجابة لهذه الظروف أصبحت المؤسسات توجه اهتمامها أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: المؤسسات المنافسة والموجودة حاليا، والمؤسسات المنافسة والمحتمل دخولها إلى

[1] محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، مرجع سابق ، ص ص: 183- 184 .

[2] محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، مرجع سابق ، ص:184.

السوق، المؤسسات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون والمشترون، وبعد الانتهاء من هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة الموالية وهي قيام المؤسسات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة أو متواصلة[1].

ثالثا- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة

تعتبر طريقة صنع المنتج أحد العوامل الهامة والمؤثرة في التكاليف و وفرات التصنيع، ففي الماضي كان التركيز على إنجاز معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة، وبما يمكن من زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين ومن ثمة تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة، وذلك على حساب اعتبارات المرونة في عمليات التصنيع (إنتاج عدة منتجات خلال خطوط الإنتاج)، أمـا في ظل بيئة التصنيع الحديثة فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدم، وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، فالهدف من تكنولوجي التصنيع المتقدم ونظم التصنيع المرنة هو السماح لعمليات التصنيع بالتغير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج أخر، والتكيف مع إنتاج منتجات متنوعة بأحجام كبيرة أو صغيرة مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر[2].

رابعا- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط العالمي، تعد الجودة أحد أهم مصادر تحقيق التميز التنافسي في السوق باعتبارها الوسيلة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لابد من توفرها في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، وبما أن الجودة هي المحور الأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة[3].

لذا بدأت معظم الشركات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، ويمكن القول بأن مثل تلك البرامج تستهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل وليس على مستوى منتج من المنتجات أو على مستوى فرد من الأفراد أو مستوى وحدة من الوحدات التنظيمية، ويعني ذلك أن

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق، ص ص: 17-18.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق، ص: 20 .

[3] قرومي حميد، وعيل ميلود، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو- ISO-** في **تنافسية المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2010،ص:1.

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطبق على كل وظيفة داخل المؤسسة بدءا من الشراء وإنتهاءا بالتسويق والتمويل[1].

خامسا- تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي

نظرا لاتسام بيئة الأعمال الحالية بعدم التأكد حيث أصبحت القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع إستراتيجياتها ومداخلها وأساليبها ومع تزايد المؤسسات بشك كبير وتغير الأسواق، وتطور التكنولوجيا، وبالتالي تقادم المنتجات والعمليات بشكل سريع، أصبح الابتكار الأداة الأساسية للمنافسة وبالتالي الوسيلة الوحيدة لضمان البقاء في بيئة مثل البيئة الحالية[2].

وقد أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام الشركات بالإسراع من معدل تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، ولذا يتم توجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات وبحيث تتم بسرعة وكفاءة أعلى.ومما يؤكد ذلك هو قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات[3].

ومن هذا نخلص لأنه ونظرا للتغيرات السريعة والمتجددة في البيئة الصناعية العالمية، أصبح لزاما على المؤسسات أن تهيئ نفها دوما للتصدي لكل ما يطرأ من تغيرات ضرورية، خصوصا وأنا نظاما مفتوح تؤثر وتتأثر بهذه المتغيرات، ومنه فالبيئة الصناعية العالمية وتغيراتها تعتبر مبررا لطرح وتقديم منتجات جديدة تساير هذا التغير.

---

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق، ص ص:21-22.

[2] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،2010، ص:6.

[3] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق،ص ص: 19-20.

المبحث الثالث: المنتجات الجديدة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية

إن المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق المحلية والدولية، دفعت بالمؤسسات إلى اعتماد ميزات تنافسية جديدة فضلا عن الجودة والمرونة والتكلفة المناسبة، فالمؤسسات لا يمكنها الحصول الحفاظ على فرصة الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد و المحاكاة ، لهذا كان لزاما على المؤسسة التفكير في إستراتيجية قائمة على البحث والتطوير شعارها "ابتكر أو مت"، تضمن لها الاستمرار والبقاء في بيئة تمتاز بحدة المنافسة وكثرة المنتجين والتغير السريع والمستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.

المطلب الأول: علاقة الإبداع والابتكار بالميزة التنافسية

للإبداع والابتكار أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، خاصة مع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، وندرة الموارد، وكبر حجم المؤسسات، وارتفاع توقعات المستهلكين.

أولا- علاقة الإبداع والابتكار بتنافسية المؤسسة

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، ونتيجة لارتفاع معدل استخدام الإنتاج والمعرفة، فإن اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل هذه المعطيات هو الابتكار والإبداع، حيث يعتبر الابتكار إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، ومن هنا يظهر التسلسل من الفكرة الجديدة إلى المنتج ومن ثمة إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا المنتج من خلال التفرد والتميز عن بقية منتجات المنافسين.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار و الميزة التنافسية بالشكل التالي[1]:

الشكل رقم: (2-5) العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية

الابتكار = الميزة التنافسية

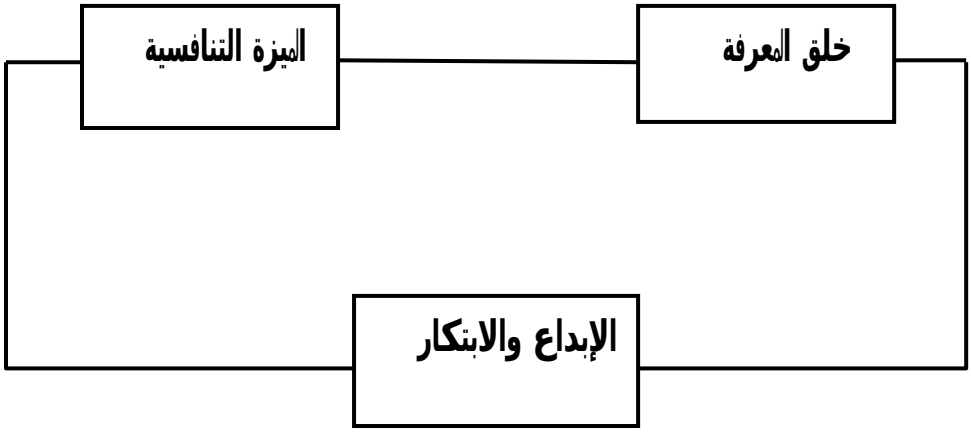
المصدر: بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 8.

لذا فيعد الإبداع والابتكار من أهم العوامل لاكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت قدرة الإبداع والابتكار عالية لدى خبراء المؤسسة، حيث أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات المبتكرة تملك القدرة على

[1] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية**، مرجع سابق، ص:08.

تحسين أدائها بالنفاذ إلى أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية ورفع أرباحها.كما يرجع الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات إلى التفاوت القائم بينها في قدرتها على الابتكار ومعدل هذا الابتكار، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة[1]:

الشكل رقم (2-6) العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية



المصدر: بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، ص 09.

نلاحظ من خلال الشكل العلاقة بين القدرة على إنتاج المعرفة والابتكار من جهة وبين الابتكار والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يؤدي الابتكار والإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تكمن أهمية الإبداع والابتكار على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل، ومن خلال هذا يعتبر الابتكار والإبداع أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة.

ثانيا- علاقة الابتكار و الإبداع بالإستراتيجيات التنافسية

1- الابتكار والإبداع وعلاقتهما بإستراتيجية التكلفة الأقل

يظهر أثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين[2]:

[1] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية**، مرجع سابق، ص:08.

[2] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية**، مرجع سابق، ص:09.

- ✓ إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة: بحيث لا يحدث تغييرات كبيرة ولكنها ذات أثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج ، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.
- ✓ بينما يبرز الأثر عند الحديث عن إبداعات الجذرية (منتجات أو طريقة إنتاج جديدة) ، من خلال ما يسميه "جوزيف شامبتير" بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذا الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش، وهذا ما قد يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيا إنتاجية وطرق إنتاج منتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة، والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

ولهذا يرى الباحثين "أندرسون" و"ريي كامل" أن الإبداع يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربعة طرق وهي:

- ✓ المزايا العلمية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.
- ✓ نشر الإبداع وبيعه للمحتاجين.
- ✓ تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.
- ✓ تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين، زبائن).

وترتبط كل هذه العناصر بالتكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤدي إدخال طرق جديدة إلى استعمال أفضل الموارد، بينما يعمل نشر الإبداع على مساعدة المؤسسة في تكاليفها واستغلال إمكانياتها بطريقة فعالة.

2- الابتكار والإبداع وعلاقتهما بإستراتيجية التمايز

يؤثر الإبداع والابتكار من خلال تحسين جودة وقيمة المنتج وكذا تفادي من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها ، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة[1].

3- علاقة الإبداع والابتكار بإستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية لتركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على الموازنة بين

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية** في مجال **الأعمال**، مرجع سابق، ص: 118.

التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما. ويقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما وبين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.

ويفيد الإبداع التكنولوجي في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية[1]:

- ✓ صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.
- ✓ تقليص التكلفة.
- ✓ زيادة الخدمة المقدمة لشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستهدفين).
- ✓ استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية ،كفاءات،....الخ).

وتلجا عموما المؤسسة إلى إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما يدفعها إلى استخدام التحسينات المستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق ،أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية. وبذلك تصبح إستراتيجية الإبداع التكنولوجي مدعمة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقا من أن هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا .

لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحا عندما تستطيع المنضمة من خلال إستراتيجية الإبداع تحقيق أو خلق منتجات جديدة ، ومنه خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة .وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.

ثالثا- الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تعد المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة الأكثر تجسيدا لهذا الابتكار لدرجة أنا تتفوق على المشروعات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة فهي ميزان المشاريع. كونا مؤسسات تركز على السلع التي يتضمن إنتاجها مجازفة اكبر ويستغرق بيعها وقتا أطول بعكس المؤسسات الكبيرة التي تركز عل إنتاج السلع التي لها طلب مستمر ويمكن التنبؤ به. فعلى سبيل المثال كان الأفراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المركز الرئيسي للأفكار الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقود الماضية.

وما تجدر الإشارة إليه هي طبيعة هذه الابتكارات المعقدة والتي تجعله يتطلب مزيج أو توليفة خاصة من الموارد المالية والمادية والبشرية فهي مجموعة من المهام تحتاج فضلا من هذه التوليفة إلى المنظومة الابتكارية بكافة عناصرها والمتمثلة في تحديد[2]:

---

[1] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية**، مرجع سابق، ص ص: 10-11.

[2] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية**، مرجع سابق، ص:11.

- المقصود بالابتكار
- خصائص رائد الأعمال المبتكر
- المراحل التي تمر بها عملية الابتكار(مرحلة توليد الفكرة، مرحلة الإعداد، مرحلة الحضانة، مرحلة الاستنارة العقلية، مرحلة التحقق).
- المناخ الإبتكاري الواجب توفيره لخلق هؤلاء الرواد.

خصائص المنتج الذي يمكن أن يقدمه المبتكر.

و يتعين على المبتكر أن يتحلى بما يلي :

- اليقظة بمعنى الدراية بمجريات الأمور ومعرفة ما يدور حولها.
- الخيال الخصب والعمق وبعد النظر.
- الاهتمام بالكليات بحيث يستطيع أن يرى الصورة متكاملة أمامه ويحدد ما ينقصها.
- الاستقلال والجرأة والمرونة وحب التجديد بشكل مستمر.
- توافر الثقافة والذكاء والنظرة الايجابية التفاؤلية .

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال و الانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة.

كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية و نشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن و يدعم المزايا التنافسية التي تتمتعبها ا مقارنة بالمنافسين[1].

هذا وتشير الدراسات والبحوث العلمية إلى أن واقع الابتكار والتجديد التكنولوجي في الدول النامية بعيد كل البعد عن نظيره في الدول المتقدمة ، إذ انه يشكل 80 %من اقتصاديات هذه الأخيرة ، أما الباقي فيتمثل في حصة رأس المال والعمال والموارد الطبيعية، الأمر الذي يوحي بان جل ما تنفقه هذه الدول على الابتكار والتجديد يفوق بكثير ما تنفقه الدول النامية .ففي كندا يوجد المركز الكندي للتجديد ولابتكار الذي انشىء سنة 1976 وقدم مساعداته إلى ما يقارب 70000 مخترع ومؤسسة أنتجت حوالي 13000 منتج جديد، أما في فرنسا فيتواجد بها حولي 1500 مركز بحث وتجديد مرتبطة بصورة مباشرة بقطاع الصناعة وتم احتضانا من طرف مؤسسات ومخابر بحث جامعية.

[1] برودي نعيمة، **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** في **الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 2006، ص:117.

وفي الوقت الذي نجد فيه القطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة يلعب دورا رياديا في بناء وتشجيع القدرات الابتكارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، نجد الدول النامية التي لاتزال تعول كثيرا على الإنفاق الحكومي لتمويل مشاريع البحث العلمي والابتكار والتجديد .

أما في الجزائر فيتضح جليا الشرخ الكبير بين الابتكار والبحث العلمي وقطاع الصناعة، الذي أصبح حجرة عثرة في طريق التنمية على الرغم من بعض الإجراءات المتخذة لاسيما تلك المتعلقة بتحديد الإطار التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، التي جسدها قانون 98.11المؤرخ في 1998/08/22، وكذالك القانون رقم 01/18/المؤرخ في 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كرس من جهة المناولة كأداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن جهة أخرى تثمين سياسة الترقية والتطوير الرامية إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني[1] .

إن الهدف من أي إستراتيجية الابتكار والتجديد هو دعم القدرات الفتية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط ، والتي من شانا التأثير سلبيا على قدراتها التنافسية، مع العلم أن الهدف من الابتكار ليس فقط تنمية الحصة السوقية للمؤسسة بل قد يكون الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .

المطلب الثاني: التجديد مدخل لتفعيل الميزة تنافسية

يعتمد نجاح المؤسسات المعاصرة على تبني البرامج والخطط الهادفة لتطوير الأفكار الجديدة ، والتي تستطيع من خلالها الحصول على منتجات مقبولة من طرف المستهلكين في الأسواق المستهدفة وضمن إمكانياتهم الشرائية.

أولا- تنمية وتطوير الميزة التنافسية من خلال التجديد

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الابتكار بشكله الواسع، فيشمل كل التحسينات والتطويرات في آلتكنولوجيا، وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، يتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع، مفاهيم جديدة للمنتجات والأسواق، ويتحقق ذلك أيضا من خلال إجراء البحوث والتطوير ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير الميزة التنافسية هي[2]:

[1] بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية**، مرجع سابق، ص:12.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سابق، ص:98.

1- ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن أن يساهم التغير التكنولوجي في خلق فرص جديدة في عدة مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها

عندما تتغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم أو تغير أولويات تلك الحاجات، فعندها يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة

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

4- تغير تكاليف المداخلات أو درجة توافرها

عندما يحدث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات فغالبا ما تتأثر الميزة التنافسية .

5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية

هناك مجموعة أخرى من الأسباب التي قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

ثانيا- التجديد والإستراتيجيات التنافسية

لا شك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين و سيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة , الجودة, المرونة, والاعتمادية، وهذا ما أكده في وقت مبكر S.C.Whilewright) عندما اعتبر الابتكار هو البعد الخامس من إبعاد الأداء الاستراتيجي.

و الواقع أن المؤسسات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بان الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات القائدة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري، أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار- التحسين . كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية، فإن الابتكار الاستراتيجي سيكون هو الأكثر ملائمة لها كما يرى ذلك كروسي (G.Grossi).

و المؤسسات الابتكارية تختلف عن المؤسسات الأخرى التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في إستراتيجيتها , ولقد أشار "بيتر دراكر"(P.F.Drucker) إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون من اجل الأحسن، من اجل الأكثر، أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي إلى الجديد، إلى المختلف.

ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف، وان الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف ،وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال الابتكار في ضوء ما طرحته صناعة الالكترونيات التي تتسم بالتطور السريع جدا ، فعندما يكون التغير عاليا في صناعة معينة فان مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه، وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة الأمد ،وإنما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشا عن التحسين المستمر الذي يمكن وصفه بالسلاسل من السباقات في كل واحدة منها هناك ميزة تنافسية محدودة لكن لا احد يحقق ميزة تنافسية كبيرة أو طويلة الأمد إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمر على المنافسين[1].

ولا شك في أن الاقتصاديات المتقدمة المرنة سريعة التغير، التي تسمى باقتصاديات المقاولة تجد في المدخل الأول وسلسلة المزايا التنافسية المتواصلة و المتراكمة مدخلا ملائما في الصناعات الصاعدة كالصناعة الالكترونية . في حين إن الاقتصاديات التي لازالت تعمل على فرص التكنولوجيا دون فرص السوق ، ستظل تميل بصناعاتها نحو الابتكار الجذري وميزته التنافسية الكبيرة ،إن كانت الضمانات محدودة في مواجهة اقتصاديات المقاولة و استراتجيات "الجدوو (judo stratégies)" و التي أصبحت تقوم على الحركة السريعة، المرونة، و الرافعة، وكل منها يمثل مبدأ تنافسيا في المؤسسات التي تعمل في صناعات سريعة التغيير.

كل هذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بالتجديد والابتكار على المستوى الإستراتيجي، وبشكل عام يمكن تحديد أربع إستراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار بينها حسب الظروف، وإمكانيات المؤسسة وهي[2]:

1- إستراتيجية الابتكار الجذري

وهي إستراتيجية هجومية وتدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق أو الإستراتيجية الاستباقية . وهذه الإستراتيجية تستهدف أن تكون الشركة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة وفي ما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا .

2- إستراتيجية الابتكار- التحسين الجوهري

وهي إستراتيجية دفاعية وتدعى أيضا إستراتيجية إتباع القائد، فلأن الإستراتيجية الأولى خطرة ومكلفة, فان المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ،ص ص: 26-27.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص:30-33.

السوق، حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا و اقتصاديا،ولهذا فان المؤسسات تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير و اللحاق بسرعة بالشركة القائد الأولى في السوق،وبهذه الطريقة فان الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسرا.

3- إستراتيجية الابتكار – التحسين الموجهة نحو التميز

وهي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين، و التطوير نحو فئة معينة من السوق،وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا طويلة في البحث و التطوير مع جهد قوي و كثيف في هندسة الإنتاج.

4- إستراتيجية الإنتاج الكفء

وهذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع و السيطرة على التكاليف ، وان المنافسة على السعر و التوريد الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الإستراتيجية ،وان المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج ،وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة و كفء عالية في السيطرة على الإنتاج ، و في الواقع أن هذه الإستراتيجية قد لا تحمل شيئا ذا أهمية من الابتكار إلا أنا ترتبط به .

المطلب الثالث: دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية

إن تبني المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجية قائمة على طرح منتجات جديدة يعني أنا تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، وذلك من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، وهذا يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع المتميز للمؤسسة المبكرة، وبشكل عام تظهر أهمية طرح منتجات جديدة في السوق في كونا تعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة المنافسين وعلى تفعيل مركزها التنافسي.

أولا - تأثير المنتجات الجديدة على البيئة التنافسية

إن طبيعة الاقتصاد الجديد المبني على اقتصاد المعرفة والمنافسة الحادة في الأسواق، دفع بالمؤسسات الاقتصادية سواء الصناعية أو الخدمية إلى تبني طرق حديثة، وإذا ما نظرنا لعملية طرح منتجات جديدة 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 واضمحلال أسواق أخرى، وتغيير بنية الصناعات الحالية وبالتالي التأثير على البيئة التنافسية وعوامل المنافسة القائمة في الأسواق الفعلية أو المحتملة[1].

1- التأثير على عوامل المنافسة:

لقد أصبحت عملية طرح منتجات جديدة في السوق تشكل ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة الساعية إلى التفوق والبقاء في ظل حدة المنافسة، إذ يعد مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية باعتباره يمنح المؤسسة شيئا متفردا يفتقده المنافسون، مما يكسب منتجاتها جودة عالية، فضلا عن فرضها لأسعار عالية لمنتجاتها أو خفض التكاليف بنسبة كبيرة، ويؤدي هذا إلى تحقيق تواصل مستمر مع المستهلكين والتأثير على سلوكهم الشرائي خدمة لأهداف المؤسسة[2].

1-1 المنتج الجديدة والجودة :

تعد الجودة من أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك بتوفير مجموعة من المواصفات في المنتجات المقدمة.كما تساهم جودة المنتجات في رفع مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف وكسب رضا وولاء الزبائن والمستهلكين مما يساعد المؤسسة على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة[3].

1-2 المنتج الجديد والتكلفة:

إن الغرض الأساسي من عملية طرح وتقديم منتجات جديدة هو تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والتعديل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة، فعندما يتم إدخال أساليب وتقنيات جديدة في العملية الإنتاجية، يكون تأثيرها على كمية الإنتاج حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن إنتاجية(مردودية).

1-3 المنتج الجديد وسلوك المستهلك:

إن عملية تبني المنتجات الجديدة من طرف المستهلكين مرتبط أساسا بالابتكار، حيث أن تقبل ما هو جديد ليس بالعملية السهلة، فقد تلاقي المؤسسة في بعض الأحيان الرفض والمقاومة لكل ما هو جديد، وعلى هذا

---

[1] عبد الكريم شوكاك، إبراهيمي سمير، زمزري كمال، **دور تطوير المنتجات** في **تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بو علي الشلف،2010، ص: 09-10.

[2] عبد الكريم شوكال، ابراهيمي سمير، زمزري كمال،**دور تطوير المنتجات** في **تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق،ص ص: 10-11.

[3] قرومي حميد، وعيل ميلود، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO-** في **تنافسية المؤسسة**، مرجع سابق، ص:2 .

الأساس يجب على المؤسسة معرفة الأثر الذي تحدثه عملية طرح وتقديم المنتجات الجديدة على سلوك المستهلك و الدور الذي تلعبه في خلق قيمة إضافية لهذا المستهلك.

ومن وجهة النظر التسويقية تعد عملية قبول أو رفض المنتجات الجديدة من طرف المستهلك أمرا في غاية الأهمية، لهذا وجب على المؤسسة عند طرحها للمنتج الجديد في السوق أن تقوم بتحليل وتقييم المستهلكين بحسب درجة إقبالهم على المنتجات الجديدة، ومراحل تبنيهم لها، إضافة إلى الدور الأساسي لخصائص وتصميمات المنتج الجديد في عملية التبني، ففي حين يفضل البعض أن يكون من الأوائل في استعمال المنتج، يميل الآخرون إلى استعماله في وقت لاحق.

2- التأثير على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعد عملية طرح وتقديم منتجات جديدة في السوق أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تمنح هذه الميزة للمؤسسة شيئا فريدا يفتقده المنافسون، وهذا التميز قد يسمح لها أيضا بفرض سعر عال أو خفض التكلفة إلى ما تحت مستوى تكلفة منافسيها[1].

2-1 التأثير على إستراتيجية خفض التكلفة:

حيث يؤدي هذا الإجراء إلى خفض التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، وبالتالي الحصول على الأسعار المنخفضة مقارنة بالمنافسين.

2-2 التأثير على إستراتيجية التميز:

يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز، لذا يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير والابتكار من أجل طرح منتجات جديدة تتماشى وتغيرات البيئة التنافسية، وتخدم شرائح أكثر في السوق.

و قد يتسع هذا التميز إلى أكثر من تميز المنتج ليشمل تميز المؤسسة ذاتها عن المؤسسات المنافسة، سواء في السعر أو الترويج أو الاتصالات بالعملاء أو في منافذ التوزيع، و غير ذلك، و يمكن أن يؤدي تميز منتج أو

منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين إلى كسب سوق يصعب اختراقها من قبل المنافسين[2].

