

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكلي محند أولحاج \_ البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : العلوم التجارية

الموضوع:

## دور استراتيجيتي الاعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مركب المنظفات ENAD/ SIDET بسور الغزلان

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق

تحت إشراف الأستاذة:  
وهايي كلثوم

من إعداد الطلبة:  
-منصوري كريم  
- كنان الشريف

السنة الجامعية 2015/2014

# كلمة الشكر

الحمد لله الذي وهب لنا بنعمة العمل والعلم

الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم الى الأمام

الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم

قال صلى الله عليه وسلم «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

تعجز كل كلمات الشكر امام منظمة الأبوين الذين دفعوا سنين عمرهم ليقتطفوا أثمار نجاحها

فلكم الف شكر على كل الدعم المعنوي والمادي

لك باقة امتنان وعرفان يا أستاذتنا المشرفة "وهايي كلثوم"

لتوجهاتك التي ساعدتنا كثيرا وجهودك التي بذلتها من أجل أن يرى البحث النور

جزيل الشكر والعرفان الى كل من ساعدنا كثيرا على انجاز هذا البحث

خصوصا الاستاذة "الباز"

كل الشكر والتقدير لكل اساتذة العلوم التجارية دون استثناء.

أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

# الأهداء

اللهم اذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا واذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ  
اعتزازنا وكرامتنا

الحمد لله الذي اماننا بالعلم وزيننا بالحلم واكرمنا بالتقوى واجملنا بالعافية  
اتقدم بإهداء عملي هذا الي

الذرع الواقي والكنز الباقي ، الي من جعل العلم منبع اشتياقي ، لك اقدم  
وسام الاستحقاق ، انك ابي العزيز اطال الله عمرك  
رمز العطاء وصدق الأبياء ، الي ذروة العطفه والوفاء ، لك اجمل حواء  
انك امي اطال الله عمرك .

الذر النادر والذخر العامر ارجو التوفيق من القادر لاختواتي الاعزاء  
رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة تسويق  
الي من هو انطلاقة الماضي وسامه معنا في تذييل ما واجهتنا من  
صعوبات

الشريفة



أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

# الأهداء

التي كانت ولا تزال دائما ظللا من الحنان  
أكرم إمرأة وأدعى حزن وأحق الناس بصحبتني إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني  
دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني وهنا على ومن  
إلى من سمى الليالي حفظها الله وأطال في عمرها "أمي الغالية"  
إلى من كرس حياته من أجلي وأهدى شفاء عمره ونور لي مستقبلتي الدراسي إلى من  
لم يبخل علي يوما بشيء طلبته إلى رمز التضحية ومثال الصمود  
الذي أثار دربي بالنصح والتوجيه والإرشاد "يا ابنتي العلم نزع ورعي ورشاد وليس  
قبح وريح وفساد" إلى من طعم عقلي بالعلم والإيمان إلى من كان سندي في الوصول  
إلى هذا المستوى.....أبي رعاه الله.

إلى إخوتي الأعماء اللذين كانوا سندي كل واحد

إلى صديقي الذي رافقتني وقاسمني العمل ببلوه ومرة "الشريفة"

كما لأنسى زملائي في الدراسة مجيد، ماسينيسا، محمد، أمين، عزيز

إلى كل من عرفني من بعيد أو قريب

إلى النفوس الطيبة والإبرادات المنيرة التي وقفتم إلى جانبي

عبر مشواري الدراسي إلى كل من علمني حرفا.

وجميل أساسه الإيمان

والحبه والعلم والمعرفة.

"إلى كل من ملك مكانة في قلبي

إلى كل من أملك مكانا في قلبه"

كريم



# مقدمة العامة



خاتمة العامة



# الفهرس



الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

# الفصل الأول:

## الفصل الثاني:



# قائمة المراجع

## الفصل الثالث:

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الاول: مدخل الى ماهية الاعلان والتنوع</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
15-3	المبحث الاول: الاعلان كسلوك استراتيجي
3	المطلب الاول: مفهوم الإعلان، وظائفه وأهدافه
9	المطلب الثاني: أنواع الإعلان
13	المطلب الثالث: الوسائل الإعلانية
15	المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لفاعلية الإعلان
20-16	المبحث الثاني: الأسس العلمية والجوانب الفنية لصناعة الإعلان.
16	المطلب الاول: الاستراتيجية الابتكارية في الإعلان
18	المطلب الثاني: تصميم الإعلان
19	المطلب الثالث: ميزانية الإعلان
31-21	المبحث الثالث: ماهية استراتيجية التنوع
21	المطلب الاول: مفهوم استراتيجية التنوع في المنتجات
24	المطلب الثاني: مراحل استراتيجية التنوع
25	المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات التنوع
29	المطلب الرابع: أهمية التنوع وأسباب اللجوء إليه
39-32	المبحث الرابع: تنوع المنتجات في المؤسسة الإنتاجية

32	المطلب الاول: مفاهيم متعلقة بالمنتج وسياسته
37	المطلب الثاني: الفرص المتاحة لتنويع المنتجات
38	المطلب الثالث: اسباب اضافة منتجات جديدة ومعايير قبوله
40	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

42	تمهيد الفصل الثاني
51-43	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية
43	المطلب الاول: تعريف المنافسة وأشكالها
46	المطلب الثاني: تعريف التنافسية وأسبابها
48	المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية ومعايير تحديدها
50	المطلب الرابع: استراتيجيات التنافسية
59-52	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
52	المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها
54	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
57	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
58	المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها
68-60	المبحث الثالث: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية
60	المطلب الاول: المقاربة المبنية على الموارد
65	المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات
67	المطلب الثالث: مقارنة القدرات الديناميكية
77-69	المبحث الرابع: أسس بناء الميزة التنافسية
69	المطلب الاول: تحليل القوى التنافسية
71	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
74	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
76	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

78	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: مساهمة كل من استراتيجيتي الإعلان والتوزيع في تحقيق الميزة التنافسية</b>	
80	تمهيد الفصل الثالث
90-81	<b>المبحث الاول: الإعلان في ظل المنافسة</b>
81	المطلب الاول: الإعلان وهيكل السوق
83	المطلب الثاني: النماذج الاقتصادية للإعلان
88	المطلب الثالث: الإعلان والرفاهية الاجتماعية
89	المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للإعلان في ظل المنافسة
95-91	<b>المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الإعلان</b>
91	المطلب الاول: الإعلان والمنافسة
92	المطلب الثاني: الإعلان وتحديد موقع الميزة التنافسية
93	المطلب الثالث: العلاقة بين الإعلان والمبيعات
95	المطلب الرابع: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات الاعلانية
101-96	<b>المبحث الثالث: علاقة التنوع بالميزة التنافسية والتعاوض وحافطة الانشطة</b>
96	المطلب الاول: علاقة التنوع بالميزة التنافسية
97	المطلب الثاني: علاقة التنوع بالتعاوض
98	المطلب الثالث: حافطة الانشطة
102-106	<b>المبحث الرابع: دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية</b>
102	المطلب الاول: اثر استراتيجية التنوع على الربحية
103	المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنوع على المكانة التنافسية
105	المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على القوى التنافسية ل Porter
106	المطلب الرابع: أثر التنوع في المنتجات على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
107	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD</b>	
109	تمهيد الفصل الرابع
110-114	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة</b>

110	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
111	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ENAD/ SIDET
112	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان
114	المطلب الرابع: مهام المؤسسة وأهدافها
115-120	<b>المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة</b>
115	المطلب الأول: محيط المؤسسة
117	المطلب الثاني: محددات التنافسية
119	المطلب الثالث: قياس مؤشرات التنافسية
121-124	<b>المبحث الثالث: السياسات التسويقية لمؤسسة ENAD</b>
121	المطلب الأول: سياسة المنتج
122	المطلب الثاني: سياسة التسعير
123	المطلب الثالث: سياسة التوزيع
124	المطلب الرابع: سياسة الترويج
125-139	<b>المبحث الرابع: الدراسة الميدانية</b>
125	المطلب الأول: الاستبيان
126	المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان
139	المطلب الثالث: نتائج الاستبيان
140	خلاصة الفصل الرابع
142-144	خاتمة
146-151	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
99	نماذج تحليل حافظه الانشطة	(1-3)
100	الوضعيات التنافسية وخصائصها	(2-3)
115	تطور عدد العمال	(1-4)
115	العمال الدائمين لسنة 2006	(2-4)
119	تطور مؤشر الانتاجية الكلية لمؤسستين خلال الفترة (2007-2011)	(3-4)
120	تطور معدل تكلفة الصناعة المتوسطة للمؤسسة خلال الفترة ( 2007 - 2008)	(4-4)
121	تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة وما زالت تقدمها في السوق	(5-4)
126	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	(6-4)
126	توزيع أفراد العينة حسب السن	(7-4)
127	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(8-4)
128	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(9-4)
128	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(10-4)
129	قيام المؤسسة بالإعلان	(11-4)
130	الوسائل الإعلانية المستخدمة	(12-4)
131	درجة الاهتمام بتعريف المنتج	(13-4)
131	وجود الاستراتيجية الإعلانية	(14-4)
132	الاستراتيجية الإعلانية	(15-4)
133	تغير الاستراتيجية الإعلانية	(16-4)
133	فاعلية إعلانات المؤسسة	(17-4)
134	نتائج القيام بالإعلانات	(18-4)
135	درجة مساهمة الإعلان في تحقيق الميزة التنافسية	(19-4)
135	درجة الاهتمام بدراسة السوق	(20-4)
136	قيام المؤسسة بالتنوع في المنتجات	(21-4)
136	طرق التنوع في المؤسسة	(22-4)
137	استحداث وتطوير المنتجات	(23-4)

138	مدى مساهمة التنوع في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة	(24-4)
138	قرار التركيز على الإعلان والتنوع	(25-4)
<b>قائمة الاشكال</b>		
الصفحة	العنوان	الرقم
26	أنواع استراتيجيات التنوع المختلفة	(1-1)
35	مراحل دورة حياة المنتج	(2-1)
44	ثلاثية البقاء	(1-2)
64	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.	(2-2)
73	محددات الميزة التنافسية.	(3-2)
83	تفاعل الإعلان على الفرد	(1-3)
84	الاعلان وصافي الارباح	(2-3)
87	استراتيجية الاعلان	(3-3)
103	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	(4-3)
112	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENAD	(1-4)
126	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(2-4)
126	توزيع أفراد العينة حسب السن.	(3-4)
127	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(4-4)
128	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(5-4)
129	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(6-4)
129	قيام المؤسسة بالإعلان	(7-4)
130	الوسائل الإعلانية المستخدمة	(8-4)
131	درجة الاهتمام بتعريف المنتج	(9-4)
131	وجود الاستراتيجية الإعلانية	(10-4)
132	الاستراتيجية الإعلانية	(11-4)
133	تغير الاستراتيجية الإعلانية	(12-4)
133	فاعلية إعلانات المؤسسة	(13-4)
134	نتائج القيام بالإعلانات	(14-4)
135	درجة مساهمة الإعلان في تحقيق الميزة التنافسية	(15-4)

135	درجة الاهتمام بدراسة السوق	(16-4)
136	قيام المؤسسة بالتنوع في المنتجات	(17-4)
137	طرق التنوع في المؤسسة	(18-4)
137	استحداث وتطوير المنتجات	(19-4)
138	مدى مساهمة التنوع في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة	(20-4)
138	قرار التركيز على الإعلان والتنوع	(21-4)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	استبيان	01



ان التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل المنافسة تزداد حدتها وتعدد منابعها، ادى بالمؤسسات الاقتصادية سواء عامة او خاصة، انتاجية ام خدمية الى الاهتمام بأساليب ادارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بسلوك المراد تبنيه، بهدف تحسين مستوى ادائها من خلال خلق تموضع احسن مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، تضمن لها نموا سواء محليا او عالميا فالواقع هذا التحدي الجديد، ونتيجة لتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية ان تبناها خلال مراحل مسارها التنافسي، اصبح اعتماد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية، ان ارادت تحسين ادائها في ظل اشتداد المنافسة وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

وعليه اصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب ميزة او ميزات تنافسية، تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق او عدة اسواق، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى الى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وامكانياتها الداخلية والخارجية وبذلك فهي امام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار والانكماش.

فمن خلال هذا البحث سنحاول التركيز على استراتيجيتين مهمتين متمثلتين في الاعلان والتنوع:

فالأولى تستطيع بها المؤسسة الوصول الى المستهلك وتسمح لها بالترويج لمنتجاتها الجديدة والتميز عن المنافسين.

اما الثانية فلها اثر كبير اداء المؤسسة الاقتصادية، كونها تساهم من خلال تنوع حافظتها انشطتها الى تخفيض التكاليف، وتعمل على تقليل المخاطر اضافة الى كونها استراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها.

ومن اجل التأكد من كل ما تم ذكره، سنقوم بدراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة المتواجدة بمنطقة سور الغزلان بولاية البويرة.

### اشكالية الدراسة:

إن اغلب المؤسسات الجزائرية تحمل السياسة الاعلانية اذا ما توفرت لديها تشكيلة معتبرة من المنتجات تحت علامتها التجارية المعروفة، فاعلمت هذه المؤسسات لاتتبنى الاستراتيجية معاً، وان وجدت فهي تميل لخيار استراتيجي على حساب الاخر لذلك راينا ان اختيار كل من استراتيجيتي الاعلان والتنوع بحاجة الى دراسة موحدة من اجل تحديد جدوى هذين الخيارين الاستراتيجيين .

ونظرا لاختيار كل من الاعلان والتنوع من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، فان اشكالية البحث تمثلت في

التساؤل التالي:

ما دور كل من استراتيجيتي الاعلان والتنوع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

## الاسئلة الفرعية للبحث:

وللإجابة عن الاشكالية المطروحة فقد تم وضع مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يؤثر الاعلان على رقم اعمال المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلال تبنيها استراتيجية التنويع تدعيم مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية؟
- 3- هل يعتبر اختيار استراتيجي الاعلان والتنويع معا من طرف المؤسسة الاقتصادية قرار استراتيجي صائبا من البدائل الاستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة؟
- 4- كيف يمكن ان تحقق المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية من خلال تبنيها لاستراتيجي الاعلان والتنويع؟
- 5- هل ساهم الاعلان والتنويع في تحسين تنافسية مؤسسة؟

## فرضيات البحث:

للإجابة عن الاشكالية المطروحة والتساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- يساعد الاعلان في التعريف بمختلف المنتجات والنشاطات الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة من خلال تنويع منتجاتها، وبالتالي يؤثر على رقم الاعمال.
- 2- يساعد ادخال المؤسسة لمنتجات جديدة في توسيع قاعدة نشاطاتها، ويجسن ميزتها التنافسية.
- 3- يساهم اختيار استراتيجي الاعلان والتنويع معا من طرف المؤسسة في زيادة فرص النمو والتعريف بمنتجات المؤسسة، من خلال التأثير على بعض محددات التنافسية.
- 4- اختيار استراتيجي الاعلان والتنويع من طرف المؤسسة، له دور هام في التأثير على الميزة التنافسية بجملة من المحددات والعوامل.

## أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الرغبة الشخصية في تناول احدى استراتيجي النمو والتوسع، وكذا احدى الاستراتيجيات التسويقية.
- 2- محاولة جمع مادة علمية حول الاستراتيجيتين موضوع الدراسة.
- 3- قلة الدراسات التي تجمع بين استراتيجية الاعلان والتنويع، مع الميزة التنافسية.
- 4- القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا، وخاصة في ظل الاهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق هدف المؤسسة الاقتصادية.

## أهمية البحث:

- 1- يستمد هذا البحث اهميته من خلال التزايد الدور الذي يلعبه الفكر الاستراتيجي، وكذا تطور المفهوم التسويقي كإحدى العوامل المساعدة على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 2- الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإعلان والتنويع والميزة التنافسية.
- 3- محاولة تصحيح الفكرة السائدة حول عدم قدرة الاعلان على التأثير على رقم اعمال المؤسسة، وتحسين مركزها التنافسي في السوق.

4- تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسة الصناعية، وذلك بالتطرق الى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في بقاء ونمو المؤسسة، وهذا بتسليط الضوء على دور استراتيجية الاعلان والتنوع وتأثيره على تنافسية المؤسسة.

#### أهداف البحث:

يمكن تلخيص الاهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- 1- إبراز دور الاعلان والذي يعتبر كإحدى الاستراتيجيات التي من شأنها التأثير على رقم اعمال المؤسسة.
- 2- إبراز امكانية استفادة المؤسسة من تنوع منتجاتها في نفس القطاع الذي تنشط فيه وتحت العلامة التجارية.
- 3- تسليط الضوء على مدى فعالية البدائل الاستراتيجية، ودرجة ارتباطها بنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية.
- 4- اثراء المكتبة بمرجع جديد يكون كأرضية لدراسات اخرى في نفس المجال.

#### صعوبات البحث:

تتلخص اهم الصعوبات التي واجهتنا اثناء إنجاز هذا البحث فيما يلي:

- 1- قلة الدراسات والمراجع التي تجمع بين استراتيجية الاعلان والتنوع.
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة المستقبلة، خاصة فيما يتعلق بالإحصائيات حول الانتاجية، وتكاليف الاعلان... الخ.

#### مصادر الحصول على المعلومات:

تم الحصول على اغلب المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من خلال البحث المكتبي في مختلف الكتب والمراجع المتوفرة في المكتبة بعدة لغات (عربية، فرنسية) وكذا المذكرات والاطروحات، إضافة الى استخدام شبكة الانترنت كمصدر مساعد في الحصول على بعض المعلومات التي تُخدم البحث، وبالإضافة ايضا الى المعلومات التي تُخدم الجانب التطبيقي والتي تم الحصول عليها من طرف عمال مؤسسة ENAD.

#### المنهج المتبع:

للإجابة على الاشكاليات البحث و كذا التأكد من صحة الفرضيات او نفيها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وذلك للوقوف على دور استراتيجية الاعلان والتنوع في تحسين تنافسية مؤسسة ENAD وفي تحقيقها للميزة التنافسية. اما عن الادوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل اساسا في استمارة الاستبيان الموجهة لعينة اختيرت لتمثل مجموعة من الموظفين، وتم التحليل وضبط العلاقات الاحصائية بين متغيرات الدراسة مستفيدين بذلك من المنهج الاحصائي .

## هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث الى اربعة فصول، ثلاث فصول للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي

حيث في:

الفصل الاول بعنوان مدخل الى ماهية الاعلان والتنوع حيث تناولنا فيه اربعة مباحث، المبحث الاول كان حول الاعلان كسلوك استراتيجي، اما الثاني فتحدثنا عن الاسس العلمية والجوانب الفنية لصناعة الاعلان، اما المبحث الثالث فقد خصصناه لماهية التنوع، اما بالنسبة للمبحث الرابع فتطرقنا الى تنوع المنتجات في المؤسسات الانتاجية .

اما الفصل الثاني فهو بعنوان الاطار النظري للميزة التنافسية، حيث تضمن اربع مباحث الاول حول مفاهيم متعلقة بالمنافسة والتنافسية، والثاني فيتناول ماهية الميزة التنافسية، فيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تطرقنا الى المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية، اما المبحث الرابع فقد خصصناه لأسس بناء الميزة التنافسية.

بالنسبة للفصل الثالث والذي عنوانه مساهمة كل من استراتيجيتي الاعلان والتنوع في الميزة التنافسية والذي بدوره تضمن اربعة مباحث، الاول خصص الى دراسة الاعلان في ظل المنافسة، فيما خصص المبحث الثاني الى كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية الاعلان، اما المبحث الثالث فتناولنا علاقة التنوع بالتعاقد والميزة التنافسية وحافطة الانشطة، اما بالنسبة للمبحث الرابع فقد خصصناه لدراسة دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.

اما فيما يتعلق بالفصل الرابع فقد خصص لدراسة مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة والذي بدوره قسم الى اربع مباحث، ففي المبحث الاول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة، والمبحث الثاني فقد قمنا بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، وفيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا لمختلف السياسات التسويقية للمؤسسة، ليختم الفصل بدراسة ميدانية في المبحث الرابع.

تمهيد:

إن التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة الأعمال، أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التحدي الجديد، فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة، ولذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى، عليها أن تختار ما يتناسب مع قدراتها الداخلية والخارجية.

وبذلك أصبح تغيير قوانين اللعبة أحسن من اللعب نفسه، فقد أصبح اليوم أهم وأنجح السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة والحصول على أكبر الحصة السوقية هو التنويع في المنتجات مع القيام المكثف بالحملات الترويجية عن طريق الاعلانات الفعالة وهذا كله تحت ما يسمى باستراتيجيات النمو.

يتناول هذا الفصل استراتيجيتين مهمتين، استراتيجية الاعلان واستراتيجية الترويج والتي سيتم التطرق إلى مختلف جوانب كل منهما على حدى من خلال أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: الاعلان كسلوك استراتيجي.

المبحث الثاني: الأسس العلمية والجوانب الفنية لصناعة الإعلان.

المبحث الثالث: ماهية استراتيجية التنويع.

المبحث الرابع: تنويع المنتجات في المؤسسة الإنتاجية.

## المبحث الأول: الاعلان كسلوك استراتيجي

يعتبر الاعلان من اهم الانشطة الترويجية التي تلعب دور كبير في تعريف بمنتجات المؤسسة الاقتصادية ، كما انه يعتبر بمثابة سلاح فعال لمواجهة المنافسين ، وحتى تربح المؤسسة معركة التنافس لا بد ان تراعي مختلف الجوانب المتعلقة بالاعلان وان تخطط له كبقية الاستراتيجيات المتعلقة بنمو المؤسسة .

## المطلب الأول: مفهوم الإعلان، وظائفه و أهدافه

سننظر في هذا المطلب الى مختلف وجهات نظر الباحثون حول الاعلان ، كما اننا سنوضح اهم وظائفه واهدافه .

## أولاً. مفهوم الإعلان

لقد تطور تعريف الإعلان وفقا للمراحل التي مر بها التسويق والتي واجهت الاقتصاد العالمي، حيث تطور من الشكل البسيط إلى شكل أكثر تحديدا وتعقيدا، فقد كان ينظر إليه على أنه العملية التي تسعى إلى تنشيط المبيعات بين المستهلكين الحاليين والمتوقعين، أما بعد ذلك فقد كان ينظر للإعلان إلى أنه العملية التي تهدف إلى التأكد للمستهلكين على أنهم سيقومون فعلا بأفضل قرار للشراء فيما إذا قاموا بشراء السلعة أو الخدمة المعروضة، كما أنه يعمل أيضا على بناء الولاء للعلامة التجارية وللمنظمة التي تنتج السلعة، ويدعم جهود البيع الشخصية، كما يدعم الثقة والاحترام المتبادل بين المستهلكين وبين المنظمة المعلنة<sup>(1)</sup>.

وعليه لا يوجد تعريف محدد للإعلان يمكن اعتماده بشكل نهائي، ولكن يمكن إيراد جملة من التعاريف للإعلان والتي تعطي في مجملها التصور المتكامل لماهية الإعلان، كما أنها تعكس السمات المشتركة والمتعددة الأوجه لما هو مطلوب من الإعلان أو مجموعة الأنشطة والمهام التي تدخل ضمن إطار الإعلان والتي تشكل النشاط الإعلاني.

❖ **الإعلان هو:** " مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور بمنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية، وإقناعه بمزايا منتجاتها ودعوتها لإقتنائها، أو أنه مجموعة الأساليب التي تستهدف تكوين شهرة للسلع والخدمات وما يتبع ذلك من إقناع المستهلك بأهميتها له " (2).

❖ **كما يعرف أيضا بأنه:** " الوسيلة غير الشخصية لتقديم المنتجات والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن "، أو أنه: " يمثل عملية إتصال غير مباشرة وغير شخصي لنقل المعلومات إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن (3).

<sup>1</sup> - عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 227.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 227.

<sup>3</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 261.

❖ كما يعرف أيضا بأنه: " النشاط الخاص بنقل رسائل المنظمة المتعلقة بمنتجاتها وأفكارها إلى الأفراد سواء كانوا عملاء حاليين أو مرتقبين " (1).

❖ أما ( Kotler ) فيعرف الإعلان على أنه: " شكل من أشكال عن الشخصية للاتصالات يجري عبر طريق وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر، وبواسطة جهة معلومة ومحددة " (2).

❖ الإعلان هو: " إتصال غير شخصي مدفوع يهدف لتقديم معلومات عن المنظمة أو المنتج، ويتم بثها أو إيصالها إلى الجمهور المستهدف من خلال وسائل الإعلام " (3).

وباستعراض التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص عدة عناصر أساسية يعتبر توافرها في الإعلان معيارا للفرقة بينه وبين غيره من أدوات الاتصال (4) :

✓ أنه جهود غير شخصية، حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطرق غير مباشرة باستخدام وسائل الإعلان المختلفة كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون، وبذلك يختلف الإعلان عن البيع الشخصي التي يتم بواسطة مندوبي البيع الذين يتصلون شخصيا بالجمهور لبيع السلع والخدمات.

✓ إن الإعلان يدفع عنه أجرا محددًا، وهذا ما يميز الإعلان عن الدعاية التي لا يدفع عنها مقابل.

✓ إن الإعلان لا يقتصر على عرض وترويج السلع فقط، وإنما يشمل كذلك ترويج الأفكار والخدمات.

✓ إن الإعلان يفصح فيه عن شخصية المعلن الذي يقوم بدفع ثمن الإعلان ويعتبر هو مصدره.

✓ إن الإعلان يستخدم أساليب فنية ونفسية هدفها التأثير على سلوك المستهلك.

### ثانيا. وظائف الإعلان

يقوم الإعلان بوظائف متعددة، يخدم من خلالها جميع الأطراف المشاركة في الحملة الإعلانية ( المنتجين، المستهلكين المعلنين ).

#### 1- وظائف الإعلان بالنسبة للمنتجين

يهدف المنتجين عادة إلى إنتاج سلع وبيعها لتحقيق الأرباح، وعن الخدمات التي يقدمها الإعلان للمنتجين (5):

✓ تعريف المستهلكين بالإضافات والتحسينات التي تجري على السلع: يعتبر النشاط الإعلاني أقصر الطرق لإيصال التطورات والتحسينات التي تطرأ على السلعة.

1- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة الناس للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 26.

2- محمد فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 14.

3- محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 69.

4- فحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص 253.

5- الغالي طاهر محسن، العسكري أحمد شاكر، الإعلان - مدخل تطبيقي -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 27.

- ✓ تخفيض تكلفة الانتاج : عن طريق زيادة المبيعات، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الانتاج من السلع، وهو ما يعمل على تقليل السلعة المنتجة.
- ✓ مساعدة وتشجيع مندوبي البيع وزيادة ثقة مندوبي المبيعات بنفسه عند مشاهدته لإعلانات المنتج الذي يقوم بتسويقه، وقد عرضت مزاياه بصورة جيدة.
- ✓ إغراء تجار التجزئة على عرض السلع: يساعد الإعلان على إغراء التجار على عرض هذه السلع في متاجرهم وتسويقها، لأن الإعلان قد عمل على إقناع المستهلكين بها.

## 2- وظائف الإعلان بالنسبة للمستهلك

- ✓ تسهيل مهمة الاختيار بين السلع للمستهلك.
- ✓ خلق درجة عالية من الثقة والاعتزاز بالمنتج لدى العاملين بالمؤسسة، وذلك نتيجة ظهور منتجاتهم في المجالات والجرائد أو على شاشات التلفزيون.
- ✓ تقديم بعض العروض الخاصة لمنتجات المؤسسة بسعر منخفض وذلك خلال فترة زمنية محددة، والتي تقدمها المؤسسة لزيادة مبيعاتها لفترة محددة.
- ✓ تقديم بعض المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى المستهلكين، أو تقديم بعض النماذج الحديثة لمنتج قديم في السوق.
- ✓ يقوم النشاط الإعلاني بتحديد مكان وزمان وجود السلعة وقد تشير بعض الإعلانات عن إمكانية الحصول على سلع معينة بأسعار أقل من الأسعار المعتادة من خلال العروض التشجيعية (التخفيضات).
- ✓ يساهم الإعلان في تقديم نصائح مفيدة تساهم في تخليص المستهلك من بعض الأعباء كضرورة تبديل إطارات السيارات بعد قطع مسافة معينة، والتحذير من عدم الالتزام بذلك<sup>(1)</sup>.

## 3- وظائف إعلان بالنسبة للتجار

- ✓ منح الشهرة للمتاجر والمحلات من خلال المساهمة في جذب المستهلكين إلى المتاجر.
  - ✓ تعمل الإعلانات على مساعدة التجار على ترويج السلعة من خلال توفير الكثير من الوقت والجهد في إقناع المستهلك بالسلع<sup>(2)</sup>.
- لقد أصبح الإعلان التجاري يمثل عملا احترافيا يقوم على أسس وركائز ثابتة نتيجة لتضافر علوم مختلفة مثل علوم الاقتصاد، علوم الاتصال، علم النفس وعلم الاجتماع.

<sup>1</sup> - رستم أبو رستم، محمد أبو جمعة، الدعاية والإعلان، دار المعتر، عمان، 2003، ص 27.

<sup>2</sup> - فداء حسين أبو دبسة، خلود بدر غيث، تصميم الإعلان والترويج الإلكتروني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 24-25.

- ويهدف المعلن من خلاله إلى بيع سلعته، لذا عليه إتباع ما يلي:
- التأكد من أن يكون إعلانه ملحوظا، أي لافت لإنتباه المستهلك.
- إقناع المستهلك بإمكانه تلبية سلعته المعلن عنها للمزيد من إحتياجاته مقارنة بسلع المستهلكين.
- إقناع المستهلك بأن المنتج المعلن عنه يمتلك مميزات نوعية والتي تجعله متميز عن غيره من المنتجات.
- ويتم تحقيق هذه الوظائف عن طريق وكلاء الإعلانات، والذين يجب عليهم القيام بجملة من الوظائف لتوجيه سلوك المستهلك نحو شراء السلعة، وتتمثل هذه الوظائف حسب (Lund) في:
- لفت إنتباه المستهلك للسلعة من خلال إستخدامه لعبارات تدل على ندرة السلعة وجودتها وتميزها، وتليتها لاحتياجات المستهلك.
- إثارة إهتمامه من خلال إستخدام عبارات تثني على أذواق المستهلكين وترفع من شأنهم وشأن إختياراتهم.
- خلق قناعة ورغبة لديه لتحفيزه على شراء السلعة من خلال مخاطبة مشاعره، والأفكار التي تراوده.
- خلق الطلب على سلعة معينة في مرحلة أولية ثم العمل على إشباعه في مرحلة موائية.
- محاولة تأجيل الانخفاض المستمر على هيكل الطلب.
- فتح آفاق جديدة لأسواق لم تكن موجودة، من خلال توجيه الحملات الإعلانية، ومن ثم إتاحة الفرصة أمام المؤسسة المعلننة لتسويق سلعها وخدماتها المختلفة.
- خلق نوع من الوفاء للسلعة لدى المستهلكين.
- زيادة أرقام مبيعات المؤسسة المعلننة، وبالتالي تعظيم الربحية، وإستمرارية المؤسسة وهيكلها السلعي والخدمي<sup>(1)</sup>.
- إن الإعلان يهدف إلى تغيير سلوك المستهلك نحو سلعة ما، ومن هنا يقع على عاتق المعلن التجاري البحث عن المعلومات المتعلقة بسلعة أو خدمة ما، ومدى قابليتها لخدمة أهداف المستهلك وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته، والمعلن الناجح يستطيع أن يجعل من إعلانه التجاري وسيلة ناجحة في تحقيق التغيير في أذواق المستهلكين لعلامة معينة من خلال بعض الوظائف التي يجب عليه القيام بها للتأثير في قرارات رغبات المستهلك، والمتمثلة فيما يلي:
- ✓ زيادة معلومات المستهلك عن السلعة كمكان وبيع السلعة ومزاياها وخصائصها، وطرق استخدامها وأسعارها.
- ✓ زيادة مستوى تفضيل السلعة لعلامة تجارية دون العلامات الأخرى.
- ✓ زيادة رغبة المستهلك لشراء السلعة دون غيرها، وخلق دوافع الرغبة لدى المستهلك في شرائها.
- ✓ تقليل مخاوف المستهلك من إستعمال السلعة من خلال تقديم معلومات تؤكد عدم حدوث أضرار عند إستخدامها.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

- ✓ تغير الأهمية النسبية التي يأخذها المستهلك في إعتبره بالنسبة لبعض خصائص السلعة المراد توصيلها.
- ✓ زيادة الارتباط في أذهان المستهلك بين استخدام السلعة المعلن عنها وبعض الصفات التي يرغب المستهلك في الوصول إليها مثل: الصحة والجمال وغيرها<sup>(1)</sup>.

### ثالثا. أهداف الإعلان

يعتبر تحديد أهداف الإعلان بمثابة الحجر الرئيسي لتخطيط الحملات الإعلانية وأساس نجاحها، فهو يساعد على تحقيق نقطتين هامتين هما<sup>(2)</sup> :

- يعد المعلن ببعض الدلائل عن كيفية تنمية الرسالة المناسبة من حيث الفكرة التي سيدور حولها الإعلان ونقاط التركيز، وكذلك من اختيار الوسائل الإعلانية الملائمة والأكثر قدرة على تحقيق هذه الأهداف.
  - يمكن استخدام أهداف الإعلان كمعايير الاسترشاد عليها في تقييم فاعلية الحملة الإعلانية. فعدم وجود أهداف محددة للإعلان لا يمكن الإدارة من التأكد من جدوى النشاط الإعلاني.
- إن الإعلان كوسيلة ترويجية يهدف إلى التوجه للمستهلك، وتقوم المؤسسات المعلننة بتحديد أهدافها من الإعلان، والتي قد يتم إنجاز بعضها أو غالبيتها، وتختلف الأهداف التي وراء الإعلان من مؤسسة لأخرى، لكن القاسم المشترك لهذه المؤسسات يمكن أن يتلخص في الأهداف التالية<sup>(3)</sup> :

أ. إظهار الاستخدامات الجديدة للسلعة، وذلك عن طريق توعية المستهلك بأنه هناك استخدام جديد للسلعة يضاف إلى الاستخدام الأصلي التقليدي لها، وهذا يجعل المستهلك أكثر اندفاعا لشراء السلعة، وبالتالي شراء كمية أكبر بسبب تعدد استعمالات السلعة بعد تطويرها.

ب. رفع مستوى معرفة المستهلك بالسلعة، حيث تهدف بعض الإعلانات إلى تدعيم معلومات المستهلك عن السلعة، واسمها التجاري وأهميتها ... الخ.

ت. إستمرار تركيز المستهلك بوجود السلعة بالأسواق، وحثه على شراء المزيد من القطع أو الكميات.

ث. إدراك خصائص السلعة، فعندما يركز المعلن على ذكر خصائص السلعة، فهو يحاول إظهار تحايزها عن منافستها من السلع، بخاصة إذا كانت سلعة جديدة، وهناك خصائص غير ملموسة مثل خصائص الخدمات.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، الإعلان الفعال - مدخل تطبيقي متكامل -، اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 67.

