جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

بعنوان

أثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات (دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية)

من إعداد الطالبتان:

_ العقلي كريمة

_ بوشنافة سهيلة

تحت إشراف الاستاذة

_ زاهي محمد الأمين

السنة الجامعية

2015/2014

التشكرات

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص، إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر :
الأستاذ المشرف محمد الآمين زاهي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة، و الأستاذة العيداني جازاها الله خيرا.
دون أن ننسى موظفي مؤسسة بوفال على حسن الاستقبال خاصة عمال المضخات وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.
والشكر الخالص لأعضاء اللجنة علي قبولهم مناقشة مذكرتنا.

اهداء

الى من قال فيها رسولنا الأعظم و خير الخلق"الجنة تحت اقدام الامهات ".

الى الحبيبة الغالية فيض الامان ونبع الحنان الى بهجتي وكل حياتي .

الى من كل كلام الدنيا الرائع لا يوفي حقها في الوصف الى أمي ثم الى امي ثم امي العزيزة .

إلي من لم يبخل علي بكل ما لديه، إلى الذي زرع لي بذور الأيمان المبصر حتى بلغت راحة الإستقرار الى روحي ،الى أعظم رجال الكون إلى أبي الغالي أطال الله في عمره و أبقاه دائما إلى جانبي .

الى الغالي الذي ساندني في مشواري و تحمليني طول هدا العمل الى نور عيني و حياتي

إلى كل عائلة بوشنافة ،شيحي ، علاوة أينما وجدوا وحيث ما كانوا

الى من معهم عشت، الى من شاركوني أحزاني قبل أفراحي، الى، أخواتي" رزيقة و وصال"

الى أخي فرحت الدار و بهجتها "محمد امين".

الي عائلتي من كبيرهم الى صغيرهم.

دون ان أنسى جيراني "إنصاف" زهرة صديقاتي ناديا ، أمال،جازاهم الله خيرا على وقفتهم معي

الى من معهم سعدت و برفقتهم على الدرب سرت.

سهيلة

إهداء

إلى أول وجه تفتحت عليه عيناي، وكان نورها أسطع من الشمس التي تضئ الكون. إلى رمز المحبة والعطاء ، إلى القمة في الوفاء، سر وجودي في البقاء إلى ريحانة دنياي، وبهجة قلبي، إلى التي تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان ويهتز لتضرعها الرحمان، ووضع تحت قدميها الجنان لك وحدك أمي الغالية أطال الله في عمرك.

إلى من كان سندي في هذا الوجود الذي لم يغب على ذاكرتي ولن يغيب حتى ولو غاب عن عيني إلى روح أبي الطاهرة وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتغمد روحه برحمته الواسعة وأن يكون مثواه الأخير جنة عرضها السموات والأرض.

إلى أحب وأقرب الناس إلى إخوتي الذين لم يبخلوا عني بأي شيء : كمال ، إسماعيل ، حمزة

إلى أختي وتوأم روحي التي تقاسم معي حلاوة الدنيا ومرها : فطيمة

إلى زوجة أخي وأختي الثانية : سليمة

إلى كتاكيت العائلة: آدم ، يونس، ياسر

إلى أخوالي ، أعمامي ، عماتي، خالاتي ، وأبنائهم كل بإسمه

إلى صديقاتي : فتيحة ، سهيلة، أمال ،مزوري، رزيقة، فاطمة الزهراء، إيمان

إلى العائلتين: العقلي، بلعيسى

وإلى كل طلبة سنة ثانية ماستر قسم إدارة وتسيير المؤسسة.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

كريمة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تخلفه إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات، حيث تم إسقاط هذه الفرضية على وحدة المضخات بمؤسسة بوفال البرواقية، بالإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث أشارت نتائج الدراسة الى ان إستراتيجية التنويع لا تؤثر على جودة المنتجات، وإنما هما عاملان يعملان جنبا الى جنب لإنجاح المؤسسة بالتأثير على رقم أعمالها وتكاليفها وتقليل من للمخاطر المحيطة بها، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد الوحدة في زيادة درجة التنويع، والإهتمام أكثر بالجودة لما تشكلانه من ركائز قوية تكسب المؤسسة قدرة البقاء والإستمرارية.

<u>الكلمات المفتاحية</u>: إستراتيجية، التنويع، النمو والتوسع، الخيار الإستراتيجي، الجودة.

Le résumé :

Cette étude vise à connaitre les séquelles de la stratégie de variété sur la qualité des produits puisque cette théorie est abandonnée pour l'unité des pompes dans la société poval à berrouaghia. En comptant sur le programme décrit et analysé de manière que les résultats de cette étude ont éclairé que la stratégie de variété ne soumis pas sur la qualité des produits mais se sont deux facteurs essentiels qui produisent le succès de cette société en soumettant sur le chiffre de ses travaux et ses tarifs et de déminuer des dangers entourés d'elle. L'étude vise un ensemble de conseils qui va aider l'unité a augmenter les degrés de variété et s'occuper le plus de qualité qui forme une force de base qui donne une capacité a la société pour une bonne continuation.

<u>Les mots clés</u> : **la stratégie – la variété – le développement et l'expansion – le choix stratégique _la qualité**

بسبب الظروف التي يشهدها العالم اليوم من نمو وتطورات علمية وتقنية سريعة ومستمرة في شتى المجالات صناعية، تجارية، اقتصادية أم ثقافية، فرضت على المؤسسات باختلاف موقعها ونوعها سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية من الاهتمام بالأساليب الإدارية الهادفة التي تستهدف مباشرة كل ما له علاقة برفع مستوى هذه المؤسسات ومكانتها في السوق وزيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، لضمان البقاء والنمو والاستمرارية سواء داخليا أم خارجيا.

باعتبار هذه الأخيرة (الميزة التنافسية) عاملا مهما في تحديد الرابحين والخاسرين في البيئة الدولية المعاصرة، فهي لا ترتبط بالموارد الطبيعية وندرتها ولا بالتكاليف المختلفة ولا بنوعية اليد العاملة، بقدر ما ترتبط بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي وبجودة المنتجات والسياسات المطبقة من قبل المؤسسات، وهذا ما يلزمها عملا جادا ودءوبا للوصول إلى غاياتها، وبما أن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها أصبحت عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على التنافس، بات محتوما عليها استخدام كل ما هو معاصر وحديث، وقد وجد الباحثون غايتهم في الإدارة الإستراتيجية، كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة والريادة من خلال عملياته ووسائله وقدرته على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتطويرها من خلال تركيز على جودة المنتجات كعامل مهم وأساسي لجذب الزبائن والتميز على باقي المؤسسات المنافسة في السوق وغيرها من العوامل المساعدة على رفع من مكانة المؤسسة.

لكن في ظل وجود عدد كبير من البدائل الإستراتيجية، التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها على طول مسارها التنافسي، أصبح اعتماد الخيار والبديل الملائم من بين البدائل المتاحة العديدة المتنوعة، ضرورة حتمية وملحة إن أرادت هذه المؤسسات بلوغ غاياتها.

ومن خلال هذا البحث سنحاول التركيز على إحدى استراتيجيات المؤسسة وهي إستراتيجية النمو والتوسع المتمثل في إستراتيجية التنويع، حيث سنحاول التطرق إلى هذه

الإستراتيجية من زاوية التنويع في محفظة الأنشطة (التنويع في المنتجات)، لما لها من أثر كبير على أداء المؤسسات الاقتصادية، كونها تحاول من خلال هذا التنويع إلى رفع رقم أعمالها بدرجة أولى وإلى تخفيض الأسعار من خلال تقليل التكاليف بدرجة ثانية، ومنها تقلل درجة المخاطرة.

وسنقوم بمحاولة التأكد من هذه النظريات من خلال دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الجزائرية الكبرى، في مجال الصناعات الثقيلة، المتمثلة في مؤسسة "بوفال " وكان اختيارنا لهذه المؤسسة للمكانة التي تحتلها هذه المؤسسة في الوسط الجزائري ولقدمها وسمعتها، و لاعتبارها من المؤسسات التي استطاعت أن تحافظ على بقائها على الأمد الطويل.

1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، يجب أن نطرح التساؤلات الفرعية التي تشكل مباحث الموضوع التالية:

- ما هي إستراتيجية التنويع، أنواعها وكيفية قياسها؟
- ماذا نقصد بتقييم مستوى الجودة في المؤسسة وما هي مؤشرات قياسه؟
- هل هناك تأثر إستراتجية التنويع على جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

- إستراتيجية التنويع هي إستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة بغية النمو والتوسع.

- الاستعانة بمؤشرات قياس تكاليف الجودة يسمح بتقييم مدى مستوى الجودة في المؤسسة.
- تأثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات من خلال رفع رقم الأعمال، وتقليل التكاليف، وتوزيع المخاطر.

3- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن تحصيلها من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- توضيح ماهية إستراتيجية التنويع، ولما على المؤسسات إتباعها على غرار الإستراتيجيات المتاحة الأخرى.
- توضيح مفهوم الجودة، وتبيان معنى تقييمها وضرورتها للمؤسسات الصناعية.
- كشف المدى الذي و صلت إليه المؤسسات الجزائرية محل الدراسة في اهتمامها بمثل هذا النوع من الاستراتيجيات.
- إيضاح مقدرة البديل الاستراتيجي(التنويع)، على التأثير في جودة المنتجات، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة، في ظل المنافسة الشديدة.
- كما نهدف أيضا من خلال هذا البحث إلى فتح المجال إلى دراسات أخرى يكون منطلقها هذا البحث، وإلى إثراء رصيد المكتبة بمرجع علمي جديد.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج موضوعا مهما بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى النمو والتوسع في ظل المنافسة المتزايدة، من خلال تسليط الضوء على عنصر إستراتيجي مهم، ألا وهو التنويع، والدور الذي يلعبه في رفع مكانة المؤسسة وقدرتها على التنافس بالاعتماد على عنصر جودة المنتجات، الذي يعد عاملا رئيسي تستند عليه المؤسسات لجذب الزبائن والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم للأمد البعيد.

5- دوافع ومبررات الدراسة:

كان اختيارنا لهذا البحث لميل شخصي بالدرجة الأولى لمثل هذه المواضيع التي تكون فيها الإستراتيجيات عنصرا رئيسيا.

ولكون المؤسسات الجزائرية تعاني من هاجس التنويع في المنتجات، وتكون فكرة الجودة محصورة بعناصر محددة، ارتأينا إلى فك الغموض حول مثل هذه الاستراتيجيات للاستفادة منها مستقبلا في الميادين التطبيقية.

6- منهجية الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال بحثنا، ولتأكد من صحة الفرضيات من عدمه ارتأينا إلى استعمال الأسلوب الوصفي التحليلي للوقوف على الأثر الذي تتركه إستراتيجية التنويع على المنتجات من حيث الجودة،

حدود الدراسة:

اقتصر بحثنا على توضيح الأثر الذي تتركه إستراتيجية التنويع وهي إحدى استراتيجيات النمو والتوسع على جودة المنتجات، وهذا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا النوع من الإستراتيجيات، كون أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها تسعى إلى النمو والتطور والتوسع، وسنقوم من خلال هذا البحث بتسليط الضوء على إحدى المؤسسات الكبيرة في الجزائر وهي مؤسسة بوفال بالبرواقية، والاعتماد على معطيات إحصائية للمؤسسة خلال فترة الممتدة بين (2010-2014).

7- صعوبات الدراسة:

يمكن أن نلخص الصعوبات التي واجهتنا خلال قيامنا بهذا البحث في ما يلي:

- نقص المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة وإن وجدت فهي تتسم بنوع من التحفظ مما صعب عملية الدقة في النتائج، وعدم تطابقها بين المصالح، لضعف النظام المعلوماتي، بين المصالح ومديريات الوحدة.
- المراجع وصعوبة الوصول إليها لقلتها وعدم احتوائها على جانب كبير من البحث.

8- خطة الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول على النحو التالي الفصلين الأولين للجانب النظري أما الفصل الثالث فكان للجانب التطبيقي، حيث جاء فيهم ما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان البعد النظري لإستراتيجية التنويع، حيث تناولنا من خلاله أربعة مباحث كان الأول حول ماهية الإستراتيجية والمبحث الثاني كان حول الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، أما المبحث الثالث مفهوم إستراتيجية التنويع، والمبحث الرابع لمحددات فعالية إستراتيجية التنويع.
- **الفصل الثاني:** بعنوان البعد النظري للجودة وأثر إستراتيجية التنويع على المنتجات، وقسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث إذ تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الجودة، والمبحث الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، وتطرقنا في المبحث الثالث مفاهيم عامة حول جودة المنتج، أما المبحث الرابع فكان حول تأثير إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات.
- **الفصل الثالث:** بعنوان الدراسة الميدانية لمؤسسة بوفال، قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث على الشكل التالي، المبحث الأول حول منهجية الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني فكان حول تقديم المؤسسة الأم ونشأتها، أما المبحث الثالث كان

حول تقديم الوحدة المعنية بالدراسة وحدة المضخاتpoval بالبرواقية، أما المبحث الرابع فخصصناه إلى دراسة الأثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات.

9- الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت إستراتيجية التنويع وأثرها على أحد المتغيرات الاقتصادية أو المالية أو التسويقية، ولعل من بين أهم هذه الدراسات والتي اعتمدنا عليها في بحثنا ما يلي:

1- الدراسات المتعلقة بإستراتيجية التنويع:

1-1- **دراسة:** محمد رمضاني، بعنوان **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة،** دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

ما تهدف إليه الدراسة:

- التعرف على مفهوم إستراتيجية التنويع، وتحديد مراحل التي تمر بها عملية إستراتيجية التنويع.

النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- التنويع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسة الحادة التي تميز الأسواق الحالية، وتدعم تنافسيتها بتخفيض التكاليف.

- بما أن المؤسسة تملك قدرات وطاقات معتبرة، فمن الأفضل لها الاستمرار في تنويع منتجاتها كلما سمحت لها الفرصة، والاهتمام بمصلحة البحث والتطوير والتركيز عليها لما لها أهمية كبيرة في إحداث تغيرات في المؤسسة.

Etude: Ade oyedijo ph.d, **Effects of Product – Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: An Empirical Study of Some Companies in Nigeria.**,american enternational **of contrenporay** research,vol2,n3,march journal 2012,p200. -2-1

ما تهدف إليه الدراسة:

- أخذ مستوى جديد في التحليل عن طريق فحص أداء عينة من الشركات النيجيرية فيما يتعلق بالتخصص، وإستراتيجية سوق المنتج الذي تستخدم التنويع المرتبط وغير المرتبط، ومعرفة أي نوع من إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط الذي يكون جيدا بالنسبة للمؤسسة.

- **النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة:**

- إستراتيجية التنويع المترابط وغير المترابط هي الأكثر نجاحا في نيجيريا، وفعالية إستراتيجية التنويع قد يكون مرتبط بطبيعة المؤسسة.
- للحصول على نتائج أكثر دقة وموثوقية، يجب توسيع نطاق العينة واعتماد على فترة زمنية معتبرة.

2- الدراسات المتعلقة بالجودة :

2-1- دراسة: محمد ختيم العيد، بعنوان **إدارة الجودة الشاملة،** دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

ما تهدف إليه الدراسة:

- ضرورة تغير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية، لضمان بقائها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة، من حيث احترام مساهمته في تطويرها المستمر مستند لمعالجة المشاكل التي تواجهها، وتحقيق النتائج مع العمل على توجيه جميع قدراتها لخدمة أهداف المؤسسة.

النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- إعطاء نفس جديد لمتابعة عملية إدارة الجودة الشاملة، بشكل أكثر حزم وجدية يشمل كل المؤسسة، وذلك عن طريق تجميع الخبرات القادرة والمتخصصة في إدارة الجودة الشاملة، لتولي مسؤولية العمل و التنسيق وبحث درجة المشاكل التي تواجه التطبيق ومحاولة حلها.

2-2- **دراسة:** فتيحة حبشي، بعنوان **إدارة الجودة الشاملة**، دراسة حالة مؤسسة فرمال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مذكرة دكتوراه، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007.

ما تهدف إليه الدراسة:

- تحديد ومناقشة الاتجاه الفلسفي والإستراتيجي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المؤسسات.

النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الاقتصادية، كنتيجة هامة لتطور الفكر الإداري مع الزمن، وكان لإسهامات رواد الجودة دورا هاما في صياغة أفكارها وفلسفتها.

- الاهتمام بتأهيل الإدارة العليا، والسهر لتفعيل وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعداد برامج تدريسية لها، وإنشاء مجلس للجودة بالوحدة مستقل وله سلطة.

3- الدراسات المتعلقة بالإستراتيجية التنويع و الجودة معا:

لا يوجد دراسة سابقة تناولت إستراتيجية التنويع والجودة معا، مما يجعل من دراستنا جديدة من نوعها.

10- ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:

هناك دراسات عديدة تناولت دراسة أثر إستراتيجية التنويع على عوامل اقتصادية مختلفة من أداء وميزة تنافسية، إلا أن دراستنا أخذت منظور أخر بتسليطها الضوء على عنصر مهم في جذب الزبائن و أحد أهم العناصر التي تعتمد في تقييم المؤسسات وهي الجودة.

تمهيد:

إن التغيرات الجذرية التي شهدها العالم اليوم والتوجه نحو اقتصاديات السوق مفتوح ألزم على المؤسسات الراغبة في البقاء والاستمرار، أخذ كل التدابير والاحتياطات التي توصل المؤسسة لبلوغ أهدافها وضمان مكانتها، فإن وضح إستراتيجية تتناسب مع وضعها الداخلي والخارجي مهم جدا لها، فإن في نجاح الإستراتيجية نجاح المؤسسة وفي فشل الإستراتيجية فشل للمؤسسة، ولضمان هذا لنجاح وتجنب الفشل كان من المهم التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وعلى ضوء هذا التحليل تتضح للمؤسسة مجموعة بدائل إستراتيجية وعلى المؤسسة المفاضلة بينها ولعل من أبرز الإستراتيجيات التي سلطنا عليها الضوء من خلال بحثنا هذا إستراتيجية التنويع، التي تعتبر من الإستراتيجيات الواسعة الاستعمال في أوساط المؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو والتوسع مستقبلا.

في هذا الفصل سنتطرق من خلال أربعة مباحث إلى إستراتيجية التنويع على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع.

المبحث الرابع: محددات فعالية إستراتيجية التنويع.

المبحث الأول: ماهية الاستراتجية

إن الإستراتيجية مفهوم يتطور مع الوقت، فهي من الموضوعات الحديثة نسبيا في الأعمال التي يتوجب على متخذي القرار والمسئولين الفهم والوعي والدراية بجل ما فيها، فما زالت بعض المؤسسات الصناعية والخدماتية تتبع إستراتيجيات محددة دون وعي لنوعها أو منهجها، من هنا تطورت مؤسسات وأخرى تعرضت للإفلاس والزوال وللأهمية التي تكتسيها هذه الأخيرة حيث من خلالها تضمن المؤسسة الاستخدام السليم والفعال للموارد، وتحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة كما تؤدي إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة، وزيادة على أنها توفر إطار يتم من خلاله الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية، وتساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطرة، وظهور حالات غير متوقعة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الاستراتيجية وأهم خصائصها

أولا: نشأة تطور مفهوم الإستراتيجية: تعتبر كلمة الإستراتيجية قديمة الاستعمال إن الإستراتيجية في اللغة تعني "عمل القائد" وهي مشتقة من الكلمة الإغريقية (strategos) وتعني على وجه التحديد "القائد"[1]، حيث هي مقسمة إلى جزأين الأول(stratos) والتي تعني الجيش، والجزء الثاني (agein) ومعناها القيادة، و(strategos) في أثينا معناه القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد، ويرى (Clausewitz) وهو خبير عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية، أما (Von Moltke) فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقق المصالح السياسية العليا

[1] : شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في الادارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 77.

للحروب من خلال إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب.[1]

وكانت تعني أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه، حتى إذا كان الأكبر والأكثر قوة إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو يتشابك على أرض مواتية لإمكانياته ومهاراته الذاتية.[2]

وهي كل ما يلزم للحرب وفق الأهداف المخطط لبلوغ قنوات ميدان القتال، وتتضمن تلك التعاريف ثلاثة عناصر هي:

تحديد الأهداف، القوة الضاربة، تحديد الاتجاه الرئيسي للحركة.[3]

وأخذ هذا المفهوم بالتطور والتوسع ليصل إلى الفكر الإداري في المؤسسات، بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد سنة 1947، ويعود الفضل في ذلك إلى شخصين هما (VON NEUMANN &MORGENSTERN)[4]، ليدعم هذا المجال بشخصين كان لهما الفضل في توسيع فكرة الإستراتيجية من خلال الدراسات التي كانا يقومان بها وهما:

الأول: موظف كبير في شركة التلغراف الامريكية ويدعى (chester Barnard).

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى (Alfred Chandler).[5]

---

[1] : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 30.

[2] : روبرت,أ,بتس_ديفد, لي، **الإدارة الإستراتيجية بناء ميزة التنافسية**، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 27.

[3] : باسم الجميلي، **سياسة التصنيع في ضوء مقاصد الشريعة**، الطبعة الأولى، دار العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص 279.

[4] : كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004، ص ص 26-25.

[5] : زيد منير عبوي، **الادارة الإستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010 ص 21.

لعل تطبيقه في ميادين الأعمال ظهر بصورة واضحة عام 1951 وذلك عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية التخطيط للمشروعات الاقتصادية ركز على التخطيط الإستراتيجي وتطبيقات لصياغة الاستراتيجية.

وتعددت التعاريف واختلفت من مفكر إلى أخر ومن توجهات مختلفة حديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تعطي المفهوم الشمولي والمتكامل للإستراتيجية.

1- **التخطيط والعملية التخطيطية**: وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.

2- **التعلم والفكر الإستراتيجي**: وما يشتق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحدق لصناعة القرارات المهمة والإستراتيجية في المؤسسة.

3- **التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل**: وما يرتبط بها من فهم لشروط المنافسة.

4- **التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الانشطة والأعمال المختلفة**: وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة.[1]

ويمكن توضيح تلك التوجهات والمساهمات الفكرية للباحثين من خلال الجدول التالي:

[1] : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص 30-34.

الجدول(1-1): الأطر المفاهيمية للإستراتيجية:

الأطر المفاهيمية	الباحث	المفهوم
الإستراتيجية / تخطيط،وسائل أساليب وأهداف	Van Newman and morgenstern.1947 Schanedel and hatten.1972	_سلسلة الافعال التي تؤديها المنظمة طبقا لحالة معينة. _الأهداف والأغراض الرئيسية للمنظمة، والبرامج الأساسية للأعمال المختارة للوصول إلى الأهداف الموضوعية، ويدخل ضمن إطار ذلك نماذج تخصيص الموارد.
الإستراتيجية/ فكر وتعلم وقرارات	Ansoff.1965 McNichols.1977	_قاعدة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات والأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة. _سلسلة من القرارات التي تعكس تحديد أهداف الأعمال الأساسية واستخدام المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.
الاستراتيجية /منافسة وعوامل نجاح حرجة وميزات تنافسية	Porter.1980_1985 Robert.2000	_عملية بناء منفردة للمنظمة ذات قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون. _القوة التوجيهية التي تستند عليها قرارات المنظمة الإستراتيجية
الإستراتيجية /تخصص الموارد، وقدرات تنفيذية ومتميزة	Werner felt.1984 Prahalad hmel1993	_امتلاك موارد واستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الاخرين لدخول للصناعةأو تهديدها. _قدرة المؤسسة على بناء الاستراتيجي المتميز من خلال التعلم والمهارات والتكنولوجيا لديها.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، ص ص 30-34.

إن جل التعاريف السابقة صحيحة ومقبولة، ولكن يجب التركيز على المفهوم الشمولي للإستراتيجية الذي يعطي الصيغة الكاملة المتكاملة للمفهوم ومن بين تلك المفاهيم رأى المفكر(minitzberg.1987) أن الإستراتيجية مفهوم يتضمن 5PS (خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، ومناورات يقصد منها التعامل وخداع المنافسين، ونموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة، ومنظور يعطى القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقات صحيحة).[1]

ويرى كل من إدريس ومرسي: إن الإستراتيجية تنطوي على تسعة مهام رئيسية وهي صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها وتنمية صورة المؤسسة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية، تقيم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمن من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، تحليل البدائل الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تحديد أكثر بديل من حيث الجاذبية في ضوء الرسالة وتحديد الأهداف طويلة الأجل، وإستراتيجية المؤسسة العامة والأهداف السنوية والأهداف قصيرة الأجل، تنفيذ الإستراتيجية الملائمة والاستفادة من المعلومات المتولدة عنها لزيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.[2]

ثانيا: خصائص الإستراتيجية: تكمن خصائص الإستراتيجية في العناصر التالية:

1- **الوضوح والشمولية:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة التصور والرؤية المستقبلية، ويجب أن تركز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف وشمولها.

2- **ذات أهمية:** يجب أن تكون الإستراتيجية تبين أهمية رسالة المؤسسة.

3- **موجه للنظام المفتوح:** محاولة إلتحام المؤسسة مع بيئتها يعد أمرا مهما.

4- **قرارات:** هي أداة خاصة بالتوجيهات أساسية للمؤسسة.

[1] : كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004، ص ص 38-40.

[2] : فاضل حنا، **"متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بدمشق"**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الرابع، 2012، ص 72.

5- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

6- إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

7- الإهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.[1]

8- **أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة.

9- **إلزامية الوقت**: الوقت عامل مهم واحترامه واجب وضروري لنجاح أي إستراتيجية.

10- **المرونة:** أي عدم الثبات وقابلية الإستراتيجية للتغير حسب الظروف التي تطرأ عليها.

11- **محددة من حيث المراحل:** هناك من يقسمها إلى ثلاث مراحل صياغة، تطبيق، ورقابة هناك من يرى أنها مرحلتين صياغة وتطبيق باعتبار الرقابة دورية على جميع المراحل.[2]

المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد الإستراتيجية

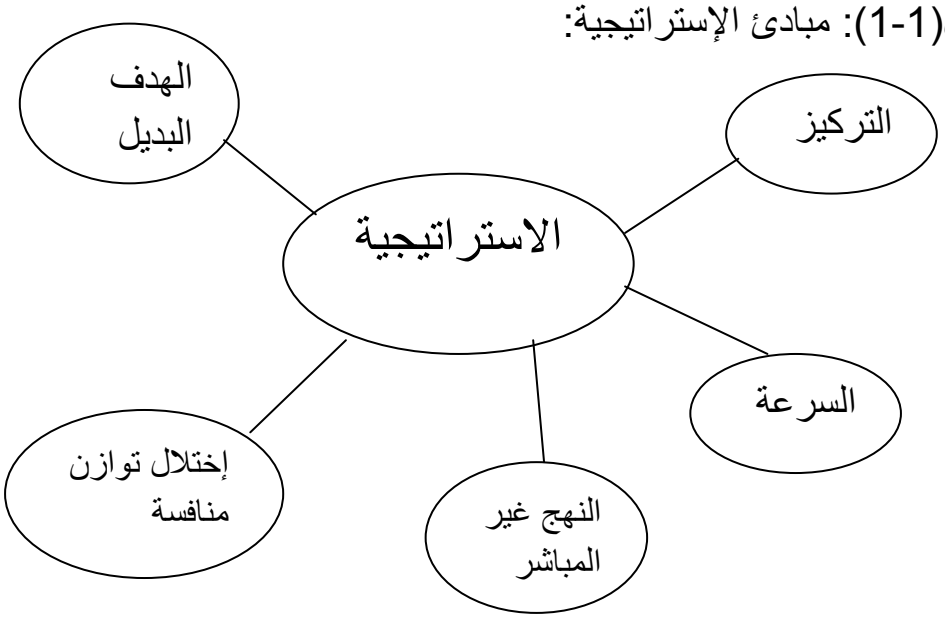
أولا: مبادئ الإستراتيجية:

لا يمكن وضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المؤسسة، ولكن هناك مجموعة من الباحثين حاولوا توضيح بعض المبادئ وهي موضحة في الشكل التالي:

[1] : خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 67-68.

[2] : طبابة موسي، **دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص4-5.

الشكل(1-1): مبادئ الإستراتيجية:



المصدر: أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**، رسالة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 62.

1- **السرعة:** هي مبدأ أساسي في عملية المنافسة وخاصة في عملية التسويقية، ويتطلب من المؤسسة المناورة والتركيز الإستراتيجيات التسويقية في السوق بالسرعة اللازمة لكسب قدر من الربح وأقل تكلفة في أقصى فترة زمنية، وذلك من خلال التكنولوجيا الجديدة الموجهة لتطوير المنتجات، وتنظيم الفعال للإستراتيجيات المختلفة التي تشكل الخطر الكامل للمنافسين.

2- **النهج غير المباشر:** الهدف منه هو الإلتفاف على نقاط المؤسسات المنافسة، والتركيز على نقاط ضعفهم من أجل إغتنام الفرصة التي يتيحها السوق، مع وجود ميزة تنافسية تتمحور حول السلعة، الترويج، التسعير، التوزيع، التركيز مثلا على تجزئة السوق، وتحديد موقع المنتج، وكسب رضا الزبون[1].

[1] : أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**،، رسالة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر، 2012، ص 62.

3- **التركيز:** يجب التركيز على نقطتين أساسيتين في استخدام هذا المبدأ:

- توجيه الموارد نحو القطاع الخاص في السوق.
- التركيز على نقاط القوة للمؤسسة ونقاط ضعف المنافسين.

4- **الهدف البديل:** هذا ما جعل المنافسين بين المطرقة والسندان من خلال تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال تطبيق الهدف البديل والتركيزعليه وهي تنتج ما يكفي من المرونة في استغلال الفرص التي تنشأ في السوق.

5- **اختلال توازن المنافسة:** وهدفه الحد من المنافسة والمقاومة الشرسة التي تواجه المؤسسة في الصناعة، ويرتكز هذا المبدأ على المبادئ السابقة الذكر كلها.[1]

ثانيا: أبعاد الإستراتيجية: لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية، لغرض توضيح مضامينها، ولعل من بين أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **المجال:** يعني الأنشطة والموارد التكنولوجيا، وإختيار الأسواق والبيئات التي تصل فيها المؤسسة.

- **العمليات:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

- **الطرق:** وأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الإستنباطي والإستقرائي، والريادة والتفكير النظامي والمنهجي.[2]

- **الجهات المسئولة عن وضع الإستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسئولة فيها إذا كانت جهات المتخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.

- **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.

---

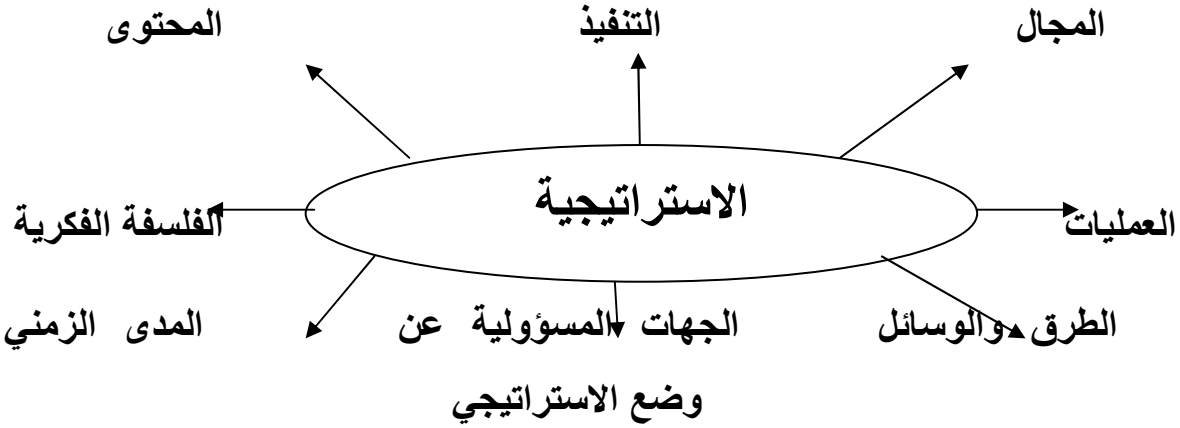
[1] : أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**، مرجع سابق، ص 62.
[2] : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 30.

●**الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقاربي متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

●**المحتوى:** إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

●**التنفيذ:** هل تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.[1] والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-2): أبعاد الإستراتيجية:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،**الإدارة الإستراتيجية**، ص 41

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

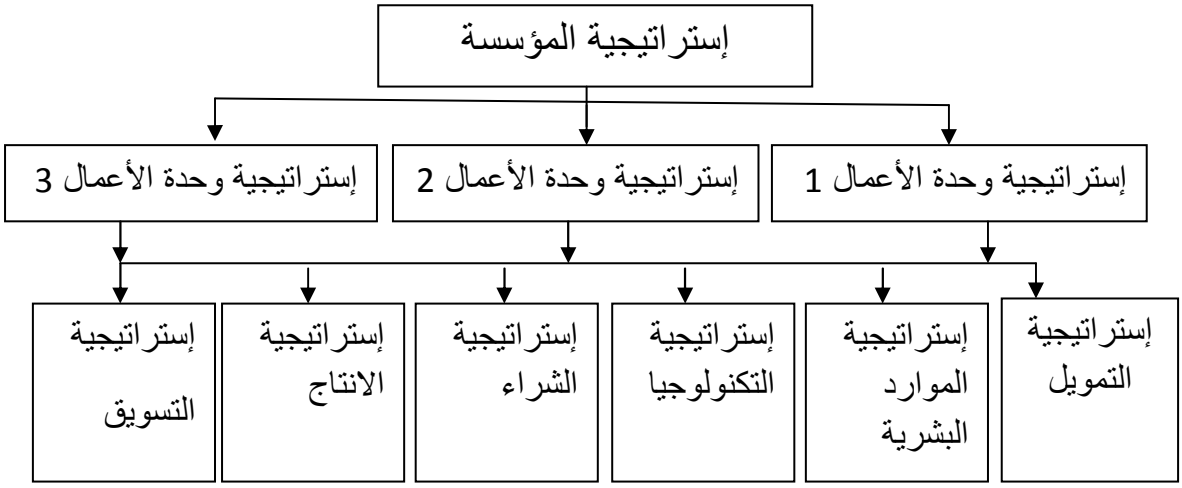
المؤسسة هي مجموعة من الأنشطة ووحدات الأعمال والوظائف، ومع أن هذه الأنشطة والوظائف متكاملة، إلا أن كلا منها له خصوصياته وأهدافه الجزئية وبالتالي كل منها له إستراتيجيته الخاصة، وعلى ضوء هذا القول أوجد الباحثون ثلاثة مستويات من الإستراتيجية وهي: _إستراتيجية المؤسسة ككل.

_ إستراتيجية وحدات الاعمال.

[1] : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، مرجع سابق، ص 30.

_ الإستراتيجية الوظيفية،[1] والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(1-3): مستويات الإستراتيجية:



المصدر:رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة** ، ص 23.

◄**إستراتيجية المؤسسة**: يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، من قبل مجلس الإدارة، تكون طويلة الأجل، وهي تمثل التوجه العام للمؤسسة التي تصاغ في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة، التي تعكس إتجاهاتها العامة نحو النمو ولإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها(سلع/خدمات)لتحقيق توازن في مزيجها التسويقي، وكذلك الإستراتيجيات الخاصة بالأعمال التي ترتبط بالمؤسسة وتدفقات الأموال والموارد بين الأقسام والمستويات.[2]

◄**إستراتيجية وحدات الأعمال:** غالبا ما تكون متوسطة الأجل، من سنة إلى ثلاث سنوات وهي تمثل أهمية كبيرة بإعتبارها تعطي الصيغة العلمية للتنافس وكسب السوق، فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من الوحدات الأعمال الإستراتيجية

[1] : محمود حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 182.

[2] : سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع علي الأداء التسويقي**، رسالة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر، 2014، ص 4.

توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى والتي عادة ما تعبر عن ثنائية منتج/سوق.[1]

◄**الإستراتيجية الوظيفية:** تكون قصيرة الأجل أقل من سنة، هي إستراتيجية خاصة بالتشغيل الجاري للأنشطة المؤسسة، وتمثل نوع من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهور، والأمر في هذه الحالة عاجل وسريع ويحتاج إلى قرارات فورية سريعة ومرحلية، لذلك تظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسب وجود مشاكل طارئة أو فرص متاحة ولا تحتمل التأجيل، مثل إستراتيجية التسويقية خاصة بمواجهة تحديات معينة من دخول منافسين جدد أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور أحد السلع وجودتها، وكذلك تجد الإستراتيجية التصنيعية، والإستراتيجية المالية، والنموذج التالي يوضح المجالات الرسمية للإستراتيجية الوظيفية في شكل سلسلة القيمة لبورتر.[2]

الشكل(1-4):سلسلة القيم لبورتر



المصدر:رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، مصدر سابق، ص 105.

[1] : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 44.

[2] : لعروسي حمزة، **دور دراسة السوق في اختيار إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر، 2013، ص 48.

المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية وكيفية صياغتها

أولا: أنواع الإستراتيجية: يمكن تصنيف الإستراتيجية من حيث التوجه العام إلى أربعة أنواع كما يلي:

1- **الإستراتيجية الهجومية:** هذا النوع من الإستراتيجيات يكون لمواجهة ظروف المحيط التسويقي والتنافسي للمؤسسة وتستهدف هذه الإستراتيجيات المركز التنافسي لبنائه، من خلال عدة أساليب لأخذ أشكالا متعددة منها التوسع، تنمية السلعة، تنمية السوق، غزو الأسواق الجديدة، تقديم سلع أو خدمات جديدة.

2- **الإستراتيجية الدفاعية:** هذا النوع يكون موجها بالدرجة الأولى لمواجهة المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يستهدف إما علاج جوانب ضعف أو التهديدات داخلية، سواء كان من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة، أو إعادة هيكلة التنظيمي أو التدريبي، و تنمية اليد العاملة، كما تستخدم هذه الإستراتيجيات لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة، مثلا مواجهة حرب الأسعار، أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة و...غيرها.[1]

3- **إستراتيجية الإستقرار:** تنطوي هذه الإستراتيجية على فكرة قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحددة ولكنها رسمية في نفس الوقت، وقد تشمل هذه التغيرات تغير محدود في السلعة أو الخدمة أو السوق، كما يهدف هذا النوع من الإستراتيجيات إلى تركيز الموارد في إتجاه معين وهي تقود المؤسسة إلى الوضع الدفاعي.[2]

4- **الإستراتيجية المختلطة:** يمكن للمؤسسة إستخدام أكثر من إستراتيجية واحدة، أي يمكن إستخدام عدد من الإستراتيجيات في وقت واحد، بصفة خاصة عندما تتعدد وحدات الأعمال، وإن كان هذا لا يعني عدم إمكانية المؤسسة على إنتاج نوع واحد

[1] : أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**،2012 مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر، ص 63.

[2] : عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 282.

من السلع أولا يجد لديها وحدات أعمال إستراتيجية إستخدام أكثر من إستراتيجية أو بفترات زمنية متتابعة.[1]

و الشكل(1- 5): أنواع الإستراتيجية ومتى يمكن استخدامها:

● بيئة مستقرة نسبيا ●سلعة في مرحلة الاستقرار أو النضج ●تحقيق المؤسسة لمستوى مرضي من النجاح	الإستراتيجية الهجومية
●بيئة تنافسية ●سلعة أو خدمة في مرحلة التقديم أو الانطلاق ●وصول السلعة إلى مرحلة التدهور	الإستراتيجية الدفاعية
●إمكانية الحصول على إيرادات في مجالات أخرى ●انخفاض مستوى أداء المؤسسة	إستراتيجية الاستقرار

المصدر:عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 283.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية عملية مهمة وضرورية ونجاح أي إستراتيجية مرتبط بنجاعة صياغة الإستراتيجية، يتطلب إعداد الإستراتيجية الخطوات التالية في مراحل معينة وتختلف هذه المراحل من مؤسسة إلى أخرى لكنها تشترك في بعض الخصائص رئيسية وهي:

[1] : طارق محمد السويداني، محمد أكرم العدلوني، **الإدارة الإستراتيجية**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 29.

المرحلة الأولى: التحليل الإستراتيجي للبيئة: والذي يمكن تسميته بالتشخيص الإستراتيجي للبيئة وفي هذه المرحلة يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة هي

_عناصر البيئة الداخلية: بعملية تحليل لعناصر هذه البيئة يمكننا معرفة ما للمؤسسة من موارد وإمكانيات بشرية ومادية وتكنولوجيا.[1]

_عناصر البيئة الخارجية: تتكون من المنافسين والسوق، والموردين، التكنولوجيا، القوانين والتنظيمات العامة للدولة.[2]

والهدف من تحليل عناصر البيئة هو معرفة إن كانت موارد وإمكانيات المؤسسة الداخلية متوازنة مع ما في البيئة الخارجية من فرص ومخاطر التي إما تكون فرصة للمؤسسة أو تشكل تهديد وتعرقل سير عمل المؤسسة.[3]

المرحلة الثانية: والتي تحتوي على مجموعة من الخطوات وهي:

1- **تحديد رؤية ورسالة المؤسسة**: يجب أن تكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي.

2- **الرؤية:** يقوم المؤسسون والقائمين على المؤسسة بمحاولة تحديد صورة ذهنية للمستقبل المنشود للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الجلسات العامة ففيها تحدد مدتها، ويقوم الفريق بكتابة عبارة موجزة تلخص طموحات والآمال التي يرغب الفريق في تحقيقها للمؤسسة،[4]وفي ظل إنتهاج المؤسسة لفلسفة الجودة تكون الرؤية كالتالي:

---

[1] : أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 58.

[2] : لعروسي حمزة، **دور دراسة السوق في اختيار إستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر، 2013 ،ص 49.

[3] : فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

[4] : طارق محمد السويداني، محمد أكرم العدلوني، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 40.

لكي تحسن الجودة يجب أن ننتج طبقا لمتطلبات محددة وواضحة وأن نتوقع أن يؤدي كل فرد عمله بشكل صحيح من أول مرة، وفقا لمتطلبات السابقة أو تعديلها بصورة رسمية.[1]

3- رسالة المؤسسة: هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة.

إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عدة فترات زمنية طويلة المدى، وفي حقيقة الأمر نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمؤسسة يجيب على أربعة أسئلة هامة وهي:[2]

_ما هو عمل المؤسسة الآن وماذا سيكون في المستقبل؟

_لمن يؤدى هذا العمل؟

_لماذا يوجد المؤسسة؟

والإجابة على هذه التساؤلات الأساسية تساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في مشاكل.

4- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل الرسالة المحددة مسبقا، ويجب أن يؤدي إنجاز الأهداف الى تحقيق الرسالة، وتعرف هذه الأهداف على أنها النتائج النهائية للنشاطات المخطط لها مسبقا وعادة ما تتضمن ما يلي:

_ما الذي سيتم إنجازه ؟ الأهداف.[3]

_متى ؟ البعد الزمني.

_من سيشارك في عملية الإنجاز ؟ القدرات البشرية.

---

[1] : ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009، ص 63.

[2] : مؤيد سعيد السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005، ص 27.

[3] : مزوغ عادل، **البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي**، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 106.

يمكن تصنيف الأهداف إلى ثلاثة مستويات حسب البعد الزمني وهي :

_الأهداف قصيرة الأجل: والتي تكون مدتها لا تتعدى السنة.

_الأهداف متوسطة الأجل: تلك الأهداف تكون مدتها بين السنة والخمس سنوات.

_الأهداف طويلة الأجل: وغالبا ما تكون مدتها تصل إلى عشرون سنة.[1]

و يجب أن تتصف هذه الأهداف بمجموعة من الخصائص العامة كأن تكون عقلانية وموضوعية، وقابلة للتطبيق، دقيقة وواضحة ولا تتعارض مع الأهداف الفرعية حسب أنشطة الأعمال، وتعكس الإمكانيات الحقيقة للمؤسسة، والفرق بين الهدف والغاية، هو أن الهدف يعكس ما يريد الفرد أن يحققه على المدى البعيد، وفي الغالب لا تخضع للقياس الكمي، على عكس الأهداف التي تشتق من الغايات النهائية ويجب تحقيقها كتعظيم الربح.[2]

المرحلة الثالثة: وضع الإستراتيجيات والبدائل المتاحة: بعد دراسة المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية ووضع الرسالة وتحديد الأهداف تتاح أمام المؤسسة مجموعة كبيرة من البدائل التي تناسب إمكاناتها والظروف المحيطة بها، والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.[3]

المرحلة الرابعة: إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية: هي العملية التي يتم من خلالها جني ثمرة العمل السابق كله وتشمل مرحلة إختيار واحد من بين العديد من البدائل المتاحة للمؤسسة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الإستراتيجية: هنا تقوم المؤسسة بوضع جميع الأنشطة والعمليات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ.

---

[1] : فبصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعيار الاداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص17.

[2] : مؤيد سعيد السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 29.

[3] :سوما علي سلطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال**، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 30.

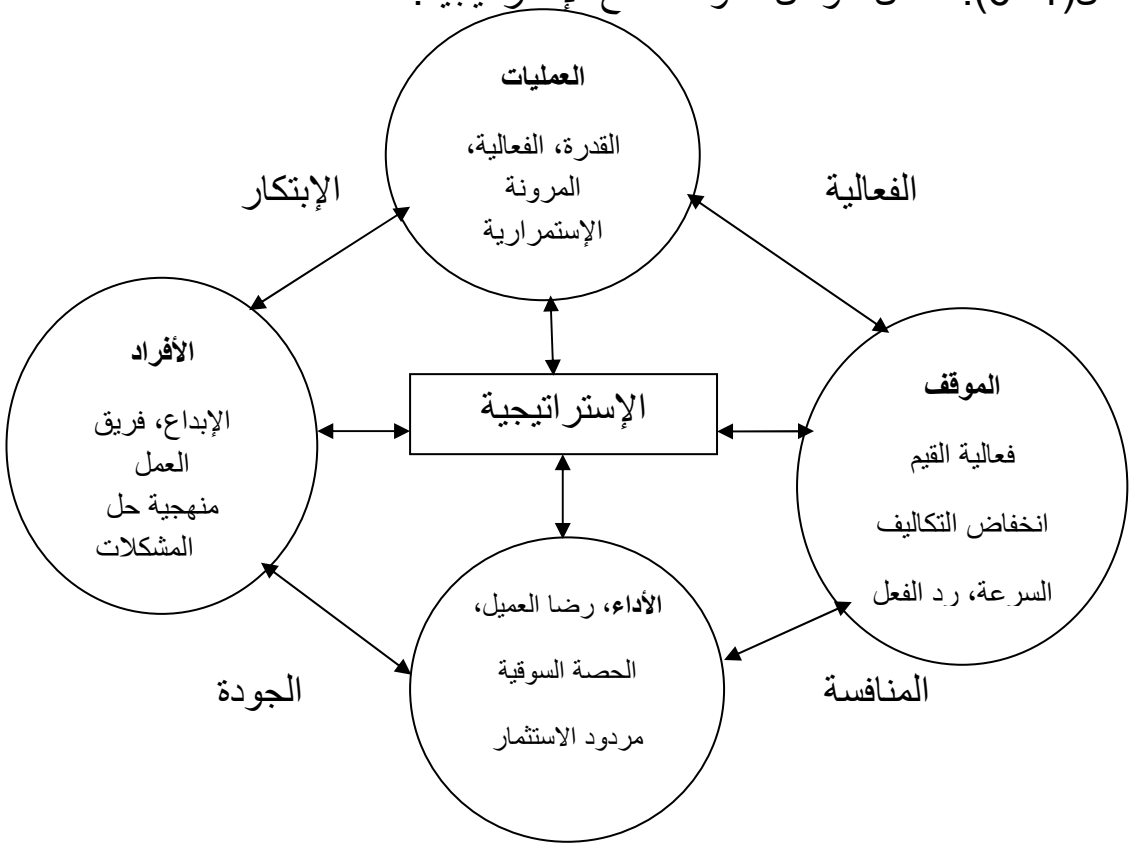
المرحلة السادسة: مراقبة ومراجعة الإستراتيجية: وتقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإخضاع كل العمليات للمراقبة لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وهي على ثلاثة مراحل:

_**المرحلة الأولى**: مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

_**المرحلة الثانية**: قياس الأداء ومراجعة النتائج والتأكد من الأداء التنظيمي.