2-3 التأثير على إستراتيجية التركيز:

إن التجديد والتحسين المستمر في المنتجات يمكن المؤسسة من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا عن طريق التركيز على التطوير في خطوط الإنتاج أو في المنتجات أو حتى في سوق محددة

---

[1] عبد الكريم شوكال، إبراهيمي سمير، زمزري كمال،**دور تطوير المنتجات** في **تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص11.

[2] دغمان زبير، حابلة الشريف، **دور الابتكار** في **رفع أو تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"رفع القدرة التنافسية"،المركز الجامعي سوق أهراس،الجزائر، 2010، ص:08.

من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، وبعدما تنتهي المؤسسة من اختيار الشريحة المستهدفة، تتجه للسعي وراء تطبيق إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة.

فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة رائد السوق، أما إذا استخدمت أسلوب التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التميز المتاحة للمنتج.

3- التأثير على قوى المنافسة السوقية:

إن عملية طرح منتجات جديدة في السوق تساعد على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوتها على إثارة المنافسة السوقية من خلال قدرتها على التأثير في القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء، إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة، القوة التنافسية للمستهلكين، القوة التنافسية للمنتجين والعارضين، قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة[1].

ثانيا- تأثير المنتجات الجديدة على البيئة الداخلية

إن تبني المؤسسة لعمليات الابتكار والتطوير التكنولوجي لا يوفر فقط وسائل للرفع من مستوى الإنتاجية والضغط على التكاليف وتكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، بل يتجاوز ذلك بالتأثير على وسائل وأساليب عمل المؤسسة داخليا من خلال تغيير عمل الأنشطة الرئيسية والفرعية وعلاقات العمل وتحسين نوعية مهارات وكفاءات عمالها لتتناسب مع الإستراتيجية الجديدة الناتجة عن التطوير[2].

1- التأثير على حلقة القيمة في المؤسسة:

إن عملية طرح وتقديم منتجات جديدة تساعد المؤسسة في الوصول على تحسينات جوهرية في أنشطة المؤسسة بما يحقق حاجات ورغبات المستهلك، من ناحية الجودة والسعر وخدمات ما بعد البيع، ويتطلب تحقيق هذا ضرورة التعرف على مختلف التأثيرات والإضافات التي يحدثها التطوير على سلسلة (حلقة) القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة التي تدخل في إنتاجه ، وحلقات الوصل المعبرة عن العلاقات بين أداء أنشطة القيمة وتكاليف الأنشطة الأخرى وعملية التكامل بين خطوط المنتجات المختلفة لنفس الوحدة.

2- تأثير المنتجات الجديدة على موارد المؤسسة

إن عملية طرح وتقديم منتجات جديدة هي عملية تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك وسائل الإنتاج، فهي تؤثر على مختلف الموارد الموجودة بحوزة المؤسسة، فقد ينتج عنها تعويض لمعدات إنتاجية أو تغيير لوظائف وتصميمات مما يتيح البحث عن كفاءات جديدة، أو إلغاء أنشطة وأساليب إنتاج تؤدي إلى البحث عن مواد أولية جديدة أو توفير المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية.

---

[1] عبد الكريم شوكال،إبراهيمي سمير،زمزري كمال، **دور تطوير المنتجات** في **تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق،ص:12.

[2] عبد الكريم شوكال،براهيمي سمير،زمزري كمال، **دور تطوير المنتجات** في **تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، مرجع سابق، ص:12-13.

2-1 المنتجات الجديدة والموارد الملموسة:

هناك عدة أثار تنتج عن عملية طرح المنتجات الجديدة، حيث يمكن تجميعها وتسميتها بحسب نوع وطبيعة الموارد الملموسة إلى المواد الأولية، تجهيزات الإنتاج والموارد المالية.

2-2 المنتجات الجديدة وكفاءات المؤسسة:

تعرف الكفاءات على أنا" مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات الفائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس[1]".

من المؤكد أن التجديد في وسائل الإنتاج لابد أن يصبحه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة في المؤسسة بتطويرها وتكوينها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة، وهذا يؤدي إلى تغيير الطلب على العمل وظهور نوعية جديدة من اليد العاملة تتميز بالخبرة والمعرفة وتستخدم مهارات وكفاءات بصفة رئيسية.

في هذا السياق، ظهر مصطلح جديد يسمى بـ " كفاءات الابتكار" يعبر عن الدور الذي يلعبه الابتكار في استخدام الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات.

وهكذا أصبح من الضروري على المؤسسة عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات، بل يجب أن تتعداه إلى إطار جديد من التسيير يطلق عليه" تسيير الإبتكارية" (Management d'innovation)، هذه الإبتكارية تتأتى من أفكار وأراء المبتكرين[2].

خلاصة الفصل

إن من بين التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن مدى قدرتها على التأقلم مع التقلبات و على مسايرة التحولات الاقتصادية و التطورات العالمية و الإقليمية التي يشهدها العالم من حولنا.

[1] الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق،ص:264.

[2] الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق،ص:269.

والمؤسسة التي لا تدرك حقيقة مجاراة التطورات الحاصلة في رغبات زبائنها و سياسات منافسيها سيكون مآلها الخروج من السباق التنافسي أو الزوال، وهذا الأمر وضعها في رحلة البحث عن الوسيلة الأمثل للاستمرار والتطور.

وقد أصبحت عملية طرح منتجات جديدة في الأسواق، أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة لتفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال طرح منتجات جديدة وتطويرها في أقصر مدة، مع الأخذ بعين الاعتبار جودتها وأسعار أقل والتي تلبي توقعات ورغبات الزبائن، وعليه أصبحت عملية التجديد في المؤسسة وطرح منتجات جديدة أمرا حتميا لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل محيط ألغيت فيه الحدود المكانية و الزمانية بين الأسواق.

الفصل الثالث:

واقع المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف ودوره في تفعيل الميزة التنافسية

تمهيد

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث قدمنا في الفصل الأول الإطار النظري للتجديد وطرح المنتجات الجديدة، وتناولنا ماهية المنتجات الجديدة، استراتيجيات ومراحل تطوير المنتجات و المزيج التسويقي للمنتج الجديد، أمـا في الفصل الثاني فقد سعينا لدراسة دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تطرقنا للميزة التنافسية، المنتج الجديد في ظل تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة و المنتج الجديد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

إن الدراسة التي تطرقنا لها سابقا هي نتاج مـا توصلنا إليه من خلال البحث في الإطار النظري، ولابد من إسقاطه على الواقع العملي، بغية معرفة مدى مساهمة عملية التجديد وطرح المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اخترنا مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G ، والتي تعتبر مؤسسة رائدة في هذا المجال من أجل إجراء الدراسة الميدانية، والهدف الأساسي الذي نسعى إلى الوصول إليه هو مدى مساهمة إستراتيجية تجديد وطرح المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.

كما اخترنا استعمال استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي في جل أسئلتها، و تم التأكّد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعدما تم عرض التصميم الأولي للإستبانة على الأستاذ المشرف إضافة إلى مجموعة من الأساتذة، معظمهم متخصصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق، من أجل تحكيمها من كل الجوانب المنهجية والموضوعية، وحتى البناء اللغوي، كما اعتمدنا على إجراء مقابلات مع المسؤولين القائمين على مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G ، و بعض المجلات التجارية من أجل المساعدة في الحصول على المعلومات التي نحتاجها في دراستنا.

ومن أجل تحليل نتائج الدراسة الميدانية اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها المتوسطات الحسابية والمرجحة والانحرافات المعيارية، والتي تحصلنا على نتائجها انطلاقا من تفريغ الإستبانات في برنامج الإعلام الآلي (**spss**).

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لنشاط مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض عام لنشاط مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

شهدت السنوات العشر الأخيرة انتعاشا كبيرا في سوق المشروبات الجزائري، ما زاد من حدة وشراسة المنافسة بين المؤسسات الناشطة في هذا المجال، ومن بينهم مؤسسة الإخوة زحاف والتي تعد مؤسسة رائدة وذات خبرة لا تقل عن 30 سنة في مجال إنتاج المشروبات ويقع على عاتقها تحدي كبير في المحافظة على مكانتها ومركزها التنافسي.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G (سيدي الكبير سابقا)

قبل التطرق لواقع عملية تجديد المنتجات في المؤسسة محل الدراسة، لابد أولا التعرف على هذه المؤسسة من خلال لمحة تاريخية عن نشأتها، أهدافها، ومختلف النشاطات التي تقوم بها.

تعد مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G (سيدي الكبير سابقا) للمشروبات الغازية ، من أهم المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة المشروبات في السوق الجزائري، لا سيما بعد دخولها في شراكة مع

(الشركة الفرنسية لمنتجات أورانجينا) بالنوعية العالمية والتكنولوجيا المتطورة في أجهزة الإنتاج الكاملة و كفاءة الإطارات العاملة بها .

أولا- إنشاء مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية

سنحاول فيما يلي الوقوف عند مراحل تطور مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، ومن ثمة نبين أهم أهداف ووظائف هذه المؤسسة بالنسبة لسوق المشروبات الجزائرية.

1- نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة

تأسست مؤسسة الإخوة زحافF.Z.B.G ، في 27 أفريل 1981 من طرف المرحوم الأب أحمد زحاف، كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة و التي أنشئت على أنقاض مؤسسة سيدي الكبير والتي اشتق إسمها من اسم " سيدي أحمد الكبير " و هو مختص في علم المياه، و قد قامت مؤخرا المؤسسة بتغيير نظامها الأساسي لتصبح شركة ذات أسهم يرأسها أبناء المرحوم زحاف، و يقدر رأسمالها ب 70000000 دج، و تتبع المؤسسة في سياستها التخطيط الاستثماري الموجه نحو طرق إنتاجية رفيعة التكنولوجيا، إذ تقدم إنتاجا رفيع

الذوق و المستوى في تشكيلة متنوعة من المشروبات تنافس بمواصفاتها و جودتها العالمية أكبر العلامات التجارية الموجودة في سوق المشروبات .

تمتلك مؤسسة F.Z.B.G عدة مواقع وحدات التوزيع وعددها 11، نجدها متمركزة عبر التراب الوطني في الولايات الكبرى : الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابه، شلف، الأغوات، بشار، إليزي، تمنراست، بسكرة .

هذا وقد انطلق نشاط المجمع بإنتاج مشروبات غازية معبأة في قوارير زجاجية مع سعة إنتاج متواضعة تقدر ب 10.000 صندوق يوميا، وفي سنة 1995 حدث تجديد آلي لتجهيزات الإنتاج ، واستقطاب إطارات وموظفين من ذوي المهارات العالية، وذلك لزيادة القدرة على التنافس في سوق المشروبات من خلال إنتاج مشروبات متميزة وذات جودة عالية تخضع للمقاييس والمعايير الدولية المحكمة، وبقدرة إنتاجية تقدر ب 12.000 عبوة/ الساعة.

هذه الوحدات من التوزيع يتم تموينها عبر طاقم دائم من الشاحنات يصل إلى 60 شاحنة، و تساهم المؤسسة في تشغيل اليد العاملة حيث يبلغ تعداد الطاقم البشري إلى 37 عاملا موزعين على مختلف الوظائف و كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-1) : توزيع العمال في مؤسسة الإخوة زحاف حسب طبيعة الوظائف

الوظيفة	العدد
التقنيين السامين	6
العمال	20
المؤطرين	11
المجموع	37

المصدر: الإدارة العامة، الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- أهداف مؤسسة الإخوة زحاف

تعد مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G من أبرز وأهم المؤسسات المختصة في إنتاج المشروبات الغازية والمياه المعدنية، فهي بذلك تلبي احتياجات و رغبات فئة كبيرة من المستهلكين بهذه المنتجات، ويمكن إيجاز أهم أهدافها فيما يلي:

- ✓ إشباع حاجات و رغبات و تفضيلات المستهلكين، عن طريق تقديم مشروبات صحية و لذيذة وذات نوعية وجودة رفيعة.
- ✓ تضمن المؤسسة توفير الموارد المالية لاستمرار عملية الإنتاج.
- ✓ تشغيل نسبة معينة من اليد العاملة و بالتالي تساهم في رفاهية المجتمع و تحسين المستوى الاقتصادي لفئة معينة، و تتمثل في موظفيها.
- ✓ ضمان صلاحية المنتج و مطابقته للمقاييس المعمول بها.
- ✓ ضمان الإنتاج على مدار السنة.

3- أهداف المؤسسة

بعد التصديق على المعاهدة التاريخية بين الشركة الفرنسية لمنتجات أورانجينا (SFPO) ومؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G في جويلية 2002، من أجل إنتاج وتوزيع أورانجينا في الجزائر فإن الأهداف المسطرة تتمثل في:

- ➢ F.Z.B.G و SEPO يطمحان بتوفير أورانجينا في السوق وتقريب العلامة من المستهلك الجزائري.
- ➢ تسعى إلى تحقيق التميز في السوق
- ➢ جعل أورانجينا رائد التجديد في سوق المشروبات المرطبة للبرتقال و التجديد بالنسبة للمنتج .
- ➢ الوصول إلى المراكز الأولى في السوق و توسيعه و تطوير مشروب مكة كولا بصفته مشروب جديد و كذلك إدخال نكهات له كمكة لايت في السوق الوطني و السعي إلى توفير مساحة كبيرة له للحصول على أكبر عدد من المستهلكين.

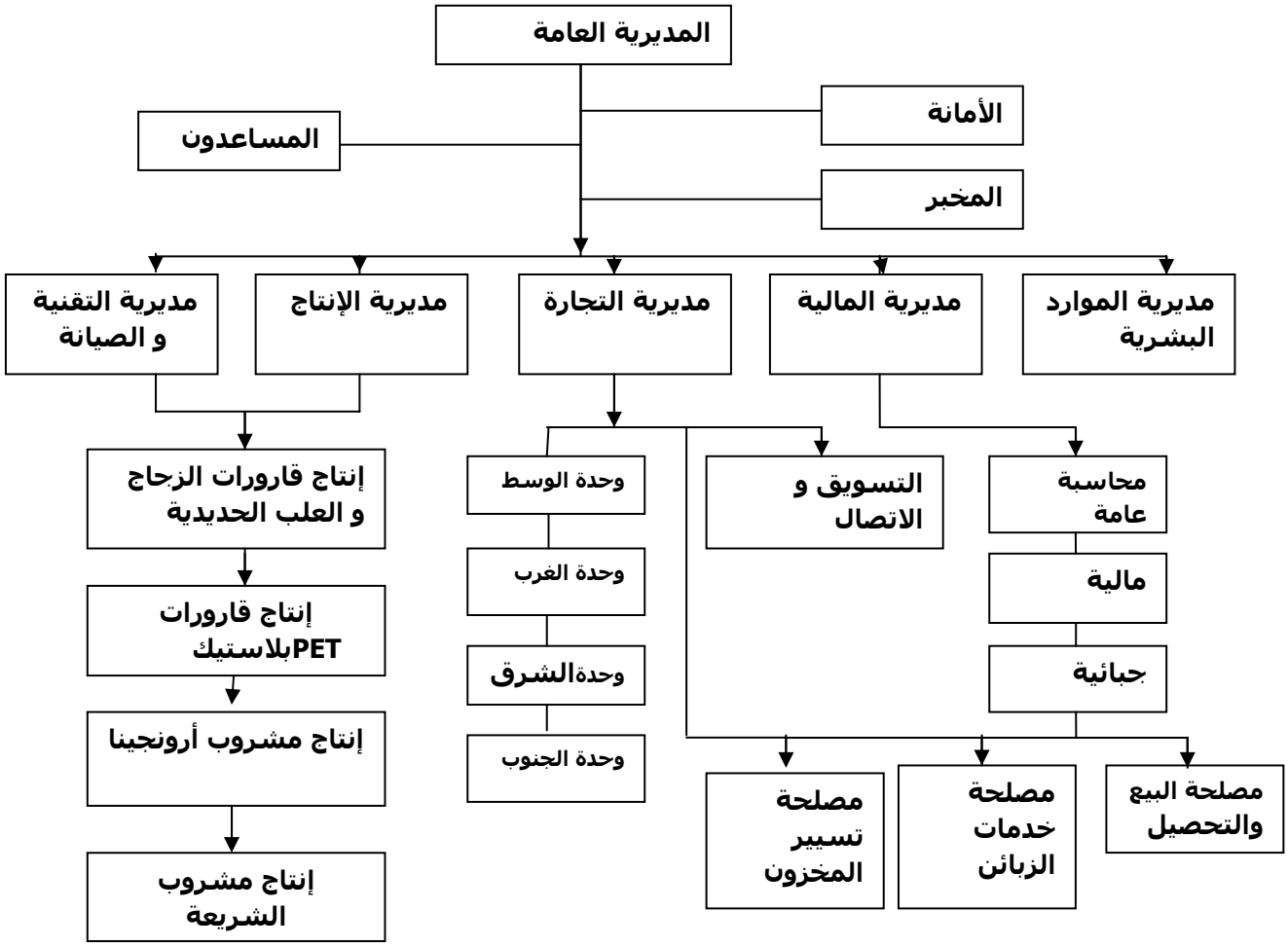
هذا بالنسبة للأهداف التي تطمح إليها مؤسسة الإخوة زحاف، أما الإستراتيجية في كيفية تحقيق المؤسسة أهداف التسويق بالتوازن بين المنتجات و أسواقها، فانه يتعلق بأي منتج نريد بيعه و في الأسواق و من بين الأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف استعمال السعر و الترويج و التوزيع و هي عناصر المزيج التسويقي، هذه العوامل تؤدي إلى أهداف المؤسسة وترتبط بكل واحد مما يلي:

- ✓ بيع منتجات موجودة في أسواق موجودة.
- ✓ بيع منتجات جديدة في أسواق موجودة.
- ✓ بيع منتجات موجودة في أسواق جديدة.
- ✓ بيع منتجات جديدة في أسواق جديدة.

ثانيا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لا بد من تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة بشكل يضمن لها الإطار العام الذي يمكن أن تمارس من خلاله و وظائفها الأساسية، وبالرغم من وجود عدة عوامل تؤدي إلى اختلاف الشكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى، و ذلك باختلاف المؤسسات، مثل حجم المؤسسة، خصائص السوق وحجمه، منافذ التوزيع المتبعة، خطوط المنتجات الموجودة و غيرها من العوامل، إلا أن هناك خطوات يجب إتباعها عند إقامة الهيكل .

الشكل رقم (3-1) يمثل مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G



المصدر : الإدارة العامة ، الوثائق الداخلية للمؤسسة 2009

و يمكن إبراز جملة المهام التي تؤدى على كل مستوى و كل مصلحة باختصار كما يلي :

1- الإدارة العامة

أين نجد مكتب الرئيس المدير العام PDG وكذلك مكتب المدير العام للمؤسسة وتتمثل مهامها في :

- التحكم في العمل السنوي للعمال
- إصدار الأوامر لمدراء المصالح الأخرى فيما يخص كل من الإنتاج و التسويق ..الخ

2-الأمانة العامة : وتتمثل مهامها في :

- تصنيف الملفات الخاصة بالعمل
- توجيه الرسائل والمكالمات التي تتلقاها الإدارة العامة .

3- المخبر: يعمل فيه تقنيين سامين مكلفين بالمراقبة،و تقنيين سامين مكلفين بالتحليل، و تتمثل مهامهم الرئيسية فيما يلي:

- مراقبة الكمية و احترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتوجات.
- القيام بتحليل النوعية.
- فحص المنتوج التام الصنع.
- تحديد مدة حياة المنتوج أي تاريخ الإنتاج و تاريخ نهاية الاستهلاك.

4 -مديرية الإنتاج : لها علاقة وطيدة مع الإدارة التقنية و الصيانة و تنحصر مسؤوليتها حول زيادة الإنتاج، و ذلك مع متطلبات السوق و تتحكم في 4 وحدات هي :

- وحدة إنتاج أورانجينا.
- وحدة العلب غير المسترجعة (Canette).
- وحدة إنتاج القارورات البلاستيكية.
- وحدة إنتاج الشريعة.

5- الإدارة المالية :وتشمل في كل من المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة المالية .
- مصلحة الجبائية .

6- **المديرية التجارية :** تعد الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المؤسسة في نشاطها نظرا لأهميتها، ودورها في النمو و هي تنقسم إلى:

- المخازن (المخزن المركزي ، الغربي ، الشرقي ، الجنوبي).

المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويقية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

قبل البدء بتحضير خطة تسويق للمؤسسة يجب دراسة البيئة المحيطة بالقطاع الذي تعمل به المؤسسة، وكذا دراسة كافة القوى المختلفة الموجودة في البيئة التسويقية والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن وجني الأرباح.

أولا- البيئة الداخلية

البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن مجموعة العوامل التي تكون داخل حدود المؤسسة، والتي لها تأثير إيجابي وسلبي على نشاط المؤسسة.

1- نقاط القوة لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

- ❖ الموقع الإستراتيجي لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، فهي متمركزة في الجانب الشمالي الجنوبي لولاية البليدة، و مشيدة على مساحة إجمالية تقدر 40.000 م 2 على بعد 50 كلم من الجزائر العاصمة، حيث تحتل موقع استراتيجي هام لقربه من الأقطاب الكبرى ومعابر المواصلات، كالمطار، الطريق السريع، خط السكة الحديدية، والذي منحها مكانة في السوق الجزائرية للمشروبات.
- ❖ تتميز مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، بالجودة العالمية، وذلك بغرض إيجاد مكانة في السوق لمواجهة المنافسة الحادة، حيث تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للنظافة و مراقبة المواد الأولية و ذلك بالاعتماد على مخبر التحاليل للتأكد من مطابقة المواد الأولية و المنتجات النهائية للمقاييس المعمول بها عالميا، على غرار مشروب أورانجينا فهو مطابق لمواصفات المنتج العالمي أورانجينا بالشركة الفرنسية، وقد استطاعت المؤسسة الحصول على شهادتي الإيزو (ISO).

- شهادة الإيزو **9000**: وهي تلك المتعلقة بالإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة.
- شهادة الإيزو**9001**: وهي نموذج الجودة الشاملة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات وقد كانت شهادة الإيزو لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، بمثابة جواز سفر منحها ثقة الممونين والمشتركين سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي،ومن أهم الأسباب التي جعلت مؤسسة الإخوة زحاف تتقدم بطلب شهادة الإيزو هي:

- المنافسة الشديدة تستوجب الحصول على هذه الشهادة حتى تستطيع أن تصمد أمام المؤسسات المنافسة.
- التوفير في تكلفة المنتج عن طريق منح تكرار حدوث العيوب، وذلك بالتدريب المستمر لجميع المستويات في المؤسسة لتحسين وتنمية المهارات وإجراء عمليات مراقبة النظام في الإدارات المعنية مع المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا، أضف إلى ذلك عامل العصرنة.

❖ تملك المؤسسة أحدث الأجهزة المتعلقة بتكنولوجيا الإنتاج الأمر الذي شجعها على تبني نظام معلومات خاص بكل مصلحة من مصالحها.

❖ أسعار المؤسسة تنافسية في السوق، حيث تولي مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، أهمية بالغة عند تحديد أسعار منتجاتها وذلك بمراعاتها مختلف الجوانب كالقدرة الشرائية للمستهلك، و طبيعة المنافسة السائدة في السوق.

❖ خبرة مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، في ميدان المشروبات الغازية لمدة تفوق 30 سنة.