<sup>2</sup> - الشعراوي عايد فضل، الإعلان والعلاقات العامة - دراسة مقارنة -، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2006، ص 34.

<sup>3</sup> - مرعوش إكرام، مدى تأثير الإعلان على سلوك المستهلك، مذكرة شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، الدفعة 2009، ص 37.

- ج. تقوية إسم المؤسسة ، إن تقوية إسم المؤسسة لا يفيد في جذب المستهلكين فقط، وإنما يقويها في أعين المتعاملين معها، مثل: الموردين، الموزعين، المصارف، المساهمين، السلطة الحاكمة، المجتمع المحلي، والرأي العام.
- ح. تغيير القناعات تجاه العلامات التجارية المنافسة، حيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء مقارنة بين السلعة التي تحمل علامتها التجارية، وبين السلع التي تحمل علامات تجارية منافسة تحاول من خلالها إقناع المستهلك بالنتائج الناجمة عن إستخدام كلا النوعين.
- خ. تحفيز الموزعين على توزيع منتجات المؤسسة، بحصل هذا التشجيع حينما يوجه المعلن رسالة إعلانية لهم، تنص مباشرة لحاجته لموزعين.
- د. دعم رجال البيع، حيث يؤدي الإعلان إلى تقوية موقف رجال البيع لدى جولتهم على المستهلكين أو العملاء المحتملين، وذلك من خلال تمكينهم - عن طريق الإعلان - من إبراز وتقديم اسم المؤسسة ومزايا سلعتها.
- إن الهدف الرئيسي للإعلان، هو تغيير إتجاهات وسلوك المستهلكين المرتقبين، وبمعنى آخر فإن الإعلان يستخدم التأثير على المستهلكين المرتقبين لكي يسلكوا سلوكا إيجابيا تجاه السلعة موضوع الإعلان.
- أما أهمية تحديد الأهداف الإعلانية للمؤسسات تكمن في كون أن تحديد الهدف، يعمل على توجيه الجهود والمواد في إتجاه محدد سلفا، وفي كون أن الأهداف تستخدم، بوصفها أساسا للقياس، أو معيار التقييم النتائج المتحصلة بعد الإعلان، والبحث فيها إذا نجح الإعلان أم فشل في الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- وتتميز أهداف الإعلان بصفات ثلاثة، الأولى: بأنها مستمدة من الأهداف العامة للمنظمة، وتنسجم معها وتعمل في ظلها، ولا يمكن أن تتناقض معها، والثانية: أنها ترتبط بطول وقصر الفترة الزمنية التي تغطيها، فتكون هناك أهداف طويلة الأجل، قصيرة ومتوسطة، والثالثة: أنه يمكن إعتبارها أهدافا لعمليات الاتصال التي تمارسها المنظمة، وتسعى من خلال وسائل الاتصال الأخرى لخدمة الأهداف نفسها التي وضعت للإعلان<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - مرعوش إكرام، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

## المطلب الثاني: أنواع الإعلان

يتميز الإعلان بأنواعه المتعددة، لذا فقد عهد المنتجون إلى تخصيص كل نوع بأقسام تناسب الأطر التي تجمع تلك الأقسام، وهي إما أن تكون بحسب وجهة نظر الوظائف التسويقية، وإما حسب الجمهور المستهدف، أو نوع المعلن، أو الهدف، أو حسب الانتشار الجغرافي، أو الوسيلة الإعلانية المستخدمة، وسيتم عرض تلك الأنواع وأقسامها فيما يلي:

## 1. تقسيم الإعلان من وجهة نظر الوظائف التسويقية: وينقسم إلى:

➤ **الإعلان التعليمي:** وهو الذي يتعلق بتسويق السلع الجديدة التي لم يسبق لها وجود من قبل، أو السلع القديمة المعروفة التي ظهرت لها إستعمالات أو استخدامات جديدة لم تكن معروفة للمستهلكين<sup>(1)</sup>.

ويكون الغرض منه إعلام الأفراد بوجود هذا المنتج في السوق وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عنه مثل سعره، خصائصه، أماكن بيعه، وهكذا فإن الإعلان التعليمي يستخدم عادة في المرحلة الأولى من مراحل حياة المنتج وهي مرحلة تقديم السلعة أو الخدمة للسوق.<sup>(2)</sup>

➤ **الإعلان التذكيري:** ويتعلق بالسلع والخدمات المعروفة لدى المستهلكين، والغرض منه تذكير المستهلكين بوجود السلعة أو الخدمة، وذلك للتغلب على عادة النسيان لدى البشر ولحثه على إشباع حاجاته عن طريق ما يعلن عنه متى جاء الوقت المناسب لإشباع تلك الحاجات، ويستخدم هذا النوع بغزارة في مرحلة تناقص المبيعات وفي أواخر مرحلة التشبع من مراحل دورة حياة المنتج<sup>(3)</sup>.

➤ **الإعلان الإرشادي:** ويتعلق بالسلع الجديدة أو الخدمات أو الأفكار أو المنشآت المعروفة للجمهور والتي لا يعرف الناس حقائق كافية عنها ولا يعرفون كيفية إشباعها لحاجاتهم بطريقة إقتصادية<sup>(4)</sup>.

➤ **الإعلان التنافسي:** ويتعلق بالسلع أو الخدمات ذات المركز الوطيد في السوق والتي تكون قد ظهرت منتجات أخرى منافسة لها، أو بالسلع الجديدة التي تنافسها أخرى معروفة، وتعمل على إحلال نفسها محل الأولى، ويشترط في الإعلان التنافسي لكي يسمى بهذا الإسم أن يكون عن سلع متنافسة، بمعنى أن تكون متكافئة من حيث النوع والخصائص وظروف الاستعمال والتمن وما إلى ذلك<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - رستم أبو رستم، محمد أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> - العاصي شريف أحمد شريف، التسويق - النظرية والتطبيق -، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 405.

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>4</sup> - رستم أبو رستم، محمد أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 21.

2. تقسيم الإعلان حسب الجمهور المستهدف: ويتم ذلك كما يلي:

➤ الإعلان الإستهلاكي: ويوجه هذا الإعلان إلى المستهلك الأخير لسلعة أو خدمة معينة، ويقسم هذا النوع من الإعلان بدوره إلى:

أ. إعلان إستهلاكي جماعي : وهو يوجه بصفة عامة بغض النظر عن طبيعتهم، حيث يسمى هذا الإعلان أيضا: الإعلان عن نطاق واسع.

ب. إعلان إستهلاكي فنوي : ويوجه إلى فئة معينة، أو فئة من المستهلكين مثل: الإعلان عن الأدوية موجه إلى الأطباء والصيدلة، أو الإعلان عن آلات التصوير وكاميرات الفيديو موجه إلى فئة المحترفين وخبراء التصوير.

➤ الإعلان التجاري: وهو موجه إلى فئة التجار أو يتعلق بالسلع التي تباع للموزعين قبل وصولها للمستهلك النهائي، وهو يركز على توفير المعلومات عن السلع، وأسعارها وكمياتها، وعلى تشجيع الوسطاء على شرائها<sup>(1)</sup>.

➤ الإعلان الصناعي: وهو موجه إلى المشترين الصناعيين ويتعلق باهتماماتهم، مثل: الطاقة وسبل توفيرها بتكلفة أقل، والأيدي العاملة وأماكن توافرها، والأسواق والأسعار، والعرض والطلب، والضرائب بوصفها عنصر جذب صناعي أو عنصر تنفير، وذلك حسب إرتفاعها وانخفاضها في بلدان معينة، أو في مناطق محددة داخل البلد الواحد، وهو يساعد جهود البيع الشخصي، ويناسب الإعلان بالبريد، حيث ترسل " كتالوجات " ومعلومات مفصلة<sup>(2)</sup>.

➤ الإعلان الزراعي: وهو إعلان موجه إلى المزارعين، وما يختص بالبذور والسماد والمبيدات، والأحوال الجوية المؤثرة على المزروعات، وأدوات الحرث، والري، والقص وإزالة الأعشاب الضارة، وغير ذلك من أمور<sup>(3)</sup>.

3. تقسيم الإعلان حسب الهدف: حيث يمكن تقسيمه حسب الهدف منه إلى<sup>(4)</sup> :

➤ الإعلان الأولي: ويحاول الإعلان الأولي ترويج مفهوم سلع معين بغض النظر عن الأسماء التجارية المختلفة، فهو يهدف إلى قبول المستهلك لفكرة استخدام نوع معين من السلع قد تكون جديدة تماما عن الأسواق، ومثال ذلك الحملات الإعلانية التي استخدمت لترويج الغسالات الكهربائية حيث ظهورها أو لترويج مشروبات غازية في دولة يشتهر أفرادها بشرب الشاي، وكذلك الترويج لفكرة " التأمين على الحياة " في دولة لا تأخذ بهذا المفهوم.

<sup>1</sup> - الشعراوي عايد فضل، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> - مرعوش إكرام، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup> - الشعراوي عايد فضل، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 98.

➤ **الإعلان الإختياري:** يعتبر هذا النوع من الإعلان بمثابة وسيلة تستخدمها المؤسسات من أجل التأثير على خيارات المستهلك، لجعله يختار ماركة معينة دون غيرها، وعادة ما يستخدم هذا النوع بعد ضمان قبول الأفراد لمفهمة استخدام السلعة ذاتها وهو ما يتحقق في الإعلان الأولي.

وقد يكون الإعلان الإختياري تنافسي أو تذكيري أو تعليمي حسب المرحلة التي تمر بها السلعة والهدف منها.

➤ **الإعلان عن اسم المؤسسة:** يركز هذا النوع من الإعلان على المؤسسة نفسها بغض النظر عن منتجاتها، حيث يهدف إلى تكوين إنطباع حسن وشهرة طيبة وصورة جيدة عن المؤسسة نفسها لدى جماهيرها المختلفة، وهذا لترسيخ اسم المؤسسة في أذهان المستهلكين مما يعود عليها بالنجاح والاستمرار وهذا النوع من الإعلان هو من مسؤولية نشاط العلاقات العامة بالمؤسسة.

#### 4. تقسيم الإعلان حسب نوع المعلن: حيث ينقسم الإعلان حسب هذا المعيار إلى:

➤ **الإعلان الفردي:** أي للمؤسسة المنفردة، حيث تقوم المؤسسة بالإعلان بمفردها عن منتجاتها أو عن اسم المؤسسة، دون أن يشاركها في الاعلان مؤسسات منافسة، أو غير منافسة، وهي تتحمل التكاليف وحدها<sup>(1)</sup>.

➤ **الإعلان الجماعي:** وهو قليل الاستخدام مقارنة بالإعلان الفردي، حيث يتفق عدد من الأفراد أو المؤسسات على تخصيص ميزانية للإعلان للقيام بالحملة الجماعية والهدف منه هو تصريف سلعة يتاجرها جميع المشتركين في الإعلان مثل: المنسوجات أو الفواكه، ... الخ<sup>(2)</sup>.

➤ **إعلان تعاوني أفقي:** حيث تقوم مجموعة من الشركات في نفس المستوى في المنفذ التوزيعي بالتعاون في تقديم الإعانات للمستهلكين المشاركة في التكاليف، وعادة يكون الهدف منه محاولة إستمالة الطلب على هذا النوع من المنتجات وليس الأسماء التجارية ( الإعلان الأولي )، أو قد يكون الهدف هو تنشيط الطلب على سلعة معينة مثل الإعلان عن نوع معين من المؤسسات وربطه بنوع معين من الغسالات<sup>(3)</sup>.

➤ **إعلان تعاوني رأسي:** وهو الإعلان الذي يشترك فيه المنتج مع وسيط أو أكثر على مستويات مختلفة داخل المنفذ، فقد يشترك المنتج مع تاجر الجملة في تحمل تكاليف الإعلان عن سلعة معينة ومتجر معين، وعادة يتم ذكر إسم السلعة ومكان الحصول عليها ( إعلان عن الوسيط )، وعادة ما تقوم المؤسسات التي تستخدم وكيلًا وحيدًا في توزيع

<sup>1</sup> - الشعراوي عايد فضل، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - مرعوش إكرام، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 103.

منتجاتها بالإعلان التعاوني مع الوكيل عن المنتجات المختلفة بها وأماكن توافرها وبالتالي تكون هناك فائدة مشتركة لكل من المنتج والوسيط<sup>(1)</sup>.

5. تقسيم الإعلان حسب التقسيم الجغرافي: ويتم تقسيمه إلى ما يلي:

➤ الإعلان الدولي: حيث يغطي الإعلان أقطار عديدة في العالم، مثل: الإعلانات عن السيارات، الساعات، معجون الأسنان والمنظفات المنزلية ... الخ، ويكون هدف المعلن هو الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين المنتشرين في العالم.

➤ الإعلان القطري ( القومي ): حيث يغطي الإعلان الدولة كلها، وهو موجه إلى السكان القاطنين داخل ذلك البلد، ويستعمل في نشره وسيلة إعلام تكفي لتغطية ذلك البلد.

➤ الإعلان المحلي: وهو يغطي بقعة جغرافية محددة داخل البلد أو القطر، مثل: شمال البلد أو جنوبه أو العاصمة أو الريف أو الساحل ... الخ.

5. تقسيم الإعلان حسب الوسيلة الإعلانية: وينقسم حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

➤ وسائل إعلان مقروءة: مثل: الصحف، المجلات، الملصقات، البريد، الكتالوجات والكتيبات.

➤ وسائل إعلان مسموعة: مثل: الإذاعة، الهاتف، الخطابة، المحاضرات والندوات.

➤ وسائل إعلان مرئية: مثل: الرسم، النحت، الكاريكاتور، ونوافذ العرض.

➤ وسائل إعلان مسموعة ومرئية: مثل: المسرح، السينما، التلفاز، الأنترنت والهاتف الخليوي.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص 104.

## المطلب الثالث: الوسائل الاعلانية

الوسيلة الاعلانية هي القناة التي تنتقل عن طريقها الرسالة الاعلانية من المرسل الى المستقبل، تصنف هذه الوسائل الى سمعية بصرية أو الاتنين معا، بالإضافة الى الوسائل المقروءة، وفيما يلي سنتطرق الى أنواع هذه الوسائل الاعلانية.

**1. الإعلان التلفزيوني:** من أهم هذه الوسائل الاعلانية التي يمكن أن تستغل في الإعلان، والإعلان الذي تقدمه هذه الشاشة، صوتا وصورة ليس جامدا كما هو الإعلان في وسائل أخرى، ومن هنا يمكن أن يوفر التلفزيون الفرصة للمعلن أن يبين كل التفاصيل ( يبرز كل الجوانب التي يرغب فيها )، كما أن تعدد القنوات التلفزيونية تمكن للمعلن إختيار<sup>(1)</sup>.

ومن خصائص الإعلان التلفزيوني أنه<sup>(2)</sup>:

- له تقنيات راقية من خلال إستخدام الصوت والصورة والحركة والإيقاع بشكل متناسق.
- سهولة بثه ونشره في نطاق واسع.
- إمكانية الاختيار بين العديد من البرامج التلفزيونية المختلفة لوضع الرسالة الاعلانية خلالها، وبذلك يتمكن المعلن من إختيار الوقت والقناة المناسبين للوصول للمشاهد.
- يوفر إمكانية نقل الرسالة الاعلانية الى العائلة الواحدة مجتمعة وفي آن واحد، وهذا ما لا تلحقه الصحف والمجلات.

**2. الأنترنت:** كان من أبرز إفرزات ونتائج ثورة المعلوماتية دخول الحاسوب الى تفاصيل حياتنا من أوسع الأبواب، ومن النتائج الكبيرة لثورة المعلوماتية ظهور الأنترنت ونظرا للشعبية التي يحظى بها الأنترنت لجأت كبريات الشركات الى وضع إعلاناتهم في الأنترنت، إضافة الى المعلومات التي تتعلق بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعنوانها وأية معلومات أخرى، صارت الأنترنت اليوم شأنها كما التلفزيون وسيلة لنشر الإعلانات باختلاف أنواعها، فهناك إعلانات تذكيرية، تعليمية، تعاونية، تجارية، صناعية، مهنية ... الخ<sup>(3)</sup>.

كان من أبرز إفرزات ونتائج ثورة المعلوماتية دخول الحاسوب الى تفاصيل حياتنا من أوسع الأبواب، ومن النتائج الكبيرة لثورة المعلوماتية ظهور الأنترنت ونظرا للشعبية التي تحظى بها الأنترنت لجأت كبريات المؤسسات الى وضع إعلاناتهم في الأنترنت، إضافة الى المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وعنوانها وأية معلومات أخرى، صارت الأنترنت اليوم شأنها كما التلفزيون وسيلة لنشر الإعلانات باختلاف أنواعها، فهناك إعلانات تذكيرية، تعليمية، تعاونية، تجارية، صناعية، مهنية ... الخ.

<sup>1</sup> - فداء حسين أبو دبسة، خلود بدر غيث ، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلاق ، الترويج والإعلان التجاري، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، 2007، ص 270.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ص 274.

ومن خصائص إعلان الأنترنترنت:

- الوصول إلى شريحة منتقاة راغبة بالبحث عن المعلومات.
- يكون على نطاق دولي من حيث التغطية.
- إمكانية التمتع الجيد والرجوع إليه متى شاء المستخدم مثل: الصحف والمجلات، لكن يظهر بصورة مجسمة بالحركة، الألوان والصوت.
- تكاليف نشر عالية وتقنيات حديثة، مقتصرة على كبرى المؤسسات والأسواق الكبيرة.

**3. السينما:** تتميز بالألوان وعنصر الحركة والإثارة، كما أن الإعلان يشاهده المتفرج وهو في وقت فراغ وتسلية واستمتاع، إلا أن نطاق التغطية محدودة على المترددين على هذه الدور<sup>(1)</sup>.  
ومن خصائص الإعلان السينمائي<sup>(2)</sup>:

- تركيز إنتباه المتفرج في السينما يكون منصبا على الشاشة السينمائية ولا يوجد شيء يشتت إنتباهه.
- إستخدام الحركة والألوان على نطاق واسع في الإعلان السينمائي علاوة على كبر حجم الشاشة يساهم في إظهار السلعة بشكلها الطبيعي.
- إختيار الإعلان في السينما من طرف المعلنين قبل عرضه على نطاق واسع، حيث أن عدد المتفرجين يكون محدود.

**4. الإذاعة:** توفر الإذاعة فرصة جيدة للإعلان حيث يكاد يتوافر لدى كل أفراد المجتمع، والبث الإذاعي يستمر معظم ساعات اليوم ويمكن فرض شروط للإعلان عن طريق الإذاعة، وتدعم جاذبية وعنصر التشويق فيه، والإعلان عن طريق البث الإذاعي ليس مرتفع الأجر، وتتكون لدى الفرد صلة وثيقة مع الراديو تفوق قوة الصلة بين الفرد والصحيفة اليومية أو المجلة، ولا سيما أن الاستماع للراديو لا يشغل الفرد عن الاهتمام بأمور أخرى في العمل، ثم إن الإعلان المسموع المرافق بنغمات خاصة يترك أثرا لا يتوافر في الصحيفة، ثم أن الإعلان عن طريق الراديو مع كل ما فيه من إغراء أقل من تكلفة من الإعلان التلفزيوني<sup>(3)</sup>.

**5. الصحف:** تعتبر من الوسائل القديمة المستخدم فيها الإعلان، ومن الوسائل الواسعة الإنتشار توجد لكل صحيفة خصائص ومميزات تختلف عن الأخرى ولها قراء مختلفون<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - حسين شمت، التسويق الدولي والالكتروني، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 105.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>3</sup> - حني حليمة، دور الإعلان في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة الماستر، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، دفعة 2014، ص 17.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

6. **المجلات:** تصدر أسبوعيا أو نصف شهر أو كل شهر، تتميز بجودة الطباعة وإمكانية إستخدام الألوان ويتميز الإعلان فيه بطول العمر.
7. **الملصقات:** هي عبارة عن أطباق من الورق عليها إعلانات مطبوعة تخص تركيبات عادة خشبية وأحيانا معدنية، ويتم تجهيز الملصقات عن طريق طبع كميات كبيرة من الإعلان على أوراق يطلق عليها اسم Folio لها مقاسات موحدة (1).

### المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لفاعلية الإعلان

إن التصميم الفعال هو عمل إبتكاري بارع، والإبتكارية هنا لا تشمل الجوانب الفنية فقط، وإنما تمتد لتشمل كل العناصر الإبتكارية من فكرة ورسالة وتصور، ولكي يكون التصميم فعالا فإنه ينبغي أن لا يكون معزولا عن البيئة المحيطة بالسلعة والمستهلك المحتمل، فقد يكون التصميم جميلا لكنه لا يعكس حقيقة السلعة المعلن عنها، وقد يكون التصميم رائعا إلا أنه لا يستهدف المستهلك المحتمل، إذن التصميم الفعال حقا هو التصميم الذي: يجذب النظر، يخلق الاهتمام، يعظم الرغبة، يقود إلى الفعل المتمثل بقرار الشراء، إلا أن خبراء الإعلان يحددون متطلبات أساسية للتصميم الفعال، وهذه المتطلبات هي (2) :

1. **التوازن:** بمعنى التوزيع النسبي لعناصر الإعلان داخل المساحة المحددة، بحيث يكون هذا التوزيع منتشرا بشكل متوازن مع المركز البصري للقارئ، وعادة ما يقسم الهيكل الإعلاني بخط وهمي إلى قسمين العلوي ويشغل  $\frac{5}{8}$  من المساحة الكلية والجزء السفلي يمثل  $\frac{3}{8}$ ، وهي المساحة الباقية، وهذا الخط الذي يمر بها يسمى بالمركز البصري.
2. **التناسب:** الإعلان الجيد للتصميم يجب أن يحقق تناسب من حيث العلاقة بين طول الإعلان وعرضه، وبين الطول والعرض بين كل العناصر الأخرى المكونة للإعلان.
3. **حركة البصر:** تعتبر حركة البصر من العناصر المهمة في تصميم وإخراج الإعلان، لأن هذه الحركة تعمل عين القارئ من عنصر إلى آخر في تتابع المطلوب للإتصال الجيد للرسالة الاعلانية والمصمم الإبتكاري هو تماما مثل عصب العين المرتبط بأعصاب الدماغ، فهو يصمم ليحري العين إلى حيث أثاره الانتباه.
4. **التضاد:** يحقق التضاد في الإعلان نوعا من التوزيع النسبي لعناصره، بحيث يعكس الأهمية النسبية لهذه العناصر وتنسيق محتويات الإعلان، ويمكن أن يتحقق ذلك بتغيير الإعلان من حيث الشكل، الحجم، اللون، الاتجاه.
5. **البساطة:** أي يحتوي إلا على العناصر الضرورية التي لا يمكن الإستغناء عليه.

<sup>1</sup> - سلمى عطوات، أثر الخدمات الإشهارية للوسائل الإعلانية من الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2012، ص 63.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 90-91.

## المبحث الثاني: الأسس العلمية والجوانب الفنية لصناعة الإعلان

يعتمد نجاح الإعلان على كيفية إحداث التأثير المطلوب على الجمهور المستهدف أو الوصول إلى إحداث هذا التأثير ليس بالعملية السهلة، حيث أنها تتضمن العديد من الجوانب الفنية والعلمية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: الاستراتيجية الابتكارية في الإعلان

يقصد بالاستراتيجية الابتكارية في الإعلان تحديد ماذا يريد المعلن أن ينقله للمعلن إليه وكيفية تقديم هذه الأفكار في شكل علمي مدروس، بحيث يحدث الأثر المطلوب على المستهلكين المحتملين ويلاحظ أن الاستراتيجية الابتكارية يجب تطبيقها ليس فقط في مجال الإعلان ولكن أيضا في مجال النشاط الأم وهو التسويق، فنجاح النشاط التسويقي يتوقف إلى حد كبير على مدى قيام المؤسسات بتقديم السلع والخدمات المبتكرة والجديدة من وقت لآخر لإشباع إحتياجات المستهلك. وتتضمن الاستراتيجية الابتكارية في الإعلان ما يلي:

## 1. تحديد الأهداف الإعلانية:

تعد عملية تحديد الأهداف أولى خطوات تطوير البرامج الإعلانية، إن أهداف الإعلان يجب أن تنبع من قرارات سابقة حول السوق المستهدفة، وضع الشركة التنافسي في السوق، والمزيج التسويقي، هناك الكثير من الأهداف البيعية و الاتصالية المحددة التي غالبا ما تنسب للإعلان.

الباحث التسويقي " Colley " في كتابه المعنون " توضيح أهداف الإعلان للوصول إلى نتائج إعلانية قابلة للقياس "، المعروف إختصارا بـ " DAGMAR " يضع قائمة تحتوي على 25 هدفا ممكنا للإعلان.

لقد طور " Colley " طريقة لتحويل أهداف الإعلان إلى أهداف قابلة للقياس.

فالهدف الإعلاني كما يراه " Colley " هو عبارة عن مهمة إتصالية محددة ومستوى إنجاز ينبغي بلوغها من خلال جمهور محدد، في فترة زمنية محددة<sup>(1)</sup>.

## 2. إقتراح النقاط والأفكار البيعية والتي تقدم كخط أساسي للإعلان:

ويمكن تعريف النقاط البيعية للسلعة بصفة عامة على أنها بعض الخصائص الموجودة في السلعة ذاتها والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الإشباع لحاجة أو رغبة لدى المستهلك، وعلى الجانب الآخر فإن المنفعة هي الإشباع المتحقق من شراء أو استخدام سلعة أو خدمة معينة.

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

ومع ذلك ومن وجهة نظر المدخل الابتكاري فإن أي عامل مرتبط بالسلعة قد يشكل أساسا نقطة بيعية أو منفعة معينة، ويمكن لمحرر الرسالة الإعلانية أن يركز في إعلانه على النقاط البيعية أو على المنافع المرتبطة باستخدام السلعة. فعلى سبيل المثال، قد تكون وجود مادة معينة شيئا منفصلا في إنتاج منظف صناعي معين، فإذا رغب محرر الرسالة في استخدام وجود المادة " س " مثلا كنقطة بيعية فيركز إعلانه على أنه بسبب وجود المادة " س " في المنظف ( نقطة بيعية )، فإنك ستحصل على الإشباع من خلال الغسيل الأكثر بياضا ( منفعة ). ويمكن استخدام نفس الفكرة على عكس ذلك بسبب " قيام المؤسسات بالبحوث والتنمية في مجال المنظفات الصناعية ( نقطة بيعية ) " يمكن الآن شراء المنظف الذي يحتوي على المادة " س " ( المنفعة )<sup>(1)</sup>.

**والسؤال الآن:** كيف يمكن إختيار النقطة البيعية أو المنفعة من بين العديد من الأفكار المتاحة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب الاسترشاد بالآتي<sup>(2)</sup> :

1. النظر إلى السلعة من خلال أعين المستهلك ووجهة نظره وليس من خلال المعلن نفسه.

2. أن يعلم محرر الرسالة أن المستهلك المرتقب لا يرغب في الإعلان عن ذاته، ولكنه يهتم بالعوائد التي يوعد المعلن بإيجادها في السلعة.

وللإجابة على السؤال السابق، ينبغي على محرر الرسالة الإعلانية الإجابة عن الأسئلة الآتية، كمرشد في تحديد النقاط البيعية والمنافع<sup>(3)</sup> :

- هل ستجعل السلعة المشتري أكثر أهمية ؟
- هل ستجعل السلعة المشتري أكثر سعادة ؟
- هل ستجعل السلعة المشتري أكثر راحة ؟
- هل ستجعل السلعة المشتري أكثر إزدهارا وملائمة ؟
- هل ستجعل السلعة العمل أكثر راحة للمشتري ؟
- هل ستعطي السلعة للمشتري أمانا عند استخدامها ؟
- هل ستجعل السلعة المشتري أكثر جاذبية ؟
- هل ستعطي السلعة المشتري بعض التميز ؟

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>2</sup> - Tom oillon, **The triumph of Creativity over Communication** " journal of Advertising, Vol4, No.3, Summer, 2000, p 10.

<sup>3</sup> - Charles Whitters, **Creative of Advertising, Holtrimeharr and Winston, INC** , New York, 2002, p 63.

- هل ستحسن أو تحفظ السلعة على صحة المشتري ؟
- هل ستظهر السلعة بالنسبة للمشتري كفرصة ؟

3. تحديد التكوين الفني للإعلان من حيث تصميمه وإخراجه وكيفية إستخدام المؤثرات الفنية كالصور والرسوم والألوان في التأثير على المستهلك المرتقب.

### المطلب الثاني: تصميم الإعلان

إن عملية تصميم الإعلان من الناحية الفنية تساهم في نجاحه على تحقيق الأهداف الإعلانية، وتحتاج عملية التصميم بجانب الخبرة الفنية للمصمم إلى المعرفة بمبادئ علم النفس والعلوم السلوكية، حتى يمكن من خلال التصميم التأثير على نفسية المستهلك وإحداث الأثر المطلوب.

وتعني عملية تصميم الإعلان وضع عناصره المختلفة في صورة تؤدي إلى ظهور وحدة متجانسة ومتكاملة.

أولاً: عناصر الإعلان: تتمثل عناصر الإعلان فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- **العنوان الرئيسي:** يعتبر العنوان الرئيسي عنصراً هاماً من عناصر الإعلان إذ يعمل على جذب إنتباه المعلن إليه وإثارة إهتمامه بالإعلان وتحفيزه لتكملة بقية الإعلان.
- **العنوان الفرعي:** عبارة عن همزة وصل بين العنوان الرئيسي والنص الإعلاني ويعمل على تأكيد ما جاء في العنوان الرئيسي وتقديم فكرة مختصرة عن الرسالة الإعلانية واستدراج القارئ نحو تكملة الإعلان.
- **النص الإعلاني:** يدور النص الإعلاني حول الفكرة الرئيسية التي يرغب المعلن في توصيلها إلى المعلن إليهم.
- **الخاتمة الإعلانية:** وتتضمن الكلمات أو الجمل التي تهدف إلى دفع المعلن إليه الإستجابة لما في الإعلان، وهي تستخدم لتلخيص الرسالة الإعلانية الطويلة لإعادة تركيز إنتباه المعلن إليه للنقط الرئيسية في الإعلان أو لدفع المستهلك للتصرف والاستجابة للإعلان.
- **العناصر المرئية:** والتي تتمثل في الصور والرسوم تستعمل في إبراز الفكرة الرئيسية للإعلان وتساعد في سرعة التعبير عن الأفكار وجذب الإنتباه والاهتمام كذلك إضافة الواقعية على الإعلان.

### ثانياً: خطوات تصميم الإعلان:

يمر تصميم الإعلان بعدة مراحل إلى أن يصل شكله النهائي كما يلي<sup>(2)</sup> :

<sup>1</sup> - عبد السلام أبوقحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، توزيع مكتبة كوميت، القاهرة، مصر، 2002، ص 161.

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، الترويج، تسويق متقدم، الجزء الثالث، مؤسسة حورس الدولية، عمان، الاردن 2002، ص 108-109.

- **مرحلة تحديد الأفكار:** يتم فيها تحديد الفكرة التي تدور حولها الرسالة الإعلانية وذلك في ضوء معلومات عن المنتج والمنتجات المنافسة، المستهلكين الحاليين والمرتقبين للمنتج، طرق التوزيع، السياسات البيعية والإعلانية للمنافسين.
- **مرحلة التصميم المبدئي:** يتم فيها إعداد التصميم ( الأول ) المبدئي للإعلان وذلك بترجمة الأفكار والمعاني التي تم تحديدها إلى رسم أو عدة رسوم إبتدائية تعبر عن تخطيط سريع لمكونات الإعلان بمجرد تكوين فكرة عامة عن شكل الإعلان دون بذل جهد كبير في تهذيب الصور أو الرسوم.
- **مرحلة التصميم التجريبي:** يتم فيها إعداد النماذج المبدئية الكبيرة وتبدأ بعد إختيار أحد النماذج المبدئية المصغرة حيث يتم إعدادها بصورة أكبر، موضح فيها جميع عناصر الإعلان وحجم كل منها وشكل حروف الكتابة والعناوين الرئيسية والفرعية، وهو يمثل الإعلان النهائي بصورة تجريبية.
- **مرحلة التصميم النهائي:** وفيها يظهر التصميم النهائي للإعلان الذي تمت الموافقة عليه ويكون في الحجم الذي سيظهر به في الوسيلة الإعلانية، ويتضمن الصور والرسومات والعنوان الرئيسي والفرعي بنفس نمط الكتابة الذي سيظهر به نهائياً.

### المطلب الثالث: ميزانية الإعلان

ان الحملات الاعلانية في اي مؤسسة تحتاج الى ميزانية مخصصة لها ويكون تحديدها وفق العوامل المحيطة بها.

#### أولاً: مفهوم ميزانية الإعلان

- ميزانية الاعلان تعرف على انها المبالغ المالية التي تخصصها المؤسسة للقيام بالإعلانات المختلفة .
- ان تقدير ميزانية الاعلان من الاشياء الهامة في المؤسسة ويظهر ذلك في حالة احتياج المؤسسة للقيام بالحملات الاعلانية وبحكم انها تمثل جزء من النفقات<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: العوامل الفنية التي تؤثر على ميزانية الإعلان

- هناك العديد من العوامل المؤثرة على حجم مخصصات الإعلان التي تزداد أهميتها وتأثيرها بسبب عدم وجود منهج علمي سليم لتحديد حجم الإنفاق الإعلاني الذي يمكن الإعتماد عليه، وهي:
- نتائج الدراسات والأبحاث المتعلقة بالسوق والمستهلكين.
- طول الفترة الزمنية التي يجب أن يستمر خلالها النشاط الإعلاني.
- دخل الشركة ( إيراداتها المتحققة ).

<sup>1</sup> - عتيقة علي الخضر، سياسات الإعلان ودورها في زيادة الحصة السوقية، الدراسات العليا، جامعة دمشق، سوريا، 2009 ، ص 29.

- سياسة الإدارة العليا تجاه الإعلان.
- النفقات أو المبالغ التي يخصصها المنافسون لإعلاناتهم.
- نوعية المنتج وعمره الإستهلاكي.
- الظروف الاقتصادية العامة.
- المبالغ المنفقة سابقا على النشاط الإعلاني.
- كمية الموارد المتوفرة لدى الشركة للإنفاق على الإعلان والترويج.
- الطور الذي وصلت إليه السلعة من دورة حياتها<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: طرق تحديد ميزانية الإعلان

توجد عدة طرق لتحديد ميزانية الإعلان ( الترويج بشكل عام ) أهمها ما يلي:

#### الطريقة الأولى: نسبة من المبيعات

تتميز هذه الطريقة ببساطتها، لكن في المقابل يمكن أن يكون لها نتائج خطيرة إذا كانت المبيعات محدودة أو في حال تراجع، إذ يتطلب الوضع في هذه الحالة مزيدا من الإعلان.

#### الطريقة الثانية: نسبة من الأرباح

تشبه في خصائصها الطريقة الأولى وتكمن خطورتها في حال عدم تحقيق أرباح أو في حال الخسارة، حيث تقع مؤسسات عديدة في هذا الخطأ وهو عدم المخاطرة بمصاريف إعلانية كبيرة عندما تكون هناك خسائر.

#### الطريقة الثالثة: تقليد المنافسين الرئيسيين

يستند أنصار هذه الطريقة إلى المبدأ القائل أن نفقات المنافسين الرئيسية في القطاع تعبر عن الجماعية للقطاع، سلبية هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية وضع المؤسسة ووضع منافسيها.