_**المرحلة الثالثة**: إتخاذ القرارات التصحيحية.[1] والشكل التالي يوضح هذا التفاعل:

الشكل(1- 6): تفاعل عوامل المؤسسة مع الإستراتيجية:



المصدر: ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2009، ص 25.

[1] : فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، 2000، ص 59.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

إن الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية نتيجة إعتماد خيارات إستراتيجية معينة، ثم إختيار واحد من بين مجموعة البدائل التي تم توليدها وفق الظروف والمتغيرات المؤسسة، لا يكون إلى عبر تحليل أداء المؤسسة، لمعرفة مدى تحقيق رسالة المؤسسة، وأهدافها عند إعتماد خيار الإستراتيجي معين، فالأداء الفعال يعكس حالة النجاح للمؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها، والسبب هنا يعود إلى إعتماد الخيار المناسب للعوامل البيئية الداخلية والخارجية أو إخفاق عملية التحليل الإستراتيجي بين الأسباب والنتائج أو وضع الأهداف الممكنة التحقيق والعكس صحيح.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الخيار الإستراتيجي نذكر من بينها ما يلي:

يعبر الخيار الإستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ الهدف، الإستراتيجية محدودة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد، وينبغي التميز بين الخيار الإستراتيجي والإستراتيجية، فالخيار الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات، في حين أن الإستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.[1]

و عرفه Thompson: هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، وقادرة على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل أخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.[2]

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، مكتبة اقرأ قسنطينة، 2008، ص 130.
[2] : محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.

ويشير الخيار الإستراتيجي إلى العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الإستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتعتمد على طبيعة الأهداف الماضية، ونتائج تقويم الأداء، ومستوى الطموح الذي يتبناه متخذ القرار، ونوع وطبيعة الضغوطات المتولدة عن أصحاب المصالح في المؤسسة.[1]

وحسب مدخل التحليل الإستراتيجي يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على أنه الحالة الناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم غير أنه بالنسبة للمؤسسة ما هو إلى قرار أو بديل يتم إختياره من بين البدائل المتوفرة، وفقا لفلسفة الإدارية وقدراتها وإمكانياتها والأهداف المراد الوصول إليها، لكونها البديل الأكثر تناسبا لوضعها الحالي وأفاق التطور المستقبلي وقدراتها على التكيف مع البيئة الخارجية، بمختلف متغيراتها وظروفها المحيطة في إطار رسالتها وأهدافها.[2]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي

هناك عدة عوامل مؤثرة على الخيار الإستراتيجي ولعل من أهمها ما يلي:

حسب (Steiner & miner 1982): لخصها في

العوامل البيئية الخارجية من:

_عوامل اجتماعية و اقتصادية.

_عوامل سياسية.

_عوامل تكنولوجية و عوامل تنافسية.

[1] : كاظم نزار الركباني، **الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص201.

[2] : لعروسي حمزة، **دور دراسة السوق في اختيار إستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 85.

و العوامل البيئية الداخلية من:

_ الهيكل التنظيمي.

_الأهداف.[1]

_توجيهات المديرين.

_ كفاءات العمليات وقدرات العاملين.[2]

و حسب (Thompson ,1984):

_ الفرص والتهديدات البيئية.

_ القدرات والموارد التنظيمية.

_ قيم وطموحات المديرين.

_ الإلتزامات الاجتماعية والإعتبارات الأخلاقية.

وحسب (Ginsberg & venkatraman) :[3]

_ دورة حياة المنتج.

_ فهيكل السوق والهيكل التنظيمي

_حالات التأكد أو عدم التأكد

_نمط الإدارة ومعايير الأداء.

و هناك من حصرها في العوامل السلوكية و تنافسية للمؤسسة.

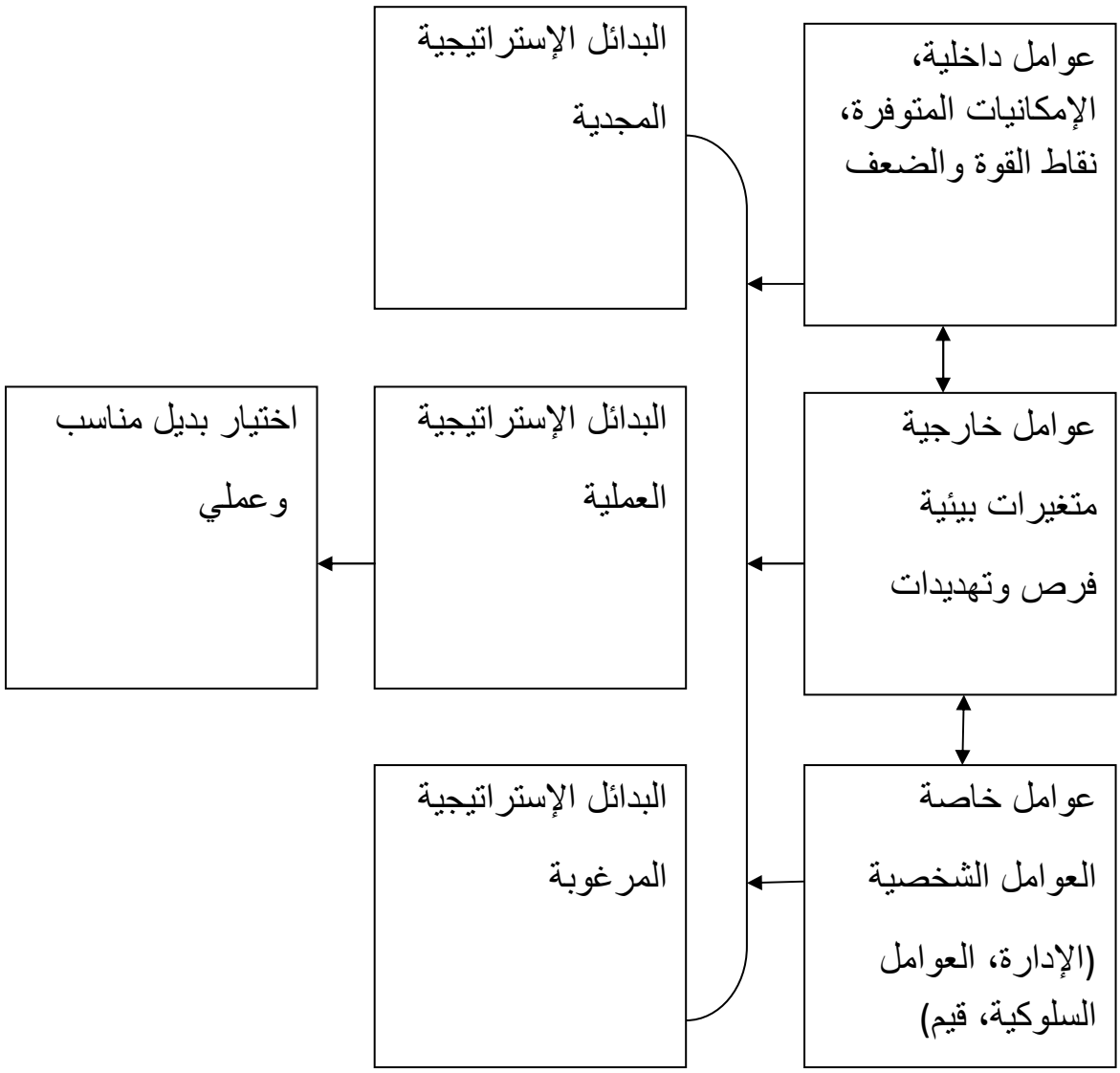
---

[1] : زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 214 .

[2] : فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 156

[3] : سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي** ، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 11.

الشكل(1-7):التالي يوضح العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي:



المصدر: محمود حاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجية التسويق**، ص 107.

المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بالتشخيص الداخلي والخارجي لبيئتها الذي يمكنها من معرفة نقاط قوتها ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات، فضلا عن قيام المؤسسة بتحديد مسارها الإستراتيجي ليضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها، وهنا يصبح للمؤسسة مجموعة إستراتيجيات مقسمة على النحو التالي:

_خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي.

_خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

_خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي.[1]

أولا: الخيارات على المستوى الكلي:

هذه الإستراتيجيات تتعلق بإهتمامات وعمليات المؤسسة التي تمارس مجموعة أعمال، وتهتم هذه الإستراتيجية بالأهداف والغايات التي تريد المؤسسة الوصول إليها وهي أربعة إستراتيجيات:

1- **إستراتيجية النمو:** تحظى بشعبية كبيرة لدى المديرين لأنها عادة ما يقرون بنجاحها، وبسبب سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة حركية إلى النمو لكي تضمن البقاء ولأنها تمكن المؤسسة من تغطية أخطائها، وهي تعد مؤشر على نجاح المؤسسة وتسعى لتحقيق الأهداف التالية:[2]

_تحقيق ديمومة وبقاء للمؤسسة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة.

_تحقيق فعالية المؤسسة.

_إشباع حاجات أسرة المؤسسة من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافهم.

_تحقيق اقتصاديات الحجم.

_تقوية العلاقة بين المؤسسة والمجهزين.

وعند اعتماد المؤسسة على إستراتيجية النمو فإن أمامها العديد من البدائل التي تندرج تحت هذه الإستراتيجية، ومن أهم تلك الإستراتيجيات ما يلي:

[1] : فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 162.

[2] : كاظم نزار الركباني، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 203.

_إستراتيجية التركيز: تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على الموارد على منتج معين أو عدد من المنتجات أو التركيز على تكنولوجيا واحدة من أجل تحقيق تفوق على المنافسين في مجال معين.[1]

_إستراتيجية التنويع: هي على عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، وهذه الإستراتيجية تعتمد بسبب تنويع المخاطر، مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع، والبعد عن احتكار صناعة معينة وغيرها من الأهداف، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المباحث اللاحقة.

_إستراتيجية الإندماج: ويقصد بها إنضمام إلى مؤسسة أعمال أو أكثر وتكون نتيجة الإندماج عادة بين مؤسسات متماثلة الحجم.[2]

_إستراتيجية الاستثمار: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل الإدارة على بناء مؤسسة ناجحة، وتعمل لإيصالها إلى أعلى درجات النمو، وعندما تعمل على بيعها الى مؤسسة أخرى وفقا لشروط معينة، وتحقق من خلالها أرباحا معتبرة.[3]

2- إستراتيجية الاستقرار: تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الإستراتيجية تغيرات كبيرة إستنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة وتركز المؤسسة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تحسين وتقوية ما لديها من مزايا، وبهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تتسبب بحالة من عدم الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية، وهي تنطوي على مجموعة الخيارات من بينها:[4]

---

[1] : فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 176.

[2] : محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2008، ص 27.

[3] : لعروسي حمزة، **دور دراسة السوق في اختيار إستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 63.

[4] : طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 406.

_إستراتيجية التجديد والإنعاش: ومن خلالها تقوم المؤسسة بإعادة التشكيل للإمكانيات أو القيام بالحملات الإعلانية لتغير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها والهدف منها الابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصل اليها المؤسسة.

_إستراتيجية الحصاد: من خلالها يتم التضحية بالمنتوج في المستقبل لزيادة التدفقات النقدية الحالية للمنشأة، وهي في الغالب مؤقتة.

_إستراتيجية التريث: تعتمدها المؤسسة عندما تسعى إلى خفض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت.

_إستراتيجية عدم التغير: أي تستمر بنفس أسلوبها السابق، وهذا لعدم رغبتها في إجراء عملية التحليل الإستراتيجي.[1]

3- إستراتيجية الانكماش: تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في:

تقليص أعمالها بطريقة ما من جراء الضغوطات التنافسية، والاقتصادية وغيرها وهي أنواع من بينها ما يلي:

_إستراتيجية التخفيف والالتفاف: بموجبها تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عن طريق تخفيض الإستثمار، وكلفة العمليات من بذل جهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.

_إستراتيجية التجرد: من خلالها تقوم المؤسسة بإلغاء جزء من أعمالها عند فشل هو عندما يكون حصته السوقية صغيرة.

_إستراتيجية التحرير: وهي قيام المؤسسة بتغيير رئيسي في أعمالها، يكون القيام بها صعبا لأنها تتطلب قدرا كبيرا من المرونة.

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، مكتبة إقرأ قسنطينة، 2008، ص 141.

_إستراتيجية التصفية: وتعد الخيار الأخير للمؤسسة، وبموجبها فإنها تقوم بإنهاء أعمالها، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية.[1]

4_إستراتيجية المختلطة: هنا تقوم المؤسسة بالإعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات السابقة، من نمو وإنكماش وإستقرار، ويكون أما في نفس الوقت أو في اوقات متتابعة.[2]

ثانيا: إستراتيجيات وحدات الأعمال: يعد تحديد البدائل على مستوى وحدات الأعمال في القضايا الرئيسية التي تحقق للمؤسسة، مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها:

أ- إستراتيجية تنافسية: تشير إلى اختيار المؤسسة لمجموعة أو جملة من النشاطات والإستراتيجيات التنافسية التي تتعلق بموقف تنافسي، تختاره المؤسسة لتقديمه إلى زبائنها حتى تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسين، ويتفق الباحثون أن نموذج porter لإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو المفضل حيث حدد تلك الإستراتيجيات التالية: التركيز، الكلفة الدنيا، التمايز، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(1-8):الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

الميزة التنافسية		
تمييز المنتج_الخدمة	الكلفة المنخفضة	نطاق المنافسة
تمييز	قيادة شاملة للكلفة	واسع
تركيز(تمييز)	تركيز(الكلفة)	ضيق

المصدر:طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، ص 418.

[1] : مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 174.
[2] : بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر، **صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بشار، ص 15.

1- إستراتيجية الكلفة المنخفضة الشاملة: تتضمن هذه الإستراتيجية تخفيض كلفة الإنتاج حتى يكون بالمستطاع بيع المنتجات بسعر منخفض في أسواق المؤسسة، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي:

توافر اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكونة من مشترين واعيين تماما للسعر.

2- إستراتيجية التركيز: تتضمن هذه الإستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل بلا منازع في السوق أو بصفة أفضل،[1] وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج فالسمة الرئيسية للتركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي أي سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية.

3- إستراتيجية التمييز: وتكون من خلال تقديم منتج أو خدمة ذات مواصفات متمايزة، من خلالها يدرك العملاء، وكذلك المنافسين، إن المؤسسة تقدم منتوجا منفردا ومتميزا، [2] من خلال سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، جودة غير عادية، الريادة في التكنولوجيا، سمعة جيدة، وتزداد درجات التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

[1] : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي منصور إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 418.

[2] : طبابة موسي، **دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية**، رسالة ماستر، كاية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 15.

الشكل(1-9):ملخص عام لإستراتيجيات العامة التنافس:

أنواع الإستراتيجيات		
التركيز	قيادة التكلفة	التمييز

الأفضلية التنافسية	منتج	منخفض أساسا من خلال السعر	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد
	قطاعات سوقية	منخفضة السوق ككل	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفضة قطاع أو عدد محدود من القطاعات
	جوانب التمييز و التفرد	التصنيع وإدارة الموارد	بحوث التطوير المبيعات و التسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1998 ،ص 125.

ب- إستراتيجية تعاونية: تلجأ المؤسسة إلى صياغة إستراتيجية لتعاون عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها مع شريك أخر، وهذا ما وجب على المؤسسة أن تعي طبيعة هذا التعاون ومجالاته وكيفية الإستفادة منه بشكل كبير لصالح المؤسسة، ويكون بأشكال مختلفة منها المحدود ومنها الواسع المجال.[1]

ثالثا: الإستراتيجية الوظيفية: لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة ككل، أو وحدات الأعمال حسب نشاط المؤسسة، وهي تشمل

[1] : عمر تمجغيدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2013، ص 16.

الوظائف الرئيسية للمؤسسة من (تسويق، إنتاج، بحث وتطوير، موارد البشرية) وهي تهدف إلى بلوغ النشاطات الوظيفية القدر العالي من الكفاءة والفاعلية.[1]

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع

تعتبر إستراتيجية التنويع من الاختيارات الإستراتيجية الشائعة لتطور معظم المؤسسات والفرق بين التنويع وتوسيع سوق سلعة ما، هو أن التنويع يتضمن الانتقال إلى أسواق جديدة، أما توسيع سوق السلعة فيتضمن التطوير الداخلي لسلعة جديدة أو بشراء سلع جديدة من الخارج وأهم نقطة ضعف هذا البديل مقارنة مع البدائل الأخرى، إذا ما وجدت أن تخصصها في عمل واحد لا يحقق لها أهدافها ولا يوصلها إلى ما تصبوا إليه ومن أهم ميزاته زيادة نسبة النمو، خاصة إذا كانت الماركات السلعية الحالية تواجه مشكلات عديدة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لإستراتيجية التنويع بالتفصيل لمعرفة كل الجوانب المحيطة بها.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع و أهميتها

أولا: مفهوم إستراتيجية التنويع:

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الإقتصادية إستراتيجية التنويع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي.[2]

والتنويع عند Thompson: هو القدرة على تنسيق الأنشطة والمبادرات الإستراتيجية عبر الأعمال والدول من خلال توجيه موارد المؤسسة مباشرة نحو أنشطة

[1] : زيد منير عبوي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010، ص 141.
[2] : Michel berger**, managment stratégique.des pmi/pme**, guid métthodologique, ed, economica, paris, 1991 , p80.

البحث والتطوير، ودمج الخبرات والإمكانيات والموارد وإتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها وبذلك يمكن للمؤسسة أن تمتلك معاقل وحصون أرباح متعدد سواء في بلدها أو بلدان متعددة.[1]

والتنويع من وجهة نظر Ansoff: حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما إمتلكت مؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفصلة للمؤسسة الرائدة الكبيرة.[2]

أما Berry فيعرف التنويع"بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة"، في حين يعرف آخرون من أمثال Pitts و Rumelt التنويع على أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الإستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد[3].

إستراتيجية التنويع: وتعني زيادة مبيعات المؤسسة من خلال تطوير وتنويع سلعها أو خدمتها وفتح أسواق جديدة.[4]

مما تقدم نستخلص إلى أن إستراتيجية التنويع تعني أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتوسع من خلال:

_ تقديم منتجات / أو خدمات جديدة.

_ كسب حصص سوقية جديدة.

---

[1] : سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، **"فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع إستراتيجيات التنويع"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013 ،ص 29.

[2] : طاهر محسن منصور الغالبي، محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2007، ص 382.

[3] : جعيجع نبيلة، **إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية**، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2007، ص 82.

[4] : Praveen.r.rayyan,**on the measurement of corporate diversification strategy** ,evidence from large us, sertin firm, Strategic management journal,vol13,n219_235, new York,university,p219.

_ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياته الحالية.[1]

غير أن دوافع اللجوء إلى التنويع، لا تتوقف عند هذا الحد، بل هو أيضا أداة للمناورة الإستراتيجية في مواجهة حالات عدم التأكد في ظل محيط متغير، لذلك يوظف كإستراتيجية لمواجهة المنافسة أيضا.[2]

ويرى بعض الباحثين أن هناك مؤسسات كثيرة إنهارت وتراجعت مكانتها في السوق بسبب عدم إعتمادها على إستراتيجية تنويعية، التي من شأنها أن ترفع من مكانتها والأداء المقدم.[3]

ثانيا: أهمية إستراتيجية التنويع:

تتجلى أهمية التنويع كونه يضمن للمؤسسة التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضا، فضلا على ذلك فهو يضمن المؤسسة[4]:

_ الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا.

_ انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي، إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.

_ تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من إنخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.[5]

_ تحقيق التوازن الإقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

---

[1] h.igor ansoff,**strategies for diversification**, Harvard business review and harverd business school, pub,p113

[2] : محمد محمد إبراهيم، **إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 378.

[3] : saih hwee.ang**, internaional diversification,** busniness review, the university of Auckland, vol 9, no 1, 2007, p17

[4] : محمد محروس إسماعيل، **اقتصاديات الصناعة والتصنيع**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1997، ص 175.

[5] : عيسى يحه وآخرون، **التسويق الاستراتيجي** ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 270.

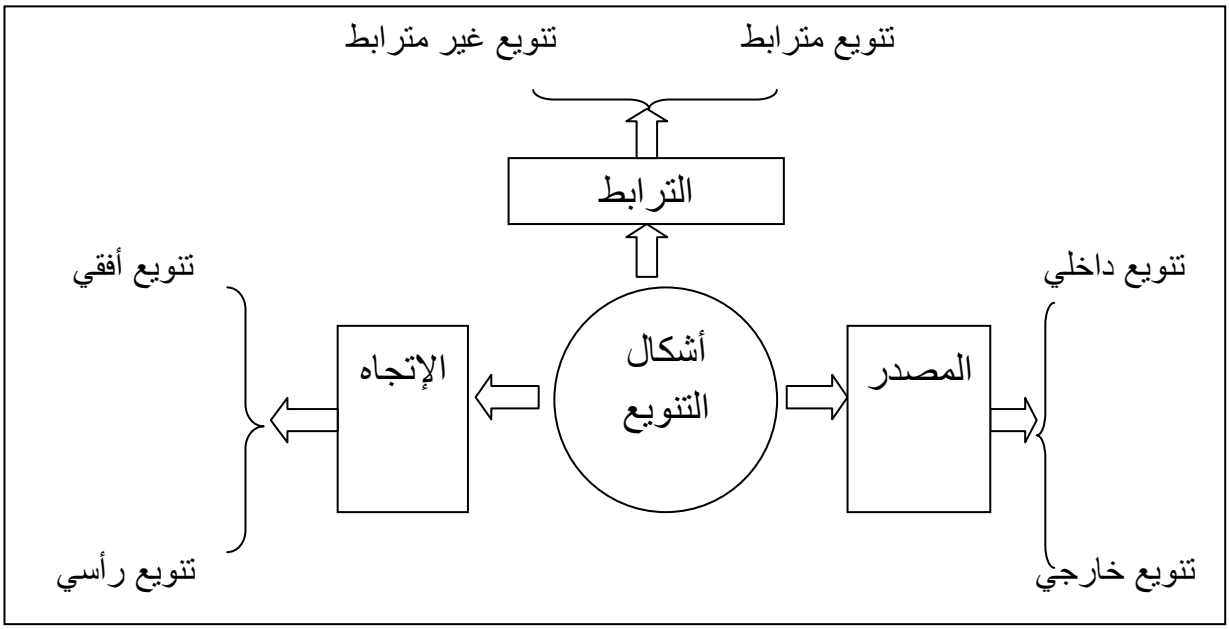
غير أنها بالمقابل تنطوي إستراتيجية التنويع على جملة من العيوب والمآخذ لعل أهمها:[1]

- **تعقيدات التسيير**: أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجزئة إستراتيجية، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني إرتفاع التكاليف الثابتة.
- قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية، ومع ذلك قد لا تستطيع التخلي عنه بسبب حواجز الخروج، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنويع

تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زياد وإنتاج فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعماها ومنتجاتها وزيادة انتشارها، كما هي عليه في الوضع الحالي، ويمكن النظر إلى أشكال التنويع حسب ثلاثة أبعاد: الترابط، المصدر، الإتجاه، كما في الشكل:

الشكل (1- 10): أنواع إستراتيجية التنويع:



المصدر:رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ص 144.

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 154.

1- **أشكال إستراتيجية التنويع حسب الترابط:** هناك نوعين من أشكال التنويع تندرج تحت بعد الرابط وهما :

1-1 التنويع مترابط: تقوم المؤسسة في إطار التنويع المرتبط بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا إستراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة[1]، وهذا الإرتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، أو الأسواق حيث يشمل هذا الإرتباط جانب معين أو أكثر مثل إرتباط بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين، مما يمكن المؤسسة من الإستفادة من تشارك ومزج عناصر الإنتاج التي تؤدي إلى خلق درجة عالية من قوة التضاعد، تبرز قيمة مضافة تدعم بصورة كبيرة الميزة التنافسية للمؤسسة، وترفع المبيعات والأرباح إلى مستويات جديدة وذلك مقارنة بإستغلالها لكل عنصر منها على حدى.

مثل: يستطيع مصنع بيع اللحوم المجمدة أن يستفيد من بقايا اللحوم في إعداد بعض الأطعمة للحيوانات.

إن قرار التوسع يعتمد بصورة أساسية على قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق لموقع منتجاتها الحالية، على منحنى دورة حياة المنتج، حيث أن المبيعات التي تمر بمرحلة النضوج في دورة حياتها، هي عادة المنتجات التي ستواجه منعطفا هاما مستقبلا، فإما أن يتم تطويرها بصورة تجعلها أكثر جاذبية أو يتم التخلي عنها وإنقاص إنتاجها والتوسع في منتجات جديدة من المتوقع أن يكون الطلب عليها عاليا في المستقبل.[2]و يأخذ شكلين:

أ_**التنويع المتمم المترابط:** يحدث هذا النوع عندما تقوم المؤسسة بتنويع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وطبقة إنتاجية إلى مجموعتها الموجودة لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير ويستخدم عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة،

[1] : سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي** ، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 14.

[2] : محمود جاسم الصميدي، **إستراتيجية التسويق المدخل كمي وتحليلي**، الطبعة الثانية، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 112.

لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن إستغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.[1]

ب_التنويع التكميلي المترابط: ترتكز هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسة بالدخول في أسواق منتجات وخدمات جديدة، تتطلب مهارات مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعليا، وتستخدم هذا النوع عندما يكون لدى المؤسسة مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذات جاذبية متدنية.[2]

2-1 التنويع غير المترابط: يحدث ذلك عندما تدخل المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، هذا النوع من التنويع يتضمن إضافة منتجات أو خطط إنتاجية جديدة كليا إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة، وهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الإستثمار، عوضا عن وجود خط متصل يربط بين أعمال المؤسسة، مثل إستثمار شركة الخطوط الجوية في صناعة الدواء،[3] ويكون ملائما للمؤسسات الإقتصادية التي تعمل في صناعة غير جذابة، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنويع المنتجاتها، حيث يكون الخيار المناسب أمامها تنويع في مجالات ليس لها صلة بالحالية.

ومن المهم الإشارة أن هناك دراسات أجراها rumelt أن المؤسسات التي تنشط في صناعات مرتبطة بالصناعات الأساسية تكون أكثر ربحية من تلك التي تعتمد على صناعات غير مرتبطة، وذلك من خلال دراسات ميدانية قام بها عام 1974 وعام 1982، التي أكدت ذلك[4]، ودراسات أخرى أجريت على 48 شركة في نيجيريا قام بها

---

[1] : محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية** ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،2007، ص 412.

[2] : إيمان غرزولي، **البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص 92.

[3] : عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييربسكرة، الجزائر، 2014، ص 19.

[4] : سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي** ، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 15.

ade oydija وكانت النتيجة نفسها، كما يمكن للمؤسسة استخدام النوعين من التنويع المترابط وغير المترابط، فقد نجد مؤسسة لديها أنشطة مترابطة مع المنتوج الأصلي،

وأخرى لا صلة لها مع الآخرين، أو منتجات تخدم قطاع سوقي معين، ومنتجات لا علاقة لها بهذا القطاع.[1]

2- **أشكال التنويع حسب المصادر:** هناك نوعين من المصادر:

2-1 تنويع داخلي: يعتبر التنويع داخليا إذا لجأت المؤسسة إلى مواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة، في مجالات العمل الحالي وذلك عن الطريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة نفسها، ويتمثل هذا النوع من التنويع في التوسيع في المنتجات التي تقدمها المؤسسات الى الأسواق المحلية أو التوسع في سوق أو تقسيمات سوقية جديدة، أو تقديم منتجات جديدة في أسواق حالية تعمل في المؤسسة[2].

ويأخذ التنويع الداخلي حسب ansoff الى اربعة أشكال :

- **اختراق السوق:** أي دخول أسواق جديدة بمنتجات حالية.

- **تنمية السوق:** تسويق منتجات جديدة في أسواق حالية.

- **تطوير السوق:** أي توسيع نطاق السوق الحالى يجذب زبائن جدد.

- **التنويع :** تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

---

[1]: ade oyedijo ph.d, **Effects of Product – Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: An Empirical Study of Some of contrenporay Companies in Nigeria.**,american enternational journal research,vol2,n3,march 2012,p200.

[2] : بوقرة رابح، جعيجع نبيلة، **أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة كوندور**، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مسيلة، ص 6.

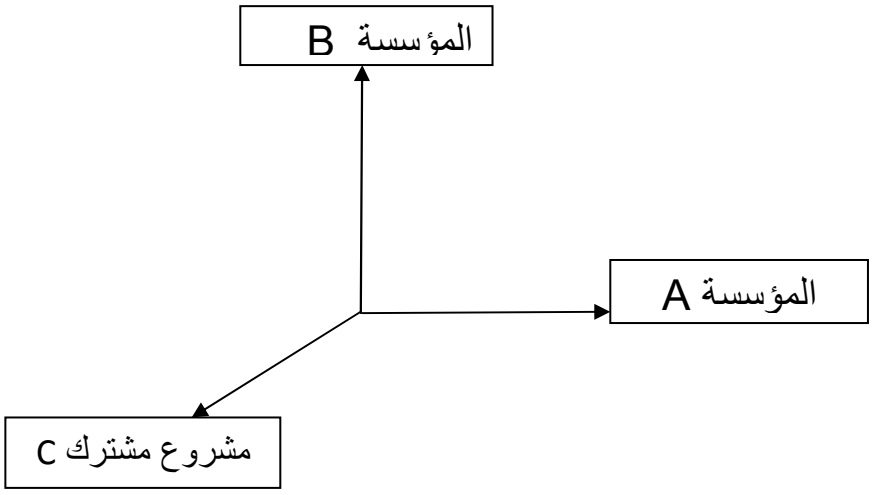
الجدول(1-2) :التنويع الداخلي حسب ansoff.

		المنتج	
		حالى	جديد
سوق	حالى	إختراق السوق	تنمية السوق
	جديد	تطوير السوق	التنويع

المصدر:محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة،** رسالة ماستر،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 36.

2-2 التنويع الخارجي: إن التنويع الخارجي إذا قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى أو عبر الانتساب أو الاستحواذ، أو من خلال المشروعات المشتركة[1]، ويأخذ التنويع الخارجي الأشكال التالية:

الشكل(1-11):التنويع الخارجي:



المصدر:رحيم حسين، **إستراتيجية مؤسسة،** مكتبة إقرأ بقسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص 146

_الإستحواذ أو الإمتصاص: أي قيام مؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من الصعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى أو اسواق أخرى.

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية مؤسسة**، مكتبة إقرأ بقسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص 144.

_الإندماج: ويعني إلتحام مؤسستين أو أكثر في مؤسسة واحدة، أي دمج أصول المؤسستين أو المؤسسات المندمجة لتتشكل مؤسسة واحدة، وهذا يعني أن محفظة منتجات واسعة، وبالتالي أسواق المؤسسة الجديدة سيكون أوسع.

_المشروعات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء أو اندماجا وإنما هناك مشروعا أي مؤسسة جديدة تم إنشاؤها باشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة، وهذا المشروع الجديد يكون مستقلا وله إدارة خاصة.[1]

3- التنويع علي أساس الإتجاه: وفي هذا النوع من التنويع يوجد شكلان وهما :

3-1 التنويع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة متشابهة لأنشطة الأصلية او بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء[2]، ويكون التنويع الأفقي بنوعين:

3-1-1 التنويع الأفقي المترابط: من خلال إضافة منتجات جديدة لأسواق حالية.

3-1-2 التنويع الأفقي غير المترابط: بإنتاج منتجات جديدة تماما لا علاقة لها بالمنتوج الحالي.[3]

3-2 التنويع الرأسي: وهو توجه الموارد وإمكانيات المؤسسة وأنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي، ويتم ذلك عند قيام المؤسسة بإدخال مرحلة إنتاجية تلي أو تسبق المرحلة التي تقوم بها، مثل قيام مؤسسة لإنتاج القماش القطني أي القيام بمرحلة النسيج فقط بإدخال عملية أو مرحلة غزل القطن[4]، وهي بشكلين:

---

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية مؤسسة**، مرجع سابق، ص 145.

[2] : سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي،**"فلسفة تكوين قيمة لمنظمة الأعمال بإتباع إستراتيجية التنويع"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 34.

[3] : إلياس بن ساسي، **الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص 79.

[4] : محمد محروس إسماعيل، **اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدوى**، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية، 1992، ص 168.

1-2-3 تنويع رأسي للأمام: تعني محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج، بشرائها أو الاندماج مع مؤسسة تملك هذه المستلزمات، كالموارد الأولية مثلا وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه.

2-2-3 تنويع رأسي للخلف: قيام المؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع لصناعة السفن، وهذا النوع من التحرك اتجاه السوق، بهدف السيطرة على مستلزمات التوزيع أو قنوات التوزيع.[1]

المطلب الثالث: الاعتبارات الأساسية لنجاح إستراتيجية التنويع

هناك مجموعة من الإعتبارات يجب توافرها في أي إستراتيجية لضمان نجاحها وهي:

- توفر إدارة قادرة على إدارة المزيج السلعي أو الخدمي لدى شركة معينة.

- توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج السلعي أو الخدمي، وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

- توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم الماركات السلعية أو الخدمية الموجودة في المزيج السلعي أو الخدمي، وذلك من حيث ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة ومعروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

- توفر إستراتيجية التنويع بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل، مدركات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

- توفر السلع أو الخدمات المراد إضافتها إلى مزيجها عوائد على الإستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحليين الماليين والتسويقيين في هذه الصناعة أو تلك.

[1] : جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن 21**، الدار الجامعية، 2003، ص 22.

- أن لا تكون تكلفة التطوير الداخلي للمزيج السلعي أو الخدمي أو إندماجي أو الشراء، عالية جدا بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها السلع أو الخدمات الموجودة حاليا.

وأخيرا لابد من التأكيد على أنه من الصعب أو المستحيل توفر كل هذه الإعتبارات مجتمعة في آن واحد، ولكن من المهم دراسة كل موقف على حدى، لأن لكل موقف خصائصه ومواصفاته وبيئته الخاصة.[1]

المطلب الرابع: قياس الأبعاد المختلفة للتنويع

هناك إتجاهان فكريان إهتما بدراسة أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية أحد هذه التيارات تتمثل في الإدارة الإستراتيجية والأخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي.

فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقا من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة محل الدراسة، أما دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معياران تصنيفيا يستند على أعمال rumelt.

أولا: طرق القياس المستمرة:

من بين الدراسات الأولى المهتمة بإستراتيجية التنويع وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية نجد دراسات الاقتصاد الصناعي، المرتكز أساسا درجة التنويع في المؤسسات محل الدراسة و من بين أهم هذه المقاييس والأكثر استعمالا:

◄مؤشر بيري berry:

يقابل هذا المؤشر قياس هيرشمان - هيرفندال للتركيز، و هو يأخذ الصيغة التالية:

$$I_B = 1 - \sum_{i=1} P^2$$

[1] :محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 44_45.

حيث

IB= مؤشر بيري.

Pi = التصنيف النسبي للنشاط (I) الذي تساهم فيه المؤسسة في الإنتاج الكلي أو المنتجات الكلية للمؤسسة في جميع المنتجات. [1]

- فإذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا، فإن PI =1 ومن تم فإن IB =0 وفي الحالة هذه تكون المؤسسة متخصصة تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد هناك أي نوع من التنويع.[2]

- وإذا كانت المؤسسة تنتج K منتج، بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات هنا:

$$I_B = 1 - \frac{1}{\mathrm{k}}$$

يعطي هذا المؤشر وزنا أكبر لأنشطة ذات الأهمية النسبية الأكبر، ووزنا أقل لأنشطة الثانوية ذات أهمية نسبية منخفضة، ولكن لا يحدد العلاقة بين هذه الأنشطة.

◄مؤشر أنتروبي ENTROPIE.

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

$$DT = \sum P_I \ \ln \frac{1}{P_I}$$

حيث:

DT = مؤشر أنتروبي.

[1] : غالم عبد الله، عمر تمجغيدين،**"أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية"**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد 7 العدد2، جامعة غرداية، 2014، ص 68.

[2] :عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 24.

P_I = النصيب النسبي للمؤسسة.

N = عدد مجالات النشاط.

ويلاحظ على أن هذا المقياس يعطي وزنا لكل مؤسسة ويساوي اللوغاريتم لمقلوب نصيبها النسبي، وهذا يعني أنه يعطي وزنا أقل للمؤسسات ذات الحجم الكبير ووزنا أكبر للمؤسسات ذات الحجم الأقل.

من مميزات هذا المؤشر أنه يأخذ الصيغة 0 في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحد، و$\ln(N)$ في حالة وزع رقم أعمال المؤسسة بشكل متساوي على عدد الأنشطة n.[1]

ثانيا: طريقة القياس المتقطع:

نموذج RUMELT 1974: ذهب RUMELT إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنويع، وذلك بقياس درجة التنويع بمعدلات نصيب مستويات النشاط إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:

- **معدل التخصص:** ويرمز له بالرمزRS ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي.
- **معدل الارتباط**: ويرمز له بالرمزRC يقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي.
- **معدل العلاقة**: ويرمز له بالرمزRr ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة نشاط مرتبط بطريقة معينة.

[1] : سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي** ، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 21.

●**معدل الإرتباط الرأسي:** ويرمز له بالرمزRv ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة النشاطات المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج، من خلال إيجاد قيمة هذه المعدلات يمكن الحصول على تصنيفات المؤسسة.

_ مؤسسة ذات نشاط وحيد تخصص 0,95≧ Rs.

_ مؤسسة ذات نشاط مهيمن و تنويع رأسي0,70 ≧ Rv 0.70<Rs<0,95.

_ مؤسسة ذات نشاط مهيمن و تنويع مقيدRc<(Rr+Rs)/2 0.70<Rs< 0,95.

_ مؤسسة ذات تنويع مقيد Rc<(Rr+Rs)/2 Rr>0.70 Rs<0.70.

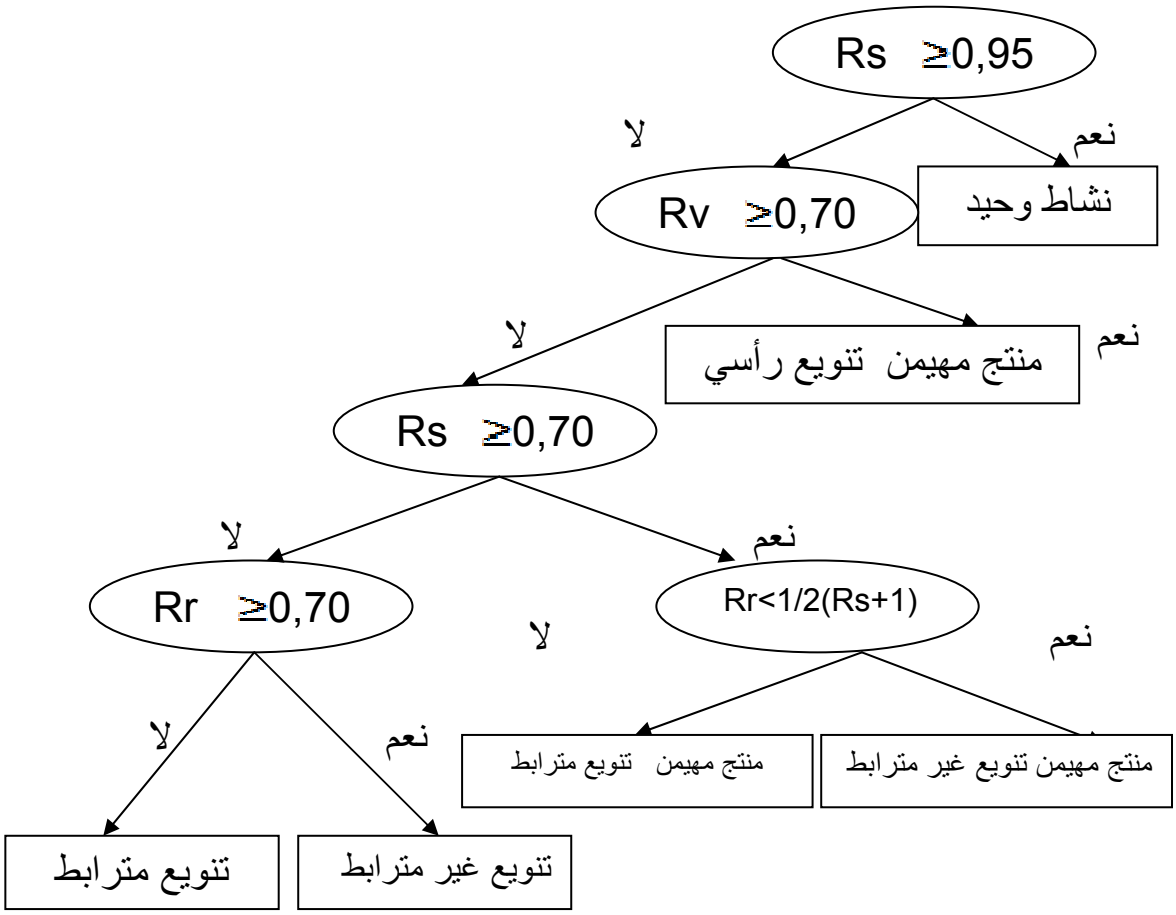
_مؤسسة ذات تنويع غير مرتبط Rs<0. 70 .[1]

_مؤسسة ذات تنويع مترابط Rc<(Rr+Rs)/2 Rs>0.70 Rs<0.70.

قام rumelt توقع عتبة محددة كمعيار للفصل بين التخصص والتنويع، فالمؤسسة تتجاوز حدود التخصص وتدخل مجال التنويع، إذا كان نشاطها الأصلي ساهم بأقل من 70% من رقم الأعمال الإجمالي وينتقل من التنويع المرتبط الى التنويع غير المرتبط إذا تجاوزت مساهمة الأنشطة المرتبطة فيما بينها نفس النسبة من رقم الأعمال، و يمكن تلخيص نموذج rumelt كما يلي.

[1] : سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع على الأداء التسويقي**، مرجع سابق، ص 22.

الشكل(1-12): نموذج rumelt لقياس إستراتيجية التنويع:



المصدر: من إعداد الطالبتان.

المبحث الرابع: محددات فعالية إستراتيجية التنويع

تعتبر إستراتيجية التنويع تعبيرا عن إستراتيجية النمو والتوسع، تحاول المؤسسة من خلالها تحقيق عدة مزايا من بينها تحقيق الميزة التنافسية وكذلك توزيع المخاطرة، ومن خلال توزيعها في حافظة أنشطتها من أجل تحقيق التعاضد(synergy).

لذلك من خلال مبحثنا الرابع سنركز على أهم تلك المحددات كما يلي:

المطلب الأول: التفوق التنافسي بالتنويع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

1-تعريف الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية وليدة العولمة، التي من خلالها تقاربت الأسواق واندمجت الشركات وتلاشت الجغرافية والسياسية، وأصبحت تواجه منافسة غير مسبوقة، مما جعلها تعمد إلى تبني إستراتيجيات خاصة لتطوير قدراتها التنافسية. ولتعريف الميزة التنافسية نعرف أولا **التنافسية**: هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق[1]،وهي حسب Michel porter في تعريفه للميزة التنافسية، أنها إكتشاف الطرق الجديدة الأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، أي بالمعنى الواسع، القدرة على إحداث عملية إبداع.[2]

وعرفها pitts & lei استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.[3]

وتكمن أهميتها في كونها تخلق قيمة للمؤسسة وسط العملاء وتضمن ولائهم وتحقق سمعة جيدة وصورة ذهنية لديهم، إلى جانب كونها تحقق حصة سوقية تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة.

2- مصادر الميزة التنافسية: ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية ما يلي:

_**المعرفة**: فهي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة.

---

[1] : مي حمد محمد الطهراوي، **أثر البيئة التنافسية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعية الأردنية، الأردن، 2010، ص 19.

[2] :محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاريةو علوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر، 2014، ص 47.

Synergy : أثر التضاعد بالصيغة التالية 2+2=5 التي ترمز الى التأثيرات المتبادلة والتي تعطي نتائج أكبر من مجموع هذه التأثيرات منفصلة، وهذا قد ينتج عن إستغلال مخلفات الإنتاج، لإنتاج منتجات جديدة أي تحصل على نوعين من المخرجات بنفس المدخلات.

[3] :محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 80.

_**الكفاءة**: تعني تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وقياس كميات المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة.

_**الجودة:** هي القيمة التي يسعى الزبون للحصول عليها، أي تحقيق توقعات الزبون[1]، مما حتم على المؤسسات الراغبة في البقاء، التركيز عليها والسعي لتحقيقها من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة، البحث والتطوير، وتحسين العمليات من خلال التسيير الامثل لها والتدريب الجيد.

_**الاستجابة إلى احتياجات العميل:** بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب وتطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتوج وفقا لحاجات العميل، وتبعا لتغيير في طلبات السوق.

من خصائص الميزة التنافسية:

_الميزة التنافسية غير ثابتة.

_ليست حكرا على مؤسسة دون أخرى.

_نتائج جهود الإدارة والإبتكار، والتطوير عكس الميزة النسبية.[2]

_وسيلة لتحقيق الغاية.

3_الميزة التنافسية كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع:

يصبح التنويع في الأعمال الإستراتيجية فعالة، عندما تستغل المؤسسة جميع فرص المتاحة في الأعمال الحالية، ويمكن تحديد هذه الإستفادة من خلال أنواع التنويع.

1- **التنويع المترابط:** حيث يتم التنويع في أعمال ذات صلة بمجالات توافق تنافسي ضمن سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، ليتم الاستفادة منها في تطوير الميزة التنافسية.

[1] : مات سيقر، **المرجع العالمي لإدارة الجودة**، ترجمة خالد العامري، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 11.

[2] : موسي سهام العمودي مينة، **تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية PMI في ظل التغيرات التكنولوجيا الحديثة**، دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائرية، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 3.

2- **التنويع غير المترابط:** يعد توجها ماليا بشكل أساسي، إذ تنازل عن الميزة التنافسية الناتجة عن التوافق التنافسي في مقابل الحصول على مزايا أخرى، كتوفير فرص الربح المالي السريع أو استغلال الموارد الزائدة غير المستغلة في مجموعة متنوعة من الصناعات، و في جميع الأحوال عندما يصبح أداء مجموعة متنوعة من الأعمال تحت إدارة شركة واحدة أفضل من أدائها منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض، فإن التنويع يحقق قيمة إضافية للمؤسسة والأطراف الفاعلة، وذلك من خلال قدرته على ضمان:

_ استغلال فرص النمو المربحة في الصناعة الحالية أو في الصناعات الأخرى.

_ الدعم المتبادل بين وحدات النشاط.