❖ قدرة المؤسسة على توفير الأغلفة و العبوات، فقد شهدت السنوات العشر المنصرمة على وجه التحديد اهتماما بالغا بالأغلفة و العبوات من قبل المنتجين و المستهلكين على حد السواء، فالأغلفة و العبوات تلعب أدوارا مختلفة في عملية تسويق السلع و الخدمات، و لهذا نلاحظ وجود اهتمام كبير من طرف مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G في تغليف منتجاتها.

❖ توفرها على إمكانيات بشرية ذات خبرة في مختلف المجالات تسمح لها باستمرار نشاطها.

❖ استعمال المعارض للتعريف بالمؤسسة أكثر و منتجاتها خاصة الجديدة منها، و كسب ثقة جمهور المستهلكين و زبائن جدد.

❖ تعبر مؤسسة مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، من أكبر المؤسسات الجزائرية المنتجة للمشروبات، و خبرة العالية في هذا المجال جعل بعض الشركات العالمية المنتجة للمشروبات تمضي معها عقود بتراخيص للإنتاج و التعبئة، ولعل من أهم هذه الشركات عقد مع الشركة الفرنسية لمشروبات أورانجينا (SFPO)، وذلك نهاية جوان 2002، و الشركة العالمية للمياه المعدنية Nesle، وذلك بدخول مجمع "نسلي" السويسري كمساهم في رأسمال مجمع الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بنسبة 51 بالمائة.

2- نقاط الضعف لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

❖ عدم توفر إمكانيات البحوث و التطوير بالقدر الكافي الذي يسمح للمؤسسة بدخول السوق العالمية، و مواجهة المنتجات العالمية.

- ❖ نقص في الحملات الترويجية، وعدم استعمال وسائل الإشهار بالقدر الكافي.
- ❖ غياب موقع الكتروني للمؤسسة عبر شركة الانترنيت، الأمر الذي يحتم على المستهلكين في بعض الأحيان جمع معلومات من الأصدقاء أو أصحاب المتاجر، و قد تكون ضمن هذه المعلومات ما يخالف الحقيقة عن المؤسسة أو منتجاتها و حتى خدماتها.
- ❖ عدم تبنيها لنظم اليقظة التي تعد من أهم الأسباب المساعدة على اكتشاف المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة و تحديد المنافسين المحتملين.

ثانيا- البيئة الخارجية

1- البيئة التشريعية والقانونية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

يعد قطاع المشروبات الغازية في الجزائر من القطاعات العريقة، حيث منذ 1876 ظهر للوجود المشروب التاريخي حمود بوعلام، ولذا فتح المجال لتوجد عدة وحدات إنتاجية أخرى لإنتاج المشروبات الغازية على المستوى الوطني وخاصة الموسمية منها بعدها ظهرت هناك وحدات الإنتاج المياه المعدنية والتي كانت تنتج سابقا مشروبات غازية معطرة، ومع بداية 1996 ظهرة قطاع خاص متطور سواء بعلامات وطنية

مثل SIDI ELKBIR,IFRI,NCA, أو بتراخيص ممنوحة من طرف شركات عالمية عريقة في مجال المشروبات الغازية مثل COCA COLA,PEPSI COLA,MECA COLA,ORANGINA

والتي تواجدت في الجزائر منذ 50 سنة خلت، أما اليوم فقد مست عملية الخوصصة المنتهجة من طرف الحكومة عدة وحدات إنتاجية في مجال المشروبات الغازية منها : طرح وحدة إنتاج العصائر (القصور) بولاية بجاية فاز بها مجمع سيفيتال حيث عمد على تطوير صنائع عصير البرتقال لسيطرة على السوق المحلي والتطلع إلى السوق الأجنبي بالإضافة إلى فتح رأسمال كل من وحدتي الإنتاج لبني هارون وموازية والتي فاز بها مجمع سيم للمواد الغذائية متبوعا بطرح وحدة الإنتاج لباتنة والتي فاز بها المجمع الصناعي عطية، عمليات الاستثمار التي سمحت بالنهوض بالقطاع[1].

ضف إلى ذلك غياب النصوص القانونية المختصة في تصنيف المنتجات في عدة أجزاء من السوق (سوق العصائر مثلا) وغياب النصوص القانونية الردعية الخاصة بمعايير وشروط النظافة في عملية التصنيع وحفظ

عثماني عياشة،دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،رسالة ماجستير،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة فرحات عباس، الجزائر،2010-2011، متاح على الموقع (http://www.univ-ecosetif.com/bib/theses/157.pdf) .

المنتجات والذي يسبب أخطار على صحة المستهلكين، وكذا غياب معايير وطنية ومرجعيات مهنية للمنتجين في صناعة المشروبات خاصة في مشروبات الفواكه الغازية وغير الغازية والمياه الثمرية والذي يؤثر على عمل المنتجين الحقيقين في القطاع، وعدم إحترام المعايير الغذائية من طرف العديد من المؤسسات وكذا معايير النظافة والأمن الغذائي[1].

2- زبائن مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

الزبائن يشكلون مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، والتغير المستمر، وعلى المؤسسة معرفة الزبائن وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها.

وخلال دراستنا الميدانية تبين أن مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، كانت تتعامل بنسبة كبيرة مع مختلف الهيئات العمومية والخاصة، كالفنادق والمطاعم العمومية والمؤسسات الصحية، ولكنها توقفت مؤخرا عن هذا النوع من التوزيع، لأن الهيئات المذكرة أصبحت تطلب كميات كبيرة عجزت عن تغطيتها المؤسسة، وبهذا ركزت مؤسسة الإخوة زحاف كل اهتمامها بالعائلة الجزائرية بتوفير تشكيلة من مشروبات أورانجينا والشريعة ذات سعة 2 و1.5 لتر، وتشكيلة أخرى موجهة للاستهلاك الفردي معبأة في قارورات بحجم 0.25 و 0.33 لتر، في حين خصصت المؤسسة مشروب أورانجينا لايت لفئة الأشخاص الذين يخشون زيادة وزنهم.

3- الموردون لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G:

تتمثل المدخلات في المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسات لإنتاج مختلف أنواع المشروبات الغازية وغير الغازية وهي: عصير البرتقال المركز، سكر، لب البرتقال، ماء غازي، عصير البرتقال العادي، حوامض أخرى على شكل عصير، مستخلص من قشرة البرتقال، مادة حافظة (PET)، وبتراوات الصوديوم، وتعتمد مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G على موردين محليين يعملون على تزويد المؤسسة بمختلف مستلزمات الإنتاج.

[1] عثماني عياشة،دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،رسالة ماجستير،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة فرحات عباس، الجزائر،2010-2011، متاح على الموقع (http://www.univ-ecosetif.com/bib/theses/157.pdf).

4- المنافسون لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

يضم سوق المشروبات الجزائرية حوالي 14000 مؤسسة مسجلة في مركز السجل التجاري وتتواجد المؤسسات المتخصصة في صناعة المشروبات الغازية في كل جهات الوطن خاص في الشرق والوسط الغرب أما الجنوب فيعاني نقص كبير في هذه الصناعة وحسب الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة يوجد 34 مؤسسة للمياه المعدنية 44 وحدة للعصائر 6 للكحول والخمور و 235 للمشروبات الغازية تنتج حوالي 6 إلى 5،6 مليون هكتولتر من المشروبات الليمونية والمشروبات الممتازة، ونجد هناك صراع كبير بين العلامات الدولية مثل بيبسي وكوكا اورونجينا وبين العلامات المحلية مثل حمود وافري وحسب جمعية المنتخبين الجزائريين للمشروبات هناك نوعان من المنافسة منافسة كلاسيكية بين العملاقين بيبسي وكوكا وكوكا كولا كما يحدث في العالم منذ نشأة المؤسستين وتطورهما عبر التاريخ وفي السوق الجزائرية هذه المنافسة الكلاسيكية أصبحت تضم 3 علامات ذات تاريخ عريق تتمثل في بيبسي كولا وكوكا كولا حمدود بوعلام ومنافسة أخرى تشهدها السوق الجزائرية هي منافسة بين العلامات الصغيرة مثل افري، بونا وغيرها، أما بالنسبة لفرع لمشروبات الغازية فهناك ثلاثة مؤسسات تتنافس على المراتب الأولى بين بيبسي كولا وكوكا كولا ويأتي حمود بوعلام في المرتبة الثالثة وتبقى هذه المنافسة دائما على الحصول على الريادة والمراتب الأولى حيث مثلا نجد علامة حمود بوعلام لها تأثير كبير في الوسط فهي تستفيد من الجانب الثقافي في البيئة المحلية[1].

وما سبق نخلص إلى أن سوق المشروبات الغازية وغير الغازية في الجزائر هي سوق واسعة جدا، وتشهد منافسة حادة وشرسة، الأمر الذي صعب من مهمة المؤسسات الناشطة في هذا المجال في تحديد أكبر منافسيها، وعلى هذا يمكن القول أن مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، تتنافس مع كل منتجي المشروبات الغازية وغير الغازية و المياه المعدنية المتواجدة في السوق الجزائرية.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

نظرا لأهمية النشاط التسويقي في تسهيل عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك، فقد أولت مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، للنشاط التسويقي أهمية بالغة ضمن سياستها العامة، وسنحاول في هذا

[1] مصباح ليلى،دور التغليف في النشاط الترويجي للمؤسسة،رسالة ماجستير،تخصص تسويق،جامعة قسنطينة، الجزائر،2009-2010، متاح على الموقع(http://bu.umc.edu.dz/opacar/theses/economie/AMAS3057.pdf).

المطلب تناول المزيج التسويقي لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، والمتمثل في المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

أولا- منتجات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

تعد مؤسسة مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، من بين المؤسسات الرائدة في إنتاج المشروبات الغازية و غير الغازية و المياه المعدنية في الجزائر، حيث تمتلك المؤسسة خط إنتاجي متنوع من مشروبات أورانجينا وأنواعها ومشروباتها الغازية والشريعة بمختلف أنواعها.

1- مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

تنتج مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، عدة أصناف من مشروبات أورانجينا ومشروبات الشريعة بمختلف أنواعها ومشروبات غازية أخرى، بغرض تلبية الحاجات المختلفة للمستهلكين في السوق الوطنية.

1-1 **أوراونجينا عادية** : بحجم "0.25ل"،"0.33ل"،"1ل"،"1.5ل"،"2ل"، و هو مشروب مستخلص من عصير الفاكهة و لب البرتقال والذوق الجديد أورانجينا، و هو ضمان لإعادة اكتشاف النكهة النابعة من المزيج الذكي لأنواع البرتقال و الزيتون الأساسية للحمضيات، و أورانجينا هي كذلك المزيج الرائع لعصير الفاكهة و لب البرتقال الأكثر شهرة 60 سنة، و هي المشروب الأسطوري .

2-1 **أورانجينا لايت** : بحجم "0.25ل"،"0.33ل"،"1ل"،"1.5ل"،"2ل"، وهو مشروب بعنصر الفاكهة بدون لون و بدون سكر مضاف، عصير مركز من فاكهة البرتقال، 2 مثبت بكتين، مستخلص مشروب البرتقال .

3-1 **شريعة ليمون** : بحجم "0.25 ل" ، "0.33 ل" ، "1 ل" ، "2 ل"، هي بالمستخلصات النباتية يتكون من مياه غازية ، مستخلص ليمون خضر ، حامض ليمون و حافظ .

4-1 **شريعة برتقال** : بحجم "0.25 ل" ، " 0.33ل" ، "1 ل" ، " 2 ل"، هو عبارة عن صودا بمستخلصات نباتية يتكون من سكر ، مستخلص بعطر البرتقال ، حمض الليمون و حافظ .

5-1 **الشريعة:** بحجم 0.33 ل ، 1.5 ل، و هو مشروب غازي، عبارة عن صودا المستخلصات النباتية يتكون من سكر، مستخلص بعطر الفواكه و حافظ.

2- خصائصها

تسعى مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، إلى إرضاء زبائنها والتماشي مع التغيرات المستمرة في أذواقهم ورغباهم ،وذلك بتقديم منتجات ذات نوعية رفيعة لبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها.

2-1 نوعية المنتج: مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، تتميز بالجودة العالمية وذلك بغرض إيجاد مكانة في السوق لمواجهة المنافسة، كما أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للنظافة و مراقبة المواد الأولية و ويتجلى ذلك في توفرها على مخبر التحاليل للتأكد من مطابقة المواد الأولية و المنتجات النهائية للمقاييس المعمول بها.

2-2 علامة المؤسسة : كانت العلامة التجارية للمؤسسة فيما سبق هي " **سيدي الكبير**" والمشتق من الاسم الأصلي " سيدي محمد الكبير"، وقد قامت مؤخرا المؤسسة بتغيير نظامها الأساسي لتصبح شركة ذات أسهم تحت اسم " **مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G للمشروبات الغازية** "، نتيجة ظروف داخلية، وقد خلف هذا التغيير في علامة المؤسسة تأثيرا سلبيا على نشاطها، و ذلك لأن المستهلك الجزائري قد تعود عليه لمدة أكثر من عشرين سنة، و لأن هذا الاسم نال شهرة كبيرة في المجتمع الجزائري.

2-3 التعبئة و التغليف : تولي مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G اهتماما بالغا للأغلفة و العبوات المصممة، فهي تدرك مساهمتها الفعالة في تمكين المستهلك من رسم صورة مفصلة، و مرغوبة عن المؤسسة، و علاماتها التجارية، فالأغلفة و العبوات تلعب أدوارا مختلفة في عملية تسويق السلع و الخدمات، و تتباين أهميتها في توزيع المنتجات حسب طبيعة و أنواع استخدامات المنتجات نفسها.

ثانيا- تسعير منتجات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

إن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالأسعار لها درجة كبيرة من الأهمية والتأثير على نجاح المنتجات، واستمرار نشاط المؤسسة، ذلك أن السعر يؤثر على القدرة الشرائية للزبائن وبالتالي على الحجم الكلي للطلب على منتجات المؤسسة.

تتم عملية تسعير المنتجات في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، عن طريق سياسة الاحتراف واستخلاص الأرباح ، حيث تدخل المؤسسة إلى السوق بالسعر الذي تراه مناسبا بحيث يمكنها من الحصول على أكبر عدد ممكن من الأرباح، وعند دخول المنافسين إلى السوق يتم تعديل الأسعار حسب الضرورة، لكن قبل أن تشرع المؤسسة في تحديد السعر النهائي لأي منتج من منتجاتها، تقوم بالأخذ بعين الاعتبار كافة المصاريف التي تم إنفاقها على المنتج، أي وفق طريقة سعر التكلفة، والتي تعد أكثر الطرق شيوعا نظرا لأنها تتمتع بالبساطة وسهولة الفهم من جانب رجال التسويق، كما تعتبر من الطرق الكلاسيكية، حيث أنها تعتمد على سجلات المؤسسة ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بحساب التكاليف الخاصة بكل وحدة، ثم إضافة هامش الربح الذي تحدده المؤسسة، وبالتالي يتضح لنا أن المؤسسة تتبع طريقتين في تسعير منتجاتها وهما:

1 ـ التسعير على أساس التكلفة:

سعر بيع المنتج = سعر التكلفة + هـ ـامش الربح

سعر التكلفة = تكلفة شراء المواد الأولية+ تكاليف الإنتاج+ تكاليف التوزيع والتخزين

تكلفة شراء = ثمن شراء المواد الأولية+ مصاريف الشراء

تكلفة الإنتاج = التكاليف الثابتة+ التكاليف المتغيرة.

2 ـ التسعير الموازي للأسعار المنافسة:

والجدول الموالي يوضح الأسعار المطبقة على منتجات الشريعة بمختلف أنواعها، بمؤسسة الإخوة زحاف

جدول رقم (3-2): أسعار منتجات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

اسم المنتج	حجم العبوة	سعر بيع الوحدة
شربة (ليمون ، برتقال)	2 ل	65 دج
شربة (ليمون ، برتقال)	1 ل	40 دج
شربة (ليمون ، برتقال)	0.33 ل	18 دج
شربة (ليمون ، برتقال)	0.25 ل	13 دج
اورونجينا	2ل	80 دج
اورونجينا	1 ل	50 دج
اورونجينا	0.33 ل	32 دج
اورونجينا	0.25 ل	23 دج

المصدر : الإدارة العامة ، الوثائق الداخلية للمؤسسة

في دراستنا الميدانية تبين أن مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، تأخذ بعين الاعتبار كافة الجوانب عند تحديدها لأسعار منتجاتها، فالقدرة الشرائية للمستهلك، وطبيعة المنافسة السائدة في السوق، وكذا التكاليف الإجمالية للإنتاج لها أهمية بالغة عند تحديد أسعار منتجاتها.

ثالثا- سياسة التوزيع في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

لتحقيق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية، تعمل مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، على ضمان تغطية شاملة للسوق الجزائرية وهذا بتوفير منتجاتها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من نقاط البيع، حيث تعتمد على إستراتيجية التوزيع المكثف التي تناسب توزيع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، هذه الإستراتيجية تأخذ شكلين من التوزيع، هما التوزيع المباشر والقائم على اتفاق بين المؤسسة المنتجة و بعض المؤسسات العمومية، و التوزيع غير المباشر والمبني على الوسطاء.

3-1 التوزيع المباشر : هذه القناة مستعملة أساسا في الجزائر وضواحيها حيث توزع كميات هائلة من المشروبات و المياه المعدنية للمؤسسة سواء في البليدة أو الجزائر العاصمة مباشرة إلى المؤسسات و الهيئات التي تربطها معها اتفاقيات و عقود مثل القطاع العسكري، المؤسسات العمومية، الفنادق، المطارات و غيرها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التوزيع قد توقف مؤخرا بسبب أن الهيئات المذكورة آنفا أصبحت تطلب كميات كبيرة من المشروبات، عجزت المؤسسة عن تغطيتها.

3-2 التوزيع الغير مباشر: هذه القناة مستعملة لإيصال المنتج إلى مدن الشرق، والغرب والجنوب، وهذا من أجل ضمان وفرة المنتج حيث اتخذت فيها وكلاء لها يوزعون منتجاتها عبر نقاط البيع، وترتكز على شبكة توزيع فعالة تغطي مناطق جغرافية محددة تسمح لها بالتحكم في إجراءات المراقبة وجمع المعلومات اللازمة، وتستعمل مؤسسة الإخوة زحاف مختلف قنوات التوزيع المعمول بها:

- **القناة الطويلة التقليدية:**

المنتج ⟵ تاجر الجملة ⟵ تاجر التجزئة ⟵ المستهلك النهائي.

- **القناة الطويلة الحديثة:**

المنتج ⟵ مركز تجاري ⟵ المستهلك النهائي.

- **القناة القصيرة:**

المنتج ⟵ تاجر التجزئة ⟵ المستهلك النهائي.

وهاته القناة هي الأكثر شيوعا واستعمالا من طرف المؤسسة تعتمد على البيع لتجار التجزئة، المطاعم، البيتزيريا، وغيرها.

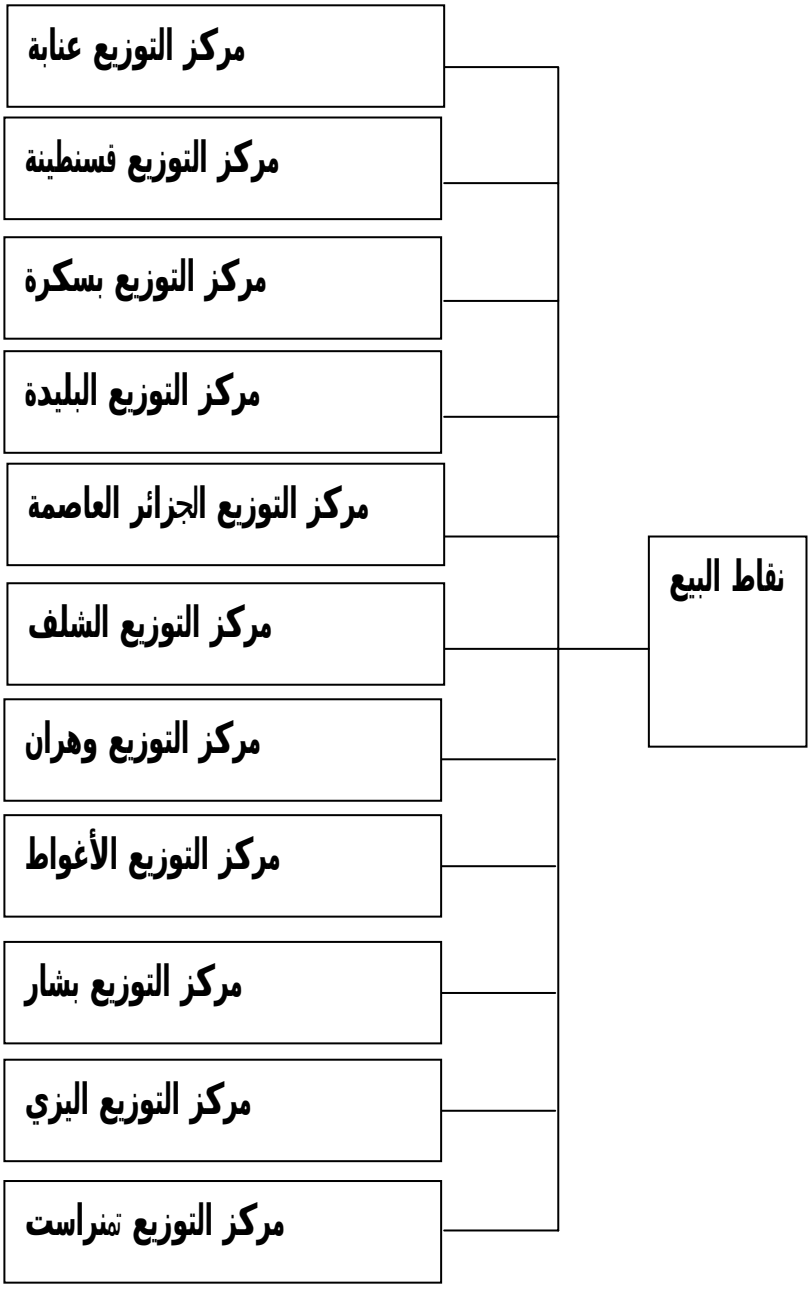
- **القناة المباشرة:**

المنتج ⟵ المستهلك النهائي.

و هذه القناة لا تستعمل كثيرا في توزيع المنتجات، و تتمثل في التوزيع المباشر، أو البيع مباشرة للمستهلك مثل البيع لبعض المؤسسات في مناسبات خاصة و غيرها.

وتمتلك مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G ، عدة مواقع ووحدات توزيع عددها 11 وهي متمركزة عبر التراب الوطني في الولايات الكبرى، والشكل التالي يوضع ذلك:

الشكل رقم (3-2) : مراكز التوزيع لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G



المصدر: الإدارة العامة ، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

3-3 التوزيع المادي في **مؤسسة سيدي الكبير** : يجب أن تضمن عملية التسويق وصول المنتج إلى المستهلك، لذلك فإن التوزيع المادي يعد من الأدوات الرئيسية في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، التي تضمن عملية انسياب المشروبات الغازية و المياه المعدنية من مقر المؤسسة إلى المستهلكين في الوقت والمكان المحددين، و يشمل التوزيع المادي للمؤسسة على النقل، التخزين، المناولة.

- **النقل** : تملك مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، طاقم شاحنات يصل عددها إلى 60 شاحنة تقوم بعملية إيصال المشروبات و المياه المعدنية من مقر المؤسسة إلى مراكز التوزيع المتمركزة عبر التراب الوطني ، ومن بينها نجد:

مجموعة من الشاحنات للنقل من نوع(IV éco) ، تقدر حمولة كل منها بـ 4 طن.

مجموعة من الشاحنات للنقل من نوع (JMC) ، تقدر حمولة كل منها بـ 2.5 طن.