#### الطريقة الرابعة: طريقة حسب الإمكانيات

تعتبر هذه الطريقة عن عدم فهم العلاقة بين تكلفة الإعلان ونتائجه، وكذلك يمكن أن تؤدي إلى عدم الاستفادة من بعض الفرص التي يمكن أن تظهر في السوق.

#### الطريقة الخامسة: طريقة الهدف والمهمة

تعتبر هذه الطريقة الوحيدة التي تعتمد المنهج العلمي في تحديد ميزانية الإعلان وتعتمد الأسلوب المعاكس للطرق السابقة وفق المنهجية التالية:

- تحديد الأهداف الإعلانية الخاصة بكل منتج أو وحدة عمل استراتيجية.
- تقدير تكلفة تنفيذ كل هذه الأعمال.
- جمع تكاليف هذه الاعمال للوصول الى التكلفة النهائية اي قيمة الموازنة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عتيقة علي الخضر ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## المبحث الثالث : ماهية استراتيجية التنويع

تعتبر استراتيجية التنويع من بين إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، وتستخدم من أجل زيادة إتساع فرص المؤسسة، وذلك عن طريق إضافة ميادين عمل جديدة بهدف التوسع في أعمالها وزيادة إنتشارها عما عليه في الوضع الحالي.

## المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التنويع في المنتجات

من الفروض التي بنيت عليها النظرية الاقتصادية أن كل مشروع ينتج سلعة واحدة، ويرجع سبب هذا الفرض إلى النشأة التاريخية للنظرية، وقد أصبح هذا الفرض غير واقعي، إذ أن المشروعات الصناعية حتى ولو تخصصت في إنتاج سلعة واحدة، فإنها عادة تخرج هذه السلعة في أحجام مختلفة ونماذج متعددة وبدرجات جودة عالية متنوعة، وبالتالي ظهر ما يسمى بمصطلح التنويع.

## أولاً: مفهوم الاستراتيجية

نظرا لارتباط مفهوم الاستراتيجية بنجاح المؤسسة الاقتصادية ومستقبلها، شكل مصطلح الاستراتيجية لوحدة حملا دراسة للعديد من الباحثين، فتعددت أفكارهم بتعدد اتجاهاتهم، فشهد هذا المفهوم تطورا سريعا، رغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، مما جعلها دراسات مكملة لبعضها البعض عن النظر إليها بصورة شمولية. وفيما يلي بعض تعاريف الاستراتيجية والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال:

**تعريف " Druker "**: تعني الاستراتيجية تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة<sup>(2)</sup>.

**تعريف " Chendler "**: الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف<sup>(3)</sup>.

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن: " الاستراتيجية هي ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية قصد تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد خاصة النادرة والمعرفية منها، ذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومترابطة، تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المراد الوصول إليها.

<sup>1</sup> - عتيقة علي الخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-32.

<sup>2</sup> - طاهر حسين منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2007، ص 31.

<sup>3</sup> - عيسى يحيى وآخرون، السوق الاستراتيجي، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 8.

## ثانيا: المفهوم العام للتنويع

تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة عندما ترغب في النمو، ذلك للانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية، أو إضافة مراحل إنتاج جديدة أو تقديم بعض الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى أسواقها الحالية.

والتنويع حسب " Ansoff " يراه من عدة توجهات:

- أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس الرسالة للمؤسسة، مثلا توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى ( قناة التوزيع ).

- يجذب جزء من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات، إذن تقسيم العملاء المختلفين.

- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن.

أما " Berry " فيعرف التنويع بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt و Pitts التنويع على أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن مجالات النشاط، وهذا ما يعبر عنه بالتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديدة<sup>(1)</sup>.

ويتم اعتماد استراتيجية التنويع إذا كان المجال الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة لا يقدم الكثير أو القليل من فرص النمو أو المردودية والربح، إما لأن المنافسة تشغل حصة قوية أو لأن السوق المرجعي في انخفاض، لذا فإن استراتيجية التنويع تقضي الدخول في مجالات نشاط جديدة ( DAS ) للمؤسسة.

فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجية التنويع وتوسع التشكيلة تواجه أسواق متنوعة بدورها ومختلفة عن بعضها البعض، لذلك ففي إطار التحليل الاستراتيجي يخضع نشاط المؤسسة لعملية التجزئة أو التقسيم لمجموعة من الأجزاء التي تسمى مجالات النشاط الاستراتيجي ( DAS )، وعلى قدر أهميتها تواجه التجزئة مشكلة المعايير، التي يتم على أساسها تقسيم المؤسسة، إذ يوجه الكثير منها كالحاجات التي يلببها المنتج، الأسواق الجغرافية، التكنولوجيا، هيكل التكاليف، المهارات اللازمة، الزبائن، وفي الغالب يتم اعتماد معايير متمثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> - غانم عبد الله، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، بسكرة، الجزائر 2014، ص66.

- مع اتساع السوق المحلية أو الدولية.
- تعدد الحاجات التي يلبسها المنتج أو الوظائف التي يؤديها.
- بساطة أو تعقد التكنولوجيا<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: مفهوم التنويع في المنتجات

لقد زاد الاهتمام بالتنويع في السلع من جانب المنتجين، واتجهت المؤسسات التي كانت تنتج منتجا واحدا إلى إنتاج منتجات متعددة، وأصبحت المؤسسات ذات المنتجات المتعددة تعمل على إضافة المزيد من المنتجات إلى خطوط منجّاتها.

والتنويع في المنتجات هو إضافة المنتجات جديدة إلى المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها، كقيام إحدى المؤسسات بإضافة إنتاج المكايي ( Fer avapeur ) إلى منتجاتها الحالية من الغسالات والثلاجات، أو قيام أحد التجار بالتعامل في تنويع المنظفات، بالإضافة إلى السلع التي يقوم حاليا بتوزيعها، فبدلا من الاعتماد على المنتج أو عدد قليل من المنتجات، تختار الإدارة الاستراتيجية التنويع الانتاجي وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وقد تقرر المؤسسة التعامل في منتج مختلف تماما عما تتعامل فيه حاليا، أي لا يرتبط مع المنتجات التي تتعامل فيها من الناحية التسويقية ومن ثم فهذه ينتمي إلى خط منتجات أخرى وجديدة، أي تتبع استراتيجية التنويع في خطوط المنتجات، وهنا قد يكون هناك ارتباط في أو تسويقي بين تلك الخطوط وقد لا يكون هناك أي ارتباط.

ويعني التنويع في المنتجات أيضا إضافة أصناف أو أشكال أو ألوان أو مقاسات من سلعة جديدة يسمى تنويع التشكيلة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - بوقرة رابح، جميع نبيلا، اثر التنويع على تنافسية مؤسسة CONDOR، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول المنافسة والتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002، ص 5.

<sup>2</sup> - أحمد شاکر العسكري، دراسات تسويقية، دار زهران، عمان، 2000، ص 157.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 158.

## المطلب الثاني : مراحل استراتيجية التنوع

تمر استراتيجية التنوع بعدة مراحل تتطلب مرونة في تشكيلها لتكون المؤسسة مستعدة للتكيف مع أي تغير يحدث في بيئتها، وهذه المراحل هي<sup>(1)</sup> :

## أولاً: التشخيص الاستراتيجي

يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وكذلك محاولة تحديد ما هو ضروري، أما بمتابعة مشروع معين أو باستغلال أقصى النشاطات الحالية، ويتوقف التشخيص على خصائص السوق، وتقنيات الانتاج، وجود جملة معايير تحتية يمكن عن طريقها تحديد فيها إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود، وبالتالي على المؤسسة أن تختار الانتاجات التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري بتنوعها للمخاطر من خلال إما الدخول في أسواق جديدة أو استحداث منتجات جديدة لميادين نشاط مختلفة، من أجل تحقيق جملة من الأهداف أهمها الزيادة في رقم الأعمال والربحية التي ينبغي أن نحصل عليها عن طريق منتجات جديدة والتي يجب أن تكون متناسقة على مدى زمني معين.

## ثانياً: اختيار الاستراتيجية

بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لاستراتيجية التنوع، تبدأ في الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، ويكون اختيار الاستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه والموارد المتاحة في المؤسسة، وتختار المؤسسة إما نوعاً واحداً من استراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الاستراتيجيات وهذا ما يسمى بمزيج التنوع.

## ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

بعد أن تحدد المؤسسة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ونوع الاستراتيجية التي تتبعها، يجب عليها وضع الوسائل وتنظيمها من أجل تحقيق الأفعال، وبالتالي هناك عدة تساؤلات يمكن طرحها:

- عملية التنفيذ هل تكون من قبل المؤسسة وحدها أو شركاء آخرين؟.
- كيف تنظم المؤسسة وتربط الموارد الداخلية، البشرية، التقنية، المالية لمساعدة الخيارات الاستراتيجية؟.

<sup>1</sup> - حيمر مريم، دور استراتيجي الاعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دفعة 2013، ص ص: 43-44.

## المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات التنويع

إن الهدف الرئيسي من تبني استراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فهي تتبع استراتيجية التنويع غير المترابط.

في المقابل قد تتبنى المؤسسة الاقتصادية استراتيجية التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء أو حيازة مؤسسة أخرى، وبذلك قد انتهجت استراتيجية التنويع الخارجي.

وعليه، ومما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

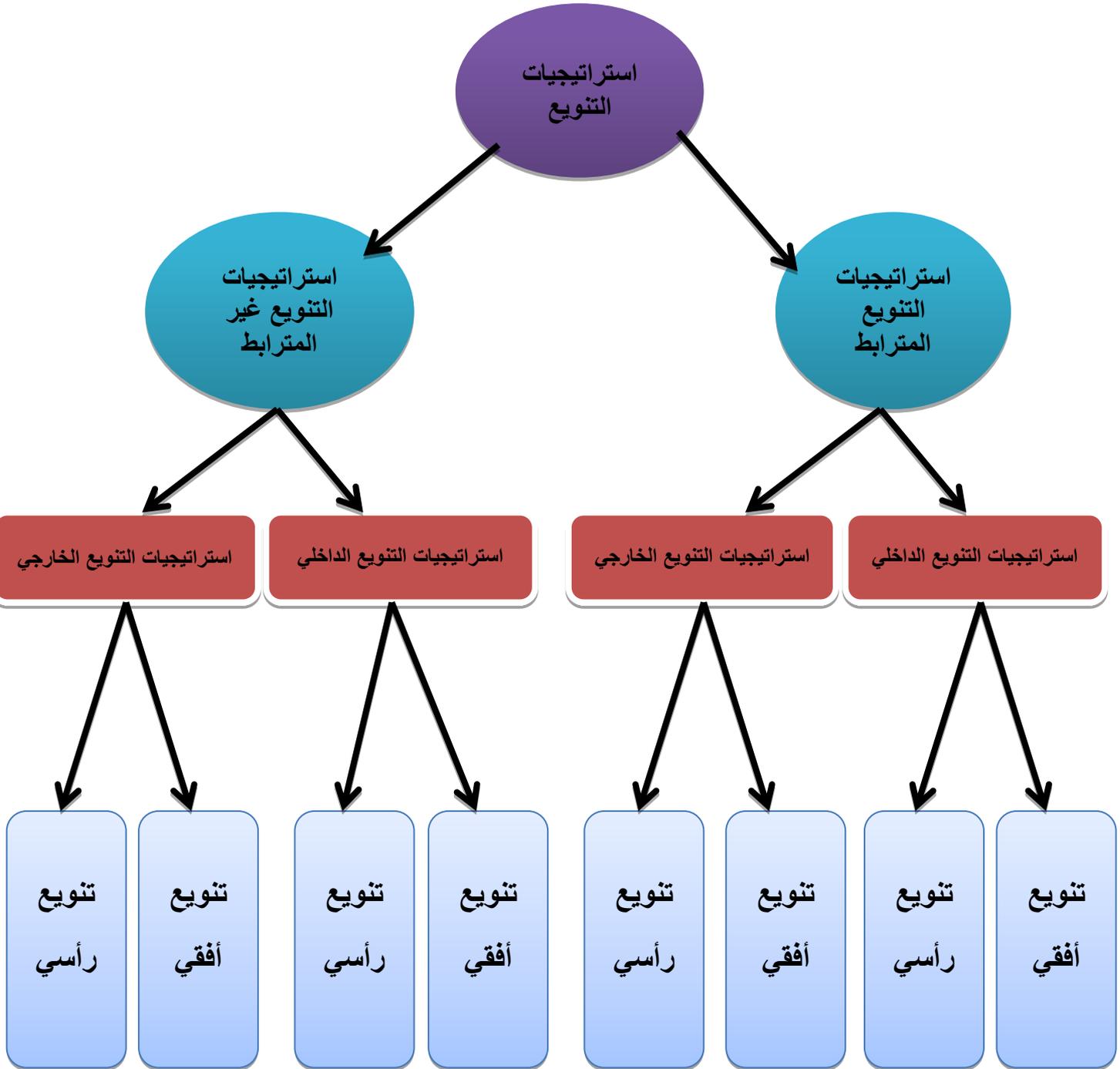
- التنويع المترابط وغير المترابط.

- التنويع الداخلي أو الخارجي.

- التنويع الأفقي أو الرأسي.

وهي ممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): أنواع استراتيجيات التنوع المختلفة



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث،

الاسكندرية، مصر، 1999، ص 223.

## أولاً: التنويع المترابط وغير المترابط

## 1. التنويع المترابط

ان ادخال عملية التنويع في مجال عمل وانشطة المؤسسة يمثل تحولا عن عملياتها ونشاطها الحالي مع احتمال على أن تكون مجالات النشاط الجديد مرتبطة معا لنشاط الحالي من حيث التكنولوجيا المستخدمة والأسواق التي يتم التصرف فيها أو قنوات التوزيع وأساليب التسويق المستخدمة ففي هذه الحالة تكون الاستراتيجية المطبقة هي استراتيجية التوزيع المركزي أو المرتبط مع المنتجات الحالية، ويتم التركيز هنا على الارتباط مع منتجات بصورة لا تشبهها تمام او ليست مختلفة عنها كليا ولكن مرتبطة بصورة ما مع ما تقدمه المؤسسة حاليا وتلجأ المؤسسة الى اختيار هذه الاستراتيجية عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب<sup>(1)</sup> ونجد في هذا التنويع نوعين التنويع المترابط المتمم ، والتنويع المترابط التكميلي.

## 2. التنويع غير المترابط

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة الى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وهذا النوع من التنويع يتضمن اضافة منتجات أو خطوط انتاجية جديدة كليا الى مجال عمل المؤسسة ، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأي صلة وبهذه الاستراتيجية تهتم الادارة العليا بمقياس القائد على الاستثمار عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا.

إن هذا الخيار يكون ملائما للمؤسسات التي تعمل في صناعة غير جذابة ، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنويع منتجاتها ، حيث يكون الخيار متاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنويع في صناعة ليس لها علاقة بصناعاتها الحالية.<sup>(2)</sup>

## ثانياً: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

## 1. التنويع الداخلي

هو التنويع الذي يعتمد على الدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة المؤسسة الرئيسة ، أو أنشطة توجد بين عنصر أو عدد من عناصر التي تختلف عن العناصر المشتركة ، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الانتاج والتسويق وتعتمده هذه الاستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها ، ومثل هذا النوع من

<sup>1</sup> - رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بقاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 25.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 25.

التنويع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق، أو التوسع في الاسواق ذاتها بالدخول الى أسواق جديدة<sup>(1)</sup>.

## 2. التنويع الخارجي: يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي<sup>(2)</sup> :

- الاندماج: يكون بين مؤسسة أو أكثر من خلال مزج أعمالها لتكون مؤسسة أخرى، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم انشاؤها بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر، بغرض انتاج منتج أو منتجات جديدة.
- الاستحواذ والامتصاص: أي تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت اليها منتجا أو منتجات أخرى واسواق أخرى.

## ثالثا: التنويع الأفقي والرأسي:

1. التنويع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الانتاج ونقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو و الانشطة واقامة علاقة وثيقة مع العملاء<sup>(3)</sup>.

2. التنويع الرأسي: وهو توجيه موارد وامكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملية) بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين<sup>(4)</sup> :

➤ التكامل الأمامي: ويعني الدخول الى فرع تجاري واحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

➤ التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد وملتزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحمل عليها من الموردين، وذلك بعدم تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

<sup>1</sup> - بوقرة رابح، جعيج نادية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> - غانم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> - حيمر مریم، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

<sup>4</sup> - غانم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 67.

### المطلب الرابع: أهمية التنوع وأسباب اللجوء إليه

ان التنوع في المنتجات له اهمية كبيرة في المؤسسة كونه الوسيلة التي تجعل المؤسسة تضمن مكانها في السوق من جهة ومن جهة اخرى يقلل من المخاطر المحدقة بالمؤسسة

#### أولاً: أهمية التنوع

تتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فمثلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، خاصة عندما يكون عبء التكاليف الثابتة كبيراً.
- إنخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الانتاجية مجمعة في منطقة واحدة، فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن التأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية، غير أنه بالمقابل، تنطوي استراتيجية التنوع على جملة من العيوب هي:
- ✓ قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئاً 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.
- ✓ تعقيدات التسيير: أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة وكذا أمام خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجزئة استراتيجية وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عيسى يحي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 270.

### ثانيا: أسباب اللجوء إلى التنويع

الأسباب التي تدعو إلى اتخاذ قرار بالتنويع كثيرة نذكر منها ما يلي:

- صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع، كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنويع وذلك لمواجهة المنافسين أو يمتد نطاق أعمالها سوقا جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي تبيعها من حيث الجودة والشكل أو السعر.
- استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، كذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها، والسبب في وجود مثل هذه الطاقات العاطلة ربما هو:

- نتيجة التغيرات الدورية في كمية الطلب على منتجات المؤسسة المبالغة في تقدير الطاقات الانتاجية عند البدء بتأسيس وتكوين المؤسسة.
- الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير، والتوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب.
- زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد استراتيجية التنويع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عدد قليلا من المنتجات.
- توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنويع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر.
- لاغبة المنتج في استغلال مخلفات الانتاج والاستفادة منها في انتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة والغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الانتاج.
- كذلك تقوم المؤسسات بالتنويع وذلك من أجل الاستفادة من المخترعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: الاعتبارات الواجبة توفرها من أجل نجاح استراتيجية التنويع

توجد عدة اعتبارات أساسية لا بد من توفرها لإنجاح استراتيجية التنويع وهي<sup>(2)</sup>:

- توفر ادارة قادرة على ادارة المزيج الانتاجي لدى المؤسسة المعنية.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل محروس، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 157.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 158.

- توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات، وذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة ومعروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، فمثلا لا بد من توفر بعض المنتجات ذات النمو العالي وحصصة سوقية عالية، بالإضافة إلى وجود بعض المنتجات التي تدر نقدية عالية وباستمرار.
- توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج الانتاجي وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلية والخارجية.
- إن توفر استراتيجيات التنوع في المؤسسات المعنية بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل ادراكات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين.
- إن توفر المنتجات المراد إضافتها إلى مزيج المنتجات عوائد على الاستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحللين الماليين والتسويقيين.

### المبحث الرابع: تنويع المنتجات في المؤسسة الانتاجية

بما أننا بصدد دراسة استراتيجية التنويع في المنتجات فإنه يجب التعرف على بعض المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالمنتج ثم بالفرص المتاحة لتنويع المنتجات في المؤسسة، ثم معرفة أسباب إدخال منتجات جديدة وهذا ما سيتم دراسته في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالمنتج وسياسته

سنتطرق في هذا المطلب الى بعض المفاهيم المتعلقة بالمنتج واهم السياسات الخاصة به.

##### أولاً: مفهوم المنتج

قبل الشروع في تعريف المنتج، نتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإنتاج.

- **الانتاج:** يمكن تعريف وظيفة الانتاج على أنها عملية خلق السلع والخدمات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمانية.

- **التصنيع:** يعني إجراء تغيير في شكل المواد الخام وتحويلها إلى شكل آخر وبما يعني اختلاف السلع المنتجة عن المدخلات من المواد الخام.

لقد تعدد تعاريف المنتج وذلك باختلاف وجهات النظر ومن بين أهمها ما يلي:

- **المنتج هو:** " كل السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسة في السوق، كما لا يقتصر فقط على السلعة أو الخدمة في حد ذاتها بل يشتمل على تغليفها ومكانتها والخدمات المرافقة لها"<sup>(1)</sup>.

- ويمكن تعريفه كذلك على أنه: " أي شيء يحصل كنتيجة عملية تبادلية فهو حزمة من الخصائص والمنافع تقدم لإشباع حاجات أو رغبات لطرفي العملية التبادلية، وقد يكون المنتج ملموس أو غير ملموس، يكون منتج سلعة أو خدمة أو فكرة"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 11.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 12.

## ثانيا: مستويات المنتج:

لقد حدد عدد من الاقتصاديين مستويات المنتج في ثلاث مستويات أساسية هي<sup>(1)</sup> :

**المستوى الأول:** المنفعة الجوهرية أو المنتج الجوهرية ويمثل المنافع الحقيقية التي يسعى المستهلك أو المستفيد الحصول عليها، أو هي ما يقوم المشتري بشرائه فعلا في حقيقة الأمر، لذا عند تصميم المنتج لا بد من تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك ليه حاجة ما.

**المستوى الثاني:** المواصفات الحقيقية للمنتج أو ما يعرف بالمنتج الملموس أو الفعلي وهو يتكون من عدة عناصر تتمثل في شكل السلعة وخصائصها، نوعيتها وشكل تصميمها، طريقة تغليفها، وكذلك الماركة التجارية لها، وفي هذا المستوى يتم تحويل جوهر المنتج إلى منتج أو خدمة ملموسة والتي تتخذ عدة صفات مثل اللون، الحجم، الشكل، الأبعاد.

**المستوى الثالث:** الخدمات الداعمة للمنتج الأصلي أو ما يعرف بالمنتج المكمل أو المتوقع وما هو حصيلة الاتجاهات والظروف التي يتوقعها المشترون تلقائيا عند شرائهم للمنتج وهذه الخدمات تدعم صورة المنتج في أعين المستهلكين وأذنانهم، ومن الأمثلة على هذه الخدمات الداعمة الصيانة، توفير قطع الغيار، الضمان والكفالة، التسليم، التدريب على استخدام المنتج ... الخ، وفي هذا المستوى من مخططي المنتج بناء المنتج الصافي حول المنفعة الجوهرية والمنتج الفعلي من خلال عرض منافع وخدمات اضافية والمتمثلة في خدمات ما بعد البيع.

وقد أضاف كوتلر مستويين هما مستوى المنتج المتزايد ومستوى المنتج الممكن والمحتمل.

**المستوى الرابع:** المنتج المتزايد أو الاضافي وهي المنتجات والخدمات المتزايدة التي تفوق مستوى توقع العميل، إن معظم أدوات المنافسة بين المنظمات الحديثة والعالمية تتوقف على الخدمات الاضافية المرافقة للمنتج والتي لا يتوقعها المستهلكون أو العملاء وخاصة بالنسبة للدول المتقدمة.

**المستوى الخامس:** المنتج الممكن أو المحتمل وهذا المستوى هو أقصى مستوى يمكن أن تصل إليه المنظمة، والفرق الرئيسي بين مستوى المنتج المتوقع والمحتمل هو أنه في المنتج المتوقع تكون المنظمة قد عملت كل ما بوسعها من خدمات اضافية مع المنتج، أما المنتج المحتمل فهو كل ما سوف تقوم المنظمة بتقديمه في المستقبل.

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، دور تطوير المنتجات في تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الدفعة 2012، ص ص 40.41.

ثالثا: دورة حياة المنتج: يمكن تقديم دورة حياة المنتج كما يلي:

### 1. تعريف دورة حياة المنتج:

تعتبر دورة حياة المنتج عن الاطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة إستبعاده، وبما أن المؤسسة تتأثر بالبيئة التكنولوجية والثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل، فإن التنبؤ لسنوات عديدة قادمة يكون صعبا، وذلك لعدم استقرار الكلب وتقديم في تكنولوجيا العمليات وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي، لذلك يتوجب على المؤسسات دراسة ومعرفة دورة حياة كل منتج من منتجاتها داخل الأسواق لإعطاء تصورات عن الديناميكية التنافسية للمنتج<sup>(1)</sup>.

ويتضمن تعبير دورة حياة المنتج ما يلي:

- إن للمنتجات حياة محدودة تبدأ بالتقدم وتنتهي بالاستبعاد.
- تختلف المبيعات من مرحلة إلى أخرى حيث أن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تمثل تحديات، فرص ومشاكل مختلفة للمنتج والبائع.
- ارتفاع أو انخفاض الأرباح في كل مرحلة من دورة حياة المنتج.
- يتطلب المنتج استراتيجية تسويقية ونتاجية ومالية مختلفة في كل مرحلة من مراحل دورة حياته.

### 2. مراحل دورة حياة المنتج: تتلخص هذه المراحل في ما يلي :

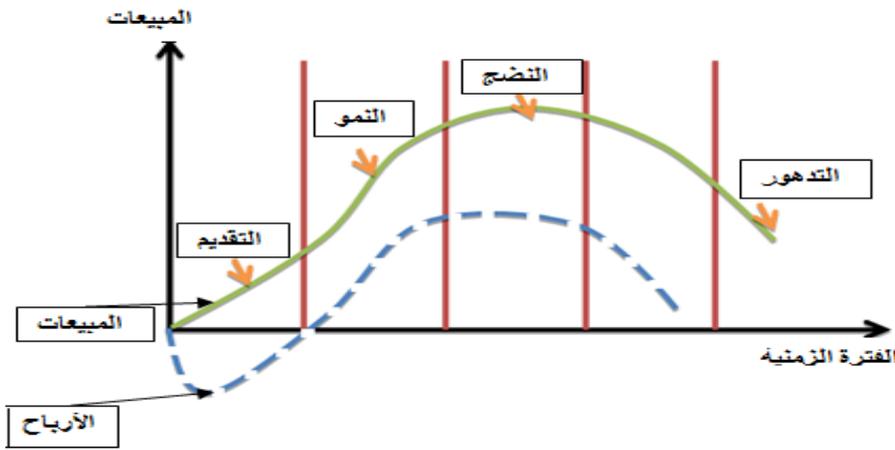
- أ. **مرحلة التقديم:** وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة عرض المنتج في السوق وتعتبر المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج، والمستهلك يكون لا يعلم شيئا عن المنتج للوهلة الأولى، لذا تمتاز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات وكذا تتكبد المؤسسة المنتجة نفقات كبيرة للترويج للمنتج وتوزيعها، وتأخذ عملية تحقيق الأرباح وقت طويلا والمنافسة تكون قليلة وهذا بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق.
- ب. **مرحلة النمو:** وتسمى بمرحلة قبول السوق للمنتج، وتتسم هذه المرحلة بزيادة النمو في المبيعات وتحقيق الأرباح، ويبدأ المنافسون في الدخول السوق بأعداد كبيرة مما يقود إلى سياسة خفض الأسعار والقيام بحملات ترويج مكلفة وذلك لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في شراء المنتج.
- ت. **مرحلة النضج:** وهي أطول مراحل دورة حياة المنتج، كما تعد من أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي، ورجال التسويق يهدفون للوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت ويحاولون البقاء فيها، أطول فترة ممكنة والمبيعات

<sup>1</sup> - مأمون ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

تكون في ذروتها وكذلك الأرباح، والمنافسة تكون شديدة، وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة تطوير المنتجات بهدف إطالة هذه المرحلة.

ث. مرحلة الانهيار ( التدهور ) : وهي المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج، والتي يؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتحول المنظمة للإنتاج منتج جديد للدخول به للسوق مرة أخرى، وفي هذه المرحلة تنقلص نفقات الترويج أو تتوقف تماما تتبع سياسة تخفيض السعر كوسيلة لترويج المبيعات<sup>(1)</sup> . ويمكن تمثيلها وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2): مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: منير أو سرير، استراتيجية التسويق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05،

2005، ص 30.

#### رابعا: مزيج المنتجات

سننتظر فيما يلي الى تعريف مزيج المنتجات وابعاده

**1-تعريف مزيج المنتجات:** هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، أو هي مجموعة خطوط وأصناف المنتجات المعروضة للبيع إلى المستهلكين.

قد يكون المزيج مكون من منتج واحد، ويسمى المزيج البسيط، وقد يكون متكون من مجموعة خطوط منتجات يسمى بمحفظة المنتجات.

#### 2-أبعاد المزيج: لمزيج المنتجات ثلاث أبعاد:

- العمق: ويقصد به عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط إنتاج.

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

- الاتساع: ويتمثل في عدد خطوط الانتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.

- الطول: ويدل على مجموعة المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتجات.

خامسا: سياسة المنتج : إن سياسة المنتج تولي الاهتمام بثلاث محاور أساسية<sup>(1)</sup>:

- يتضمن المحور الأول جوهر المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلك ويحقق المنفعة الأساسية من وراء استخدامه.

- ويتضمن المحور الثاني كل ما هو متعلق بمظهر المنتج من شكل وغللاف وعلامة تجارية والجودة والتنوعية.

- ويتضمن المحور الثالث المنافع الاضافية مثل خدمات التركيب والتوصيل والسداد والضمان وخدمة ما بعد البيع. وتتألف سياسة المنتج من عدة سياسات فرعية أخرى يمكن إجمالها في:

- سياسة سلسلة المنتجات: يتركب مزيج المنتجات من عدة سلاسل من المنتجات، ونقول عن سلسلة من المنتجات أنها سلسلة إذا كانت مترابطة وتوجه إلى نفس الزبائن أو تباع في نفس نقاط البيع ويتم الاهتمام هنا بدراسة سلسلة المنتجات وبمعرفة أنواع المنتجات المصنعة والمباعة واتساع وعمق السلسلة ومعرفة المبيعات والعوائد مقارنة بالمنافسين.
- سياسة العلامة: العلامة التجارية هي اسم، عبارة، رمز، إشارة، رسم أو مجموعة من كل هذه العناصر تسمح بتعريف السلع أو الخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين وهي تختلف عن المنافسين. وتسمح العلامة بتمييز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة، وإعطائه هوية فريدة، كما تعتبر حامل اتصال مهم لذلك تعنى المؤسسة بناء هذه العلامة.

وتتبع المؤسسة واحدة أو أكثر من السياسات الآتية:

✓ علامة واحدة لكل المنتجات.

✓ علامة واحدة لكل سلسلة منتجات.

✓ علامة لكل منتج.

✓ علامة واحدة لمنتجات مختلفة.

- سياسة الجودة والخدمة: على المؤسسة تسيير جودة منتجاتها، فالجودة تقوم على عنصرين هما الموضوعية والذاتية،

الجودة الموضوعية هي تلك التي تنجر عن المكونات الفيزيائية للمنتج، أما الجودة الذاتية فهي مدى تحقيق الرضا

<sup>1</sup> - بوغراة محمد، دور سياسة المنتج والسعر في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمي، جامعة ورقلة، الجزائر، دفعة 2013، ص ص 13-14.

للمستهلك بواسطة مدركاته وتوقعاته والخصائص التي يتصورها والتي ترتبط بالمنتج، أما الخدمات فتتضمن الخدمات المرفقة المرتبطة بالمنتج.

- **سياسة التغليف:** حيث يسمح التغليف الجيد بتخزين ونقل السلعة وكذا حمايتها، إضافة إلى كونه رجل تسويق صامت من خلال مساهمته في نقل المعلومات، جذب الانتباه، ووصف المنتج ومواجهة المنافسين.

### المطلب الثاني: الفرص المتاحة لترويج المنتجات

عند اضافة منتجات جديدة يتبادر في الأذهان سؤالين لا بد من الاجابة عنهما:

- هل هناك فرصة اقتصادية كافية أمام المنتج حتى ولو كان انتاجه ممكنا من الناحية الفنية ؟
  - هل في إمكان المؤسسة أن تشغل هذه الفرصة الاقتصادية بشكل سهل ؟
- هناك فرص متاحة أمام المؤسسة لإدخال منتجات جديدة تتمثل في <sup>(1)</sup>:

#### أولاً: نمو المؤسسة

في كثير من الأحيان يكون بإضافة منتج جديد أثره على نمو المؤسسة، قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تملك مؤسسات أخرى بأكملها، وبذلك تضيف إلى خطوط منتجاتها منتجات تلك المؤسسة.

#### ثانياً: الطاقة الزائدة

المقصود بالطاقة الزائدة هو نوع العطل الذي يمكن استغلاله بطريقة مربحة بإضافة منتج جديد ويمكن أن نقول أن المنتج الجديد يستوعب الطاقة الزائدة، إذا كانت تكلفة المؤسسة للإنتاج هذا المنتج وبيعه أقل ما تتكفله مؤسسة جديدة تقام من أجل انتاج هذا المنتج فقط، بمعنى تكون الطاقة الزائدة مصدر ميزة التنافسية من ناحية التكاليف تتمتع بها المؤسسة تنتج منتوجات متعددة وتتفوق بها على مؤسسة تنتج منتوجاً واحداً.

<sup>1</sup> - رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

## المطلب الثالث: اسباب اضافة منتجات جديدة ومعايير قبولها

بحكم بيئة الاعمال التي تتميز بالمنافسة الشديدة يتحتم على المؤسسة في كل مرة تقديم منتجات جديد تلي متطلبات واحتياجات الزبائن كما ان للمنتجات الجديدة معايير قبول تعمل بها المؤسسة اثناء قيامها باعداد تقارير اضافة المنتجات .

## اولا: أسباب اضافة منتجات جديدة

يمكن ايجاز أسباب إضافة منتجات جديدة في النقاط التالية: (1)

- التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسة ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وابداعات في هذا المجال أو ذاك.
- تغير أذواق المستهلكين.
- المستهلك أصبح أكثر دقة في اختيار السلعة التي ترضي رغباته مما يؤدي إلى الضغط على المؤسسات من أجل البحث عما يناسب رغباته وحاجة المستهلك.
- الاستفادة من التسهيلات الانتاجية.
- زيادة القدرات التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة.
- العمل على زيادة مبيعات المؤسسة وريحيتها.
- الحصول على الحصة السوقية المتاحة أمام المؤسسة.
- التقليل من المخاطر التي تصدر من المنافسين.
- اكتشاف منتجات جانبية كانت المؤسسة قد أغفلتها ووجدت فيها فرص جديدة في تحقيق الأرباح وتخفيض التكاليف.
- إضافة وظائف جديدة نتيجة لتقديم منتجات جديدة وبالتالي عدم الاستغناء عن العمالية الحالية.
- يساهم نشاط الابتكار المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية.