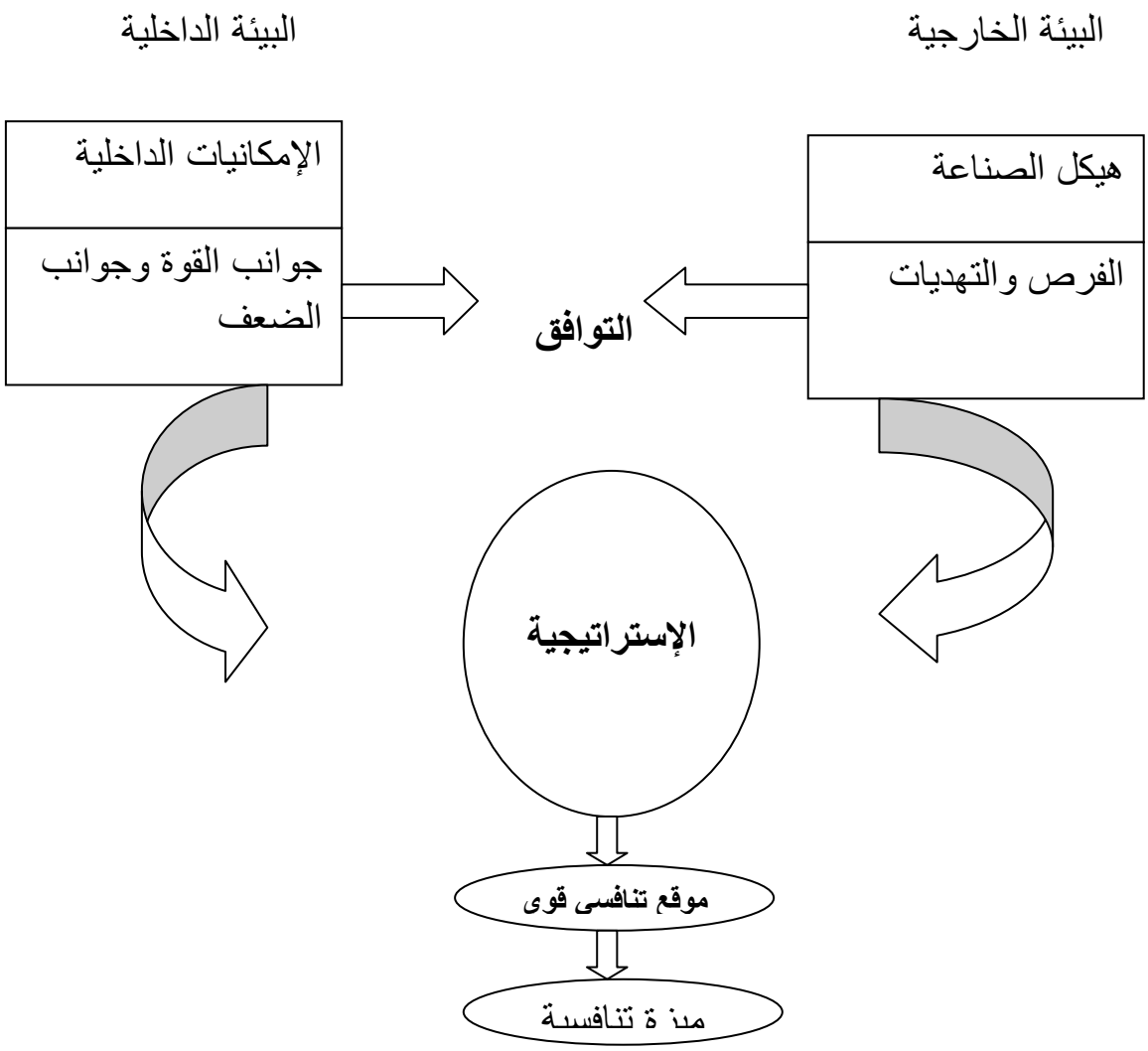
_ إعاقة الوصول المصادر المواد الخام أو الأسواق بالنسبة للمنافسين.[1]

_ إضافة الى خلق قيمة، والشكل التالي يبين الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.[2]

[1] : محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 54-55.

[2] : نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 81.

الشكل(1-13):الإستراتيجية كإستجابة لتحقيق الميزة التنافسية:



المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1998، ص 81.

المطلب الثاني: توازن حافظة الأنشطة كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

إن أي مؤسسة تتبنى إستراتيجية التنويع، ينبغي عليها معرفة مختلف ميادين الأنشطة المتواجدة فيها، غير أن لتحقيق هذا الهدف، ينبغي عليها تقسيم أشطتها إلى وحدات أو مجموعات متجانسة من حيث المنتج، السوق، التكنولوجيا ...الخ وهذا لتنسيق عملية التحليل وتحقيق مزايا التنويع يطلق على هذا التقسيم بالتجزئة الإستراتيجية لنشاط المؤسسة، للحصول على محفظة متنوعة في مجالات نشاط إستراتيجي(DAS)، ولتفسير كل هذا سنقوم بتعريف التجزئة الإستراتيجية وبعدها محفظة الأعمال و طرق تحليلها ليكون بوسع المؤسسة التفرقة بينها بسهولة.

أولا: التجزئة الإستراتيجية: يقصد بالتجزئة الإستراتيجية تقسيم المؤسسة الى مجالات نشاط إستراتيجية وذلك من خلال مجموعة معايير محددة ودقيقة، وتشكل هذه المجموعات محفظة أنشطة المؤسسة.[1]

ويمكن تعريفها من وجهة نظر(t.hamer): أنها تعني حصر وجرد جميع أنشطة المؤسسة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة، ومنه اختيار الخيار الإستراتيجي الملائم.[2]

كما تعرف على أنها مجموعة متجانسة من خطوط لمنتجات مقسمة على أساس نفس الموارد ولمواجهة نفس المنافسين وفي نفس المحيط.

إذا **التجزئة الإستراتيجية** هي: عملية تقسيم أنشطة المؤسسة وفق معايير محددة الى مجموعة من الوحدات كل وحدة تمثل جزء إستراتيجي وتعير عن ثنائية منتج/سوق. [3]

---

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية مؤسسة**، الطبعة الاولى، مكتبة اقرأ قسنطينة، 2008، ص 70.

[2] : عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 28.

(DAS) : Domaine d'activité stratégique : مجال نشاط إستراتيجي

Stratégique **B**usines **U**nit **SBU** : الإستراتيجية الأعمال وحدات

Centre d'**a**ctivité **S**tratégique **CAS**: مراكز الأنشطة الإستراتيجية

[3] : محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاريةو علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 ، ص 59.

من هنا يمكن التفرقة بينها و بين تجزئة السوق كما يلي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(1-3):التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية:

التجزئة إستراتيجية	**التجزئة السوقية**
_ تهتم بجميع أنشطة المؤسسة. _ تقسم المؤسسة إلى مجموعات متجانسة تعمل في نفس مجال نشاط إستراتيجي وتواجه نفس المنافسين. _ تسمح باكتشاف فرص لخلق أو إقتناء نشاط جديد وكذلك الحاجة الى تطوير الأنشطة الحالية أو التخلي عنها. _ تتغير وفقا لتحولات الكبرى للمحيط على المدى الطويل.	_ تهتم قطاع اقتصادي. _ تقسم المستهلكين إلى مجموعات لها نفس الحاجات ونفس عادات الشراء. _ تسمح بتكييف نشاطات المنتجات حسب رغبات المستهلكين. _ تتغير وفقا لتغيرات سلوك الزبائن على المدى القصير والمتوسط.

المصدر: محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 59.

ثانيا : تعريف حافظة الأعمال: يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأزواج منتج/سوق، التي تتكون منها المؤسسة، وينبغي أن تتسم هذه المحفظة بالانسجام والتوازن والمقصود بالانسجام أن تقع كل الأنشطة تحت مظلة السياسة العامة للمؤسسة، وأن تسير كلها في اتجاه الهدف العام للمؤسسة.[1]

ويتم تحليل محفظة الأعمال بواسطة مجموعة من النماذج ولعل أشهرها وأكثرها شيوعا هي نموذج مصفوفة جامعة بوسطن، BCG ونموذج ADL ونموذج GE.

[1] :رحيم حسين، **إستراتيجية مؤسسة**، مرجع سابق، ص 109.

ثالثا: تحليل حافظة الأعمال: كما سبق الذكر يمكن تحليل حافظة الأعمال بمجموعة من النماذج وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل(1-14): وسائل تحليل حافظة أنشطة المؤسسة:

المصفوفات	BCG	ADL	GE
البعد الأفقي	الحصة السوقية	الوضعية التنافسية	القدرة التنافسية
البعد العمودي	معدل النمو	نضج السوق	جاذبية السوق

المصدر: من إعداد الطالبتان.

1_نموذج جامعة بوسطن الاستشارية BCG:

مجموعة بوسطن الاستشارية شركة إدارية أمريكية، قامت في نهاية الستينات بتقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة ومنتجات[1]، وذلك لبناء المركز التنافسي لكل منتج في السوق وفقا لمصفوفة النمو/الحصة السوقية، ليبين درجة التوازن بين المنتجات المختلفة وحتى يمكنها من تحقيق الأداء الأمثل في المدى البعيد.

وهي تشمل بعدين أفقي وعمودي "نمو السوق والحصة السوقية "حيث تقيس البعد الأول العمودي جاذبية الصناعة [2]، بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الصناعة} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة سنة } n+1 - \text{إجمالي مبيعات الصناعة سنة } n}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة سنة } n}$$

في حين يقيس البعد الثاني الأفقي المركز التنافسي للمؤسسة وفق العلاقة التالية :

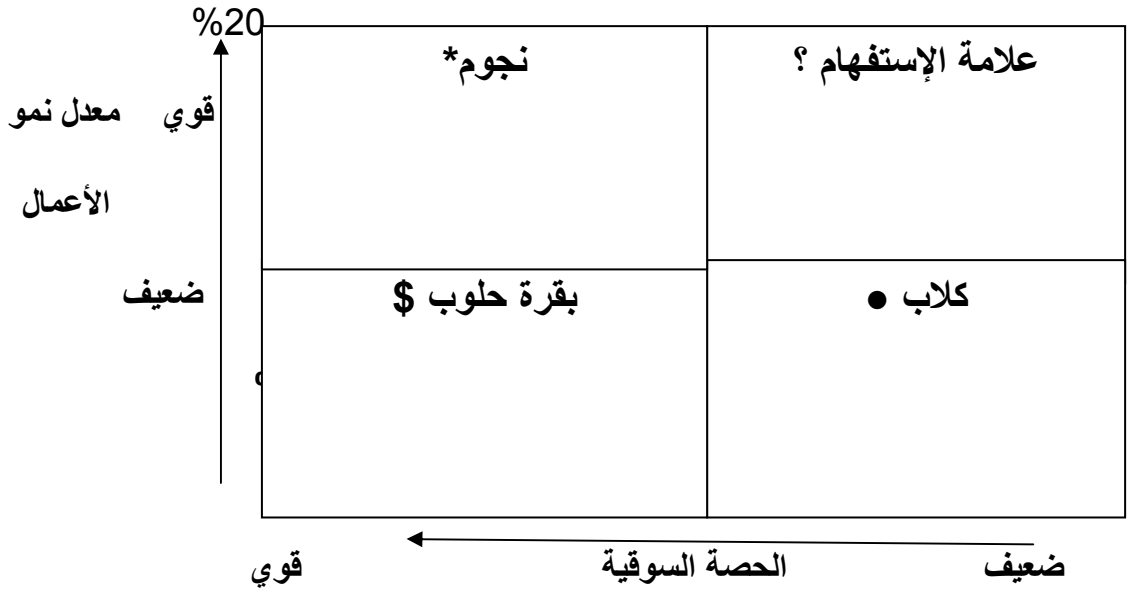
[1] : مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 176.

[2] : سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، الطبعة الأولى، داراليازوري للنشر، الأردن، 1998، ص 22.

$$\text{حصة السوق بالنسبة للمنافسين} = \frac{\text{منتجات وحدة النشاط الإستراتيجي المؤسسة}}{\text{منتجات وحدة نشاط الإستراتيجي أكبر منافس}}$$

ويتم تقيس البعدين من خلال تقدير بين قوي أو ضعيف[1]، وهي على الشكل التالي :

الشكل (1-15): نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية:



المصدر: Abd alrahman aljaboori ,Taha m mousoor,**Stratégic management .concept .context and cases** ,first ed,dar wael ,pub amman, 2005;p123.

1-1 مكونات مصفوفة BCG: تمثل كل خانة حالة معينة إذ تمثل الخانة الأولى:

- خانة علامة الإستفهام: وتمثل المنتجات ذات الحصة السوقية الضعيفة ومعدل نمو قوي، تحتاج الى مصادر مالية كافية لدعم هذه الخانة وتطويرها من أجل إيصالها الى مرحلة النجومية، حيث أن علامة الإستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق

[1] : _ أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، ص 88.

BCG: boston consulting group

ذات معدلات نمو مرتفعة، وهي مرحلة حرجة ومهمة للمؤسسة، حيث تكون المنتجات غير معروفة بالنسبة للزبائن مما يلزمها بتكثيف حملات الإعلانية والإشهارية مكثفة.

والمؤسسة في هذا الموقف تتبع إستراتيجية التركيز، لمساعدتها على تخطي مواقف الانخفاض في حصتها، وكما يمكنها إتباع إستراتيجية النمو والتوسع غير انها لا تستطيع إتباع إستراتيجية الإنكماش.[1]

و تتميز هذه المنتجات بـ:

_إقبال ضعيف على المنتجات مقارنة مع منتجات المنافسين.

_عدم إستقرار سمعة المؤسسة في السوق.

_أرباح ضعيفة وغير مرضية نتيجة انخفاض المبيعات.[2]

- خانة النجوم: هي المنتجات التي نجحت في المرحلة الأولى، وتتميز هذه المرحلة بحصة سوقية مرتفعة وبالتالي ربحية معتبرة، وفي ظل سوق جذابة أي معدل نمو مرتفع، تمتلك هذه المنتجات موقع قويا، يكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، والمؤسسة في هذه المرحلة تتبع إستراتيجية هجومية، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وإنماء الحصة السوقية، ومراقبة مصادر التموين للمنافسين، وغالبا ما تكون في مرحلة النمو أو الانطلاق في دورة حياة المنتج.[3]

و تتميز المنتجات في هذه المرحلة بما يلي:

_تتسم بسمعة ومكانة طيبة.

_زيادة المبيعات والحصة السوقية.

---

[1] : أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مرجع سابق، ص 91.

[2] : عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 35.

[3] : رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، مكتبة اقرأ قسنطينة، 2008، ص 112.

_درجة عالية من القبول في السوق.[1]

- خانة البقرة الحلوب: هي المنتجات التي تتميز بحصة سوقية عالية، ودرجة نمو منخفضة.

وتكون في مركز قوي ومسيطر وتدر أموال كبيرة للمؤسسة، و هنا يجب على المؤسسة اختيار إستراتيجية إستثمارية، مثل المنتجات في خانة علامة الإستفهام، دائما ما تسعى المؤسسة إلى إطالة فترة بقاء المنتجات في هذه الخانة، وعادة ما تكون المنتجات في مرحلة النضج.[2]

- خانة الكلاب السائبة (الأوزان الميتة): وهي المرحلة الأسوأ للمؤسسة، حيث تكون المنتجات التي في هذه الخانة يتميزن بحصة سوقية منخفضة ونمو منخفض، ولا يبقى أمام المؤسسة سوى التخلي عن المنتج، وإتباع إستراتيجية التخلي والإنكماش وعادة ما تكون المنتجات في مرحلة التدهور.[3]

وتتميز هذه المرحلة بما يلي :

_ انخفاض حجم المبيعات.

_ عدم الإقبال على المنتجات.

_ انخفاض الأرباح الى أقل مستوى وقد تتحمل المؤسسة خسائر.[4]

[1] : عمر تمجغيدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مرجع سابق، ص 36.
[2] : أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 91.
[3] : محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجاريةو علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 64.

[4] : عمر تمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مرجع سابق، ص 37.

1-2 نقاط قوة و ضعف مصفوفة BCG:

1-2-1 نقاط القوة:

_ يسمح النموذج من التأكد من ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى.

_ يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور.[1]

_ من السهل تحويل محتوياتها الى قيم رقمية قابلة للقياس والاستقصاء.

_البقرة الحلوب، والأوزان الميتة، تعابير واضحة لها مدلولاتها المحددة في المنتجات من حيث قوة مكانتها، ومن السهل تذكرها بلا عناء.[2]

_يساعد مصفوفة بوسطن إدارة المؤسسة من إختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة الحالات التي يكون فيها المنتج في السوق.

1-2-2 نقاط الضعف:

_استخدام معايير الإرتفاع والإنخفاض للوصول إلى أربع خانات فقط فعالة في التبسيط.

_العلاقة بين السوق والربح ليست بالضرورة قوية، من الممكن أن تكون الأعمال ذات النصيب المتدني مربحة أكثر.

_تهتم بالسلعة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في علاقتها مع منافس واحد هو الزعيم أو القائد السوق، وتهمل المنافسين الصغار ذوي النمو السريع في السوق. [3]

---

[1] : أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، ص 94.

[2] : أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**، مرجع سابق، ص 92.

[3] : كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 212.

_معدل النمو ليس إلا عنصرا واحدا فقط في جاذبية الصناعة، وحصة السوقية أيضا ليست إلا واحدة من الموقف التنافسي الكلي.

2- مصفوفة ADL: سمية بهذا الإسم نسبة الى الشخص الذي قام بتطيرها حيث تعتبر مصفوفة ADL بمثابة تطوير لمصفوفة BCG، حيث أنها انطلقت من أن معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية عن المركز التنافسي لوحدة النشاط، ذلك هذا أن الأخير يخضع لمجموعة كبيرة من العوامل الكمية والنوعية، وبالتالي يجب اعتبار على الأقل العوامل المفتاحية منها، ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الإستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كاف لدلالة عن جاذبية الصناعة، أو جاذبية مجال النشاط، ذلك أن جاذبية النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج.

أي أنها تختلف بإختلاف المرحلة التي يمر بها إنطلاق، نمو، نضج، تدهور، و لكل مرحلة خصائصها و مميزاتها سواء من حيث تدفقاتها النقدية أو من حيث إستراتيجياتها التنافسية [1]، وهي ذات بعدين:

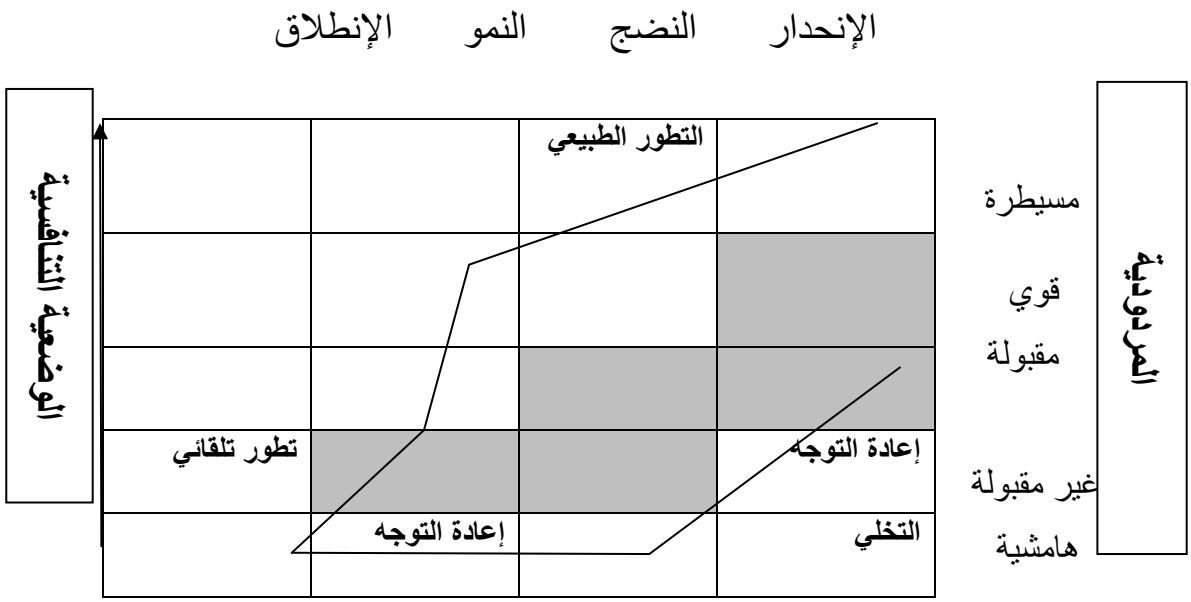
البعد الأفقي: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التموقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الإنطلاق الى التدهور.

البعد العمودي: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق من الهيمنة إلى الضعف[2]، والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] : رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، مكتبة اقرأ قسنطينة، 2008، ص 116.
ADL : arthur d . little.

[2] : محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاريةو علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 65.

الشكل(1_16) نموذج مصفوفة ADL:



المصدر: محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة،** رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014،ص 65.

1-2 التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة ADL: من خلال الشكل السابق هناك أربعة أنشطة يمكن للمؤسسة العمل على أساسها وهي:

2-1-1 وضعية التطور الطبيعي: إذ تواجه منتجات في مساحة التطور الطبيعي يعني أنها في وضعية جيدة وتتميز بمردودية عالية وخطر المنافسة قليل مما لا يستدعي من المؤسسة أي إجراء لتلك الأنشطة فهي تتطور طبيعيا.

2-1-2 وضعية التطور الإنتقائي: تقوم المؤسسة بإنتقاء بعض الأنشطة الإستراتيجية وتوجيه بعض الموارد لها للوصول إلى المكانة المرغوبة. [1]

2-1-3 وضعية إعادة التوجه: تقوم المؤسسة بإعادة توجيه بعض الأنشطة التي تأمل في مواصلة نشاطها.

[1] : محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة،** مرجع سابق، ص 66.

4-1-2 وضعية التخلي: وهنا تقوم المؤسسة بالتخلي عن مجالات الأنشطة الإستراتيجية التي تتعرض إلى خطر منافسة كبير بإضافة إلى مردودية ضعيفة.

3- نقاط القوة و الضعف:

1-3 نقاط القوة :

_تعرض توزيع أنشطة أو مجالات في المؤسسة إلى مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج حيث قسمت إلى 20 خانة تعطي خيارات إستراتيجية للمؤسسة.

_تستطيع المؤسسة من خلالها التوزيع الواسع لأنشطتها ومجالاتها من التنبأ بماهية محفظتها المالية و كيفية تطويرها، والتأكد من توازنها.

2-3 نقاط الضعف:

_ لا تركز على جميع عوامل جاذبية الصناعة.[1]

_توجد عوامل أخرى مهمة ذات أثر مستقل عن مراحل دورة حياة المنتج.

3 - نموذج مصفوفة جنرال الكتريك GE:

ابتكرت شركة جنرال ألكتريك بالتعاون مع شركة ماكنزي هذه المصفوفة لتحسين نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية، ويستخدم في هذه مصفوفة معياران وهما:

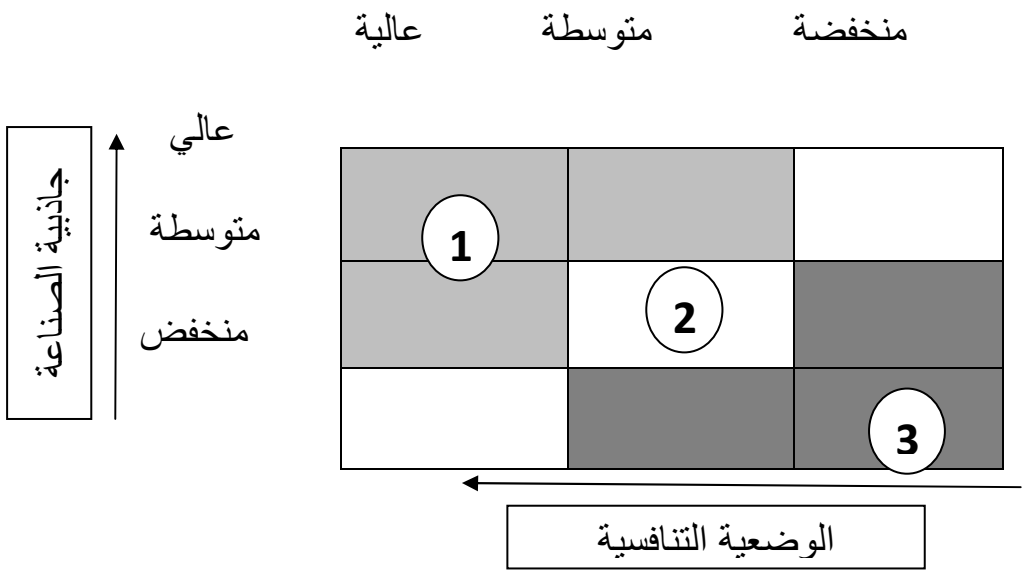
درجة جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال.[2]

[1] : _ أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، ص 105.

[2] :عبيدات محمد إبراهيم، **إستراتيجية التسويق،مدخل سلوكي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 69.

ومن خلال هما يمكن الحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، وأعطى ثلاث درجات قوي، متوسط، ضعيف[1]، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(1-17): مصفوفة GE:



المصدر:عمر تمجغيدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، ص 43.

_ التوجهات الإستراتيجية لمصفوفة GE:من خلال الشكل السابق يمكن تصنيفها حسب ما يلي:

1_المنطقة 1: إذا كانت الأنشطة في هذه الخانات فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثمارها، وان تتوسع في أعمالها أي إعتماد إستراتيجية النمو.[2]

[1] : مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 180.

[2] : عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 43.

GE : general electric gird.

2_ **المنطقة 2:** إذا كان نشاط المؤسسة في هذه الخانات فيجب عليها الحذر في الإنفاق وفي الإستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار ومن بين الإستراتيجيات المناسبة هذه في الحالة إستراتيجية الإستقرار.

3_ **المنطقة 3:** إذا كان نشاط المؤسسة في هذه الخانات فهي في وضعية حرجة ويجب عليها أن تتوقف على النشاط فهو ضعيف واعتماد إستراتيجية الإنكماش.[1]

و من بين أهم **الانتقادات** التي وجهة إليها ما يلي:

_ أنها مصفوفة معقدة ومملة.

_أن التقديرات التقويمية لجاذبية الصناعة وقوة الأعمال هي في جوهرها أحكام شخصية تتفاوت من فرد لأخر وتبتعد عن الموضوعية.

رابعا: توازن حافظة الأنشطة وأثرها على فعالية إستراتيجية التنويع:

لا يقتصر تقييم كل وحدة من وحدات الأعمال للمؤسسة، وتقييم وضعها التنافسي في الصناعة، على الكشف عن فرصها في النجاح الصناعة، وإلا أن ذلك يوفر أساسا قويا لمقارنة وتقييم القوى المنافسة لوحدات الأعمال المختلفة لتحديد الوحدات القوية والضعيفة، وذلك اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل الحصة النسبية في السوق والتكاليف نسبة إلى تكاليف المنافسين، والقدرة على الاستفادة من نقاط التوافق التنافسي مع الأعمال المشابهة وامتلاك قدرات التفاوض، والربحية نسبة الى المنافسين، ومن المهم بعد ذلك تحليل التوافق التنافسي والبحث عن جوهرها في سلسلة قيمة عبر الأعمال المختلفة، هذا ما يمكن المؤسسات من تحديد مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتوافق أولا مع الاتجاه الكلي للمؤسسة في الأمد البعيد، ومع رؤيتها الإستراتيجية العامة، كما يجب ان تهدف إستراتيجية المؤسسة المتنوعة إلى تحقيق التوافق الجيد بين إمكانيات مواردها ومستلزمات إدارية وتنافسية لأعمالها المختلفة، ولذلك ستحتاج المؤسسة إلى

[1] : لعروسي حمزة، **دور دراسة السوق في اختيار إستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 ، ص 77.

تحليل توافق الموارد وارتباطها وذلك لتحديد مدى مطابقة مواردها لمتطلبات مجال النشاط الإستراتيجي، فعندما تتوافق الموارد وإمكانات المؤسسة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعات التي لا تعمل بها بالفعل، فقد يكون من المهم الأخذ بالاعتبار الإستثمار في هذه الصناعات وتوسيع وتنويع مجموعة أعمال المؤسسة، وعليه فعندما يتم تقييم الجاذبية الصناعية وتحليل التوافق التنافسي وتوافق الموارد فإن الخطوة اللاحقة هي تصنيف الأعمال إلى أعمال مستنزفة أو مدرة للأموال، وهذا ما يقود إلى تصنيف مجالات النشاط الإستراتيجي بما يتعلق وأولويات توزيع الموارد وأفضل توقعات الأداء، عن جميع التحليلات والتقييمات ستعطي إشارات ومعايير للمؤسسة لتحديد اولويات توزيع مواردها وصياغة تحركاتها الإستراتيجية واتجاه العام لكل وحدات الأعمال.[1]

المطلب الثالث: توزيع الخطر بالتنويع كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع

إن الخطر احتمال وارد في ظل بيئة المؤسسة التي تتميز بالمرونة والديناميكية، وعلى كل مؤسسة أن تضع في حسبانها عند وضع خطتها ورسم أهدافها المخاطر التي قد تواجهها، لتكون مستعدة لها إذ حصلت في الواقع، وتعد إستراتيجية التنويع أحد الوسائل المهمة لتوزيع المخاطر على المؤسسة.

أولا: تعريف المخاطر: هناك عدة تعاريف للمخاطر من بينها:

- **لغة:** كلمة خطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني rescases أي Risque والذي يدل على الارتفاع في خلل التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظر.
- **إصطلاحا:** هو ذلك الإلتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر، حين يكون هذا الأخير إما عائد أو خسارة. [2]

[1] : محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص ص 68-69.

[2] : عبدلي لطيفة، **دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقا يد بسكرة، الجزائر، 2012، ص 2.

لا توجد أنشطة بلا مخاطرة، فالخطر مرتبط بحياة الإنسان، والمخاطرة جزأ لا يتجزأ من عملية صنع القرار.[1]

عرفها(Nhight): إمكانية أو احتمال وقوع خسارة، وكلما كانت هناك إمكانية الخسارة كلما وصفة الأصول بأنها تنطوي على قدر كبير من المخاطرة، يمكن استخدام مفهوم المخاطرة بطريقة متبادلة مع عدم التأكد الممكن قياسها فكلاهما يشيران إلى تغير أو اختلاف العائد الذي يمكن أن يتحقق.[2]

المخاطر هي: فرصة وقوع خسارة، ولكن ليس في جميع الأحوال المخاطرة تعني الخسارة، وإنما احتمال وقوعها.

- ويمكن تعريفها على أنها هي الحالة التي يتحقق عندها فشل أعضاء كثيرين في نظام إجتماعي عن الحصول على الخدمات الضرورية اليومية من هذا النظام.[3]

- واقعة مفاجئة تسبب أضرارا فادحة في الأرواح والممتلكات.[4]

- ونعرف أيضا أنها: توقع إختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع منه.[5]

ثانيا: أشكال المخاطرة: هناك عدة أشكال للمخاطرة منها:

_خطر السوق: دخول المؤسسة سوق جديدة يعرضها لخطر المنافسة الشديدة وعدم القدرة علي البقاء وتحقيق مكانة جيدة.

_خطر المنتج: إنتاج المؤسسة لمنتج جديد منافس لمنتج أصلي لمؤسسة منافسة يعرضها في لخطر الإفلاس والزوال.

---

[1] : عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، **مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر**، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقي الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطرة في المؤسسات، الأفاق والتحديات، يومي 25-26 نوفمبر 2008، جامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف، ص 4.

[2]:Faculty.mu edu.sa/public/u ploads/ 1335641392.0844. 24/05/2015.

[3] : محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث**، المكتب الجامعي الحديث، دراسة تحليلية، مصر، 2008، ص 230.

[4] : سامي محمد هشام حريز، زيد منير سامان، **إدارة الكوارث والمخاطر،بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008، ص 16.

[5] : عبدلي لطيفة، **دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 2.

_ خطر التسيير: عدم قدرة المسير على تسيير أمواله وأعماله الجديدة بالشكل الصحيح يضع المؤسسة في عدة مخاطر.

_ خطر مالي: يتعلق بأسهم المؤسسات، حيث يكون المنافسون مهددون بالإخطار سابقة الذكر خطر السوق وخطر المنتج وخطر التسيير التي تؤثر على سمعة المؤسسة وقيمة أسهمها في السوق المالية.[1]

ثالثا: توزيع المخاطرة و فعالية وأثره على إستراتيجية التنويع:

إن تخفيف المخاطرة يمثل أهم اولويات المؤسسات، و التنويع يعد الطريق الرئيسي لذلك، من خلال سعي المؤسسة الى توسيع أنشطتها لتوزيع المخاطر الكلية بينها، وعلى رأي المثل "لا تضع النقود كلها في جيب واحد"هذا المثل يوضح العديد من قرارات التنويع، إذ أن التخصص يعرض المؤسسة إلى خطر زوال السوق ومن ثمة زوال سبب وجود المؤسسة، أما التنويع يقوم بتجزئة المخاطر، وتوزيعها عير أساليب عملها المتنوعة أو سلاسل إنتاجها، وبما أن الإنتاج بكميات كبيرة يعطي للمؤسسة فرصة السيطرة على السوق من خلال تقليل السعر وتلبية رغبات الزبائن ومنها نيل رضاهم وولائهم على المدى الطويل، وكذلك تنويع المنتجات يتيح للمؤسسة تكمل خطر إنخفاض الطلب على أحد المنتجات، وكما أن التنويع يساعد الإدارة العليا على كسب القدرات إستراتيجية متميزة، من خلال إدارة هذه الوحدات بطريقة تعظم العائد، من كل منها مقارنة إذا كانت مستقلة عن بعضها البعض، بالإضافة إلى خلق فرص الابتكار والريادة لدى المديرين.[2]

[1] : عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص 3.
[2] محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجاريةو علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 71.

خلاصة:

من خلال تطرقنا لهذا للفصل، وجدنا أن إستراتيجية التنويع هي الإستراتيجية الأنسب للمؤسسة التي ترغب في النمو والتوسع، وتعتبر من اهم الخيارات الإستراتيجية التي تتلاءم والبيئية المؤسسة التي تتسم بالمرونة والديناميكية، فسواء كان التنويع مرتبطا أو غير مرتبط، داخليا أو خارجيا، أفقي أو عمودي فإن التنويع في المنتجات يكسب المؤسسة عدة مزايا و يبعد عنها العديد من المخاطر، كما ان إستراتيجية التنويع تضمن للمؤسسة النمو والتقدم من خلال التوازن في حافظة أعمالها، مع انها كغيرها من الإستراتيجيات لها عيوب وغير مثالية إلا أنها مناسبة في العديد من الحالات التي تكون فيها المؤسسة .

تبقي إستراتيجية التنويع الخيار الجيد والمناسب ويؤثر على أداء المؤسسة وجودة المنتجات التي سنركز عليها في الفصل الثاني.

تمهيد:

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق.

تعتبر الجودة أحد أهم بدائل استراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال وقد تطورت الجودة فلم يعد التركيز فقط على المنتوج والموصفات المطلوبة بل اتجهت إلى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من انسجام والتعاون بين جميع العامين بالمؤسسة ويهدف إلى زيادة الربحية، وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وتحقيق مستوى أداء أفضل للمنتجات، وتحقيق أدنى من الأخطاء وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق توقعات العملاء والسعي لإرضائهم، وأداء العمل بشكل الصحيح من أول مرة.

في هذا الفصل سنتطرق من خلال أربعة مباحث إلى جودة المنتجات وتأثيرها على إستراتيجية التنويع علي النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة المنتج

المبحث الرابع: تأثير إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية، جانب كبير من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة، وفلسفتها وأدواتها، وكان لإسهام الرواد، أثر كبير في بلورة هذه الفلسفة وتشكيلها. وخلال السنوات الماضية، تطورت الجودة بمعدل كبير، انعكست على المراحل التي مرت بها إدارة الجودة، التي بدأت بالمتابعة والملاحظة، والمراقبة المباشرة في الموقع، ثم انتقلت إلى ضبط الجودة في ميدان الإنتاج، وهو ما يسمى بالمراقبة الإحصائية ثم ضمان الجودة، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

أولا: مفهوم الجودة :

الجودة كمصطلح " Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية " Qualities " والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع ... وغيره).[1]

ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها :

1- تعريف "Joseph Juran":

"الجودة هي الملائمة للاستخدام، أي مدى ملائمة المنتوج للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون.[2]

2- تعريف Crosby:

"الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات".[3]

3- تعريف " Edward Deming" :

[1] : محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 32.
[2] : لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص 15.
[3] : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 29 .

"الجودة بأنها يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية والمستقبلية".[1]

4- تعريف " Feignbaum":

"الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل".[2]

5- تعريف "Connell" :

"الجودة هي المتانة والأداء المتميز للمنتج".[3]

6- تعريف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI :

"الجودة هي مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة".[4]

7- تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة (EOQ) :

" الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم".[5]

8- تعريف المنظمة الفرنسية للمواصفات القياسية :

أوردت المنظمة التعريفين الآتيين :

التعريف الأول: حسب المواصفة الفرنسية (NFX 50 109) الصادرة في جويلية 1984 : "الجودة هي قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين لها".[6]

---

[1] : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 29.
[2] : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع السابق، ص 29.
[3] : مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص17.
[4] : عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000، ص 496.
[5] : فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 23.
[6] : فتيحة حبشي، المرجع السابق، ص 23.

التعريف الثاني: حسب المواصفة الفرنسية (NFX 50 120) الصادرة 1987: "الجودة هي جميع الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على إشباع الاحتياجات الظاهرة والمحتملة".[1]

9- تعريف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO :[2]

التعريف الأول: تعريف المواصفة العالمية (ISO 8402) الصادرة عام 1994: "الجودة هي مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة".*

التعريف الثاني: تعريف المواصفة القياسية (ISO 9000-2000) الصادرة عام 2000: "الجودة هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات".[3]

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلا تعريف Crosby كان يركز على جودة المطابقة وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بعملية الصنع. بينما في تعريف Juran كان التركيز على جودة الأداء وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل. ويركز من يعمل في الهندسة على جودة التصميم وما يرتبط بها من مواصفات تصميمه. والاتجاه الحالي والحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة المار ذكرها للتأثير المتبادل فيهما بينها الذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه العميل (مستهلك أو مستعمل) والذي يترتب عليه موقف العميل الإيجابي أو السلبي. يوضح الشكل الآتي أوجه الجودة الثلاثة:[4]

---

[1] : AFNOR, **Gérer et assurer le Qualité**, Recceuil de normes Française, Paris, 1989, p70.

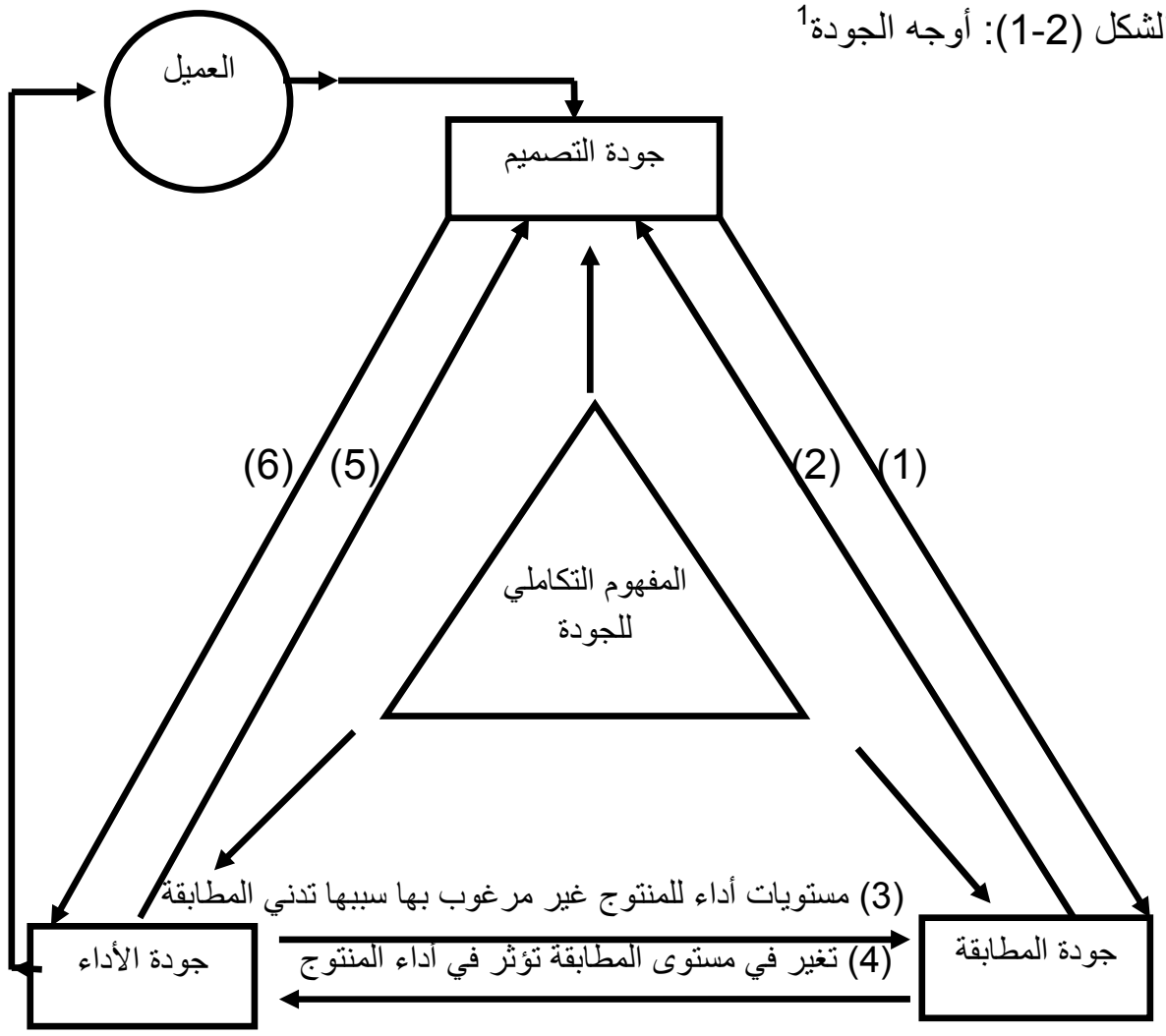
[2] : فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 24.

*: يشمل مصطلح الكيان: المنتج أو الخدمة أو النشاط أو الشخص أو المنظمة، ويشمل مصطلح المنتج: ناتج نشاطات وعمليات يمكن أن تكون: المواد الأولية، الأدوات والخدمات والبرمجيات....الخ.

[3] : Christian Potié, **Diagnostic qualité**, Methode d'expertise et d'investigation, AFNOR, Paris, 1991, p6.

[4] : رعد عبد الله الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 30.

الشكل (2-1): أوجه الجودة[1]



(1) تغيرات في نظام العمليات لمطابقة التصميم

(2) تغير في التصميم ليناسب قدرات نظام العمليات

(5) مستويات أداء للمنتوج غير مرغوب بها سببها التصميم

(6) تغير في التصميم لتحسين (أو تغير) أداء المنتوج

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 31.

إذ لم يبقى مفهوم الجودة منحصرا بالمفهوم التقليدي الذي كان يعتبر الجودة عبارة عن المطابقة للمواصفات، وإنتاج منتجات خالية من العيوب من المرة الأولى بل أصبح أكثر اتساعا انطلاقا من مفهوم أكثر شمولا وهو مفهوم الجودة الشاملة.

[1] : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 31.

تعريف الجودة الشاملة: يمكن تعريفها كالآتي:

1) هي "جودة المنتجات التي تحقق رضا العميل، وهي تطور الجودة التنافسية، وتحسين شروط حياة العاملين".[1]

2) هي "عملية تغيير تهم المنظمة، والتي تصاحب التطورات الإستراتيجية للسوق، والمنتجات والتكنولوجيا، وذلك بتعبئة الموارد البشرية، وترسيخ وتثبيت الهياكل والنظم، والمشاركة في الإدارة من أجل تحقيق الجودة التنافسية للمنظمة".

3) هي "مجموعة من المبادئ والمناهج المنتظمة، في إستراتيجية إجمالية، هدفها تعبئة كل المنظمة للحصول على أقصى إشباع للعميل بأقل تكلفة ممكنة".[2]

إن الجودة الشاملة إذا هي الجودة في كل عناصر التنظيم، وعناصر الإنتاج، وكل أقسام المنظمة، ويشترك الجميع في تحديد ما يقدم العميل، فالجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطور الجودة.

لقد تم تقسيم مراحل الجودة حسب أغلب الباحثين وأصحاب الاختصاص إلى التقسيم التالي:[3]

1- **مرحلة ما قبل الثروة الصناعية:** وهي مرحلة ضبط جودة العامل المنفذ للجودة التي تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسئولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.

2- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ضبط رئيس العمال Forman للجودة وبدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين عن أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل

[1] : فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 26.

[2] : Institut Supérieur de Gestion d'annaba (I.S.G.A), E.R.C.E: **Cycle Qualité: Concepts Fondamentaux de la Qualité**, 1998, p.15.

[3] : مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير، الأردن، 2007، ص 45.

على أكثر من عامل، ويتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

3- **مرحلة الإدارة العلمية:** مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك ونسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، يقصد زيادة الإنتاج ومن خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر والضياع، وقد خيمت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسئولا عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لانجاز مهمة التفتيش، وقد وضعت موصفات قياسية في التضييع وموورست عمليات تفتيش صارمة وسميت بالرقابة البوليسية.

4- **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:** أو مرحلة الفحص، يؤرخ لهذه المرحلة من 1930 إلى 1970 وتتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي، مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم والتر شيوات Wolter Shewort من مؤسسي ومطوري نظرية الضبط الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتوج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وقد صمم كل من Romings Harr Korold Dodge أسلوبا إحصائيا لفحص العينات بدلا من فحصه كله، حيث أن فحص العينات لي يعد مؤشرات مقبولا للتأكيد من جودة المنتوج في عقد الثمانيات، ولعل أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على جودة العالم Deming ويراد من عملية الفحص ضمان مطابقة أو الخدمة للمواصفات الموضوعية، أي منع وصول المنتجات أو خدمات معينة للعملاء تشوبها العيوب ولكن لا يمنع هذا من حدوث عيوب أو أخطاء، لذا فهو مفهوم قاصرا.[1]

[1] : مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، مرجع سابق، ص 45.

5- **مرحلة ضمان الجودة: من 1970-1985:** وتدعى مرحلة مراقبة الجودة، جاءت بعد تخفيض اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، التي ضمنت لهم إنتاجات خاليات من العيوب، وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات وجهود مشتركة من الإدارة المعينة بتنفيذ مراحل العمل، وثم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة، (القبلية، المرحلية، البعدية)، فالإنتاج من دون أخطاء بمعنى إنتاج عالي الجودة، وهو الجسد الذي تعتبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا المستفيد، والمراقبة ضمن الجودة لأنها رقابة للأنشطة والعمليات مع توفيرها لتغذية مرتدة تؤثر مردوديتها على التصاميم وأساليب العمليات مع توفيرها لتغذية مرتدة التطوير والتحسين إلى توكيد الجودة الذي يهدف إلى تحسين المنتج وزيادة الإنتاج والمشاركة وتحفيز الأفراد.

6- **مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:** كانت بدايتها في بداية التسعينات حين دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين مؤسسة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف لليابابي ونفذت المعايير التالية:

- إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده.