كما تستأجر المؤسسة شاحنات تفوق حمولتها 15 طن، و ذلك لنقل منتجاتها إلى مراكز التوزيع المنتشرة في مختلف الولايات، و في بعض الحالات فإن تجار (الجملة، التجزئة) هم الذين ينتقلون إلى مركز المؤسسة لشحن منتجاتهم.

- **التخزين** : لتحقيق المنفعة الزمنية تقوم المؤسسة بعملية تخزين المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه لحين وقت الحاجة إليه من قبل المستهلك، لتفادي عدم توفره في السوق، و لهذا فإن مؤسسة الأخوة زحاف F.Z.B.G ،خصصت مخزنين، مساحة كل واحد منها حوالي 500 م2 بحيث هناك مخزن خاص للمواد الأولية (سكر، مواد كيماوية...) ، والأغلفة و العبوات والمخزن الثاني مخصص لحفظ المنتجات النهائية،

و تعتمد المؤسسة في تسيير مخزونها على طريقة FIFO (أي ما دخل أولا للمخزن يخرج أولا) و هذا تماشيا مع طبيعة السلعة تفاديا فسادها و عدم صلاحيتها.

- **المناولة** : نشاط مناولة المنتجات يختص بكافة عمليات انسياب المشروبات من أماكن إنتاجها إلى نقاط البيع مرورا بنشاط التخزين، و تشمل كافة الوسائل التي تنقل المواد فيها أو بواسطتها، و عمليات تحميل و تنزيل المواد، لحين وصولها بصورتها المطلوبة إلى حيث الحاجة إليها، ولهذا الغرض خصصت مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، أربعة آلات للمناولة بحمولة (3) طن للآلة، بحيث تنقل المنتجات

بواسطتها إلى المخزن، كما تعمل على شحن المشروبات و المياه المعدنية من أماكن تخزينها إلى وسائل النقل.

إن التوزيع المادي في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، يعمل على خلق التوازن بين ما هو معروض من المشروبات و المياه المعدنية، و حجم الطلب عليها، و ذلك من خلال الأدوات المستعملة والمتمثلة في التخزين و النقل و المناولة، إضافة إلى التخطيط الفعال لسياسة التوزيع ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة للمؤسسة.

رابعا- السياسة الترويجية في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

رغم ما يلعبه الترويج من دور هاما في تزويد المستهلك بكافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات، ومساهمته في التعريف بالمؤسسة و بناء صورة ذهنية جيدة عنها، إلا أنه يبقى من بين نقاط الضعف في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G ، فرغم المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة إلا أن سياسة الترويج لم يتم تكييفها مع هذه الوضعية.

وتتنوع وسائل الاتصال بين المؤسسة والمستهلكين الحاليين أو المحتملين، ونظرا لطبيعة منتجات مؤسسة الإخوة زحاف والموجهة للمستهلك النهائي، فهي تعتمد في سياستها الترويجية على:

1- الإعلانات في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G :

يعد النشاط الإعلاني وسيلة فعالة للمنافسة للاتصال بمختلف شرائح جمهور المستهلكين، وتعتمد مؤسسة الإخوة زحاف على جملة من الوسائل الإعلانية المتاحة، فقد لجأت المؤسسة للإعلان التلفزيوني في وقت سابق لمشروبات أورانجينا حيث قامت بحملات إشهارية في التلفزة الجزائرية لسنة 2002، كما استخدمت هذا النوع من الإعلان عند طرحها المنتج الجديد الشريعة في سنة 2008، ولكن لفترة قصيرة ، كل هذه الحملات الإعلانية كانت بشكل غير منتظم نظرا لتكلفتها المرتفعة من جهة، ومن جهة أخرى فمؤسسة الإخوة زحاف تسعى إلى تخفيض تكاليفها نظرا للركود الذي شهدته خلال السنوات الأخيرة بسبب تغير نظامها وعلامتها التجارية، لهذا فهي تقوم بالإعلان في الجرائد ، المجلات ، المطويات كلما دعت الضرورة ومقتضيات الخطة التسويقية والأهداف المسطرة، بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لذلك، كما تقوم مؤسسة الإخوة زحاف بطبع العديد من المنطويات الإشهارية التي يتم توزيعها على العملاء.

كما تعتمد مؤسسة الإخوة زحاف على الإعلان الإذاعي والذي يعتبر وسيلة إعلانية من أقدم الوسائل الإعلانية المستخدمة بجانب الصحف، بحيث تعتمد عليه مؤسسة الإخوة زحاف، و ذلك من أجل إعلام المستهلك الجزائري و تذكيره بمشروبات الشريعة الجديدة بمختلف أنواعها ومشروباتها الأخرى، حيث تقوم المؤسسة بإعلاناتها الإذاعية في بمختلف الإذاعات المحلية كإذاعة البهجة بالجزائر، وإذاعة متيجة، والبهية بوهران، وتعتبر هذه الوسيلة من الوسائل الأنجع وقد اعتمدتها مؤسسة الإخوة زحاف لإمكانية الوصول عن طريقها إلى أعداد كبيرة من المستمعين على اختلاف مراكزهم و دخولهم.

إضافة لما سبق تعتمد مؤسسة الإخوة زحاف شكل آخر من الوسائل الترويجية، وهي اللافتات الإشهارية ، لما لها من تأثير على المستهلك، من خلالها تذكيره المستمر بمشروبات الشريعة بمختلف أنواعها والمشروبات الأخرى، والذي يؤدي به إلى تكوين صورة ذهنية عن المؤسسة و مشروباتها، ومن أجل ذلك قامت المؤسسة بإعداد عدد هائل من الملصقات واللافتات الإشهارية بمختلف أنواعها، صور كبيرة مطويات، صورة متوسطة...الخ، تحمل اسم مؤسسة الإخوة زحاف و علاماتها التجارية ، و بجانبه مختلف علامات مشروب الشريعة بأنواعه المختلفة ، بحيث وزعتها في مختلف الأماكن، في نقاط البيع و المحلات التجارية ، في الأماكن الأكثر ازدحاما كالملاعب ،المقاهي، المطاعم، قاعات التسلية و الحفلات، و في وسائل النقل و محطات نقل المسافرين و الجامعات.

كما تقوم المؤسسة بوضع عدة لافتات إشهارية على أعمدة حديدية على حافة الطرق و مختلف المواقع الأكثر إستراتيجية لكل من البليدة، الجزائر العاصمة، وهران، تيبازة، عنابة، و سطيف وغيرها .

لكن ورغم تنوع الوسائل الإعلانية للترويج في مؤسسة الإخوة زحاف، إلا أنها مازالت تعاني من مشكل عدم الاعتماد على أسس علمية عند التخطيط لهذه الوسائل، ومـا تجدر الإشارة إليه أن مؤسسة الإخوة زحاف تكثف من النشاط الإعلاني في شهر رمضان المبارك، للإعلان فيه عن مشروبات الشريعة بمختلف أنواعها و باقي المشروبات الأخرى، و ذلك راجع لعدة أسباب منها، زيادة معدلات استهلاك المشروبات في هذا الشهر، قيام المؤسسات المنافسة بالإعلان عن مشروباتها.

2- البيع الشخصي في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

يهتم البيع الشخصي بالتركيز على فرد معين أو عدد قليل من الأفراد للوصول إلى هدف الإقناع بالشراء، و يتطلب تكاليف عالية بالنسبة لكل وحدة مباعة، وتمتلك مؤسسة الإخوة زحاف على عدد لاباس به م مندوبي البيع لكل منهم شاحنة خاصة به، ينجزون مجموعة من المهام الرئيسية المتمثلة فيما يلي:

- القيام بوظيفة البيع، و التي تتطلب مواجهة المستهلك، و عرض المشروبات عليه، والرد على اعتراضاته و إقناعه باتخاذ قرار الشراء، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة والمطروحة لأول مرة في السوق.
- القيام بالمفاوضات التجارية مع المستهلكين و الموزعين وعقد صفقات البيع.
- دراسة السوق وجمع المعلومات عن ظروفه، و عن أنشطة المنافسين، كما تتيح هذه المعلومات فرصة التعرف على انطباعات المستهلكين و وجهات نظرهم فيما يخص المشروبات المنتجة وخاصة المشروب الجديد الشريعة بأنواعه المختلفة.
- يعتبر مندوبي البيع حلقة وصل بينها و بين جمهور المستهلكين فهم يسهرون على متابعة اهتمامات انشغالات المستهلكين و محاولة حلها بالطرق التي تؤدي إلى إرضائهم.
- محاولة اكتساب ولاء المستهلكين الأوفياء و الجدد، و استقبال طلباتهم و توفير اتصال دائم بهم عن طريق الهاتف أو الفاكس.

وفي الواقع يمكن القول أن مؤسسة الإخوة زحاف لا تعتمد كثيرا على نشاط البيع الشخصي لتصريف مشروبات الشريعة بمتخلف أنواعها إلا في حدود ما هو ضروري، و ذلك لأن طبيعة منتجات المؤسسة مشروبات ذات استهلاك واسع، وهي موجهة للمستهلك النهائي، بحيث يمكن للإعلان أن يحدث طلبا عليها، إضافة إلى انعدام رجال بيع مختصين، و قادرين على إقناع المستهلكين والموزعين بالتعامل في مشروبات الشريعة بمختلف أنواعها.

3- تنشيط المبيعات في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G :

بحكم أن مؤسسة الإخوة زحاف رائدة في مجال صناعة المشروبات في السوق الجزائري، فهي لا تجد صعوبة في تصريف منتجاتها، لذا فهي لا تعتمد كثيرا على هذا النشاط، ولا تلجأ إليه إلا في المناسبات الخاصة،

أو في مواسم انخفاض الطلب على المشروبات (كنقص الحاجة لاستهلاك المشوبات في فصل الشتاء)، كما تلجأ إليه المؤسسة في حالة طرح منتج جديد لأول مرة في السوق، أو القيام بتحسينات على منتج من منتجاتها، وقد كثفت مؤسسة الإخوة زحاف في الفترة الأخيرة من هذا النشاط تماشيا مع طرحها للمشروب الجديد الشريعة في السوق، بهدف التعريف بالمشروب ونقل المعلومات المتعلقة به كالأسعار، الأحجام و خصائص هذا المشروب و غيرها إلى المستهلكين.

حيث تشارك مؤسسة الإخوة زحاف في بعض المعارض التي تراها ذات فعالية على غرار مشاركتها في المعرض الدولي " تري ولي " في شهر افريل 2004، حيث شاركت بتشكيلة من منتجاتها، والمشاركة في المعرض الدولي بقصر المعارض الدولي في شهر جوان 2004، إضافة إلى مشاركتها الأخير في المعرض الدولي بقصر المعارض في 2008، لإعلانها عن طرح المنتج الجديد الشريعة بمختلف أنواعه.

كما تقوم المؤسسة أحيانا بتوزيع بعض الهدايا المجانية التي تحمل علامة المؤسسة و بعض مشروباتها، بغرض نشر سمعة طيبة عن المنتج لدى جمهور المستهلكين.

وتهدف مؤسسة الإخوة زحاف في اعتمادها على هذا النشاط، إلى تعريف جمهور المستهلكين النهائيين بمختلف مشروبات المؤسسة، وحثهم على شرائها باستمرار، لزيادة حجم المبيعات، وكذا جلب مستهلكين جدد و محاولة استمالة سلوكهم الشرائي، عن طريق العروض الخاصة، خصومات الأسعار، تقديم الضمانات، الهدايا المجانية وغيرها، وهي السياسة التي انتهجتها تماشيا مع طرحها للمشروب الجديد الشريعة بمختلف أنواعه سنة 2008، لتحفيز جمهور المستهلكين على الشراء واكتشاف هذا المشروب لجديد.

4- نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

تهتم مؤسسة الإخوة زحاف، بهذا الجانب من الاتصال اهتماما بالغا حيث يضمن حضور المؤسسة في الأحداث الرياضية و الثقافية و الاجتماعية، تحسين علاقتها مع المحيط و تكوين روابط قوية مع مختلف الجماهير، وهذا ما لمسناه طيلة فترة التربص، فالمؤسسة تسعى باستمرار إلى بناء صورة ذهنية جيدة سواء بالنسبة لمشروبات الشريعة الجديدة بمختلف أنواعها أو المشروبات الأخرى، بالإضافة إلى الاهتمام البالغ لتكوين سمعة طيبة عن هوية المؤسسة، خاصة بعد تغيير اسمها وعلامتها التجارية نتيجة ظروف داخلية كما ذكرنا سابقا.

4-1 الرعاية: في هذا المجال تبقى مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، على علاقة وطيدة مع النشاطات الرياضية و الثقافية والاجتماعية، حيث تتكفل و بشكل مستمر بهذه الأحداث، حيث تقوم بتمويل بعض النوادي و الجمعيات و المؤتمرات بمختلف أنواع مشروباتها.

4-2 المعارض: تشارك مؤسسة الإخوة زحاف في المعارض في كل مرّة و تهتم بها سواء أكانت وطنية أو دولية.

المطلب الرابع: واقع المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

يعد التجديد من بين الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية، وذلك عن طريق طرح منتجات جديدة، و ابتكار طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، وبشكل عام تظهر أهمية طرح منتجات جديدة في السوق أنها تعطي المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسين، وعلى تفعيل مركزها التنافسي.

أولا- المنتجات الجديدة في مؤسسة الإخوة زحاف منذ 2000

قامت مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G منذ نشأتها ، بطرح عدة منتجات جديدة في السوق، سواء بإدخال تحسينات على منتجات موجودة، أو بطرح منتجات جديدة كليا لأول مرة، وفيما يلي سنعرض قائمة المنتجات الجديدة التي طرحتها المؤسسة منذ سنة 2000.

1- منتج " الروعة ": قامت مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G ، بطرح منتوجها الجديد " الروعة " في سنة 2001، وهو مشروب مرطب "Soda"، أنتجته المؤسسة في إطار مشروع تصديره إلى ليبيا، وقد لاقى رواجا كبيرا خلال تلك الفترة.

2- مشروب أورانجينا: تعاقدت مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G مع الشركة الفرنسية لمشروبات أورانجينا (SFPO)، لإنتاج مشروب أورانجينا في الجزائر، وكان ذلك نهاية جوان 2002، وانطلاقا من كون المؤسسة تملك شبكات توزيع منظمة ومنتشرة في جميع مناطق الوطن فإنها اعتمدت على ذلك لإنتاج كميات هائلة من المشروب مباشرة، بعد البدء في الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، و قانون

العرض و الطلب الذي يميز سوق المشروبات عند إعداد الكمية التقديرية، وما تجدر الإشارة إليه أن مشروب أور نجينا قد حقق مبيعات معتبرة وقد لاقى نجاحا كبيرا، لذا فالمؤسسة مازالت تنتجه إلى غاية اليوم.

3- منتج مكة كولا: قامت مؤسسة الإخوة زحاف بطرح المشروب الغازي مكة كولا في الأسواق الجزائرية منذ مطلع شهر رمضان 2003، مستفيدا من حملات المقاطعة للمنتجات الأمريكية الآخذة في التزايد في بلدان المغرب العربي، وهو مشروب غازي مع مكونات نباتية طبيعية من خلال التركيبة.

4- مشروب طوينك ليمون: وهو مشروب غازي بالمستخلصات النباتية، يتكون من مياه غازية ، مستخلص ليمون خضر ، حامض ليمون و حافظ، وقد بدأت المؤسسة وقد بدأت المؤسسة في إنتاجه سنة 2004.

5- مشروب درنتك برتقال: هو عبارة عن صودا بمستخلصات نباتية يتكون من سكر ، مستخلص بعطر البرتقال ، حمض الليمون و حافظ، وبدأت المؤسسة في إنتاجه سنة 2004.

6- مشروبات الشريعة:

تماشيا مع التغيرات في أذواق المستهلكين، واشتداد حدة المنافسة قامت مؤسسة الإخوة زحاف، بالتوقف عن إنتاج كل من مشروب طوينك ليمون، و مشروب درنتك برتقال، وقامت بطرح منتوجها الجديد " **مشروبات الشريعة** " بمختلف أنواعها سنة 2008 ، وتم الإعلان عن ذلك في المعرض الدولي بقصر المعارض سنة ، كما رافقته بحملة إعلانية كبيرة بهدف التعريف بهذا المنتج الجديد وتكوين صورة ذهنية جيدة عنه لدى الزبون.

والجدول الموالي يبين تطور مبيعات منتجات مؤسسة الإخوة زحاف منذ سنة 2008.

الجدول رقم (3-3) تطور مبيعات منتجات الشريعة منذ سنة 2008.

	2008	2009	2010	2011	توقعات 2012
الشريعة 2ل (وحدة)	900000	1320000	3384724	3524500	5000000
الشريعة 1ل (وحدة)			621200	301542	400000
الشريعة 0.25ل (وحدة)		12640	13920	302158	350000
الشريعة 0.33ل (وحدة)				800400	900000
اورونجينا 2ل (وحدة)	6930000	7490000	5200000	6000000	8000000
اورونجينا 1ل (وحدة)			1079424	4002360	5500000
اورونجينا .033 ل (وحدة)	2223000	2664000	4000000	600254	800000
اورونجينا 0.25 ل (وحدة)	950000	3888000	942528	1000000	2000000
المجموع (وحدة)	11003000	15374640	15241796	16531214	22950000

المصدر: الإدارة العامة ، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة الإخوة زحاف بدأت في إنتاج المشروب الجديد الشريعة سنة **2008**، في قارورات ذات بحجم **2l** فقط، ويتضح لنا من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن هذا المشروب لاقى رواجا كبيرا بحكم تطور مبيعاته من سنة لأخرى كما هو موضح في الجدول، حيث سوقت المؤسسة (**900000** وحدة) في سنة **2008**، و(**1320000**وحدة) في سنة **2009** بنسبة زيادة بلغت **46%**، ثم في سنة 2010 بلغت(**3384724وحدة)** أي بنسبة زيادة **156 %**، لتتراجع نسبة الزيادة في المبيعات سنة **2011** لتبلغ **4.12 %**، حيث بلغت مبيعاتها (**3524500وحدة)**، وهذا نتيجة الركود الذي عرفته المؤسسة في تلك الفترة بسبب ظروف داخلية وتغيير علامتها التجارية.

في حين نلاحظ أن المؤسسة بدأت في إنتاج وتسويق مشروب الشريعة بالأحجام الأخرى خلال السنوات الموالية، حيث بدأت بتسويق مشروب الشريعة بحجم **0.25 l** في **سنة 2009**، مشروب الشريعة بحجم **1l** في **سنة 2010**، مشروب الشريعة بحجم **0.33l** في **سنة 2011**، ومبيعاتها في تزايد مستمر، في حين حددت المؤسسة توقعات مبيعات 2012 بـ 5000000 وحدة بالنسبة لشريعة بحجم 2 ل.

أما فيما يخص مشروب اورونجينا فمؤسسة الإخوة زحاف تنتجه منذ مدة طويلة ، ونلاحظ من خلال الجدول تطور مبيعات هذا المنتج من سنة لأخرى، بإستثناء سنة 2010 حيث تراجعت مبيعات المؤسسة من أورونجينا وذلك راجع للظروف الداخلية التي مرة بها المؤسسة وعلى رأسها تغيير علامتها التجارية.

ثانيا- عملية تطوير المنتجات في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G

1- دائرة البحث والتطوير

وهي دائرة تابعة لمصلحة الإنتاج تتمثل مهامها في التكفل بمختلف الجوانب الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة، أو بتحسين المنتجات القائمة من خلال تجديد عناصرها الخارجية كالغلاف مثلا.

وتقوم دائرة البحث والتطوير بالبحث عن أفكار لمنتجات جديدة ذات جودة عالية، من مختلف المصادر، وتمثل عملية دراسة السوق ودراسة المستهلكين ودراسة المنافسين الجزء الأكثر اهتماما من قبل مؤسسة الإخوة زحاف في البحث عن الأفكار الجديدة، تستطيع بواسطتها تقديم منتجات جديدة تتماشى والتغيرات المستمرة في أذواق ورغبات المستهلكين و اشتداد المنافسة في سوق المشروبات الجزائري.

2- مصلحة الإنتاج:

وتكمن مهامها في الآتي:

- ✓ ضمان الإنتاج لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ مراقبة استعمال المقادير المحددة من المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية.
- ✓ احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة على مدار السنة.
- ✓ تقدير مرد ودية الإنتاج.
- ✓ الاهتمام بالتعبئة و التغليف للمنتجات.

3- مصلحة المخبر ومراقبة الجودة

ويعمل في هذه المصلحة تقنيين ساميين مكلفين بالمراقبة، وتقنيين ساميين مكلفين بالتحليل، وتتمثل مهامهم الرئيسية فيما يلي:

- ✓ فحص المنتج التام الصنع.
- ✓ القيام بتحليل النوعية.
- ✓ مراقبة الكمية واحترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات.
- ✓ تحديد مدة حياة المنتج أي تاريخ الإنتاج وتاريخ نهاية الاستهلاك.

وتقوم مؤسسة مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، بتشخيص نوعية المنتج المقدم بتطبيق الطريقة التالية:

بعد الانتهاء من عملية الإنتاج تبدأ المؤسسة بالاهتمام بجودة التعبئة والتغليف وتأثيرها على المنتج فتأخذ عينة من المنتجات كل ساعة بالنسبة للماء المعدني وكل ساعتين بالنسبة للمشروب الغازي الشريعة من 3 إلى 5 قارورات، وتوضع في خزانات المخبر لتبقى تحت المراقبة كشاهد لمدة 6 أشهر (مدة الصلاحية)، حتى تتأكد من صلاحية المنتج وعدم تأثير العبوة عليه، فمثلا إذا كانت العبوة غير مستوفاة لمقاييس إنتاجها (وزن المواد الأولية، وجود ثقب يدخل الهواء في الغلاف) فإنه يؤثر على صلاحية المنتج.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن قدمنا مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية وأهم إنجازاتها، سنحاول من خلال دراستنا الإستقصائية التعمق أكثر في موضوع بحثنا من خلال إجراء دراسة ميدانية عن طريق الإستقصاء على عينة من مستهلكي المشروبات الغازية لأهم العلامات المتنافسة في السوق.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لإجراء الدراسة الميدانية و الحصول على معلومات دقيقة ومعبرة إتباعنا المنهجية الآتية:

أولا- مجال الدراسة (حدود الدراسة)

لقد أجرينا الدراسة في حدود مكانية وحدود زمانية كالآتي:

1- الحدود المكانية: تمثلت الدراسة الميدانية في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G (سيدي الكبير سابقا)، وهي متمركزة في الجانب الشمالي الجنوبي لولاية البليدة.

2- الحدود الزمانية: تم الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث في الفترة الممتدة ما بين سنة2007 إلى غاية سنة 2012.

ثانيا- عينة الدراسة

تنتج مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G منتجات تصنف ضمن دائرة السلع الاستهلاكية الميسرة، والتي تتميز بعدة خصائص من بينها انخفاض أسعارها وارتفاع معدلات استهلاكها، و غيرها من الخصائص، وباعتبارها منتجات تستهدف جمهور المستهلكين عبر التراب الوطني، و بالنظر لما يكلفه اختيار عينة كبيرة من مجتمع البحث و تضم في طياتها حقيقة على كافة الجهات الأربعة في المجتمع الجزائري(شرق، غرب، وسط، جنوب) من مال وجهد و وقت، فقد وقع اختيارنا على عينة عشوائية من وسط البلاد متكونة من 100 مفردة من الولايات التالية المدية، البليدة، الجزائر.

ثالثا- أدوات الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والمتعلق بدور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة، باللجوء إلى الأدوات التالية:

1 - وثائق وسجلات المؤسسة: وتتمثل في مختلف الملفات التي استخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها وكذا الفواتير والمنشورات المتعلقة بنشاط مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G.