## ثانيا: معايير قبول اضافة منتجات جديدة:

ان تحقيق الارباح القصوى قد لا يكون الهدف الاستراتيجي الوحيد للمؤسسة التي هي بصدد تقرير اضافة منتجات جديدة الى مزيج منتجاتها اذ ان هناك معايير اخرى مساعدة يمكن استخدامها والاستعانة بها في اتخاذ قرار بقبول

<sup>1</sup> - مأمون ندم عكروش، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

المنتجات المقترحة وهناك بعض المعايير التي تؤدي الى قبول اضافة منتوجات جديدة ويمكن استخدام هذه المعايير لدعم التقديرات الخاصة بالارباح المتوقعة من اضافة المنتج الجديد

**اولا التداخل في العلاقة من ناحية الطلب** من العوامل الهامة التي ينبغي ان تؤخذ في الاعتبار حين تقرير اضافة منتجات جديدة الى مزيج المنتجات الحالي العلاقة بين خصائص الطلب على هذه المنتجات وخصائص الطلب على المجموعة القائمة من المنتجات .

ولكن ماهي انواع العلاقات في الطلب بين المنتج المقترح اضافته وبين القائم او المنتوجات القائمة والتي تعمل على تحسين فرص نجاحها

وقد يكون المنتج الجديد اما منتج بديل للمنتج القائم او قد يكون مكملا له فاذا كان المنتج المقترح بديل فان ذلك يعني من الناحية الاقتصادية ان المبيعات منها ستخف اذا خفض سعر المنتج الاصلي بينما يكون المنتج مكمل اذا زادت مبيعاته نتيجة خفض المنتج الاصلي .

### ثانيا الاستفادة من المعرفة الفنية و الإدارية التي تتميز بها المؤسسة

بطبيعة الحال فان المنتجات الجديدة تستخدم المعرفة المتميزة في المؤسسة والناجحة عن القدرة على البحث وفي هذه الحالة تختار المؤسسة المنتجات الجديدة والمتولدة من قسم البحوث فيه والتي تتوفر فيها مميزات تجعل من الصعب تقليدها من المؤسسات المنافسة الا بعد فترة من الزمن تتمكن المؤسسة خلالها من الحصول على الارباح الابتكارية والعكس بالنسبة للمنتجات التي انحدرت من المنتوجات الشائعة وبالتالي تستغني عنها المؤسسة .

### ثالثا الاستفادة من التسهيلات الإنتاجية المتاحة من الاختبارات الواسعة الاستخدام كشرط لإضافة منتج جديد ان

يكون بالإمكان انتاج المنتج الجديد بالتسهيلات القائمة وبتسهيلات انتاجية قريبة الشبه بالقائمة فاذا كان المنتج يستخدم التسهيلات القائمة فان القرار يتوقف على وفورات استخدام الطاقة الزائدة وقد تتطلب المنتجات الجديدة في بعض الاحيان اضافات الى التسهيلات القائمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - صالح الشنواني اقتصاديات الاعمال مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية مصر 2000 ص 138 .

## خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الاحاطة بكل من استراتيجيتي الاعلان والتنوع، وذلك من أجل معرفة الأسس التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند تنفيذ هاتين الاستراتيجيتين.

ولقد رأينا بأن استراتيجية الاعلان تتطلب جهود غير شخصية من أجل تنفيذها، لكن ذلك يتطلب حسن الاختيار للجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه الاستراتيجية.

كما تتطلب استراتيجية التنوع على المؤسسة باعتبارها القائمة على تنفيذ هذه الاستراتيجية تحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، ومعرفة الظروف المحيطة بالبيئة الصناعية المتواجدة فيها من أجل زيادة فرص النمو، أن تبني المؤسسة لكل من استراتيجيتي الاعلان والتنوع يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، لكن ذلك يتوقف على مدى معرفة المؤسسة لكيفية تطبيق هاتين الاستراتيجيتين من خلال معرفة ومواجهة نقاط الضعف، وكيفية الاستفادة من نقاط القوة لديها.

## تمهيد:

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيرا إذ يقضي المسيرون جزء كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم، وقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في هذا الموضوع من قبل المؤسسات بتنسيق مع الجهات البحثية من أجل الوصول إلى الأسرار والأسس التي تستطيع من خلالها المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير واحتياجات الزبائن تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر بتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزان تنافسية قوية ودائمة لتواجه هذه المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها.

ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية للميزة التنافسية من خلال المباحث

التالية:

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية .

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية .

المبحث الرابع: اسس بناء الميزة التنافسية .

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية يجدر بنا تعريف المنافسة، لأن هناك فرق مفاهيميا بينها وبين التنافسية، وعلى الرغم من هذا الاختلاف المفاهيمي بين المصطلحين، إلا أن كل منهما يعتبر من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها في أي إطار تحليلي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: تعريف المنافسة و أشكالها

تتميز بيئة الاعمال في الوقت الحالي باشتداد الصراع بين المؤسسات الاقتصادية حول من يملك قدر اكبر من الحصة السوقية وجذب عدد كبير من المستهلكين وكذلك من اجل الوصول الى اقصى الارباح الممكنة كذلك الاستمرار والبقاء في السوق .

#### أولاً: تعريف المنافسة

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة لذا يتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

- تعرف المنافسة على أنها " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"<sup>(1)</sup>.
  - وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي القائم بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان خدمات ما بعد البيع<sup>(2)</sup>.
- يصف Rabin Cooper المنافسة انطلاقاً من ثلاث عوامل وهي السعر، النوعية، الوظيفة والتي تعرف بـ "ثلاثية الاستمرار أو البقاء Suvival triplet"<sup>(3)</sup> ، أن العلاقة بين العوامل الثلاثة موضحة بالشكل رقم (2-1).

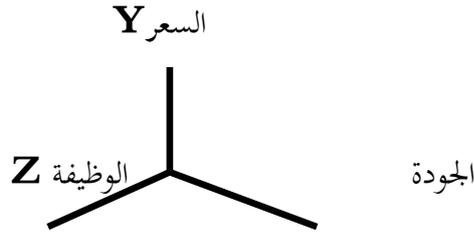
(1) - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

11.

(2) - شارل هيل، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2008، ص 183.

(3) - jonl. Daly, pricing for profitability, ACTIVITY- Based pricing for competitive advantage, jonnwiley. Esons.incnew.york.p 42.

الشكل رقم (2-1): ثلاثية البقاء.



Source :Jon. Daly, pricing for profitabilité, ACTIVITY- Bosepricing for compétitive advantage, jonnwiley. Esons.inc new.york.p 42.

حسب Rabin Cooper: فإن الصراع بين المنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة، ووظيفة المنتج وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد، فال محور  $Y$  على سبيل المثال يوفر العديد من الفرص للتمايز، قطاع السيارات.

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والوصول على حصة سوقية أكبر أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم خدمات ما بعد البيع،...

ثانيا: أشكال المنافسة: تنقسم المنافسة إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية وهي:

1- المنافسة حسب هيكل السوق: ونجد فيها ما يلي <sup>(1)</sup>:

- المنافسة التامة: تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلعة متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون التعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات للمادة للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات الجزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة ما تبعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحده ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن الادعاء بالمنافسة التامة.

<sup>(1)</sup> - بن شي يوسف، مخفي أمين، دور الاستراتيجيات التنافسية، في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة للملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة وهران، 2002 ص85

- **الاحتكار التام:** يمكن اعتبار الاحتكار التام كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في انتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد الذي يقابله عدد كبير من المشتريين وهذا ما يسمى باحتكار البيع وقد يكون المشتري واحد، يواجه عدد كبير من البائعين، يكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل.

- **المنافسة الاحتكارية:** وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى صعيد تحديد أسعار المنتجات ما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل من مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها "عبارة عن تداخل عنصرى للمنافسة التامة والاحتكار معا، إذا أن كل منتج في قطاع يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين"

- **إحتكار القلة:** وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني مريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هو في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه .

## 2- المنافسة حسب السعر<sup>(1)</sup>:

وتنقسم إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية.

- **المنافسة السعرية:** وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.

- **المنافسة الغير سعرية:** وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل المنتج، الخدمة، التوزيع، الترويج.

(1) - كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة اعمال ، جامعة المسيلة، الجزائر، الدفعة 2007، ص 120.

### 3- حسب ما يتم التنافس عليه <sup>1</sup> :

وتنقسم إلى ثلاث أقسام وهي:

- منافسة فيما بين المنظمات :وهنا تكون المنافسة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، هذا من حيث تحقيق مبيعات أكبر أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

منافسة شاملة: وتعني أن هناك فيما بين المنتجات والخدمات المختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

### المطلب الثاني: تعريف التنافسية وأسبابها

بظهور العولمة وانفتاح اسواق العالم على بعضها البعض ظهرت التنافسية بين الدول والمؤسسات الاقتصادية، وفي هذا المطلب سنتناول مختلف تعاريف التنافسية في مستوياتها الثلاث واسباب حدوثها.

### أولاً: تعريف التنافسية

مع بداية التسعينات ظهرت أهمية العودة إلى تعريف التنافسية كنتيجة للنظام الاقتصادي الجديد ودخول العولمة ضمن الحسابات الجديدة، ويرتكز تعريف التنافسية على ثلاثة مستويات.

### 1- على مستوى الدولة:

يعتبر إقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي <sup>(2)</sup> ، أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية<sup>(3)</sup>.

وينسجم هذا التعريف كثيرا مع تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE الذي يتناولها من منظور القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل<sup>(4)</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن وصف التنافسية بأنها ذلك المفهوم الذي يقوم على أساس امتلاك الدولة القدرة على التنافس في الأسواق العالمية، ونظرا لعدم قدرة الدولة على التدخل المباشر في العملية الإنتاجية في ظل اقتصاد السوق، فإن التنافسية يقصد بها القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية كالتضخم، سعر الصرف، وحجم العمالة... الخ وقدرتها على خلق المحيط المناسب للنشاط الاقتصادي.

(1) - كباب منال، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

(2) - ab dahah a lavoit ,la compétitivité internationale stratégies pour les entreprises françaises, France: harmattan , 2005, p 41.

(3) - ibid, p 41.

(4) - ibid, p 41.

**2- على مستوى القطاع:**

من الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير المتكافئ لأن النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى ثم أن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون أخرى، وإن كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإنه يكون ذو تنافسية إذ كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل نمو الاقتصادي وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم والحماية<sup>(1)</sup>.

**3- على مستوى المؤسسات:**

باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني والنتائج الايجابية على المدى الطويل هي انعكاسات للقدرة التنافسية للمؤسسة ففي تعريف لـ "ج.ل. ميشالي" فإن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظرياتها في نفس القطاع فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية مما يعني ضعف تنافسياتها<sup>(2)</sup>.

**ثانيا: أسباب تنافسية المؤسسات :**

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك الأسباب (3) :

- أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق.

(1) - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر ، دفعة 2009، ص 11.

(2) - المرجع نفسه ، ص 11.

(3) - علي السلمي، إدارة التنافسية، مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، مصر 6-8 ديسمبر 2006، ص 15.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين عدة بدائل الإشباع رغبتهم بأقل شروط والتكاليف ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا التنافسية.
- وكنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المنافسة، مما يضع المنافسون في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لإرضاء الزبائن والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.
- المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية ومعايير تحديدها.**

ان اي مؤسسة اقتصادية اذا ارادت معرفة وضعيتها التنافسية هناك عدة مؤشرات دالة على ذلك كالربحية وتكاليف الصنع وحجم المبيعات وغيرها من المؤشرات كما ان هناك معايير لتحديد تنافسيتها .

**أولاً: مؤشرات التنافسية :** إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة، على عدد من المؤشرات أهمها<sup>(1)</sup> :

**1-الربحية:**يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة كما أن الحصة من السوق هي الأخرى

تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

(1) - سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ما ستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محمد اولحاج ،البويرة ، الجزائر، دفعة 2014، ص ص 41-42.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصر هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

**2- تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً على تكلفة الصنع المتوسطة وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو إعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من التوسعات على المستويات المحلية والدولية كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحري دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

**4- الحصة السوقية:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الجدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الجدية بمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترحم إذن المزايا في الإنتاج أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

ثانيا: معايير تحديد التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي (1) :

أ- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

● **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة، وخدمات ما بعد البيع.

● **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

● **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن تتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية

● **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الرابع: استراتيجيات التنافسية.

تعتبر الاستراتيجية التي تختارها المؤسسة في مجال التنافس من الامور المهمة التي تعطي لها اهمية بالغة وفي هذا

المطلب سنذكر اهم الاستراتيجيات التي وضعها كل من فليب كوتلر و بوتر

أولا: الاستراتيجيات التنافسية التي وضعها **Kotler**:

حسب تقسيم الذي وضعه "فليب كوتلر" فإن المؤسسة أمام تبني إحدى الاستراتيجيات التالية (2) :

**1- إستراتيجية القائد:** في أغلب قطاعات النشاط توجد هناك مؤسسة تعرف بأنها قائد السوق، القائد دائما

يأخذ المبادرة في تعديل الأسعار، إطلاق منتجات جديدة ويملك أكبر نظام توزيع وأعلى ميزانية ترويج ويشكل قطب مرجعيا يحتم على المنظمات الأخرى مواجهته أو تجنبه.

هدف القائد دائما هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق ولكي تحافظ على هذه المرتبة يجب عليها الاعتماد على

ثلاث حلول زيادة الطلب الأولى، حماية الحصص من السوق، توسيع حصة السوق.

(1) - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر، 2007، ص 39.

(2) - عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف، الجزائر، دفعة 2011، ص 94-95.

**2- إستراتيجية المتحدي:** إن كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضع المتحدي وهي مؤسسات كبيرة قد تعاني مآزق في مسيرتها لذا فهي إما تبحث دائما في زيادة حصتها من السوق أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة.

**3- إستراتيجية التابع:** لقد مرت ثلاثون سنة على المقال الذي أعده تيودور ليغيث بعنوان: " التقليد المبتكر" والذي يشيد فيه بأهميته انتهاج سياسة التقليد من حيث المردودية مقارنة بسياسة الابتكار لأن هذه الأخيرة قد تكلف متبنيها عدة تكاليف منها التصميم، التوزيع والإعلان الشهاري للمنتج ولا يجب أن نعتقد بأن المنظمة التابعة لا تملك إستراتيجية، بل يجب أن تحافظ على وضعيتها عن طريق التجديد والبحث عن رضا زبائنها بالدرجة الأولى.

**4- إستراتيجية المتخصص:** تتواجد في كل قطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، هي تبحث دائما عن منفذ تتخصص فيه وتكرس كل نشاطاتها دون أن يكون للمؤسسات رد فعل.

#### ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية لـ porter

يوصى "مايكل بورتر" بأن أي مؤسسة تعمل بضاعة معينة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في نفس الصناعة من خلال إتباع إحدى الاستراتيجيات التالية<sup>(1)</sup> :

**1- إستراتيجية الزيادة في التكلفة:** والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليدها.

**2- إستراتيجية التمييز:** وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، تركز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحوافز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

**3- إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة قطاع محدود من السوق المستهدفة والتركيز الكامل عليها، ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات، أو خدمة العملاء.

(1) - شيشة نوال، زيني فريدة، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القرارات التنافسية الاقتصادية، مداخلة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 2003، ص ص 6-7.

## المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات كان محورها ماهية الميزة التنافسية، وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والاتجاهات وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، خصائصها وشروطها، ثم إلى تحديد أنواع ومحدداتها، ثم أبعادها ومعايير الحكم على جودتها، وأخيرا إلى أهداف خلقها وأسباب تنميتها وتطويرها.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها

لقد اختلف علماء الاقتصاد حول اعطاء تعريف موحد ودقيق فكل واحد ينظر إليها من جانب يختص به وفي هذا المطلب سنحاول اعطاء اهم التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية هذا من جهة ومن جهة اخرى سنذكر اهم خصائصها والشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية .

## أولا: تعريف الميزة التنافسية.

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لا بد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم " الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصيص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو.

وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية من خلق الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية.

يعرف (M.poter): الميزة التنافسية بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>(1)</sup>.

كما يعرفها (Philip koter) على أنها: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>- M. Porter, **avantage conscientiel des nation**, inter édition, paris ,France ,2000, p 84.

<sup>(2)</sup>- Philip kotler, Bernard dubais et de lphine manceau, **management marketing**, 11 eme édition. peasson, paris, France, 2004 , p 265

وتعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتماد إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى<sup>(1)</sup>. وفي تعريف اخر للميزة التنافسية "هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوكى الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى، حيث نجد التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر للميزة التنافسية في حين التعريف الثاني أو الرابع فقد ركزا على قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بأسلوب معين والقيمة على الترتيب أما التعريف الثاني يركز على عنصر التفوق الذي تحققه المؤسسة، وأخيرا نجد التعريف الخامس ركز على بناء المكانة الذهنية عند الزبون.

إستنادا إلى سبق يمكن أن نلخص أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمته مضافة بفضل الإستراتيجية التي تبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات أو مرونة عملياتها... الخ أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكتسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

**ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:** للميزة التنافسية خصائص نوضحها من خلال ما يلي<sup>(3)</sup>:

- 1- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 2- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- 3- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير
- 4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

(1) - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 37.

(2) - المرجع نفسه، ص 37.

(3) - سلطاني مريم، الاتصال التسويقي ودوره في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، الجزائر، دفعة 2012، ص 24.

5- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين، ومقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ثالثا: شروط الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية<sup>(1)</sup> :

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
- الاستمرارية: معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها وإغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشّة يمكن اتلافها وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من المية التنافسية ويحددها في السعر<sup>(2)</sup>، الجودة، القيمة المدركة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع أما أعلى الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما :

أولا: ميزة التكلفة الأقل.

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، أن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل ( تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى).

<sup>(1)</sup> - سلطاني مريم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>(2)</sup> - nabil mazoughi - nedra bohiri, **l'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes l'impact sur la fonction sur logistique**, dousse, tunisie, 2-3 juin, 2005, p 104.

<sup>(3)</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## 2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور

التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup> :

- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق كذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.
- **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، لأنه لا ينبغي التركيز على التكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة للنظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة لقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
- **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز هي:

- مراقبة الإجراءات، مراقبة التكامل، مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة، مراقبة التموقع ( التموضع) مثل الموقع الجغرافي.... الخ، مراقبة الرزنامة.

## 3- الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- التركيبي على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل البيع والخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها.
- إهمال أنشطة التمويل.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف
- النقص في استغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها.
- تخفيضات متناقضة في السعر
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة.
- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

<sup>(1)</sup>- M.porter, of cit, p p 128-130.

<sup>(2)</sup>- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص 52.

ثانيا: ميزة التمييز.

تعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"<sup>(1)</sup>.

فإن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

**1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز:** نوردتها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج سلعة أو خدمة، وبدرجة تميزه من غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

**2- الحصول على ميزة التمييز:**

للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التسيير وهي كما يلي<sup>(3)</sup>:

- **الإجراءات التقديرية:** يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات وتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تمييز في عدة أشكال منها خصائص وكفاءات المنتجات، الخدمات المقدمة، وجود وسائل الإنتاج... الخ.
- **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين.

- **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها،

حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.

- **الرزنامة:** المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها،

حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

(1) - بيت أحمد، أوكيل رايح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة شلف، الجزائر، 2008، ص 2.

(2) - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(3) - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، دفعة 2007، ص 38.

- **الموقع (الموضع) :** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

- **التكامل :** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا ( من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة.

### 3- الأخطاء الواجب تفاديها: ومنها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- التميز المفرط: أي يجب لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدف سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.
- سعر إضافي مرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التمييز
- التركيز الشديد على المنتج أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
- من خلال ما تم التطرق إليه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاث معايير وهي<sup>(2)</sup>:

**أولاً: مصدر الميزة:** ونميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

**1- مزايا تنافسية من رتبة منخفضة:** وهي سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من

اليد العاملة والمواد الخام.

**2- مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة:** تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، أو العلامة التجارية،

العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

\* يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريب خاص على القدرات

الفنية الداخلية.

\* مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيبة مع كبار العملاء.

(1) - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) - الميهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2005، ص 126.

\* تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، علاقات وثيقة مع العملاء.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

" في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يكن للمنافسين تجسيد أو التقلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا".

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

"يجب أن تتحرى المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة وهي مرتبة مرتفعة".

المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها.

ان المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن النجاح الدائم لا بد عليها وبكل استمرار ان تطور من ميزات التنافسية ولتحقيق الاهداف التي تريد الوصول اليها .

أولا: أهداف خلق الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:

- خلق فرص تسويقية جديدة مثل سرعة "motorola" تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول.  
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقدة لا تستطيع معرفته الأمن خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.  
تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

(1) - قويدر لويوة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2006، ص 9.

## ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاء مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي<sup>(1)</sup>:

\* **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ.

\* **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

\* **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ.

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ.

\* **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

\* **حدوث تغييرات في القيود الجمركية:** إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر في حد ذاتها بقدر ماهي تهدد لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التمييز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض إمتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

(1) - سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

## المبحث الثالث: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

مكنّت المساهمة القيمة التي قدمها M. porter عام 1980 فيما يتعلق بتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي ببناء نظرية مهيكلة لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، والتي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية، وكذا الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها ( الاستراتيجيات التنافسية)، بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة ( سلسلة القيمة) سنة 1985، والتي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي نشأ من تسرع نشاطات أساسية وداعمة تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بتصميم، إنتاج وتسويق منتجاتها، حيث أن كل نشاط بإمكانه المساهمة في ذلك سواء على مستوى متدنية التكاليف أو التمييز.

ورغم أهمية المقاربة الهيكلية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية، وإلا كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى، والتي مهدت لظهور مدخل الموارد الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الإستراتيجية، والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، حيث سنحاول في المبحث إبراز أهم المقاربات المشكلة لمدخل الموارد.

## المطلب الأول: المقاربة المبنية على الموارد.

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي ترتكبه النظرية الهيكلية، فالجهود الذي ميز نظرية "M.porter" في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة إلى تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيها بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات.

## 1- أصل مقارنة الموارد:

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من Darid Ricardo, Say وأعمال S hemputer، حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حين تمثل أعمال David Ricardo في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم

من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالريح والمنافسة<sup>(1)</sup>.

حيث كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، ويعبر " Edith penrose " من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري وحسب " Edith penrose " فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي<sup>(2)</sup> :

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.
- قدرة الإدارة على مخرج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية.
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقي الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال wernerfelt عام 1984 الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبني تعريف لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة التي تواجهه المؤسسات عند اكتساب موارد جديدة، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما أضاف " wernerfelt " إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصية أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازه باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحنى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة، ( لأنها تقود إلى أرباح عالية).

تبرع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، وتصب في خدمة وتفعيل مقارنة الموارد وتمثلت في أعمال " Barney 1986/1991 "، " cool 1989 "، " Grant 1991 " حيث يمثل كل هؤلاء المؤسسين لنظرية الموارد

(1) - سمالي محضية، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004، ص 3.

(2) - المرجع نفسه، ص 156.

التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتشكّل بذلك ملامح نظره جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية.

**2- فرضيات نظرية الموارد ومبادئها :** أهم الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد ما يلي :

**2-1 فرضيات نظرية الموارد:** المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين<sup>(1)</sup> :

**أ- التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ، ماهي إلا متغيران قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

**ب- نسبية حركية للموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفق لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو

ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

**2-2 مبادئ نظرية الموارد:** تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في<sup>(2)</sup> :

- تطور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات الناتجة من الموارد.

- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات.

- الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف إستراتيجي أساسي

والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

**3- منهجية نظرية الموارد:**

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الإستراتيجي بإختيار الأسواق الهدف، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة

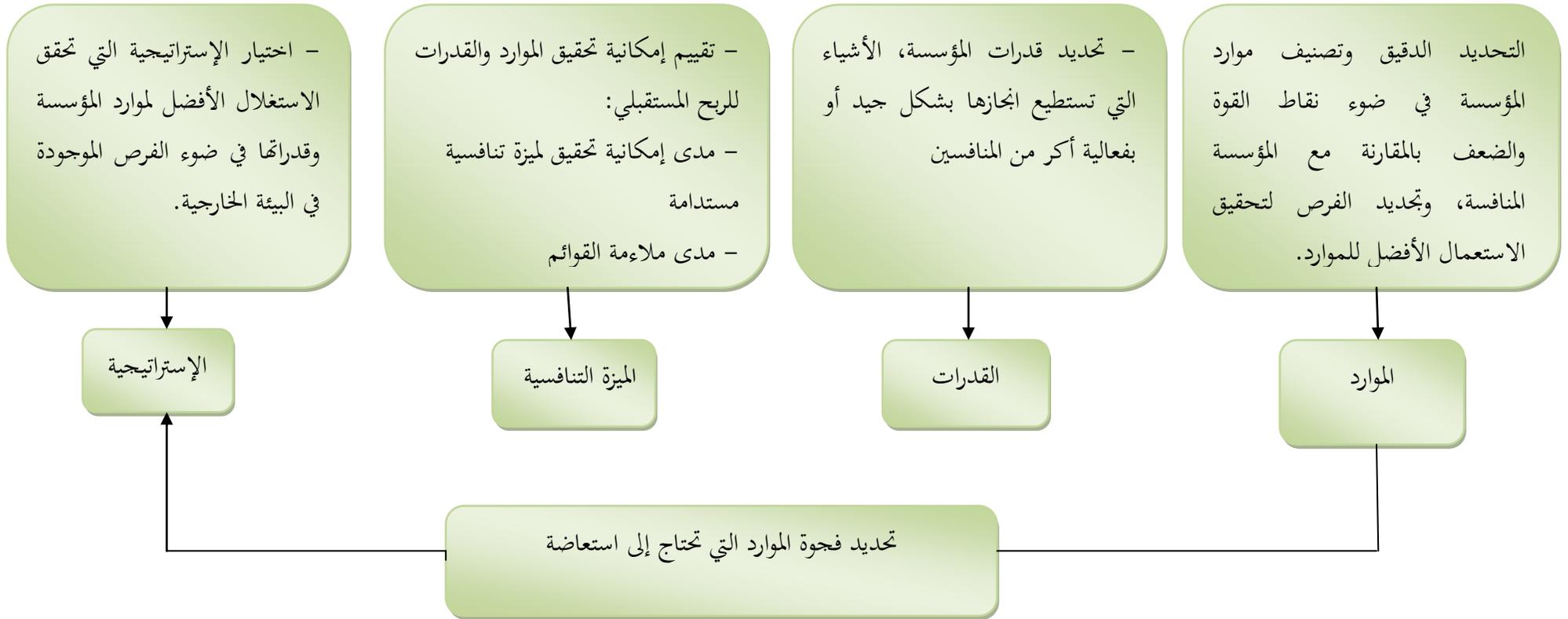
(1) - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 83.

(2) - المرجع نفسه ، ص ص 83-84.

- لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولوا المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في<sup>(1)</sup>:
- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.
  - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
  - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذ تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة أنجهاها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها.
  - اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتها من قبل المنافسين.
  - تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

(1) - موساوي زهية، خالد دي حديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005، ص 174.

الشكل رقم (2-2): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.



المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 118.

## المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات.

جاءت مقارنة الكفاءات كإمتداد لمقاربة الموارد حيث اعتبر مؤسسها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات ( الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريبية، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها، حيث تفترض هذه المقاربة المؤسسية كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها إلى السوق.

يتزعم هذه المقاربة كل Hamel prahlad الذين استعمالا عبارة "core compétence" للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها، والتي تكتسي طابعا نظاميا وذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال عدد ماي - جوان 1990م، بعنوان "the core competence of the coporation" والأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة هي المقالات التابعة لهما (Hamel and prahlad) سنوات " 1990م، 1991م، 1993م، 1994م" (1).

وتعود الأسباب الوجيهة التي دعت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما يلي (2):

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة.

- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة، السلوى، ولقد قام "thomes and heene and sancher" بوضع تعريف الكفاءات بأنها قابلية واستعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها كل شيء ملموس وغير ملموس تستطيع استعماله في خلق إنتاج، وبيع منتجاتها في السوق، لتحقيق أهدافها.

وبما أن الكفاءات هي القدرة على التوليف والتحريك لكل من المعارف، المهارات والسلوكات، فإن الاعتماد على اكتساب كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على القائمين على المؤسسة المدراء القيام بعملية تنسيق بكيفية فاعلة للموارد والقدرات لتحقيق كفاءات متميزة حيث أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاد

(1) – celile Dejonx, **les compétences au cour de l'entreprise éditions d'organisation**, paris, 2001, p p 204-206.

(2) - رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 87.

تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الوارد وخلق توليفات جديدة.

وبإختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة ولتحقيق ميزة تنافسية، تعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تجسيدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد، ويستعصي على المنافسين تقليدها هي العامل المحقق للتسيير، حيث أنه في بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة أنها أدمجت مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت خلال فترة الثمانينات وبذلك أعطت هذه المقاربة أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية، الطرق الإدارية... الخ.

وقد ذكر "Hamel" ثلاث خصائص تميز الكفاءات الأساسية هي<sup>(1)</sup>:

- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن.
- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة، والقدرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين.
- كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة والتميزة.
- كما ميز "Hamel" بين ثلاث مجالات كبرى يمكن أن تتجلى الكفاءات الأساسية على مستواها هي:
- **مجال الدخول إلى السوق:** فالكفاءات الأساسية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية من مبيعات، توزيع إدارة العلامات... الخ.

- **مجال المسار الإنتاجي:** أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم، ومرونة في العمليات، وبسرعة في التنفيذ واحترام آجال الانجاز والتسليم

- **مجال المساهمة الوظيفية للمنتج:** كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتفوقه.

هذا المجال الثالث حسب "Hamel" له أهمية بالغة لأن الفروقات التي قد تكون ما بين المؤسسات في المجالين السابقين قد يتم تجاوزهما سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، ومن هنا كان ولا بد من مراعاة

(1) - رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 89.

التوازن فيما يتعلق بهذه المجالات الثلاثة حتى لا تفقد التميز الحاصل في مجال الكفاءة بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول أن امتلاك القدرة على التوليف والتحريك للكفاءات وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسة (العولمة، التكنولوجيا... الخ)، الأمر الذي يتطلب تكييفاً ثابتاً للموارد والقدرات الحالية مع التغيرات في شروط المحيط، من خلال تطوير الكفاءات وهو الشيء الذي تهدف إليه البرامج التكوينية قصد التزامن مع متطلبات المحيط المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى أن الكفاءات التنظيمية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، فالكفاءات تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، كما أن الكفاءات كقدره على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية ( علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاقد "synergie" التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده ونقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية، وهو ما ذهب إليه كل من "sanchez and thomas and heene"

يرى كل من "sanchez and heene" أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري وحوصلة للنظريات والنماذج على امتداد مراحل تطوير الإدارة الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: مقارنة القدرات الديناميكية.

تحاول مقارنة القدرات الديناميكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير، حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته النظرية السابقة الذكر ( نظرية الموارد) بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة، وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة وتغير بيئة الأعمال، ومنه الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويرى كل "shuen and teece and pisano" أن مقارنة القدرات الديناميكية جاءت لوضع أطار لدمج الاختلافات الفكرية التقليدية في المجال الاستراتيجي، المتمثلة في القوى التنافسية لـ "M.porter" نظرية الألعاب والمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات إلى جانب هذه التيارات الثلاث يقترح كل من "Shuen and teece and pisama" التركيز على أنواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل صناعة معرضة لتغيرات تكنولوجية سريعة.

فنظرية القدرات الديناميكية ترى أن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساساً في البحث عن خلق الثروة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نقود السوق، إذ أن كل من "shuen and teece" يفرقون بين

مدلول الموارد والقدرات، يؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساسا بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة تغير سريع ومستمر. أن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تندرج مع منظور نظرية الموارد في تباين الموارد والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، إلا أنها تركز على الموارد غير الملموسة، كما أنها تسعى إلى تفسير مدى إمكانية مؤسسات معينة تتعرض لتقلبات سريعة بفعل القوى التنافسية والإبداعات التكنولوجية في أن تخلق وتتملك الثروة<sup>(1)</sup>.

(1) - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2014، ص 132.

**المبحث الرابع: أسس بناء الميزة التنافسية.**

إن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يبقى محكوما بمدى تفاعل مختلف المحددات الرئيسية وهي التحكم في القوى البيئية المحيطة واستخدام الأمثل للمصادر.

**المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية**

وضع الاقتصادي مايكل بورتر (porter) نموذجا لتحليل الصناعة وقوى التنافس حيث يرى بأن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس.

ويشير تحليل هذه القوى إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع الصناعي من خلال مردود وكثافة المنافسة فيه ويؤكد بورتر على ضرورة التمييز بين الهيكل الأساسي للقطاع والعوامل التي من شأنها أن تؤثر على المنافسة ومردودية القطاع مثل اضطرابات الوضعية الاقتصادية خلال الدورة الاقتصادية، الارتفاع المفاجئ في الطلب، وندرة الموارد الأولية... الخ<sup>(1)</sup>.

وتتمثل قوى بورتر في:

**1- القوى التفاوضية للموردين:**

إن المؤسسة تلتقي مع الموردين الذي يتحصل منهم على ما يحتاجه من سلع ومواد أولية مقابل دفعها لثمنها في السوق يدعى سوق التموين. والمؤسسة لها تراجع قائمة الموردين فإنها تحتفظ فقط أو تبقى تتعامل فقط مع الموردين الذين لهم عرض ثابت ذو مصدقية، فتحدد عدد الموردين بالنسبة لكل مؤسسة يعتبر أحد سمات المحيط حاليا<sup>(2)</sup>.

**2- الداخولون المحتملون:**

يعتمد تحديد الداخولين الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز التي تؤدي إلى الحد من دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، وعلى رد فعل منافسي القطاع، وترتبط محدودية تأثيرهم بنوعية حواجز الدخول، وتعتبر هذه العوائق من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.

(1) - سهلاي يفضية، بلال أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15

(2) - حيمر مريم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

**3- القوة التفاوضية للعملاء المشتريين:**

هناك حالات معينة يمكن فيها العملاء المشتريين إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر، ويؤثر ذلك على ربحية الصناعة، وتتوقف القوى التفاوضية للمشتريين أو العلاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق<sup>(1)</sup>.

**4- شدة المنافسة في الصناعة:**

تشير شدة المنافسة إلى درجة المراجعة والصراع حول الحصة السوقية داخل الصناعة، ويهتم المحلل أو المدير في هذه الحالة بالمنافسين ونقاط القوة والضعف لديهم وتحركاتهم الآنية والمستقبلية. وتشكل شدة المنافسة خطرا على المؤسسات المتواجدة في الصناعة بما تشبهه من ضغط على السوق والأسعار، كما أن زيادة حدة المنافسة تجبر المؤسسات في بعض الصناعات على تمييز ورفع جودة منتجاتها لتحسين خصائص المنتج أو إضافة تعديلات الجودة المعنوية كالإسم التجاري والشهرة والإعلان لذلك تتصف الصناعة التي يحدث فيها الصراع والمناقشة بخصائص مثل ازدياد حالات خفض الأسعار وما يسمى بتحطيم الأسعار أو زيادة كثافة الحملات الإعلانية، مما يشكل ضغطا هائلا على المؤسسات مما يجعلها تتحلى على جزء من الأرباح في سبيل البقاء والنجاح في هذه الصناعة<sup>(2)</sup>.