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).[1]

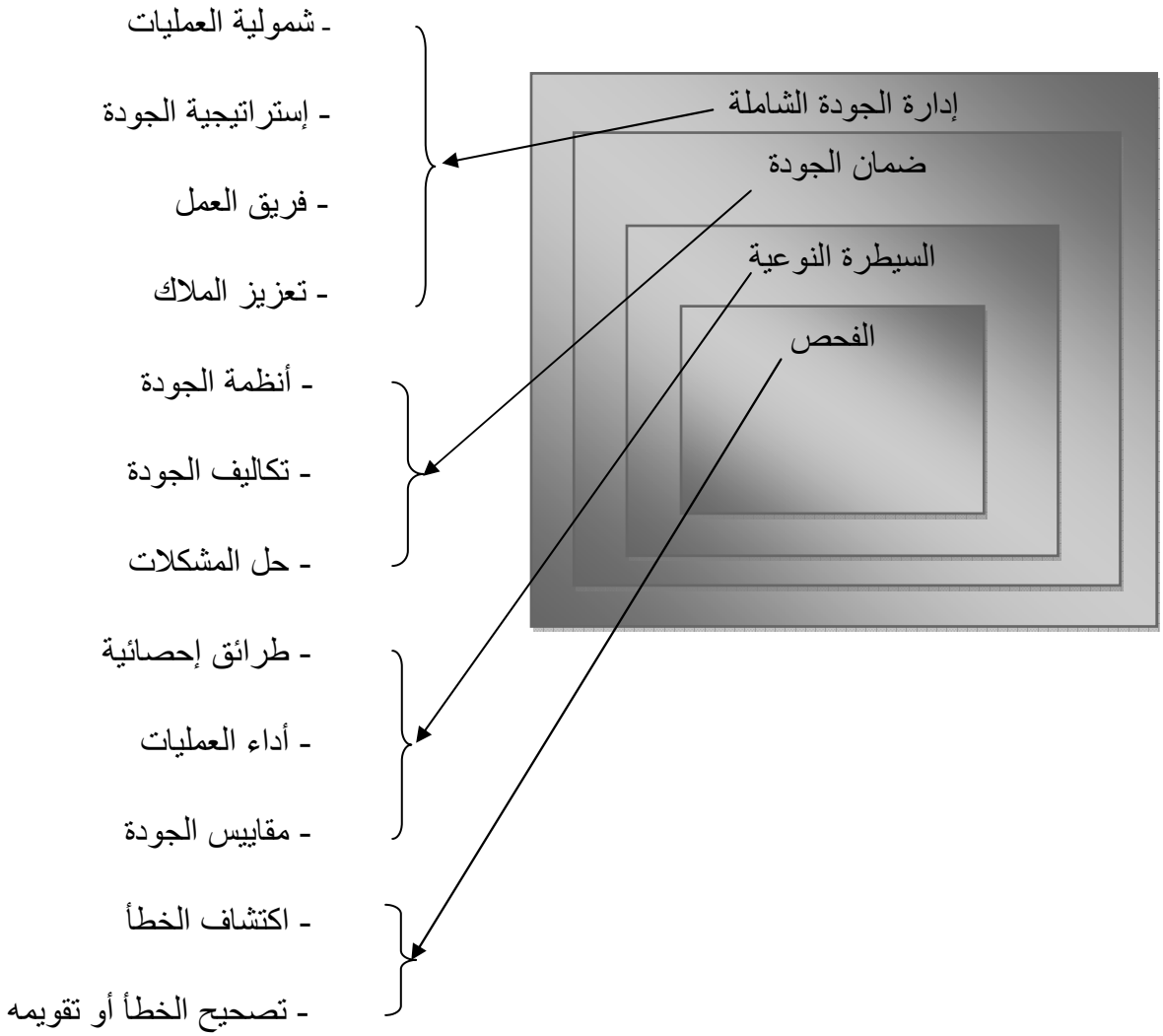
- إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على أن الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

7- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980:** لقد تطورت مفاهيم الجودة على مر العصور من مفهوم جودة المنتوج إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة TQM وهو يعني نظاما شاملا للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل، ويعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم،

[1] : مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، مرجع سابق، ص ص 46-47.

بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة.[1]

الشكل (2-2): إدارة الجودة امتداد طبيعي للمداخل المبكرة



المصدر: مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، مرجع سابق، ص48.

وقد قام Feigenboum عام 1991 بتقسيم مراحل الجودة إلى ست مراحل إبتداءا من عام 1900 كما يلي:[1]

[1] : أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2013، ص 22.

1900م: كان إحراز عامل ضبط الجودة يتم عن طريق عامل واحد أو عدد صغير من العمال الذين يشرفون جماعيا على ضبط إنتاج المصنع بالكامل إلى جانب ضبط الجودة والعمل.

1918م: تم إدخال مشرف ضبط الجودة حيث أنيطت مسؤولية جودة العمل أو الإشراف على مجموعة من العمال إلى المشرف.

1937م: تم استخدام فحص ضبط الجودة بحيث تم تعيين مفتشين يعملون بنظام الدوام الكامل بالتفتيش على العمل الذي تقوم به أعداد كبيرة من العمال.

1950م: ضبط الجودة إحصائيا بدأ استخدامه بصورة رئيسية في البلدان الأخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية.

1955م: اتسع مفهوم ضبط الجودة الشاملة ليتضمن إطار عمل ضبط الجودة الذي يشمل على مراجعة وفحص التصاميم، وتحليل النتائج وإجراءات الضبط أثناء التصنيع.

1980م: أصبح ضبط الجودة الشاملة نشاطا واسعا التنظيم.[2]

وقد تتبع Garvin تاريخ إدارة الشاملة في كتابه "إدارة الجودة" تتحدث عن أربعة عصور لنشوء إدارة الجودة الشاملة هي:

التفتيش، ضبط الجودة إحصائيا، ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي الجدول يبين العصور لتطور الجودة:

الجدول (2-1): عصور تطور الجودة.

[1] : أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 47.

[2] : أحمد الخطيب، المرجع السابق، ص 47.

المميزات	التفتيش	ضبط الجودة	ضمان الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمام الأساسي	الكشف	الضبط	التنسيق	(التخطيط)الاستراتيجي للأثر
فحص الجودة	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	فرصة تنافسية لرضا العميل
التوكيد على الجودة	تطابق الإنتاج	تطابق الإنتاج مع تقليص التفتيش.	السلسلة الإنتاجية كاملة مع التصميم حتى السوق وإسهام كل المجموعات الأدائية والوظيفية لاسيما المصممون وذلك لمنع أي فشل	احتياجات الزبون والمجتمع والعملاء الداخليين والخارجيين والسوق.
الطرق/ الأساليب	المعايير والقياس	الأدوات والتقنيات الإحصائية	برامج وأنظمة	التخطيط الإستراتيجي لوضع الأهداف حسب التنظيم لتحقيق رضا العميل
الكيفية	التفتيش، التصنيف العد والترتيب في درجات	إصلاح مواطن الخلل لتطبيق النظم الإحصائية	قياس الجودة تخطيط الجودة وتصميم البرامج	وضع الأهداف والتعليم والتدريب العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى وتقويم البرامج
من المسئول عن الجودة	دائرة التفتيش	دائرة التصنيع والهندسة.	جميع الدوائر على الرغم من أن الدوائر العليا تشترك هامشيا في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسات الجودة.	القيادة العليا والوسطى والدنيا كل حسب موقعه.
التوجه والتركيز	التفتيش على الجودة.	ضبط الجودة.	بناء الجودة.	إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سابق، ص ص48-49.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة.

أولا: أهمية الجودة: تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة، أو بالنسبة للمستهلك الذي يقتنيها، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي:[1]

1- سمعة المؤسسة: حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين، والعمل على تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

2- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسئولة قانونا على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3- المنافسة العالمية: تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعلت المؤسسات عبر العالم تدرك بأن بقاءها يعتمد على الجودة العالية. وهكذا فليس المطلوب هو تحقيق الجودة فقط ولكن تحقيق مستويات عالية من الجودة.[2]

4- حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا سوف يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وإن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتوج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك تحمل المستهلك تكلفة إضافية، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة.

[1] : قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص30-32.

[2] : لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000**، مرجع سابق، ص 59.

5- التكاليف والحصة السوقية: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة ربح المؤسسة.

ثانيا: أهداف الجودة:

1_التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وانه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.

2_ تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسات.[1]

3_ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

4_ تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.

5_ الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المؤسسات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات- العمليات- المخرجات).

6_ اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسة ، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.

7_ ضمان استكمال المؤسسة للمقومات التي تؤدي إل التميز.[2]

[1] : أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 30.

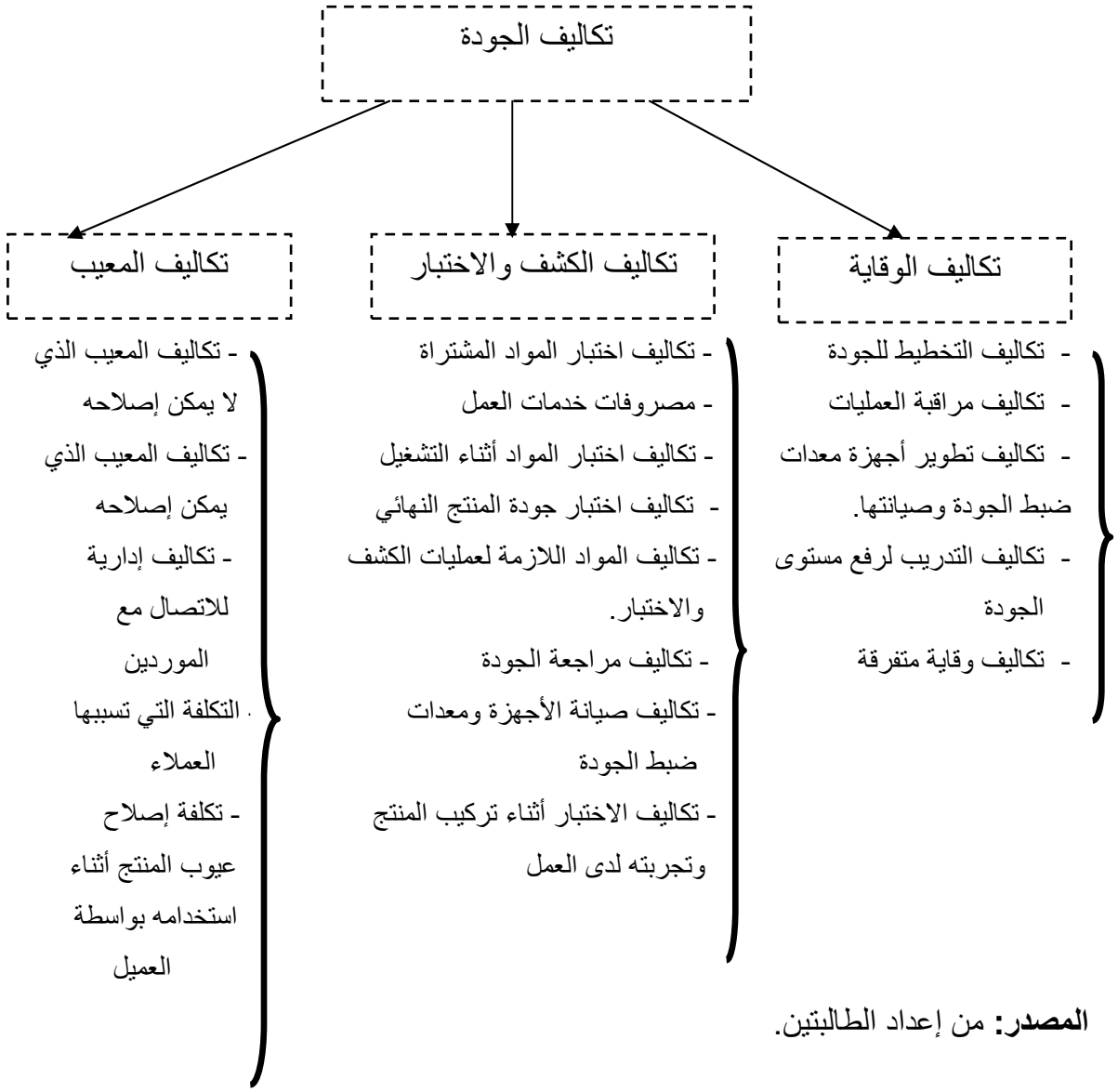
[2] : أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص 310.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة ومؤشرات قياسها

أولا: تكاليف الجودة

تعرف تكاليف ضبط الجودة بأنها التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد و توضح هذه التكاليف في الشكل الآتي:[1]

الشكل (2-3): تكاليف الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

[1] : محمد حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، 2012، ص 45.

1- **تكاليف الوقاية:** وهي المصروفات التي تنفقها المؤسسة على الجهود التي تبذل لغرض السيطرة على الجودة ومصروفات التحسين المستمر، ومصروفات مراجعة مواصفات السلع الجديدة في السوق والغرض منها هو أن يكون انجاز العمل بشكل صحيح منذ البداية، ومنع حدوث الأخطاء وانتشارها في عملية الإنتاج.[1]

2- **تكاليف الكشف والاختبار:** وهي التكاليف التي تنفق على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقيق من مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة مثل تكلفة اختبار المواد الداخلة، وكذلك تكاليف العمل، وتكاليف القياس.[2]

3- **تكاليف المعيب:** وهي التكاليف المتمثلة في عيوب أو مرفوضات الإنتاج.[3]

ثانيا: مؤشرات قياس تكاليف الجودة

تحتاج إدارة الجودة الشاملة عادة إلى تقارير حول كلف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمور الجودة وقضاياها، وتعد طريقة مؤشر الجودة من أكثر الطرائق شيوعا في الاستخدام، والمقصود بمؤشر الجودة هو العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة ذات الصلة على أسس قيمية، وقد حددها (Russell & Taylor 1998) بما يلي:[4]

1- مؤشر العمل: يعني العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة وكما يأتي:

$$\text{مؤشر تكاليف العمل} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{ساعات العمل المباشرة}}$$

[1] : محمد حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، مرجع سابق ، ص 45.
[2] : مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 72.
[3] : مأمون سليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص 73.
[4] : محمود حسين وآخرون، مرجع سابق، ص 48.

2- **مؤشر التكلفة:** وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وكلف الإنتاج وبشقيها الكلف المباشرة وغير المباشرة.

$$\text{مؤشر تكاليف الجودة} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{تكاليف الصنع (المباشرة وغير المباشرة)}}$$

3- **مؤشر المبيعات:** وهو العلاقة النسبية بين كلفة الجودة وإجمالي قيمة المبيعات.

$$\text{مؤشر تكاليف المبيعات} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{المبيعات الإجمالية}}$$

4- **مؤشر الإنتاج:** وهو العلاقة النسبية (نسبة مئوية) ما بين كلفة الجودة وكمية الإنتاج.

$$\text{مؤشر تكاليف الإنتاج} = \frac{\text{التكاليف الكلية للجودة}}{\text{كمية الإنتاج النهائي}}$$

وتستخدم المؤشرات أعلاه لغرض المقارنة ما بين مستويات الجودة بين المدة وأخرى أو بين أقسام المؤسسة وظائفها، كما تساعد على معرفة كمية التكاليف الموافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة، ويشير الانخفاض في هذه النسب إلى العلاقة الإيجابية ما بين تحسين الجودة والتكاليف التي تترتب على هذا التحسين فيما يشير الارتفاع في هذه النسب إلى العلاقة السلبية بينهما، ويشير (Evans) إلى أن مؤشر كلف الجودة لكل دينار من المبيعات هو الأكثر انتشارا، وقد استخدم Juran هذا المؤشر لقياس مستوى الجودة، حيث تستخرج نسبة كلف المنتجات المعيبة إلى قيمة المبيعات وطرح هذه النسبة من (1) عدد صحيح وكما يأتي:[1]

$$\text{مستوى الجودة} = 1 - \frac{\text{كلفة الوحدات المعيبة السنوية بالدينار}}{\text{قيمة المبيعات السنوية بالدينار}} \times 100\%$$

[1] : محمود حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة ومحدداتها ومتطلباتها

أولا: أبعاد الجودة: يمتلك المنتوج أبعادا متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية متطلبات الزبائن والتي قدمها Garvin في ثمانية عناصر:[1]

1-1 الأداء: يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى الموصفات الأخرى التي يمكن قياسها.[2]

2-1 المظهر: وهي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناءا على طلب المستهلك أو الزبون.

3-1 الاعتمادية (المعمولية): احتمالية استمرار المنتوج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.[3]

4-1 المطابقة: وهي الدقة التي بواسطتها يتم قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المعايير المحددة لهما.[4]

5-1 المتانة (الصلاحية): مدى طول العمر التشغيلي للمنتوج، وهو العمر المتوقع له.[5]

6-1 القابلية للخدمة (الصيانة): حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس السرعة وكفاءة التصحيح.[6]

7-1 الجمالية: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات لتمثله بالمظهر الخارجي وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج.

8-1 الجودة المدركة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج أو الاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.[7]

ثانيا: محددات الجودة: إذا ما أدركنا تعدد المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الإنتاج والتصنيع والتسويق، وهذا الأمر يتطلب العمل على تحقيق الجودة في كل مرحلة من هذه

---

[1] : Zohra Cherfi, **la qualité: démarche**, méthodes et outils, Hermes sciences, Paris, 2002, pp 27-28.

[2] : قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 : 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص ص 34-35.

[3] : عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 55.

[4] : رعد عبد الله الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، ص 37.

[5] : عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 55.

[6] : رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 37.

[7] : قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 34-35.

المراحل، فإن طبيعة الجودة المطلوبة تختلف وفقا لهذه المراحل، ويمكن استخدام ثلاث معاني أو محددات للجودة:

1-2 جودة التصميم: تتكون جودة التصميم من مجموع الخصائص والمواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي يجب توفرها في المنتوج أو الخدمة والتي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقا لأذواق ومتطلبات العملاء، والأخذ في الاعتبار القدرات الإنتاجية والتصنيعية للمؤسسة واعتبارات التكاليف، وقد تناولت الفقرة (9-9) من ISO 9000* جودة التصميم على النحو التالي:[1]

- اعتماد جودة المنتوج بالدرجة الأولى على تصميمه، فما لم يتم تصميم الجودة في المنتوج فإنه لا يمكن الوصول إليها أثناء التصنيع، حيث أن الهدف الأول للمصمم هو خلق منتوج يلبي كل رغبات العميل مع إمكانية التصنيع بتكلفة تساعد على تسويقه بسعر منافس.

- تخطيط وتطوير التصميم، حيث يجب أن تؤسس المؤسسة طرقا لمجموعة التصميم للتمكن من إعداد خطط التصميم.

- مدخلات التصميم التي تعتمد على الرسومات والتفصيلات للمواد المستخدمة، مواصفات الكم، تعليمات وطرق التصنيع.

2-2 جودة المطابقة (الإنتاج): هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتوج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعة في التصميم مع القدرات الإنتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة، كما تعتمد أيضا على عمليات الرقابة لتقييم عمليات التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها، فكلما كانت المواصفات الموضوعة للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية، كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة.

وتشترط الفقرة (9-4) من ISO 9001 ما يلي:[2]

*International Standardization Organisation (المنظمة العالمية للمواصفات).

[1] : محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص ص269-270.

[2] : محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 272 .

- اختيار وتخطيط العملية وذلك طبقا لاحتياجات العميل مع ضرورة إنشاء خطة كاملة للتصنيع.

- تعليمات العمل حيث يجب إصدار مستندات تعليمات العمل كدليل إضافي لضمان فهم العمال لطريقة التشغيل والمواد والمعدات المستخدمة والتسلسل الصحيح للأنشطة.

- تعليمات لعمليات التفتيش، وهي تلك التعليمات التي تشتمل على المتغيرات المطلوب مراجعتها وطريقة الفحص وأخذ العينات وعمل مستندات بنتائج المراجعة.

- الموافقة على العملية حيث تشترط هذه الموافقة تطابق قدرة العملية مع مواصفات المنتوج كما قد يستلزم ذلك أحيانا موافقة من العميل.

- تحريك العملية والمراقبة، ويستلزم ذلك اختيار الخواص الأساسية أو المتغيرات، كما تحتاج المراقبة إلى معلومات عن المطلوب من العملية وطريقة تحقيقها للمطلوب مع وسائل تنظيم لها.

- اختيار أساليب مراقبة العملية، فقد تكون عبارة عن مراجعة ذاتية يقوم بها العامل، أو فحص المنتوج بعد كل عملية، أو استعمال الأساليب الإحصائية التي توفر معلومات عن احتمال وجود منتجات معيبة قبل إنتاجها الفعلي.

وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين:[1]

- ❖ إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة.
- ❖ إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

3-2 جودة الأداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتوج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه، وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح، وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، كما تعرف جودة الأداء أو درجة الاعتمادية بأنها: "احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات

[1] : سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص 9.

الموضوعة لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية"[1]، وتنطوي جودة الأداء على أربع عوامل:

- إمكانية تعطل المنتوج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة.
- الاستخدامات التي صمم المنتوج من أجلها.
- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتوج بكفايته التصميمية.
- الظروف البيئية التي يجب توافرها لكي يعمل المنتوج بكفاءة.

وتعتبر جودة التصميم من المحددات الأساسية لجودة المنتوج على أداء الوظيفة المتوقعة منه ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى الدقة في وضع المواصفات والخصائص المرتبطة بالمنتوج.

ثالثا: متطلبات الجودة: إن جودة المنتوج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية احتياجات العملاء المعلنة والضمنية، ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات:[2]

3-1 احترام معايير الأداء: إن الزبون ينتظر منتوج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها، كما أنه بحاجة إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى أي صيانة أو إصلاح، والحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيد الجودة المطلوبة والحفاظ عليها عند تكلفة مثلى.

3-2 التكلفة: أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، أي يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى، وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتوج وتسليمه في الوقت المناسب، بل أيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له.

إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية، فبالنسبة للزبون تتمثل هذه

[1] : حسين عبد العال محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 78.

[2] : Edgard Hamalian, Jacques ségot, **la démarche qualité**, 15 Entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996, p p 136-137.

التكاليف في تكاليف اقتناء المنتوج، الصيانة، التوقفات والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتوج عن الخدمة.

أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تستند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط، والتي تضم المنتجات الغير مطابقة، المردودات، الإصلاحات، التعويضات، التالف من الإنتاج الضمانات والإصلاح في المكان.

3-3 فترة التسليم: إن للزبون الاختيار ليس فقط فيما يخص الأداء، وإنما الوفرة كذلك، فمن أجل أداءات متماثلة يمكن للزبون اليوم اتخاذ قرار شراء أي منتوج متوفر في الوقت الذي يحتاجه، باعتبار أن أجل المؤسسات أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتوج المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين.

4-3 الخدمة: الخدمة المكملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل عموما 80% من تكلفة المنتوج، فإن الخدمات المكملة تشكل 80% من التأثير على الزبون.

5-3 الأمن: يعتبر الأمن معيارا في حد ذاته، فيكون نظاما ما مؤهلا لأن يكون آمنا إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث أو الموت أو تسبب أضرارا وخسائر في السلع والتجهيزات.

وفي الواقع فإن الأمن المطلق لا يمكن تحقيقه، ولكن يمكن التوجه نحو تأكيد أدنى نسبة من احتمالات الحوادث الناتجة عن المنتجات، وذلك من أجل المحافظة على المستهلكين.

وبالتالي لم يعد مفهوم الجودة يعبر عنه فقط بالمطابقة مع المتطلبات، وإنما أصبح مفهومها يرتبط ارتباطا وثيقا بهذه المتطلبات التي يكمل كل منها الآخر.[1]

مما سبق فإنه يمكن القول أن المؤسسة يمكن أن تعرف من خلال الجودة فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على إنتاجه أو تقديمه وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء ونظرا لأهمية الجودة البالغة، فلم يعد مفهوما يقتصر فقط على

[1] : Edgard Hamalian, Jacques ségot, **la démarche qualité**, 15 Entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996, p p 136-137.

جودة المنتج فحسب، وإنما أصبح ينظر إليها نظرة شاملة، من خلال إدخال عنصر الجودة في نظام المؤسسة ككل، فيما سمي بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجا كاملا لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التطبيقي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون، تمثل الهدف الأساسي لها وإن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وروادها

إن إدارة الجودة الشاملة "Tatal Quality Management" والمعروف اختصارا (T.Q.M) منهجا إداريا يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه، لاسيما منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحا باهرا في المؤسسات اليابانية، فما المقصود بهذا الأسلوب الإداري المتطور.

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

1- يعرف "Philip Crosby" إدارة الجودة الشاملة بأنها " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا".[1]

[1] : Robert fey, Jean marie Gogue, **La maitrise de la qualité**, les éditions d'organisation,Paris, 1998, p31.

2- يعرفها "Josef Jablonski" بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".[1]

3- يعرفها "Josef M.Juran" بأنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطوريها بصورة فعالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولياتها، ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الإلتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عامليها".[2]

4- يعرفها "Cole" بأنها "نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأوليات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل".[3]

5- يعرفها "Edward Deming" بأنها "عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا أو مستقبلا".[4]

6- يعرفها معهد الفدرالي للجودة بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".[5]

7- يعرفها كل من "Marshal" و "Kenneth" بأنها "تدل على أن المبدأ الرئيسي للمؤسسة يحدده ويدعمه الالتزام الثابت بتوفير حاجة العميل، من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب، الذي يركز على دوافع التطوير المستمر للأعمال التنظيمية، التي تفرز في نهاية المطاف سلع وخدمات ذات مستوى رفيع".[6]

---

[1] : لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000**، مرجع سابق، ص 65.
[2] : أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، مرجع سابق، ص 24.
[3]: Vincent Laboucheix, **Traité de la qualité totale**, Dunod, 1990, p24.
[4] : لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 67 .
[5] : مأمون سليمان الدراركة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، مرجع سابق، ص 17.
[6] : محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص 22.

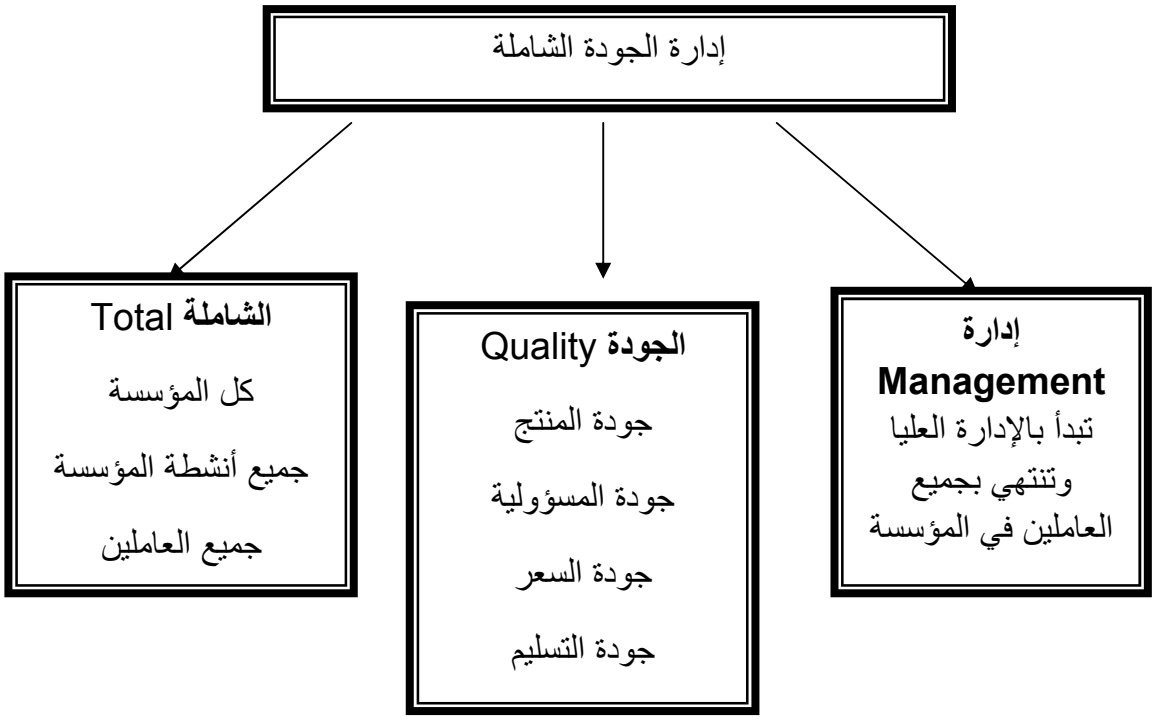
8- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) كما يلي:[1]

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

شكل رقم (2-4): أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001: 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 82.

[1] : أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص26-27.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إنها تناولت جوانبا وأبعادا متعددة ومتنوعة من إدارة الجودة الشاملة، والتي عكست وجهات نظر الباحثين في هذا الحقل والتي تمحورت في ثلاث اتجاهات رئيسية تتلخص أساسا كما يلي:[1]

أ- الاتجاه الأول: تمحور حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتطلعاته. وهناك عدد من العلماء والباحثين الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل ومن بينهم "Deming" و "Cole".

ب- أما الاتجاه الثاني: فلقد ركز على فكرة النتائج النهائية. فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة. منها على سبيل المثال، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية. وهناك العديد من العلماء الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل ومن بينهم "Crosby" ، "Jablonski".

ج- أما الاتجاه الثالث: فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ومن أبرز رواده "Juran"، و"Kenneth و Marshal" وهي معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي.

من خلال ما سبق وبرغم من تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية:[2]

1- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
2- اشتراك جميع الأفراد في فرق الجودة.
3- التحسين المستمر للعملية أو الخدمة.
4- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
5- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته (العميل الداخلي والخارجي)
6- استعمال الأساليب العلمية والإحصائية لقياس الجودة.

والملاحظ من خلال التعاريف السابقة التي تناولت مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة الاختلاف في بعض النقاط لمفهومها، باعتبار أن الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة

[1] : محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سابق، ص 23.
[2] : الدراركة مأمون، طارق الشبلي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص 28.

المسئولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما الثانية تتعداه إلى المسئولية المشتركة إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج، من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع، والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجه بالعميل، أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم هذه الفروقات.[1] الجدول رقم (2-2): النظرة إلى الجودة قديما وحديثا

النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة
1) الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.	1) الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.
2) تعريف الجودة هي تأكيدا لمعايير ومقاييس معينة.	2) الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات العميل.
3) تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.	3) تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضاء العميل.
4) الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات.	4) تتحدد الجودة بتصميم المنتج، وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء.
5) يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.	5) تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.
6) وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.	6) الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.
7) يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.	7) الإدارة هي المسئول الأول عن الجودة.
8) العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.	8) العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: قودير عياش، **مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات**، ورقة تقدم بها للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 224.

[1] : قودير عياش، **مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات**، ورقة تقدم بها للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 224.

المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمة عالية الجودة.

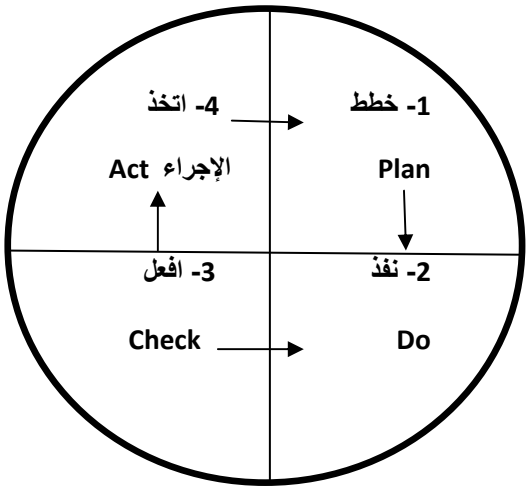
ثانيا: رواد إدارة الجودة الشاملة

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة في مبادئها إلا نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الاوائل الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة ويمكن تناولهم وفق الآتي:[1]

1-2 ادوارد ديمنغ Edward Deming:

يعد ديمنغ من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة. وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمنغ المعروفة PDCA، خطط Plan، نفذ Do، افحص Check ومن ثم حسن Act والموضحة في الشكل الآتي.

الشكل (2-5): دورة ديمنغ لتحسين الجودة



المصدر: E.M.& R.J. Shonberger, ''**Operation's Management**'' Meeting Castpmers' Demands, McGraw-Hill, Intrnationel ed.,2001

[1] : قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 : 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 83.

ويعتبر ديمنغ من أسباب نجاح وتفوق من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة وهم أول من يعترف بدور ديمنغ في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له على إسهاماته في النهضة اليابانية. ويرى ديمنغ بأن الإدارة هي المسئولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول أن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة، و20% إلى العاملين.

ومن أهم إسهاماته النقاط الأربعة عشر التي تعد الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة والتي نذكرها فيما يلي:[1]

1- إيجاد هدف مستقر وخلق التجانس بين الأهداف وذلك من أجل تحسين المنتجات بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل المؤسسة.

2- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيز وغيرها.[2]

3- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد بدل ذلك على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية.

4- التوقف عن اختيار الموردين بالاعتماد على السعر فقط، وإن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض الكلفة الكلية وليس الكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.

5- التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.

6- التحسين المستمر لجودة المنتج، ويتعين تخفيض المعيب، وكل هذا يساهم في التخفيض المستمر في الكلف الكلية للإنتاج.

7- الابتعاد عن الخوف، وبذلك سوف يتوفر المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات.

8- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بعمليات ضبط الجودة.

[1] : قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 :2000**، مرجع سابق، ص 85.
[2] : أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، مرجع سابق، بتصرف، ص 31.

9- إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين والتشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة.

10- التخلي عن الشعارات والخطب وان يكون الهدف هو حث العاملين إلى الوصول إلى العيوب الصفرية ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على دعم عملية التحسين المستمرة.

12- لكي يعمل كل عضو من أعضاء الإدارة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة العليا بالثقة والاطمئنان في تحقيق الهدف.

13- إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.

14- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بالجودة واعتبارها ضرورة أساسية للتطوير المستمر.

لقد أوضح ديمنغ أن العمل على وضع تلك الفلسفة الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي تستلزم من تلك المؤسسات التي ترغب في الأخذ بها أن تعمل على إدخال العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية السائدة.

2-2 **جوزيف جوران Joseph Juran:** ساهم Juran بشكل كبير في إدارة الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، حيث ركز بشكل أساسي على الوقت الضائع وعلى العيوب والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية ومن أهم إسهاماته ثلاثية عمليات الإدارة لجوران وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران في الشكل الآتي:[1]

[1] : عواطف ابراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص 37.

الجدول (2-3): ثلاثية (Juran) لإدارة الجودة:

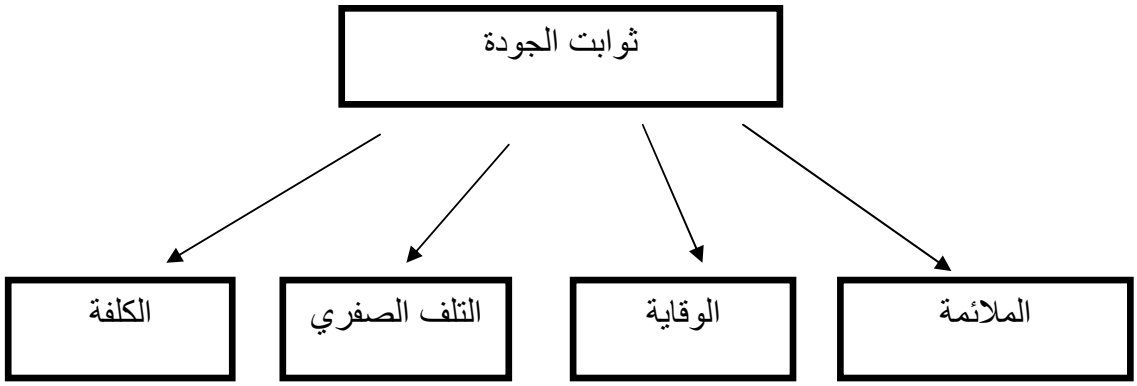
إدارة الجودة		
تخطيط الجودة	**ضبط الجودة**	**تحسين الجودة**
- تحديد زبائن المؤسسة الداخليين والخارجيين. - تحديد حاجات الزبائن. - تطوير خصائص المنتوج بما يلبي احتياجات الزبائن. - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتوج أعلاه. - إيصال الخطط لجميع العاملين في المؤسسة.	- تقييم أداء المنتوج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتوج. - معالجة الفروقات.	- وضع البني الإرتكازية. - تحديد مشاريع التحسين. - تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. - تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم لـ: ❖ تشخيص الأسباب ❖ تحديد العلاج الشافي. ❖ وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة.

المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 37.

3-2 **فيليب كروسبي Philip Crosby:** أهم ما جاء به ما يعرف ب Zero defect أو المعيبات صفر، بحيث يمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التحسين المستمر، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة، لأن تكاليف اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ستكون أقل من تكلفة الفحص والفشل والتصحيح، وحدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع المستهلكين.[1]

[1] : قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 : 2000**، مرجع سابق، ص88.

الشكل (2-6): ثوابت الجودة لكروسبي



المصدر: قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 : 2000** مرجع سابق، ص88.

2-4 كايرو اشيكاوا Kauro Ishikawa: يطلق عليه أبو حلقات الجودة وأهم إسهاماته هي تحديد الجوانب التي تشملها الجودة (المنتجات، طريقة الأداء، المعلومات، العمليات، أماكن العمل، الأفراد والأهداف)، بالإضافة إلى اقتراح مخطط ايشيكاوا الذي يستخدم كأداة في حل المشكلات.

2-5 دفييد جرفن David Garven: قام Garven بتقديم مجموعة من الأبعاد الأساسية للجودة في مجال إنتاج السلع، وهي مستوى الأداء، درجة الاعتمادية، إمكانية الصيانة، مدة الحياة، الوظائف الثانوية، الجودة المستلمة.

إن ما ورد من إسهامات في مجال إدارة الجودة الشاملة يشير إلى أن هذا المدخل لم يكن ثمرة جهود فردية بل نتج عن تضافر عدة جهود.

المطلب الثاني: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

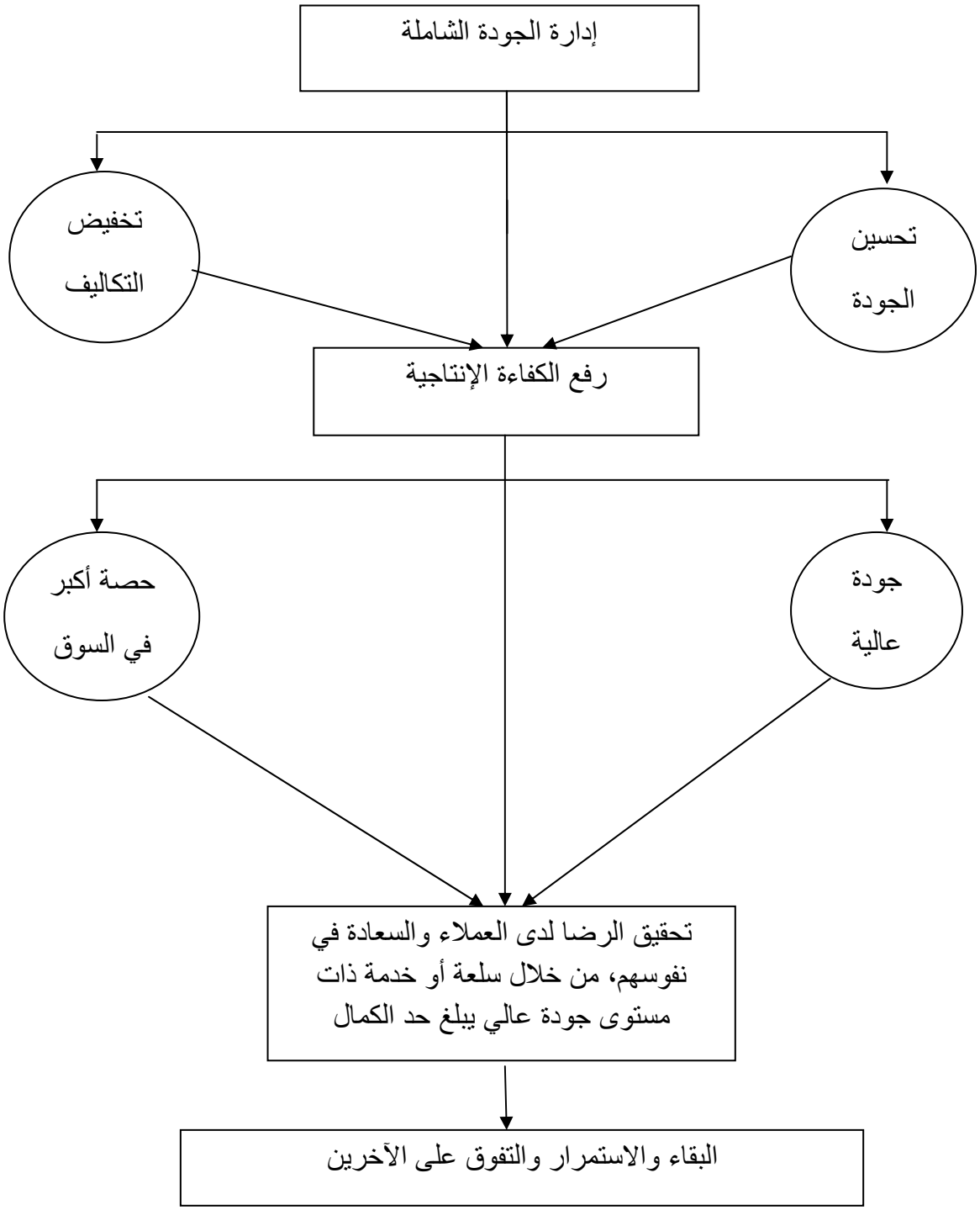
أولا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.[1]

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، في السعي إلى إرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف، إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي للمنتجات والخدمات، من أجل تحقيق رضا وسعادة العملاء،

[1] : عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2009، ص ص39-40.

من أجل ضمان البقاء والاستمرار، والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2-7): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص 40.

من الشكل السابق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى على تحقيق الأهداف التالية:[1]

1) فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
2) توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
3) التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
4) توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
5) جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
6) التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.
7) جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق، وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، وتحسين الجودة.
8) تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.
9) أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من متقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
10) أن تكون المؤسسة الأسرع في تقديم الخدمات والمنتجات، من خلال قنوات المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
11) المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة، في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياطات العملاء.

وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا بها من طرف المديرين، ويجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وفي الوقت المناسب، وأن تهتم بالموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، والعمل على علاج أوجه

[1] : عمر وصيفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص40.

الضعف في المؤسسة، وهذا يحتم على إدارة المؤسسات، تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، وضرورة قيادة المؤسسة من خلال تحقيق الجودة[1].

ثانيا: فوائد إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من الفوائد التي حققتها العديد من المنظمات العالمية، التي أثبتت تميزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها: شركة (زيروكس xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (Ritish Airways)، شركة (IBM)، وشركة (بول ريفير للتأمين Paul Rever Insurance)، و(البريد الملكي Royal Mail).

ومن أهم الفوائد التي حققتها هذه المنظمات ما يلي:[2]

❖ **زيادة الربحية:** من خلال القيام بالعمل صحيحا من المرة الأولى، وتخفيض التكلفة بتخفيض عيوب الإنتاج، وزيادة رضا العملاء وانخفاض شكاوي العملاء.

❖ **تقوية المركز التنافسي للمؤسسة:** وزيادة حصتها في السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، وفقا لطلب العميل بالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، من أجل كسب رضا العميل وتحقيق التميز.

❖ **تحسين الأداء والإنتاجية:** بتبني أسلوب فرق العمل، وتبني مبدأ المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل، وتحسين الجودة، والتعليم والتدريب المستمرين.

❖ تخفيض معدل دوران العمل: باستخدام الحوافز المادية والمعنوية، وتبني العمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، الأمر الذي يخلق لدى العاملين ولاءا وانتماء للمؤسسة والبقاء فيها.

❖ **رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات:** بالمشاركة والتشاور، وتوفر المعلومات والحقائق عن موضوع القرار.

❖ **توسيع أفق القيادة الإدارية العليا:** بتوجيه تفكيرها نحو التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ قرارات أفضل.

---

[1] : أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي (مدخل إستراتيجي)**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 180.

[2] : عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 61 .

❖ **كسب رضا المجتمع:** بإشباع رغبات العملاء الذين يشكلون جزءا من المجتمع، والمحافظة على البيئة والصحة العامة.

❖ **تحسين الاتصال:** والتعاون بين وحدات المؤسسة، وتحسين العلاقات الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

❖ **زيادة الابتكارات:** والتحسين المستمر الدائم.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

أولا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

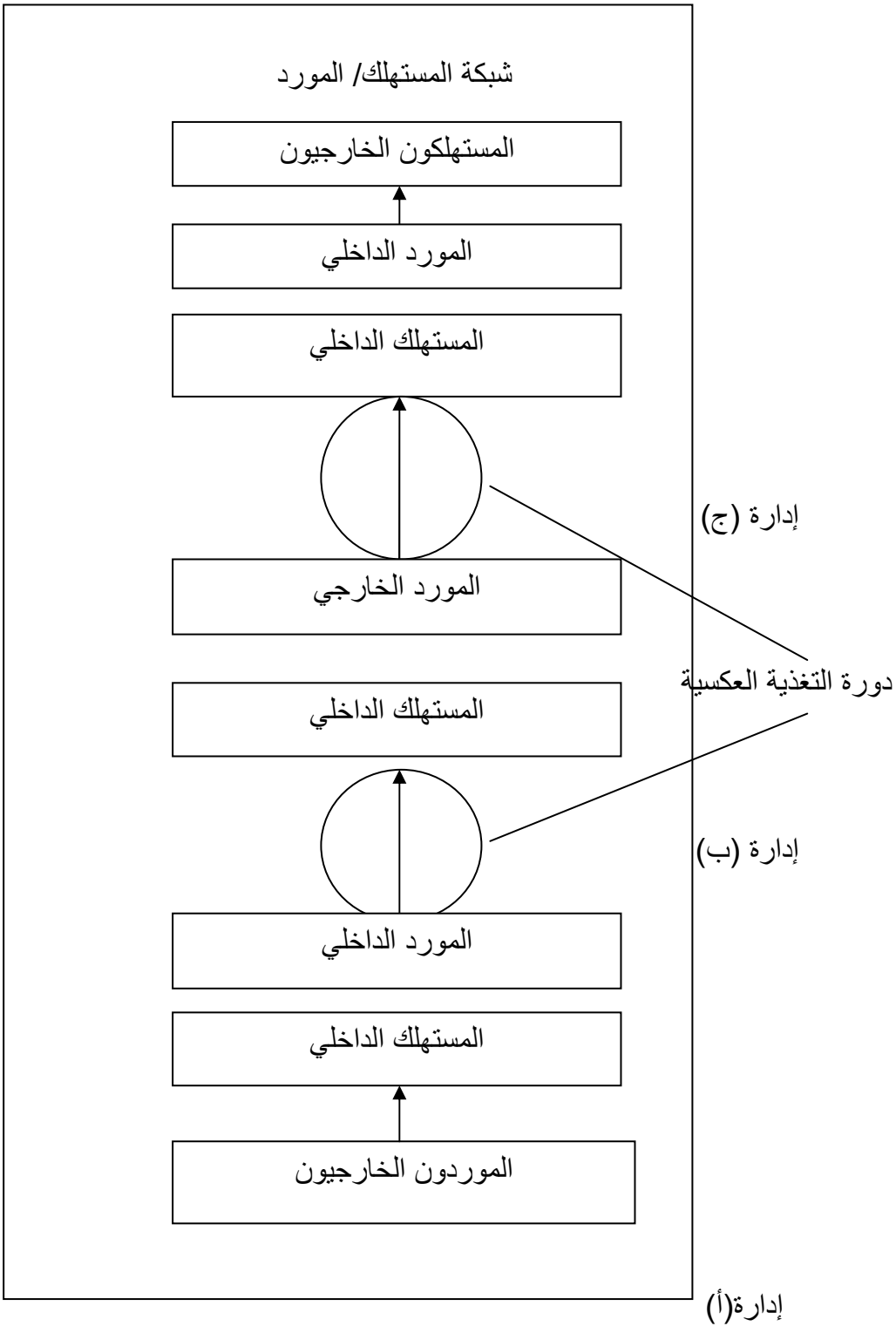
يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1- التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشتمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساما أو إدارات أو أفراد. فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.[1]

والشكل التالي يوضح الترابط القائم بين المورد الخارجي والمستهلك الداخلي ثم من المستهلك الداخلي إلى المورد الداخلي الذي بدوره يقدم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك الخارجي.

[1] : ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص 11.

الشكل (2-8): شبكة المستهلك/ المورد



المصدر: ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، مرجع سابق، ص 11.

2-التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات. فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

3-تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

4-تعبئة خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج.[1]

5-اتخاذ القرار المرتكزة إلى الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل

[1] : ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، مرجع سابق، ص 13.

ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.

6- التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، و وفقا للمنهج الياباني (KAIZEN) فان تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:

_ أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

_ أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (Processes) ولا يهتم بالنتائج (Results)، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.

_ أن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية.....إلخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل المجالات العمل في المؤسسة.

_ أن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.

_ إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

_ لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

_ تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل،فهي فلسفة العميل (Customer driven).[1]

_ إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50% من الوقت.

7_التغذية العكسية: هذا المبدأ السابع والأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسمح للمبادئ الستة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات

[1] : علي السلمى، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 81.

الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة[1].