2- المقابلات: تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف المقابلة على أنها "محادثة في حدود غرض البحث، تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها والتوجيه والتشخيص والعلاج"[1]، والمقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة، ومن جهة أخرى شخص أو مجموعة من الأشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات، ويعتبر الحصول على الحقائق سهل نسبيا مقارنة بالحصول على المعتقدات والاتجاهات، إذ تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الأسئلة والكلمات التي تصاغ بها[2].

3- الإستبانة: الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا، توجه إلى أفراد العينة للإجابة عليها، وتحتوي على أسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة أو مزيجا بينهما، وتعد أحد أهم الأساليب شيوعا في ميدان بحوث التسويق لجمع المعلومات والبيانات ، ولأن من عيوب الإستبانة هو انخفاض نسبة الردود فيها اعتمدنا في دراستنا على طريقة المقابلة الشخصية وتوزيع الإستبانة واسترجاعها مباشرة في نفس اليوم.

3-1 تصميم قائمة الأسئلة : قمنا بتصميم الاستبيان بشكل يمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة بحثنا، وقد صغنا الأسئلة بطريقة مفهومة ومتسلسلة لتحقيق الهدف منها وهو الحصول على معلومات دقيقة تساعدنا في حل الإشكالية المطروحة.

---

[1] مهدي حسن زويلف، تحسين الطراوة، **منهجية البحث العلمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص:55.

[2] عامر قنديلي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته**، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 154.

2-3 أنواع الأسئلة : اعتمدنا في تصميم قائمة الأسئلة بشكل كبير على الأسئلة المغلقة، وتركنا بعض الأسئلة مفتوحة للضرورة ولكن لم يتم أخذها بعين الاعتبار، وهذا لتسهل علينا عملية حسابها وتحليلها باستخدام برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئيين رئيسيين، الجزء الأول خصصناه للمعلومات الشخصية، والتي تفيد وصف العينة التي نحن بصدد دراستها كتوزيعهم حسب لجنس والسن والمهنة و الدخل .....الخ، أما الجزء الثاني من الإستبانة فكانت أسئلته مركزة في معظمها على واقع تجديد المنتجات في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، وكذا مدى رضا زبائن المؤسسة عن علمية التجديد فيها، إضافة إلى دور التجديد وطرح المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

كما اعتمدنا أيضا على صيغة الإجابة الخماسية حسب مقياس لبكرت الخماسي في معظم الأسئلة المتعلقة بالجزء الثاني من الاستبانة، كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-4): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

خيارات الإجابة	الدرجة	خيارات الإجابة	الدرجة	خيارات الإجابة	الدرجة
غير هام إطلاقا	1	غير راض إطلاقا	1	غير مؤثر جدا	1
غير هام	2	غير راض	2	غير مؤثر	2
عادي	3	محايد	3	عادي	3
هام	4	راض	4	مؤثر	4
هام جدا	5	راض جدا	5	مؤثر جدا	5

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على ، كتاب " عز عبد الفتاح ، **مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ،جدة 2008،ص،450.

وانطلاقا من الجدول (3-4) حسب الأوزان الموضحة فيه ولحساب طول فئات الإجابات حسب المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) نقوم بحساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على عدد فئات المقياس كما يلي (5/4=0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو رقم 1 الصحيح لتصبح

القيمة 1.8 وهي تمثل المدى الأصغر للإجابات على السلم الخماسي، وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح ، لتصبح النتيجة على الجدول التالي :

الجدول (3-5): مجالات الاتجاهات حسب الصيغة الخماسية لتقسيم ليكارت

قيمة المتوسط المرجح	الاتجاه		
من 1 إلى 1.79	غير هام إطلاقا	غير راض إطلاقا	غير مؤثر إطلاقا
من 1.8إلى 2.59	غير هام	غير راض	غير مؤثر
من 2.6 إلى 3.39	عادي	محايد	عادي
من 3.4 إلى 4.19	هام	راض	مؤثر
من 4.2 إلى5	هام جدا	راض جدا	مؤثر جدا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على ، كتاب " عز عبد الفتاح ، **مقدمة** في **الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ،جدة 2008،ص،451.

4- صدق الإستبانة

4-1 الصدق الظاهري لمحتوى أداة الدراسة: تمّ التأكّد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعدما تم عرض التصميم الأولي للإستبانة على الأستاذ المشرف إضافة إلى مجموعة من الأساتذة من جامعة المدية وأساتذة من جامعة باتنة، معظمهم متخصص في مجال إدارة الأعمال والتسويق، وعددهم 07 أساتذة [1]، من أجل تحكيمها من كل الجوانب المنهجية والموضوعية، وحتى البناء اللغوي، ، وبناء على ما تم اقتراحه من طرف الأساتذة المحكمين وآرائهم ، تمت إعادة صياغة بعض الأسئلة، كما تم حذف البعض الآخر وإضافة بعض الأسئلة الأخرى، ليصبح مجموع الأسئلة الرئيسية10أسئلة.

[1] أنظر قائمة الملاحق ، الجدول

4-2 الإتساق الداخلي: ولاختبار محتوى قائمة الأسئلة الموجهة لجمهور المستهلكين، قمنا بتوزيع قائمة الأسئلة على 15 فرد، وذلك لتصحيح وتعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات والتعليقات الواردة بشأنها قبل التصميم النهائي للقائمة، من جهة أخرى لنعرف مدى إمكانية تطبيق وحساب النتائج الدراسة بواسطة برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS).

4-3 ثبات الإستبانة: تم حساب قيمة "**ألفا كرونباخ**" لقياس مدى ثباتها وهي كما يلي 0.760 فهي تدل على أنها قيمة جيدة أيضا مما يؤكد ثبات الإستبانة ككل.

5- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة: استخدم برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، الذي سمح بالحصول على الجوانب التالية:

- التكرارات، الوسط الحسابي المرجح، الإنحراف المعياري، النسب وترتيب الإجابات
- معامل الإرتباط لبرسون لحساب الإتساق الداخلي
- معامل الثبات الداخلي لألفا كرونباخ
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد استرجاع الإستبانات الموزعة على فئات المستهلكين، ،فقمنا بإدراج البيانات التي حصلنا عليها في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، لنطبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذا الإحصاء التطبيقي، وما يتعلق بمقاييس النزعة المركزية (كمعامل الارتباط ،ومقاييس التشتت والوسط الحسابي المرجح ...الخ) ، وكانت كما يلي:

أولا- تحليل الجانب الأول من الإستبانة والمتعلق بالمعلومات الشخصية

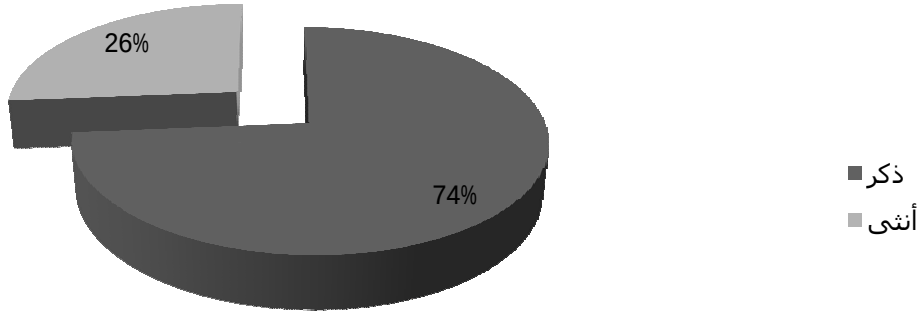
1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	70	%74
أنثى	25	%26
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

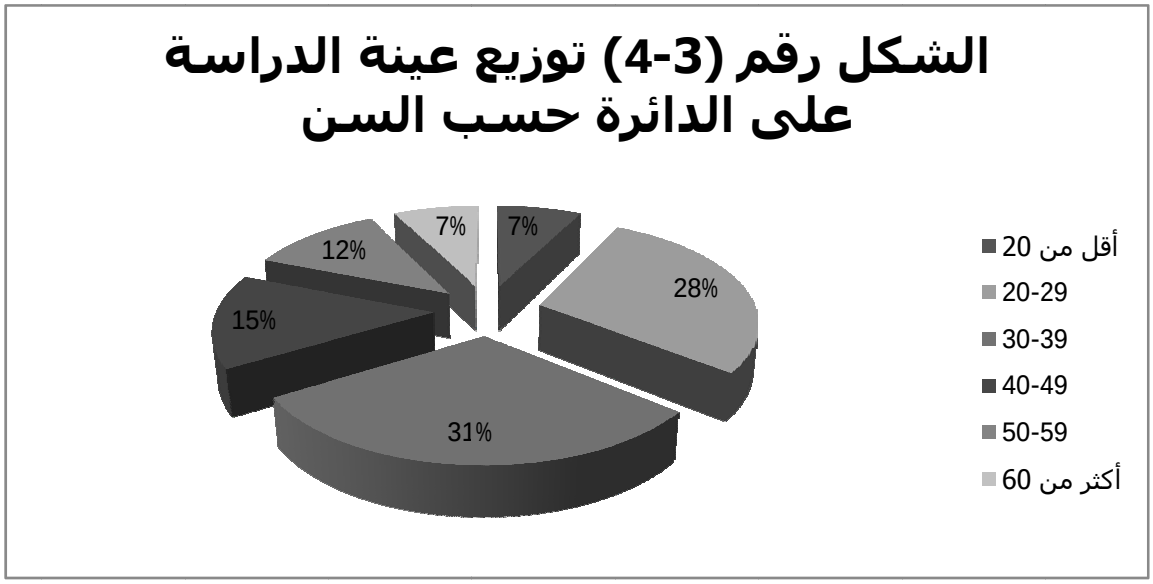
تقدر نسبة الذكور بـ 74% من مجموع العينة المدروسة، فيما تمثل نسبة الإناث 26 %.

2- توزيع عينة الدراسة حسب السن: يمثل الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	7	%7
بين 2 و 29 سنة	27	%28
بين 30 و 39 سنة	29	%31
بين 40 و 49 سنة	14	%15
بين 50 و 59 سنة	11	%12
أكثر من 60 سنة	7	%7
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم شباب حيث أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 39 سنة قد بلغت 59%، في حين تتوزع النسبة الباقية بين أفرد أقل من 20 سنة بنسبة 7%، ونسبة 15 % للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة، و12 % أفراد تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 59 سنة، ونسبة 7 % أفراد تفوق أعمارهم 60 سنة.ومنه نلاحظ أن هناك تنوع من حيث السن في اختيار العينة المدروسة وهذا ما تفرضه طبيعة المنتج المدروس.

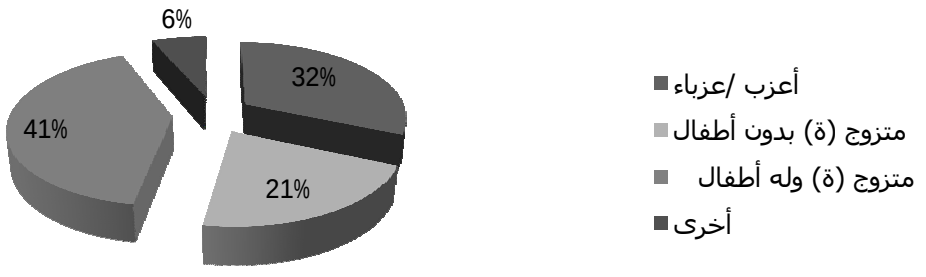
3-توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية : يمثل الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

البيان	التكرار	النسبة
أعزب /عزباء	**30**	**%32**
متزوج (ة) بدون أطفال	**20**	**%21**
متزوج (ة) وله أطفال	**39**	**%41**
أخرى	**6**	**%6**
المجموع	**95**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

تقدر نسبة الأفراد المتزوجون ولديهم أطفال ب41% من مجموع العينة، في حين أن الأفراد المتزوجون فقط بدون أطفال يمثلون 21% من حجم العينة، ويمثل العزاب نسبة 32 %، في حين لا تمثل الحالات الأخرى كالأرامل سوى نسبة 6% من مجموع العينة.

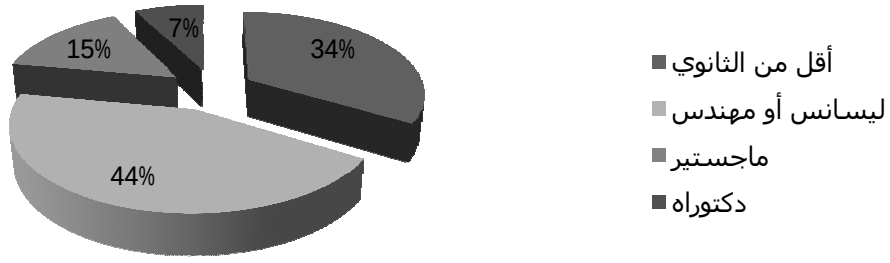
4- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي: يمثل الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

البيان	التكرار	النسبة
أقل من الثانوي	32	%34
ليسانس أو مهندس	42	%44
ماجستير	14	%15
دكتوراه	7	%7
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (3-6) توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة التي لديها مستوى ليسانس أو مهندس هي الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 44%، في حين كانت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي أقل

من الثانوي 34%، وبالنسبة للأفراد الذين لديهم مستوى ماجستير ودكتوراه فكانت نسبهم من العينة 15% و7% على الترتيب.

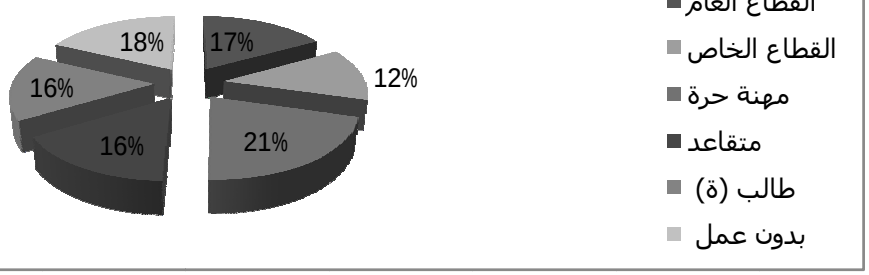
5-توزيع عينة الدراسة حسب المهنة : يمثل الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب المهنة.

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

البيان	التكرار	النسبة
قطاع عام	16	%17
قطاع خاص	12	%12
مهنة حرة	20	%21
متقاعد	15	%16
طالب(ة)	15	%16
بدون عمل	17	%18
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة على الدرائرة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول الشكل أعلاه أن العينة المدروسة تتباين وتتقارب من حيث النسب فالأفراد الذين يمتهنون مهنا حرة نسبتهم 21%، أما الأفراد بدون عمل فنسبتهم 18%، في حين بلغت نسبة الأفراد المتقاعدون والطلبة 16% لكليهما، أمـا الأفراد الذين يشتغلون في القطاع العام والخاص فبلغت نسبهم 17% و 12% على التوالي.

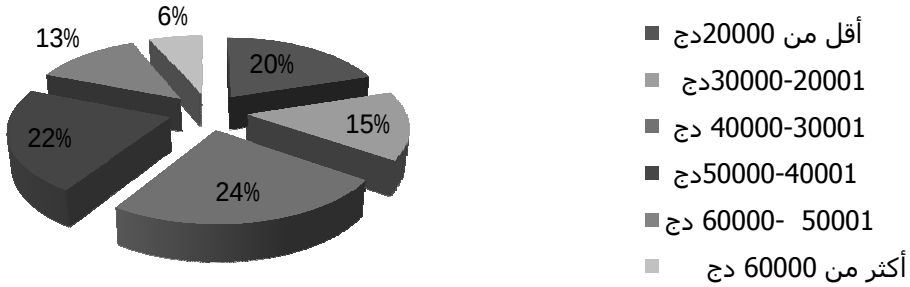
6- توزيع عينة الدراسة حسب الدخل : يمثل الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب الدخل.

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 20000دج	19	%20
30000-20001دج	14	%15
40000-30001 دج	23	%24
50000-40001دج	21	%22
60000- 50001 دج	12	%13
أكثر من 60000 دج	6	%6
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم (3-8) توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول الشكل أعلاه نسبة الأفراد الذين تتراوح دخولهم بين(30001-40000 دج)بلغت 24%، و الذين تتراوح دخولهم ما بين(400001-50000دج)بلغت 22%، والأفراد الذين تقل دخولهم عن 20000دج بلغت نسبتهم 20%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقدر دخولهم بـ(20001-30000دج) و(500001 -60000 دج) و أكثر من 60000 دج ، 15% و 13%و 6% على الترتيب.

ثانيا- تحليل الجزء الثاني من الإستبانة

المحور الأول: المنتجات الجديدة

البعد الأول: درجة معرفة المستهلك لمؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سيدي الكبير)

الجدول رقم (3-12): درجة معرفة مؤسسة الإخوة زحاف

	أعرفها إطلاقا	لا أعرفها عندما	محايد	أعرفها	أعرفها جيدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1- هل تعرف مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سيدي الكبير)	15	10	10	26	34	3.57	1.463	**أعرفها**	**1**
	%15.8	10.5%	10.5%	27.4%	35.8%				
المجموع بشكل عام						3.57	1.463	**أعرفها**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " هل تعرف مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سيدي الكبير)" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.57) بانحراف معياري قدره(1.463)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه أعرفها، ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 71.4% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة.

البعد الثاني: درجة أهمية المعايير التالية عند اتخاذك قرار شراء المشروبات ؟

الجدول رقم (3-13): يبين المعايير الأساسية عند اتخاذ قرار شراء المشروبات

	غير مؤثر إطلاقا	غير مؤثر	عادي	مؤثر	مؤثر جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1- ما هي درجة أهمية السعر عند اتخاذك قرار شراء المشروبات	2	2	12	29	50	0.921	4,29	مؤثر جدا	1
	%2.1	%2.1	%12,6	%30.5	%52.6				
2- ما هي درجة أهمية الجودة عند اتخاذك قرار شراء المشروبات	3	13	15	28	36	1,167	3,85	مؤثر	3
	%3.2	%13.7	%15,8	%29.5	%37.9				
3- ما هي درجة أهمية شكل وحجم العبوة عند اتخاذك قرار شراء المشروبات	13	17	16	21	28	1,421	3,35	عادي	5
	%13.7	%17.9	%16,8	%22.1	%20.5				
4- ما هي درجة أهمية الاسم والعلامة التجارية عند اتخاذك قرار شراء المشروبات	9	20	14	21	31	1,383	3,47	مؤثر	4
	%9.5	%21.1	%14,7	%22.1	%32.6				
5- ما هي درجة أهمية ذوق المشروب عند اتخاذك قرار شراء المشروبات	2	5	15	24	49	1,024	4,18	مؤثر	2
	%2.1	%5.3	%15,8	%25.3	%51.6				
6- ما هي درجة أهمية لون المشروب عند اتخاذك قرار شراء المشروبات	8	21	23	35	8	1,120	3,14	عادي	6
	%8,4	%22.1	%24,2	%36.8	%8,4				
المجموع بشكل عام						1.339	3.71	مؤثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول(**3-13**) أن الوسط الحسابي العام لإجابات معظم فئة العينة المدروسة كانت تقع في فئة ب (مؤثر)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.71)، وكذا الانحراف المعياري ب(1.339)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في درجة تأثير العوامل السابقة على الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (**3-13**) يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدرجة تأثير المعايير المعتمدة في عملية اختيار المشروبات ، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت الإجابة على الفقرة رقم(01)" ماهي درجة أهمية السعر عند اتخاذك قرار شراء المشروبات " في المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4,29) بانحراف معياري قدره(0.921)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثرجدا، حيث نسبة الاتجاه مؤثر جدا هي: 52,6%، و ما نسبته 30,5%مؤثر ، وجاءت بقية العبارات الأخرى بنسبة قدرة ب(2,1%) و(2,1%) لكل عبارة هذا ما يعكس وجود تشتت ضئيل جدا في توزيع الإجابات وأنحصر في اتجاهين فقط وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 85.8% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، مما يدعم فكرة أن سعر المشروب له تأثير كبير جدا لدى أفراد العينة المستجوبة.

2- جاءت الإجابة على الفقرة رقم(05)" ماهي درجة أهمية الذوق عند اتخاذك قرار شراء المشروبات " في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4,18) بانحراف معياري قدره(1,024)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثر، حيث نسبة الاتجاه مؤثر جدا هي: 51,6%، و ما نسبته 25,3%مؤثر، وجاءت بقية العبارات الأخرى بنسبة قدرة ب(5,3%) و(2,1%) لكل عبارة هذا ما يعكس وجود تشتت ضئيل جدا في توزيع الإجابات وأنحصر في اتجاهين فقط وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 83.6% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، مما يدعم فكرة أن ذوق المشروب من الأولويات و لا يمكن الاستغناء عنه عند أفراد العينة المستجوبة.

3 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (02) " ماهي درجة أهمية الجودة عند اتخاذك قرار شراء المشروبات " في المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,85) بانحراف معياري قدره(1,167)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثر هي الأخرى، حيث قدرت نسبة الاتجاه عادي بنسبة 15,8%، و ما نسبته 29,5%مؤثر، وجاءت عبارتي غير مؤثر وغير مؤثر إطلاقا بنسبة قدرة ب(13,7%) و (3,2%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت قليل وصغير مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 77% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، ويتضح هنا درجة أهمية الجودة في اتخاذ قرار الشراء من طرف أفراد العينة المستجوبة.

4- جاءت الإجابة على الفقرة رقم(04) " ماهي درجة أهمية الاسم والعلامة التجارية عند اتخاذك قرار شراء المشروبات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة التأثير لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,47) بانحراف معياري قدره (1,383) ، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثر، حيث قدرت نسبة الاتجاه غير مؤثر 21.1%، و ما نسبته 22.1%مؤثر ، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير جدا في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، وهنا يتضح أن الإسم والعلامة التجارية ليس لها أهمية كبيرة جدا عند عينة الدراسة.

5- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (03) " ماهي درجة أهمية شكل وحجم العبوة عند اتخاذك قرار شراء المشروبات " في المرتبة الخامسة من حيث درجة التأثير في عملية الاختيار لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,35) بانحراف معياري قدره(1,421)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه عادي، حيث قدرت نسبة الاتجاه عادي ب16,8%، و ما نسبته 17.9%مؤثر، وجاءت عبارتي غير مؤثر وغير مؤثر إطلاقا بنسبة قدرة ب(22.1%) و (20.5%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير جدا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، وهنا يتضح أن شكل وحجم العبوة لا يؤثر عند أفراد العينة المستجوبة.

6- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (06) " ماهي درجة أهمية اللون عند اتخاذك قرار شراء المشروبات "، في المرتبة السادسة من حيث درجة التأثير لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,14)

بانحراف معياري قدره (1,120)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه عادي، حيث قدرة نسبة الاتجاه غير مؤثر بنسبة قدرة ب22,1%، و ما نسبته 36,8% مؤثر ، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير نوعا مـا في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ويتضح هنا أن اللون ليس لديه تأثير على قرار شراء المشروبات عند غالبية أفراد العينة المستجوبة.