(1) - حسين عطا نعيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 99.

(2) - المرجع نفسه، ص 103

**المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية**

في دراسته للميزة التنافسية قام مايكل بورتر بتحديد أربع خواص لحالة الدولة والتي لها تأثيرا هاما على القدرة التنافسية للشركات التي تستوطن هذه الدولة وهذه الخصائص هي موضحة في الشكل الآتي<sup>(1)</sup> :

**1- أوضاع عوامل الإنتاج:**

يتبع (porter) نظرية اقتصادية أساسية في التأكيد على أن عامل المزايا الطبيعية - تكلفة وجود عوامل الإنتاج- يعتبر محدد رئيسي للميزة التنافسية التي يتعين على البلدان أن تملكها في مجالات صناعية معينة وتشتمل عوامل الإنتاج على عوامل أساسية مثل الأرض والعمل ورأس المال والخامات الأولية، وعوامل متقدمة مثل المعرفة، والمهارة الفنية والخبرات الإدارية والبنية التحتية مثل الطرق والسكة الحديدية والموانئ.

كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع المحددات التنافسية

الأخرى.

**2- ظروف الطلب وأحواله:**

يؤكد (porter) على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية ولا شك أن للشركات حساسية لحاجات أقرب عملائها، وهكذا تعتبر خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا، وفي خلق الضغوط نحو التجديد والابتكار وتحسين الجودة، ويرغم بورتر أن الشركات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية إذ كان مستهلكيها على دراية بالمنتجات العالمية ومحنكين وكثيري الطلب، إذ أن مثل هؤلاء المستهلكين يضغطون على الشركات المحلية لتتبنى معايير عالية للجودة المنتج ولاستحداث منتجات جديدة.

**3- الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة:**

يعتبر وجود الصناعات المغذية أو ذات العلاقة في دولة ما أحد المميزات التنافسية وإن منافع الاستثمار في عوامل الإنتاج المتقدمة والمتعلقة بالصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة، يمكن أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما، مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسي قوي عالميا، على سبيل المثال لقد أرسلت الريادة التكنولوجية

(1) - سارنر وجاريت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد الرفاعي، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 172-173.

بالولايات المتحدة في مجال صناعة أشياء المواصلات، خلال فترة منتصف الثمانينات، دعائم نجاح الولايات المتحدة في صناعة الحاسبات الآلية الشخصية، وفي صناعة العديد من المنتجات الالكترونية المتطورة.

#### 4- الإستراتيجية والهيكل والمنافسة:

قد حدد (porter) نقطتين هامتين حول هذه الخاصية الرابعة<sup>(1)</sup> :

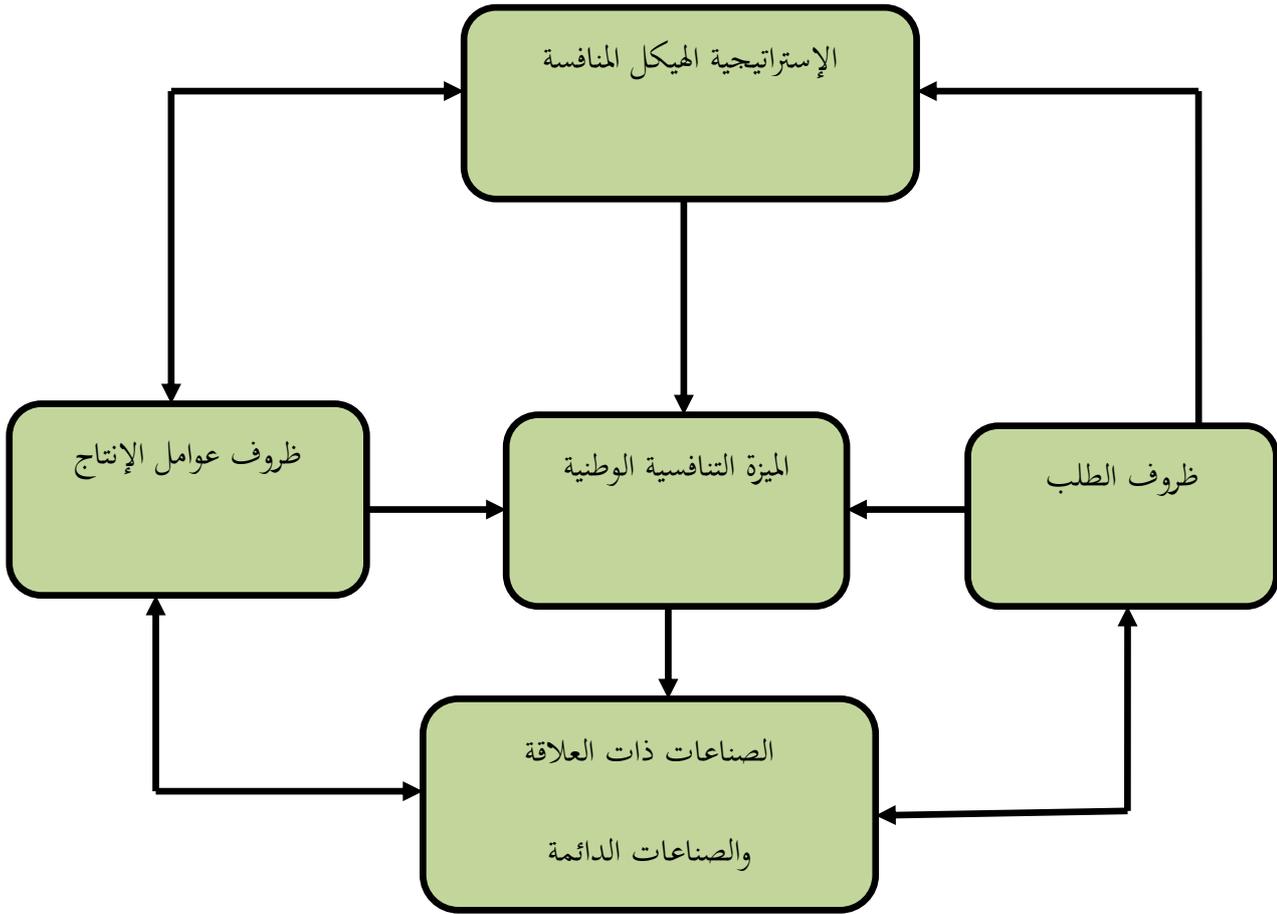
1- هي أن الدولة المختلفة تتميز بإتباعها إيديولوجيات إدارية متباينة، والتي يمكن أن تساعد أو تعيق بناء ميزة تنافسية وطنية فعلى سبيل المثال يلاحظ (porter) سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابانية والألمانية، ويعزو ذلك إلى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عمليات تصميم المنتج وعلى العكس يلاحظ porter سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من الشركات الأمريكية وعليه فإن أحد توابع تلك الإيديولوجيات الإدارية المختلفة ظهر في الحسارة النسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

2- هو أنه يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين وحلق ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، إن المنافسة المحلية القوية تحث وتدفع الشركات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف والتجديد والتي تجعل منهم منافسين دوليين أقوى

تفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية ويستطيع أي محدد من هذه المحددات أن يؤثر في المحددات الأخرى، مثلا الطلب المحلي يؤثر على أولويات الاستثمار وتوقف قدرة المنشأة على الاستجابة للتحديات التنافسية في المقام الأول على إدارتها الداخلية وأساليب الإنتاج وتوافر عناصر الإنتاج، كما يعتمد أيضا على بيئة الأعمال التي تمارس فيها عملياتها سواء محليا أو عالميا.

(1) - سارنر وجاريت، مرجع سبق ذكره، ص 175

الشكل رقم (2-3): محددات الميزة التنافسية.



المصدر: سارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محم الرفاعي الجزء 1، دار المريخ،

الرياض، 2001، ص 174.

## المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تعددت المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسات ونذكر من أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1- التفكير الاستراتيجي أساس لبناء ميزة تنافسية: إذا كان امتلاك إستراتيجية جديدة يدعم الميزة

التنافسية، فإنه لا بد من وجود ما يلي:

**الموارد:** تشمل كل الأصول الملموسة والغير ملموسة.

**- الموارد الملموسة:** تتمثل في كل من:

\* **المواد الأولية:** تتضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في

تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على المنتج المقدم.

\* **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من

أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الامتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

\* **الموارد المالية:** كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع

نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

\* **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن

تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، إعادة تأهيل العاملين بمهارات جديدة وخلق الحافز والحماس لمستقبل متغير بسرعة.

**- الموارد الغير ملموسة:** هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا وهي كما يلي:

\* **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والتي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني

والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدر للميزة التنافسية.

\* **الزمن:** الوقت سواء في إدارة الانتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في

السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

(1) - قويدر لويوة، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

ويمكن تحديد الميزة التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ✓ تخفيض زمن الدورة للزبون.
- ✓ الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

\* **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض... الخ، المخرجات تتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

\* **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

\* **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح التكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

\* **المعلومات:** تعتبر المعلومات إحدى الموارد الإستراتيجية في أي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه. ويمكن ذكر أيضا المصادر التالية وهي كما يلي:

\* **المعرفة:** وتعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، المعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا، للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة وبراءات الاختراع، وغيرها حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.

\* **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

\* **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب خلال الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، أو في حجم الإنتاج، أو في المزيج الإنتاجي،

ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب خلال الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، أو في حجم الإنتاج، أو في المزيج الإنتاجي، لذا فهي تشمل على الآتي:

- مرونة الحجم.

- مرونة المزيج.

#### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين<sup>(1)</sup>:

#### البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكاناتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر، أو درجة الاقتصادية، خدمات ما بعد البيع.... الخ.

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد إمتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية، مع العملاء أو ما يطلق عليه (CRM) وإدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه:

" تكامل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الإلكترونيين، العملاء الداخليين، حتى الموردين".

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على اعتماد (CRM) لا بد أن تستند على أربعة مبادئ:

1- زيادة ولاء العملاء.

2- مواجهة ضغط المنافسة.

3- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

4- زيادة فعالية السوق.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003-2004، ص 114.

وكما يقول كل من (Dwight gerty et jaboffisty): بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

### البعد الثاني: التمييز

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

#### 1- الموارد المالية:

وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

#### 2- الموارد المادية:

وهي تقريبا ناتج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات والآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستخلاصها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريباتها.

#### 3- الموارد البشرية:

وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري، وما يمتلكه ن موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة.

#### 4- الإمكانيات التنظيمية:

وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها.

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ترسخت لدينا فكرة أن التنافسية أصبحت هي السمة التي يتميز بها النظام الاقتصادي الحالي، كما أن الميزة التنافسية ليس لديها تعريف محدد وموحد وهذا لاختلاف النظرة إليها من بين مختلف الباحثين والخبراء الاقتصاديين.

كما يتبين لنا بأن للميزة التنافسية مصدرين أساسيين هما: مصادر داخلية وأخرى خارجية ومن هنا نستخلص أيضا من خلال دراستنا إلى أن هدف المؤسسة لا يتعلق الأمر بمجرد حصولها على مزايا تنافسية وإنما يتطلب منها السعي الدائم إلى تنمية ما تحققه من مزايا.

## تمهيد:

إن ضمان التواصل يتم المؤسسة وعملائها يظل واقعا لا مفر منه في ظل إدارة الأعمال المعاصرة ولم يعد كافيا ففقدرة المؤسسة على التنافس بالمنتوج ما لم توجد آليات تدعم هذه القدرات وتحقق الميزة التنافسية وتضمن شراكة دائمة بين المؤسسة وعملائها.

ويظل الإعلان والتنويع من الآليات التي تضمن هذا التواصل وتدعم هذه القدرات في ظل التطور الهائل للوسائل التكنولوجية ونغير أذواق المستهلكين والرغبة في زيادة المبيعات واكتساب حصة سوقية معتبرة لمنافسة الآخرين، خاصة في ظل انفتاح السوق، حيث تشتد المنافسة بين المؤسسات مما يجعل هذه الأخيرة نخوض حروب إعلانية كما تقوم بتنويع في تشكيلة منتجاتها وذلك لتدعيم قدراتها التنافسية المكتسبة وتفادي المخاطر المحتملة وقصد تبيين دور إستراتيجية الإعلان والتنويع في تدعيم القدرات التنافسية قسمنا فصل الدراسة إلى مباحث:

المبحث الأول: الإعلان في ظل المنافسة.

المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الإعلان.

المبحث الثالث: علاقة التنويع بالتعاقد والميزة التنافسية.

المطلب الرابع: دور إستراتيجية التنويع في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: الإعلان في ظل المنافسة

يعتبر الإعلان من الوسائل الترويجية المهمة للتعريف بمختلف منتجات المؤسسة، وتظهر أهميته بشكل كبير في حالة اشتداد المنافسة بين المؤسسات وهذا ما نتطرق إليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: الإعلان وهيكل السوق

أثبتت التجربة أن هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين الإعلان ومعدل التركيز في صناعة ما وهذا متوافق مع وجهة نظر الهيكل القيادة، الأداء (Performance, Structure, conduct) والتي تشير إلى أن طبيعة السوق الهيكل سيكون لها تأثير طبيعي على فعالية الإعلان (القيادة) وفيما بعد على الفرض الذي يمارس من أجله وكذلك يتوقع تأثيرات عكسية كما ينظر إلى الإعلان كمتغير استراتيجي مراقب من طرف المؤسسة والذي له اثر عكسي على هيكل السوق ويمكن استخدام الإعلان ليس فقط لبناء قوة احتكارية كذلك لخلق حاجز للدخالين الجدد إلى الصناعة<sup>(1)</sup>.

## 1. الإعلان في مختلف هياكل السوق:

يتباين الإعلان في أربع أنواع من هيكل السوق<sup>(2)</sup>:

- المنافسة الكاملة: في هذا النوع من الأسواق تكون المنتجات متجانسة وتمتع كل المؤسسات بتوفير معلومات كافية عن ظروف السوق إضافة إلى وجود حرية حركية كاملة، وينعدم دور الإعلان فيها إلا أنه يمكن استخدامه لتمييز ما كان يعتبر منتوجا مماثلا.
- الاحتكار: يمكن استخدام الإعلان لزيادة الطلب على المنتج عند أي مستوى من الأسعار، عموما يجب الاتفاق على الإعلان والترويج حتى يتولد أقصى ربح ممكن، والسبب الذي يجعل المحتكر يركز على الإعلان هو ردع الدخالين الجدد وزيادة استغلال قوته الاحتكارية بدون خوف من الدخالين.
- المنافسة الاحتكارية: يمكن وصف حالة المنافسة الاحتكارية بأنها مزيج من صفات حالة المنافسة التامة والاحتكار، يحتوي هذا السوق على عدد كبير من المنشآت أو المنتجين لكن السلعة لكن السلعة كل منهم مميزة، ويؤدي الإعلان دور مهم في هذا النوع من السوق، فهو يستخدم تدعيم فكرة تميز المنتج وزيادة القوة الاحتكارية الذاتية للمؤسسة، وإذا ما كانت هناك منافسة محلية يبقى الإعلان مهم وضروري للمحافظة على الحصة السوقية.
- احتكار القلة: يتميز هذا النوع من السوق بوجود عدد قليل من المؤسسات ذات الحجم الكبير المسيطرة على السوق، ويعتبر الإعلان أكثر شيوعا في هذا النوع من الأسواق فكل مؤسسة تشعر أن كل المؤسسات تعلن بثقل، فهنا الإعلان يؤثر بشكل أوسع ويبطل مفعول بعضه البعض فتكون المؤسسات في أسوأ حالة نظرا للإتفاق الثقيل على الإعلان الذي يمثل إهدار اجتماعي للموارد.

<sup>1</sup> - lam M. DOBBS, *Managerial economics firm, Marketing and busnis*, Decisions, (New York: oxford university press, 2000), P P 370, 371.

<sup>2</sup> - زهية عبا، الإعلان كآلية لتدعيم القدرات التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة باتنة، الجزائر، دفعة 2007، ص ص 71، 72.

2. الإعلان، وحواجز الدخول الى السوق: قد تطرح فكرة وجود وفورات الحجم بشكل كبير في الإعلان وهذا

راجع إلى مايلي:

- في وفورات الحجم الحقيقية في ممارسة الإعلان غالبا ما يكون هناك تكامل كبير بين تكاليف المؤسسة التي تشارك مع الإعلان، فمثلا التفكير في جعل 30 ثانية من الإعلان معادلا 05 دقائق من الإعلان يجعل العديد من تكاليف المؤسسة متساوية عموما من الأحسن تناسبا أن تكون الحملة الإعلانية واسعة أو طويلة<sup>(1)</sup>.

- بسبب قوة احتكار الإعلان في السوق معدل برامج وسائل الإعلان غير متماثلة فمثلا السعر الحدي لبطاقة الطائرة عادة ينخفض مع زيادة عدد المشترين مع بقاء تكلفة عرض البطاقة ثابتة لكن البائع يمكنه أن يمارس سعر من الدرجة الثانية للتمييز كما أن زيادة عدد المشترين يمكن أن يمارس قوة احتكار لا تنزع معدلات منخفضة<sup>(2)</sup>.

- الفكرة أن الاتفاق الكبير على الإعلان يتناسب واكبر كمية من الإعلانات، إن وفورات الحجم يعمل كحاجز دخول من خلال التأثير القليل لوفورات الحجم بشكل أوسع نسبيا وحجم السوق الكلي. من المفترض أن وفورات الحجم في الإعلان يساهم في هذا النوع من التأثير، ان اي داخل يرغب في أن يقيم في الصناعة لابد وأن يتحمل إنفاق إعلاني ثقيل للتعريف بنفسه وبمنتجه فالإعلان يبني العلامة والصورة ويخلق الحضور في سوق جديد بينما المؤسسات المتواجدة في الصناعة فسوف تضيع هذا الاستثمار.

فالمؤسسات في ظل المنافسة تستثمر جل إمكانياتها المالية في خلق مكانة لها بين المنافسين وجذب أكبر عدد من العملاء، تنخفض هذه الاستثمارات كلما اقتضت الضرورة مما يجعل أي مؤسسة جديدة وتريد الدخول إلى أي إنفاق إعلاني ضروري وحتمي وبمعدلات مرتفعة لكسب بعض العملاء وكسر حاجز الدخول، فالإعلان يعتبر سلاحا للدفاع والهجوم وتتوقف نتيجته على مدى فعالية<sup>(3)</sup>.

1- Dobbs, Op-cit, p372.

2- Carl Patrick Nilsson, **Attention to advertising**, Sweden: UMEA University, 2006, p05.

3- زهية عبا، مرجع سبق ذكره، ص73.

المطلب الثاني: النماذج الاقتصادية للإعلان

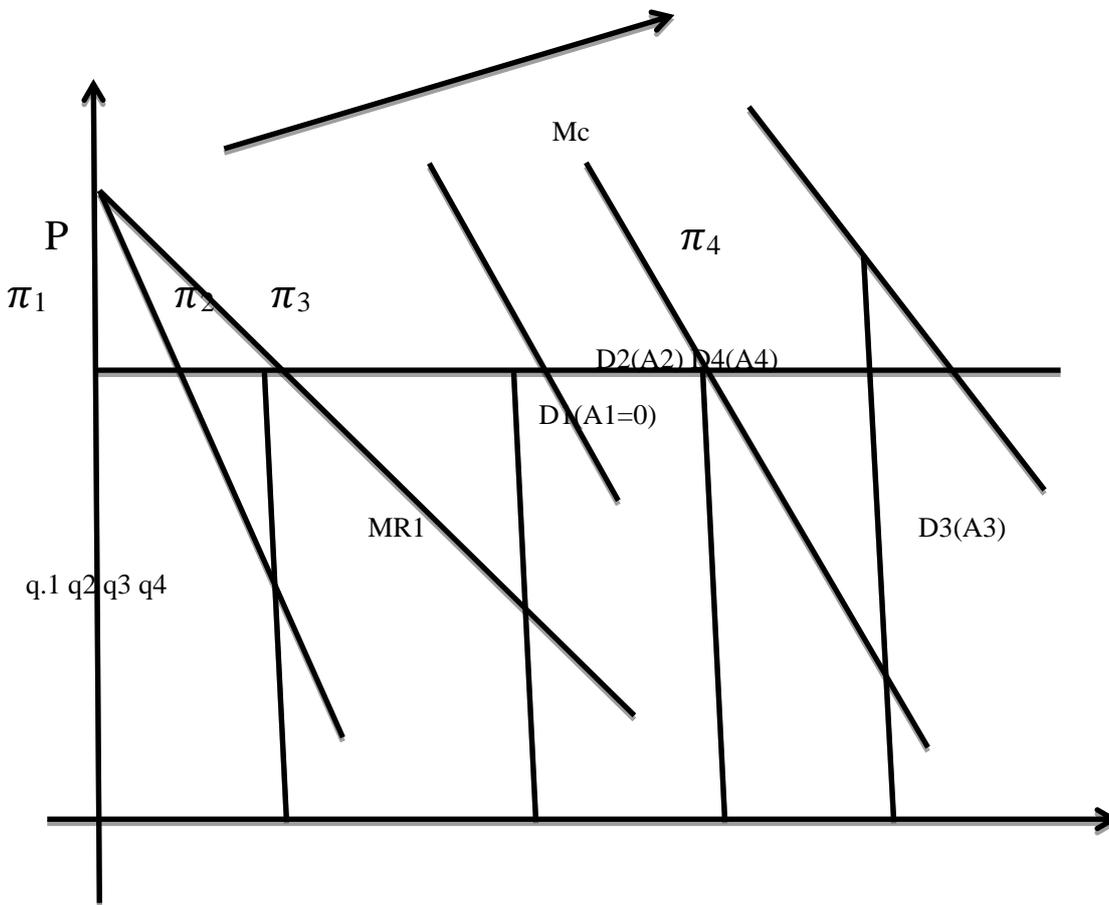
هناك عدة نماذج بديلة نختار منها المؤسسة معدل الإعلان وكمية الإعلان تقاس بمجموع الإنفاق على الإعلان وتقاس فعالية الإعلان من حيث رد فعل المبيعات.

1. معاملة الإعلان على الفرد:

هذا النموذج البسيط يعالج مشاكل وضع معدل الإعلان بعزل عن بقية القرارات الخاصة بمجهودات البيع الأخرى التي تقوم بها المؤسسة من تسعير وبعض النشاطات الترويجية لأخرى، والشكلين يوضحان الفكرة الرئيسية.

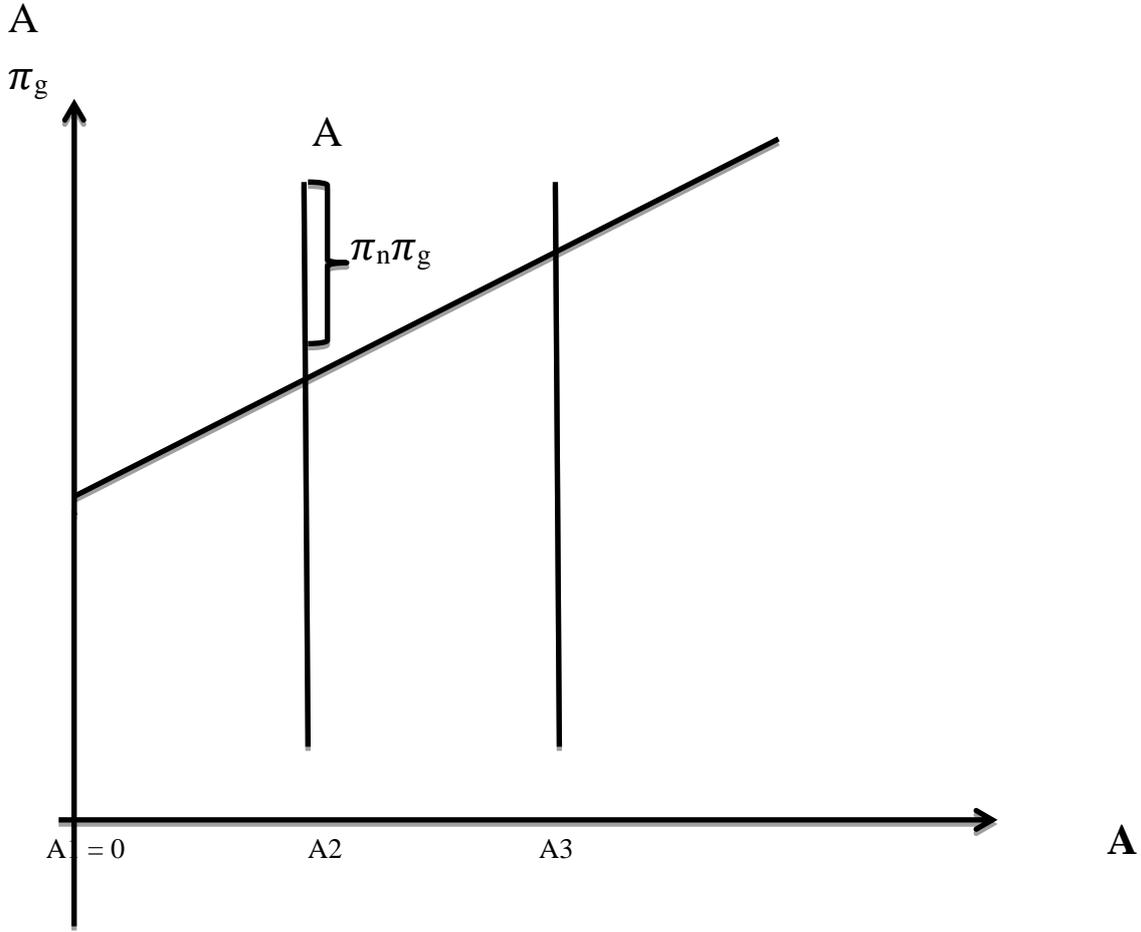
الشكل رقم (3-1): تفاعل الإعلان على الفرد

Optimising advertisig in isolation



source: Iam M. Dabbas, Managérial économic firms, Marketing and business, Dicions, (New york: oxford university press, 2002) p373.

الشكل رقم (3-2) : الاعلان وصافي الارباح



source: Iam M. Dabbas, **Managérial économics firms, Marketing and business, Disions**, (New york: oxford university press, 2002) p373.

إذا فرضنا أن المؤسسة في البداية تحقق ربح أعظمي في غياب الإعلان، اختيار السعر  $p$  والمخرجات  $q_1$  عند إدخال الإعلان.

يؤدي زيادة الإعلان إلى تغيير اتجاه منحنى الطلب إلى اليمين يحدد الربح الأعظم  $\pi_g$  قبل تحمل تكاليف الإعلان وصافي الربح  $\pi_A$  يعني الربح بعد تكاليف الإعلان أي:

$$\pi_A = \pi_g - A$$

إن أقصى ربح للمؤسسة مقاسا بالمساحة أسفل خط السعر وفوق منحنى التكلفة الحدية (بافتراض السعر يبقى ثابتا لما يتزايد الإعلان)

لما الإعلان يساوي الصفر  $A = 0$  أقصى ربح هو  $(\pi_g = \pi_0 + \pi_1)$  ( $\pi_0$  سالب)، عند معدل  $A_2$  الربح الأقصى هو  $(\pi_g = \pi_0 + \pi_1 + \pi_2)$  وكذا بالنسبة للبقية أي أن زيادة في الإعلان فوق المعدل  $A_3$  سيبدأ في تخفيض ربح المؤسسة الأقصى هو المعطى بمعدل الإعلان  $A^*$  (1).

ويوضح الشكلين الشرط الأول لمشكلة اختيار الإعلان  $A$  لتعظيم صافي الربح  $\pi_A$  وبتعبير أدق

$$\frac{\partial \pi_n}{\partial A} = \frac{\partial \pi_g}{\partial n} - 1 = 0$$

وكتيجة لذلك فإن انحدار دالة الربح الأعظم يجب أن تساوي دالة انحدار دالة تكلفة الإعلان (للوحد) عند معدل التفاؤل (optimal level) للإعلان هذا النموذج بسيط في طرفيه.

## 2. التحديد المشترك للسعر والإعلان

إن الدورة الوحيدة لحل مشكلة تعظيم الربح بالنسبة للمحتكر تفترض وجوب ثبات السعر وبالتالي الإيراد الحدي يعادل التكلفة الحدية، وإذا كان الإعلان أيضا متغير تحت مراقبة المؤسسة فيمكن تطبيق نفس الشيء أي توسيع الإعلان حتى تتعادل فائدته الحدية مع التكلفة الحدية (2).

ويمكن صياغة ذلك من خلال النموذج الأساسي كمايلي:

$$q = f(p, A)$$

وهذا يفرض أن الكمية المباعة  $q$  هي دالة السعر  $p$  والإنفاق على الإعلان  $A$  ويفترض أن لكل:

$$p, A > 0, \delta q, \delta p$$

إن زيادة السعر يعود إلى انخفاض الكمية المباعة بينما الزيادة في الإنفاق الإعلاني يزيد من الكمية المباعة وتكلفة إنتاج المؤسسة للمخرجات  $q$  تعني:  $C(q)$  ومنه فإن ربح المؤسسات معطى على الشكل التالي:

$$\pi = Pq - C(q) - A$$

والشرط الأول والضروري لتعظيم الربح هو:

$$\frac{\partial \pi}{\partial p} = q + p \left( \frac{\partial q}{\partial p} \right) - \frac{\partial C(q)}{\partial q} \frac{\partial q}{\partial p} = 0$$

$$\frac{\partial \pi}{\partial A} = p \left( \frac{\partial q}{\partial A} \right) - \frac{\partial C(q)}{\partial q} \frac{\partial q}{\partial A} - 1 = 0$$

عند تنفيذ هذا التمايز نتذكر أن دالة الطلب  $q = f(p, A)$

سلسلة القاعدة تستخدم للتمييز تكلفة الإنتاج للمخرجات  $q$  أي  $C(q)$  الشرط الأول من الشرطين السابقين يعطي الصيغة المعيارية للمرونة العكسية السعرية.

## 3. نموذج الإعلان (تعظيم الإيراد):

أعظم نظريات تسيير المؤسسة تؤكد أن الربح لا يمثل الهدف الوحيد بالنسبة للمؤسسة وأن المؤسسات النموذجية تهتم بنمو أو تعظيم إيرادات المبيعات وتحاول وضع أسعار منخفضة والإعلان أكثر.

<sup>1</sup>-Ibid, p373.

<sup>2</sup>- زهية عباز، مرجع سبق ذكره، ص 77.

نفترض أن المسير يرغب في تعظيم دالة منفعة التسيير على الصيغة  $u(\pi, R)$  حيث أن المنفعة تتراد بالزيادة بالإيراد  $R$  فحسب النموذج السابق فإن الطلب يتأثر بالسعر ومعدل الإنفاق الإعلاني  $q = f(p, A)$  ← حيث  $q$  ينخفض عند السعر  $p$  ويرتفع عند معدل الإنفاق الإعلاني

$$A(\partial f/\partial p) = fp < 0, \partial f/\partial n = fn > 0$$

$$2 \leftarrow A = p q \text{ وفي النهاية } \pi = pq - C(q) - A \text{ وبعض الربح}$$

المشكلة هي تعظيم  $u(\pi, R)$  بتقييد 1 و 2 اختيار المتغيرات  $q, p, R, A$ ، لإنشاء الانفراج

$$L = U(\pi, R) + \lambda_1 (\pi - R + c(q) + A) + \lambda_2 (R - pq) + \lambda_3 (q - f(p, A))$$

وبالتالي كتابة الشرط الأول بالاشتراك مع كل متغير من المتغيرات المختارة سابقا:

$$L_\pi = U_\pi + \lambda_1 = 0$$

$$L_R = U_R - \lambda_1 + \lambda_2 = 0$$

$$L_q = \lambda_1 MC - \lambda_2 p + \lambda_3 = 0$$

$$L_p = \lambda_2 q - \lambda_3 f_p = 0$$

$$L_A = \lambda_1 - \lambda_3 f_A = 0$$

حيث  $U_\pi = \partial U/\partial \pi$  يمثل المنفعة الحدية للربح و  $F_p = \partial f/\partial p$ .... وهكذا

حيث يبين نتيجة معدل الربح عند مختلف الاستراتيجيات المختارة من طرف مؤسستين والتي يمكن تعميمهما في حالة وجود عدة مؤسسات، المؤسسة الجيدة تختار معدل إعلان أعلى حينما تختار الأخرى معدل إعلان أقل بربح  $+20$  و  $(-5)$  لكليهما على التوالي لكون المؤسسة ذات معدل الإعلان الأعلى استولت على الحصة السوقية للمؤسسة ذات معدل الإعلان المنخفض.

إذا اخترنا معدل الإعلان المنخفض فكلاهما عملنا بشكل عقلائي لكونهما اقتسما السوق بشكل متساوي وتحملنا أقل تكلفة إعلان  $(+10)$  لكليهما، وعند اختيارهما بمعدل إعلان أعلى ستقتسمان السوق لمن بربح ضعيف لتحملهما تكلفة إعلانية  $(+2)$  لكليهما إن الأثر الكبير للإعلان بشكل بسيط يبطل مفعول الجهود الإعلانية لبقية اللاعبين، لقد لوحظ مسبقا إن الإعلان يأخذ وقتا لإحداث الأثر، في الواقع من المفيد التفكير في اثر الإعلان كمخزون إن الإعلان يتطلب استثمارات ضخمة لزيادة اثر المخزون من الشهرة والولاء للعلامة التجارية.

#### 4. المؤسسات ذات المنتج المتعدد والإعلان:

معظم المؤسسات تصنع خطوط إنتاج، والإعلان على المنتج الواحد سوف يكون له تأثير على مبيعات المنتجات الأخرى من خلال تشكيلة إنتاج المؤسسة كذلك الإعلان يزيد من الولاء للعلامة التجارية وهذا الأثر الممكن رؤيته يفرض أن مبيعات المنتجات الأخرى سوف تستفيد من الإعلان للمنتج الواحد.

إن النماذج السابقة للإعلان تدل على مدى الأهمية التي يكتسبها هذا النشاط في الحياة الاقتصادية والتأثيرات التي يمكن أن يخلفها على موقع المؤسسات في السوق وعلى الأرباح والإيرادات التي يمكن أن تجنّبها كما أنّها تقدم دراسة نموذجية وبأساليب علمية تتوقف عليها بناء الاستراتيجيات، ولقد نالت هذه الدراسة اهتمامات الاقتصاديين منذ زمن بعيد تشكل مرجعها لا يمكن تجاهلها في الدراسات الحديثة للنشاط الإعلاني<sup>(1)</sup>.

5. الإعلان في ظل الاحتكار: أخذ بعين الاعتبار اعتماد المؤسسات على بعضها البعض، فإن كل مؤسسة (The prisoner's dilemma) ليس فقط في اختيار المخرجات أو السعر، لكن أيضا في اختيار معدل الإعلان، ويتبع هذا بدخول المؤسسة في المنافسة السعرية وكذا المنافسة الإعلانية أو ما يسمى بالحرب الإعلانية، وهذا ما ينجر عنه تأثير سلبي على الأرباح بالرغم من توسيعه لحجم السوق الإجمالي بينما حرب السعر تؤدي إلى انزلاق الصناعة تحت منحنى طلب السوق المثبت ويوضح الجدول أدناه إن الإعلان المكثف هو الاستراتيجية الناجحة<sup>(2)</sup>.