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للبناء الفكري والفلسفي الذي تستمد منه إدارة المؤسسة مقومات استمرارية العمل الفعال في انجاز الأهداف المتوخي بلوغها، سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية، ولذا فان التزام إدارة المؤسسة ببناء قيم جوهرية وفكرية تؤطر أنشطة العمل السائد في المؤسسة يستند إلى بناء ثقافة منظمية قادرة على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها بكفاءة وفاعلية ولذا فان الأسس العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد ذات الأسس والمرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة التي تتجسد بما يلي:

1- التزام القيادة الإدارية العليا في المؤسسة: إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، ولذا فان التزام القيادة الإدارية العليا في المؤسسة من شأنه تدعيم وتنشيط وتطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المؤسسة وتحقيق الأبعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي ترتكن إليها القيادة الإدارية العليا من خلال تأكيد وترصين ما يلي:

أ- دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المؤسسة ككل.

ب- دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

ج- بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

د- وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المؤسسي.

[1] : فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 43-44.

إن التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية والأسس الموضوعية الهادفة يحقق للمؤسسة قدرة فاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2-التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم: إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وان يضع في سلم الأولويات الحقيقية بان إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين على مختلف المدات الزمنية المطلوبة، وقد أولت جائزة (مالكوم العالمية) أهمية كبيرة للعميل وقد أعطت الجائزة اعلاه 25% من علامتها لأهمية العميل (المستهلك)، ويعد مصطلح العميل في ادارة الجودة الشاملة منطويا على كل من المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، حيث ان المستهلك الداخلي يتضمن جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ذاتها، وأما المستهلك الخارجي فهو يضم جميع العناصر التي تتعامل مع المؤسسة، ولذا فان تحقيق رضا كلا الطرفين يعد الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.[1]

3- التحسين المستمر: إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية انتاج السلع أو تجهيز الخدمات تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر، ولذا فان عبارة Kaizan اليابانية تعني التحسين المستمر، لان الأنماط الإنتاجية لا يمكن أن تتسم بالثبات والاستقرار في ظل المتغيرات الحاصلة في البيئة الديناميكية والمتغيرة باستمرار ولابد أن يرافق التغيير في الأنشطة والمهام السائدة فعاليات قادرة على استيعاب ومواكبة التغيير في مختلف النشاطات الإنتاجية والخدمية وبصورة مستمرة.

4- الإدارة المبنية على الحقائق: Management by Fact إن اعتماد الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المؤسسة، سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين....الخ، وغيرها من ذوي

[1] : خضير كاظم حمودة، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 232.

العلاقات بالمؤسسة، ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية، بعيدا عن الحدس أو التخمين أو المواقف الشخصية وغيرها يعتبر من الحالات الاكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة[1].

5- المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن هذا المناخ من شانه أن يمكن قيادة المؤسسة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المؤسسة.

6- الوقاية بدلا من المعالجة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لانجاز المهام المناطة بالعاملين، بحيث يصار وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يطلق عليه اليابانيون yoka Poka أي من المستحيل ان يقوم العامل بانجاز خطا معين أثناء الأداء حيث يقوم Do the right things right at the first time أي اعمل الصحيح صحيحا من أول وهلة، وهذا من شانه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية Corrective action والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح أو التلف....الخ.

7- تمكين العاملين : إن تطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة وهو تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الأهداف النوعية للمؤسسة المعنية وهذا يتطلب السعي الشامل في تحصين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار بدا بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي والمنظمي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد

[1] : خضير كاظم حمودة، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، مرجع سابق،ص 233.

والمشاركة الذاتية وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمؤسسة وغيرها من الأبعاد الإنسانية التي ترتكن إليها المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها.

8- المشاركة مع الموردين: إن عملية المشاركة مع الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة وغيرها من المتطلبات التشغيلية إضافة إلى التزام الموردين بالمواصفات والمعايير النوعية التي تتطلبها عمليات التصميم والمطابقة في المنتجات والخدمات المقدمة يعد حصيلة فاعلة في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيما وان المؤسسة بين المورد والمنتج أصبحت من الأبعاد الأساسية لتطبيق أنظمة الجودة في المؤسسات المعاصرة، لما تنطوي عليه هذه المؤسسة من تحقيق الجودة وتقليص التكاليف الناجمة عن عمليات وأنشطة التخزين.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة المنتج

يعتبر المنتوج أحد المتغيرات الأربعة في المزيج التسويقي، وهو يمثل أهم عنصر حيث يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها، فإذا كانت منتجات المؤسسة تلبي متطلبات و رغبات المستهلكين سوف ينعكس إيجابا على نجاح المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المنتوج.

سوف نقدم من خلال هذا المطلب تعريف المنتوج وخصائصه، كذلك أبعاد وأنواع المنتوج كما يلي:

الفرع الأول: تعريف المنتوج

يعتبر المنتوج من أهم العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، حيث يربط بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها. لذا يجب عليها تقديم منتجات تلبي رغبات واحتياجات المستهلكين لضمان بقائها واستمرارها.[1]

[1] : ناصر نوال، **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج**، ، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 28.

لذلك نقدم بعض التعاريف التي طرحها بعض الباحثين في مجال الإدارة للمنتوج كما يلي:

❖ عرفه Stanton على أنه "مجموعة من الصفات الملموسة والغير ملموسة يتضمنها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المنتوج وتاجر التجزئة وخدمات المنتوج وتاجر التجزئة والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته رغباته".

❖ أما ماكارثي فإنه يرى في المنتوج مصدر الإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنها مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من المنتج والموزع بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى لتحقيقها".

❖ وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتوج "على أنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن ذلك المنتجات المادية والخدمات والأماكن والأفكار".

❖ وقد عرف Kotler المنتوج "على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما".[1]

❖ وعرفه توماس باري، "بأنه مجموعة من المنافع المتوقعة".[2]

❖ حيث يرى كل من Perreaul و Mecartly المنتوج على أنه "كل شيء معروض للسوق من جانب مؤسسة مدنية ليستخدم في إشباع حاجة معينة من خلال بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه".[3]

وفيما يلي التعريفات الشاملة للمنتوج:

❖ المنتوج "هو أي شيء تحصل عليه كنتيجة لعملية تبادلية، فهو حزمة من الخصائص والمنافع تقوم لإشباع حاجات أو رغبة لطرفي العملية التبادلية".

---

[1] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص ص 311- 312.

[2] : طارق الحاج وآخرون، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 1997، ص 83.

[3] : ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 223.

❖ المنتوج خليط من الخصائص الملموسة والغير ملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتوج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها خلق الإشباع والرضا لدى المشتري".[1]

❖ المنتوج هو مجموعة السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته، وبشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته، وبشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء منتوج ما، حيث أنهم يشترون إرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا والمنافع التي يتوقعون الحصول عليها من منتوج.[2]

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف المنتوج بأنه مجموعة الخصائص المادية والغير مادية، التي يتم من خلالها إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتوجيه سلوكهم والتأثير فيه بتقديم المنتوجات بتصميمات جديدة وخدمات ما بعد البيع وذلك من أجل كسب تأييدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث نجد أن أغلب التعريفات استندت إلى العناصر الرئيسية للمنتوج وهي:

- مزيج بين الخصائص المادية والغير مادية.
- يسعى المنتوج إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.
- يهدف المنتوج لتلبية توقعات الزبائن لكسب ولائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
- يمثل المنتوج عملية تبادلية بين الزبون والمؤسسة لأغراض ربحية.

[1] : ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 252.
[2] : حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 16.

ثانيا : خصائص المنتوج

يتكون المنتوج المادي مقارنة بالمنتوج الخدمي بالخصائص التالية:

الجدول (2-4): مقارنة بين خصائص المنتوج المادي وغير المادي.

خصائص المنتوج المادي	خصائص المنتوج غير المادي
- ملموس، مادي. - معمر. - يمكن تحول ملكيته. - احتكاك الزبائن بوسائل الإنتاج قليل. - قابل للتعبئة والتغليف. - القابلية للصيانة والتصليح. - قابل للتخزين والحفظ.	- غير ملموس. - سريع التلف. - لا يمكن تحويل ملكيته. - احتكاك الزبائن عال بوسائل تقديم الخدمات. - تقييم الجودة يتم بعدالة. - الخدمة تنتج وتستهلك آن واحد.

المصدر: صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007 ، ص 99.

الفرع الثاني: أبعاد وأنواع المنتوج.

أولا : أبعاد المنتوج.

يرى كل من Armstrong و Kotler أن للمنتوج ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ) **المنتوج الفعلي:** وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتوج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري، وفي الحقيقة أن هذه الخصائص تلعب دورا رئيسيا في نقل جوهر المنتوج إلى المستهلك في إطار التفضيل الاستهلاكي الخاص به.

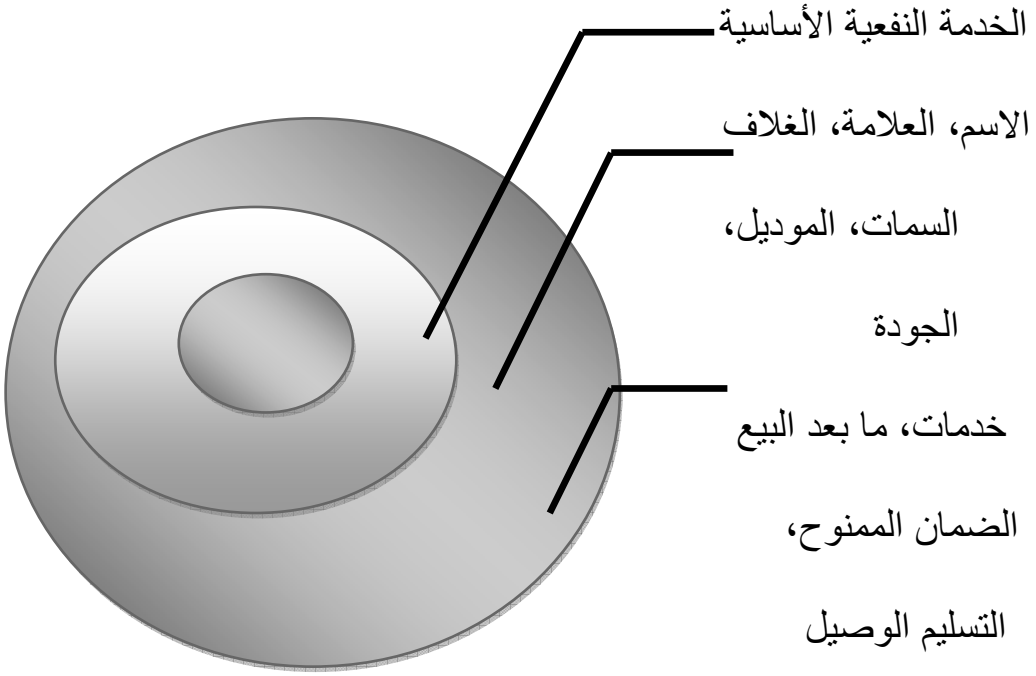
ب) **جوهر المنتوج:** ويمثل ذلك مجموعة من المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه للمنتوج.[1]

[1] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 213.

ج) **المنتوج المدعم**: ويتضمن مجموعة من المنافع المادية التي يحصل عليها المستهلك عند شرائه المنتوج مضافا إليه خدمات ما قبل البيع بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المبلغ.

ويظهر الشكل التالي الأبعاد الثلاثة لمضمون المنتوج:

الشكل (2-9): الأبعاد الثلاثة لمضمون المنتوج



المصدر: محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 213

ثانيا: أنواع المنتوج.

إن لكل مؤسسة ملزمة بتقديم تقييم لمنتجاتها للمساعدة في تحديد الإستراتيجية التي نطبقها لضمان التسويق الناجح لها.

وفيما يلي نقوم بعرض أنواع المنتجات:

1) **المنتجات الاستهلاكية:** "هي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للاستعمال أو الاستهلاك الشخصي".[1]

[1] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، ، رسالة ماجستير، قسم العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص 69.

وتقسم وفق معيارين كما يلي:[1]

أ) حسب طول فترة الاستخدام: تقسم إلى منتجات معمرة ومنتجات غير معمرة.

❖ **المنتجات المعمرة:** فهي تلك المنتجات التي تستخدم أو تستهلك خلال فترة زمنية طويلة.[2]

❖ **المنتجات غير المعمرة:** فهي تلك المنتجات التي تستخدم أو تستهلك خلال فترة زمنية قصيرة أو بعد استخدام واحد أو عدة استخدامات.

ب) حسب الجهد المبذول في عملية الشراء: وتقسم إلى منتجات المسيرة منتجات التسويق، المنتجات الخاصة.

❖ **المنتجات المسيرة:** وهي المنتجات التي تشترى على فترات دورية متقاربة دون الحاجة إلى الإجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعوضة أو تقييم فروق بينهما، حيث أن هذه الفروق محددة وبسيطة ولا تتطلب الجهد في عملية المقارنة والتقييم[3].

وبناء على ذلك يجب على المنتجين إتباع الإستراتيجية التالية:

- يتم تسويق المنتجات المسيرة إلى عدد كبير من محلات التجزئة.
- يتولى الترويج لهذا النوع من المنتجات المصنعين وليس محلات التجزئة.
- يمثل التغليف عاملا هاما في المزيج التسويقي لهذه المنتجات.[4]

❖ **منتجات التسوق:** ويتم شراء منتجات التسويق بعدما يقوم المستهلك بدراسة وبحث ومقارنة المنتجات المعروضة من حيث مناسبتها وجودة تصميماتها وشكلها وسعرها، وكلما كان المنتوج غالي الثمن وكان هناك اهتمام بالخصائص المميزة للمنتوج كلما كان المستهلك على استعداد للبحث في المتاجرة المختلفة عن المنتجات المعروضة، ويمكن تقسيم منتجات التسوق إلى منتجات متجانسة ومنتجات غير متجانسة كما يلي:

- **المنتجات المتجانسة:** تشير إلى تشابه المنتجات المعروضة من حيث الجودة ولكن قد يكون الاختلاف في السعر المبرر الأساسي للقيام بالتسويق وإجراء المقارنات.

---

[1] : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2004، ص214.

[2] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 200.

[3] : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 214.

[4] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، ص 202.

-**المنتجات غير المتجانسة:** فيشير إلى اختلاف الخصائص والوظائف التي يؤديها المنتوج والذي يكون ذو أهمية نسبية أكبر للمستهلك عن السعر، وفي مثل هذه الحالة فإن مزيدا من البحث والمقارنات مطلوب للوصول إلى المنتوج الذي يشبع احتياجات المستهلك.[1]

ومن بين الاستراتيجيات التي تتم مع منتجات التسويق نجد:

يتم تسويقها لعدد محدود من محلات التجزئة.

يكون دوران المخزون لدى المنتجين قليلا.

يستخدم البيع الشخصي والإعلان كأدوات رئيسية للترويج لهذا النوع من المنتجات ويتحمل الطرفان تكاليف ونفقات الترويج بنسب متفاوتة.[2]

❖ **المنتجات التي لا يبحث عنها المستهلك:**

وهي المنتجات غير المعروفة للمشترين المحتملين. أو هي تلك المنتجات المعروفة ولكن لا يقبل عليها أو يبحث عنها هؤلاء المشترين ويلاحظ أن المنتجات الجديدة يمكن أن تقع داخل هذه الفئة إلى أن يستطيع الإعلان والتوزيع من زيادة معرفة المستهلكين بها.

وهناك العديد من السلع التي تم تسويقها على أنها منتجات لا يبحث عنها المستهلك وبصفة خاصة تلك المنتجات التي لا نفضل أن نفكر فيها أو لا يكون لدينا اهتمام بإنفاق الاموال عليها مثل التأمين والموسوعات العلمية وغيرها من المنتجات التي تتطلب جهود بيع شخصي مكثفة إعلانات تعتمد على الإقناع بدرجة مرتفعة. وبالفعل يسعى رجال البيع بقوة إلى البحث عن هذه النوعية من المنتجات من تلقاء أنفسهم، ومن ثم يجب على المؤسسات أن تذهب إلى المستهلكين المحتملين بشكل مباشر من خلال رجال البيع أو الإعلان المباشر للاستجابة.[3]

ج) **المنتجات الخاصة:** وهي تتضمن المنتجات ذات الخصائص الفريدة وذات اسم تجاري معروف ومميز مما يجعل المشتري يصر على اسم تجاري معين ومستند لبذل الجهد في سبيل الحصول على المنتجات والانتظار المنتجات الخاصة تكون غالية الثمن،

[1] : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 215.
[2] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 203.
[3] : علاء الغرباوي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 151.

رغم وجود بعض الاستثناءات فالمستهلك قد يكون مستعد لقطع مسافات طويلة في الحصول على نوع معين من المنتجات، حيث تتميز بالاعتماد على عدد قليل من المتاجر أو وكيل وحيد.[1]

ومن بين الاستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة لهذه المنتجات الخاصة نجد:

- محدودية الموزعين .
- تحقق منافع نفسية واجتماعية للمستهلك.
- لا يتم تكرار شراؤها.
- مخاطرتها عالية.
- يستخدم البيع الشخصي والإعلان للترويج لها.
- قلة دوران المخزون.[2]

1) **المنتجات الصناعية:** هي منتجات يتم شراؤها ثم بيعها أو استخدامها لإنتاج مواد أخرى. ونتعرف عادة تلك المنتجات الطلب من قبل مشترين صناعيين.[3] ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع مختلفة كما يلي:

أ) **المواد الخام:** وهي تلك المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية وبشكل قد يغير من الصورة التي كانت عليها، وقد تشكل الجزء الرئيسي من المنتوج المصنع وبالتالي تؤثر على جودة وكفاءة هذا المنتوج، مما يدعوا المؤسسة إلى اختيار المادة الخام ضمن مواصفات معينة، فهي تباع في صورتها الخام ليقوم المنتج بمعالجتها قبل إدخالها العملية الإنتاجية، وتباع بعد إدخال تغيرات عليها لتسهيل تخزينها وتصنيفها.[4]

ب) **الأجهزة ولمعدات:** وتشمل الأجهزة والمعدات التي تستخدم في إنتاج منتجات أخرى، ولا تدخل تكوينها وتتصف هذه المجموعة بصفة عامة بأن شراؤها يتم بشكل متكرر وروتيني كما أن المبالغ المستثمرة فيها قليلة وقد أثرت هذه الخصائص على العملية التسويقية حيث غالبا ما يتم توزيع هذه المنتجات توزيعا غير مباشر، كما أن للبيع

[1] : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 216.
[2] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 203.
[3] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مرجع سابق ، ص 69.
[4] : طارق الحاج وآخرون، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، مرجع سابق، ص 338.

الشخصي دورا هاما في الترويج لهذه المجموعة، كما أن المنافسة الكاملة وشبه الكاملة تسود أسواق هذه المنتجات.[1]

ج) **التركيبات:** وهي الأصول الثابتة في المؤسسة الإنتاجية والتي تشمل الآلات ومعدات النقل، وتتميز هذه المجموعة بأنها تساعد في إنتاج المنتجات النهائية دون أن تصبح جزءا فعليا منها، كما تتميز بأنها أطور عمرا من المنتجات الإنتاجي الأخرى وأن شراؤها يكون غير متكرر، ويتم على فترات زمنية متباعدة، وقد أثرت هذه الخصائص على العملية التسويقية حيث أصبح البيع الشخصي يلعب دورا هاما في عملية الترويج لتلك المنتجات، كما أن التوزيع غالبا ما يتم بطريقة مباشرة وقرار الشراء عقلاني إلى حد كبير ويحتاج إلى وقت كبير للتفاوض، وينتشر في سوق المعدات ظاهرة الاستئجار

د) **التجهيزات:** وهي منتجات لا تدخل في العملية الإنتاجية ولكنها تستخدم في تسهيل أدائها وتضم هذه التجهيزات ثلاثة مجموعات فرعية وهي مواد الصيانة، مواد التصليح ومواد التشغيل، وهذه المجموعة من المنتجات تتميز بأنها رخيصة الثمن وغير معمرة كما أن عملية شرائها متكررة وروتينية، وقد أثر تلك الخصائص على العملية التسويقية تنتظر درجة الولاء لدى المستهلكين أصبح من الضروري توافر تلك المنتجات في أكبر عدد ممكن من المتاجر التي اعتادها المستهلك

ه) **الأجزاء والمواد المصنعة:**

❖ **المواد المصنعة:** وهي منتجات تامة الصنع تستخدمها المؤسسات في إنتاج منتوجها النهائي، وتتميز هذه المجموعة بأنه يتم تبادلها في الأسواق.

بعد إجراء عمليات تحويلية عليها فهي نتيجة لعملية تصنيع المنتوجات الأولية، والمواد الخام، وتتميز هذه المجموعات أيضا بأن لعلامات المنتجين أسمائهم التجارية دورا محدودا في عمليات الترويج كما أن التقارب في جودة مواصفات علامات الصنف الواحد أدى إلى تعاظم دور السعر في عملية المفاضلة بين الأنواع المختلفة منها.

❖ **الأجزاء المصنعة:** وهي منتجات تامة الصنع يشتريها المصنع لصانعين لاستخدامها في إنتاج منتوجات نهائية والتي تشكل جزءا فعليا دون أن تفقد شكلها، هذه المنتجات له

[1] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 338.

دور بارز في العملية الترويجية، ومن ثم فإن العلامة التجارية التي تتحملها أهمية خاصة.[1]

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للمنتوج.

الفرع الأول: دورة حياة المنتج

يستخدم مفهوم دورة حياة المنتج لمساعدة مديري التسويق في التخطيط الاستراتيجي للسوق. حيث يفترض هذا المفهوم أن حجم مبيعات المنتج في السوق وبالتالي الأرباح المتولدة منه تتغير عبر الزمن، وهو ما يتطلب خطة تسويقية لكل مرحلة زمنية يمر بها هذا المنتج في السوق.[2]

دورة حياة المنتج هو سلسة المراحل التي يمر من خلالها المنتوج. وهذه المراحل هي: مرحلة التقديم، النمو، النضوج، مرحلة تدهور المنتوج.

المرحلة الأولى: مرحلة التقديم.

تشمل مرحلة التقديم على ولادة فكرة حول المنتوج الجديد، حيث تم إجراء عملية تصفية لهذه الأفكار بطريقة العصف الذهبي وتليها طريقة دلفي للوصول إلى أفضل فكرة حول المنتوج الجديد المقترح والقابلة لتنفيذ ضمن إستراتيجية وسياسات المؤسسة الصناعية، وتبدأ بعد ذلك عملية التصميم للمنتوج وتهيئة متطلبات الإنتاج الأولية وتصنيع النماذج الأولية للمنتوج لغرض التحقق من جودة التصميم، وتشمل هذه المرحلة أيضا على فحص العينات الأولية من المنتوج وتطويرها أو تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التصميم والإنتاج.[3]

وتكون خلال هذه المبيعات في نقطة الصفر، والأرباح دون الصفر لأن الإيرادات الأولية تكون قليلة ويجب على المؤسسة أن تغطي تكاليفها العالية نتيجة الحملات الترويجية ونفقات التوزيع، ويمثل تطوير وتقديم منتجات جديدة مخاطرة كبيرة للمؤسسة، فاحتمالية

[1] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 205.
[2] : طارق طه، **إدارة التسويق**، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 333.
[3] : عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 127.

فشل المنتوج عالية في هذه المرحلة اعتمادا على نوع القطاع الصناعي الذي ينتمي إليه المنتوج.[1]

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- إجراء التغييرات والتعديلات الضرورية في تصميم المنتوج.
- المرونة العالية في إجراء التغييرات والتعديلات وإجراء التجارب.
- الحاجة إلى مستويات عالية من المهارة لتطبيق التغيرات والتعديلات المقترحة.
- تكون عادة كمية الإنتاج الأولية قليلة وتمتاز بقصر فترة الإنتاج.
- التكلفة العالية للوحدة المنتجة.
- كثرة التغيرات في جدولة الأعمال والمسائل المتعلقة بتأمين الطاقة المطلوبة.
- الالتزام الكامل بتحقيق الجودة.[2]

المرحلة الثانية: مرحلة النمو.

تتميز بحدوث ارتفاع سريع في المبيعات وعادة ما يزداد عدد المنافسين في هذه المرحلة وتأخذ حدة المنافسة في التصاعد والصراع من أجل الحصول على شريحة في السوق، وتؤدي هذه التوجهات إلى الاتجاه نحو تخصيص مواد كبيرة للترويج وخفض الاسعار، وتعتبر هذه الحرب التنافسية مكلفة جدا وغالبا ما تخرج المؤسسات الصغيرة والضعيفة من السباق، وبالنسبة للمؤسسات التي تستمر بعد اجتياز هذا السباق تستقر الأسعار ويزداد حجم المبيعات، ومع وجود هذا المزيج من الأسعار المستقرة والتكاليف المنخفضة تتحقق أرباح أفضل.[3] وتتلخص مزايا هذه المرحلة بالآتي:

- زيادة الكميات المباعة.
- تفعيل دور التسويق في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الصناعية.
- الحاجة الماسة لدقة التنبؤات.
- يتوجب على الإنتاج والعمليات العمل على تحقيق مستويات الطلب المتزايدة.

---

[1] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 212 .
[2] : عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مرجع سابق، ص 127.
[3] : ناصر نوال، **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتوج**، مرجع سابق، ص 37.

- يتوجب على إدارة الإنتاج تحقيق مستوى عال من المعمولية لكل من المنتوج الجديد والعملية الإنتاجية لغرض الوقاية من الأضرار التي تظهر لاحقا.
- الحجم في زيادة الإنتاج مع زيادة معدلات الانتفاع من الطاقة وبالتالي الوصول إلى التكلفة المنخفضة للمنتوج.[1]

المرحلة الثالثة: مرحلة النضوج.

في هذه المرحلة ونتيجة لدخول العديد من المنافسين في نهاية المرحلة السابقة، تقل المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض لقيام المنافسين لتركيز على تحسين المنتجات المعروضة، وخلال هذه المرحلة يقوم بعض المنتجين بالإجراءات التالية للحفاظ على حصصهم السوقية:

- إيجاد استخدمات جديدة للمنتوج.
- زيادة مشتريات المستخدمين أو المشترين المثاليين للمنتوج.
- زيادة بعض خصائص المنتوج.
- تغير حجم المنتوج وتغليف جديد.
- زيادة جودة المنتوج.
- التغيير في سياسات المزيج التسويقي غير المرتبطة بالمنتوج.[2]

وتمتاز هذه المرحلة بما يلي:

- تبدأ التكاليف بالوصول إلى مستوياتها الحرجة.
- تركز العمليات الإنتاجية على إجراء التحسينات في الجودة وزيادة مؤشرات الإنتاجية للتقليل من تكاليف المنتوج.
- عدم وجود الحاجة إلى اعتماد المرونة بالإنتاج بسبب وصول المنتوج إلى حالة الاستقرار.[3]

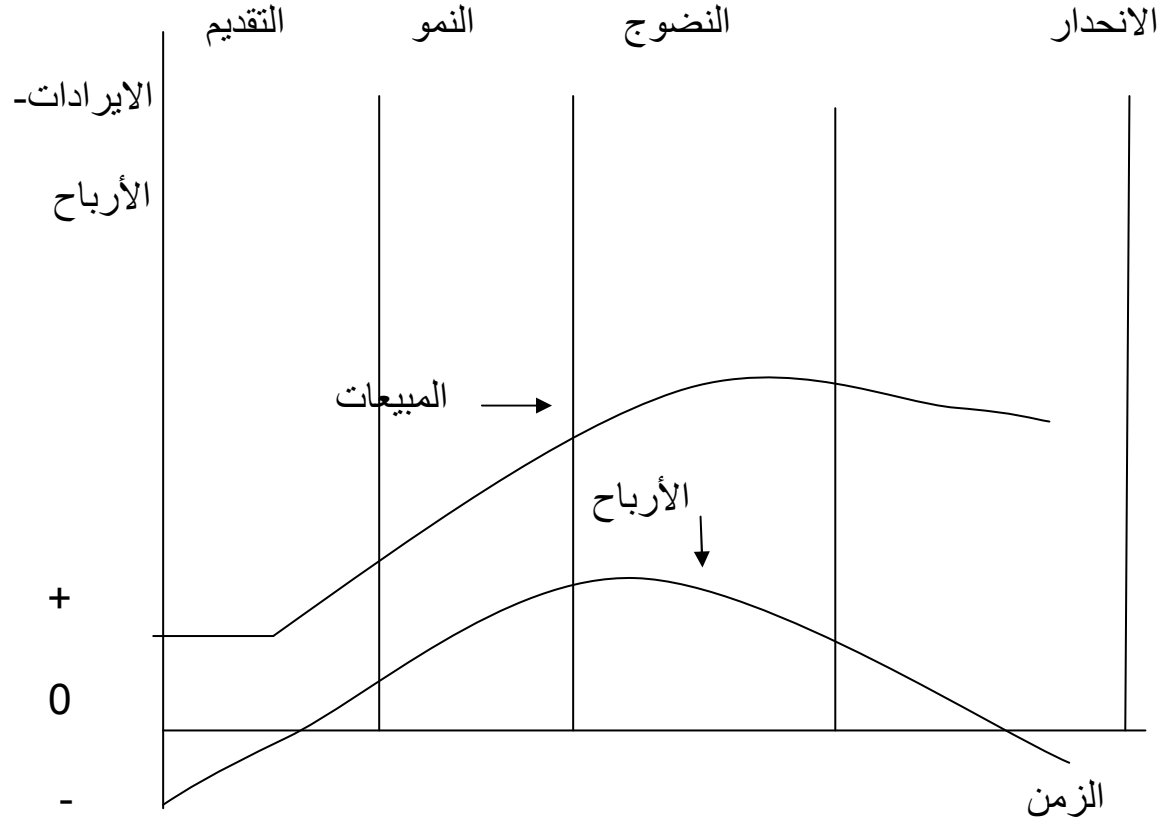
[1] : عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مرجع سابق، ص 128.
[2] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 214.
[3] : عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 128-129.

المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور.

عندما تبدأ المبيعات بالانخفاض بسرعة فإن المنتوج قد دخل مرحلة التدهور، إما نتيجة لدخول تكنولوجيا جديدة أو تغيير اتجاهات السوق، وفي هذه الحالة يقوم التسويقيين بعدة طرق لمواجهة الحالة فمنهم من يقوم بتخفيض النفقات الترويجية، الاستغناء عن الموزعين غير النشطين، والتفكير بالتوقف عن تقديم المنتوج للسوق.[1]

والشكل الموالي يوضح مراحل تطور المنتوج وتأثيرها على نسبة الأرباح.

الشكل (2-10): دورة حياة المنتوج:



المصدر: نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"**، مرجع سابق، ص 212.

من خلال الشكل نلاحظ أن معظم المنتجات تمر بالمراحل الآتية: التقديم، النمو، النضج ومن ثم الانحدار حيث تكون المنتجات منخفضة بالنسبة للمنتج الجديد، وذلك في مرحلة تقديم السلع، تبدأ هذه المبيعات بالارتفاع بعد تعرف العملاء على المنتجات

[1] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 214.

وقبولهم لها وكذلك بفضل التحسينات التي تصاحب السلعة، وفي مرحلة النضج تبدأ المبيعات بالاستقرار ولمدة معينة قد تختلف من منتج لأخر ومن مؤسسة لأخرى وفي المرحلة الرابعة تبدأ المبيعات بالانخفاض وهنا لا بد من التفكير إلى أنه لا بد من العمل على تعديل المنتج أو استبداله وقبل الوصول إلى هذه المرحلة.

أما فيما يتعلق بالأرباح فهي الأخرى تبدأ قليلة وفي المرحلة الأولى تكون خسارة نتيجة التكاليف العالية وانخفاض المبيعات ثم تبدأ بالتحسن مع ارتفاع المبيعات وتنخفض ثانية في المرحلة الرابعة.

كذلك فإن للسلعة خصائص مهمة وعبر دورة حياتها وذات تأثير على تكنولوجيا العملية الصناعية وكما يوضح في الجدول التالي:[1]

الجدول (2-5): مراحل دورة حياة المنتوج:

المرحلة	نوع المنتج	حجم المنتج	هيكل الصناعة	شكل المنافسة
التقديم	تنويع كبير	منخفض	منافسة قليلة	خصائص المنتج
النمو	الميل نحو التنميط	ارتفاع الحجم	الدمج	جودة وتوفر المنتج
النضج	الوصول إلى تصميم مسيطر	حجم كبير	مؤسسات كبيرة وقليلة	السعر والاعتمادية
الانحدار	تنميط عالي	حجم كبير	الصامدون	السعر

المصدر: سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص ص122-123.

[1] : سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 212.

الفرع الثاني: خط ومزيج المنتوجات.

أولا: خط المنتوجات: هو مجموعة المنتوجات التي تقدمها المؤسسة يمر بها المنتوج أو تباع لنفس المجموعة من العملاء أو يتم توزيعها عن طرق نفس قنوات التوزيع أو يتم تسعيرها بنفس الأساليب أي أن هناك تشابه في عناصر المزيج التسويقي، وهناك عدة أنواع من القرارات المتعلقة بإضافة خط المنتوجات وهي:

1) **التوسع النازل:** يتم هذا النوع من التوسع في المنتوجات عن طريق إضافة منتوجات أقل جودة وأعلى سعرا من المنتوجات الحالية، وذلك تماشيا مع متطلبات القطاعات التي تبحث عن الجودة الأقل مقابل السعر الأقل.
2) **التوسع الصاعد:** يتم التوسع في خط المنتوجات من خلال إضافة منتوجات أعلى جودة وأعلى سعرا من المنتوجات المقدمة حاليا، لجذب فئات السوق التي ترغب في ذلك.
3) **التوسع ذو الاتجاهين:** وهو التوسع الذي يهدف إلى إضافة منتوجات على جودة وأعلى سعرا من المنتوجات الحالية، وأيضا إضافة منتوجات أقل جودة وأقل سعرا من المنتوجات الحالية لجذب القطاعات السوقية الراغبة في كلا النوعين، ومن المهم أن يؤدي قرار الإضافة (التوسع) في خط المنتوجات إلى زيادة المبيعات وأرباح المؤسسة ومكانة منتجات في السوق، ومقابل الإضافة فإنه يمكن أن تقوم المؤسسة بحذف بعض المنتوجات إذا تقادمت أو انخفض ربحيتها أو الطلب عليها.[1]

ثانيا: مزيج المنتوجات: هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة بغرض البيع في السوق، فكل مؤسسة لها تشكيلة مختلفة من منتوجات تقدمها للعميل، ويمكن النظر إلى مزيج المنتوجات من خلال ثلاثة خصائص رئيسية:

1) **النطاق (الإتساع):** ويقصد بع عدد خطوط المنتوجات المختلفة في المؤسسة.

[1] : صونية كيلاني، **مساهمة تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 101.

2) **العمق:** ويعني عدد المنتوجات التي تقدمها المؤسسة في كل خط من خطوط المنتوجات.

3) **التناسق (الارتباط):** أي مدى الترابط بين مختلف منتوجات خطوط المنتوجات في المؤسسة من حيث الاستخدام لمتطلبات الإنتاج، التوزيع، الإعلان....الخ.[1]

ويمكن القول بأن مزيج المنتوجات بأبعاده الثلاث يحقق أهدافا تسويقية معينة، فزيادة درجة الاتساع يمكن المؤسسة من تحقيق سمعة طيبة وتقديم منتوجات تدور حول احتياجات المستهلك بينما يحقق العمق للمؤسسة الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة. وتلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلك، وأخيرا كلما زاد الارتباط بين المزيج للمنتوج كلما أمكن تحقيق اسم المؤسسة وتدعيم ذلك الاسم في مجال معين.[2]

الفرع الثالث: الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتوجات.

أولا: الإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتوج.

لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتوج استراتيجيات تسويقية تناسب للظروف المحيطة بالمنتوج والسوق والمؤسسة وذلك كما يلي:

1- **الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:** تتكون من أربع استراتيجيات التالية:

❖ **إستراتيجيات الاستخلاص السريع:** وذلك بهدف مواجهة النفقات المرتفعة الخاصة بهذه المرحلة، كما يهدف الترويج هنا إلى إقناع المستهلك الاخير بشراء المنتوج على الرغم من ارتفاع سعرها، وبفضل إتباع الإستراتيجية في الحالات التالية:

- حالة عدم معرفة عدد كبير من المستهلكين المرتقبين بالمنتوج الجديد، مع استعدادهم أن يدفعوا السعر المحدد لها.
- إذا كانت المؤسسة تهدف إلى بناء ولاء قوي للإسم التجاري للمنتوج الجديد مواجهة المنافسة.[3]

[1] : صونية كيلاني، **مساهمة تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 101.
[2] : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 219.
[3] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق** ، مرجع سابق، ص ص350-351.

❖ **إستراتيجيات الاستخلاص البطيء:** حيث يكون هدف السعر تغطية النفقات المرتفعة والخاصة بهذه المرحلة، أما الترويج هنا فيهدف إلى تقليل نفقات التسويق وبفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- حجم السوق المرتقبة قليل.
- معرفة عدد كبير من المستهلكين المرتقبين بالمنتوج الجديد واستعدادهم لدفع السعر المرتفع المحدد لها.
- وجود منافسة مرتفعة قوية.[1]

❖ **إستراتيجية التغلغل السريع:** تتألف من البدء بالمنتوج بسعر منخفض مع الإنفاق الكبير على الترويج، تحقق هذه الإستراتيجية أسرع تغلغل في السوق، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- تكون السوق كبيرة الحجم.
- لا يدرك السوق المنتوج.
- يكون أغلب المستهلكين حساسين اتجاه السعر.
- هناك منافسة قوية محتملة.
- تنخفض تكاليف التصنيع الواحدة للمؤسسة مع مقياس الإنتاج للمؤسسة والخبرة لتصنيفية المتراكمة.

❖ **إستراتيجية التغلغل البطيء:** تتألف من البدء بمنتوج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتوج وتؤدي تكاليف الترويج المنخفضة إلى رفع الأرباح وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا تحقق:

- كبر حجم السوق.
- رواج المنتوج في السوق.
- حساسية السوق اتجاه السعر.
- وجود المنافسة المحتملة.[2]

---

[1] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص ص 350-351.

[2] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مرجع سابق، ص 105.

والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

الشكل (2-11): الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم.



المصدر: محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق** ،مرجع سابق، ص 352.

2) إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو:

خلال هذه المرحلة تتبنى المؤسسة إستراتيجيات التوسع في السوق قدر الإمكان ذلك عن طريق:

- الدخول في أجزاء جديدة في السوق.
- تحول الإعلان من إعلان إدراك المنتوج إل إعلان تفضيل المنتوج.
- إضافة نماذج جديدة ومنتوجات جانبية أي ذات أحجام مختلفة.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى التالي من المشترين المناسبين اتجاه السعر.
- تزيد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات توزيع جديدة.
- تحسين وتطوير نوعية المنتوج بالإضافة خصائص جديدة له.
- تعيير عبوة المنتوج أو تغيير تصميم المنتوج.[1]

[1] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق** ، مرجع سابق، ص ص 352-353.

3) إستراتيجية التسويق في مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة تتخلى المؤسسة عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة بتجاهلها الطاقة التي مازالت تمتلكها المنتجات القديمة.[1]

أما الإستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي:

❖ **إستراتيجية تعديل السوق:** تقوم المؤسسة بتوسع مستخدمي علاماتها التجارية بتوسيع عدد المستخدمين للمنتوج، الدخول في أجزاء جديدة للسوق لكسب المستهلكين عن طريق تقديم المنتوج بشكل جديد.

❖ **إستراتيجية تعديل المنتوج:** تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمنتوج ومحاولة تحسين نوعيته وتحسين خصائصه بهدف المحافظة على المبيعات.

❖ **إستراتيجية تعديا مزيج التسويق:** تلجأ المؤسسة إلى إعادة تشكيل عناصر المزيج التسويقي باستثناء المنتوج بتخفيض أو زيادة في السعر والدخول في منافذ توزيعية جديدة.

4) إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تتبع المؤسسة أحد الإستراتيجيات التالية:

- إحداث تخفيضات كبيرة في الأسعار.
- التقليل من نفقات تسويق المنتوج بقدر الإمكان.[2]
- التركيز على الأسواق التي توجد فيها أكبر فرص بيعية.
- الاستمرار في المزيج التسويقي الحالي إلى أن يتم إسقاط المنتوج للخروج من السوق كليا.[3]

ثانيا: الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتوجات.

تتضمن تلك القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات، النوعيات، الأشكال، مستويات الجودة، عدد خطوط المنتجات التي يمكن إدراجها بالإمكانيات والطاقات الإنتاجية المتاحة ومدى الترابط والتناسق بالخطوط وبين المنتجات ضمن كل خط،

[1] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مرجع سابق، ص 106.
[2] : محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق** ، مرجع سابق، ص 353.
[3] : محمد الصيرفي، ص ص 352-353.

وبشكل عام توجد أربع خيارات إستراتيجية تمثل إستراتيجيات المنتجات الاعتيادية وهي:[1]

1) **إستراتيجية التمييز:** وهي محاولة المؤسسة في أي تمييز منتجاتها عن منتجاتها عن منتجات منافسة أخرى من نفس النوع لمؤسسات تعمل في نفس القطاع.

ويكون ذلك بطرق مختلفة منها: التصميم، العلامة، الأغلفة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراءات على المنتوج سواء كان هذا التغيير بالحجم أو الشكل أو في العلامة التجارية، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة، كما تتبع في حالة ووجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة، ووجود موارد مادية وبشرية يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

2) **إستراتيجية التنويع**: ويعني إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجات المؤسسة الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة، فالمؤسسة وفق هذه الإستراتيجية تسعى إلى تعميق مزيج المنتجات، فالتنويع يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص الاختيارية أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى الأسواق الجديدة من خلال إضافة خط وعدة خطوط إنتاجية ويمثل هذا النوع لإستراتيجية المؤسسة نحو النمو، وهذا يتطلب مهارات عالية، تقنية جديدة، فضلا على التسهيلات المالية المتعددة.

كما يتطلب الأمر إحداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل الأعمال داخل مؤسسة والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي، وتعتمد هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج هذه المنتجات، ويساعد التنويع على التقليل من مخاطر انخفاض الطلب على بعض المنتجات والتقلبات الموسمية وذلك عن طريق إنتاج منتجات جديدة لكافة المواسم، ويقع على عاتق المؤسسة التي تريد إتباع إستراتيجية التنويع إدخال منتجات على المزيج.

[1] : سمية حداد، **التسويق أساسيات ومفاهيم**، قاموس التسويق عربي فرني انجليزي، الصفحات الزرقاء، الجزائر، فيفري 2009، ص ص53-55.

3) **إستراتيجية التعديل:** يقصد بها تطوير أو تغيير بعض صفات المنتجات القائمة مع بقاء عدد المنتجات ثابتا وقد يرجع سبب التعديل إلى تغيير أذواق تفرضها ظروف موسمية أو سنوية أو نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات، ويمكن أن يكون التعديل تدريجيا على خط المنتجات حيث يعطي للمؤسسة فرصة ملاحظة ردود المستهلكين قبل التعديل النهائي، غير أنه يؤخذ على التعديل التدريجي إعطاء فرصة للمنافسين على التعديل في حين أن المؤسسة تقوم بالتعرف على ردود الأفعال.

4) **إستراتيجية الانكماش:** تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف تبسيط في خط والمنتجات وإسقاط المنتجات ذات الطراز القديم والتي أصبحت، تشكل طموح المشترين ولا تلبي حاجات ورغبات المستهلكين والاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط، وتقوم المؤسسات بتقليص عدد المنتجات الداخلية في الخط الواحد أو عدة خطوط إنتاجية.[1]

فالمنتجات التي تحقق أرباحا متدنية والتي يتم التعرف عليها من خلال تحليل الكلفة والمبيعات يتم إسقاطها من خط لتستطيع المؤسسة بعد ذلك تركيز جهودها للمنتجات المربحة وأن تحقق أرباحا أعلى على المدى البعيد من المنتجات القائمة حاليا، كما يمكن للمؤسسة أن تبسط من خط منتجاتها عندما يكون هناك نقص في الطاقة الإنتاجية بحيث لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة وبنفس النوعية أو عندما تكون الظروف الاقتصادية العامة سيئة أو في حالات الحروب وعدم توافر المادة الأولية للأزمة للعملية الإنتاجية.[2]

ثالثا: إستراتيجيات تخطيط وتطوير المنتجات: وتتمثل في:[3]

إستراتيجية إضافة منتجات جديدة: المنتجات الجديدة هي تلك التي لم يسبق للمؤسسة تقديمها من قبل وتنبع أهميته من خلال أنها تساعد المؤسسة في الحفاظ على مركزها وحصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة لها، حيث أن لكل منتوج دورة حياة، لذلك إن المؤسسة تقوم تقديم منتجات جديدة وبشكل مستمر، وعملية التطوير

[1] : سمية حداد، **التسويق أساسيات ومفاهيم**، مرجع سابق، ص ص 54-55.
[2] : سمية حداد، مرجع سابق، ص ص 54-55.
[3] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مرجع سابق، ص107.

تعتبر نشاطا ضروريا لتمكين المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة، لكن المؤسسة أن تعمل على دراسة هذا المنتوج ومدى تقبل المستهلكين له قبل أن تقدم على تطويره وتقديمه، وتظهر أهمية المنتوج بالنسبة للمستهلكين من الهدف الأساسي لتقديمه والذي يرتبط بتطوير وتغيير الحاجات، لرغبات غير المشبعة لهم وترجمتها إلى منتوج جديد يلبي الحاجات والرغبات.

1) إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة: إن تحسين المنتوج يكون فرص إعادة الحيوية له إما بتطوير ملامح جديدة أو صفات جديدة تعرضه في أسواق جديدة، وفي الغالب يتم التعديل من خلال تغيير نوعية المنتوج أو تشكيله.[1]

أ) إجراءات تغييرات على الخصائص الوظيفية للمنتوج: ويقصد بها إجراء بعض التعديلات أو التحويلات البسيطة التي يمكن إدراكها في بعض خصائص الوظيفية للمنتوج بهدف تطوير الأهلية الوظيفية له بما يؤدي توسيع نطاق أو ظروف استخدامه.

ب) إجراء تغييرات في النواحي النوعية للمنتوج: يقصد به تحسين جودة المنتوج حيث أن جودة المنتوج تعبر عن الصفة الأساسية له والتي ترتبط بالحالة التي تنجز بها وظيفته لا وظيفة كلها.

ج) إجراء تغييرات على تصميم المنتوج: وتشمل على إجراء بعض التعدي المظهر الخارجي للمنتوج بهدف المحافظة على المستوى المطلوب من الجاذبية التي ينبغي أن يوفرها المنتوج للزبائن لأنها أحد العناصر المهمة التي تجرى التركيز عليها عند تصميم المنتوج لتحقيق التناسق المطلوب بين متطلبات الزبائن ومنتجات المؤسسة كما أنها تمثل تكيفا مهما للمنتوج بعد تقديمه للتسويق الفعلي فالناحية الجمالية والقيمة مسألة أساسية للعديد من منتجات المستهلك الأخير.

[1] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مرجع سابق، ص 108.

رابعا: إستراتيجية حذف المنتجات الرديئة:

إن المنتجات الرديئة هي التي تتصف بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين أو أنها منتجات غير مريحة بشكل عام وحذفها بذلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتوج جديد عندما تتغير الظروف السوقية، أما المنتوج التي تخترقه المنافسة ويكون فاقدا لكثير من مسببات الجذب السوقي سوف يؤدي إلى انخفاض حصته الربحية وكذا ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف الكثير من وقت وانتباه المؤسسة ورأسمالها والإبقاء على هذه المنتجات وعدم استبعادها من خط المنتوج سيحمل المؤسسة بالإضافة إلى تكاليف المباشرة إلى تكاليف عالية، وتتمثل خطوات عملية حذف المنتوج في:[1]

أ) **تحديد المنتوجات المرشحة للحذف:** يجب تحديد العوامل التي تكون دائما محل الاهتمام في قرار حذف المنتوج أو الإبقاء عليه والتي على ضوئها يتم تسمية المنتجات المرشحة للحذف أو العوامل التي بموجبها يتخذ القرار النهائي بهذا الشأن ويمكن إيجاز بعضها في:

- اتجاه المبيعات.
- اتجاه الأسعار.
- المنتجات البديلة.
- فاعلية المنتوج.