البعد الثالث: مدى تأثير المصادر التالية على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة " ؟

الجدول رقم (3-14): يبين **مصادر المعلومات لشراء المشروب الجديد الشريعة**

	غير مؤثر	غير مؤثر	عادي	مؤثر	مؤثر جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1- ما مدى تأثير الأصدقاء على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة "	9	7	19	25	35	1,290	3,73	**مؤثر**	**1**
	%9.5	%7.4	%20,0	%26	%36.8				
2- ما مدى تأثير الإشهار في الجرائد على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة "	15	14	22	25	19	1,350	3,2	**عادي**	**5**
	%15.8	%14.7	%23,2	%26.3	%20				
3- ما مدى تأثير الإشهار في اللافتات على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة "	11	13	11	30	30	1,365	3,57	**مؤثر**	**3**
	%11.6	%13.7	%11,6	%31.6	%31.6				
4- ما مدى تأثير الملصقات في نقاط البيع على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة "	9	7	19	25	35	1,290	3,73	**مؤثر**	**2**
	%9.5	%7.4	%20,0	%26.3	%36.8				
5- ما مدى تأثير الإشهار في التلفاز على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة "	15	14	22	25	19	1,350	3,2	**عادي**	**6**
	%15.8	%14.7	%23,2	%26.3	%20				
6- ما مدى تأثير الإشهار في الراديو على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة "	14	15	13	28	25	1,407	3,36	**عادي**	**4**
	%14.7	%15.8	%13,7	%29.5	%26.3				
المجموع بشكل عام						1.342	3.46	**مؤثر**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول(**3-14**) أن درجة المعايير الأكثر تأثيرا في عملية اختيار المشروب الجديد الشريعة، لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (مؤثر)، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.46)، وكذا الانحراف المعياري ب(1.342)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في درجة الرضا لدى الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (**3-14**) يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدرجة تأثير المعايير المعتمدة في عملية اختيار المشروب الجديد الشريعة ، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم(01) " ما مدى تأثير الأصدقاء عند اتخاذك قرار شراء المشروب الجديد الشريعة" في المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير على قرار شراء مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,73) بانحراف معياري قدره (1,350) ، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثر، حيث نسبة الاتجاه عادي هي: 20%، و ما نسبته 26% مؤثر، في حين قدرت نسبة الاتجاه غير مؤثر و غير مؤثر جدا ب7.4%، 9.5% على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير جدا في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 74.6% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، وهنا يتضح أن الأصدقاء لهم تأثير كبير جدا عند إتخاذ قرار شراء المشروب الجديد الشريعة لدى أفراد العينة المستجوبة.

2 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (04) " ما مدة تأثير الملصقات في نقاط البيع عند اتخاذك قرار شراء المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الأولى هي الأخرى من حيث درجة التأثير على قرار شراء مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,73) بانحراف معياري قدره(1,290)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثر، حيث نسبة الاتجاه عادي هي: 20,0%، و ما نسبته ,26% مؤثر، وجاءت عبارتي غير مؤثر وغير مؤثر إطلاقا بنسبة قدرت ب(7,4%) و(9,5%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 74.6% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، ومن هنا فالملصقات في نقاط البيع لها تأثير كبير على قرار شراء المشروب الجديد الشريعة لدى أفراد العينة المستجوبة، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة عليها بدرجة كبيرة.

3 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (03) " ما مدة تأثير الإشهار في اللافتات عند اتخاذك قرار شراء المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير على قرار شراء مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,57) بانحراف معياري قدره(1,365)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مؤثر، حيث نسبة الاتجاه عادي هي: 11,6%، و ما نسبته 31,6%مؤثر، وجاءت عبارتي غير مؤثر وغير مؤثر إطلاقا بنسبة قدرة ب(13,7%) و(11,6%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود كبير جدا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 71.4% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، ويتضح هنا أن للإشهار في اللافتات أيضا تأثير كبير على قرار الشراء لدى أفراد العينة المدروسة، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على هذه الوسيلة بدرجة كبيرة في التعريف بمنتجاتها.

4- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (06) " ما مدة تأثير الإشهار في الراديو عند اتخاذك قرار شراء المشروب الجديد الشريعة "، في المرتبة الرابعة من حيث درجة التأثير على قرار شراء مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,36) بانحراف معياري قدره (1,407)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه عادي، حيث نسبة الاتجاه غير مؤثر هي :15,8%، و ما نسبته 29,5%مؤثر ، هذا ما يعكس كذلك وجود تشتت كبير جدا في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ويتضح هنا درجة تأثير الإشهار في الراديو على قرار شراء مشروب الشريعة لأن المؤسسة تعتمد على هذه الوسيلة للتعريف بمنتجاتها،ولكن بدرجة أقل من الأصدقاء والإشهار في اللافتات.

5- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (02) "ما مدى تأثير الإشهار في الجرائد عند اتخاذك قرار شراء المشروب الجديد الشريعة "، في المرتبة الخامسة من حيث درجة التأثير على قرار شراء مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,2) بانحراف معياري قدره (1,350)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه عادي، حيث نسبة الاتجاه غير مؤثر هي:14,7%، و ما نسبته 26,3%مؤثر ، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير جدا في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ويتضح هنا أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الإشهار في الجرائد للتعريف بمنتوجاتها .

6- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (05) " ما مدة تأثير الإشهار في التلفاز عند اتخاذك قرار شراء المشروب الجديد الشريعة "، في المرتبة الخامسة هي الأخرى من حيث درجة التأثير على قرار شراء مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,2) بانحراف معياري قدره (1,350)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه عادي، حيث قدرة الاتجاه غير مؤثر هي:14,7%، و ما نسبته 26,3%مؤثر ، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير نوعا مـا في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري، وهنا درجة تأثير الإشهار في التلفزة على قرار شراء مشروب الشريعة قليلة جدا مقارنة بباقي المصادر السالفة الذكر ويرجه هذا إلى أن مؤسسة الإخوة زحاف تراجعت كثير في الاعتماد على هذه الوسيلة للترويج لمنتجاتها لإرتفاع تكلفة هذه الأخيرة.

البعد الرابع: درجة رضا المستهلك عن المشروب الجديد الشريعة من خلال المعايير التالية؟

الجدول رقم (3-15): يبين **درجة الرضا عن المشروب الجديد الشريعة**

	غ ح	ح	م	ف ح	ف ح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1-ماهي درجة رضاك عن سعر مشروب الشريعة	15	14	22	25	19	1,350	3,2	محايد	3
	%15.8	%14.7	%23,2	%26.3	%20				
2- ماهي درجة رضاك لون مشروب الشريعة	8	21	23	35	8	1,120	3,14	محايد	4
	%8,4	%22.1	%24,2	%36,8	%8,4				
3- ماهي درجة رضاك ذوق مشروب الشريعة	8	7	19	26	35	1,290	3,76	راض	1
	%9.5	%7.4	%20,0	%36.3	%36.8				
4- ماهي درجة رضاك عن جودة مشروب الشريعة	4	6	34	30	22	1,031	3,66	راض	2
	%4.2	%5.3	%35,8	%31.6	%23.2				
5- ماهي درجة رضاك عن وفرة مشروب الشريعة	27	27	10	17	14	1,184	2,62	محايد	5
	%28.4	%28.4	%10,5	%17.9	%14.7				
المجموع بشكل عام						1.195	3.27	راض	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول(**3-15**) أن درجة الرضا عن المشروب الجديد الشريعة من خلال المعايير المذكورة، لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (راض)، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.27)، وكذا الانحراف المعياري ب(1.195)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في درجة الرضا لدى الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (**3-15**) يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدرجة الرضا عن المعايير المذكورة والمتعلقة بالمشروب الجديد الشريعة، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

01 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (03) " ما هي درجة رضاك عن ذوق المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الرضا عن مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,76) بانحراف معياري قدره(1,290)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث نسبة الاتجاه محايد هي:20,0%، و ما نسبته 26,3% راض، ونسبة 36.3% راض جدا، فيما جاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(7,4%) و9,5%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة مقارنة بالمعايير الأخرى وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 75.2% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة.

02 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (04) ما هي درجة رضاك عن جودة المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الرضا عن مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,66) بانحراف معياري قدره(1,031)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث نسبة الاتجاه محايد هي:35,8%، و ما نسبته 31,6% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(5,3%) و4,2%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت قليل مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 73.2% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة، و من هنا يتبين لنا أن معظم أفراد العينة المستجوبة أيضا راضون عن ذوق المشروب الجديد الشريعة.

03- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " ما هي درجة رضاك عن سعر المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الرضا عن مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,2) بانحراف معياري قدره(1,350)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، حيث نسبة الاتجاه عادي هي:23,2%، و ما نسبته 26,3% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(14,7%) و(15,8%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير جدا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ويتضح لنا من خلال هذه النسب تباين في آراء أفراد عينة الدراسة، فمنهم من يعتبر السعر مرتفع ومنهم من يراه منخفض وآخرين يرونه عادي وهذا راجع لاختلاف دخولهم وطبقاتهم الاجتماعية طبعا.

04 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (02) " ما هي درجة رضاك عن لون المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الرضا عن مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,14) بانحراف معياري قدره(1,290)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، حيث نسبة الاتجاه عادي هي:24,2%، و ما نسبته 36,8%راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(22,1%) و8,4%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود كبير جدا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، أيضا هناك تضارب في آراء أفراد عينة الدراسة حول لون مشروب الشريعة من راض، عادي، غير راض.

05 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (05) " ما هي درجة رضاك عن وفرة المشروب الجديد الشريعة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الرضا عن مشروب الشريعة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2,62) بانحراف معياري قدره(1.195)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، حيث نسبة الاتجاه محايد هي:10,5%، و ما نسبته 17,9%راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(28,4%) و28,4%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود كبير نسبيا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف ، وهنا يتضح لنا مشكل وفرة مشروب الشريعة، حيث يرى أغلبية أفراد العينة المستجوبة أن المشروب غير متوفر، لذا وجب على المؤسسة تكثيف وسائلها التوزيعية والحرص على إيصال المنتوج لأكبر شريحة ممكنة من المستهلكين و بذلك زيادة حصتها السوقية وتحقيق مزيدا من الأرباح.

البعد الخامس: وافع عملية تطوير وتجديد المنتجات في مؤسسة F.Z.B.G (سيدي الكبير)

الجدول رقم (3-16): يبين وافع عملية تطوير المنتجات في مؤسسة الإخوة زحاف

	غير موافق إطلاقا	غير موافق	عادي	موافق	موافق جدا	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1-مؤسسة F.Z.B.G (سيدي الكبير) تقوم بتطوير وتجديد منتجاتها	17	17	13	21	27	1.487	3.25	عادي	1
	17.9%	17.9%	13.7	22.1%	28.4%				
المجموع بشكل عام						1.487	2.25		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " هل مؤسسة F.Z.B.G (سيدي الكبير) تقوم بتطوير وتجديد منتجاتها " في المرتبة الأولى من حيث درجة الوافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.25) بانحراف معياري قدره(1.487)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال عادي، ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 65% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، وهذا ما يثبته مسار المؤسسة في السنوات الأخيرة من خلال تبنيها إستراتيجية طرح المنتجات الجديدة في السوق، على غرار طرحها مشروب الروعة سنة 2001، أور نجينا 2002، مكا كولا 2003، طونيك ليمون و دربنك برتقال 2004 و مشروب الشريعة 2008.

البعد السادس: درجة الرضا عن المشروب الجديد الشريعة ؟

الجدول رقم (3-17): درجة الرضا عن المشروب الجديد الشريعة

	غير موافق إطلاقا	غير موافق	عادي	موافق	موافق جدا	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1-هل نوافق على نصح الآخرين باستهلاك مشروب الشريعة	13	13	15	25	29	1.405	3.46	موافق	1
	%13.7	13.7%	15.8%	26.3%	30.5%				
المجموع بشكل عام						1.405	3.46		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " هل توافق على نصح الآخرين باستهلاك مشروب الشريعة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الوافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.46) بانحراف معياري قدره(1.405)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال موافق، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 69.2% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، وهذا ما يدل على أن زبائن مؤسسة الإخوة زحاف لهم ولاء اتجاه مشروبات المؤسسة رغم أنها غيرت علامتها التجارية مؤخرا، أما فيما يخص من أجابو بعدم الموافقة على نصح الاخرين بإستهلاك مشروب الشريعة فهذا راجع لاهتزاز مكانة مؤسسة الإخوة زحاف نظرا لتغيير علامتها التجارية من جهة، واشتداد المنافسة من جهة أخرى.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد الأول: درجة رضا المستهلكين عن قائمة بعض المشروبات

الجدول رقم (3-18): درجة رضا المستهلكين عن قائمة بعض المشروبات

	غير راض	غير راض	محايد	راض	راض جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1-ما مدى رضاك عن مشروب بيبسي	5	13	21	21	35	1,243	3,71	راض	3
	%5.3	%13.7	%22.1	%22.1	%36.8				
2-ما مدى رضاك عن مشروب افري	6	12	22	26	29	1,221	3,63	راض	5
	%6.3	%12.6	%23.2	%27.4	%30.5				
3-ما مدى رضاك عن مشروب روبية	7	14	19	24	31	1,282	3,61	راض	6
	%7.4	%14.7	%20	%25.3	%32.6				
4-ما مدى رضاك عن مشروب أورانجينا	5	15	20	21	34	1,259	3,67	راض	4
	%5.3	%15.8	%21.1	%22.1	%35.8				
5-ما مدى رضاك مشروب عن موزا يا	8	21	23	35	8	1,120	3,14	محايد	8
	%8.4	%22.1	%24.2	%36.8	8.4%				
6-ما مدى رضاك عن مشروب الشريعة	11	13	11	30	30	1,365	3,57	راض	7
	%11.6	%13.7	%11.6	%31.6	%31.6				
7-ما مدى رضاك عن مشروب حمود بوعلام	2	5	15	30	43	1,003	4,12	راض	1
	%2.1	%5.3	%15.8	%31.6	%45.3				
8-ما مدى رضاك عن مشروب كوكاكولا	3	13	15	28	36	1,167	3,85	راض	2
	%3.2	%13.7	%15.8	%29.5	%37.9				
المجموع بشكل عام						1.207	3.66	راض	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول(**3-18**) أن درجة الرضا عن قائمة المشروبات المذكورة لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة **(راض)**، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.66) وكذا الانحراف المعياري ب(1.207)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في درجة الرضا لدى الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول **(3-18)** يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالرضا عن قائمة المشروبات المذكورة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1 – جاءت الإجابة على الفقرة رقم (07) وهي " ما مدى رضاك عن مشروب حمود بوعلام " في المرتبة الأولى من حيث درجة الرضا في عملية الاختيار لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4,12) بانحراف معياري قدره(1,003)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال إتجاه راض، حيث نسبة الاتجاه محايد هي 15,8%، و جاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(5,3%) و(2,1%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت صغير مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه قيمة الانحراف المعياري، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 82.4% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة، وهي إجابة منطقية لأن مشروب حمود بوعلام هو منتوج تاريخي، وأصبح اليوم بالنسبة للكثير من العائلات الجزائرية المنتوج الأكثر إقبالا، رغم المنافسة الحادة التي يعرفها السوق من قبل مشروبات عالمية.

2 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (08) " ما مدى رضاك عن مشروب كوكاكولا " في المرتبة الثانية من حيث درجة الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,85) بانحراف معياري قدره(1,167)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث نسبة الاتجاه محايد هي: 15,8%، و ما نسبته 29,5% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(13,7%) و(3,2%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير نوعا مـا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه قيمة الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 78.2% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة.

3 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " ما مدى رضاك عن مشروب بيبسي " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,71) بانحراف معياري قدره(1,243)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث نسبة الاتجاه محايد هي: 22.1%، و ما نسبته 22.1% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(13.7%) و(5.3%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير نوعا مـا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري، مـا يعني أن ما نسبته 74.2% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة، ولكن بدرجة أقل من مشروب كوكاكولا وحمود بوعلام.

4 – جاءت الإجابة على الفقرة رقم (04) " ما مدى رضاك عن مشروب اورانجينا " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,67) بانحراف معياري قدره(1,259)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث نسبة الاتجاه محايد هي: 21.1%، و ما نسبته 22.1% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(15.8%) و(5.3%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير نوعا مـا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ويتضح من خلال الوسط الحسابي أن نسبة 73.4% من أفراد العينة راضون على العبارة المطروحة العينة المستجوبة راضية عن مشروب اورانجينا، والذي يعد من أقدم منتجات مؤسسة الإخوة زحاف ومازالت المؤسسة تنتجه إلى غاية اليوم، ولكن درجة الرضا عن هذا المشروب تأتي في المرتبة الرابعة بعد المشروبات السالفة الذكر، مما يتطلب من المؤسسة بذل المزيد من الجهد من أجل إقناع المستهلك بشراء منتجاتها، وهذا الجهد يجي أن يكون موجها نحو التكلفة والسعر بإتجاه التخفيض وأيضا الجودة، كما يتطلب نشاطا ترويجا كبيرا.

5-جاءت الإجابة على الفقرة رقم(02) " ما مدى رضاك عن مشروب افري" في المرتبة الخامسة من حيث الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,63) بانحراف معياري قدره (1,221) ، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، حيث نسبة الاتجاه محايد هي: 23,2%، وما نسبته 30,5%راضون جدا وما نسبته 6,3%ليسوا راضون إطلاقا على مشروب افري ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، ويتضح من خلال الوسط الحسابي أن نسبة 72.6% من أفراد العينة راضون على العبارة المطروحة، وهي نسبة أقل مقارنة بالمشروبات الأخرى.

6- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (03) " ما مدى رضاك عن مشروب روبية " في المرتبة السادسة من حيث درجة الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,61) بانحراف معياري قدره(1,282)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث قدرت نسبة الاتجاه محايد بنسبة تساوي ب20، و ما نسبته 25.3% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(14.7%) و(7.4%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 72.2% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة .

7- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (06) " ما مدى رضاك عن مشروب الشريعة " في المرتبة السابعة من حيث درجة الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,57) بانحراف معياري قدره(1,365)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث قدرة نسبة الاتجاه عادي بنسبة قدرة ب11.6%، و ما نسبته 31.6% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(13.7%) و(11.6%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير جدا مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 71.4% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة وهنا تتضح درجة رضا العينة المستجوبة عن المشروب الجديد "الشريعة"، وهي ضعيفة مقارنة بالمشروبات الأخرى المنافسة، مما يتوجب من القائمين على مؤسسة الإخوة زحاف بذل المزيد من الجهد من أجل التعريف أكثر بهذا المشروب من خلال تكثيف النشاطات الترويجية، و تكثيف وسائلها التوزيعية، لضمان وصول منتجات المؤسسة إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين .

8- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (05) " ما مدى رضاك عن مشروب موازيا " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الرضا لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,14) بانحراف معياري قدره(1,120)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه عادي، بنسبة 24.2%، و ما نسبته 36.8% راض، وجاءت عبارتي غير راض وغير راض إطلاقا بنسبة قدرة ب(22.1%) و(8.4%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير مقارنة بالمعايير الأخرى في توزيع الإجابات وهو الذي دل عليه الانحراف

المعياري، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 62.8% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة.

البعد الثاني: درجة تكرر شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G (سيدي الكبير) ؟

الجدول رقم (3-19): درجة تكرار شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف

	لا أستهلكها	أستهلكها نادرا	في المناسبات	أستهلكها أحيانا	أستهلكها دائما	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1- هل تكرر شراء مشروبات الشريعة	15	14	22	25	19	1,350	3,2	في المناسبات	**3**
	%15.8	%14.7	%23,2	%26.3	%20.0				
2- هل تكرر شراء مشروبات أورانجينا عادية	5	11	21	34	24	1,138	3,64	أستهلكها أحيانا	**1**
	%5.3	%11.6	%22,1	%35.8	%25.3				
3- هل تكرر شراء مشروبات أورانجينا لايت	25	11	19	28	12	1,407	2,90	في المناسبات	**5**
	%26.3	%11.6	%20,0	%29.5	%12.6				
4- هل تكرر شراء مشروبات شريعة ليمون	11	13	11	30	30	1,365	3,57	أستهلكها أحيانا	**2**
	%11.6	%13.7	%11,6	%31.6	%31.6				
5- هل تكرر شراء مشروبات شريعة برتقال	8	21	23	35	8	1,120	3,14	في المنسبات	**4**
	%8,4	%22.1	%24,2	%36.8	%8,4				
المجموع بشكل عام						1.276	3.29	في المناسبات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول(**3-19**) أن درجة تكرار عملية شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف، لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (في المناسبات)، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.29)، وكذا الانحراف المعياري ب(1.276)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في درجة تكرار شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف لدى الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (**3-19**) يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدرجة تكرار عملية شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم(02) " هل تكرر شراء مشروب أورانجينا العادية " في المرتبة الأولى من حيث درجة تكرار شرائها من طرف العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,64) بانحراف معياري قدره(1,138)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه "أستهلكها أحيانا"، بنسبة قدرة ب35,8%) ، حيث أن ما نسبته (25,3%) يستهلكونها دائما، وما نسبته(5,3%) لا يستهلكونها إطلاقا ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 72.8% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة.

هذا ما يفسر أن المؤسسة لا تزال ضعيفة في مجال الترويج لهاذا المشروب وأمامها تحدي كبير لتكثيف حملاتها الترويجية وتنويعها لإقناع جمهور المستهلكين باقتناء منتجاتها، خاصة إذا تعلق الأمر بمنتج جديد تطرحه المؤسسة لأول مرة.

2 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم(04) " هل تكرر شراء مشروب شريعة ليمون" في المرتبة الثانية من حيث درجة تكرار شرائها من طرف العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,57) بانحراف معياري قدره(1,365)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه "أستهلكها أحيانا"، بنسبة تساوي 31.6%) ، حيث أن ما نسبته (31,6%) يستهلكونها دائما ، وما نسبته(11,6%) لا يستهلكونها إطلاقا ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 71.4% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة،

هذا ما يفسر أن المؤسسة لا تزال ضعيفة أيضا في مجال الترويج لشراء هذا المشروب وعليها تكثيف وتنويع حملاتها الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء هذا المشروب.

3 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم(01) " هل تكرر شراء مشروب الشريعة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة تكرار شرائها من طرف العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,2) بانحراف معياري قدره(1,350)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه "في المناسبات"، بنسبة 23,2%) ، حيث

أن ما نسبته (20,0%) يستهلكونها دائما، وما نسبته(15,8%) لا يستهلكونها إطلاقا ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 64% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة، هذا ما يفسر أن مشروب الشريعة الجديد والمطروح مؤخرا في السوق الجزائري من طرف مؤسسة الإخوة زحاف، لم يلاقي بعد رضا المستهلك الجزائري، ويمكن إرجاع هذا لضعف العملية الترويجية للمؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بالمشروب الجديد.

4 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم(05) " هل تكرر شراء مشروب شريعة برتقال" في المرتبة الرابعة من حيث درجة تكرار شرائها من طرف العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,14) بانحراف معياري قدره(1,120)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه "في المناسبات"، بنسبة 24,2%) ، حيث أن ما نسبته (8,4% يستهكونها دائما وما نسبته(8,4%) لا يستهلكونها إطلاقا ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير نوعا مـا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 62.1% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة، هذا ما يفسر أن المؤسسة لا تزال ضعيفة أيضا في عملية الترويج لهذا المشروب.

5 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم(03) " هل تكرر شراء مشروب أورانجينا لايت" في المرتبة الخامسة من حيث درجة تكرار شرائها من طرف العينة المستجوبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2,90) بانحراف معياري قدره(1,407)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه "أستهلكها نادرا"، بنسبة (11,6%) ، حيث أن ما نسبته (12,6%) يستهلكونها دائما وما نسبته(26,3%) لا يستهلكونها إطلاقا ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 58% من أفراد العينة راضون على محتوى العبارة المطروحة، وهي إجابة منطقية لأن هذا المشروب مخصص لفئة معينة من المستهلكين وهم الذين يخشون زيادة وزنهم.