### الشكل (3-3):

#### Advertising as a prisoners dilemma game

إستراتيجية " ب "

إنفاق إعلاني عالي

إنفاق إعلاني منخفض

إستراتيجيات " أ "

$$20 = \pi_0, -5 = \pi_A / 10 = \pi_B, 10 = \pi_A$$

(L<sub>A</sub>) إنفاق إعلاني منخفض

$$2 \pi_B 2 = \pi_A, -5 = \pi_B 20 = \pi_A$$

(H<sub>A</sub>) إنفاق إعلاني عالي

source: Iam M. Dabbas, **Managérial économics firms**, Marketing and business, Dicions, (New york: oxford university press, 2002) p38.

<sup>1</sup> - زهية عباز، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 79.

## المطلب الثالث: الإعلان والرفاهية الاجتماعية

إن الحكم على الرفاهية نابع من استخدام المستهلك للفائض من كميّاس لربح المستهلك، إن قياس ربح الرفاهية للفرد يبحث عن فكرة ترتيب الأولويات أو التفضيلات بالنسبة للفرد ثابتة، إذا تغيرت التفضيلات هناك مشكل تقييم التعقيدات التي تستوجب قياس الرفاهية تكون عند تغير الأذواق وفي غياب التحليل الرسمي يبدو عقلا نيا استنتاج مايلي: (1)

- فيما يتعلق بالإعلان الذي يقدم المعلومة التي تساعد على معرفة الاختيارات وتقليل الأخطاء من المحتمل الحصول على قيمة اجتماعية.
- فيما يتعلق باهتمام الإعلان بعنصر الإقناع فالمسألة إلى حد ما غير واضحة إذ يمكن أن يتحول الإعلان إلى موارد ضائعة، وفي هذا الإطار يمكن التساؤل فيما إذا كان الإعلان من شأنه أن يقود إلى أقل أو أعلى سعر، أقل أو أعلى نوعية للمنتوج، وأضعف أو أشد منافسة في السوق.

## 1. التأثير على السعر والمنافسة:

من شأن الإعلان أن يقود إلى زيادة السعر وبالتالي زيادة القوة الاحتكارية من خلال البراز تمايز المنتج عن باقي منتجات المنافسين، كما يمكنه أن يقود إلى أسعار أقل بزيادة مقدار سعر المعلومة اللازمة للمستهلك، ويرى بعض الاقتصاديين إن الإعلان يجعل المستهلك أقل حساسية للسعر ويسمح للمؤسسات برفع أسعارها فوق معدلات المنافسة (2).

## 2. التأثير على النوعية:

إذا كان الإعلان غني بالمعلومات المفيدة سوف يؤدي إلى زيادة وعي المستهلك بالنوعية الجيدة للمنتوج المعروض ويزيد من المنافسة بين المؤسسات لعرض النوعية الجيدة بسعر تنافسي أو تخفيض الأسعار تناسبيا ونوعية المنتوجات المعروضة وبمعنى آخر أن الإعلان يمكنه رفع فعالية السوق (3).

<sup>1</sup> - منى سعيد الحديدي، الإعلان: أسسه - وسائله - فنونه، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص35.

<sup>2</sup> - زهية عباز، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>3</sup> - منى سعيد الحديدي، مرجع سبق ذكره، ص39.

## المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للإعلان في ظل المنافسة

من بين الأفكار المطروحة والتي لقيت تأييدا وانتقادا من قبل الباحثين فكرة هل الإعلان عامل تركيز؟ وهل يخلق حاجزا دخول المنافسين الجدد؟ وللإجابة على هذين السؤالين يمكن إدراج بعض الآراء المؤيدة والمنتقدة لهذه الفكرة فيما يلي:

## أولا: الآراء المؤيدة

يرى مؤيدي فكرة الإعلان كعامل تركيز أن هذا الأخير يعاون المؤسسات الكبيرة فالحملة الإعلانية ضروري من أجل الفعالية، ويرى البعض أنه كلما أنفقنا كلما استفدنا من التكاليف المتناقصة خاصة على شراء المساحات كما أن المؤسسات التي تملك أكبر نسبة من الإنفاق الإعلاني مقارنة برقم أعمالها ستحصد أكبر الأرباح ومنه زيادة حصتها السوقية.

وبالنسبة لكون الإعلان حاجز دخول للمنافسين الجدد يرى الباحثين أنه كلما كانت العلامة التجارية قوية كلما كان الولاء أكبر من المستهلك، وكل منافس جديد عليه إنفاق أكبر على الإعلان ولمدة طويلة للتعريف بعلامته وكسر احتكار العلامات القوية التي تتقاسم السوق وأن المعلنين الكبار يستفيدون من وفرات الحجم خاصة في شراء المساحات الإعلانية مما يتطلب من القادمين الجدد مجهودات أكبر<sup>(1)</sup>.

## ثانيا: الآراء المنتقدة

على خلاف ما سبق فإن فكرة تدعيم الاحتكار وحمايته وكذا فكرة وفورات الحجم لم تتم مراجعتها من قبل الباحثين، ولها نصيب من الصحة في الشروط التعريفية التي يمكن الحصول عليها بميزانيات كبيرة لشراء المساحات، لكن في بعض المستويات مردودية تنخفض.

وفيما يخص حاجز الدخول فإن مشكل الاتصال ليس الوحيد لغزو الأسواق الجديدة فالمشاكل المالية الإنسانية والتقنية أكثر أهمية والاستثمار في الآلات والعقارات والأشخاص ضروري للدخول للسوق فإذا كان الاتصال هو العنصر المحدد لفشل ونجاح منتج على مستوى السوق فإنه من البديهي أن الاستثمار الإعلاني واجب للهجوم في السوق الجديدة، ولا يمكن أن نعتقد أن الإعلان يمكن أن يشكل حاجز دخول أمام المنافسين الجدد وإن سلمنا فهو حاجز يمكن اختراقه والتحايل عليه<sup>(2)</sup>.

إن عرض هذه الآراء يصب في مجال التذكير بالدراسات الاقتصادية السابقة والتي تصب كلها في البحث عن تأثيرات النشاط الإعلاني على مختلف الجوانب الاقتصادية، كما تعتبر نتائج للأبحاث مجموعة من الاقتصاديين ساهمت في إضافة طروحات وأفكار جديدة لخدمة تطور الفكر الاقتصادي والتي أرى أنها حجز الزاوية في بروز نظريات جديدة، مما يدل على أن دراسة النشاط الإعلاني وتأثيراته في سوق المنافسة قد لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت آرائهم وتصادمت وجهات نظرهم لتعطي في الأخير تأييدا وانتقادا للأفكار السائدة، فمن مؤيد لفكرة كون الإعلان حاجز

<sup>1</sup> - Bernard BROCHAND, Jacques LENDERVIE, *le publicitaire*, édition Dalloz, 4 édition, Paris, France 2000, p47.

<sup>2</sup> - هناء عبد الحليم سعيد، الإعلان، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2002، ص79.

دخول ومبررات معقولة إلى منتقدا لهذه الفكرة ومبررات معقولة أيضا ومهما كان فان التسليم بوجود تأثيرات ايجابية وسلبية عند ممارسة هذا النشاط يعتبر شيء منطقي معقول<sup>(1)</sup> .

لقد أظهرت مختلف الدراسات الاقتصادية لهذا النشاط دوره في زيادة أرباح المؤسسة والتعريف بمنتجاتها وجذب العملاء الجدد، أن ينظر إليه كاستثمار مستقبلي وكمخزون يمكن أن يضيفي على المؤسسة مكانة هامة في أذهان المسؤولين.

<sup>1</sup> - منى سعيد الحديدي، مرجع سبق ذكره، ص60.

## المبحث الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الإعلان

تعتبر إستراتيجية الإعلان من الآليات التي تدعم قدرات المؤسسة وتحسن من مركزها التنافسي لذا وجب على أي مؤسسة الاهتمام بها أكثر وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الدور الذي تلعبه هذه الآلية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## المطلب الأول: الإعلان والمنافسة

يهدف الإعلان إلى إبراز خصائص السلعة مقارنة بالسلعة المنافسة، بهدف التأثير على المستهلك لتفصيل سلعة المؤسسة عن باقي السلع المنافسين، ويتم التركيز على خصائص السلعة ومميزاتها وملاءمتها لحاجات المستهلك. أي إن الإعلان يقوم على أساس المقارنة بين السلعة المعلن وسلعة المنافسين حيث يقوم المعلن بإبراز خصائص السلعة ومميزاتها مقارنة بالسلعة المنافسة بهدف تحقيق ميزن تنافسية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

ويعتبر البعض أن الإعلان يساهم في تمييز السلع وفي زيادة عوائق الدخول، زيادة تركيز السوق، ويشير بعض الاقتصاديين إلى مميزات الإعلان في زيادة المنافسة وتسهيل دخول مؤسسات جديدة.

فبالنظر إلى الإعلان والتركيز والسعر، نجد أن تركيز السوق قد يؤثر على مستوى كثافة الإعلان والتي تكون - كما رأينا - عالية عند المستويات المتوسطة للتركيز، كما أن الإعلان المكثف قد يتسبب في زيادة تركيز السوق وبالتالي يرفع من الأسعار.

ويرى كل من "كول منار وولسون"، أن بإمكان المستويات أن تستخدم الإعلان لزيادة إدراك المستهلكين للتمييز السلعي، وعلى هذا الأساس سوف يؤدي الإعلان إلى زيادة القوة السوقية رفع الأسعار بالسوق، كما يمكن أن يحدث العكس، ففي السوق الذي لا يتوفر فيه معلومات صحيحة عن طبيعة السلع الموجودة، يمكن للإعلان أن يقدم المعلومات القيمة التي تزيد من مرونة الطلب السعرية وتساعد بذلك الإعلان على أن يصبح أداة إيجابية "لتوسيع السوق وكسر القوة الاحتكارية القائمة أساسا على المعلومات غير التامة التي قد تستخدم كوسيلة لزيادة التميز سعري ورفع الأسعار.

إن مبادئ وتقنيات التسويق أصبحت تستعمل بشكل واسع من طرف المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأرباح، وحتى من طرف المؤسسات السياسية، الخيرية، الدينية... الخ، هذه التقنيات تكون دائما بحاجة إلى توفر محيط ملائم بها: نسيج صناعي واسع وكبير، توفي بني تحتية ومجتمع يتميز بمستوى عالي من التعلم، إلا أنه وفيما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية، فإن ثمة مشاكل مشتركة مع تلك التي تواجه المؤسسات في الدول النامية، وذلك لأنها توجد في بيئة اقتصادية غير مستقرة من جهة، وتعدد أوجه تدخل الدولة في هذه المؤسسة من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

ويجدر بنا الإشارة إلى أنه ومنذ الشروع في التحول إلى اقتصاد السوق ومباشرة الحكومة الجزائرية في القيام بجملة من الإصلاحات الاقتصادية، كان الهدف هو مواكبة التحولات التي تطرأ على الاقتصاد العالمي من عولمة وشمولية، وبهذا الخصوص، أصبح من الواضح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر إن أرادت الاستمرار والنمو أن تتأقلم مع متطلبات

<sup>1</sup> - شريف مراد، دور بحوث التسويق في تفعيل الإعلان في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كندور "CONDOR" للصناعات

الإلكترونية بريح بوغريج، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص 16.

<sup>2</sup> - غلاب نعيمة، الممارسات التسويقية في الدول النامية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 22، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 69.

هذا التحول، كما توجب عليها أيضا إعادة النظر في شكل التنظيم المعتمد لمقابلة التحديات الجديدة المترتبة عن انفتاح السوق الجزائرية أمام المتعاملين الأجانب، ومواجهة المنافسة المتنامية، واستغلال الفرص المرتقبة، لتحقيق ذلك، يجب عليها صياغة وتركيز إستراتيجيتها حول متطلبات المستهلكين والعمل على تلبيتها بالطريقة والشكل اللذان يكفلان لها البقاء والاستمرار وكذلك النمو والتطور.

وفي هذا الشأن، فالتسويق كمفهوم وفلسفة للأعمال، يعتبر بمثابة الأداة الإدارية الخاصة والموجهة لفعاليات المؤسسة الاقتصادية والتي تعمل على إدراج الأداة التسويقية في تعاملها مع السوق باعتبار أن لكل منها متغيرات بيئية خاصة وقطاع تسويقي خاص تعمل به، إلا أن العامل المشترك بينهما يبقى مدى اهتمامها بمتطلبات المستهلكين وكيفية مقابلة هذه المتطلبات من خلال صياغة مزيج تسويقي مناسب يمكننا من التمتع والتميز في السوق ومواجهة المنافسين بهدف خلق صورة ذهنية بخصوص العلامة التجارية للمؤسسة، أو نوعية المؤسسات وجودتها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: الإعلان وتحديد موقع الميزة التنافسية

تسعى الشركة في إطار إستراتيجيتها التسويقية إلى إيجاد موقع لمنتجاتها وتمييزه عن المنتجات المنافسة، ويمكن تعريف موقع المنتج بأنه الطريقة التي تعرف المستهلكين بالخواص والمنافع الفريدة للمنتج أو المكان الذي يشغله المنتج في أذهان المستهلكين بالنسبة إلى المنتجات المنافسة وتتحصر مهمة الإعلان في إيصال هذه المعلومات وبالطريقة الجذابة للعميل وإقناعه بالشراء، إذ تتنافس المؤسسات في أساليب الترويج وفي بلورة الأفكار الإعلانية بما يخدم وصول الرسالة إلى المستهلك بصورة جذابة ومقنعة أمام الكم الهائل من المنتجات المطروحة في الأسواق، ويؤدي الإعلان الدور الكبير ضمن هذه الأساليب لاسيما إذا كان فعالا ويصب في إطار خدمة العميل والبحث عن رضاه الدائم والمستمر<sup>(2)</sup>.

إن استخدام الإعلان في عملية الترويج له متطلباته، فهو وسيلة غير شخصية وذات رقعة اتصال واسعة تغطي عدد كبير جدا من الزبائن المستهدفين، لكن درجة تأثيره على الجمهور وتحريك الدوافع ترتبط بنوع المنتج وكذلك محتوى رسالة الإعلان لهذا نجد الأفكار الإعلانية تصاغ بطريقة تعمل على إبراز المزايا التي يمكن أن تجعل المنتجات المعلن عنها تبدو تنافسية ومميزة بالنسبة للمنتجات الأخرى، وتتمادى بعض الإعلانات إلى عملية المقارنة بين هذه المنتجات من ناحية السعر أو الجودة وحتى الديمومة والتي تجلب المستهلك وتجعله يفكر في اقتناء هذه المنتجات.

إن المحافظة على العملاء الدائمين وزيادة جذب عملاء جدد يبقى تحد كبير أمام المؤسسات وهدف من أهداف الممارسة الإعلانية، فتقديم الجدد من المنافع أو ترسيخ العلامة في أذهان المستهلكين يجعل المؤسسة تعمل دوما على تطوير قدراتها نحو الأفضل وبمراعاة متطلبات العميل اللامتناهية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - حيمر مريم، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> - علي عبد الله الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 31.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 32.

## المطلب الثالث: العلاقة بين الإعلان والمبيعات

يرى بعض الاقتصاديين إن هناك علاقة تبادلية بين المبيعات والإعلان، وقد تعرضت بعض النماذج لمثل هذه العلاقة رغم وجود بعض المشاكل التي تشوب البحث القياسي والتي من أهمها كيفية قياس الإعلان كمتغير تابع أو مستقل فقد أشارت بعض النظريات في مجال الإعلان إلى أن:

### الإنفاق الكلي على الإعلان = عدد إرساليات الإعلان × سعر أو تكلفة الإرسالية

ولكن ما يعاب هذه النظريات عدم تماشيها مع الواقع لكون الأنشطة الترويجية لأي مؤسسة منتج تحتوي على مزيج من العناصر كتقديم بعض الهدايا، الخصم في السعر، إضافة إلى تقديم معونات اجتماعية والإعلان في مختلف الوسائل الإعلانية<sup>(1)</sup>.

ويبدو جلياً مدى التداخل القائم بين هذا النشاط وباقي الأنشطة مما يؤدي إلى صعوبة قياس هذه العلاقة، كما أن جل المؤسسات تنوع أساليبها الترويجية رغبة في زيادة مبيعاتها ويمكن حصر طرق قياس أثر الإعلان على المبيعات في الطرق التالية<sup>(2)</sup>:

#### 1. طريقة القياس المباشر:

وتستخدم هذه الطريقة إذا ما كانت الملاحظات حول الكثافة الإعلانية والمبيعات أو حصص السوق متوفرة بشكل دقيق.

#### 2. طريقة اختبارات الأسواق:

يمكن استعمال هذه الطريقة إذا ما سمح ذلك الجو التنافسي، تدخل ضمن مجال اختبارات المراقبة وأحسن مثال على ذلك الاختبارات المحققة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف T&TA، إذا كان هدف الحملة الإعلانية ترقية تسعيرة جديدة للمكالمات الهاتفية الطويلة المدى التي تتم بعد الساعة التاسعة مساءً وتم تنظيم هذه الاختبارات على مدار سنة مدة الحملة باختبار عينين بالصدفة تتكون كل منهما من 5000 مشترك مختار أحدهما كفريق اختبار معروض للإعلان والأخرى كفريق مراقبة وهذا في نفس المدينة والتي تضم 20000 مشترك وتم قياس الاستهلاك في كل فريق من خلال الكشف الهاتفية الشهرية، ولقد اتخذت الحملة الاعلانية شكل إرساليات للمشاركين محل الاختبار بخلاف الحملة الإعلانية في الجرائد الدورية الوطنية فترة الاختبار قسمت إلى أربع مراحل:

- المرحلة الأولى: ثلاث أشهر قبل تخفيض الأسعار؛
- المرحلة الثانية: تخفيض الأسعار لكن بدون إعلان؛
- المرحلة الثالثة: لمدة شهرين مع حملة إعلانية؛

<sup>1</sup> - عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 101.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 102، 103.

- المرحلة الرابعة: لمدة أربعة أشهر بعد الحملة الإعلانية في مختلف مراحل الاختبار تطور رقم الأعمال بالنسبة للمشتري الواحد للشهر.

إن هذه الطريقة تتطلب توفير البيانات والإمكانات اللازمة لإجراء مثل هذه الاختبارات وكذا توفر المختصين، أي توفر جو تنافسي يسمح بوضع اختبار للعينة محل الدراسة ومتابعتها لفترة معينة للتوصل إلى نتائج وتبقى دوماً الدول المتقدمة الرائدة في استخدام مثل هذه التقنيات نظراً للإنفاق الإعلاني الضخم الذي تنفقه المؤسسات والميزة الاحترافية التي تتمتع بها المؤسسات الممارسة لهذا النشاط وهو ما تفتقر إليه مؤسسات الدول النامية.

### 3. طريقة التحليل القياسي:

وتطبق هذه الطريقة إذا توفرت لدينا سلاسل تاريخية تسمح ببناء نموذج متحرك بصيغة العلاقة بين المبيعات أو حصص السوق والمتغيرات التسويقية الأساسية، فتطوير بنك المعلومات وقوة الطرق الجديدة للتحليل تسهل استعمال مثل هذه الطرق.

### 4. طريقة أنظمة الخبراء:

وتعتمد هذه الطريقة الأخيرة على إحكام الخبراء وعلى البرامج التفاعلية وهذا يخص مجال التسويق الهندسي. إن الحديث عن المنافسة أمر حتمي طالما أن التغيرات الحالية حولت العالم إلى قرية صغيرة، وأضحت المؤسسات في ظل هذه التغيرات في تحدي ومواجهة دائمٍ والتي لم تسلم منها مؤسسات الدول النامي، فالمستهلك المحلي شأنه شأن المستهلك العالمي أصبح يطالب بما هو مميز أكثر من ذي قبل ويقارن بين المنتجات بطريقة واعية طالما أن السوق أصبح مفتوحاً أمام المنتجات الأجنبية مما يسمح بتعدد هذه المنتجات، لذا لا بد على المؤسسات الدول النامية تغيير نظرتها للوظائف الممارسة في جذب المستهلك وإقناعه وتبني الأساليب العلمية في ممارسة هذه الأنشطة بما فيها النشاط الإعلاني.

## المطلب الرابع: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات الإعلانية

عادة ما يوجد أمام المؤسسة أربعة استراتيجيات إعلانية يمكن استخدامها والمتمثلة في (1) :

1. **إستراتيجية الدفع**: يطلق عليها إستراتيجية الدفع لأنها تحاول دفع المنتج أو الخدمة محل الإعلان خلال قنوات التوزيع المستخدمة حتى تصل إلى المستهلك النهائي، وتعني أن تقوم المؤسسة بالتركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة ودفعهم لتوجيه الحملات الإعلانية إلى تجار التجزئة ثم إلى المستهلك النهائي.
2. **إستراتيجية الجذب**: وتعني قيام المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الجهود الإعلانية بهدف جذب الوسطاء لحمل السلعة محل الإعلان من خلال خلق الطلب عليها بواسطة المستهلك النهائي.
- وتتوقف هاتين الإستراتيجيتين على دورة حياة المنتج، فمثلا عند تقديم المنتج لأول مرة تعد إستراتيجية الدفع أفضل من إستراتيجية الجذب حيث تعمل المؤسسة على دفع أكبر عدد من المستهلكين على اقتناء السلعة خاصة وأن أغلبهم يرفضون اقتناءها لأن درجة معرفتهم بها تكون محدودة، أما في مرحلة النمو والنضج فان إستراتيجية الجذب تكون أن جاذبية حيث تصبح السلعة معروفة ويقبل المستهلك على طلبها.
3. **الاستراتيجيات العنيفة في الدفع ( إستراتيجية الضغط)**: تعتمد هذه الإستراتيجية في الإعلان على تكرار الرسالة الإعلانية بصورة دائمة ومستمرة ولفترة طويلة، وفي جميع الوسائل الإعلانية أين يقوم المنتج بأسلوب الضغط على المستهلك من خلال مقارنة منتجاته مع المنتجات الأخرى المنافسة والحث على الشراء الفوري.
4. **الاستراتيجيات اللينة في البيع**: باستخدام الأسلوب المبسط لإقناع المستهلك بالسلعة ليس بطريقة مباشرة وإنما بالتركيز على المنافع التي يقدمها المنتج أو الخدمة.
5. **الاستراتيجيات العنيفة في الدفع (إستراتيجية الضغط)**: تعتمد هذه الإستراتيجية في الإعلان على تكرار الرسالة الإعلانية بصورة دائمة ومستمرة ولفترة طويلة، وفي جميع الوسائل الإعلانية أين يقوم المنتج بأسلوب الضغط على المستهلك من خلال مقارنة منتجاته مع المنتجات الأخرى المنافسة والحث على الشراء الفوري.

<sup>1</sup> - بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها جذب انتباه المستهلك "بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الشلف، العدد 10، ديسمبر 2011، ص ص6، 7.

## المبحث الثالث: علاقة التنوع بالميزة التنافسية والتعاقد وحافطة الانشطة

يرى بورتر أن المؤسسات هي التي تنافس في الأسواق الدولية وليست الدول، ولكي تحقق المؤسسات نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات أو القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه المزايا، والذي يرجع أساسا لتصنيفات الميزة التنافسية وهذا ما سنراه في هذا المبحث إضافة إلى ذكر المصادر التي تأتي منها الميزة التنافسية بالتركيز على التعاقد وعلاقته بالتنوع.

## المطلب الأول: علاقة التنوع بالميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب العلاقة التي تربط بين التنوع والميزة التنافسية

## أولاً: تصنيفات الميزة التنافسية:

لم يظهر واضح أو متفق عليه لتصنيف المزايا التنافسية، فهذا الأمر يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة، ماعدا بعض المحاولات التي لم تعد تحظ بالاتفاق في الأدب الاستراتيجي، ومن المحاولات نذكر نموذجين:

- النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية، والذي أسهم في إعداده (Bavary, 1993) وأيضا (Pandiam) في عام 1991).

- النموذج الثاني: وهو التنسيق الذي أثنى به الاقتصادي (Porter) والذي يعتمد في تصنيفه للميزة على القيمة التي تحققها للمشتري، والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة<sup>(1)</sup>.

- ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل لتصنيف الميزة التنافسية يقترح محمود الروسان إطار لتصنيف المزايا التنافسية والذي يظهر فيه ما يأتي<sup>(2)</sup>:

1. إن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري، تلك الخاصية تشكل مصدر للميزة التنافسية.
2. الميزة التنافسية تتحقق من منفعة المشتري.
3. المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، من خلال توجيه المشتري إليها دون التنافس.
4. تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة، يعني تصنيفها وفقا للخاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين من خلال المشتري، يعني وفقا لطبيعة المنفعة المحققة.

## ثانياً: علاقة التنوع بالميزة التنافسية

يقوم التنوع بإيجاد علاقة أنواع عديدة للمنتج الواحد، وبالتالي تنوع الإنتاج ليتناسب كل نوع من احتياجات المستهلكين، سواء الأخير أم المستهلك الصناعي، وهو يعتبر مدخلا للميزة التنافسية، فيهتم بعمليات التنوع الكثيف أي الوصول بالنوع الواحد إلى العديد من التشكيلات المختلفة وبالألوان المتعددة المختلفة، وبالأطوال والمقاسات المختلفة

<sup>1</sup> - محمد أحمد الحضري، صناعة الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص18.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص18.

- أيضا، وبالتالي يعد مدخل التنوع المدخل الطبيعي لإرضاء كافة الأذواق والرغبات أو الأغلبية منها، وإشباع الدوافع والمحفزات وصولا إلى المستهلك الحدي، فضلا عن أن التنوع كمدخل لصناعة المزايا التنافسية يتوافق مع:
- قيم واتجاهات ومبادئ ومثل الشعوب، وبالتالي يتناسب مع هذه الشعوب، وبالتالي يتناسب مع المحددات الاتجاهية العامة .
  - طبيعة المكان الجغرافي والبيئة والمناخ والعلاقات التي تحكم المكان مع الزمان .
  - طبيعة العنصر البشري وتفضيلاته، خاصة فيما يتعلق بالأجيال الجديدة من الشباب<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: علاقة التنوع بالتعاقد

سنتطرق في هذا المطلب الى التعريف بمصطلح التعاقد وعلاقته بالتنوع في المنتجات من خلال التطرق الى نقاط الالتقاء بينهما .

#### اولا تعريف التعاقد :

- يتلخص التعاقد بالصيغة التالية:  $5=2+2$  التي ترمز إلى التأثيرات المتبادلة، والتي تعطى نتائج أكبر من مجموع أحد هذه التأثيرات منفصلة، هذا قد ينتج عن استعمال مخلفات الإنتاج لإنتاج منتجات جديدة، أي تحصل المؤسسة على نوعين من المنتجات (المخرجات) بنفس المدخلات، وينقسم التعاقد إلى عدة أقسام تتمثل في:
- **التعاقد التقني**: هو استعمال نفس التقنيات والتكنولوجيات لإنتاج منتجات جديدة.
  - **التعاقد التجاري**: إضافة منتج أو مجموعة من المنتجات الجديدة، وذلك باستعمال شبكة التوزيع وفاء الزبائن للمؤسسة يسمح بالحصول على شرائح جديدة من المستهلكين أو إلى أسواق جديدة).

#### ثانيا : التعاقد في إستراتيجية التنوع

كل إستراتيجية تنوع في المؤسسات تستغل عامل أو أكثر من عوامل التعاقد لتقوي النشاط الرئيسي، فإذا كان هناك توافق بين عوامل النجاح المختلفة، والتي تمثل الكفاءات المشتركة أو الخبرة أو من جانب المدخلات المالية أو التموينية أو جانب قنوات التوزيع فإنه يسهل عملية التنوع.

ومفهوم التعاقد يظهر كأساس للتنوع والتقدير المتوقع للعائد الحقيقي للتعاقد يظهر بين النشاط القديم والجديد الذي يعتبر كخطوة حقيقية في خيار التنوع ومن هذا المنطلق نجد أن توفر الخبرة مهم جدا في استعمال التعاقد للقيام بالتنوع.

يمكن من خلال المثال البسيط التالي شرح علاقة التنوع بالتعاقد في مؤسسة نسيج:

ففي هذه الصناعة نجد أن الخيط والنسيج لهما نفس الآلات ونفس الأشخاص الذين يعملون في القماش  $3+1$  (القماش الثقيل) و  $4+2$  (القماش الخفيف)، والإنتاج يجمع بالطريقة التالية  $(3+1)$  و  $(4+2)$  في مجال البحث نجد الأفكار التي الليف الصناعي والخيوط النهائية لها حظوظ قوية مقارنة بالخيط الثقيل، إذن يمكن تجميع الإنتاج  $(2+1)$  و

<sup>1</sup> - محمد أحمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4+3) من الجانب من الضروري عرض تشكيلة كاملة من المنتجات للعميل وبذلك يمكن تجميع المبيعات (1+4) و (3+2)

كل استراتيجية تنويع تستخدم عددا أقل من عناصر التعاضد ، وتستند في هذا على المهارات المشتركة فالمؤسسة تستخلص ميزة تنافسية للخبرة المكتسبة لميدان نشاطها التقليدي.

إن التقدير التي للعائد الحقيقي للتكامل يعتبر مرحلة حاسمة ودقيقة بالنظر إلى صعوبات تقدير المعطيات التنافسية والتنبؤ بالتكلفة المالية الحقيقية، والمحورين الأساسيين هما التكنولوجيا والسوق.

وتتضح الميزة المسيطرة للتكنولوجيا في خصم التحركات الإستراتيجية للتنويع، والتي تقوم بها المؤسسات باختيار وفصد وذلك عن طريق استغلالها لكفاءات التكنولوجيا في أسواق جديدة وميادين جديدة، وعلى العكس بعض المؤسسات تتطور تبعا لمنطق تجاري، حيث المحور ذو الامتياز هو الزبون والتكنولوجيا ليست إلا وسيلة نسعى لامتلاكها شيئا فشيئا للرد على حاجات الزبون.

### المطلب الثالث :حافطة الانشطة

#### اولا : تعريف حافطة الانشطة :

هناك عدة تعاريف تطرقت لمفهوم حافطة الانشطة منها :

- تعرف حافطة الانشطة على انها مجموعة ثنائية منتج / سوق التي تضمها المؤسسة التي تبحث عن محفظة متنوعة ومتوازنة<sup>(1)</sup>.

- كما تعرف محفظة الانشطة على انه مجموعة الازواج منتج / سوق والتي تتقاسم الموارد وعوامل النجاح الاخرى في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وعليه يمكن القول بان محفظة الانشطة هي مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المؤسسة موجهة الى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتوجه نفس المنافسة .

#### ثانيا :ادوات تحليل حافطة الانشطة :

ان اختيار ميدان المنافسة الذي تخوضه المؤسسة والسلوكات الاستراتيجية التي تنتهجها ، يعتبر احد العوامل الحاسمة للنجاح التنافسي وعلى اعتبار ان اختيار الموقع المناسب يكسب المؤسسة الافضلية في اليات الصراع وعليه فان تحليل حافطة الانشطة يهدف الى ايجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط .

لذا طور الباحثون مجموعة من الادوات قصد الحصول على تحليل شامل ومتزامن مع مجموع حافطة النشاطات لمؤسسة معينة ، هناك مجموعة من الادوات بعضها كمي وبعضها كيفي .

<sup>1</sup> - براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007، ص 57.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 58.

يمكن الاعتماد عليها في تحليل حافظه الانشطة حيث تستخدم ابعادا مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي وبشكل مختصر تتلخص اشهر هذه الادوات في المصفوفات حسب ابعادها في الجدول ادناه .

الجدول رقم(3-1) نماذج تحليل حافظه الانشطة

المصفوفات	محور السينات	محور العينات	عدد الخانات
BCG	الحصة من السوق	معدل النمو	04
ADL	الوضعية التنافسية	نضج السوق	20
MC.KINSEY	القدرة التنافسية	جاذبية السوق	09

Source : Kamel, diagnostic et redressment d' enterprise, edition Salem, Alger, 2001,p101

ثالثا: عرض اهم ادوات تحليل حافظه الانشطة :هناك عدة ادوات لتحليل حافظه الانشطة وفيما يلي سنذكر باختصار اهمها :

• نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG:

قدمت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مجموعة استشارية امريكية وبتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة وتعد هذه المصفوفة من اقدم وابسط المصفوفات استخداما في تحليل محفظة الاعمال الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية .

تعتمد هذه المصفوفة في تحليل اعمالها الاستراتيجية على افتراض رئيسي هو اثر التجربة على الاداء عبر الزمن كما تستخدم بعدين اساسين هما حصة السوق النسبية ومعدل نمو السوق حيث سميت عند البعض بمصفوفة الحصة-النمو<sup>(1)</sup>.

• نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL:

1- عرض النموذج

يقترح مكتب "Arthur de little" للاستشارة مصفوفة تختلف من حيث المعايير ، ومن حيث الشكل عن تلك

التي قدمها مجموعة BCG فمصفوفة ADL سعيا منها الى تفادي نقائص سابقتها فهي تقوم على معايير نوعية تضم اكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة .

عمليا تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضه لتحاول تكميمها ، وذلك بتقييمها في سلم محدد الدرجات بما تتحدد وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة .

تتكون المصفوفة من بعدين اساسين<sup>(2)</sup> :

أ. نضج الصناعة:

يشبه مفهوم دورة حياة المنتج فنضج الصناعة تمر بأربعة مراحل وهي الانطلاق النمو النضج والانحدار

<sup>1</sup> - تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 232.

<sup>2</sup> - براهيمي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## ب. الوضعية التنافسية:

تقيم هذه الوضعية انطلاقاً من قوى المؤسسة المحدد على ضوء عوامل النجاح الرئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي وتقتح "H.DEBDINAL" قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية فيوضح عوامل مرتبطة بمجالات التموين النشاط والتجارة وتصنيف الوضعيات التنافسية الى خمس وضعيات تنافسية هي مهيمنة قوية مقبولة ضعيفة وحدية.

الجدول ادناه يوضح الوضعيات التنافسية وخصائصها حسب ADL:

الجدول رقم (3-2): الوضعيات التنافسية وخصائصها

الخصائص	الوضعية التنافسية
- القدرة على رقابة سلوك المنافسين - لديها خيارات استراتيجية أكثر اتساعاً واستقلالية عن منافسيها	مهيمنة
- قدرة على اتباع سياسة معينة دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويلة	قوية
- وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها لديها الحظ للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة	مقبولة
- أداء غير كافي لتبرير مواصلة النشاط ووجود عدد مهم من المنافسين - حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة	ضعيفة
أداء غير مرضي حالياً يمكن تحسين الوضعية التنافسية إمكانية البقاء في الأجل القصير مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية	حدية

Source: GERARD GARIBALD, L'ANALYSE STRATGIQUE, EDITION, FRANCE, 2002, P26

- 2- الاستراتيجيات المناسبة ضمن مصفوفة ADL: ان مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع على العشرين خانة في المصفوفة يمكن ان تجمع حسب انتشارها في المصفوفة الى اربع مجالات هي<sup>(1)</sup>:
- أ. المجال الاول / النمو الطبيعي: في هذا المجال تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية ، فتتبع هذه الاستراتيجية من اجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات ، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الاسواق وحتى الاسواق التي في بداية حياتها
- ب. المجال الثاني / النمو الاختياري: وهي الانشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وانما يجب ان نضع لعملية الانتقاء وبتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمرجحة
- ج. المجال الثالث / اعادة التقويم والتوجيه : المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة او غير مرغوب فيها وعيه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها.
- د. المجال الرابع / التخلي: في هذه الحالة تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون في مراحل الزوال وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

<sup>1</sup> - تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 233.