ب) **تحليل العوامل الأساسية في قرار حذف المنتوج:** في هذه الخطوة يتم تحليل العوامل الأساسية في قرار الحذف، وبالرغم من أن الربح هو الهدف الأكثر أهمية في هذا المجال إلا أن المؤسسات غالبا ما ترمي إلى تحقيق أهداف أخرى بعيدة وقصيرة المدى فضلا عن هذا الهدف.

ولهذا فإن العوامل التي تعتبر حاسمة في قرار حذف المنتوج سيتم تجديدها في ضوء موقف وأهداف المؤسسة، وبشكل عام فإن العوامل التي سيتم أخذها بعين الاعتبار هي:

[1] : ناصر نوال، **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتوج**، ص 47.

- ربحية المنتوج.
- الاعتبارات المالية.
- الاعتبارات التسويقية.
- التدخل الحكومي.

ج) لأجل اتخاذ القرار اللازم بشأن المنتجات المرشحة للحذف فإن نتائج التحليل يجري توحيدها وتلخيصها بحذف دراستها تمهيدا لاعتمادها في صنع قرارات حذف المنتوج أو الاستمرار في إنتاجه فتقوم أغلب المؤسسات بالاعتماد على الأساس الشخصي لهذه القرارات بينما تقوم أخرى باستخدام طرق استنباطية تساعدها على اتخاذ القرار المناسب بهذا الخصوص.

د) **حذف المنتوج:** بعد أن تنتهي عملية التحليل ومهمة توحيد وتلخيص نتائجها وحالما يتخذ القرار باستبعاد المنتجات الرديئة من مزيج المنتوجات ينبغي وضعها بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل حالات الاضطراب التي قد تواجهها المؤسسة نتيجة لتلك القرارات بالنسبة للعمليات المختلفة وعلاقتها مع الزبائن.[1]

المطلب الثالث: تصميم وتطوير المنتوجات الجديدة

الفرع الأول: مفهوم وتصنيف المنتجات الجديدة

أولا: مفهوم المنتجات الجديدة.

إن المؤسسات تهدف دائما لكسب الحصة السوقية الأكبر في محاولة لاستمرارها في الوجود وتطوير إمكانياتها باستمرار للوصول إلى أهدافها التنظيمية بكفاءة عالية، ولكن ظروف السوق المتغيرة باستمرار تفرز مجموعة من المخاطر التي قد تعاني منها المؤسسة وخاصة في فترات الكساد والمنافسة الحادة، لذلك فإن إدارة التسويق لتخطي مثل هذه الظواهر تقوم باتخاذ الإجراءات الاحتياطية لتلاءم مع مثل هذه الظروف ومن أهم هذه الإجراءات التطوير المستمر للمنتجات[2].

[1] : برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مرجع سابق، ص ص107-108-109.

[2] : بيان هاني حرب، **مبادئ التسويق**، دار الوراق، 2012، ص ص149-150.

يعتمد تعريف المنتوج الجديد على مفهوم الحداثة أو الجدة، فهناك مدى واسع من الجدة يتراوح بين الابتكار وبين حدوث تغيير طفيف في المنتجات الموجودة. وبالتالي فالمنتوج الجديد شيء لم يعرفه المستهلك من قبل ليس للمؤسسة سابق خبرة في أدائه، ويشمل المنتوج على: التحسينات في المنتجات الحالية.

الإضافة إلى منتج المؤسسة بحيث يشمل: منتجات معروفة في السوق وجديدة على المؤسسة، منتجات جديدة على السوق وعلى المؤسسة.[1]

يتوجب على المؤسسة أن تقوم بتخطيط وتطوير العمليات الضرورية لإنجاز المنتوج، ويجب أن يكون هذا التخطيط منسجما مع المتطلبات المتعلقة مع العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة، وعند تخطيط لإنجاز المنتوج فإن المؤسسة يجب أن تحدد ما يلي:[2]

- ضرورة إرساء العملاء وإعداد الوثائق والموارد الخاصة بالمنتوج.
- تحديد أهداف الجودة والمتطلبات المتعلقة بالمنتوج.
- النشاطات المطلوبة للتخفيف، المصادقة، المراقبة، الفحص والإختبار الخاصة بالمنتوج.
- السجلات الضرورية التي تثبت أن العمليات لإنتاج المنتوج الناتج عنها يلبون المتطلبات، كما أن مخرجات هذا التخطيط يجب أن تظهر في شكل ملائم لنمط عمل المؤسسة.

ثانيا: مبررات تطوير المنتجات:

- التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تجعل المنتجات القائمة في السوق غير مجدية.
- قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يجعل من ميزة منتوج مبتكرة ميزة هامشية أو متعادلة وبالتالي إن ضرورة بلوغ الميزة التنافسية

[1] : محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص208.

[2] : خير الدين جمعة، **دور إدارة الجودة والإيزو 9001-2000 في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، ص 54.

المستدامة تستدعي الابتكار المتواصل للمنتوج الكلي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من المنافسين.

- يعد الابتكار بديلا وحيدا للانقراض والفشل في السوق.
- الاستمرار والتواصل والنمو في عالم الأعمال، حيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال المنتجات أحد مستلمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، فالمؤسسات الناجحة تتواصل مع المستهلكين والمساهمين والموردين.
- المؤسسات التي لا تملك استراتيجيات أو خطط للتطوير تعد مؤسسات فاشلة، وبالتالي فإن معيار قياس رقي المؤسسة ونجاحها يعتمد على امتلاكها لرؤى تطويرية واضحة، وفلسفة تطوير ناضجة، وإدارة عليا تؤمن بالتطوير كمنهج للبقاء والنمو.
- يسهم نشاط الابتكار والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية لإدارتها بفعالية عالية.[1]

ثالثا: تصنيف المنتجات الجديدة.

لقد أشار للعديد من الباحثين إلى أن المنتجات الجديدة يمكن أن تصنف على النحو التالي:[2]

1) **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء ونسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق. وهذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وبوظائف جديدة وتصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق.

2) **إضافة خطوط منتجات جديدة** (جديدة بالنسبة للمؤسسة فقط): إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة، حيث تحاول المؤسسة إضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

3) **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** هنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات

[1] : حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص ص 59-60.
[2] : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 94.

سوقية جديدة، وتكون هذه المنتجات قريبة علة المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

4) **تحسين ومراجعة المنتجات الحالية:** قد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك بغرض تقليل الكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات الجديدة التي تم تقديمها.

5) **تخفيض التكاليف:** وقد لا ينظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر تسويقية وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافذ جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة يعتبر منتجا جديدا، ولكن إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق زيادة القيمة المضافة للعملاء فانه قد يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة و لكن ليس للسوق أو العملاء[1] .

6) **إعادة إحلال المنتجات:** تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل منتجات الطبية .

7) **تطور نظام تصميم الخدمات:** تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة و العمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع التي تم من خلالها تسليم خدمات للمؤسسة للعملاء في قطاعات تسويقية معينة .

الفرع الثاني: مراحل و عناصر تطوير المنتجات الجديدة:

أولا: مراحل تطوير المنتجات الجديدة:

تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى: توليد الافكار.

[1] : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، مرجع سابق، ص 96.

تقوم المؤسسات بإيجاد الأفكار وتسجيلها وتبويبها من خلال عدة صادر قد تكون مصادر داخلية للوصول إلى الفكرة التي تتبناها المؤسسة لتطوير المنتوج.[1]

1) **المصادر الداخلية:** وتتكون من:

❖ **قسم البحوث والتطوير:** من خلال التجارب الفنية المستمرة والتي تجرى داخل القسم والتي تهدف إما إلى تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات مبتكرة.

رجال البيع: فعن طريق اتصالهم بالأسواق والوسطاء يمكنهم ذلك من تجميع مجموعة من الأفكار التي تعبر عن وجهة نظر الأطراف الخارجية، أو وجهات نظرهم التي تتكون نتيجة للمشاكل التي قد يواجهون في الأسواق التي يتعاملون فيها.

2) **المصادر الخارجية:** وتتكون من:

❖ **المستهلكين:** فمعرفة احتياجات ومقاصد المشترين في الشراء يعتبر من أفضل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها، فعن طريق الاقتراحات المقدمة من المستهلكين أو دراسات السوق وبحوث التسويق يمكن تحديد المشترين المحتملين والفعليين والتعرف على احتياجاتهم وأسباب شرائهم وتفصيلاتهم المختلفة، ومن خلال ذلك يتاح لرجل التسويق العديد من الأفكار الجديدة.

❖ **المنافسين:** يمكن من خلال تحليل المنتجات الجديدة التي يقدمها المنافسون ودراسة جوانب القوة والضعف فيها، التوصل إلى أفكار جديدة للمنتوجات قد تكون متشابهة لمنتوجات المنافسين أو أفضل منها.

❖ **الموزعين**: يمكن الاعتماد على الوسطاء الذين يقومون بتصريف منتجات المؤسسة في تقديم اقتراحات بأفكار جديدة بناءا على اتصالهم المباشر بالمستهلك ومعرفة احتياجاته ومشاكله.[2]

[1] : نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 249.
[2] : محمد فريد الصحن، **التسويق**، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص254-256.

الجدول (2-6): مصادر الأفكار

المصادرالداخلية	المصادر الخارجية
* البحوث والهندسة	* الزبائن الحاليون والمحتملون
* أفراد المبيعات والتسويق والتخطيط.	* دور الاستشارة التسويقية والخبرات
* الإنتاج	* الإصدارات التكنولوجية والفنية المتخصصة
* المدراء والتنفذيين ومجلس الإدارة.	* المنافسون
	* الجامعات
	* المخترعون، الوسطاء، والوكالات الحكومية

المصدر: نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 249.

المرحلة الثانية: غربلة الأفكار.

تأتي عملية الغربلة للأفكار بعد الحصول عليها، وتكون على فترتين: الغربلة السريعة ثم الغربلة البطيئة، ومهمة الغربلة هو تقليص عدد الأفكار واستبعاد غير الممكن منها بأسرع وقت، وتتم عملية الغربلة وفقا للأفكار التي تعو بالنفع على المؤسسة.[1]

وتهدف عملية الغربلة إلى تحديد عدد الأفكار التي تحتاجها المؤسسة، وتساعد في استبعاد الأفكار صعبة التنفيذ من الناحيتين الفنية والقانونية. كذلك تساعد في تحديد الكفاءة الإدارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة.[2]

فأغلب المؤسسات تطلب من مدرائها مراجعة الأفكار التي تم غربلتها بشكل جيد للتوصل إلى أقل عدد ممكن منها ثم تحديد المنتوج والسوق المستهدف والمنافسة وتقديم حجم السوق المتوقع وسعر المنتوج وحساب التكاليف وبعدها تحول الإجابات عن هذه التساؤلات إلى لجنة خاصة لتطوير المنتوج وإقرار الأفكار، إضافة إلى ذلك هناك مجموعة أسئلة يجب الإجابة عنها مثل: هل هناك موظفون قادرون على إنتاج المنتوج

[1] : نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سابق، ص 249.
[2] : محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006، ص 71.

الجديد؟ هل تتوفر لديهم المهارات الكافية؟ هل يوجد مصادر كافية لإنجاحها؟. هل سيحقق الهدف الأساسي للمؤسسة؟.[1]

المرحلة الثالثة: تحليل الأعمال.

يتم توسيع الفكرة التي تصل إلى هذه المرحلة إلى عرض الأعمال ملموسة وأثناء مرحلة تحليل الأعمال تقوم الإدارة المعنية بتطوير المنتجات كالتالي:

- تحديد مميزات المنتوج المقترح.
- تقدير طلب السوق عليه.
- دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة.
- التعرف على إمكانية تحقيق المنتوج للأرباح.
- وضع برنامج التطوير المنتوج، مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم لمزيد من الدراسة في جدوى المنتوج.[2]

المرحلة الرابعة: تطوير نموذج أولي للمنتوج:

تتم عملية تحويل المفاهيم إلى منتجات ملموسة بكامل المواصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقا حيث سيكون هناك إدارة خاصة لفحص واختبار أجزاء المنتوج الجديد للتأكد من أن ما أنتج مطابق تماما لما يجب أن يكون.

المرحلة الخامسة: اختبارات السوق:

وهو قيام المؤسسة بطرح المنتوج في سوق فرعي محدد مسبقا لمعرفة نقاط الضعف والقوة في طريقة التسويق أو أسلوب التسويق ومعرفة آراء المستهلكين أيضا في المنتوج سواء من حيث الجودة، السعر، الترويج، والتوزيع....إلخ.[3]

حيث تقيد عملية اختبار السوق بعدد تحليل نتائجها على تصميم المواصفات الموضوعية والشكلية الأكثر قبولا من قبل المستهلكين، وتقييم أداء المنتجات وتساعد في كشف

[1] : نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 250.
[2] : حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص ص71-72.
[3] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 251.

المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقديم المنتوج الجديد، اختبار المناطق الجغرافية من حيث عدد المستهلكين والمنافسين.[1]

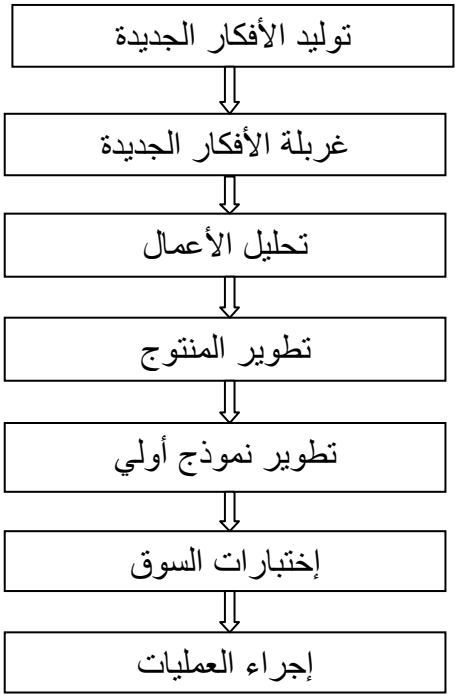
المرحلة السادسة: إجراء العمليات التجارية للمنتوج (تقديم المنتوج إلى السوق):

يتم تقديم المنتوج إلى السوق بعد الأخذ في الاعتبار نتائج الاختبارات التسويقية وتعديلها إذا لزم الأمر، وقد لا تقوم المؤسسات بتقديم المنتوج مرة واحدة.[2]

خاصة إذا كان حجم السوق كبير ولكن يقدم في الأسواق الرئيسية ثم في الاسواق الأخرى.[3]

وتمثل هذه المرحلة بدء من دورة حياة المنتوج- مرحلة التقديم- والتي تكون فيها نسبة النجاح للمنتوج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم اتخاذها في المراحل السابقة بالإضافة إلى تقبل المستهلكين ومتابعة أية ردود فعل إيجابية وسلبية للمستهلكين.[4] والشكل التالي يوضح مراحل تطوير المنتجات الجديدة:

الشكل (2-12): المراحل الرئيسية في عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة.



المصدر: حميد الطائي، بشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سابق، ص69.

[1] : محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق**، مرجع سابق، ص 122.
[2] : محمد فريد صحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، مرجع سابق، ص 232.
[3] : نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، مرجع سابق، ص 251.
[4] : محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 156.

ثانيا: عناصر تطوير المنتجات الجديدة

تتكون عملية تطوير المنتجات الجديدة من العناصر التالية:[1]

- فلسفة تصميم المنتوج.
- التصميم المتزامن.
- استخدام فريق ذو التخصصات المختلفة.
- التنسيق مع الموردين والمستهلكين.

1) **فلسفة وتصميم منتوج قابل للإنتاج:** تعني طريقة تفكير المصمم حول الكيفية التي سيتم بموجبها تصنيع المنتوج مما يسهل التعامل مع المشاكل، والتصدي لها التي تطرأ خلال العملية الإنتاجية وقدراتها بسبب التصميم ومحاولة حلها في الوقت المبكر، والغرض من هذه الفلسفة هو تحقيق التكاليف المنخفضة والجودة الجيدة وكذلك السرعة في تقديم المنتوج إلى السوق.

2) **التصميم المتزامن:** تعتبر هذه الطريقة المستخدمة في تصميم واختيار العملية الإنتاجية من أفضل الوسائل والطرق المستخدمة في التأكد من أن تصميم المنتوج يتطابق مع قدرات الإنتاج بكفاءة وكذلك جودة الإنتاج. فعندما يستكمل تصميم المنتوج، يقوم المهندسون ورجال الإنتاج بإعداد وتطوير النظام الإنتاجي الفعلي أو نظام للتجارب باستخدام كل من الطريقة التقليدية أو الحاسب الآلي في تحديد الكيفية التي سيتم بها تصنيع ذلك المنتوج، ويقومون بتقييم صفات وخصائص التصميم ومدى ملائمته للمعدات الإنتاجية لقائمة والطرق والأساليب التكنولوجية المستخدمة وقدرات الطاقات المتاحة وأخيرا ملائمة المنتوج للمزيج السلعي الحالي.

1: ناصر نوال، **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج**، مرجع سابق ، ص 55.

3) **فرق التصميم:** على ضوء نظرية التصميم فيما يتعلق بالإنتاج يكون بمقدور الشخص الواحد من القيام بتصميم المنتوج لوحده إلا أن طريقة التصميم في تصميم المنتوج في أية مرحلة من مراحل تطويره، وقد عملت العديد من المؤسسات الصناعية في إشراك عمال الورش الإنتاجية في عملية تصميم المنتوج، أو مشاركتهم فريق إعادة التصميم.

وكل من مشاركة الخبراء المتخصصين في التسويق والعمليات والمبيعات والهندسة والشراء.

4) **التنسيق مع الموردين والمستهلكين:** لقد اتسع تشكيل فرق تصميم المنتوج ذات التخصصات والوظائف المختلفة في الكثير من المؤسسات الصناعية مما جعلها تحقق العديد من المنافع ومن بينها:

❖ **مشاركة الزبائن:** لغرض جعل المنتوج من أن يحقق الرضا لحاجات الزبائن وليس فقط رضا المصممين، الزبائن في عمليات- مراحل التصميم، فهذه الطريقة تسمح بمعرفة الحاجات التي يطلبها الزبون في المنتوج مباشرة. ويؤدي هذا إلى تصنيع منتوجات ذات جودة أفضل تتطابق مع رغبات المستهلك وتقلل من تكاليف الإنتاج.

❖ **مشاركة الموردين:** تساهم مساهمة الموردين للمعدات وللمواد كثيرا على تعريف وتحديد المشاكل الكبيرة منذ البداية وتقديم الاقتراحات بحلها في وقت مبكر، أي قبل الانتهاء من التصميم النهائي للمنتوج، وأحيانا يكون المورد قادر على أن يوجه الزبون إلى استخدام الأجزاء المتشابهة منها والأجزاء التي يقوم بتصنيعها المورد إلى مؤسسات أخرى أو استخدام نفس العدد والأدوات في العمليات الإنتاجية.[1]

[1] : ناصر نوال، **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج**، مرجع سابق، ص 56.

المطلب الرابع: جودة المنتج وأهميته

إن عمليات تصميم المنتج Product design تعتبر من أكثر الآفاق الهادفة في الاداء ولذا فإن دقة التصميم المرتكز الرئيس للجودة الملائمة لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم ولذا فإن دقة المطابقة Conformance بين التصميم والأداء المراد إنجازه لا يمكن لها أن تتحق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى ولهذا فإن التصميم وجودته تعتبر من العوامل الرئيسية في تحقيق فاعلية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا نلاحظ بأن الفقرة (4) من شروط ISO 9000 تركز على ضبط ومراقبة التصميم حيث أن هذه الفقرة من متطلبات المنظمة العالمية للمواصفات ISO تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم وهي:[1]

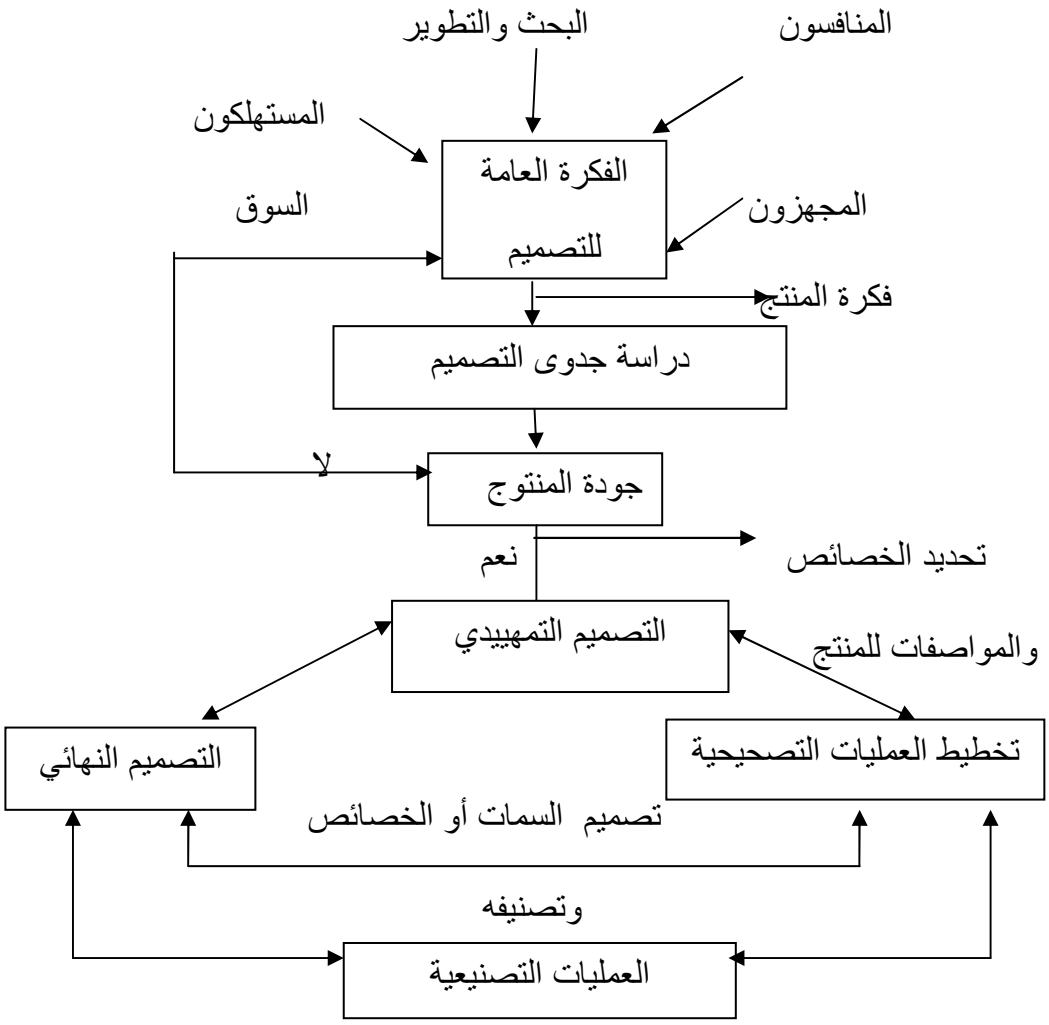
1- تخطيط وتطوير برنامج التصميم.
2- تحديد إجراءات التصميم وتوثيقها.
3- تحديد أنشطة التصميم.
4- تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم.
5- تحديد مدخلات التصميم.
6- تحديد مخرجات التصميم.
7- وضع إجراءات مراجعة التصميم.
8- التحقق من التصميم الجديد من خلال مقارنة التصميم المبتكر مع المعايير الموضوعة.
9- اعتماد المعلومات المرتجعة من التصميمات السابقة.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها فاعلية التصميم وكفاءته فقد سعت العديد من المؤسسات لتركيز الاهتمام به وإعطائه أولوية أساسية في تحقيق جودة المنتج والشكل

[1] : خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة و خدمة العملاء**، مرجع سابق، ص 58.

التالي يبين عملية التصميم بوضوح.[1]

شكل رقم (2-13): عمليات التصميم



المصدر: خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة و خدمة العملاء**، مرجع سابق، ص 60.

وحسب الشكل فإن عمليات إعداد التصميم وتصنيفه يمر بالمراحل وخطوات أساسية هي:[2]

1- **إعداد الفكرة العامة:** ويتضمن الخطوات الأساسية في إعداد الفكرة العامة لتصميم المنتج من خلال استقراء رغبات وحاجات المستهلكين من خلال المعلومات التي يتم

[1] : R.S Russell and B.w. Taylor ''**Operations management**'' Third edition , Prentice – Hall, inc., U.S.A. 2000.

[2] : خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة و خدمة العملاء**، مرجع سابق، ص 61.

الحصول عليها من خلال الملاحظة أو المقابلات ....الخ وكذلك معرفة المؤسسات المنافسة والمجهزين وما تقدمه شعبة البحث والتطوير من معلومات تتعلق بالأسواق والمستهلكين وهكذا تتبلور فكرة التصميم للسلعة أو المنتج المراد تقديمه.

2- **دراسات الجدوى للمنتج**: وتتضمن دراسات الجدوى المرتبطة بالمنتج المراد تقديمه وتحليل الأسواق المراد تقديم المنتج بها وإجراء التحليل الاقتصادي وكذلك القيام بالدراسات والتحليلات الفنية المرتبطة بتقديم المنتج وإمكانية الطلب عليه وهذا يتم من خلال الملاحظات والمقابلات ومسح السوق وتحليله لفرض التأكد من جدوى تقديم هذا المنتج.

3- **التصميم التمهيدي:** ويتم في هذا المرحلة إعداد التصميم الأولي (التمهيدي) وإجراء عمليات الاختبار التسويقي له بغية التأكد من إمكانية تحقيق النجاح عند طرحه في الأسواق من عدمه وتعد هذه الخطوة ذات أهمية أساسية في مواصلة العمليات المتعلقة بالتصميم.

4- **تخطيط العمليات وإعداد التصميم النهائي:** بعد أن يتم التحقق من نجاح المنتج في مرحلة التصميم التمهيدي يتم اتخاذ الخطوات العملية في التخطيط للعمليات المتعلقة بالتصميم من حيث تحديد المعدات والأجهزة والأدوات والمواد....الخ.

من المتطلبات الفنية للتصميم بالتعاون مع الشعب الهندسية ومن ثم الشروع بإنجاز التصميم النهائي وفق المواصفات والمقاييس المعيارية التي تم اعتمادها في الخطوات السابقة.[1]

5- **صناعة التصميم:** وتعتبر هذه الخطوة النهائية في انجاز المنتج الذي تم الإعداد لتصحيحه وبهذا يمكن صناعة المنتج بسهولة ويسر وبكلفة اقتصادية ملائمة ومن هنا تتضح بجلاء أن عمليات التصميم للمنتج أو الخدمة المراد تقديمها للمستهلك لا تتم إلا عبر خطوات هادفة من الأداء تسعى من خلال المؤسسة الاقتصادية أن تحقق أعلى جدوى اقتصادية يمكن تحقيقها في شأن توفير المستلزمات الرئيسية لحاجات ورغبات

[1] : خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة و خدمة العملاء**، مرجع سابق، ص 61.

المستهلكين وبما يحقق لها الأداء الكفء والفاعل سيما في ظل المنافسة الكبيرة في البدائل السلعية المتوفرة.

المبحث الرابع: تأثير إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات

تعتبر إستراتيجية التنويع في المنتجات عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الربحية، حيث نجد أن المؤسسة الأكثر تنويعا في محفظة أنشطتها، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنويع على الربحية.

أولا: أثرها على التكلفة والسعر

أن إضافة منتجات جديدة من خلال التنويع في حافظة الأنشطة والتي تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقا للزبائن، له أثر على التكلفة والسعر. فعلى جانب الطلب سوف تؤدي القابلية للإحلال بين السلعة إلى زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسة المتخصصة، فمثلا المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق الذين يعملون بصورة مستقلة، سوف لا يأخذون في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار، حقيقة إن زيادة سعر إحدى السلع يزيد من استهلاك الأخرى، لكن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنويع وتنتج مثلا سلعا متكاملة كالشاي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها. وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحدية لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى.[1]

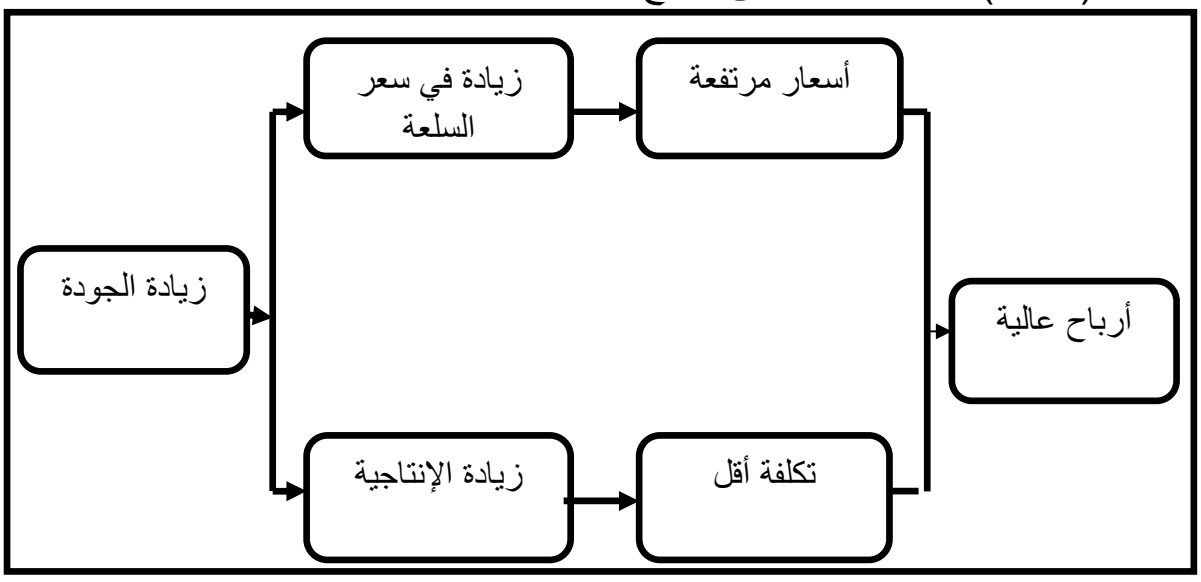
[1] : عمر تمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 77.

ثانيا: أثرها على زيادة الأرباح.

إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة لإستراتيجية التنويع هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا. فحتى تنجح إستراتيجية التنويع في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من: تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلبية المنتجات، وكذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطرقة أفضل.[1] كما أن هناك عامل مهم جدا يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها. والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.

الشكل (2-14): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



المصدر: عمر تمجغدين، مرجع سابق، ص 78.

[1] : شارلزهل، جارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة إسماعيل علي بسيوني ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 740.

ثالثا: أثرها على توزيع المخاطر.

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنويع إلى عدد من مجالات الأنشطة غير المترابطة، وذلك لتخفيض المخاطر في حالة القيام باستثمار وحيد. ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر من خلال تبني التنويع كإستراتيجية، يمكن القول أنه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء.[1]

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنويع على المكانة التنافسية .

أولا: أثرها على الحصة السوقية.

تسمح استراتيجية التنويع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر حجما لو قامت به مؤسسة جديدة، فبالتنويع يتوقع كسب مركز سوقي كبير، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هما:[2]

أ- الدعم المتبادل:

يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى. فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ولذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

ب- إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق:

تتضح أهمية إعاقة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنويع المعتمد على التكامل الرأسي. وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق

[1] : نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998، ص 21.

[2] : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 41.

الكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

ثانيا: أثرها على الدعم المتبادل للقدرات التنافسية.

إن التنويع في المنتجات، يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبتها في أحد أنشطتها الحالية إلى وحدة أخرى تمتلكها المؤسسة، وتعمل في صناعة أخرى. وتميل المؤسسات التي تنوع نشاطها عن طريق نقل المهارات إلى شراء الأنشطة التي لها صلة بنشاطها أو بقدراتها الحالية مثل قدراتها في مجالات التسويق، الإنتاج وإدارة المواد أو البحوث والتطوير.[1]

ولكي تنجح إستراتيجية التنويع، فلا بد أن تشمل القدرات المتبادلة قدرات مهمة لتنمية قدرات تنافسية للوحدات التي يتم التبادل أو النقل إليها.

ثالثا: أثرها على القدرات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية

يظهر أثر التنويع في المنتجات على تلك القدرات الموجودة في المستويات الإدارية والوظائف المختلفة بالمؤسسة متعددة النشاط، وتساعد هذه القدرات كل وحدة من وحدات المؤسسة على تحقيق مستويات أداء أفضل مما لو كانت كل وحدة منها مؤسسة مستقلة تعمل بقدراتها الذاتية فقط. حيث يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي إذا أمكن لوحدات النشاط مشاركة تكاليف تنفيذ أنشطة معينة، ومشاركة مهارات وخبرات الإداريين أو مشاركة الموارد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو التنظيم.[2]

فالتنويع في المنتجات، يساعد في تحقيق كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم طرق جديدة في الإنتاج، وكسب تجربة عن كل عملية إنتاجية جديد

[1] : شارلزهل وجارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق ،ص 743.
[2] : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، ص 31.

وعموما يؤدي التنويع إلى تنمية القدرات الإدارية والاستفادة منها والتي من الممكن أن تأخذ عددا من الأشكال تشمل:[1]

- **قدرات الابتكار:** يؤدي الابتكار إلى إيجاد أنشطة جديدة مربحة بسرعة، تزيد كثيرا عن سرعة المؤسسات التي تعمل معها في نفس الأنشطة، حيث يؤثر الابتكار على المورد البشري من خلال:

- تشجيع ثقافة التأثر والتأثير بين الأفراد في المؤسسة.

- اكتساب وتعلم الأفراد الخبرات والمهارات جديدة خاصة عند إدخال منتجات جديدة.

- **هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعالان:** إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التنويع، يجعل وحدات الأعمال في هذه المؤسسات تكون مستقلة بنفسها من جهة وكذا إتباع نظام اللامركزية، واستناد إدارة كل وحدة إلى مسئول ذي خبرة من جهة أخرى، مما يسمح للمؤسسة بتقديم وتكوين هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعال يوفران بيئة العمل الجيدة وكذا عددا من الحوافز التي تشجع الأفراد على تعظيم كفاءة وحداتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين العائد وبالتالي الأداء ككل.

- **قدرات إستراتيجية عالية:** تساعد إستراتيجية التنويع على توفير لدى الإدارة العليا قدرات إستراتيجية متميزة من خلال إدارة هذه الوحدات بطريقة تعظم العائد من كل منها مقارنة إذا كان كل منها يدار بطريقة مستقلة عن الوحدات الأخرى. بالإضافة إلى خلق نزعة الريادة والابتكار لدى المديرين من المستويات الإدارية العليا التي تتوفر لديهم قدرات إستراتيجية عالية.[2]

[1] : شارلزهل وجارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 751.
[2] : شارلزهل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 753.

المطلب الثالث: أثر استرتيجية التنويع على القوى التنافسية لـ PORTER.

أولا: أثرها على القوة التفاوضية للموردين.

يعتبر الموردون مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعا من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فتتبنى المؤسسة لإستراتيجية التنويع في المنتجات والذي يظهر جليا لاسيما التكامل العمودي الخلفي من خلال استقلالية أكبر في استعمال المدخلات في العملية الإنتاجية، مما يضعف الضغط الذي يمارسه الموردين على المؤسسة.

ويمكن أن يكون للتنويع في المنتجات أثر إيجابي على المورد، فقد يحدث أحيانا أن يساهم إدخال المؤسسة لمنتج جديد أو تكنولوجيا جديدة إلى دفع مورديه نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها فيما يوردونه للمؤسسة سواء كان مواد أولية أو مواد نصف مصنعة، على اعتبار أن ذلك المنتج الجديد قد يتطلب مستلزمات ومواد ذات تكنولوجيا عالية.[1]

ثانيا: أثرها على القوة التفاوضية للزبائن.

إن بإدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية، يمكن للمؤسسة أن تؤثر علة القدرة التفاوضية لزبائنها، لاسيما باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن إضافة خصائص جديدة للمنتجات، والتي تكون غالبا المحدد لجاذبية المنتوج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين وحتى المحتملين.

ثالثا: أثرها على المنافسين.

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التنويع، له أثر كبير لصد المنافس الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها، أو المنافس التي تتوافر لديه القدرة على ذلك. فعلى سبيل المثال، إذا أقدم المنافس وحاول الحصول على نصيب من تلك الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، فإن المؤسسة تستطيع أن ترد عليه بنفس الأسلوب وتنوع نشاطها، أي

[1] : جعيجع نبيلة، **إستراتيجية تنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصاية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007 ص 99.

تنقله إلى الصناعة التي يعمل فيها المنافس، ثم تخفض أسعارها للحصول عل نصيب من الصناعة التي بدأ يعمل فيها المنافس.[1] فأثر التنويع في محفظة الأنشطة على المنافسين، يظهر جليا في سرعة تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة وتغيير العملية الإنتاجية التي من خلالها تتمكن من الرد على هجوم المنافس في سوق أخرى.

[1] : شارلزهل وجارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 749.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الجودة أصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكتسبها سواء للمؤسسة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب والأخطاء ومطابقة التصميم، وبالنسبة للمستهلك من خلال أنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم بعض المفاهيم العامة حول الجودة، وذلك من خلال تقديم مفهوم للجودة ومراحل تطورها، أهمية وأهداف الجودة، تكاليف الجودة، أبعاد الجودة ومحدداتها ومتطلباتها، أما المبحث الثاني قمنا بتقديم بعض المفاهيم العامة حول إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها، أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة، مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى التعريف بالمنتوج وأهم أبعاده الإستراتيجية، وكذلك قدمنا بعض العناصر الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة، وفيما يخص المبحث الرابع قمنا بإبراز علاقة تأثير إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات، من خلال أثر إستراتيجية التنويع على الربحية، وعلى المكانة التنافسية، والقوى التنافسية لـ PORTER .

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري لمفهوم إستراتيجية التنويع، وطرق قياسها وكذا مختلف أنواعها التي تسمح بتشكيل حافظة أعمال متنوعة متعددة، وكذا بيان أثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات، من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية.

حيث ومن خلال هذا البحث سنحاول إسقاط الضوء على واقع المؤسسة المعنية بالدراسة مقارنة مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

وعليه ومن خلال ما تم الولوج إليه سنتطرق إلى ما يلي:

- منهجية الدراسة التطبيقية.
- تقديم المؤسسة الأم poval بالبرواقية.
- تقديم الوحدة المعنية بالدراسة.
- أثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

إن أي عمل يقوم به الإنسان يجب عليه إتباع منهج معين لضمان الدقة والوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأكثر فعالية.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

للقيام بأي عمل ذو منهج علمي، يجب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الحصول على النتائج المرجوة ولكل موضوع ومنهج طبيعة خاصة تفرض على الباحث مجموعة من الأساليب في جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج.

أولا: البيانات الأولية:

هي البيانات التي تجمع من مصدرها أي من الشخص أو الجهة الموجودة عندها البيانات أصلا، مثلا إذا كانت الغاية من البحث تتعلق بالتعرف على شعور العاملين في منشأة ما أو التعرف على أراء الطلاب بمشكلة معينة فقد يتم هنا الرجوع للعاملين مباشرة أو الطلاب للحصول عليها.[1]

1- الوثائق الممنوحة من قبل المؤسسة:

تعد الوسيلة الأكثر موضوعية وأداة دقيقة وموثوقة لجمع البيانات منها التي تخص التعريف بالمؤسسة الأم وبالوحدة المعنية بالدراسة، نشاطها والعمليات التي تمر بها، وأخر النتائج المتوصل لها حول الموضوع المراد إثرائه.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة واحدة من بين أهم الوسائل في جمع البيانات، ويمكن تعريفها على أنها، تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستفسر عن معلومات أو أن يثري رأي شخص أخر، للحصول على بعض البيانات الموضوعية، وقمنا

[1] : محمد عبيدات و آخرون، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1992، ص 55.

المقابلة مع مدير الوحدة والعمال المختصين بقسم التجاري، والمحاسبي وقسم خدمات ما بعد البيع.[1]

3- الملاحظة:

يمكن تعريفها على أنها قراءة استقرائية تعمقية ومركزة في تناولها للعلوم والظواهر، وتستند إلى التبحر، والتمعن في المعاني البعيدة للأفكار، والجزئيات المتعلقة بالحقائق العلمية، ومما يساعد الباحث في التنمية مواهبه الفكرية والذهنية الخلاقة والتي يمكن استخدامها في الكشف عن حقائق أخرى ونتائج جديدة يمكن تعميمها على أخرى مشابهة.[2]

ثانيا: البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تجمعها في فترات زمنية سابقة ويتم نشرها لأسباب مختلفة، قد لا تكون متفقة بدرجة كبيرة مع أهداف الدراسات التي تقوم بها المؤسسات من وقت لأخر، وذلك لاختلاف المضمون والنطاق والنتائج لها بالمقارنة مع البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال دراسات الميدانية التي يطلق عليها البيانات الأولية.[3]

وهي كل ما يتعلق بالكتب والدوريات والمنشورات والأطروحات، حول موضوع يصب في سياق موضوع البحث سواء من قريب أو من بعيد، لتحديد وبيان السبيل السوي للوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

تتمثل الحدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت دراستنا على بيان أثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات.

الحدود الزمانية: كانت الفترة الممتدة ما بين شهر أفريل وشهر ماي.

---

[1] : إبراهيم العسل، **أسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع**، دار وائل للنشر، بيروت،1997، ص 113.
[2] : غازي عناية، **منهجية إعداد البحث العلمي بكالوريوس ماجستير دكتوراه**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 202.
[3] : محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على وحدة المضخات بمؤسسة poval بالبرواقية.

الحدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عمال الوحدة المعنية بالدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

إن الموضوع المدروس اقتصرت الدراسة حول أثره على مجموعة من العناصر وهي:

_ بيان درجة التنويع في المؤسسة من خلال استعمال مؤشرين للقياس وهما القياس المستمر والقياس المتقطع.

_ بيان إثر إستراتيجية التنويع على رقم الأعمال.

_ بيان أثر إستراتجية التنويع على إنتاجية المؤسسة.

_ بيان أثر إستراتيجية التنويع على قيمة التكاليف.

_ بيان هل بتطبيقنا للجودة زادت التكاليف أم لا.

_ بيان أثر إستراتيجية التنويع على توزيع المخاطر.

_ بيان مدى رضا الزبائن على جودة المنتجات، باعتباره العنصر الرئيسي في تحديد مدى نجاح أي مؤسسة، و مؤشر تحديد مستوى الجودة فيها.[1]

[1] : تحليل الطالبتان استنادا على متطلبات الدراسة.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الأم ونشأتها

تعتبر مؤسسة poval كأي مؤسسة اقتصادية أخرى ذات أبعاد مختلفة، اجتماعية، اقتصادية، صناعية، ثقافية، وهي نظام شامل ومتكامل وتأخذ هذه المؤسسة طابع صناعي بالدرجة الأولى وتجاري بالدرجة الثانية حيث تعتبر قاعدة صناعية أساسية في الصناعة الجزائرية خاصة وإنها تمثل الصناعة الثقيلة حيث لابد لهذا المؤسسة حتى تبقى رائدة في ميدانها، من تنظيم إداري محكم يقوم على سيرها خاصة في معدلات البيع والشراء لذا يجب أن يكون لها إستراتيجيات متقنة ومحكمة طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتستطيع من خلالها تصريف منتجاتها، وضمان مكانة في السوق والحفاظ عليها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة والأجنبية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها

اهتمت الجزائر منذ الاستقلال بتنمية اقتصادها ويتمثل ذلك من خلال البرنامج الصناعي الذي يهدف لخلق وحدات اقتصادية ضخمة من بينها (sonacome) ففي أوت 1967 بموجب مرسوم رقم 76/150 المؤرخ في 1967/08/09 لتحل محل ذلك شركة simia الشركة الصناعية للآلات الفلاحية سنة 1973.[1]

وفي إطار هذا المخطط (المخطط الخماسي) عمدت ولاية المدية إلى تمويل هذا المشروع والذي يقتضي بإنشاء مركب المضخات والصمامات بالمنطقة الصناعية " البرواقية " بمرسوم رقم 71/94 المتضمن 1971/11/07.

وإنشاء هذا المركب تم تحقيقه في 1983/01 مع إعادة تنظيمه وتسميته لتصبح المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية (sonakome) ونظرا لعدم كفاية وتوافق التمويل المالي المقدم من طرف الحكومة مع التنظيم الجديد للمركب تحت اسم (sonakome) إضافة إلى التغيرات القانونية التي تعرض لها هذا الأخير، فإنه تم في سنة 1986 إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية 2n/pm.

[1] : وثائق من **مصلحة الموارد البشرية**، بوحدة المضخات لمؤسسة بوفال، البرواقية.

Enterprise national de materiels hydrauliques المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري.

ليس هذا وحسب بل حتى هذه الأخيرة تعرضت لتغيرات تنظيمية لتصبح في سنة 1996 تحمل اسم جديد هو poval مؤسسة للمضخات والصمامات جزائرية.

Pompes/vannes/algeriennes والتي تحتوي في سنة 1996على 3 وحدات:

1- وحدة المسابك والصمامات unites fonderi et vanes.
2- وحدة الصيانة unites maintenance.
3- وحدة المضخات unites pompes.

وبدأ من سنة 1998 أصبحت المؤسسة بتنظيم أفضل تحت اسم spe/poval/spa الشركة الاقتصادية شركة ذات أسهم شكلية أو عمومي spe: sociel populair economique.

شركة ذات أسهم spa: sociel par action.

برأس مال اجتماعي بلغ سنة 1997 3801000000 دج وتتضمن في هيكلها 4 وحدات وحدة المسابك، وحدة الصمامات، وحدة الصيانة، وحدة المضخات وتضم 1100 عامل.[1]

وحدة المسبك البرواقية	المضخات الأغواط.
وحدة الصمامات البرواقية	المضخات الجلفة.
وحدة الصيانة البرواقية	المضخات الرويبة.
وحدة المضخات البرواقية	المضخات براقي.

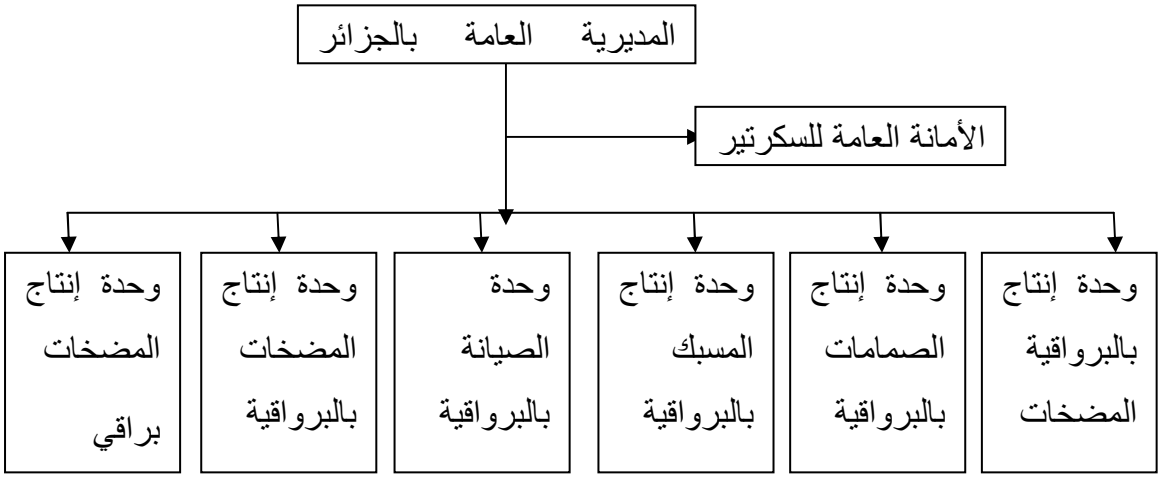
هذا الانقسام نتيجة دخول السوق الحر، كما لها علامة تجارية والحاصلة على شهادة الايزو 9001 سنة 2008.[2]

[1] : مرجع سابق.
[2] : تصريحات **رئيس وحدة خدمات ما بعد البيع** 12/04/2015.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL وإنجازاتها

أولا: هيكل تنظيمي للمؤسسة:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال:



المصدر: وثائق من المؤسسة، **المديرية التجارية للمضخات.**

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي:

تتكون مؤسسة POVAL من ستة وحدات، تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة التي تعد وحدة خدماتية، كما أن لوحدتها مستقلة في الإنتاج والسير وذلك حسب النشاط لكل وحدة بالإضافة إلى وجود مديرية عامة متواجدة بالعاصمة تتلخص فيما يلي:[1]

- **المديرية العامة:** وهي المركز الذي يدير ويسير المركز المتواجد بالمنطقة الصناعية البرواقية (محافظة الجزائر الكبرى) الواقع على بعد 30 كلم عن العاصمة تضم هذه المؤسسة حوالي 1500 عامل وتقسم نشاطها على وحدات الخمس الآتية:

1- **وحدة إنتاج المضخات بالبرواقية (MPG)**: (محافظة الجزائر الكبرى) الواقع على بعد 30 كلم عن العاصمة تضم هذه المؤسسة حوالي 1500 عامل، تبلغ طاقتها الإنتاجية حوالي 30000 مضخة في السنة وهي مختصة في إنتاج المضخات العمومية، الأحادية متعددة الخلايا ومضخات التطهير والري والخاصة بقطاع المحروقات.