البعد الثالث: يبين **الغاية من التجديد والتحسين المستمر في المشروبات مهم بالنسبة لمنتجي المشروبات**

الجدول رقم (3-20): يبين **الغاية من التجديد والتحسين المستمر في المشروبات بالنسبة لمنتجي المشروبات**

	غير موافق إطلاقا	غير موافق	عادي	موافق	موافق جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1- حسب رأيك لماذا التجديد والتحسين المستمر في المشروبات مهم بالنسبة لمنتجي المشروبات،لأنه يجعل مـ ـشروبات المؤسسة تتماشـى والتغير في أذواق المستهلكين	5	8	17	27	38	1,180	3,89	موافق	1
	%5.3	%8.4	%17,9	%28.4	%40				
2- حسب رأيك لماذا التجديد والتحسين المستمر في المشروبات مهم بالنسبة لمنتجي المشروبات، لأنه يجعل مشروبات المؤسسة أفضل من مشروبات المنافسين من ناحية السعر الجودة	3	13	15	28	36	1,167	3,85	موافق	2
	%3.2	%13.7	%15,8	%29.5	%37.9				
المجموع بشكل عام						1.173	3.87	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول(**3-20**) معظم إجابات فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (موافق)، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.87)، وكذا الانحراف المعياري ب(1.173)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في درجة الرضا لدى الفئة المستجوبة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول **(3-20)** يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالغاية من عملية تجديد وتحسين المنتج بالنسبة للمؤسسة، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

2- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " التجديد والتحسين المستمر في المشروبات يجعل مشروبات المؤسسة تتماشـى والتغير في أذواق المستهلكين " في المرتبة الأولى من حيث درجة الوافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,89) بانحراف معياري قدره(1,180)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق ، حيث قدرت نسبة الاتجاه عادي بنسبة تساوي17,9%، و ما نسبته 28,4% موافق ، ونسبة 40,0% موافق جدا ، في حين جاءت عبارتي غير موافق وغير موافق إطلاقا بنسب تساوي (8,4%) و5,3%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير نسبيا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 77.8% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، وهي إجابة منطقية بالنظر للتغيرات السريعة والمستمرة في أذواق ورغبات المستهلكين، فيجب على أي مؤسسة مواكبة هذه التغيرات وذلك سواء بتحسين المنتجات الحالية أو بطرح منتجات جديدة تنال رضا المستهلك.

2 - جاءت الإجابة على الفقرة رقم (02) " التجديد والتحسين المستمر في المشروبات يجعل مشروبات المؤسسة أفضل من مشروبات المنافسين من ناحية السعر الجودة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,85) بانحراف معياري قدره(1,167

)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق ، حيث قدرت نسبة الاتجاه عادي ب15

، و ما نسبته 29,5% موافق ، ونسبة 37,9% موافق جدا ، في حين جاءت عبارتي غير موافق وغير موافق إطلاقا بنسب(13,7%) و3,2%) على التوالي، هذا ما يعكس وجود تشتت كبير أيضا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 77% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة، وهي إجابة منطقية أيضا بالنظر لحدة المنافسة التي تشهدها سوق المشروبات في الجزائر، لذا كان لزاما على أي مؤسسة تريد البقاء والمحافظة على مركزها التنافسي أن تقوم بتجديد وتحسين منتجاتها، سواء بطرح منتجات ذات جودة عالية تنافس منتجات المؤسسات الأخرى، أو العمل على التقليل من التكاليف والاستفادة من فارق السعر، وبهذا الصمود أمام المنتجات المنافسة.

البعد الرابع: درجة الولاء لمشروبات الشريعة

الجدول رقم (3-21): درجة الولاء لمشروبات الشريعة

	غير موافق	غير موافق	عادي	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار								
	النسبة المئوية								
1- في حالة عدم توفر مشروبات الشريعة هل تقوم بتغيير المشروب	4	5	5	32	49	1.056	4.23	**موافق جدا**	**1**
	%4.2	5.3%	5.3%	33.7%	51.6%				
المجموع بشكل عام						1.056	4.23		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

جاءت الإجابة على الفقرة رقم (01) " في حالة عدم توفر مشروبات الشريعة، هل تقوم بتغيير المشروب " في المرتبة الأولى من حيث درجة الوافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.23) بانحراف معياري قدره(1.056)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق جدا، ، بالاضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 84.6% من أفراد العينة موافقون على محتوى العبارة المطروحة،

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف، نحو المنتجات الجديدة والميزة التنافسية حيث سنقوم باختبار كل جزء منها على حدا، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(*one-waw Canova*)، الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($\propto \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبارات على كلا الجزئين (يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو المنتجات الجديدة ، يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو الميزة التنافسية) انطلقنا من خيارين أساسيين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف$_1$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف$_1$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (*0.05*) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولا- نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو المنتجات الجديدة: جاءت الفرضية في جزئها الأول للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(*0.05*) في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المنتجات الجديدة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، مستوى الدخل.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو المنتجات الجديدة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	6,310	29	0,218	0,995	0,490
	داخل المجموعات	14,217	65	0,219		
السن	بين المجموعات	41,449	29	1,429	0,565	0,954
	داخل المجموعات	164,340	65	2,528		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	19,437	29	0,670	0,657	0,894
	داخل المجموعات	66,352	65	1,021		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	35,185	29	1,213	1,564	0,690
	داخل المجموعات	50,436	65	0,776		
المهنة	بين المجموعات	81,341	29	2,805	1,068	0,402
	داخل المجموعات	170,764	65	2,627		
مستوى الدخل الشهري	بين المجموعات	95,270	29	3,285	1,208	0,261
	داخل المجموعات	176,836	65	2,721		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.005$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول **(3-22)** يمكننا تحليل التباين في اتجاهات جمهور مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المنتجات الجديدة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف بعينة الدراسة نحو المنتجات الجديدة تعزى للجنس(ذكر، أنثى)، السن(أقل من 20 سنة، من 20-29،من 30-39، من 40-49، من 50-59، أكثر من 60 سنة)، الحالة الاجتماعية(أعزب/ عزباء، متزوج(ة) بدون أطفال، متزوج (ة) وله أطفال، حالة أخرى)، المستوى التعليمي(أقل من الثانوي، ليسانس أو مهندس أو ماجستير، دكتوراه)، المهنة(موظف(ة) في القطاع العام، موظف(ة) في القطاع الخاص، مهنة حرة متقاعد، طالب(ة)، بدون عمل)، مستوى الدخل الشهري(أقل من 20000دج، 200001-30000دج، 300001-40000دج، 400001-50000دج، 500001 -60000دج، أكثر من 60000دج)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة

زحاف التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو المنتجات الجديدة لا تختلف باختلاف الجنس، أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو المنتجات الجديدة لمؤسسة الإخوة زحاف ولا باختلاف السن، ولا باختلاف المستوى التعليمي، ولا باختلاف المهنة، ولا باختلاف الدخل الشهري .

ثانيا- نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو الميزة التنافسية: جاءت الفرضية في جزئها الثاني للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة، مستوى الدخل.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو الميزة التنافسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	6,151	27	0,228	1,062	0,408
	داخل المجموعات	14,375	67	0,215		
السن	بين المجموعات	98,764	27	3,658	2,290	0,302
	داخل المجموعات	107,025	67	1,597		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	34,706	27	1,285	1,686	0,440
	داخل المجموعات	51,083	67	0,762		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	27,938	27	1,035	1,202	0,268
	داخل المجموعات	57,683	67	0,861		
المهنة	بين المجموعات	68,589	27	2,540	0,927	0,573
	داخل المجموعات	183,517	67	2,739		
مستوى الدخل الشهري	بين المجموعات	81,805	27	3,030	1,067	0,403
	داخل المجموعات	190,300	67	2,840		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.005$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول **(3-23)** يمكننا تحليل التباين في اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور الميزة التنافسية وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.05$) لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف بعينة الدراسة نحو محور الميزة التنافسية تعزى للجنس(ذكر، أنثى)، السن(أقل من 20 سنة، من 20-29،من 30-39، من 40-49، من 50-59، أكثر من 60 سنة)، الحالة الاجتماعية(أعزب/ عزباء، متزوج(ة) بدون أطفال، متزوج (ة) وله أطفال، حالة أخرى)، المستوى التعليمي(أقل من الثانوي، ليسانس أو مهندس أو ماجستير، دكتوراه)، المهنة(موظف(ة) في القطاع العام، موظف(ة) في القطاع الخاص، مهنة حرة، متقاعد، طالب(ة)، بدون عمل)، مستوى الدخل الشهري(أقل من 20000دج، 20001-30000دج، 30001-40000دج، 40001-50000دج، 50001 -60000دج، أكثر من 60000دج)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو محور (الميزة التنافسية) لا تختلف باختلاف الجنس، أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو الميزة التنافسية، ولا باختلاف السن، ولا باختلاف المستوى التعليمي، ولا باختلاف المهنة، ولا باختلاف الدخل الشهري .

ثالثا: علاقة المنتجات الجديدة بالميزة التنافسية

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية"، ومن أجل تحقيق ذلك اخترنا استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية($\propto \leq 0.01$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد علاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف$_1$): توجد علاقة المنتجات الجديدة والميزة التنافسية.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف$_1$)، وعليه سيكون هناك علاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية في مؤسسة الإخوة زحاف.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (*0.01*) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد علاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية في مؤسسة الإخوة زحاف.

الجدول رقم (3-24): علاقة المنتجات الجديدة بالميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المنتجات الجديدة	0,551	0.000**
الميزة التنافسية		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-24) يمكننا تحليل العلاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية عن مستوى معنوية ($\propto \leq 0.01$) لاتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودها.

وهي علاقة طرديه تقدر بـ 55,1، أي أنه كلما زاد مستوى المنتجات الجديدة بمؤسسة الإخوة زحاف زادت الميزة التنافسية .

خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نطبق ما تطرقنا إليه في الجزء النظري في الفصليين السابقين، وهذا بدراسة دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، من خلال دراسة ميدانية ، بإتباعنا نموذج توزيع الإستبانة على عينة اختيرت عشوائيا من جمهور المستهلكين، كأداة للدراسة ، حيث قمنا بتصميم الإستبانة الخاصة بهذه الدراسة أغلبها وفقا لمقياس لكرت الخماسي ، قمنا في البداية بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين من أجل تحكيمها، وبعد ما قمنا ببعض التعديلات ووزعنا 100 استمارة على زبائن المؤسسة، واسترجعنا 95 استمارة، وبعد ذلك قمنا بتفريغ بيانات الإستبانة في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، وهذا من أجل تسهيل عملية التحليل ، وبعدها قمنا باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.760 وهذا تقدير جيد.

وبعد عملية تحليل المخرجات، من انحراف معياريي ومتوسط حسابي مرجح وغيرها من أدوات التحليل الإحصائي ومقاييس التشتت، توصلنا إلى أن مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G قد حافظت على مكانتها في السوق الجزائرية، ومركزها التنافسي ورغم اشتداد حدة المنافسة وهذا عن طريق تبنيها لإستراتيجية طرح وتقديم المنتجات الجديدة في السوق.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية لكلا المحورين (المنتجات الجديدة والميزة التنافسية).

وعند دراسة العلاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية وجدنا بأن بينهما علاقة طردية تقدر بـ 55,1.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تشهد البيئة التسويقية الراهنة عدة تحولات وتغيرات مستمرة ومتسارعة، ناجمة عن تغير ملامح الاقتصاد العالمي، والتطور التكنولوجي الهائل الذي وصل إليه العالم، كما أن السوق الجزائرية أصبحت مفتوحة أمام منتجات المؤسسات الأجنبية، كل هذه المعطيات عددت من اختيارات المستهلك الجزائري في الوقوف عند منتوج معين يضمن له تحقيق أقصى إشباع لرغباته في حدود إمكانياته المادية.

ونظرا للمنافسة الحادة والشرسة التي تشهدها سوق المشروبات في الجزائر، كان لزاما على مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، من إتباع إستراتيجية تجديد وطرح منتجات جديدة تتماشى مع تغير حاجات ورغبات المستهلكين من جهة، والحفاظ على المكانة السوقية من جهة أخرى.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: **مـا مدى مساهمة المنتجات الجديدة** في **بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟**

1- نتائج اختبار الفرضيات

يمكننا تقديم نتائج الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** والمتمثلة في **"إن أهم مدخل لمساهمة المنتجات الجديدة** في **تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هو المساهمة** في **تعزيز ولاء ورضا الزبون"**، في بيئة تشهد تغيرات مستمرة ومتسارعة، وتشريعات عالمية ومحلية تتعلق بحماية البيئة بمساعدة بعض التطبيقات الإبتكارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وهندسة العمليات، فإن أي مؤسسة ومهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى ذات الأساليب والإستراتيجيات التقليدية، بل وجب عليها تطوير وسائل وآليات ونظم الإنتاج التي تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح لها فرصا وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع وتحسين الإنتاج وتطوير خطوط المُنتجات تستجيب لحاجات ورغبات المستهلكين المتجددة والمستمرة، والسعي لتحقيقها، وبهذا المساهمة في تعزيز ولاء ورضا الزبون كأهم مدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهو مـا يثبت صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الثانية:** والمتمثلة في " **تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة**". إن التزايد السريع للتجارة الدولية والحركة السريعة لرأس المال والانتشار الواسع للاستثمار الأجنبي المباشر، كلها عوامل تكثف من شراسة المنافسة بين مختلف المنتجات المتشابهة أو البديلة لبعضها البعض، لذا كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بكفاءاتها وموارد ها الملموسة وغير الملموسة الحالية والمستقبلية، وتسييرها بطريقة فعالة وكفأه، الأمر الذي سيفضي إلى تعزيز مركزها التنافسي وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وهو مـا يثبت صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** والمتمثلة في " **يمكن لإستراتيجية تقديم وطرح المنتجات الجديدة أن تساهم** في **تحقيق الأفضلية والسبق** في **الزمان والمكان للمؤسسة الاقتصادية على منافسيها**"، يعد تبني المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجية قائمة على التطوير في المنتجات مدخلا من مداخل عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تطرحه من منتجات جديدة وطرق إنتاجية وتنظيمية سواءً لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، ويؤدي هذا بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس بما يخدم المؤسسة المبتكرة، ويعطيها موقع متميز في السوق، وهو مـا يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- **الفرضية الرابعة:** والمتمثلة في " **تساهم إستراتيجية طرح المنتجات الجديدة** في **تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G** "، مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، هي مؤسسة رائدة في إنتاج المشروبات في السوق الجزائري، ولديها خبرة تفوق 30 سنة في ميدان إنتاج المشروبات المشروبات الغازية وغير الغازية على المستوى الوطني، لذا فالمؤسسة لديها سمعة جيدة لدى زبائنها منذ إنشائها.

فرغم مـا شهدته سوق المشروبات الجزائري من منافسة حادة في الفترة الأخيرة، والتي ترجع لعدة اعتبارات من انفتاح السوق الجزائري أمام منتجات المؤسسات الأجنبية، وسياسة الخوصصة التي باشرتها الدولة مع نهاية التسعينات، والمحاولات الاستثمارية الهادفة إلى النهوض بهذا القطاع، وكذا الظروف الداخلية التي مرت بها المؤسسة وتغيير علامتها التجارية من "مؤسسة سيدي الكبير" إلى "مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G"، إلا أن المؤسسة عرفت كيف تحافظ على بقائها سمعتها ومركزها التنافسي حيال هذه الظروف بتبنيها إستراتيجية تجديد المنتجات، وطرح منتجات جديد في السوق كلما سمحت الظروف

بذلك، وهذا مـا يتضح لنا من خلال تزايد الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة عدد الوحدات المباعة من المنتجات الجديدة المطروحة في السوق من سنة لأخرى، وهذا مـا يثبت صحة الفرضية الرابعة.

2- النتائج:

مـن خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع وأثناء محاولتنا الإجابة على الإشكالية المطروحة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة والمتتالية، تعد عملية تجديد المنتجات وطرح منتجات جديدة في السوق من بين الإستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة البقاء، من خلال تحقيق رغبات الزبائن وكسب ولائهم.
- ✓ تعد عملية إرضاء الزبون هدف رئيسي للمؤسسات الاقتصادية، لذا وجب على المؤسسة أن الاهتمام به، وإتباع السياسات التسويقية الهادفة لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- ✓ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تجديد المنتجات إذا مـا توفرت لديها طاقات وموارد كبيرة، وتقنيات عالية وخبرات فنية وإدارية وسيرتها بطريقة فعالة وكفأه.

3- التوصيات والاقتراحات:

مـا يمليه علينا واجب البحث العلمي أن نقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات لمؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G للمشروبات الغازية، وذلك من خلال مـا توصلنا إليه في الجانبين النظري والتطبيقي، وهي كالآتي:

- ✓ ضرورة متابعة قياس المؤسسة لمدى رضاهم عن المنتجات الجديدة المطروحة في السوق، لمعرفة النقاط الإيجابية في المنتج وتنميتها، ومعرفة النقاط السلبية وتداركها.
- ✓ تخصيص مصلحة للبحث والتطوير تسهر على دراسة التغيرات في البيئة التسويقية للمؤسسة، و وإيجاد سبل كفيلة بطرح منتجات جديدة تتماشى مع هذه التغيرات التقلبات.
- ✓ السياسة الترويجية في مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G، غير كافية لذا على المؤسسة التكثيف من حملاتها الترويجية وتنويعها لإقناع جمهور المستهلكين باقتناء منتجاتها، خاصة إذا تعلق الأمر بمنتج جديد يطرح لأول مرة في السوق.

- ✓ من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن الزبائن يشتكون عدم توفر منتجات مؤسسة F.Z.B.G في بعض المناطق لذا وجب على المؤسسة تكثيف وسائلها التوزيعية، لضمان وصول منتجات المؤسسة إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- ✓ ضرورة إنشاء موقع إلكتروني عبر شركة الانترنيت، لضمان تقديم معلومات صحيحة للمستهلكين، فجمع المعلومات من الأصدقاء أو أصحاب المتاجر، لا تكون ذات مصداقية وقد يكون ضمن هذه المعلومات ما يخالف الحقيقة عن المؤسسة أو منتجاتها و حتى خدماتها.

4- آفاق الدراسة:

بغية فتح آفاق جديدة للبحث في المواضيع المتصلة بموضوع بحثنا، نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون عناوين وإشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:

- دور التجديد في المزيج التسويقي في تفعيل الميزة التنافسية
- أثر المزايا المرافقة للمنتج على سلوك المستهلك

وفي الأخير فإن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل جوانبها، لذا فإننا لا نزعم إحاطتنا بكافة جوانب الموضوع، إمـا سبب عجزنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، أو بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة، نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإحاطة بالجوانب المهمة فيه، كما نأمل أن يكون هذا العمل ثمرة جهود مثمرة للمسؤولين عن إدارة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات و للطلبة للاستفادة منه في بحوثهم العلمية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا ـ الكتب

1- أحمد الطائي وبشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

2- أحمد شاكر العسكري، **التسويق : مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

3- أحمد شاكر العسكري، **دراسات تسويقية متخصصة**، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، 2000

الشريف عبد الله محمد، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2008.

4- أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق** في **القرن الحادي والعشرين**، دار قباء، القاهرة، 2001.

5- أريك شوتلر، **لعبة التسويق**، ترجمة خالد الكردي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، دون سنة النشر.

6- توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق وتحديات التجارة الالكترونية**، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

7- توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير**، دار الفكر العربي، مصر، 2003.

8- جيمس هيجتر، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات بميك، مصر، 2001.

9- حسين حريم ، **إدارة المنظمات**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

10- خالد الراوي ، حمود السند، **مبادئ التسويق الحديث**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2001.

11-روبرت.أ.بتس-ديفيد.لى، **الإدارة الإستراتيجية**، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،القاهرة،2008.

12- زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، **مبادئ التسويق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

13- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.

14-سونيا محمد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، مدخل النظم، الدار الجامعية ،1999.

15- صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.

16- طاهر محسن محمود الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009.

17 -طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**، الطبعة الثامنة، المتحدة للإعلان، الإسكندرية، 1998.

18- فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، جاري ارمسترونج، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، عبد المرضي حامد عزام، عبد المنعم بن إبراهيم عبد النعم، **أساسيات التسويق**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2007.

19 - عامر قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته**، دار المسيرة، عمان، 2008.

20 - عبد السلام أبوقحف، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005.

21- عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

22- عبد السلام ابو قحف، **أساسيات التسويق**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

23- علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2009.

2002

24- علي برفوث، **العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية**، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2007.

25- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة،2001.

26- عمرو خير الدين، **التسويق المفاهيم والإستراتيجيات**، مكتبة عين شمس، القاهرة،1997.

27-عصام الدين أبو علفة، **التسويق(المفاهيم-الإستراتيجيات)النظرية والتطبيق**، جزء أول أساسي، مؤسسة حورسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

28- عز عبد الفتاح، **مقدمة** في **الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة، 2008.

29- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر**، الطبعة الأولى، عمان، الاردن،2001.

30- محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

31- محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر، الأردن، عمان، 2006.

32- محمد فريد صحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.

33- محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

34- محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.

35- محمود، جاسم الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.

36- محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، ، **التسويق الدوائي: مدخل استراتيجي تحليلي** ، دار المناهج، ط1، عمان، 2006.

37- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **إدارة التسويق**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.

38- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ التسويق الحديث**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.

39- محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

40- معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.

41- معلا ناجي وتوفيق رائف، **أصول التسويق: مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

42- محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج** في **عصر العولمة**، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2001.

43- محسن أحمد الخضيري، **التسويق** في **ظل عدم وجود نظام معلومات**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر،1996.

44- مهدي حسن زويلف، تحسين الطراونة، **منهجية البحث العلمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

45- مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق** في **المنشآت المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.

46- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000-2001.

47- نظام موسى سويدات، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

48- نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

49- هاني حامد المنظور، **إدارة قنوات التوزيع**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

ثانيا ـ الرسائل العلمية

✓ **أطروحات الدكتوراه**

50- علي عبد الله، **اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر، اكتوبر1999.

51- سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، باتنة، 2007،2008.

✓ **رسائل الماجستير**

52- العيهار فلة، **دور الجودة** في تحقيق **الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.

53-كاريش ص ، **دور أنظمة المعلومات** في **تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2000.

54- فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية** في **تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير،تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة،2005.

55-شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها** في **أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005.

56- عمار بوشناف، الميزة **التنافسية** في **المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**،مذكرة ماجستير،فرع علوم التسيير،جامعة الجزائر،2002.

57- شتوح محمد، **أهمية الإدارة الإستراتيجية** في **بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009.

58- بخوش أحمد، دور **اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة** في **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، الجزائر، 2006-2007

59- جيلالي شفيق، **دور بحوث التسويق** في **بعث منتج جديد**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005.

60- سامر وليد حلاق، **أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان**، مذكرة ماجستير، الأردن، عمان،2008.

61- فاضل يمينة فوزية، **أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية**، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر،2001.

ثالثا ـ اللات و الملتقيات

62 - عاشور مزريق، محمد غربي، **تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثاني.

63- عنترعبد الرحمان، **واقع الإبداع** في **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد الأول، 2008.

64- العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي **العرب**ي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 .08 مارس2000 .

65-بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، **إدارة الابتكار من منظر إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

66-موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، 2005.

67-كمال حسين وعبد الكريم بعداش، **إستراتيجية التوزيع** في **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر للمارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر،20.21أفريل 2004.

68-عامر ملايكية، **الابتكار عامل لتعزيز ورفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رفع القدرة التنافسية"، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2008.

69-طرشي محمد، بربري محمد أمين، **دور وأهمية الابتكار** في **تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** في **ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008.