## المبحث الرابع: دور استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر استراتيجية التنوع 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 الأثر تنوعا في محفظة أنشطتها، هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

## المطلب الأول: أثر استراتيجية التنوع على الربحية

إن التنوع له أثر كبير على بعض مؤشرات القدرات التنافسية والتي من بينها مؤشر الربحية وهذا ما نتطرق إليه في هذا المطلب.

## أولا: أثرها على التكلفة والسعر

إن إضافة منتجات جديدة من خلال التنوع 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 السلع إلى زيادة انخفاض الأسعار في المؤسسات المنوعة بالمقارنة بمثيلاتها في المؤسسات المتخصصة، فمثلا المنتجون المتخصصون في إنتاج أكياس البلاستيك والورق للذين يعملون بصورة مستقلة، سوف لا يأخذون بعين الاعتبار في اعتبارهم بطريقة واضحة عند وضع الأسعار، حقيقة إن زيادة سعر إحدى سلع يزيد من استهلاك الأخرى، لكن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع وتنتج مثلا سلعا متكاملة كالشاوي والسكر سوف تميل إلى خفض أسعارها وعلى جانب الإنتاج إذا انخفضت التكلفة الحديثة لإحدى السلع زاد انخفاضها بزيادة إنتاج السلع الأخرى (1).

## ثانيا: أثرها على زيادة الأرباح

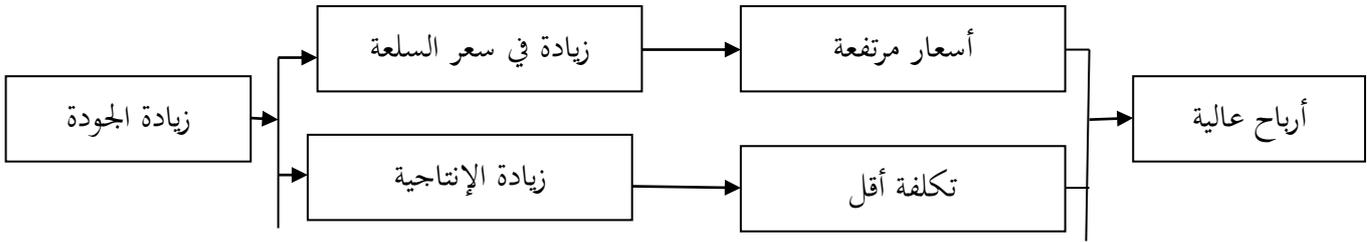
إن الهدف الرئيسي في تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح عامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا فحتى تنجح إستراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، كذا تمكينها من إدارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل كما أن هناك عامل مهم جدا يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة (2).

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثير مضعفا 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.

1- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، دفعة 2013، ص77.

2- شارلزهل، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص74.

## شكل رقم (3-4): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، السعودية، 2000، ص 196.

## ثالثاً: أثرها على توزيع المخاطر

يمكن توزيع المخاطر من خلال التنوع 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 التنوع كإستراتيجية، يمكن القول أنه سيؤدي إلى تكوين محافظ من مجالات النشاط غير المترابطة والتي يتم تحقيقها من خلال الاستحواذ والشراء<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثاني: أثر إستراتيجية التنوع على المكانة التنافسية

ستتطرق في هذا المطلب إلى مختلف التأثيرات التي يحدثها التنوع على المكانة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين .

## أولاً: أثرها على الحصة السوقية

تسمح إستراتيجية التنوع للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال النشاط بسهولة أكبر حجماً لو قامت به مؤسسة جديدة، فبالإضافة إلى توقع كسب مركز سوقي كبير، وبالتالي الزيادة في عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية، ولتحقيق ذلك هناك آليتان مهمتان هما<sup>(2)</sup> :

## 1. الدعم المتبادل:

يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ولذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط.

## 2. إعاقه الوصول إلى مصادر الموارد أو الأسواق

تتضح أهمية إعاقه الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنوع المعتمد على التكامل الرأسي وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بسهولة.

<sup>1</sup> - نيبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> - عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 79.

**ثانيا: أثرها على الدعم المتبادل للقدرات التنافسية**

إن التنوع في المنتجات، يساعد المؤسسة على استخدام القدرات التي نمتها واكتسبها 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 تسويق الإنتاج وإدارة المواد أو البحوث والتطوير (1).

ولكي تنجح إستراتيجية التنوع، 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 التنوع 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 المواد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو التنظيم فالتنوع في المنتجات، يساعد في تحقيق كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم طرق جديدة في الإنتاج وكسب تجربة عن كل عملية إنتاجية جديدة وعموما يؤدي التنوع إلى تنمية القدرات الإدارية والاستفادة منها والتي من الممكن أن تأخذ عددا من الأشكال تشمل (2):

**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 ومهارات جديدة خاصة عند إدخال منتجات جديدة.

**2. هيكل تنظيمي ونظام رقابة فعالان:**

إن تبنى المؤسسة لإستراتيجية التنوع، يجعل وحدات الأعمال في هذه المؤسسات تكون مستقلة بنفسها من جهة وكذا إتباع نظام اللامركزية، وإسناد إدارة كل وحدة إلى مسؤول ذي خبرة من جهة أخرى، مما يسمح للمؤسسة بتقديم هيكل

1- شالزهل، مرجع سبق ذكره ، ص76.

2- جعيجع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، ص ص98،97.

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.

### 3. قدرات إستراتيجية عالية:

تساعد إستراتيجية التنوع 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 الزيادة والابتكار لدى المديرين من المستويات الإدارية العليا الذين تتوفر لديهم قدرات إستراتيجية عالية.

### المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التنوع على القوى التنافسية ل Porter

يسمح التنوع في تشكيلة المنتجات للمؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق كما أنه يمكنها من إعطاء القدرة للتأثير على الزبائن والموردين.

#### أولاً: أثرها على القوة التفاوضية للموردين

يعتبر الموردون مصدر منحلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فتبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع في المنتجات والذي يظهر جلياً لاسيما التكامل العمودي الخلفي من خلال استقلالية أكبر في استعمال المنحلات في العمليات الإنتاجية، مما يضعف الضغط الذي يمارسه الموردون على المؤسسة. ويمكن أن يكون للتنوع في المنتجات أثر إيجابي على المورد، فقد يحدث أحياناً أن يساهم إدخال المؤسسة لمنتج جديد أو تكنولوجيا جديدة إلى دفع مورديه نحو تطوير التكنولوجيا التي يستخدمونها فيما يوردونه للمؤسسة سواء كانت مواد أولية أو مواد نصف مصنعة، على اعتبار أن ذلك المنتج الجديد قد يتطلب مستلزمات ومواد ذات تكنولوجيا عالية<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: أثرها على القوة التفاوضية للزبائن

إن إدخال منتجات جديدة بسعر معقول وبجودة عالية، يمكن للمؤسسة أن تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن لاسيما باهتمامها المستمر بالبحث والتطوير الذي يضمن إضافة خصائص جديدة للمنتجات، والتي تكون غالباً المحدد لجاذبية المنتج وبالتالي جذب الزبائن الحاليين وحتى المحتملين.

#### ثالثاً: أثرها على المنافسين

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع، له أثر كبير لصد المنافس الذي دخل إلى الصناعة التي تعمل فيها، أو المنافس الذي تتوفر 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 تنقله إلى الصناعة التي يعمل فيها المنافس، ثم تخفض أسعارها للحصول على نصيب من الصناعة التي بدأ يعمل فيها المنافس، فأثر التنوع في

<sup>1</sup> - جميع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

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<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: أثر التنوع في المنتجات على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

إن التنوع في المنتجات يعتبر من بين الأساليب التي تجعل المؤسسة تتبنى نوع من أنواع الإستراتيجية المتاحة أمامها.  
أولا: إستراتيجية الزيادة في تخفيض التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج وهي تتطلب قدرا محدودا من القدرة التسويقية وتقضي بالتسويق إلى قطاعات سوقية كبيرة وخفض تكلفة الإنتاج، وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، وبالتالي فهي تتيح للمؤسسة مركزا سوقيا قويا إزاء القوى المختلفة بالسوق وتجعلها تحقق عائد يفوق العائد السائد في القطاع بالرغم من وجود منافسة قوية عن طريق:

- رفع حصة المؤسسة من السوق.
- توفر النقد الكافي لتمويل أنشطة المؤسسة.
- تخفيض التكاليف بشكل مستمر.

ويلعب التنوع دورا كبيرا في تخفيض التكاليف، فهو يجعل المؤسسة تقدم منتجات بأسعار تنافسية، حيث تحقق إنتاج تكاليف متدنية بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، حيث أنها تبيع بأسعار قريبة من متوسطة السعر في القطاع ككل، وتكون قريبة أو أقل من أسعار المنافسين، وهذا ما يعكس مردودية المؤسسة.

#### ثانيا: إستراتيجية التمايز:

تهدف المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلى جعل يدرك اختلاف ما تقدمه المؤسسة عن ما يقدمه المنافسون وذلك بتصميم متميز للمنتج في الجودة والقيمة في خدمة العميل من خلال خلق استعداد لديه لدفع سعر أعلى مقابل أحد أو بعض تلك الخصائص المتميزة وعادة ما يعكس إتباع هذه الإستراتيجية رغبة المؤسسة في إرساء مركز سوقى لها لمواجهة المنافسة السعرية بين منافسيها وتحقيق عائدا يفوق العائد السائد في القطاع وتعزيز القدرة الدفاعية للمؤسسة لمواجهة المنافسين عن طريق تطوير وتسويق منتجات جديدة ومتميزة عن منتجات المؤسسات المنافسة.

#### ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تهدف المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز إلى تقسيم سوق المؤسسة إلى قطاعات، ويتم تحديد وتعريف خصائصها كل قطاع سوقى مستهدف، ويتم التركيز فيها على حسن إشباع حاجات ورغبات كل قطاع من العملاء على حدا. ويظهر أثر التنوع في المنتجات على إستراتيجية التركيز من خلال التحسين المستمر في المنتجات من أجل تلبية حاجات العملاء، وخلق منتجات من أجل تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة في القطاعات المستهدفة والمهددة بدخول منافسين جدد للجزء الذي تستهدفه<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - شالزهل، مرجع سبق ذكره ، ص ص، 77،87.

<sup>2</sup> - جعيص نبيلة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 109-111.

## خلاصة:

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن سعي المؤسسة وراء تحقيق ميزة تنافسية بهدف الوصول إلى الريادة داخل الصناعة يكون من خلال مراعاة عدة جوانب في بنيتها الداخلية والخارجية، كما يتوقف عند اختيارها للبدائل الإستراتيجية الملائمة وكذلك تطوير سلوكياتها الإستراتيجية وذلك من أجل التميز عن المنافسين.

وفي الأخير نستنتج أن تبني المؤسسة لكل من إستراتيجيتي الإعلان والتنوع يمكن أن يحدث تغييرات في بعض المؤشرات الخاصة بالقدرة التنافسية كتطور في مؤشر المبيعات، وكذلك رقم أعمال المؤسسة... الخ إضافة إلى ترسيخ علامة المؤسسة في ذهنية المستهلكين.

## تمهيد:

بعد تطرقنا الى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من الاعلان التنويع والميزة التنافسية من الناحية النظرية وجب اعطاء الصيغة لجعل الدراسة اكثر موضوعية بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي.

ولقد قمنا بتحليل البيئة التنافسية لمؤسسة ENAD ، وايضا دراسة مختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجيتي الاعلان والتنويع من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة ، وقد تم التركيز على بعض المؤشرات المهمة .

ولتحقيق الاهداف السابقة تم تقسيم الفصل الرابع الى اربع مباحث حيث تضمن المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة من تعريف للمؤسسة وهيكلها التنظيمي واهداف واهمية المؤسسة، وتضمن المبحث الثاني تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسة المحددات التنافسية بغية استغلال الفرص الموجودة وتجنب التهديدات التي تواجهها، اما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لسياسات التسويقية اما المبحث الاخير تمثل في دراسة ميدانية .

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

قبل الدخول في دراسة التتويج والإعلان في مؤسسة ENAD/ SIDET لا بأس أن نتعرف على المؤسسة، هيكلها التنظيمي، وكذا أهدافها ومهامها.

## المطلب الأول: نشأة المؤسسة

يعود اهتمام الجزائر باستغلال المواد الكيماوية إلى سنة 1967، وذلك عند اصدار المرسوم الرئاسي رقم 273/67 المؤرخ سنة 1967 والذي بموجبه، تم تأسيس أول مؤسسة عمومية في هذا المجال وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "سيد" تحت رعاية وزارة الصناعات الخفيفة، حيث ارتكز مجال إنتاجها على:<sup>(1)</sup>

1. المواد البلاستيكية.

2. المساحيق ووسائل التنظيف والصيانة

3. مواد كيماوية أخرى.

بقين هذه المؤسسة على حالها الى غاية هيكلتها سنة 1982 حيث تم تقسيمها الى:

- المؤسسة الوطنية للزجاج "ENAU" .

- المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP" .

- المؤسسة الوطنية للخزف "CERAMIC" .

- مؤسسة تطوير الصناعات الكيماوية "EXIC" .

- مؤسسة التموين بالمواد الكيماوية "EPMC" .

- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD" .

وفقا للمرسوم رقم 16 المؤرخ في 04 ديسمبر من سنة 1982 تم تأسيس المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، والتي سبق وأن ذكرنا أنها ناجمة عن تقسيم SNIC حيث أسدت لها مهمة إنتاج وتسويق مواد التنظيف والصيانة، تحويل جميع الحقوق والالتزامات وكافة المستخدمين الموجودين في SNIC فرع مواد التنظيف ENAD ، مع تحديد مقرها بمدينة سور الغزلان ونتيجة لظروف ومتغيرات اقتصادية ظهرت فكرة إعادة هيكلة المؤسسة، وذلك بانعقاد الجمعية العامة العادية في 20-09-1993 ولكن نتيجة للضعف المالي للمؤسسة من جهة والتحصير غير الكافي لإعادة الهيكلة، عادت فكرة إعادة الهيكلة سنة 1996 نتيجة لحدوث بعض التغيرات وتم تقسيم ENAD إلى:

- مؤسسة المنظفات للرمال Soder ومقرها الاجتماعي بقسنطينة تضم كل من مركب شلغوم العيد، وحدة سكيكدة إضافة إلى وحدة العوينات.

- مؤسسة مواد التنظيف ومواد التجميل بمنطقة الجزائر Shymeca ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة تضم كل من وحدة الإنتاج لرعاية، وحدة روية، وحدة حسين داي.

<sup>1</sup>- بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- مؤسسة المنظفات Sodeor مقرها الاجتماعي بعين تيموشنت ووحدة سكيكدة.
- المؤسسة الصناعية للمنظفات "تيكجدة" مقرها ENAD الاجتماعي سور الغزلان تضم كل من وحدة الأخرزية ومركب سور الغزلان.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ENAD/ SIDET

يقع المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة في الطرف الشمالي من الطريق رقم 127 لولاية البويرة، والذي يربط بين المدينتين ( البويرة- بلدية سور الغزلان)، وعلى بعد 8 كيلومتر من بلدية سور الغزلان. وتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها 2,8 كلم و1,2 هكتار هي المساحة المغطاة. تمتلك المؤسسة مركب تابع لها حيث أن مقر المؤسسة موجود داخل مدينة سور الغزلان في حين أن المركب يقع خارج المدينة.

عدد عمال المؤسسة هو 65 عامل.

أما على مستوى المركب فتقارب 650 عامل موزعون كالتالي:

- 500 عامل دائم.

- 150 عامل ضمن عقود التشغيل.

يقع مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان على ارتفاع قدره 855م فوق سطح البحر، على الحافة الشمالية للطريق الولائي رقم 127 الذي يربط مدينة البويرة وبلدية سور الغزلان، في مكان يدعى " منحس " على بعد 8 من نفس المدينة، حدود المصنع الشمالية والغربية مزرعة مسيرة " التعاونية الفلاحية "، الحدود الشرقية دائرة الهاشمية، جنوبا وحدة صناعة الاسمنت. تقدر مساحة المركب بـ "20 هكتار قسمت كالتالي: (1)

- 13,5 هكتار مهئية ومرتبة للاستغلال.

- 6,5 هكتار مغطاة تحتوي على جميع بنايات ومحتويات المركب.

يتمحور ويرتكز نشاط المؤسسة في إطار تطوير وتنمية قطاع الصناعات الكيماوية على المستوى الإقليمي بهدف أساسي يتمثل في ضمان إنتاج سنوي يقدر بـ 86000 طن، من المنظفات و30000 طن من مواد الصيانة مما يسمح بتحقيق الرضا للسوق المحلية.

<sup>1</sup>- بالاعتماد على وثائق المؤسسة



1. **مدير المركب:** يتمثل دور المدير العام للمركب في تنظيم، تسيير ومراقبة مواد ووسائل المركب، وذلك من أجل التطبيق الحسن للسياسة الإنتاجية للمركب بأقل التكاليف وأحسن المستويات، وتحقيق أكبر الأرباح.
2. **أمانة المدير:** نرى أنها تحتل المرتبة الثانية حسب الهيكل التنظيمي أي تأتي مباشرة بعد مدير المركب ويتمثل دورها في التطبيق والحرص على سلامة سجلات ومشاريع المركب.
3. **مساعدة تعميم استعمال اللغة العربية:** يتمثل دوره في السعي إلى نشر اللغة العربية وتوسيع نطاق العارفين بها في المركب.
4. **دائرة الأمن الصناعي:** يتمثل دورها في تحقيق الأمن والسلامة الصناعية في المؤسسة، وتتكون من مصلحتين: مصلحة التدخل، مصلحة الوقاية.
5. **دائرة التخطيط والتنظيم والمراقبة:** يتمثل دور هذه الدائرة في وضع جهاز فعال يسمح بمراقبة نشاطات المركب والتأكد من حسن التسيير الصناعي والتجاري، وذلك حسب الإطار العام للتسيير المبرمج مسبقاً.
6. **مهندس الاستغلال:** هو الذي يقوم بالإشراف على الاستثمارات المختلفة للمركب ومدى استغلالها.
7. **دائرة مراقبة الجودة والبحث:** يتمثل دور هذه الدوائر في البحث عن الأفضل والعمل به والسعي للحصول على جودة مالية في المنتج لنيل رضا الزبون وتتكون من أربع مصالح: مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة مراقبة التلوث، مصلحة البحث والتطوير، مصلحة التصوير الفوتوغرافي.
8. **دائرة المحاسبة والمالية:** تعمل هذه الدائرة على التسيير المالي والمحاسبي لنشاط المركب تبعاً للسياسة المالية والمحاسبية المطبقة وحسب أهداف وتعليمات المديرية المالية والمركزية، فهي تقوم بوضع نظام المحاسبة، وتسيير خزانة المركب، وتقوم بتحضير المخطط المحاسبي المالي، كما أنها تقدم للمديرية المركزية المالية والمحاسبة ملفات المحاسبة والمالية الضرورية لاحتياجات التسيير بالتعاون مع المديرية المركزية التي تستقبل التعليمات لتسيير الخزانة، تحضير الميزانيات وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هما كالتالي: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المالية والميزانية، مصلحة المحاسبة التحليلية.
9. **دائرة التموين:** إن مهمة هذه الدائرة تتمثل في وضع مخططات التموين، الشراء... الخ، حيث تضمن تطبيقهم في إطار السياسة التجارية للمركب، وتحتوي هذه الدائرة على خمسة مصالح هي: مصلحة الشراء، مصلحة النقل، مصلحة صيانة وسائل النقل، مصلحة التسيير للمخزونات.
10. **دائرة المبيعات:** تضمن مصلحة المبيعات وتمثل أهميتها في تسويق وبيع المواد النهائية وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
11. **دائرة الموارد البشرية:** تلعب هذه الدائرة دوراً ذو أهمية بالغة في التسيير الحسن للمركب لأنها مكلفة بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة، وتتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح هي: مصلحة المستخدمين، مصلحة التكوين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الخدمة الاجتماعية.

**12. دائرة الصيانة:** تسهر هذه الدائرة على سير أقصى حد من تركيبات الإنتاجية وملحقاتها وذلك بأقل التكاليف وتتكون هذه الدائرة من خمس مصالح وهي: مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهرباء والقياسات، مصلحة تسيير المناطق، مصلحة الأثقال المختلفة، مكتب الدراسات.

**13. دائرة الإنتاج:** تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر باعتبار المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، وتمثل مهمتها في صناعة مختلف المنظفات ومواد الصيانة انطلاقاً من المواد الأولية، ثم تتبعها بتغليف هذه المنتجات وتتكون من أربع مصالح وهي: مصلحة المواد الفعالة، مصلحة التصنيع، مصلحة الطباعة، مصلحة التعبئة.

### المطلب الرابع: مهام المؤسسة وأهدافها

مثل أي مؤسسة تسعى من خلال مزاولة أي نشاط للوصول إلى تحقيق أهدافها، فهو نفسه بالنسبة لمؤسسة ENAD/ SIDET التي لها مجموعة من المهام والأهداف سيتم التطرق إليها.

#### أولاً: المهام

يمكن حصرها فيما يلي: <sup>(1)</sup>

- تسيير الإنتاج وعمليات الصيانة وتطوير المنتجات.
- تسيير العمليات التجارية المتعلقة بالتطوير والبيع.
- تسيير الخزينة ومتابعة عمليات البرمجة.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين من مختلف منتجاتها.

#### ثانياً: أهدافها:

تتمثل فيما يلي:

- تغطية السوق الوطنية للمنظفات بنوعيه (المسحوق، السائل).
- محاولة تكوين رصيد معرفي لها، عن طريق توسيع وتنويع معارف عمالها.
- نسعى المؤسسة لان تكون رائدة في مجال اختصاصها، وفرض تواجدها في سوق مفتوحة على المنافسة.
- الحرص على تفعيل عمليات التعلم المستمر بين فرق العمل داخل المؤسسة.
- الحد من استيراد المعدات والآلات، إضافة إلى المواد المستخدمة في صنع المنظفات والوصول الى تصديره في حالة الاكتفاء الذاتي.
- تحقيق الجودة العالية واحترام المقاييس المعمول بها عالمياً خاصة في مجال المحافظة على البيئة والمجتمع.
- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان صناعة المنظفات عالمياً.
- إعطاء صورة جيدة لمنتجاتها وعلامتها التجارية.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

تعتبر كل من الإمكانيات الداخلية المتمثلة في الإطارات والموارد إضافة إلى المتغيرات الخارجية من منافسين والقوى الاقتصادية ومختلف المؤثرات من ضمن مكونات البيئة التي تعمل فيها والتي يجب أن عليها أن تأخذها بعين الاعتبار في نشاطها وذلك لاستغلال الفرص وتفادي التهديدات.

## المطلب الأول: محيط المؤسسة

تتمتع مؤسسة المنظفات بسور الغزلان ككل المؤسسات بمحيط داخلي وخارجي، فالمحيط الداخلي هو مجموعة العمال والإطارات الذين يعملون على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الزبائن والموردين والمنافسين الذين يتأثرون بدورهم يشكّلون المحيط الخارجي لها.

## أولاً: المحيط الداخلي

يعتبر العمال والإطارات الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي سنقوم بعرض جدول يظهر لنا تطور عدد العمال مذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2006.

## الجدول رقم (4-1): تطور عدد العمال

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
عدد العمال	833	841	850	855	795	734	724

## المصدر: مصلحة المستخدمين.

من خلال الجدول رقم (4-1) نلاحظ أن عدد العمال في تزايد من سنة 2000 إلى غاية سنة 2003 ثم بدأ بالتناقص من سنة إلى أخرى والسبب حسب مصلحة المستخدمين أن الحاصلين على التقاعد لا يتم تعويضهم بعمال جدد.

سنقسم عمال المركب إلى ثلاث طبقات أساسية هي: الإطارات، المتحكمون، المنفذون، فكل شريحة لها وظائفها الخاصة، فالإطارات تتمثل مهمتها في التخطيط وممارسة الأعمال التقنية، أما المتحكمون فيتمثل دورهم في المتابعة الميدانية لكل مراحل الإنتاج والبيع، أما المنفذون فدورهم هو القيام بعملية الإنتاج والبيع، وهذا التأطير يؤثر مباشرة على سير نشاط المؤسسة.

## الجدول رقم (4-2): العمال الدائمين لسنة 2006

الوظيفة	عدد العمال	النسبة
الإطارات	154	21%
المتحكمون	385	53%
المنفذون	185	26%
المجموع	724	100%

المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول رقم (4-2) نلاحظ أن نسبة عمال التحكم هي النسبة الأكبر ويمكن تفسير ذلك كمايلي:

عندما تفرض الدولة زيادة في الأجور بنسبة معينة فهي تؤثر على المؤسسة، حيث أنها تمس مباشرة العمال فيتخطى أجر بعضهم الحد الذي يجب أن يتقاضاه لما يكون عامل عادي، فتضطر المؤسسة إلى رفعه إلى مستوى أعلى فييح في التحكم.

### ثانيا: المحيط الخارجي

**1. المنافسون:** يعتبر المنافسون من أرز عناصر المحيط الخارجي، وذلك لما يشكله من خطر دائم على المركب، إذ لم يكن في مستوى يمكنه من فرض وجوده في السوق من خلاله على التحكم في الأسعار وتعريف السوق بمنتجاته (الإشهار).

وبالرغم من المكانة التي يحتلها مركب المنظفات على المستوى الوطني غير أن للمنافسين تأثير قوي على الحصة السوقية للمؤسسة.

ومن أهم المنافسون للمركب: مؤسسة هنكل Henkel، مؤسسة اينيليفر "OMO" Unilever، مؤسسة النسر Agle.

**2. الزبائن:** لشركة الصناعية للمنظفات عدة زبائن داخل وخارج ترم معهم عقد، حيث تستطيع من خلالها توزيع منتجاتها، الزبائن الذين يتم التعامل معهم خارج البلاد نذكر منها ( ليبيا، المغرب، العراق، يوغوسلافيا) ينقسمون الى قسمين: الخواص الذين يأخذون المنتج على شكله النهائي، وبعض المؤسسات التي أخذ المنتج بشكل نصف مصنع مثل (Soadet, Chabila, Cosmos)

**3. الموردين:** يمول المؤسسة عن طريق عدة موردين نذكر من بينهم:

- مؤسسة KIMIAL / ANNABA

- مؤسسة AFRIKA / Jijel

- مؤسسة Distrim / AJGER

- مؤسسة ENAP / LAKHDARIA

- مؤسسة Tonic Embalage

- مؤسسة ANEP / Ruiba

## المطلب الثاني: محددات التنافسية

بعدها تناولنا محددات التنافسية من الجانب النظري، وجب إعطاء الصيغة العملية من خلال اسقاط هذه المحددات على واقع المؤسسة بهدف تحليل محيطها التنافسي كما يلي: <sup>(1)</sup>

- تعتبر مؤسسة ENAD من أهم المؤسسات المتواجدة في وسط البلاد حيث تمتلك طاقات إنتاجية تقارب بعض المنافسين كمؤسسة النسر ( AIGLE ).

- تتميز مؤسسة ENAD بتجهيزات انتاج توابك العصر كما أن لها عدة منتجات تحت علامات مختلفة مثل منتجات ( NOOR ) ومنتجات ( Telj )، كما أن للمؤسسة طاقة إنتاجية تقدر بـ 86000 طن/سنويا، وهي موزعة كالتالي:

✓ 60000 طن/سنويا من شكل منظف مسحوق ( DE TERGENT EN POUDR ) .

✓ 12000 طن/سنويا من شكل منظف سائل ( DE TERGENT EN LIQUIDE ) .

✓ 6000 طن/سنويا من شكل منظف كاشط .

✓ 8000 طن/سنويا من شكل مواد تقنية .

تنشط مؤسسة ENAD في سوق تسوده منافسة شديدة وذلك لوجود عدد كبير من المنافسين في مجال المنظفات وخاصة منها المؤسسات الأجنبية التي تملك إمكانيات ضخمة ومنتجات متميزة، وهذا ما يجعل المؤسسة تعمل بجهود كبيرة لتحسين طاقتها الإنتاجية ومواكبة التغيرات التي تحدث في السوق.

ويمكن دراسة محددات التنافسية من خلال القوى الخمس لبورتر ( PORTER ) كما يلي:

## 1. تهديد الداخلين المحتملين:

يسود قطاع المنظفات في الجزائر احتكار القلة نظرا لوجود عدد قليل من المؤسسات التي تتقاسم السوق فيما بينها، مع صعوبة دخول منافسين جدد إلى نفس القطاع.

أما ما يمكن اعتباره حاجزا أمام دخول منافسين جدد إلى الصناعة هو اقتصاديات الحجم الكبير، نظرا لضخامة الصناعة وارتفاع تكاليف معدات الانتاج، إضافة إلى سمعة المؤسسات المتواجدة في السوق لدى المستهلك الجزائري والتزامها لدى عملائها، وكذلك السعر التنافسي مقارنة بارتفاع عوامل الانتاج وعدم توافرها محليا.

وفي المقابل فإن عدم قدرة المؤسسات المتواجدة في القطاع على تغطية الطلب المحلي والذي يعتبر في تزايد مستمر، وكذا دعم الدولة للمادة الأساسية، فإن ذلك قد يشجع مؤسسات جديدة على الدخول إلى السوق بغية تحقيق أرباح اقتصادية، مما يجعل سوق المنظفات في الجزائر سوقا جذابا ومحفزا لدخول منافسين جدد إليه.

## 2. تهديد المنتجات البديلة:

يمكن اعتبار مواد التنظيف والصيانة في الجزائر مادة أساسية بالنسبة للمستهلك الجزائري، وهي منتج أساسي يصعب إيجاد منتج بديل له، وما يمكن اعتباره تهديدا بديلا هو التوسع في تشكيلة المنتجات بالنسبة للمؤسسات

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المتواجدة في القطاع أو في نوعية المنتجات المتبادلة، مما قد يشكل خطر توجيه سلوك المستهلك نحو اقتناء منتجات المنافسين، ويعتبر الاستيراد تهديداً آخر للمؤسسة خاصة مع عدم قدرة المؤسسة وكذا المؤسسات المتواجدة في القطاع على تغطية الطلب المحلي رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لدعم وحماية المادة الأولية.

### 3. القوة التفاوضية للموردين:

تعتمد المؤسسة في جلب المواد الأولية الضرورية لإنتاج منتجاتها على الكثير من المؤسسات الأشخاص كما أنه في حالة اكتمال تصنيع منتجاتها تملك المؤسسة أسطول كبير من الشاحنات ومجموعة من الموزعين تعتمد عليهم في إيصال المنتج إلى المستهلك.

تعاني مؤسسة ENAD صعوبات في إيصال المنتج إلى بعض المناطق خاصة منها البعيدة مثل مناطق في الغرب الجزائري وأقصى الشرق.

### 4. القوة التفاوضية للمستهلكين:

نظراً لتواجد مجموعة من المنتجين في القطاع والذين ينافسون على السعر والكمية، فإنه يتوجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية للمستهلكين للمنتج، ويعتبر معيار الجودة من بين المعايير التي يعتمد عليها كمحدد للتنافسية، وهذا المعيار يحتم على المؤسسة تحسين جودة المنتج للزبون.

ونظراً لوجود عدة مؤسسات منافسة لمؤسسة ENAD فإن المؤسسة تعاني من مشكل تحول العملاء نحو باقي المنافسين، لذا فهي أحياناً تضيف كميات زائدة كما أنها تخفض في السعر وذلك لكسب ولاء العملاء. ويتمثل أغلب عملاء المؤسسة في تجار الجملة المحليين الذين يملكون قوة مساوية كبيرة يمكنهم من خلالها الضغط على المؤسسة بتقديم الأفضل من أجل ضمان ولائهم لمنتجات المؤسسة.

### 5. التكنولوجيا المستخدمة:

ركز المسيرين في مؤسسة ENAD على العامل التكنولوجي، إذ يتم استخدام في عملية الإنتاج تجهيزات تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى مستوى في الانتاجية، ولكن بالنظر إلى المنافسين الآخرين، يمكن القول بأنها لم تواكب التكنولوجيا المستخدم لديهم.

### 6. دور الدولة:

على الرغم من أن تحليل ( Porter ) لمحددات الميزة التنافسية، وضع دور الدولة من بين المحددات المساعدة بدلاً من وضعه كمحدد أساسي للميزة التنافسية، إلا أنه يعتبر عاملاً له دور كبير في التأثير على المحددات الأساسية بالنسبة للمؤسسة، وتؤثر الدولة في كل من عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، المنافسة المحلية من خلال السياسات التي تتبناها، فتدخل بطريقة إيجابية عن طريق دعمها للمادة الأساسية والمتمثلة في مواد التنظيف وذلك من أجل تدعيم المنتج المحلي، وذلك من أجل الرفع من القدرة التنافسية للصناعة المحلية.

المطلب الثالث: قياس مؤشرات التنافسية

سوف نقوم في هذا المطلب بقياس تنافسية مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة من خلال مؤشر الانتاجية والتكاليف .

1. مؤشر الانتاجية الكلية: يمكن قياس الانتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:<sup>(1)</sup>

الانتاجية الكلية = القيمة المضافة / تكاليف عوامل الإنتاج

ويوضح الجدول التالي تطور مؤشر الانتاجية الكلية لعوامل المؤسسة منظفات ENAD ، وكذا مؤسسة النسر AIGLE خلال الفترة ( 2011 – 2007 ):

جدول رقم (4-3): تطور مؤشر الانتاجية الكلية لمؤسستين خلال الفترة (2011-2007)

الوحدة: 10<sup>6</sup> دج

2011	2010	2009	2008	2007	البيان	
274.34	144.19	111.810	165.48	-	1م	القيمة
175.44	154.4	120.55	227.46	245.34	2م	المضافة
965.37	1428.93	2741.01	1542.51	-	1م	تكاليف عوامل
1269.77	1026.52	1128.83	1324.05	-	2م	الإنتاج
0.28	0.11	0.04	0.11	-	1م	الانتاجية الكلية
0.13	0.15	0.11	0.17	0.18	2م	للعوامل
1.54	1.75	-0.64	-	-	1م	معدل نمو الانتاجية
1.15	0.36	-0.35	0.058	-	2م	الكلية للمؤسستين

المصدر: بالاعتماد على مصلحة الانتاج

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مؤسسة ENAD كانت معدلات انتاجها سالبة، وهذا ما يجعلها عرضة لفقد حصصها السوقية من طرف مؤسسة النسر.

- بالنسبة لمؤسسة النسر، انخفضت الانتاجية خلال سنتي 2008 – 2009، ولكن رجعت إلى الزيادة في سنة 2010 و 2011.