[1] : وثائق إلكترونية من الوحدة، **المديرية التجارية للمضخات.**

2- **وحدة الصمامات بالبرواقية MRB:** تبلغ طاقتها الإنتاجية لهذه الوحدة حوالي 90000 صمام بكل أنماطها و35000 من لواحق مختلفة في السنة وهي تنتج صنابير الصمامات المائية أو الخاصة بالمحروقات وصنابير متحركة بالإضافة إلى الأجهزة مضادة الحرائق ولواحقها وتعتمد في شراء مواد أولية على وحدة المسبك والسوق المحلية والخارجية.

3- **وحدة المسبك بالبرواقية UFB:** وطاقتها حوالي 6000 طن في سنة مختصة في الأجهزة الخاصة بالشبكات الطرق (les game stanatare les joine la voire) والتي تقوم بتحويل المواد الأولية الخام إلى منتجات تامة الصنع والتي تعتبر مواد نصف مصنعة بالنسبة للوحدات الأخرى وتعتمد على التوزيع المباشر وعلى السوق الخارجية والداخلية كما أن لها هيكلها إداري خاص بها واستقلالية في النشر....البيع.

4- **وحدة الصيانة بالبرواقية unb:** مختصة في صنع قطع غيار وإعادة التلفيف للمحركات الكهربائية وتصليح الأجهزة المسبكية والميكانيكية.

5- **وحدة المضخات بالرويبة وببراقي upb/upt:** مهمتهما إنتاج مضخات العمودية المتعددة الخلايا والمضخات الأفقية متعددة الخلايا المباعة المعرفة بالقطع debets defferenes.[1]

ثالثا: إنجازات المؤسسة:

لقد تمكنت المؤسسة بفضل التسيير الجيد لوحداتها من تحقيق رقم أعمال بالغ سنة 1998، 21 مليون دولار.

قد شهد زيادة في حصتها السوقية في الخارج بحيث تمكنت في وقت قصير من تحقيق حوالي 20% من رقم أعمالها بفضل عمليات التصدير.

إضافة إلى التوسيع المستمر في السوق المحلية حيث أصبح تغزو 48 ولاية بالجزائر وتعد من أهم المنتجين رغم ظهور منافسين في الأسواق المحلية وأصبحت محل ثقة من قبل بعض

[1] : مرجع سابق.

المؤسسات الأجنبية فاعتبرتها نقاط بيع لها بالجزائر مثل: OBLESSE الألمانية SEFTI الفرنسية ATIRIA الإيطالية وغيرها من المؤسسات الأجنبية.[1]

التي أمنت بجودة وقدرة مؤسسة POVAL على أن تكون محل ثقة.

تمكنت من تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها البقاء فهي مازالت إلى حد الآن تعد من أهم المؤسسات الوطنية.

- الربح كل سنة تحقق نسبة معينة من الأرباح تمكنها من البقاء والاستمرارية وتغطية نفقاتها.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة الأم

إن مؤسسة poval كأي مؤسسة لها أهداف تريد تحقيقها أو مهام لازم إنجازها، ومن بين أبرز هذه المهام ما يلي:

1) مهام المؤسسة:

منذ أكثر من 60 سنة عمل مهام المؤسسة spe/poval/spe بتركيز على:

- الإنتاج والمتاجرة في عتاد الري: مكوناته ولواحقه

- العمل على تلبية حاجات القطاعات الكبرى والتي تتمثل في: القطاع الزراعي بحيث تعمل على تزويده بكل الأدوات التي تساهم في زيادة المردودية وخاصة المضخات، قطاع المحروقات وقطاع الطاقة.

- الاستثمار ومحاولة تطوير وحداتها 04 سواء من خلال تطوير عملية الإنتاج، توزيع المنتوج ونقله للمستهلك التخزين أو الصيانة.

- التحضير التخطيط والبرامج السنوية الخاصة بالإنتاج والتخزين وضمان عملية التموين بالمواد الأولية اللازمة لإنجاز هذا البرنامج، وفي الأخير ترتكز المؤسسة في إنتاجها المتنوع على ترخيص ممنوح لها من أصل أوروبي إيطالي وهي تعمل على إنتاج ما يلي:

◄المضخات ذات الوضع (أفقي، عمودي، الغاطسة) immerges.

[1] : تصريحات **رئيس مصلحة الوحدة التجارية للمضخات** 12/04/2015.

◄إنتاج مجموعة مضخات كهربائية وأخرى تستغل بمحركات الديزال أو البنزين electropompe et motopompes.

◄مضخات وصمامات طاقوية.

◄أجهزة مضادة للحرائق.

◄لواحق التسيير كالأنابيب المتصلة بالمضخات مثلا.

◄الأجهزة والأدوات الخاصة بشبكات الصرف materiel de voirie.[1]

2) أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة poval كأي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق الربح البقاء الاستمرارية:

1- السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني والأسواق الوطنية وتقوية علاقاتها التجارية مع الخارج عن طريق محاولة جذب زبائن جدد وحتى شركاء جدد.

2- إن شركة poval تستورد حوالي 70% من المواد النصف مصنعة (القطع الداخلية الخاصة بالمضخات والصمامات)لتحويلها إلى منتوج نهائي إضافة إلى بعض محركات تامة الصنع لذا فإن هدفها هو تقليص هذه النسبة بمحاولة إنتاج بعض القطع بنفسها.

3- نظرا لطاقة المؤسسة الإنتاجية والتخزينية فإن ثالث هدف تسعى إليه هو ضمان وصول المنتوج إلى كافة الزبائن والذي يجعل منها تبحث عن إيجاد قنوات توزيع مناسبة لموزعين حكوميين (تابعي لقطاع الدولة) وخواص.[2]

4- العمل على كسب وفاء الزبون بتقديم الخدمة الحسنة لما بعد البيع.

[1] : الملحق رقم **01.**
[2] : تصريحات **مدير وحدة المضخات** 14/04/2015.

المبحث الثالث: تقديم الوحدة المعنية بالدراسة(وحدة المضخات)

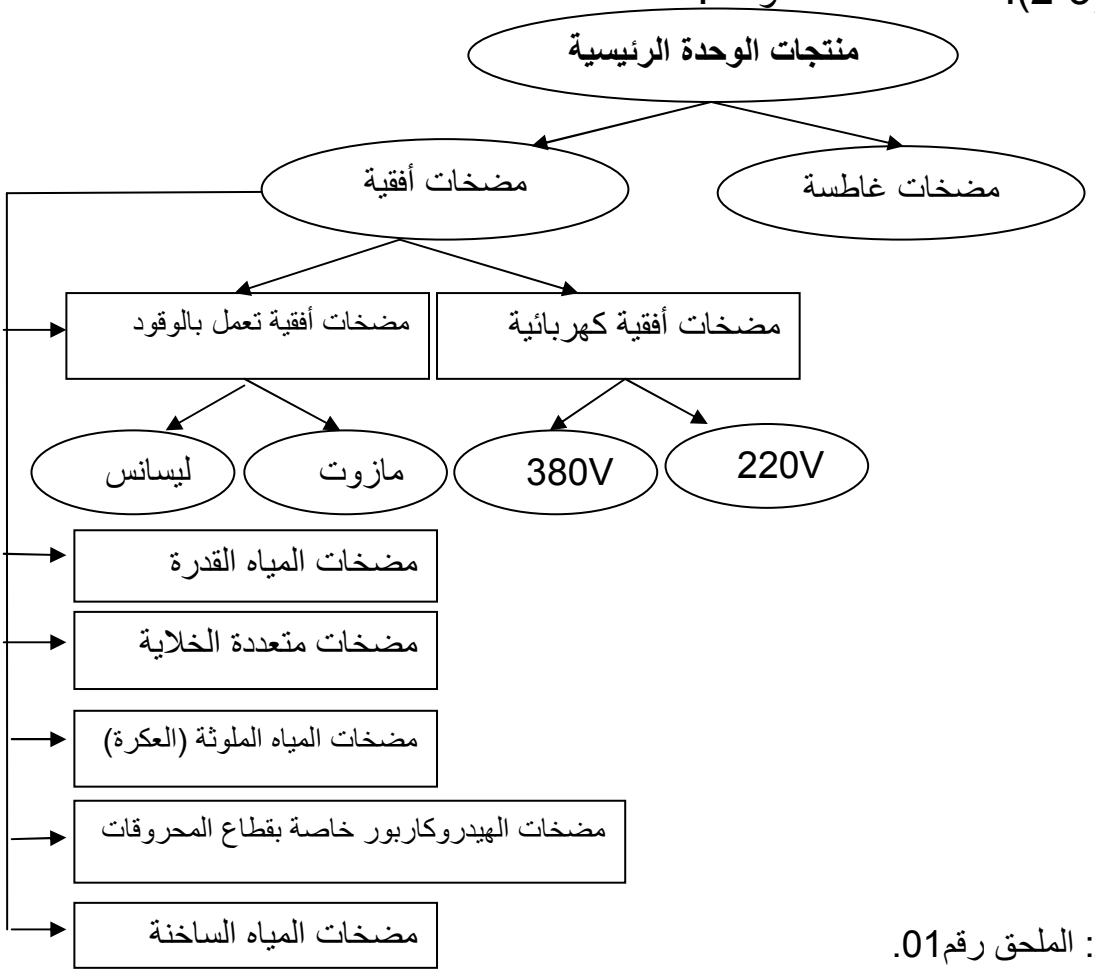
المطلب الأول: تقديم الوحدة وهيكلها التنظيمي

أولا: تقديم الوحدة:

لقد تم إنشاء وحدة المضخات بالبرواقية سنة 1994 وهي تعتبر من أنشط الوحدات في المركب بحيث أنها تتمتع بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 5000 مضخة حاليا.

وعموما فإن نشاط الوحدة يرتكز على استرداد المحركات وبعض القطع غير التامة الصنع لتستعمل بعد ذلك على تمام صنعها (حاليا تنتج الوحدة معظم القطع التي كانت تستوردها)، فمهمة الوحدة بصفة عامة هي تركيب وتجهيز المنتوج النهائي المتمثل في:

الشكل(3-2): محفظة أنشطة الوحدة:



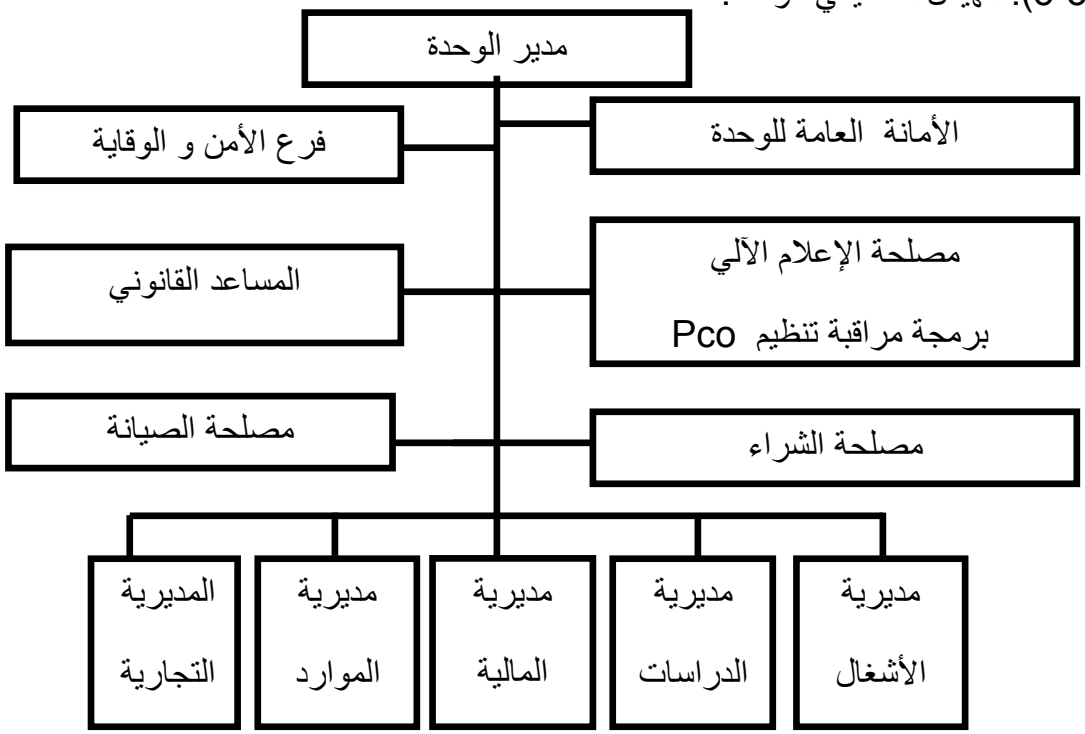
المصدر: الملحق رقم01.

ولها نشاطات أخرى كإنتاج منتجات لا علاقة لها بالمنتوج الرئيسي تكون حسب طلب الزبون لتوفر الوسائل والمعدات، كأن يطلب زبون تلحيم باب لمؤسسته أو صناعة عجلات الشاحنات، بالرغم من أنها لا تمد للمضخات بصلة غير أنها تستطيع توفيرها لطالبيها.[1]

بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، من تصميم وتركيب للمضخات، إضافة إلى التصليح في حالة وجود عطل ما لمدة تقدر بسنة كاملة، تلفيف المحركات وإعادة تلفيفها، وغيرها من الخدمات التي تسعى الوحدة لتقديمها ضمانا لراحة الزبون.[2]

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية:

الشكل(3-3): الهيكل التنظيمي للوحدة:



المصدر:وثائق الكترونية **من مصلحة الموارد البشرية بالوحدة**.

تحليل الهيكل التنظيمي:

وفقا للهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية، فإنها تتكون من 03 مصالح و5 مديريات، بحيث يخضع تسير المصالح الثلاث إلى مدير العام للوحدة، في حين أن مديريات الخمسة فإن لكل واحد منها مدير يسيرها وفقا لما هو موضح في الهيكل التنظيمي، ومما يمكن قوله أن

[1] : تصريحات **رئيس مصلحة التجارية** 14/04/2015.
[2] : الملحق رقم **01**.

الدور الأساسي لمدير الوحدة هو العمل على تسير فروعها، والتخطيط وعملية الربط فيما بينها.

أما فيما يلي فيمكننا التطرق إلى مختلف مصالح الوحدة ودور كل واحدة منها كالأتي:

_ **الأمانة العامة:** ودورها هو إتمام المهام الإدارية الخاصة بإدارة الوحدة.

_ **قطاع الوقاية والأمن:** دورة المراقبة والحرص على توفير الأمن في الوحدة إلى حالة عزوف المشتري عن قرار الشراء أو حدوث عطب في المضخة ....إلخ.

❖ **مصالح الوحدة:**

_**مصلحة الإعلام الآلي:** وهي تهتم بكل المعاملات التي تتم عن طريق الإعلام الآلي وعموما تهتم بكل ما يعني به الإعلام الآلي من خدمات للوحدة(برمجة،مراقبة تنظيم).

_**مصلحة الشراء**: ومهمتها تتجلى في الاهتمام بكل عمليات الشراء الخاصة بالوحدة.

_**مصلحة الصيانة**: مهمتها ضمان الصيانة لمختلف أجهزة الوحدة.

_ **مديرية الاستغلال:** دورها الإنتاج والتركيب.

_**مديرية دراسات التطوير:** تجري دراسات لإمكانية تحقيق منتجات جديدة للوحدة أو تطوير المنتجات الحالية.

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تسير الأوراق التجارية وضمان أحسن استغلال الرأس المال الوحدة.
- **مديرية الموارد البشرية**: تهتم بتيسير الموارد البشرية (العمال والتربص).
- **المديرية التجارية:** تهتم بتسيير المبيعات والآخرون.[1]

المطلب الثاني: إستراتيجية الوحدة

من خلال استعراض تشكيلة المنتجات للمؤسسة يمكن تحديد إستراتيجيات المتبعة من قبل الوحدة والمتمثلة في :

[1] : وثائق إلكترونية من الوحدة.

_إستراتيجية التنويع: من خلال التطرق في الفصل الأول إلى إستراتيجية التنويع و التي تعني دخول الوحدة في أسواق جديدة، أو تطوير منتجات حالية، أو إنتاج منتجات جديدة.

وقد ينتمي المنتوج الجديد إلى خط منتجات الأخرى.

فوحدة المضخات باعتبارها تنتج مضخات أفقية وأخرى عمودية(غاطسة)، يمكن القول أنها تعتمد على التنويع المترابط، والترابط يكمن من ناحية الموردين، الزبائن التكنولوجيا المستخدمة، الأسواق....الخ مثل المضخات المياه الملوثة، مضخات المياه الساخنة، مضخات المياه القذرة.

و**التنويع الغير مترابط:** بقيامها بإنتاج منتجات لا تمد لصلة بالمضخات تكون حسب طلب الزبون لتوفر المعدات واليد العاملة المؤهلة لذلك، كصناعة إطارات العجلات للشاحنات، أو تلحيم بعض المعدات للزبائن، صنع وتركيب وتصليح المحركات ...الخ.[1]

والتنويع الأفقي: بتنويع في منتجاتها بنفس سلسلة الإنتاج مثل المضخات أفقية، éléctro pompes منها التي تشتغل بطاقة 220V و380V.

والمضخات الأفقية بالمحركات motopompes، منها التي تعمل بالمازوت ومنها التي تعمل بالبنزين.[2]

_إستراتيجية التمييز: تسعى المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها والمنتجات التي تنتجها إلى الوصول إلى أكبر قدر من الزبائن وإرضائهم وإشباع رغباتهم المتنوعة والتركيز على كل ما يجعلها تنال وفائهم، حيث تسعى دائما إلى إنتاج منتجات متميزة من حيث الجودة من حيث التصميم من حيث العمليات الإنتاجية من حيث اليد العاملة عليها، لتعطي في الأخير منتجات متميزة تجذب الزبائن وتميزها عن غيرها من المنافسين.

_ القيادة بالتكلفة: تسعى الوحدة كغيرها من المؤسسات إلى تقليل التكاليف والوصول إلى حد أدنى يمكنها من تخفيض السعر دون التأثير على جودة المنتجات أو إنقاص أي عنصر من العملية الإنتاجية،ولهذا فتتخذ الوحدة مجموعة من الإجراءات كمحاولة تقليل الاستيراد و إنتاج

[1] : تحليل الطالبتان اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل الأول.
[2] : تصريحات **رئيس مصلحة التجارة** في وحدة المضخات.

ما كان يستورد،والإستراتيجيات كتبني منهج الإدارة الإستراتيجية، كإستراتيجية التنويع ومنهج إدارة الجودة الشاملة، كلها وغيرها لضمان التقليل من التكاليف بالتقليل من الأخطاء والتقليل من الشكاوي وغيرها من العوامل التي تزيد من التكاليف.[1]

المطلب الثالث: محيط وحدة المضخات:

إن وحدة المضخات كغيرها من الوحدات الاقتصادية لا تنشط بمعزل عن المحيط الخارجي فبحكم عملها تحتم عليها معاملات وعلاقات تبادلية مع مختلف الجهات من ممونين وزبائن و منافسين، و عليها أن تكون على دراية بالمتغيرات البيئة و بما أننا في عصر الميزة التنافسية هي المحدد الرئيسي لمكانة المؤسسات كان من المهم للوحدة أن تكون في الصورة لمواجهة أي تهديد واقتناص أي فرصة متاحة لضمان البقاء والتميز على المنافسين للاستمرارية و النمو ولعل من أهم ما يهم المؤسسة في محيطها ما يلي:

أولا: المحيط الداخلي:

يشمل كل العوامل داخل المؤسسة، ويتمثل في مجموعة العوامل التي تقع على حدود المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرار وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة وتتمثل في العوامل التسويقية والإنتاجية.

قد يفرض المحيط على المؤسسة قيود كما قد يتيح لها فرص ويتمثل فيما يلي:

_عناصر ملموسة: مثل الموارد مالية، الآلات، التجهيزات.

_عناصر غير ملموسة: مثل الشهرة والعلامة التجارية والمكانة.

_عناصر الموارد البشرية: المتمثلة في العمال.

●الطاقة البشرية للوحدة:

تشغل وحدة المضخات بالبرواقية حولي 224 عاملا، يتوزعون على مختلف مصالح كالأتي:

[1] :تصريحات **المدير العام للوحدة** 16/04/2015.

- الإدارة 05 عمال .
- مصلحة الإعلام الآلي: 2 عامل.
- مصلحة الشراء : 04 عمال .[1]
- مديرية الدارسات والتطوير : 14عامل.
- مديرية الاستغلال: 120عامل.
- مديرية الموارد البشرية: 10عامل.
- مديرية المالية / المحاسبة: 10عامل.
- مديرية التجربة: 11عامل.
- مصلحة الصيانة: 28 عامل.
- مصلحة الوقاية والأمن: 20 عامل.

ثانيا: المحيط الخارجي:

هي مجمل التغيرات والمؤشرات التي تحيط بالمؤسسة، سواءا كانت ذات تأثير غير مباشر(البيئة العامة)أو ذات تأثير مباشر(البيئة الخاصة).

إن نجاح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة، يعتمد على قدرتها في تطوير أساليبها، وطريقتها لمعرفة هذه المتغيرات وإيجاد الأساليب المناسبة للتعامل معها،وفي الإطار العملي طرح الباحث(porter،1980)نموذج عملي لتحليل القوى الخمس ذات الأثر الكبير على المؤسسة، ومدى مساهم هذه المعرفة في ترقية أداء المؤسسة وتطويرها[2].

1- أهم مموني الوحدة :

بما أن نشاط الوحدة يرتكز على استيراد المحركات، وبعض القطع غير التامة الصنع لمحاولة تعديلها، والتركيب لها لتكوين المنتوج النهائي (مضخات تامة الصنع) فضلا عن محاولة إنتاج بعض القطع السطحية المضخات المكونة للغلاف الخارجي لها فإن هذا جعل من

[1] : معلومات متحصل عليها من **مصلحة الموارد البشرية.**

[2] : جاسر عبد النسور، **"أهمية إستخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على كفاءة الأداء في الشركات"، دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية**، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، مجلة دورية نصف سنوية،جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، 20/01/2014 .

الوحدة تعتمد على مجموعة من الممونين للحصول على مادة أو الموارد الأساسية للمنتج، وفيما على نذكر البعض مـــنهم :

1-1 الممونين المحلين:

إن أكثر الممونين الذين تتعامل معهم الوحدة يتوزعون على الولايات التالية: تيزي وزو، المدية الجزائر العاصمة، البويرة.[1]

في حين نعتبر وحدة المسبك الموجودة بالمركب الصناعي للبرواقية أول ممون لها.

2-1 الممونين الأجانب:

تتعامل الوحدة مع العديد من الممونين الأجانب، كل على حسب المادة التي يمولونها بها**:**

الجدول رقم (3-1): أهم ممووني الوحدة الأجانب:

الشركات الممونة	البلد	المنتوج
ODDESSE	ألمانيا	محركات غاطسة
VEM	ألمانيا	محركات سطحية
RUGGERINI	إيطاليا	محركات سطحية
DEUTZ	ألمانيا	محركات سطحية
SEFTI	فرنسا	أدوات متنوعة، قطع ملحقة الفولان
ACOEX	فرنسا	أدوات متنوعة، قطع ملحقة، فولان
ATTOWOLFF	ألمانيا	محركات سطحية
LOMBARDINI	فرنسا	قطع غيار التجهيزات
SAROJIMPORT	تشيكوسلوفاكيا	علب الوصل
3 M	فرنسا	المواد الخام الحديدية
GHM	فرنسا	قطع خاصة بالمضخات

[1] :تصريحات **رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع**، 12/04/2015.

AUTOMOTIVE	تشيكوسلوفاكيا	
BRUNFRERE	فرنسا	

المصدر: وثائق إلكترونية ممنوحة من **مصلحة التسويق.**

عن طريق البيع المباشر بطلبيات شراء أو عن طريق مناقصات وطنية، والآن هناك تعاون مع شركات تركية **into.**

2- أهم أسواق الوحدة:

لا تعتمد الوحدة على توجيه منتوجاتها فقط إلى الأسواق المحلية بل إنها تمتد إلى أبعد من ذلك فلقد عمدت إلى تمويل بعض الأسواق الأجنبية كالأسواق المغربية، اللبنانية، مصرية، العراقية، وإفريقيا الجنوبية، النيجر والمالي، ولكن هذا كان في الماضي.

ولا تختص بجهة معينة وإنما تنشط على جميع ربوع الوطن من شماله إلى جنوبه من شرقه إلى غربه، لضمان تغطية شاملة للزبائن، ومحاولة تلبية رغباتهم أينما كانوا وحيث ما وجدوا.[1]

3- أهم المنافسين: باعتبار وحدة المضخات وحدة ذات مكانة ومنتوج مميز، هذا ما يجعلها عرضتا للمنافسة ولعل من أهم منافسيها:

_ مؤسسة أشغال الري شرف الدين بخنشلة.

_ مؤسسة الري طهراوي عبد العزيز بسكرة.

_ مؤسسة خربوش محمد تلمسان، رويبة.[2]

إضافة إلى الخواص .

4- أهم الزبائن: بسبب السمعة والمكانة المرموقة التي تتحلى بها مؤسسة بوفال ووحدة المضخات جعلها وجهة كل مشتري باحث عن الجودة والنوعية والعمل المضمون، إلى جانب الخدمة الجيدة ولعل من أهم العملاء نجد المؤسسات الوطنية مثل الجزائرية للمياه.

_ المؤسسات الصناعية: مديريات الري.[3]

---

[1] : وثائق إلكترونية من الوحدة.
[2] : تصريحات رئيس قسم **خدمات ما بعد البيع**.مرجع سابق.
[3] :تصريحات **مسئول مصلحة التسويق.**

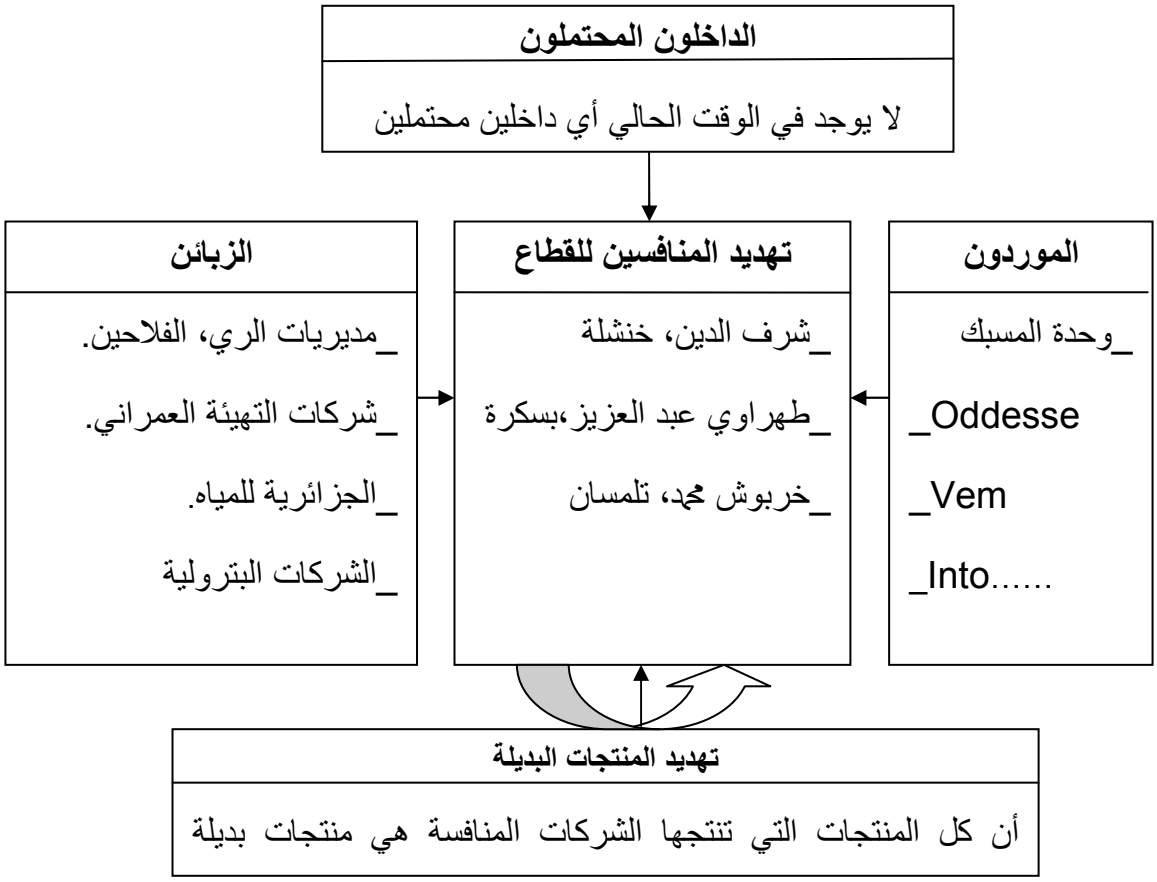
_ الوكلاء المعتمدين: مثل شركات التهيئة العمرانية.

_ الفلاحين و أصحاب المستثمرات الفلاحية.

_ هذا كله بالإضافة إلى الخواص.

والشكل التالي يلخص كل ذلك:

الشكل(3-4): محيط الوحدة حسب نموذج بورتر:



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على تصريحات **مديرية التسويق بالوحدة.**

المبحث الرابع: أثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات

من خلال الفصل النظري الأول الذي تناولنا فيه إستراتيجية التنويع وطرق قياسها، والفصل الثاني الذي جاء فيه الجودة، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة الأثر الذي تخلفه إستراتيجية التنويع على المؤسسة وعلى جودة المنتجات، وإذا ما كان هناك علاقة بين هذان العنصران.

المطلب الأول: قياس درجة التنويع.

من خلال الفصل الأول النظري يمكن قياس درجة التنويع من خلال المؤشرات التالية والتي هي موضحة في القياس المستمر والمتقطع لإستراتيجية التنويع، وعليه سنقوم بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على وحدة المضخات لمعرفة درجة التنويع فيها.

أولا: القياس المستمر:

_ مؤشر بيري:

لدينا: $I_B = 1 - \sum_{i=1} P^2$

حيث

IB= مؤشر بيري.

Pi = التصنيف النسبي للنشاط il) الذي تساهم فيه المؤسسة في الإنتاج الكلي أو المنتجات الكلية للمؤسسة في جميع المنتجات.[1]

باعتبار أن حافظة الوحدة تحتوي على ثمانية منتجات دائمة، أيn=8 و مساهمة $éme$ نشاط إجمالي في إجمالي رقم الأعمال، ومنه يكون لدينا الجدول التالي:

[1] : غالم عيد الله ،عمر تمجغيدين، **"أثر إستراتيجية التنويع علي أداء المؤسسات الإقتصادية"**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد 7 العدد2، جامعة غرداية، 2014، ص 68.

الجدول (3-2): مساهمة كل منتج في رقم الأعمال خلال الفترة (2010-2014):

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
A	8698995.81	/	/	5777950	3818427.68
B	47903428.57	/	38507751.47	31019626.7	26550511.2
C	/	/	/	34251729.1	5831716
D	/	13485770.37	/	10270596.2	13205436.2
E	/	/	/	4990883.6	3926583.85
H	33541844.35	31265840.86	24872184.12	1600650.3	11442940.8
I	/	/	/	7521695.7	/
G	164336844.37	120694548.78	110360105.9	96497240.8	84801477.9
∑	254481113	165446059.9	173740041.1	189930252.5	143803690.9

المصدر: من أعداد الطالبتان.

ومن خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج الجدول التالي:

الجدول(3-3): مساهمة كل منتج في رقم الأعمال الوحدة حسب مؤشر بيري من 2010 _ 2014: الوحدة(دج)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
PA	0.034	/	/	0.030	0.0026
PA^2	0.00116	/	/	0.00093	0.0000067
P B	0.188	/	0.220	0.160	0.180
PB^2	0.035	/	0.049	0.027	0.030
PC	/	/	/	0.180	0.040
PC^2	/	/	/	0.033	0.0016

PD	/	0.081	/	0.540	0.091
PD^2	/	0.00664	/	0.290	0.084
PE	/	/	/	0.026	0.027
PE^2	/	/	/	0.00069	0.00074
P H	0.131	0.188	0.143	0.084	0.079
PH^2	0.0173	0.357	0.020	0.00071	0.0063
P G	0.645	0.729	0.635	0.510	0.580
P G^2	0.417	0.532	0.403	0.260	0.340
P I	/	/	/	0.040	/
P I^2	/	/	/	0.0016	/
∑	0.470	0.574	0.472	0.610	0.390

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على نتائج الجدول (3-2).

حيث

A: مضخات أفقية كهربائية Eléctro_pompes monoblocs 380V.

B: مضخات أفقية كهربائية ELéctro_pompes standard 220V.

C: مضخات أفقية بمحركات بالليسانس moto pompes monoblocs.

D: مضخات أفقية بالمحركات بالمازوت moto_pompes standard.

E: مضخات أفقية صرف المياه الملوثة Sumersibles.

H: مضخات أفقية متعددة الخلاية multicellulaires.

G: المضخات الغاطسة immerges.

I: مضخات أفقية لصرف المياه القدرة eaux chargées.[1]

من خلال الجدول أعلاه يمكن تحديد درجة التنويع في الوحدة خلال الفترة (2010_2014):

الجدول(3-4): درجة التنويع حسب مؤشر بيري 2010-2014: الوحدة(دج)

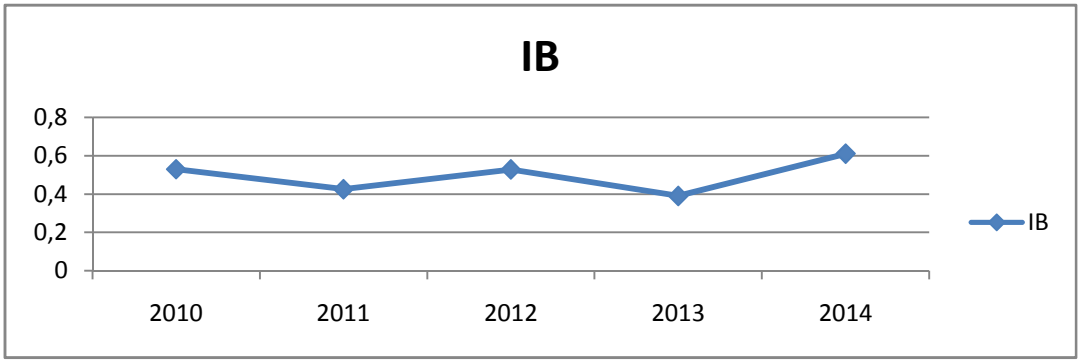
البيان	2010	2011	2012	2013	2014
IB	0.529	0.425	0.528	0.390	0.610

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الجدول (3-3).

من خلال نتائج الجدول (3-4) نلاحظ أن درجات التنويع متذبذبة حيث تم تسجيل قيمة 0.529 في سنة 2010 لتنخفض في 2011 إلى 0.425 وتعود للارتفاع في السنة التي تليها ب0.528 وفي سنة 2013 تم تسجل أقل قيمة لها ب0.390 يليها أكبر قيمة شهدتها منذ 2010 ب 0.610 لسنة 2014.[2]

ومن خلال هذه القراءة للجدول يمكن أن نستخلص أنه بزيادة عدد النشاطات تزداد درجة التنويع، لتأكد بذلك العلاقة الطردية بين عدد المنتجات ورقم الأعمال.

الشكل (3-5): الرسم لبياني لمؤشر بيري:



المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الجدول (3_4).

_ مؤشر أنتروبي:

يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

[1] : الملحق رقم 01 و الملحق رقم 02.
[2] : تحليل الطالبتان إعتمادا على نتائج الجدول (3-4).

حيث:

DT = مؤشر أنتروبي.

P_I = النصيب النسبي للمؤسسة.

N = عدد مجالات النشاط.

بإعتبار أن حافظة الوحدة تحتوي على 8 منتجات دائمة، أي8=n و مساهمة$i^{éme}$ نشاط إجمالي في إجمالي رقم الأعمال، ومنه يكون لدينا الجدول التالي:[1]

الجدول(3-5): مساهمة كل نشاط في رقم أعمال الوحدة حسب مؤشر أنتروبي خلال الفترة من (2010-2014):

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
P A	0.034	/	/	0.030	0.0026
	3.381	/	/	3.500	5.950
PA× $\ln(1/P_A)$	0.114	/	/	0.105	0.0154
P B	0.188	/	0.220	0.160	0.180
	1.671	/	1.514	1.830	1.710
PB× $\ln(1/P_B)$	0.314	/	0.333	0.292	0.307
P C	/	/	/	0.180	0.040
	/	/	/	1.710	3.210
PC× $\ln(1/P_C)$	/	/	/	0.307	0.128

[1] : عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندو، برج بوعريريج**، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، 2014، ص 24.

P D	/	0.081	/	0.54	0.091
	/	2.513	/	0.616	2.396
PD× $\ln(1/P_C)$	/	0.203	/	0.332	0.218
P E	/	/	/	0.026	0.027
	/	/	/	3.649	3.611
PE× $\ln(1/P_E)$	/	/	/	0.094	0.097
P H	0.131	0.188	0.143/	0.084	0.097
	2.032	1.671	1.944	2.476	2.538
PH× $\ln(1/P_H)$	0.266	0.314	0.278	0.207	0.200
P G	0.645	0.729	0.635	0.510	0.580
	0.438	0.316	0.454	0.673	0.544
PG× $\ln(1/P_G)$	0.282	0.230	0.288	0.343	0.315
P I	/	/	/	0.040	/
	/	/	/	3.218	/
PI× $\ln(1/P_I)$	/	/	/	0.128	/
∑	0.976	0.805	0.889	1.808	1.280

المصدر:من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الجدول(3-4).

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن درجة التنويع حسب مؤشر أنتروبي كالأتي:

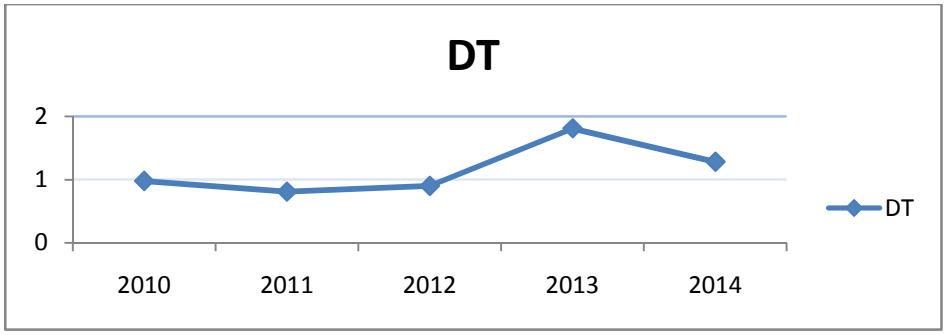
الجدول(3-6): درجة التنويع حسب مؤشر أنتروبي خلال الفترة من (2010-2014):

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
DT	0.976	0.805	0.899	1.808	1.28

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الجدول (3-5).

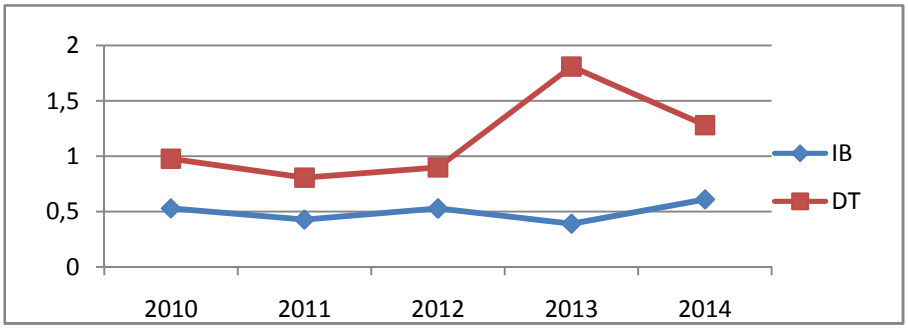
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تقارب في النتائج في السنوات الثلاث الأولى للدراسة حيث تم تسجيل نسبة 0.976 لسنة 2010 لتمر بمرحلتين مرحلة الأولى مرحلة انخفاض من سنة 2010 إلى 2012 من نسبة 0.976 إلى نسبة 0.899، والمرحلة الثانية بين سنتي 2013 و2014 من 1.808 و1.28، وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية لعدد المنتجات ورقم الأعمال.[1] والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل(3-6): الرسم البياني لمؤشر أنتروبي:



المصدر:من إعداد الطالبتان بناء علي نتائج الجدول السابق.

الشكل(3-7): الرسم البياني لمؤشر بيري وأنتروبي معا.



المصدر:من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الشكلين السابقين.

_ ثانيا: القياس المتقطع

نموذج RUMELT 1974:

[1] : تحليل الطالبتان اعتمادا على نتائج الجدول (3-6)

ذهب RUMELT إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنويع، وذلك بقياس درجة التنويع بمعدلات نصيب مستويات النشاط إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي:[1]

- معدل التخصص ويرمز له بالرمزRS ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي وهي المضخات الأفقية للمياه القذرة Eaux chargéالرمزG.
- معدل الارتباط ويرمز له بالرمزRC يقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي كل المضخات الأفقية A، B، C، D،E، I، G.
- معدل العلاقة وبرمز له بالرمزRr ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة نشاط مرتبط بطريقة معينة وهي المضخات الأفقية للمياه القذرة والمياه الملوثة.
- معدل الارتباط الرأسي ويرمز له بالرمزRv ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة النشاطات المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج وهي المضخات الأفقية الكهربائية لـ V 220 و380V والمضخات ذات محركات إما بالبنزين أو بالمازوت.[2] والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(3-7): مساهمة كل منتج في رقم الأعمال حسب نموذج RUMELT:

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
معامل التخصص Rs	0.645	0.729	0.635	0.508	0.589
معامل الارتباط Rc	0.868	0.811	0.856	1.002	0.960
معامل العلاقة Rr	0.645	0.729	0.635	0.534	0.614
معامل الارتباط الرأسي Rv	0.222	0.081	0.221	0.234	0.211

[1] : غالم عيد الله، عمر تمجغيدين، **"أثر إستراتيجية التنويع علي أداء المؤسسات الاقتصادية"**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد 7 العدد2، جامعة غرداية، 2014، ص 68.

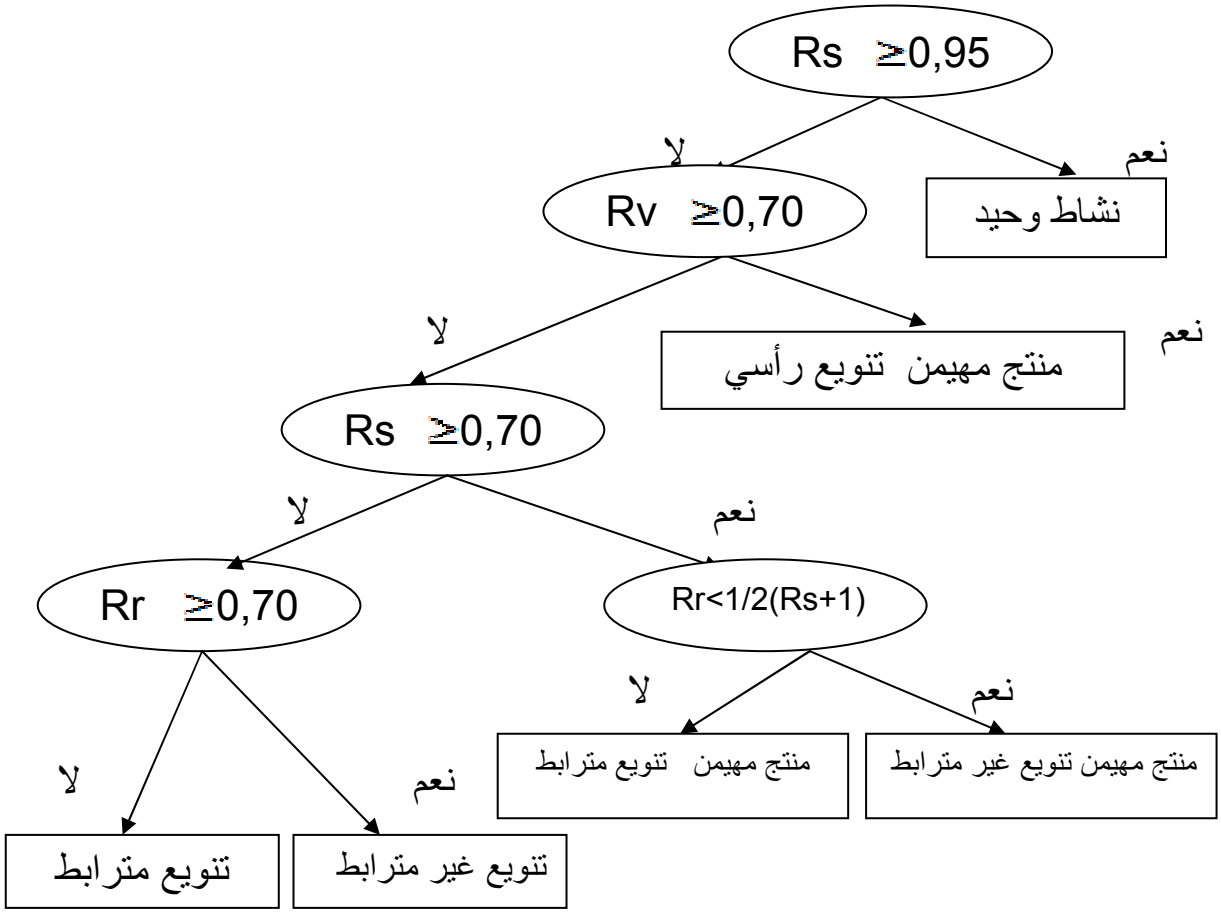
[2] : تحليل الطالبتان اعتمادا على الفصل الأول و الملحق رقم 01.

(Rr+Rs)/2	0.645	0.729	0.635	0.521	0.601

المصدر:من إعداد الطالبتان بناءا علي نتائج الجدول (3-2).

من نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن وحدة المضخات تعتمد إستراتيجية التنويع ومن خلال الشكل التالي(3-8) يمكن القول أن الوحدة مرت بثلاثة مراحل خلال الفترة المدروسة وهي:

الشكل (3-8): مؤشرRUMELT :



المصدر: من إعداد الطالبتان.

_ المرحلة الأولى سنة 2010: كانت الوحدة تتبع إستراتيجية التنويع المترابط.

_ المرحلة الثانية سنة 2011: كانت الوحدة تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي ولديها نشاط مهيمن.

المرحلة الثالثة من سنة 2012_2014: كانت الوحدة تتبع إستراتيجية التنويع المترابط.[1]

[1] : تحليل الطالبتان إعتمادا على الشكل رقم (3-8) الجدول (3-7).

المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنويع على الإنتاجية و رقم الأعمال

باعتبار التنويع عنصر مهم وإستراتيجية فعال تتبعها المؤسسات ووحدة المضخات واحدة منهم لرفع رقم أعمالها، ومنه إنتاجيتها قمنا بدراسة ذلك ميدانية لمعرفة صحة هذه الفرضية ومدى تحققها في الواقع.