70-الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة** في تحقيق **الميزة التنافسية**،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،09-10 مارس 2004.

71-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، **دور اليقظة الإستراتيجية** في **تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2010.

72-عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف،2010.

73-قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية** في **بيئة الأعمال ومصادرها** ، الملتقى الدولى العلمي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008.

74-قرومي حميد،وعيل ميلود، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO-**في **تنافسية المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2010.

75-بارك نعيمة،براينيس عبد القادر، **متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف،2010.

76-برودي نعيمة، **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 2006.

77-عبد الكريم شوكال، براهيمي سمير، زمزري كمال، **دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة حسيبة بن بو علي الشلف،2010.

78-دغمان زبير، حابلة الشريف، **دور الابتكار في رفع أو تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"رفع القدرة التنافسية"،المركز الجامعي سوق أهراس،الجزائر، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

79- Kotler, Philip & Kevin Keller,"**Marketing anagement**", 12th ed. New jersey-U.S.A.pearson prentice Hall. 2006

80 -P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall ,2005.

81- Kotler, P et Dubois. B, **Marketing Management**, (10 eme édition).

82- Med Seghir Djetli, **Marketing**,Ed:Berti,Algerie,1998.

83- Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, **Marketing : Les concepts-clés**, (Paris : ED : D'organisation, 1993.

84- Bressy. G et Kon kuyt. C, **économie d'entreprise**, Ed: Serey, 5eme édition, France, 2000.

85- Lendrevie, J. et Lindon, D. Merkator: **théorie et pratique du marketing**, (6eme édition). paris:Dalloz.2000.

86-Michon. C et autres, **Le Marketeur**, Ed: Pearson éducation, France, 2003.

87-Richard davini, **hyper competition**, vuibert, paris, 1995.

88 P. CASPAR et C. AFRIAT, **'investissement intellectuel**: essai sur l'économie de l'immatériel,paris: ECONOMICA, 1988.

89-PORTER M.,**L'Avantage Concurrentiel des Nations** ,inter . Edition,Paris,1993.

90-PORTER.M،**concurrence. Choix stratégiques** ، Edition Economica، Paris ، 1982.

المواقع الإلكترونية

91-http://www.univ-ecosetif.com/bib/theses/157.pdf

92- http://bu.umc.edu.dz/opacar/theses/economie/AMAS3057.pdf

93-http://www.almohasb1.com/2011/05/porters-five-forces.html

الملاحق

الملحق (01): قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

	الرتبة العلمية والإسم الكامل	مكان العمل
01	**الدكتور سعداوي موسى**	**جامعة المدية**
02	**الدكتور شبوطي حكيم**	**جامعة المدية**
03	**الدكتور علوطي** لمين	**جامعة المدية**
04	**الأستاذ مولوج كمال**	**جامعة المدية**
05	**الدكتور برقي حسين**	**جامعة المدية**
06	**الدكتور بوشنافة صادق**	**جامعة المدية**
07	**الدكتور بوفاسة سليمان**	**جامعة المدية**

الملحق (02): الإستبانة في شكلها النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فائمة الإستقصاء

السلام عليكم وبعد

في إطار التحضير لمشروع مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص **إدارة الأعمال والتسويق،** تحت عنوان" **دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ـ دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية F.Z.B.G بالبليدة ـ**"

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق إستيفاء مجموعة الأسئلة المرفقة بدقة وموضوعية، علما إن كافة البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الطالب: أيوب صكري

أولا ـ المعلومات الشخصية

1 ـ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2 ـ السن:

أقل من 20سنة ☐ من20 إلى 29سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 إلى 59 سنة ☐ من 60 فما فوق ☐

3 ـ الحالة الإجتماعية:

أعزب /عزباء ☐ متزوج (ة) بدون أطفال ☐

متزوج وله أطفال ☐ أخرى ☐

4 ـ المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي ☐ ليسانس أو مهندس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5 ـ المهنة:

موظف (ة) في القطاع العام ☐ مهنة حرة ☐ طالب (ة) ☐

موظف (ة) في القطاع الخاص ☐ متقاعد ☐ بدون عمل ☐

مهنة أخرى.....

6 ـ الدخل الشهري:

أقل من 20000دج ☐ 30000-20001دج ☐ 40000-30001 دج ☐

50000-40001دج ☐ 60000- 50001 دج ☐ أكثر من 60000 دج ☐

ثانيا ـ أجب بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1 ـ هل تعرف مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سيدي الكبير) ؟

	أعرفها جيدا	أعرفها	محايد	لا أعرفها	لا أعرفها إطلاقا
هل تعرف مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سيدي الكبير)					

3 ـ ما هي درجة أهمية المعايير التالية عند إتخاذك قرار شراء المشروبات ؟

المعايير	مؤثرجدا	مؤثر	عادي	غير مؤثر	غ/مؤثر إطلاقا
السعر					
الجودة					
شكل وحجم العبوة					
الإسم والعلامة التجارية					
ذوق المشروب					
لون المشروب					

عوامل أخرى أذكرها .....

3 ـ ما مدى تأثير المصادر التالية على قرار شرائك المشروب الجديد " الشريعة " ؟

المصادر	مؤثر جدا	مؤثر	عادي	غير مؤثر	غير مؤثر جدا
الأصدقاء					
الجرائد					
اللافتات الإشهارية					
الملصقات في نقاط البيع					
الإشهار في التلفزيون					

الإشهار في الراديو					

وسائل أخرى أذكرها .....

4ـ ماهي درجة رضاك عن المشروب الجديد الشريعة من خلال المعايير التالية؟

المعايير	راض جدا	راض	عادي	غير راض	غ/راض إطلاقا
السعر					
اللون					
الذوق					
الجودة					
شكل وحجم العبوة					
الوفرة في السوق					

5ـ هل ترى أن مؤسسة F.Z.B.G (سيدي الكبير) تقوم بتطوير وتجديد منتجاتا ؟

	موافق جدا	موافق	عادي	غير موافق	غير موافق إطلاقا
هل ترى أن مؤسسة F.Z.B.G (سيدي الكبير) تقوم بتطوير وتجديد منتجاتا					

6ـ هل تنصح الآخرين بإستهلاك مشروب الشريعة ؟

	موافق جدا	موافق	عادي	غير موافق	غير موافق إطلاقا
هل توافق على نصح الآخرين بإستهلاك مشروب الشريعة					

7/ ما مدى رضاك عن فائمة المشروبات التالية ؟

	راض جدا	راض	عادي	غير راض	غير راض جدا
بيبسي					
إفري					
رويبة					
ارونجينا					
موزاية					
الشريعة					
حمود بوعلام					
كوكاكولا					

8ـ هل تكرر شراء مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف F.Z.B.G (سيدي الكبير) ؟

المشروبات	مرة في الأسبوع	مرة في الشهر	في المناسبات	لا أكرر	لا أستهلكها
الشريعة					
اورونجينا عادية					
اورونجينا لايت					
شريعة ليمون					
شريعة برتقال					

9ـ حسب رأيك لماذا التجديد والتحسين المستمر في المشروبات مهم بالنسبة لمنتجي المشروبات ؟

	موافق جدا	موافق	عادي	غير موافق	غ/ موافق إطلاقا
لأنه يجعل مـ ـشروبات المؤسسة تتماشـى والتغير في أذواق المستهلكين					
يجعل مشروبات المؤسسة أفضل من مشروبات المنافسين من ناحية السعر الجودة					

10ـ في حالة عدم توفر "مشروبات الشريعة" هل تقوم بتغيير المنتوج ؟

	موافق جدا	موافق	عادي	غير موافق	غير موافق إطلاقا
في **حالة عدم توفر "مشروبات الشريعة" هل تقوم بتغيير المنتوج**					

الملحق (03): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج

(spss)

أولا ـ عرض البيانات الشخصية:

1 ـ الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	70	74	74	74
	أنثى	25	26	26	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

2 ـ السن

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من20	7	7%	7%	7%
	20-29	27	28%	28%	35%
	30-39	29	31%	31%	66%
	40-49	14	15%	15%	81%
	50-59	11	12%	12%	93%
	أكبرمن60	7	7%	7%	100,0%
	Total	95	100,0	100,0	

3 ـ الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب/ عزباء	30	32%	32%	32%
	متزوج (ة) بدون أطفال	20	21%	21%	53%
	متزوج(ة) وله أطفال	39	41%	41%	94%
	حالة أخرى	6	6%	6%	100,0%
	Total	95	100,0	100,0	

4ـ المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من الثانوي	32	34%	34%	34%
	ليسانس أو مهندس	42	44%	44%	78%
	ماجستير	14	15%	15%	93%
	دكتوراه	7	7%	7%	100,0%
	Total	95	100,0	100,0	

5ـ المهنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قطاع عام	16	17%	17%	17%
	قطاع خاص	12	12%	12%	29%
	مهنة حرة	20	21%	21%	50%
	متقاعد	15	16%	16%	66%
	طالب(ة)	15	16%	16%	82%
	بدون عمل	17	18%	18%	100,0%
	Total	95	100,0	100,0	

6ـ مستوى الدخل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(أقل من 20000دج)	19	20%	20%	20%
	20001- 30000دج	14	15%	15%	35%
	30001- 40000 دج	23	24%	24%	59%
	40001- 50000دج	21	22%	22%	81%
	50001 - 60000 دج	12	13%	13%	94%
	أكثر من 60000 دج	6	6%	6%	100,0%
	Total	95	100,0	100,0	

ثانيا: نتائج أسئلة الدراسة

المحور الأول: المنتجات الجديدة

1ـ هل تعرف مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية بالبليدة F.Z.B.G (سبدي الكبير) ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	m1	15	15,8	15,8	15,8
	m2	10	10,5	10,5	26,3
	m3	10	10,5	10,5	36,8
	m4	26	27,4	27,4	64,2
	m5	34	35,8	35,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

2ـ ما هي درجة أهمية السعر عند إتخاذك قرار شراء المشروبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	50	52,6	52,6	52,6
	مؤثر	29	30,5	30,5	83,2
	عادي	12	12,6	12,6	95,8
	غير مؤثر	2	2,1	2,1	97,9
	غير مؤثر إطلاقا	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

3ـ ما هي درجة أهمية الجودة إتخاذك قرار شراء المشروبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	36	37,9	37,9	37,9
	مؤثر	28	29,5	29,5	67,4
	عادي	15	15,8	15,8	83,2
	غير مؤثر	13	13,7	13,7	96,8
	غير مؤثر إطلاقا	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

4ـ ما هي درجة أهمية شكل وحجم العبوة عند إتخاذك قرار شراء المشروبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	28	29,5	29,5	29,5
	مؤثر	21	22,1	22,1	51,6
	عادي	16	16,8	16,8	68,4

	غير مؤثر	17	17,9	17,9	86,3
	غير مؤثر إطلاقا	13	13,7	13,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

5ـ ما هي درجة أهمية الإسم والعلامة التجارية عند إتخاذك قرار شراء المشروبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	31	32,6	32,6	32,6
	مؤثر	21	22,1	22,1	54,7
	عادي	14	14,7	14,7	69,5
	غير مؤثر	20	21,1	21,1	90,5
	غير مؤثر إطلاقا	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

6ـما هي درجة أهمية ذوق المشروب عند إتخاذك قرار شراء المشروبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	49	51,6	51,6	51,6
	مؤثر	24	25,3	25,3	76,8
	عادي	15	15,8	15,8	92,6
	غير مؤثر	5	5,3	5,3	97,9
	غير مؤثر إطلاقا	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

7ـما هي درجة أهمية لون المشروب عند إتخاذك قرار شراء المشروبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	8	8,4	8,4	8,4
	مؤثر	35	36,8	36,8	45,3
	عادي	23	24,2	24,2	69,5
	غير مؤثر	21	22,1	22,1	91,6
	غير مؤثر إطلاقا	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

8ـ ما مدى تأثير الأصدقاء على قرار شرائك المشروب الجديد " الشربة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	35	36,8	36,8	36,8
	مؤثر	25	26,3	26,3	63,2
	عادي	19	20,0	20,0	83,2
	غير مؤثر	7	7,4	7,4	90,5
	غير مؤثر إطلاقا	9	9,5	9,5	100,0

	Total	95	100,0	100,0	

9ـ ما مدى تأثير الإشهار في الجرائد على قرار شرائك المشروب الجديد " الشربة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	19	20,0	20,0	20,0
	مؤثر	25	26,3	26,3	46,3
	عادي	22	23,2	23,2	69,5
	غير مؤثر	14	14,7	14,7	84,2
	غير مؤثر إطلاقا	15	15,8	15,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

10ـ ما مدى تأثير الإشهار في اللافتات على قرار شرائك المشروب الجديد " الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	30	31,6	31,6	31,6
	مؤثر	30	31,6	31,6	63,2
	عادي	11	11,6	11,6	74,7
	غير مؤثر	13	13,7	13,7	88,4
	غير مؤثر إطلاقا	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

11ـ ما مدى تأثير الملصقات في نقاط البيع على قرار شرائك المشروب الجديد " الشربة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	35	36,8	36,8	36,8
	مؤثر	25	26,3	26,3	63,2
	عادي	19	20,0	20,0	83,2
	غير مؤثر	7	7,4	7,4	90,5
	غير مؤثر إطلاقا	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

12ـ ما مدى تأثير الإشهار في التلفاز على قرار شرائك المشروب الجديد " الشربة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	19	20,0	20,0	20,0
	مؤثر	25	26,3	26,3	46,3
	عادي	22	23,2	23,2	69,5
	غير مؤثر	14	14,7	14,7	84,2
	غير مؤثر إطلاقا	15	15,8	15,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

13ـ ما مدى تأثير الإشهار في الراديو على قرار شرائك المشروب الجديد " الشربة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤثرجدا	25	26,3	26,3	26,3
	مؤثر	28	29,5	29,5	55,8
	عادي	13	13,7	13,7	69,5
	غير مؤثر	15	15,8	15,8	85,3
	غير مؤثر إطلاقا	14	14,7	14,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

14ـ ما مدى رضاك عن مشروب بيبسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	35	36,8	36,8	36,8
	راض	21	22,1	22,1	58,9
	عادي	21	22,1	22,1	81,1
	غير راض	13	13,7	13,7	94,7
	غير راض إطلاقا	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

15ـ ما مدى رضاك عن مشروب إفري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	29	30,5	30,5	30,5
	راض	26	27,4	27,4	57,9
	عادي	22	23,2	23,2	81,1
	غير راض	12	12,6	12,6	93,7
	غير راض إطلاقا	6	6,3	6,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

16ـ ما مدى رضاك عن مشروب روبية

17ـ ما مدى رضاك عن مشروب اوروتجينا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	31	32,6	32,6	32,6
	راض	24	25,3	25,3	57,9
	عادي	19	20,0	20,0	77,9
	غير راض	14	14,7	14,7	92,6
	غير راض إطلاقا	7	7,4	7,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

18ـ ما مدى رضاك مشروب عن موزايا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	34	35,8	35,8	35,8
	راض	21	22,1	22,1	57,9
	عادي	20	21,1	21,1	78,9
	غير راض	15	15,8	15,8	94,7
	غير راض إطلاقا	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

19ـ ما مدى رضاك عن مشروب الشريعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	8	8,4	8,4	8,4
	راض	35	36,8	36,8	45,3
	عادي	23	24,2	24,2	69,5
	غير راض	21	22,1	22,1	91,6
	غير راض إطلاقا	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	30	31,6	31,6	31,6
	راض	30	31,6	31,6	63,2
	عادي	11	11,6	11,6	74,7
	غير راض	13	13,7	13,7	88,4
	غير راض إطلاقا	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

20- ما مدى رضاك عن مشروب حمود بوعلام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	43	45,3	45,3	45,3
	راض	30	31,6	31,6	76,8
	عادي	15	15,8	15,8	92,6
	غير راض	5	5,3	5,3	97,9
	غير راض إطلاقا	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

21ـ ما مدى رضاك عن مشروب كوكاكولا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	36	37,9	37,9	37,9
	راض	28	29,5	29,5	67,4
	عادي	15	15,8	15,8	83,2
	غير راض	13	13,7	13,7	96,8
	غير راض إطلاقا	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

22ـ هل ترى أن مؤسسة F.Z.B.G (سيدي الكبير) تقوم بتطوير وتجديد منتجاتا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	17	17,9	17,9	17,9
	موافق	17	17,9	17,9	35,8

	عادي	13	13,7	13,7	49,5
	غير موافق	21	22,1	22,1	71,6
	غير موافق إطلاقا	27	28,4	28,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

23ـ هل تنصح الآخرين باستهلاك مشروب الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	13	13,7	13,7	13,7
	موافق	13	13,7	13,7	27,4
	عادي	15	15,8	15,8	43,2
	غير موافق	25	26,3	26,3	69,5
	غير موافق إطلاقا	29	30,5	30,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

المحور الثاني: الميزة التنافسية

24ـ ماهي درجة رضاك عن سعر مشروب الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	19	20,0	20,0	20,0
	راض	25	26,3	26,3	46,3
	عادي	22	23,2	23,2	69,5
	غير راض	14	14,7	14,7	84,2
	غير راض إطلاقا	15	15,8	15,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

25ـ ماهي درجة رضاك عن جودة مشروب الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	8	8,4	8,4	8,4
	راض	35	36,8	36,8	45,3
	عادي	23	24,2	24,2	69,5
	غير	21	22,1	22,1	91,6

	راض				
	غير راض إطلاقا	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

26- ماهي درجة رضاك ذوق مشروب الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	35	36,8	36,8	36,8
	راض	25	26,3	26,3	63,2
	عادي	19	20,0	20,0	83,2
	غير راض	7	7,4	7,4	90,5
	غير راض إطلاقا	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

27ـ ماهي درجة رضاك لون مشروب الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	22	23,2	23,2	23,2
	راض	30	31,6	31,6	54,7
	عادي	34	35,8	35,8	90,5
	غير راض	5	5,3	5,3	95,8
	غير راض إطلاقا	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

28ـ ماهي درجة رضاك عن وفرة مشروب الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	راض جدا	14	14,7	14,7	14,7
	راض	17	17,9	17,9	32,6
	عادي	10	10,5	10,5	43,2
	غير راض	27	28,4	28,4	71,6
	غير راض إطلاقا	27	28,4	28,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

29ـ هل تكرر شراء مشروبات الشربة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرة في الأسبوع	19	20,0	20,0	20,0
	مرة في الشهر	25	26,3	26,3	46,3
	في المناسبات	22	23,2	23,2	69,5
	لا أكرر	14	14,7	14,7	84,2
	لا أستهلكها	15	15,8	15,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

30ـ هل تكرر شراء مشروبات اورونجينا عادية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرة في الأسبوع	24	25,3	25,3	25,3
	مرة في الشهر	34	35,8	35,8	61,1
	في المناسبات	21	22,1	22,1	83,2
	لا أكرر	11	11,6	11,6	94,7
	لا أستهلكها	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

31ـ هل تكرر شراء مشروبات اورونجينا لايت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرة في الأسبوع	12	12,6	12,6	12,6
	مرة في الشهر	28	29,5	29,5	42,1
	في المناسبات	19	20,0	20,0	62,1
	لا أكرر	11	11,6	11,6	73,7
	لا أستهلكها	25	26,3	26,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

32ـ هل تكرر شراء مشروبات شربة ليمون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرة في الأسبوع	30	31,6	31,6	31,6
	مرة في الشهر	30	31,6	31,6	63,2
	في المناسبات	11	11,6	11,6	74,7
	لا أكرر	13	13,7	13,7	88,4

	لا أستهلكها	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

33ـ هل تكرر شراء مشروبات شربة برتقال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرة في الأسبوع	8	8,4	8,4	8,4
	مرة في الشهر	35	36,8	36,8	45,3
	في المناسبات	23	24,2	24,2	69,5
	لا أكرر	21	22,1	22,1	91,6
	لا أستهلكها	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

34- حسب رأيك لماذا التجديد والتحسين المستمر في المشروبات لأنه يجعل مـ ـشروبات المؤسسة تتماشـى والتغير في أذواق المستهلكين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	38	40,0	40,0	40,0
	موافق	27	28,4	28,4	68,4
	عادي	17	17,9	17,9	86,3
	غير موافق	8	8,4	8,4	94,7
	غير موافق إطلاقا	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

35ـ حسب رأيك لماذا التجديد والتحسين المستمر في المشروبات يجعل مشروبات المؤسسة أفضل من مشروبات المنافسين من ناحية السعر الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	36	37,9	37,9	37,9
	موافق	28	29,5	29,5	67,4
	عادي	15	15,8	15,8	83,2
	غير موافق	13	13,7	13,7	96,8
	غير موافق إطلاقا	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

6- في حالة عدم توفر "مشروبات الشربعة" هل تقوم بتغيير المنتوج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق جدا	4	4,2	4,2	4,2
	موافق	5	5,3	5,3	9,5
	عادي	5	5,3	5,3	14,7
	غير موافق	32	33,7	33,7	48,4
	غير موافق إطلاقا	49	51,6	51,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

نتائج تحليل التباين الأحادي لإتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحو المنتجات الجديدة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	6,310	29	,218	,995	,490
	Within Groups	14,217	65	,219		
	Total	20,526	94			
السن	Between Groups	41,449	29	1,429	,565	,954
	Within Groups	164,340	65	2,528		
	Total	205,789	94			
الحالة الإجتماعية	Between Groups	19,437	29	,670	,657	,894
	Within Groups	66,352	65	1,021		
	Total	85,789	94			
المستوى التعليمي	Between Groups	35,185	29	1,213	1,564	,69
	Within Groups	50,436	65	,776		
	Total	85,621	94			
المهنة	Between Groups	81,341	29	2,805	1,068	,402
	Within Groups	170,764	65	2,627		
	Total	252,105	94			
الجنس	Between Groups	95,270	29	3,285	1,208	,261
	Within Groups	176,836	65	2,721		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	6,310	29	,218	,995	,490
	Within Groups	14,217	65	,219		
	Total	20,526	94			
السن	Between Groups	41,449	29	1,429	,565	,954
	Within Groups	164,340	65	2,528		
	Total	205,789	94			
الحالة الإجتماعية	Between Groups	19,437	29	,670	,657	,894
	Within Groups	66,352	65	1,021		
	Total	85,789	94			
المستوى التعليمي	Between Groups	35,185	29	1,213	1,564	,69
	Within Groups	50,436	65	,776		
	Total	85,621	94			
المهنة	Between Groups	81,341	29	2,805	1,068	,402
	Within Groups	170,764	65	2,627		
	Total	252,105	94			
الجنس	Between Groups	95,270	29	3,285	1,208	,261
	Within Groups	176,836	65	2,721		
	Total	272,105	94			

نتائج تحليل التباين الأحادي لإتجاهات مستهلكي مشروبات مؤسسة الإخوة زحاف نحوالميزة التنافسية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	6,151	27	,228	1,062	,408
	Within Groups	14,375	67	,215		
	Total	20,526	94			
x2	Between Groups	98,764	27	3,658	2,290	, 300
	Within Groups	107,025	67	1,597		
	Total	205,789	94			
x3	Between Groups	34,706	27	1,285	1,686	, 44
	Within Groups	51,083	67	,762		
	Total	85,789	94			

x4	Between Groups	27,938	27	1,035	1,202	,268
	Within Groups	57,683	67	,861		
	Total	85,621	94			
x5	Between Groups	68,589	27	2,540	,927	,573
	Within Groups	183,517	67	2,739		
	Total	252,105	94			
x6	Between Groups	81,805	27	3,030	1,067	,403
	Within Groups	190,300	67	2,840		
	Total	272,105	94			

العلاقة بين المنتجات الجديدة والميزة التنافسية

Correlations

		m1	m2
m1	Pearson Correlation	1	,551
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
m2	Pearson Correlation	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).