أولا: أثرها على الإنتاجية:

عند ملاحظة وحدة المضخات بمؤسسة بوفال وجدنا أنها تزخر بتشكيلة متنوعة من المضخات منها الغاطسة ومنها الأفقية والتي بدورها تتفرع إلى الكهربائية وذات محركات، والمضخات متعددة الخلاية والمضخات الخاصة بالمياه القذرة وأخرى للمياه الملوثة وكل ومساهمتها الإنتاج والتي ترجع إلى الطلب وطبيعة المضخة المنتجة.

الجدول(3-8): تطور الإنتاجية خلال 2010_2014: الوحدة(وحدة منتجة)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
A	612	/	/	306	213
B	624	/	428	310	269
C	/	/	/	665	178
D	/	54	/	30	43
E	/	/	/	24	23
H	108	108	84	44	30
I	/	/	/	236	/
G	788	526	598	353	493
∑	**2132**	**688**	**1101**	**1968**	**2149**

المصدر: من أعداد الطالبتان من خلال الملاحق الممنوحة رقم 01 والملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نستخلص الجدول التالي:

الجدول(3-9): تطور كمية الإنتاج ونسبة مساهمة كل منتج فيها خلال 2010-2014:

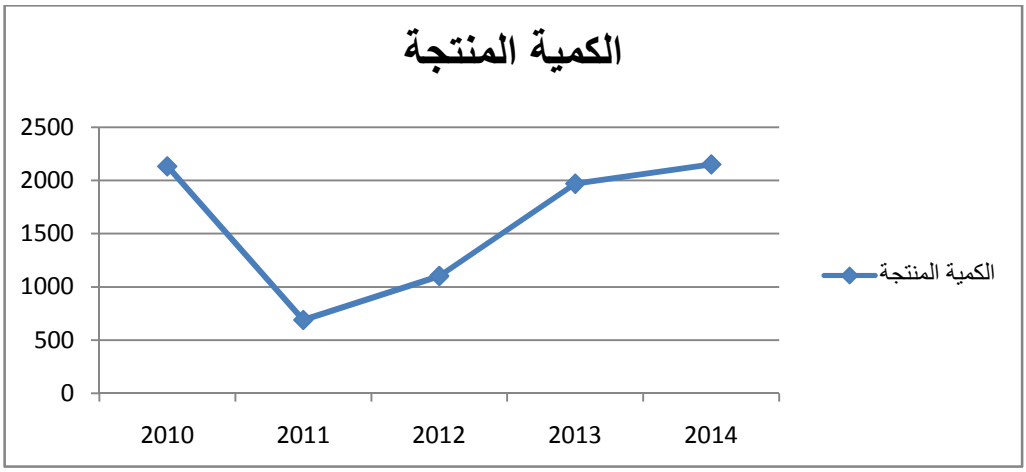
الوحدة (وحدة منتجة)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
كمية الإنتاج	2132	688	1101	1968	2149
النسب	/	(209.88)	37.51	44.05	91.97

المصدر: من إعداد الطالبتان من خلال الجدول أعلاه (3_8).

من الملاحظ أن كمية الإنتاج خلال السنوات الممتدة بين 2010 و2014 مرت بمرحلتين المرحلة الأولى من 2010 إلى 2011 حيث انخفضت الكمية المنتجة من المضخات من 2132 إلى 688 بنسبة 209,88% بسبب المشاكل التي مرت بها هذه الوحدة والمشاكل الاقتصادية في البلد أنذلك من بينها، مشاكل مع شركة سونطراك التي كانت تعد أهم زبون لديها إلى أن حلت مشاكلها القضائية، ومشاكل داخلية بين الوحدات المتواجدة في نفس المؤسسة، وتأخر مواعيد تسليم المواد الأولية، لتعود المياه إلى مجاريها في المرحلة الثانية من 2012 إلى 2014 لترتفع كمية الإنتاج لتصل إلى 2149 بنسبة تتراوح 91,97 % الذي انعكس إيجابا علي رقم أعمالها لاحقا،[1] والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل(3-9): الرسم البياني لتطور الكمية المنتجة خلال الفترة 2010-2014:



االمصدر: من إعداد الطالبتان بناءا علي معطيات الجدول(3-9).

[1] : تحليل الطالبتان إعتمادا على نتائج الجدول (3-9).

ثانيا : تطور رقم الأعمال خلا الفترة الممتدة بين 2010-2014:

عرف رقم الأعمال الخاص بوحدة المضخات تذبذبا خلال السنوات التي تم دراستها من 2010_2014 ومساهمة كل منتج في رقم الأعمال.

الجدول:(3-10): تطور رقم أعمال وحدة المضخات خلال 2010-2014 ونسبة مساهمة كل منتج في رقم الأعمال: الوحدة (دج)

البيان		2010	2011	2012	2013	2014
A	القيمة	8698995.81	/	/	5777950	3818427.68
	%	3.41	/	/	3.04	8.71
B	القيمة	47903428.57	/	38507751.47	31019626.7	26550511.2
	%	18.82	/	22.16	16.33	18.84
C	القيمة	/	/	/	34251729.1	5831716
	%	/	/	/	18.03	4.05
D	القيمة	/	13485770.37	/	10270596.2	13205436.2
	%	/	8.15	/	51.53	9.18
E	القيمة	/	/	/	4990883.6	3926583.85
	%	/	/	/	2.62	2.73
H	القيمة	33541844.35	31265840.86	24872184.12	16006530.29	11442940.8
	%	13.18	18.89	14.31	8.42	7.95
I	القيمة	/	/	/	7521695.7	/
	%	/	/	/	3.96	/
G	القيمة	164336844.4	120694548.7	110360105.9	96497240.8	84801477.9
	%	64.57	72.95	63.52	50.80	58.97
∑		**254481113**	**165446059,9**	**173740041,1**	**189930252,5**	**143803690,9**

المصدر: من إعداد الطالبتان من خلال الملق رقم 02و 01.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج الجدول السنوي الإجمالي لرقم الأعمال التالي:

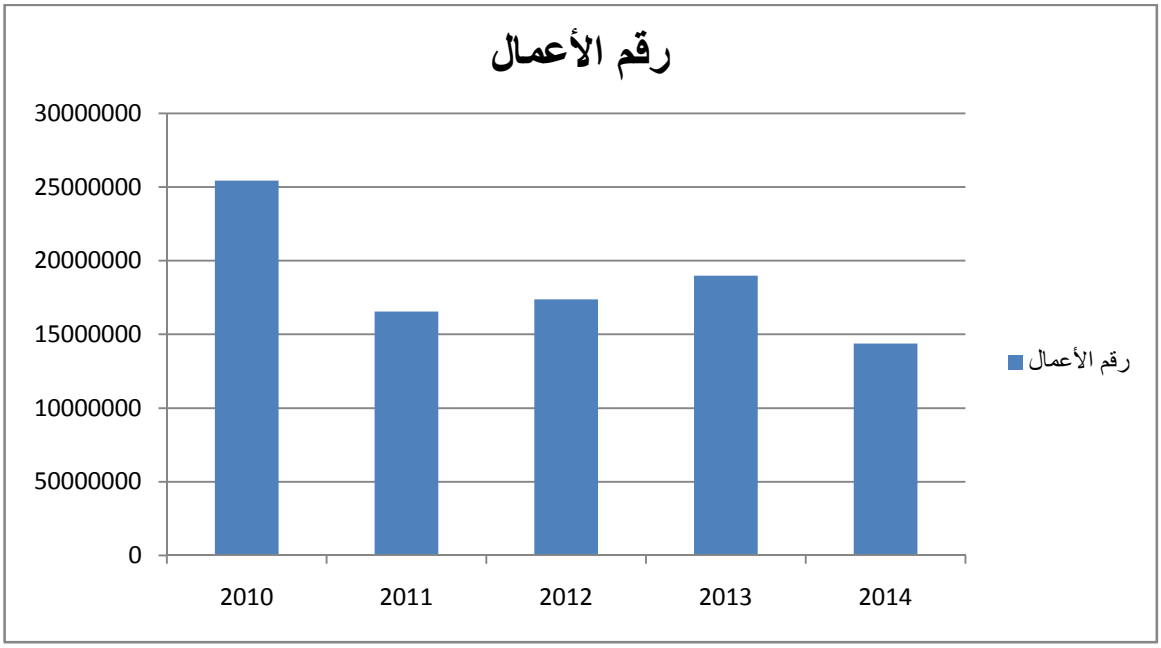
الجدول (3-11): التطور السنوي الإجمالي لرقم أعمال الوحدة: الوحدة (دج)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	254481113	165446059.9	173740041.1	189930252.5	143803690.9
النسب %	/	(53.81)	4.77	8.52	(032.05)

المصدر:من أعداد الطالبتان بناء على الجدول أعلاه.

والرسم البياني يوضح ذلك:

الشكل(3-10): الرسم البياني للعلاقة الطردية لتطور رقم الأعمال خلال الفترة من 2010-2014:



المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على نتائج الجدول(3-11).

من خلال الجدول و الرسم البياني أعلاه نستنتج أن رقم الأعمال في حالة عدم استقرار فتارة يرتفع وتارة ينخفض حيث كان رقم الأعمال في سنة 2010 باعتبارها سنة أساس 254481113 دج والذي كان يعتمد على تشكيلة منتجات متنوعة من مضخات كهربائية بنوعيها ومضخات الغاطسة بالرمزH إلى جانب التي تعتبر المنتج الرئيسي في تشكيلة

المضخات والذي يحقق أكبر ربح على جميع السنوات والذي يلقى طلب كبير وهي المضخات الغاطسة بالرمز Gحيث بلغ مساهمتها ب164336844.4 دج بنسبة 64.57% وهي نسبة لا يستهان بها، لكن انخفض رقم الأعمال وحدة المضخات في سنة 2011 بنسبة 53.81%، لتصل قيمته إلى165446059.9 دج ويرجع سبب الانخفاض إلى المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسة في تلك الفترة والتي تم التطرق إليها سابقا،[1] و لانعدام الطلب على المضخات الكهربائية بنوعيهاA وB، وإنخفاض الطلب على المضخات ذات محركاتD ليرتفع في السنة التي تليها بنسبة 4.77% المقدر بـ173740041.1 دج لرجوع الطلب على المضخات نوع B، أما سنة 2013 فقد شهدت ارتفاعا في الطلب على جميع منتجات الوحدة دون استثناء الذي عزز رقم الأعمال الذي بلغ أعلى قيمة له خلال السنوات المدروسة بقيمة 189930252.5 دينار جزائري، بنسبة 8.52%، وعاود الانخفاض بسب خروج المضخات متعددة الخلاية التي يرمز لها بالرمز i ليصل إلى 143803690.9دج بنسبة انخفاض قدرت بـ 32.05 %.[2]

ثالثا: توزيع المخاطر:

إن وحدة المضخات تعتمد في إستراتيجيتها تنويع منتجاتها لتلبي رغبات الزبائن المتنوعة والمتزايدة واللامحدودة، والتوسع في شتى ربوع الوطن لتغطية كاملة لمختلف الأسواق ولتقريب المنتج من الزبون، وإستراتيجية التنويع بأنواعها الرأسي أو الأفقي المترابط وغير المترابط سعيا منها لتقليل المخاطرة في حالة ما إذا انخفض الطلب على منتج معين فإن باقي المنتجات تغطي ذلك العجز وتحد من خطورته على الوحدة وعلى أعمالها، كما هو الحال عندما انعدم الطلب على المضخات الأفقية الكهربائية في سنة 2010 لولا أن الوحدة تنتج مضخات للمياه القذرة ومضخات الغاطسة لكانت عانت من مشكل كبير وقد يصل بها حتى إلى الإفلاس وغلق الوحدة، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، فاقدتا بذلك كل ما حققته وما وصلت إليه[3].

[1] : من تحليل الطالبتان اعتمادا على نتائج الجدول (3-11).

[2] : مرجع سابق.

[3] : من أعداد الطالبتان اعتمادا على ما تم ملاحظته على أعمال الوحدة و تصريحات رئيس مصلحة الوحدة.

المطلب الثالث: أثرها على التكاليف

تهدف المؤسسة دائما إلى تقليل تكاليف الجودة والتحكم فيها لأن الهدف الأساسي والأولي لأي مؤسسة كانت هي الحصول على الأرباح وتعظيم تلك الأرباح وهذا كما قلت هو هدف أي مؤسسة حتى المؤسسات الغير ربحية. فبدون تحقيق هامش ربحي فإنها لن تستطيع البقاء طويلاً. وتستطيع هذه المؤسسات تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو تعظيم الأرباح عن طريق تحكمها في أنشطتها بحيث تعطي أفضل منتج وبأقل سعر أو عندما تقلل وتتحكم بتكلفة منتجها بحيث تستطيع المنافسة في السوق مع مثيلاتها من الشركات وأفضل طريقة للتخفيض من التكاليف هو تطبيق نظام محاسبة التكاليف. ولحظنا أن تكاليف مؤسسة بوفال في ارتفاع ويفترض بأن هذه التكاليف تتناقص مع مرور الزمن عدا كلف الوقاية فإنها تزداد وتشكل نسبة مهمة من الكلف الكلية للجودة فبقولنا أن جودة المنتج تتطلب ارتفاع في التكاليف فهذا غير صحيح وهي مقولة خاطئة عند الكثير من الإداريين فتحقيق الجودة يؤدي إلى انخفاض في التكاليف، وحسب استنتاجنا لحظنا أن تكاليف المؤسسة ترتفع لكن يصاحبها ارتفاع في رقم الأعمال. ويفترض أن تكاليف عدم الجودة في المؤسسة لا تتعدى 5% من رقم الأعمال وإن حدث ذلك على المؤسسة أن تعيد دراسة إستراتيجيتها وتدرس أسباب حدوث هذا التجاوز وتحاسب المسئولين لكي يقوموا بتصحيح الأخطاء.

ولذلك سوف نقوم بقياس تكاليف الجودة في سنوات 2013-2014 من خلال استخدام بعض المؤشرات. مع العلم أن المؤسسة لم تكن تقوم بحساب تكاليف الجودة إلا في السنوات الأخيرة وكذلك صعوبة الحصول على التكاليف الأخرى كتكاليف التدريب وتكاليف المعلومات.

الجدول رقم (3-12): يوضح تكاليف الجودة لسنة 2013: الوحدة (دج)

الأشهر	تكاليف تجهيز الخردة	تكاليف الخردة الاصطناعية	تكاليف الضمان	تكاليف عدم الجودة
جانفي	100529.85	122025.70	14531.41	237086.96
فيفري	50812.84	97136.49	43690.85	191640.18
مارس	19549.91	37599.56	11793.44	68942.91

أفريل	59390.39	237983.86	567113.62	864487.87
ماي	146754.32	160254.30	229670.64	536679.26
جوان	86203.87	153355.51	10224.53	249783.91
جويلية	37790.43	189002.33	324080.00	550872.76
أوت	105497.64	155870.63	199720.89	461089.16
سبتمبر	104571.04	260807.51	133143.68	498522.23
أكتوبر	49889.41	118942.33	163968.14	332799.88
نوفمبر	90674.47	178925.38	45795.25	315395.1
ديسمبر	172820.28	233553.21	50162.69	456536.18
المجموع	**1056236.82**	**2173112.03**	**1793894.78**	**5023243.63**

المصدر: وثائق ممنوحة من قبل **إدارة وحدة المضخات.**

تكاليف عدم الجودة = مجموع التكاليف

- حساب المؤشرات لسنة 2013:

التكاليف الكلية للجودة 5023243.63

مؤشر تكاليف العمل = ـــــــــــــــــــــ = ـــــــــــــــ = **2616.27**

ساعات العمل المباشرة 1920

ساعات العمل المباشرة في الأسبوع = **40 سا**

ساعات العمل المباشرة في السنة = 40* 4* 12 = **1920 ساعة**

التكاليف الكلية للجودة 5023243.63

مؤشر المبيعات (تكاليف المبيعات) = ـــــــــــــــــــــ = ـــــــــــــــ

المبيعات الإجمالية 189930252.5

= 0.026

المبيعات الإجمالية لسنة 2013 قدرت بـ: 189930252.5

التكاليف الكلية للجودة 5023243.63

مؤشر الإنتاج (مؤشر تكاليف الإنتاج)= ـــــــــــــــــــ = ـــــــــــــــ

كمية الإنتاج النهائي 1968

= 2552.46

كمية الإنتاج النهائي لسنة 2013 قدرت بـ: 1968 وحدة منتجة[1]

ـ 1 كلفة الوحدات المعيبة السنوية بالدينار

مستوى الجودة = ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ x 100%

قيمة المبيعات السنوية بالدينار

3229348.85

مستوى الجودة = 1- ـــــــــــــــــــ x 100% = **98.29%**

189930252.5

جدول رقم (3-13): يوضح تكاليف الجودة لسنة 2014 الوحدة: (دج)

الأشهر	تكاليف تجهيز الخردة	تكاليف الخردة الاصطناعية	تكاليف الضمان	تكاليف عدم الجودة
جانفي	84880.46	274849.89	15531.41	375261.76
فيفري	123018.15	248798.11	43890.85	415707.11
مارس	93044.50	254141.29	12793.44	359979.23
أفريل	36841.80	209160.07	566113.62	812115.49
ماي	136976.59	304512.09	329670.64	771159.32
جوان	121882.61	275198.73	10224.53	407305.87
جويلية	60179.01	171084.64	326080.00	557343.65

[1] : من إعداد الطالبتان اعتمادا على وثائق إلكترونية ممنوحة من قبل الوحدة.

أوت	55840.69	110142.97	199720.89	365704.55
سبتمبر	81618.45	135775.40	132143.68	349537.54
أكتوبر	186469.59	41219.01	164968.14	392656.74
نوفمبر	75484.97	148229.83	44795.25	268510.05
ديسمبر	136434.91	114729.34	51152.69	302316.94
المجموع	**1192671.74**	**2287841.37**	**1897085.14**	**5377598.25**

المصدر: وثائق ممنوحة من قبل **إدارة وحدة المضخات**.

- حساب المؤشرات لسنة 2014:

مؤشر تكاليف العمل = $\frac{5377598.25}{1990}$ = **2702.31**

مؤشر المبيعات (تكاليف المبيعات)= $\frac{5377598.25}{143803690.9}$ = **0.037**

المبيعات الإجمالية لسنة 2014 قدرت بـ: 143803690.9

مؤشر الإنتاج (مؤشر تكاليف الإنتاج)= $\frac{5377598.25}{2149}$ = **2502.37**

كمية الإنتاج النهائي لسنة 2014 قدر بـ: 2149 وحدة منتجة.[1]

[1] : تحليل الطالبتان اعتمادا على ما تم تناوله في الفصل الثاني.

$$\text{مستوى الجودة} = 1 - \frac{3480513.11}{143803690.9} = \mathbf{97.57\%}$$

تحليل النتائج:

قمنا باستخدام هذه المؤشرات لمقارنة مستويات الجودة بين سنتين متتاليتين 2013-2014، مما ساعدنا على معرفة كمية التكاليف الموافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة، إذ لاحظنا ارتفاع هذه النسب في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، ويشير هذا الإرتفاع إلى وجود علاقة سلبية ما بين تحسين الجودة والتكاليف التي تترتب على هذا التحسين. كما لاحظنا أن مستوى الجودة مرتفع في المؤسسة حيث بلغ نسبته سنة 2013 إلى 98.29% وهذا دليل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بتطبيق معايير جودة عالمية وتحظى بمنتجات ذات جودة عالية، لينخفض مستوى الجودة في سنة 2014 حيث بلغت 97.57% ويعود سبب هذا الانخفاض إلى انخفاض حجم المبيعات نظرا لشدة المنافسة في السوق ودخول مؤسسات جديدة تابعة للخواص تنتج نفس منتجات بوفال.[1]

المطلب الرابع : أثرها على رضا الزبون

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو تحقيق الجودة، وهذا ما تقوم به مؤسسة بوفال إذ تبرز رضا الزبون من خلال استبيان تقدمه لزبائنها كل سنة لمعرفة رأيه في النقاط التالية:

- ما هو رأيك في جودة المنتج؟
- ما رأيك في مدة التسليم لدينا؟
- ما انطباعك حول الأسعار مقارنة بالمنفعة التي يحققها؟
- ما انطباعك على نوعية الاستقبال؟
- ما رأيك في نوعية الاتصالات؟

[1] : من تحليل الطالبتين باعتماد على نتائج الجدولين السابقين.

- هل أنت راض عن خدمات ما بعد البيع؟

ومن خلال نوعية الإجابة من قبل الزبون تستنتج المؤسسة مجموعة من النقاط كالتالي:

- إذا كان راضيا عن المنتج المقدم إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا واحتمال توجهه إلى المؤسسة الأخرى يبقى منخفضا.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يخص المنتج المقدم إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير منتجاتها المقدمة.
- إذا كان الزبون راض عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين خاصة الاتصال عن طريق الكلمة المنطوقة الموجبة،وهذا ما يولد زبائن جدد .

ونحيطكم علما أن المؤسسة تقوم بمجموعة من الأعمال لكسب ولاء زبائنها وهي:[1]

- خدمات ما بعد البيع مدتها 12 شهر.
- في حالة ظهور نسبة من العيوب خلال مدة استخدام المنتج فالمؤسسة تتحمل تكاليف تصحيح تلك العيوب أما في حالة أن الزبون هو الذي أخطا في استخدام المنتج وتعطل فالمؤسسة تقوم بإصلاح العطب وتكاليف الإصلاح يتحملها الزبون وهو الذي يدفعها من جيبه.
- تقدم المؤسسة دليل وهو عبارة عن كتيب يحتوي على نوعية المنتج وكيفية استخدامه ومعلومات حول المؤسسة كرقم الهاتف و البريد الإلكتروني.
- تقوم المؤسسة بتقديم المنتج للزبون ويدفع ثمنه بأقساط متتالية بمعنى يأخذ المنتج بدون دفع مبلغه الإجمالي.
- تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 سنة 2008 وكل ثلاث سنوات تقوم اللجنة بمعاينة المؤسسة[2]

[1] : من تحليل الطالبتين باعتماد على **الملحق رقم 03.**

[2] : تحليل من إعداد الطالبتان اعتمادا على تصريحات رئيس وحدة المضخات، و ما تم ملاحظته أثناء قيامنا بالدراسة.

خلاصة:

تعتبر وحدة المضخات بمؤسسة بوفال البرواقية من المؤسسات القديمة جدا والرائدة في مجال الصناعات الثقيلة، حيث استطاعت على مر الزمن أن تحافظ على مكانتها،واستطاعت الاستمرار في ظل المنافسة الشديدة والوضع الحالي الذي تعيشه الجزائر، من انفتاح على السوق العالمي ودخول الخواص في مختلف المجالات التي كانت في القديم حكرا على المؤسسات العامة، وتنوع رغبات واحتياجات الزبائن بتغير المحيط التي أصبحت تعيش فيه وملزمة على مجاراته، وهي أيضا تسعى للتوسع أكثر فأكثر، من خلال السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها لخدمة زبائنها ونيل رضائهم وكسب ولائهم، كل هذا لم يأتي من العدم بل بجهود عمالها وتفانيهم في العمل، وسعيهم الدؤوب لتحقيق رؤية وتوصيل رسالة الوحدة والمؤسسة ككل، ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء خلاصة عن دراستنا الميدانية، واستنتاجات لما لمسناه أثناء مقابلتنا لرؤساء المصالح، وعمال الوحدة.

_ تعتبر وحدة المضخات من الوحدات الأكثر نشاطا، وأهم وحدة مدرة للأرباح.

_ تسعي وحدة المضخات على تقديم منتجات متنوعة، سواء كانت مضخات، أو منتجات أخرى يطلبها الزبون، تلبيها الوحدة لتنويع حافظتها وتوسيع السوق التي تنشط فيها.

_ تركز وحدة المضخات على أن تقدم منتجات ذات جودة عالية من مرحلة الشراء المواد الأولية وعلى طول العملية الإنتاجية، وحتى بعد الإنتاج، بتقديم خدمات ما بعد البيع، وتسعى لأن تكون مطابقة للمواصفات الدولية المتفق عليها من المنظمة العالمية للتقييس الإيزو، حيث حصلت على شهادة الإيزو 9001 سنة 2008، وتخضع لمراقبة دورية من قبل المؤسسة.

_ تسعي الوحدة إلى تخفيض التكاليف متبعتا سياسة القيادة بالتكلفة،ومحاولة تفادي الأخطاء في الإنتاج، واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، اعتماد على الجودة في كل مرحلة لتفادي زيادة تكلفة تكرار المنتجات التالفة، وأيضا محاولة تقيل الاستيراد من الخارج بإنتاج بعض قطع الغيار والمواد النصف مصنعة.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية إستراتيجية التنويع وما المقصود بالجودة وكذا متطلبات قياسها، ما علاقة التنويع كسلوك استراتيجي في تحقيق هدف المؤسسة، وما تأثيره على جودة المنتجات وقد تم اختيارنا لمؤسسة بوفال كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في محيط يتميز بمنافسة شديدة.

بالفعل توصلنا إلى أن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة بوفال وحدة المضخات، هي التنويع لكونها أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الهدف المطلوب وهذا من خلال تنمية الحصة السوقية بتوسيع أسواقها فضلا عن تخفيض التكاليف وتحسين صورة المؤسسة للزبائن وتجعلهم راضيين على منتوجاتها وهذا ما يشجع المؤسسة على تحسين صورتها التنافسية. وبما أن هذا الخيار الاستراتيجي متبع من قبل العديد من المؤسسات الجزائرية ، فقد حاولنا في هذا البحث إبراز أثره على الجودة من خلال استخدام بعض المؤشرات والأساليب لتحليل بعض العوامل منها رقم الأعمال ، توزيع المخاطر، تكاليف الجودة، ورضا الزبون.

لقد حققت وحدة المضخات بمؤسسة بوفال مكاسب جد مقبولة المتأتي من تنويع حافظة أنشطتها والمحافظة على جودة منتجاتها، متمثلة أساسا في منتوجات المضخات، إذ قامت مؤخرا بتوسيع تشكيلة منتجاتها فمن تركيز إستراتيجيتها على وحدة إنتاج المضخات بكل أنواعها وأشكلها إلى إنتاج منتجات أخرى لا علاقة لها بالمنتوج الرئيسي تكون حسب طلب الزبائن كصناعة عجلات الشحنات، لذا فهي قريبة عن التنويع الميداني الحقيقي، ففعلا تم توسيع حافظة الأنشطة ولم تبقى مرتبطة بأول منتوج لها المتمثل في المضخات مع العلم أنها أولت كل الاهتمام بهذا المنتوج لما له من مداخيل هائلة للمؤسسة.

إن التطرق إلى الإجابة على كل هذه التساؤلات والوصول إلى مثل هذه المعطيات، لم يكن بالسهولة بمكان إلا من خلال التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإستراتيجية التنويع من جهة وكذا مفاهيم الجودة من جهة أخرى. وخلصت دراستنا

إلى مجموعة من النتائج سواء تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي موجزها فيما يلي:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ✓ تعتبر إستراتيجية التنويع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر،إضافة إلى جعل المؤسسة تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة ، أي تقليص الخطر الناتج من تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.
- ✓ إن التنويع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير،حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه.
- ✓ إن الجودة أصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكسبها سواء للمؤسسة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب

والأخطاء ومطابقة للتصميم، وبالنسبة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

- ✓ إن لإستراتيجية التنويع اثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنويعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- ✓ تعتبر وحدة المضخات بوفال، مؤسسة قديمة النشأة مقارنة بمنافسيها، وقد تبينت منذ بداية نشاطها إستراتيجية التنويع في المنتجات باعتمادها على منتوجات المضخات (أفقية، عمودية) ثم قامت في ظرف قصير جدا بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة إنتاج منتوجات حسب طلب الزبون كصناعة عجلات الشحنات وتلحيم

الأبواب وبالتالي أصبحت لها حافظة أنشطة موسعة، مما مكنها من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية.

- ✓ بينت الدراسة، أن بإتباع الوحدة لإستراتيجية التنويع خاصة منذ سنة 2010 كان له أثر كبير على مكاسبها، حيث عرفت تغيرات ملحوظة في رقم أعمالها ناتجة بالأساس من عدد مجالات النشاط التي تبنتها، حيث سجلت درجة التنويع سنة 2012 بـ 0.89 مسجلة أعلى قيمة لها سنة 2013 حيث بلغت 1.80، لتعود بانخفاض سنة 2014 إلى 1.28، وهذا وفق مؤشر أنتروبي الأكثر دقة مما انعكس بوضوح على رقم الأعمال الذي شهد تذبذب من سنة لأخرى، حيث بلغ رقم أعمال الوحدة سنة 2012 قيمة 173740041.1 دينار جزائري، أما عند إدخال تشكيلة منتجات جديدة سنة 2013 ارتفع قيمته إلى 189930252.5دج، لينخفض سنة 2014 وتبلغ قيمته 143803690.9دج، نظرا لنقص الطلب وشدة المنافسة في السوق.
- ✓ تعتبر وحدة المضخات مؤسسة بوفال من المؤسسات المهتمة بتلبية رغبات وحاجات الزبائن لكسب رضاهم من خلال إنتاج منتوجات ذات جودة عالية.
- ✓ سمح التنويع في منتجات الوحدة بالحصول على رقم أعمال معتبر من خلال تنويع مترابط أفقي ورأسي، وتنويع غير مترابط، مما يساعد في الحصول على أرباح من حقول متعددة.

اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة لاسيما الميدانية منها، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إستراتيجية التنويع هي إستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة بغية النمو و التوسع.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، حيث انه قصد تحقيق هدف المؤسسة في ظل محيط تسوده المنافسة من شانه قد يؤثر على أرباح المؤسسات ويجعلها عرضة للخطر في

أي وقت، فان التنويع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة للبقاء كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع من خلال توزيع المخاطر وتجنب تقلبات المحيط.

الفرضية الثانية: الاستعانة بمؤشرات قياس تكاليف الجودة يسمح بتقييم مدى مستوى الجودة في المؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية محققة، حيث أن قياس وتقييم مستوى الجودة في المؤسسة عن طريق مؤشرات تكاليف الجودة، يسمح لها بالوقوف على معرفة كمية التكاليف الموافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة وهذا ما أكدته دراستنا الميدانية للمؤسسة .

الفرضية الثالثة: تؤثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر هذه الفرضية غير صحيحة، فلا يوجد تأثير بين إستراتيجية التنويع وجودة المنتجات، فالمؤسسة تهتم بجودة منتجاتها سواء كانت تنتج منتوج واحد أو قامت بتنويع منتجاتها، فالجودة أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.

التوصيات المقترحة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، ونظرا لبعض النقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا للدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:

- يستحسن الاهتمام بالتنويع في المنتجات من قبل وحدة المضخات، وإضافة مجموعة من المنتجات الجديدة.
- ينبغي التركيز والاهتمام بالتغييرات في احتياجات الزبائن للمنتجات المقدمة والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من المنتجات الجديدة.
- يحبذ تعزيز شبكة الاتصال الداخلي والخارجي لوحدة المضخات.
- يستحسن إنشاء قسم مسئول عن الجودة في المؤسسة يسيرها عمال مختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لأثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، أبرزها:

- إستراتيجية التنويع وأثرها على توزيع المخاطر.
- إستراتيجية التنويع وأثرها على رضا الزبون.
- إستراتيجية التنويع وأثرها على بيئة المؤسسة.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول و الأشكال	
فهرس الملاحق	
فهرس المصطلحات	
مقدمة عامة	أ- ط
الفصل الأول: البعد النظري لإستراتيجية التنويع	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.	4
المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم الإستراتيجية.	4
المطلب الثاني: مبادئ والأبعاد الأساسية لإستراتيجية.	9
المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية.	12
المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية و كيفية صياغتها.	15
المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.	21
المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجية.	21
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة علي الخيار الاستراتيجي.	22
المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية.	25
المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع.	31
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع و أهميتها.	32
المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التنويع.	35

المطلب الثالث: الاعتبارات الأساسية لإستراتيجية التنويع.	**41**
المطلب الرابع: قياس الأبعاد المختلفة للتنويع	**42**
المبحث الرابع: محددات فعالية إستراتيجية التنويع.	**47**
المطلب الأول: التفوق التنافسي كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع.	**47**
المطلب الثاني: توازن حافظة الأعمال كمحدد لفعالية لإستراتيجية التنويع.	**51**
المطلب الثالث: توزيع المخاطر كمحدد لفعالية إستراتيجية التنويع.	**63**
خلاصة الفصل	**66**
الفصل الثاني: البعد النظري للجودة وأثر إستراتيجية التنويع على المنتجات	
تمهيد	**66**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة.	**67**
المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها.	**67**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة.	**77**
المطلب الثالث: تكاليف الجودة ومؤشرات قياسها.	**79**
المطلب الرابع: أبعاد الجودة ومحدداتها ومتطلباتها.	**82**
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.	**87**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وروادها.	**87**
المطلب الثاني: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة.	**96**
المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.	**100**
المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة المنتج.	**107**
المطلب الأول: مفهوم المنتج.	**107**
الفرع الأول: تعريف المنتوج	**107**
الفرع الثاني: أبعاد وأنواع المنتوج	**110**

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للمنتوج.	**116**
الفرع الأول: دورة حياة المنتج	**116**
الفرع الثاني: خط ومزيج المنتوجات	**121**
الفرع الثالث: الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتوجات	**122**
المطلب الثالث: تصميم وتطوير المنتجات الجديدة.	**130**
الفرع الأول: مفهوم وتصنيف المنتجات الجديدة	**130**
الفرع الثاني: مراحل وعناصر تطوير المنتجات الجديدة	**133**
المطلب الرابع: جودة المنتج وأهميته.	**140**
المبحث الرابع: تأثير إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات.	**143**
المطلب الأول: أثر إستراتيجية التنويع على الربحية.	**143**
المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنويع على المكانة التنافسية.	**145**
المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنويع على القوى التنافسية لـ PORTER.	**148**
خلاصة الفصل.	**150**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الصناعية بوفال بالبرواقية	
تمهيد	**152**
المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية.	**153**
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.	**153**
المطلب الثاني: حدود الدراسة.	**154**
المطلب الثالث: مجتمع الدراسة.	**155**
المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الأم.	**156**
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم و نشأتها.	**156**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإنجازاتها.	**158**

المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة الأم.	**160**
المبحث الثالث: تقديم الوحدة المعنية بالدراسة.	**162**
المطلب الأول: تقديم وحدة المضخات وهيكلها التنظيمي.	**162**
المطلب الثاني: إستراتيجية الوحدة.	**164**
المطلب الثالث: محيط الوحدة.	**166**
المبحث الرابع: أثر إستراتيجية التنويع علي جودة المنتجات بالوحدة.	**171**
المطلب الأول: قياس درجة التنويع بالوحدة.	**171**
المطلب الثاني: أثرها على الإنتاجية ورقم الأعمال وتوزيع المخاطر.	**180**
المطلب الثالث: أثرها على التكاليف.	**185**
المطلب الرابع: أثرها على رضا الزبون.	**189**
خلاصة الفصل	**191**
خاتمة عامة	**197-193**
قائمة المراجع	
الملاحق	

الفصل الأول: البعد النظري لإستراتيجية التنويع

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع.

المبحث الرابع: محددات فعالية إستراتيجية التنويع.

خلاصة

الفصل الثاني: البعد النظري للجودة وأثر إستراتيجية التنويع على المنتجات

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول جودة المنتج

المبحث الرابع: تأثير إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات

خلاصة

مقدمة عامة

تمهيد

1: إشكالية الدراسة.

2: فرضيات الدراسة.

3: أهداف الدراسة.

4: أهمية الدراسة.

5: دوافع ومبررات إختيار الدراسة.

6: منهجية الدراسة.

7: حدود الدراسة.

8: صعوبات الدراسة.

9: خطة الدراسة.

10:الدراسات السابقة.

11: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

خاتمة عامة

قائمة المراجع

ملخص الدراسة

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس
المصطلحات

فهرس

المحتويات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة بوفال

تمهيد

المبحث الاول: منهجية الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الأم poval بالبرواقية.

المبحث الثالث: تقديم الوحدة المعنية بالدراسة.

المبحث الرابع: أثر إستراتيجية التنويع على جودة المنتجات.

خلاصة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	الأطر المفاهيمية للإستراتيجية	6
(2-1)	التنويع الداخلي حسب ansoff	37
(3-1)	التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية	50
(1-2)	عصور تطور الجودة	76
(2-2)	النظرة إلى الجودة قديما وحديثا	91
(3-2)	ثلاثية Juran لإدارة الجودة	95
(4-2)	مقارنة بين خصائص المنتوج المادي وغير المادي	110
(5-2)	مراحل دورة حياة المنتوج	120
(6-2)	مصادر الأفكار	135
(1-3)	أهم ممولي الوحدة الأجانب	169-168
(2-3)	مساهمة كل منتج في رقم الأعمال خلال الفترة (2014-2010)	172
(3-3)	مساهمة كل منتج في رقم الأعمال حسب مؤشر بيري من 2010 إلى 2014	173-172
(4-3)	درجة التنويع حسب مؤشر بيري من خلال الفترة (2014-2010)	174
(5-3)	مساهمة كل نشاط في رقم أعمال الوحدة حسب مؤشر أنتروبي خلال الفترة من 2010-2014	176-175

(6-3)	درجة التنويع حسب مؤشر أنتروبي خلال الفترة من (2010-2014)	176
(7-3)	مساهمة كل منتج في رقم الأعمال حسب نموذج RUMELT	179-178
(8-3)	تطور الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 2010-2014	180
(9-3)	تطور كمية الإنتاج ونسبة مساهمة كل منتج فيها من 201-2014	181
(10-3)	تطور رقم أعمال وحدة المضخات خلال الفترة الممتدة من 2010-2014	186
(11-3)	التطور السنوي الإجمالي لرقم الأعمال	183
(12-3)	تكاليف الجودة لسنة 2013	186-185
(13-3)	تكاليف الجودة لسنة 2014	188-187

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	مبادئ الإستراتيجية	9
(2-1)	أبعاد الإستراتيجية	11
(3-1)	مستويات الإستراتيجية	12
(4-1)	سلسلة القيم لبورتر	13
(5-1)	أنواع الإستراتيجية ومتى يمكن استخدامها	15

(6-1)	تفاعل عوامل المؤسسة مع الإستراتيجية	19
(7-1)	العوامل المؤثرة على الخيار الإستراتيجي	23
(8-1)	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	27
(9-1)	ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس	29
(10-1)	أنواع إستراتيجية التنويع	33
(11-1)	التنويع الخارجي	37
(12-1)	نموذج Rumelt لقياس إستراتيجية التنويع	44
(13-1)	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	48
(14-1)	وسائل تحليل حافظة أنشطة المؤسسة	51
(15-1)	نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية	52
(16-1)	نموذج مصفوفة ADL	57
(17-1)	مصفوفة GE	59
(1-2)	أوجه الجودة	70
(2-2)	إدارة الجودة امتداد طبيعي للمداخل المبكرة	74
(3-2)	تكاليف الجودة	79
(4-2)	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	89
(5-2)	دورة ديمنغ لتحسين الجودة	92
(6-2)	ثوابت الجودة لكروسبي	96
(7-2)	أهداف إدارة الجودة الشاملة	97
(8-2)	شبكة المستهلك/المورد	101

(9-2)	الأبعاد الثلاثة لمضمون المنتوج	111
(10-2)	دورة حياة المنتوج	119
(11-2)	الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم	124
(12-2)	المراحل الرئيسية في عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة	137
(13-2)	عمليات التصميم	141
(14-2)	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	144
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	158
(2-3)	محفظة أنشطة الوحدة	162
(3-3)	الهيكل التنظيمي للوحدة	163
(4-3)	محيط الوحدة حسب نموذج بورتر	170
(5-3)	الرسم البياني لمؤشر بيري	174
(6-3)	الرسم البياني لمؤشر أنتروبي	177
(7-3)	الرسم البياني لمؤشر بيري وأنتروبي معا	177
(8-3)	مؤشر REMELT	179
(9-3)	الرسم البياني لتطور الكمية المنتجة خلال الفترة 2010-2014	181
(10-3)	الرسم البياني للعلاقة الطردية لتطور رقم الأعمال خلال الفترة 2010-2014	183

فهرس الملاحق

1	تشكيلة منتجات الوحدة
2	رقم أعمال الوحدة حسب عائلة المضخات خلال الفترة 2010-2014
3	استبيان رضا الزبون

فهرس الملاحق

فهرس المصطلحات المستخدمة

المختصر	اللغة الأجنبية	اللغة العربية
DAS	Domaine d'activité stratégique	مجال النشاط الإستراتيجي
SBU	Stratégique Busines Unit	إستراتيجية أعمال الوحدات
CAS	Centre d'activité Stratégique	مراكز الأنشطة الإستراتيجية
BCG	Boston Consulting Group	مجموعة بوسطن الاستشارية
GE	General Electric gird	شركة جنرال إلكتريك
ADL	Arthur D. Little	أرثر د. ليتل
ANSI	American National Standards Institute	معهد الأمريكي العالمي للمعايير
EOQ	European Organization for Quality	المنظمة الأوربية للجودة
ISO	International Standardization Organisation	المنظمة العالمية للمواصفات
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

_ أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM)**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2013.

_ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.

_ أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

_ أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.

_ أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي (مدخل إستراتيجي)**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.

_ إبراهيم العسل، **أسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع**، دار وائل للنشر، بيروت، 1997.

_ الدراركة مأمون، طارق الشبلي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.

_ إلياس بن ساسي، **الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

_ باسم الجميلي، **سياسة التصنيع في ضوء مقاصد الشريعة**، الطبعة الأولى، دار العلمية للنشر و التوزيع، بيروت، 2001.

_ بيان هاني حرب، **مبادئ التسويق**، دار الوراق، 2012.

_ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

_ ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، الأردن، 2008.

_ جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن 21، الدار الجامعية، 2003.

_ حسين عبد العال محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

_ حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري، الأردن، 2008.

_ خضير كاظم محمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

_ رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، الطبعة الأولى، مكتبة اقرأ قسنطينة، 2008.

_ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، الأردن، 2008.

_ روبرت,أ,بتس_ديفد, لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، **الإدارة الإستراتيجية بناء ميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

_ زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

_ زيد منير عبوي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010.

_ سامي محمد هشام حريز، زيد منير سامان، **إدارة الكوارث والمخاطر**، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.

_ سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1998.

_ سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

_ سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.

_ شارلزهل، جارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة إسماعيل علي بسيوني ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.

_ شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

_ طارق محمد السويداني، محمد أكرم العدلوني، **الإدارة الإستراتيجية**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.

_ طارق الحاج وآخرون، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 1997.

_ طارق طه، **إدارة التسويق**، دار الفكر الجامعي، 2008.

_ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

_ عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، الأردن، 2008.

_ عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000.

_ عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

_ عبيدات محمد إبراهيم، **إستراتيجية التسويق**، مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

_ علاء الغرباوي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

_ علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.

عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2009.

_ عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.

_ عيسى يحه وآخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2011.

_ غازي عناية، **منهجية إعداد البحث العلمي**، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

_ فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب، القاهرة، 1996.

_ فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، 2000.

_ قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

_ قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001 : 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

_ كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004.

_ لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، 2011.

_ مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008 .

_مؤيد سعيد السلام، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005.

_مات سيقر، ترجمة خالد العامري، **المرجع العالمي لإدارة الجودة**، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

_ محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

_ محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق**، مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

_ محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006.

_ محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، 2005.

_ محمد محمد إبراهيم، **إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011.

_ محمد حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، 2012.

_محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي**، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2008.

_ محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.

_ محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1992.

_ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2004.

_ محمد فريد الصحن، **التسويق**، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2005.

_ محمد محروس إسماعيل، **اقتصاديات الصناعة والتصنيع**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1997.

_ محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث**، المكتب الجامعي الحديث، دراسة تحليلية، مصر، 2008.

_محمود حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار و مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

_ محمود جاسم الصميدي، **إستراتيجية التسويق**، المدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

_ مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير، الأردن، 2007.

_محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

_ نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

_ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة 2003**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.

2- مقالات (المجلات):

_ سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، **"فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع إستراتيجيات التنويع"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.

_ غالم عيد الله،عمر تمجغيدين، **"أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية"**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد 7 العدد2، جامعة غرداية،2014 .

3- المذكرات ، الرسائل ، الأطروحات:

_أحميدة مالكية، **محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.

_ أنفال حدة خبيزة، **تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

_إيمان غرزولي، **البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010.

_ برني ميلود، **وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.

_جعيجع نبيلة، **إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007.

_ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.

_ خير الدين جمعة، **دور إدارة الجودة والإيزو 9001-2000 في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009.

_ سماتي سارة، **أثر إستراتيجية التنويع علي الأداء التسويقي**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

_ سوما علي سلطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

_ صونية كيلاني، **مساهمة تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بسكرة، الجزائر، 2007.

_طبابة موسي، **دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014 .

_عمر تمجغيدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

_عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.

_ فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

_فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة **الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الدولية البريطانية، السعودية، 2010.

_لعروسي حمزة، **دور دراسة السوق في إختيار إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2013 .

_ مي حمد محمد الطهراوي، **أثر البيئة التنافسية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعية الأردنية، الأردن، 2010 .

_محمد رمضاني، **محددات فعالية إستراتيجية التنويع في المؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

_ ناصر نوال، **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

4- الملتقيات:

_بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر، **صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية**، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بشار.

_ بوقرة رابح، جعيجع نبيلة، **أثر إستراتيجية التنويع علي تنافسية مؤسسة كوندور**، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مسيلة.

_ سمية حدد، **التسويق أساسيات ومفاهيم**، قاموس التسويق عربي فرني انجليزي، الصفحات الزرقاء، الجزائر، فيفري 2009.

_ عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، **مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر**، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقي الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطرة في المؤسسات، الأفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف، 25-26 نوفمبر2008.

_ قودير عياش، **مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات**، ورقة تقدم بها للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

_ موسي سهام العمودي مينة، **تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية PMI في ظل التغيرات التكنولوجيا الحديثة**، دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائرية، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Les livres:

_ AFNOR , **Gérer et assurer le Qualité**, Recceuil de normes Française, Paris, 1989.

_ Christian Potié, **Diagnostic qualité**, Methode d'expertise et d'investigation, AFNOR, Paris, 1991.

_ Edgard Hamalian, Jacques ségot, **la démarche qualité**, 15 Entreprises témoignent, AFNOR, Paris, 1996.

_ Robert fey , Jean marie Gogue, **La maitrise de la qualité**, les éditions d'organisation,Paris, 1998.

_ Vincent Laboucheix, **Traité de la qualité totale**, Dunod, 1990.

_ Zohra Cherfi, **la qualité: démarche**, méthodes et outils, Hermes sciences, Paris, 2002.

2- Overages:

_Abd alrahman aljaboori Taha m mousoor, **Stratégic management** ,concept ,context and cases ,first ed, dar wael pub, amman 2005.

_Michel berger, **managment stratégique**, des pmi/pme.guid métthodologique, ed economica, paris, 1991.

3- Journaux et revues:

_Ade oyedijo ph.d.effect of product market diversification strategy on corporate financial performance and growth an

empirail studi of company in nigiria.american enternational journal of contrenporay research, vol2.n3 ,march 2012.

_ H.igor ansoff, **strategies for diversification** , Harvard business review and harverd business school pub.

_ Institut Supérieur de Gestion d'annaba (I.S.G.A), E.R.C.E: Cycle Qualité: Concepts Fondamentaux de la Qualité, 1998.

_Praveen.r.rayyan.on the measurement of corporate diversification strategy, evidence from large us, sertin firm, Strategi management journal, vol13.n219_235 new York.university.

_ Saih hwee ang, internaional diversification , busniness review . the university of Auckland, vol 9.no.1, 2007.

4- Sites d'internet:

_1335641392, 0844 Faculty, mu edu.sa/public/u ploads/, 24/05/2015.