2. مؤشر التكاليف:

وتمثل جميع عناصر تكاليف الانتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعملية الانتاجية، والتي تعتبر مؤشرا معبرا عن التنافسية.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم (4-4): تطور معدل تكلفة الصناعة المتوسطة للمؤسسة خلال الفترة (2007 – 2008)

2011	2010	2009	2008	2007	البيان
1269.77	1026.52	1128.83	1324.05	1318.05	تكاليف الصناعة 10 <sup>6</sup> دج
617.7	327.13	374.89	290.8	696.91	كمية الانتاج 10 <sup>3</sup> قنطار
-0.34	0.04	-0.32	1.35	-	تكلفة الصناعة المتوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل التكاليف الوحدي كان موجبا خلال سنة 2008، على الرغم من انخفاض الكمية المنتجة خلال هذه السنة، ويرجع ذلك ارتفاع التكاليف، ثم انخفض هذا المعدل سنة 2009 بنسبة 0.34- على الرغم من ارتفاع كمية الانتاج وانخفاض التكاليف أيضا في هذه السنة، ثم يرتفع هذا المعدل بـ 0.04 سنة 2010 وذلك راجع لانخفاض التكاليف الصناعة والزيادة في الكمية المنتجة، أما في سنة 2011 فقد عاد هذا المعدل إلى الانخفاض بـ 0.34- ويرجع ذلك كما هو مبين من الجدول لارتفاع في التكاليف وزيادة الكمية المنتجة خلال هذه السنة.

## المبحث الثالث: السياسات التسويقية لمؤسسة ENAD

تضع المؤسسة نصب عينها تحقيق مجموعة من الأهداف تتعلق بالنمو والتوسع وتحقيق رضا المستهلكين وكسب ولائهم من خلال توسيع منتجاتها حتى تستجيب لأكثر عدد من المستهلكين، وترى المؤسسة في الجودة عنصر حاسم في كسب ولاء عملائها، ولبلوغ هذه الأهداف اتبعت المؤسسة عدة اجراءات مختلفة، وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذا حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلب بيئتها.

## المطلب الأول: سياسة المنتج

لقد تمكنت المؤسسة من التحسين في تشكيلة منتجاتها بفضل الجهود المبذولة من طرف الاطارات الموجودة في المجمع، فبعدما كان يقتصر انتاجها البداية على منظفات مسحوقة غسيل يدوي بعلامة NOOR، غسيل آلي بعلامة TELJ وبحجم واحد وتعبئة وحيدة، اعتمدت المؤسسة على الابتكار التحسيني في تطوير المنتجين نور وثلج، وأصبحت تسوق في أحجام مختلفة من أجل ارضاء الزبون والتنوع في تعبئة المنتج، كما تسوق تحت علامة نور منتج جديد وهو نور سائل خاص للأواني NOOR VAISSELLE في قارورات بسعة 700 مل في البداية، ثم حدث تغيير في سعة القارورة حيث أصبحت بسعة 500 مل، وبعطور مختلفة.<sup>(1)</sup>

وانتجت أيضا منتج آخر نور الترا حيث مدة حياته لم تتعد السنة، وكل هذا يدخل ضمن ابتكارات التحسين، كما توصلت المؤسسة لابتكار منتج ثلج مسحوق إلى طبيعة سائلة وهذا لم يدم طويلا تم ايقاف انتاجه، وذلك يعود إلى عدم تسويقه جيدا ( لم تكن دراسات سوقية من قبل ).

وأیضا قامت المؤسسة بابتكار منتج جديد في السنوات الأولى من انطلاقه تحت علامة مختلفة هو منتج ندا عبارة عن مسحوق مزيل الدسم، في الملحق رقم 03 صور لمختلف هذه المنتجات.

الجدول رقم (4-5): يوضح تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسة وما زالت تقدمها في السوق

طبيعة المنتج	المنتج	التعبئة
منتج	نور ( 900 غ )	علب من الكرتون
رغوي	نور ( 900 غ )	أكياس بلاستيكية
يدوي	نور ( 600 غ )	علب من الكرتون
	نور ( 600 غ )	أكياس بلاستيكية
	نور ( 550 غ )	أكياس بلاستيكية
	نور ( 400 غ )	علب من الكرتون
	نور ( 400 غ )	أكياس بلاستيكية
	نور ( 350 غ )	أكياس بلاستيكية

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أكياس بلاستيكية	نور ( 200 غ )	منتوج غير رغوي آلي
أكياس بلاستيكية	نور ( 1 كلغ )	
حقيبة	ثلج ( 4 كلغ )	
حقيبة	ثلج ( 3 كلغ )	
علب من الكرتون	ثلج ( 800 غ )	
علب من الكرتون	ثلج ( 500 غ )	
قارورة بلاستيكية	ندا 350 غ	مسحوق مزيل الدسم
قارورة بلاستيكية	نور سائل للأواني 50 مل	رغوي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### المطلب الثاني: سياسة التسعير

يعتبر السعر أحد أهم المتغيرات التسويقية باعتباره الأساس لحساب الربح على العكس من عناصر التسويق الأخرى كالمنتج والترويج والتوزيع التي تعتبر كتكاليف، وفيما يتعلق بسياسة التسعير، فإن هدف المؤسسة المستقبلي هو التقليل من التكاليف الاجمالية لمنتجاتها إلى الحد الأدنى حتى تتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الأدنى مع الحفاظ على عنصر الجودة، وهي تقدم حاليا منتجاتها بأسعار مشابهة لأسعار منتجات المنافسين أمام المستهلك النهائي وبنفس درجة الجودة، حيث تقوم بتحديد أسعار منتجاتها حسب المعايير التالية:<sup>(1)</sup>

- 1. حجم التكاليف:** تضع المؤسسة أسعار منتجاتها بحيث تسمح بتغطية تكاليفها، فكلما كانت تكاليف الانتاج كبيرة، كان سعر المنتج مرتفع والعكس صحيح، مثال ذلك: كلما كان الغلاف ذو جودة عالية تكلفته كبيرة وبالتالي تزيد من سعر بيع المنتج، وتقدر تكاليف التغليف بـ 15% من سعر بيع السلعة.
- 2. هامش الربح:** تقوم المؤسسة إلى جانب تغطية التكاليف بالعمل على تحقيق ربح معين وراء كل مبيعاتها، وهذا لتحقيق أهم هدف ألا وهو الربح الذي يمكنها من الاستمرار.
- 3. المنافسة:** تمثل المنافسة عائق كبير أمام المؤسسة، مما يضطرها إلى تحديد السعر التنافسي القائم في السوق وهذا بقصد التمكن من بيع منتجاتها، خاصة وأن مستويات جودة المنتجات المتواجدة في السوق متقاربة.
- 4. قانون العرض والطلب:** كلما كان عرض المنتج ملائم خاصة المظهر الخارجي (الغلاف) كلما زاد في جلب المستهلكين، حيث يمثل الغلاف البائع الصامت، أي زيادة الطلب على المنتج ويقابله ارتفاع في السعر، أما التغليف الرديء يؤدي إلى نفور المستهلكين، وبالتالي قلة الطلب على المنتج مما يحتم على المربك القيام بتخفيض السعر من أجل زيادة مبيعات منتجاتها.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

5. **حجم الطلبات:** كلما كان حجم الطلبات كبيرا، تكون هناك مفاوضة تخفيض السعر وبالتالي الزيادة في الانتاج وتصريف المخزونات، واستبدالها لمخزونات جديدة.

### المطلب الثالث: سياسة التوزيع

إن أي مؤسسة تبحث عن تعظيم نتائج نشاطها كما ونوعا يجب أن تعتمد سياسة توزيعية ناجحة، حيث يعتبر التوزيع الجيد عامل أساسي لبلوغ النتائج المنتظرة.

إن سياسة التوزيع تتضمن وسطا الذين يتدفق المنتج من خلالها إلى المستهلك، يدخل في الوسطاء تجار التجزئة، تجار الجملة، الموزعين الصناعيين .... الخ.

### طريقة توزيع المنتجات:

مؤسسة ENAD كغيرها من المؤسسات تعتمد في توزيع المنتجات على عدة قنوات وهي لا تهتم بنوع القنوات أكثر من اهتمامها بكيفية الوصول إلى المستهلك وتغطية حاجات السوق كما أنها تستعمل عدة طرق التوزيع وساعدها في ذلك الموقع الاستراتيجي الذي تتميز به المؤسسة.

يتم توزيع المنتج عن طريق موزعين معتمدين خواص وعموميين، تتوفر لديهم الشروط المطلوبة من المؤسسة، ويكونوا منتشرين عبر التراب الوطني حرصا من المؤسسة على ضرورة وصول منتجاتها إلى أقصى نقطة من التراب الوطني.

ومن أهم الموزعين التي تعتمد عليهم المؤسسة هم:

أ. **المؤسسة العمومية Sodige:** وهي مؤسسة مختصة في الشراء والبيع بالجملة في المواد الكيماوية من منظفات ومواد الصيانة والدهن.

ب. **المؤسسات الخاصة:** وهي عبارة عن أشخاص معنويين، وهي تمتلك سجل تجاري لتجارة بالجملة للمواد المذكورة سلفا، تم اختيارها نظرا لكفاءتها اللوجيستكية المطلوبة والمشرطة.

## المطلب الرابع: سياسة الترويج

يعد الترويج قوة اقتصادية واجتماعية لا يستهان بها، فالترويج هو الركيزة الأساسية في أي نشاط انتاجي أو اقتصادي بصفة عامة، هذا لما تحتويه من معلومات، وبطريقة عرض هذه المعلومات. فقد أصبح الترويج العنصر الأساسي لعدد من المؤسسات التي تستغله لتزويد من قوتها الاقتصادية، حيث هذه الأخيرة تستعمل كل وسائل الاعلان ليس فقط لبيع سلعها ولكي تحتفظ بمكانتها في السوق. ولهذا نستطيع القول أن الترويج هو الوسيلة التي تستطيع من خلاله المؤسسة الاتصال مع الزبائن الحاليين والمرقبين لتعريفهم بمنتجاتها.

والترويج في مؤسسة ENAD كان من خلال عدة عناصر وهي: <sup>(1)</sup>

1. الاعلان: هو جهد مدفوع قيمته في استعراض أو ترويج أفكار معينة، منتجات، خدمات... ترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.
 

فمؤسسة ENAD استعملت الاعلان عن طريق الوسائل السمعية البصرية، فمذ سنة 1998 تم بث ومضة إخبارية واحدة خاصة بمنظف ثلج.

بعد ذلك حدث بيع ثلاثة مركبات تابعة إلى شركة هنكل الدولية، حيث قامت هذه الأخير بث إشهار لمختلف وسائل الاعلان السمعية والبصرية والمطبوعة.

أما منتج نور الذي يبقى محصورا انتاجه بمركب سور الغزلان، فلم يستفد من أي إمتياز من هذا النوع وذلك لضيق الغلاف المالي لها.
2. ترويج المبيعات: تشمل طرق الترويج أيضا المعارض والمسابقات ..... الخ، وفي هذا المجال قامت مؤسسة ENAD بعدة معارض وطنية ودولية، وهذا من أجل الترويج الأكثر لمنتجاتها.
 

ومن أهم المعارض التي قامت بها:

  - معارض في دبي، بغداد، دكار، ميامي، طرابلس، الدار البيضاء، هافانا بكوبا، ومؤخرا في العراق، وقد تم فتح معرض في 15 مارس من السنة الجارية، وقد تم اختيار شخصين مؤهلين للقيان بالدور، كانا مصحوبان بعينات من مختلف منتجات المؤسسة ولوحات اشرارية وأشرطة كاسيت فيديو وأقراص مضغوطة.
3. الاشهار عن طريق الموزعين المعتمدين: تشمل كل التراب الوطني حيث تم اختيار الموزعين الخاصين طبقا للبرنامج التسويقي المعتمد من طرف المؤسسة والغاية منه هو التوزيع للمنتجات على كامل التراب الوطني.
4. وسائل اعلان مختلفة: ويتم هذا عن طريق هدايا مختلفة تقدم للمستهلكين للتعريف بالمنتج والتشجيع على استهلاكه، وهذا بالاضافة إلى الملصقات التي تعلق على واجهات المحلات الخاصة Cataloge.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

بعد تقديم لمحة عن المؤسسة (ENAD-SIDET) وعرض النشاط التسويقي المتبع تم توضيح الصورة ولو بالشيء القليل عن طبيعة عمل المؤسسة ومن أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي وكذلك لإثبات الفرضيات الموضوعية قمنا بدراسة تمثلت في توزيع الاستبيان على عدد من عمال المؤسسة وهذا بهدف الحصول على البيانات المدروسة.

**المطلب الأول: الاستبيان.**

بالإضافة إلى الأساليب السابقة اللازمة لجمع البيانات تم إعداد مجموعة من الأسئلة المتنوعة، وقسم الاستبيان إلى محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها هو وصف خصائص العينة المستجوبة

**المحور الثاني:** متعلق بتحديد أثر التنوع والإعلان على تنافسية المؤسسة حيث يحتوي هذا الجزء على ستة عشر سؤال تترجم دور الإعلان في التعريف بالمنتجات وزيادة المبيعات، أثر التنوع في زيادة المبيعات، أثر التنوع على دورة حياة المنتج، وأثره على الوضعية التنافسية.

**ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته.**

**1- مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة ENAD وهي مؤسسة متخصصة في مجال المنظفات ومواد الصيانة وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لأهميتها وكذلك أهمية المجال التي تعمل فيها ونظراً لاشتداد الصراع التنافسي الذي يعرفه سوق المنظفات بين المؤسسات وخاصة بعد ظهور العلامات التجارية الأجنبية.

**2- عينة الدراسة:**

تتمثل في اختيار عينة من موظفي مؤسسة ENAD وقد تم اختيار العينة لغرض الاستبيان وكان ذلك بطريقة عشوائية من بين الأفراد العاملين في قسم الإنتاج والمبيعات، قسم البحث والتطوير، قسم المالية، حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان تم انتقاء منها 30 قائمة صالحة أي بنسبة 85% وهذا لأن 5 قوائم كانت إجاباتهم ناقصة وغير كاملة.

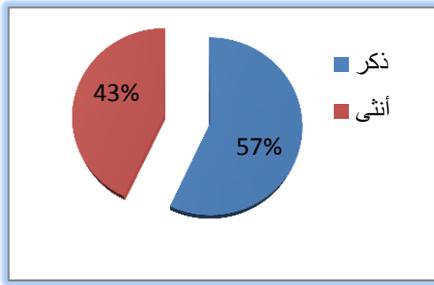
## المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان.

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الصالحة للتحليل عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفريغها يدويا في جداول أعدت لذلك، ومن ثم إدخالها في الحاسوب على برامج EXCEL وذلك للحصول على الأشكال البيانية في الدوائر النسبية.

أولا/ تحليل البيانات الشخصية:

الجنس: من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي:

الشكل (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابات	التكرار	النسبة
ذكر	17	57%
أنثى	13	43%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الجدول رقم

(4-6)

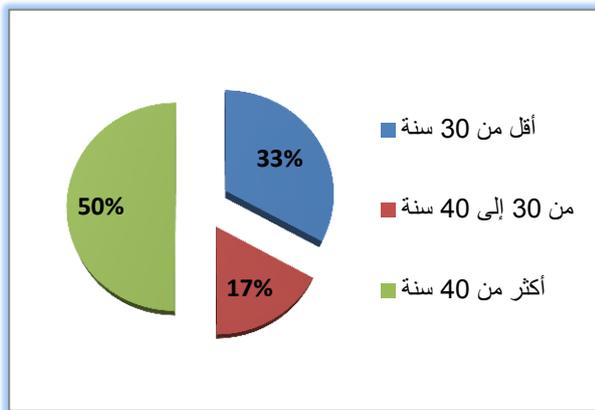
## - تحليل الجدول رقم (4-6):

من خلال الاستبيان الموزع على أفراد العينة والتي بلغ عددها 30 توصلنا إلى أن عدد الذكور تراوح حوالي 17 وهو ما يقابلها بنسبة 57% أما بالنسبة للإثبات فكان عدد المستجوبين 13 وهذا بنسبة 43%. ومنه نستنتج أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث وهو راجع إلى طبيعة العمل في المصنع الذي يتطلب جهد كبير.

\* الفئة العمرية: من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي:

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب السن.



الإجابات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	33%
من 30 إلى 40 سنة	5	17%
أكثر من 40 سنة	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

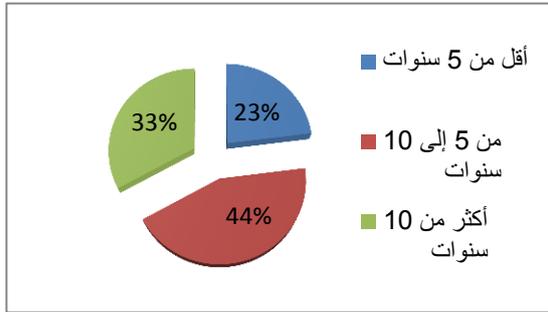
الجدول رقم (4-7)

## تحليل الجدول رقم (4-7):

من خلال الجدول رقم (4-7) توصلنا إلى أن عدد أفراد العينة والذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغ عددهم 10 وهذا ما يقابله نسبة 33%، أما عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة (من 30 سنة إلى 40 سنة) بلغ عددهم 5 وهذا ما يقابله نسبة 17 %  
أما بالنسبة لعدد الأفراد الذين ينتمون إلى فئة (أكثر من 40 سنة) بلغ عددهم 15 وهذا ما يقابله نسبة 50 %  
ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة المدروسة من الموظفين ينتمون إلى الفئتين (أقل من 30 سنة، أكثر من 40 سنة) وهذا ما يعكس طبيعة المؤسسة والتي تعتمد على الطاقات ذات الخبرة في المجال وكذلك لكونها عديمة النشأة واعتمادها على الطاقات الشبابية من أجل مواكبة العصر.

\* خبرة الموظفين: من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (4-8) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الإجابات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	23%
من 5 إلى 10 سنوات	13	44%
أكثر من 10 سنوات	10	33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

الاستبيان

(4-8)

## تحليل الجدول رقم (4-8):

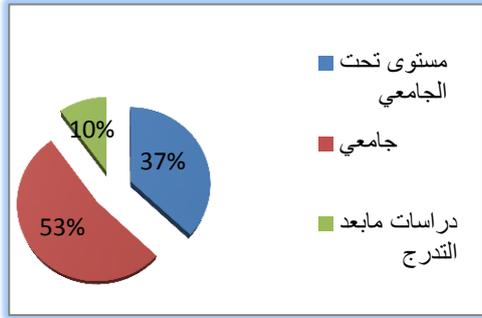
من خلال الجدول رقم (4-8) توصلنا إلى أن عدد أفراد العينة الذين يملكون الخبرة (الأقل من 5 سنوات) بلغ حوالي 7 وهذا ما يقابلها نسبة 23% أما الأفراد الذين يملكون الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) فبلغ عددهم 13 وهذا بنسبة 44 % أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يملكون الخبرة لأكثر من 10 سنوات فقد قدر عددهم 10 وهذا وهذا ما يقاربه نسبة 33%  
ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يملكون الخبرة لأكثر من 5 سنوات.

\* المستوى الدراسي: من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي:

الشكل رقم (4-5) : توزيع أفراد العينة

الجدول رقم (4-9) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

حسب المستوى الدراسي



الإجابات	التكرار	النسبة
مستوى تحت الجامعي	11	37%
جامعي	16	53%
دراسات ما بعد التدرج	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الجدول رقم (4-9)

تحليل الجدول رقم (4-9):

من خلال الجدول رقم (4-9) توصلنا إلى أن عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة ذات مستوى تحت الجامعي تراوح عددهم 11 وهذا بنسبة 37% أما أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة ذات المستوى الجامعي فقدر عددهم ب 16 وهذا ما يقابله نسبة 53% أما بالنسبة لأفراد العينة الذين هم في مستوى الدراسات ما بعد التدرج فعددهم 3 وهذا ما يقابلها نسبة 10%

ومنه نستنتج أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي.

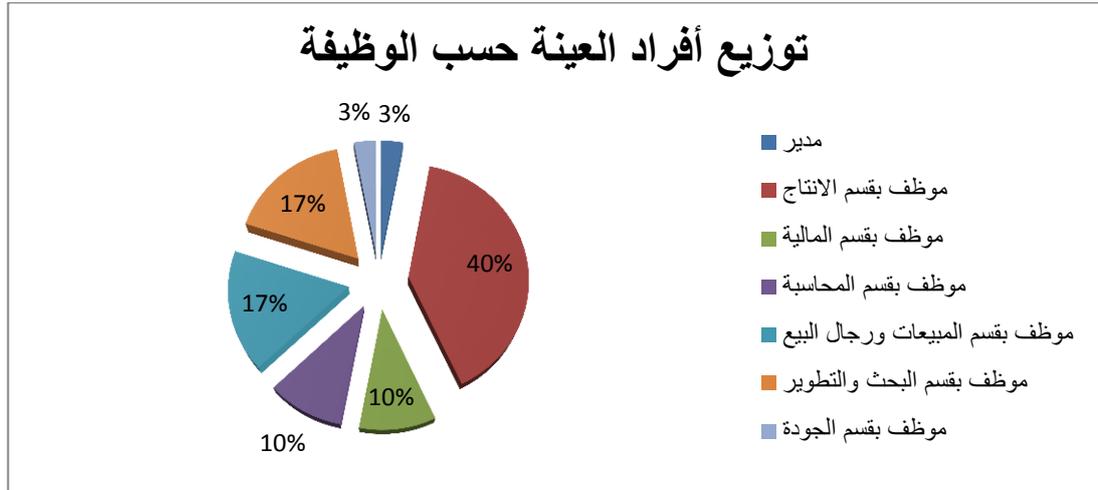
س1: بالنسبة للسؤال المطروح والمتمثل في: ما هي وظيفتك في المؤسسة؟

الجدول رقم (4-10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الإجابات	التكرار	النسبة
مدير	1	3%
موظف بقسم الإنتاج	12	40%
موظف بقسم المالية	3	10%
موظف بقسم المحاسبة	3	10%
موظف بقسم المبيعات ورجال البيع	5	17%
موظف بقسم البحث والتطوير	5	17%
موظف بقسم الجودة	1	3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-6) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (4-10)

تحليل الجدول رقم (4-10) :

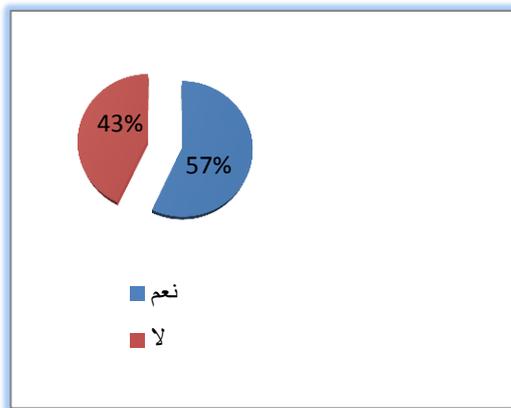
من خلال الجدول رقم (4-10) ، نقول ان عدد أفراد العينة الذي يعملون رتبة مدير هو 1 وهذا ما يقابله نسبة 3% أما الأفراد الذين يعملون في قسم الإنتاج فقدر عددهم ب 12 و هذا بنسبة 40% بالنسبة لعدد الأفراد الذين يعملون بقسم المالية فهو 3 و هذا ما يقابلها نسبة 10% وكذلك بالنسبة للأفراد الذين يعملون في قسم المحاسبة أما فيما يخص عدد الأفراد الذين يعملون بقسم المبيعات ورجال البيع عددهم 5 وهذا بنسبة 17% وكذلك نفس الأمر بالنسبة للأفراد العاملين بقسم البحث والتطوير كما أن عدد الأفراد الذين يعملون بقسم الجودة قدر ب 1 وهذا ما يقابله نسبة 3%

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة هم من قسم الإنتاج وقسم المبيعات ورجال البيع وكذلك قسم البحث والتطوير.

س2: بالنسبة للسؤال المطروح والمتمثل في: هل مؤسستكم تقوم بالإعلان؟

الشكل رقم (4-7): قيام المؤسسة بالإعلان

الجدول رقم (4-11): قيام المؤسسة بالإعلان



الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	17	57%
لا	13	43%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

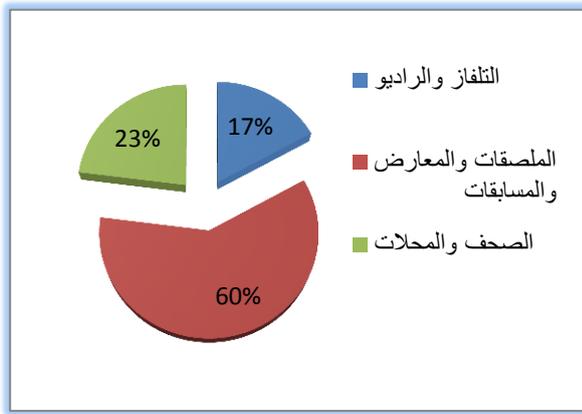
رقم (4-11)

## تحليل الجدول رقم (4-11) :

من الجدول رقم (4-11)، نقوا أن عدد أفراد العينة الذين قاموا بالإجابة بنعم قدر ب 17 وهذا ما يقابله 57% أما الأفراد الذين هم مع فكرة عدم قيام المؤسسة بالإعلان فعددهم 13 وهذا ما يقابلها نسبة 43% ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة المدروسة أكدوا أن المؤسسة تقوم بالحملات الإعلانية باستعمال الوسائل المعروفة.

س3: بالنسبة للسؤال المطروح على أفراد العينة والمتمثل في: ما هي الوسائل الإعلانية التي تستخدمها المؤسسة؟

الجدول رقم (4-12) الوسائل الإعلانية المستخدمة الشكل رقم (4-8) : الوسائل الإعلانية المستخدمة



الإجابات	التكرار	النسبة
التلفاز والراديو	5	17%
الملصقات والمعارض والمسابقات	18	60%
الصحف والمجلات	7	23%
المجموعة	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

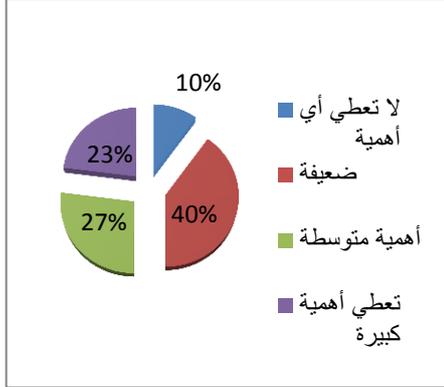
الجدول (4-12)

## تحليل الجدول رقم (4-12):

يظهر من خلال الجدول رقم (4-12): إن عدد أفراد العينة الذين قاموا بالإجابة على أن المؤسسة تعتمد في عرض إعلانات على التلفاز والراديو قدر ب 5 أفراد وهذا يقابله نسبة 17% أما بالنسبة لعدد الأفراد الذين قاموا بالإجابة بأن المؤسسة تعتمد على الملصقات والمعارض والمسابقات في عرض إعلاناتها تراوح عددهم 18 وهذا بنسبة 60% أما عدد المستجوبين أكدوا لنا بأن المؤسسة تعتمد على الصحف والمجلات في عرض الإعلانات بلغ عددهم 7 وهذا ما يقابله نسبة 23%. ومنه نستنتج أن الملصقات والمعارض والمسابقات هي الوسائل الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسة وهذا نظراً لتماسيها مع إمكانياتها المالية والبشرية.

س4: بالنسبة لسؤال المطروح والمتمثل في: هل تعطي المؤسسة درجة من الأهمية للعمليات الخاصة بالتعريف بالنموذج (البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الإعلان)؟

الجدول رقم(4-13): درجة الاهتمام بتعريف المنتج الشكل رقم(4-9) : درجة الاهتمام بتعريف المنتج



النسبة	التكرار	الإجابات
10%	3	لا تعطي أي أهمية
40%	10	ضعيفة
27%	8	أهمية متوسطة
23%	7	تعطي أهمية كبيرة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

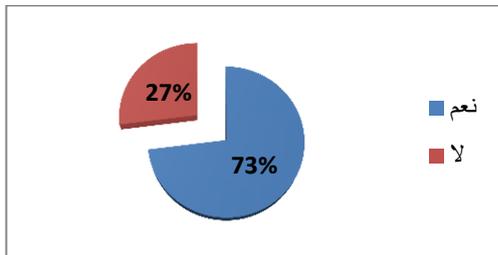
الجدول رقم (4-13)

تحليل الجدول رقم (4-13):

من خلال الجدول رقم (4-13) يظهر أن عدد الأفراد الذين أجابوا بعدم إعطاء المؤسسة أهمية للعمليات الخاصة بالتعريف بالمنتج هو 3 وهذا ما يقابله نسبة 10% أما الأفراد الذين أجابوا بأن درجة اهتمام المؤسسة ضعيفة تراوح عددهم 10 وهذا بنسبة 40% أما بالنسبة لعدد المستجوبين والذين أجابوا بأن درجة اهتمام المؤسسة متوسطة للعمليات التي ذكرنا سلفا كان عددهم 8 وهذا ما يقابلها نسبة 27% كما أن عدد الأفراد الذين أجابوا بالاهتمام الكبير التي توليه المؤسسة للعمليات الخاصة بالتعريف بالمنتج قدر ب 7 وهذا بنسبة 23% ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي اهتمام ضعيف للعمليات الخاصة بالتعريف بمنتجاتها.

س5: بالنسبة للسؤال المطروح والمتمثل في: هل هناك استراتيجية إعلانية تبناها المؤسسة؟

الجدول رقم (4-14): وجود الإستراتيجية الإعلانية الشكل رقم (4-10) وجود الإستراتيجية الإعلانية



النسبة	التكرار	الإجابات
73%	22	نعم
27%	8	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

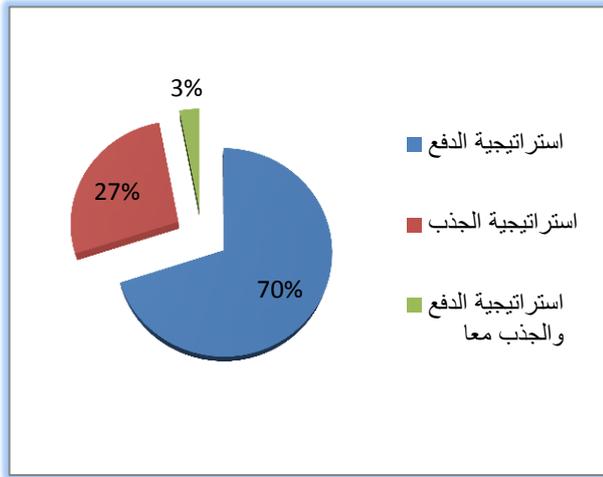
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول(4-14)

تحليل الجدول رقم (4-14)

بالاطلاع على نتائج الجدول رقم (4-14)، يظهر أن عدد أفراد العينة والذين قاموا بالإجابة "بنعم" كان 22 فرد وهذا بنسبة 73% أما الأفراد الذين أجابوا ب "لا" عددهم 8 وهذا ما يقابله نسبة 27% ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة أكدوا على وجود استراتيجية إعلانية في المؤسسة.

س6: بالنسبة للسؤال المطروح والمتمثل في: ما هي الاستراتيجية الإعلانية التي تتبناها المؤسسة؟

الجدول رقم (4-15) الإستراتيجية الإعلانية الشكل رقم (4-11) : الاستراتيجية الإعلانية



الإجابات	التكرار	النسبة
استراتيجية الدفع	21	70%
استراتيجية الجذب	8	27%
استراتيجية الدفع والجذب معا	1	3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

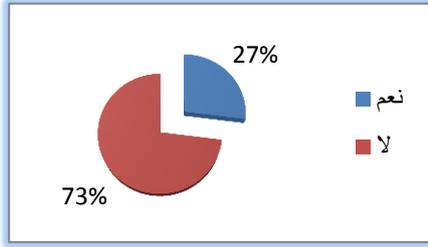
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (4-15).

تحليل الجدول رقم (4-15):

يتبين من الجدول رقم (4-15) أن عدد أفراد العينة المدروسة والذين أجابوا بتبني المؤسسة لإستراتيجية الدفع قدر ب 21 وهذا ما يقابله نسبة 70% أما الأفراد الذين أجابوا على تبني استراتيجية الجذب كان عددهم 8 وهذا بنسبة 27% أما فيما يخص الأفراد الذين أجابوا على الدمج بين الإستراتيجيتين فقد كان عددهم 1 وهذا ما يقابلها نسبة 3% ومنه نستنتج أن إستراتيجية الدفع هي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في إعلاناتها وقد ظهر ذلك من نتائج الدراسة.

بالنسبة للسؤال السابع والمتمثل في: هل مؤسستكم تغير من الإستراتيجية الإعلانية وفق مراحل دورة حياة المنتج؟

الجدول رقم (4-16) تغير الاستراتيجية الاعلانية الشكل رقم(4-12) : تغير الاستراتيجية الاعلانية



الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	8	27%
لا	22	73%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول رقم (4-16)

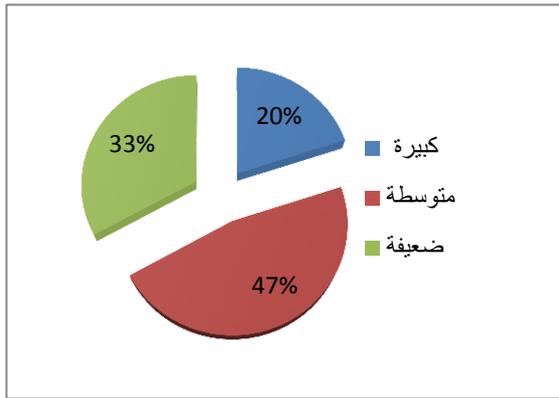
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

تحليل الجدول رقم (4-16) :

يظهر من خلال اطلاعنا على الجدول رقم (4-16) أن عدد الأفراد الذين أجابوا بتغيير المؤسسة للإستراتيجية الإعلانية عددهم 8 وهذا يقابله نسبة 27% أما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا ب "لا" عددهم يتراوح 22 فرد وهذا يقابله نسبة 73% ومنه نستنتج مما سبق أن المؤسسة تنتهج وتتبع استراتيجية إعلانية واحدة لأن منتجات المؤسسة مازالت في مرحلة النمو.

س8: بالنسبة للسؤال الثامن والمتمثل في: ما مدى فاعلية الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة؟.

الشكل رقم (4-13): فاعلية إعلانات المؤسسة



الجدول رقم (4-17): فاعلية إعلانات المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة
كبيرة	6	20%
متوسطة	14	47%
ضعيفة	10	33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج

الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

الجدول رقم (4-17).

## تحليل الجدول رقم (4-17):

من خلال النظر في الجدول رقم (4-17) يمكن القول أن عدد الأفراد الذين هم الذين هم مع فكرة أن إعلانات المؤسسة ذات فاعلية كبيرة قدر ب 6 أفراد وهذا بنسبة 20 % أما عدد أفراد الفئة التي قامت بالإجابة بأن فاعلية الإعلانات متوسطة عددهم 14 وهذا ما يقابله نسبة 47% ، أما فيما يخص عدد أفراد الذين أجابوا بأنها ذات فاعلية ضعيفة بلغ عددهم 10 وهذا يقابله نسبة 33%.

ومنه يتضح أن إعلانات المؤسسة تتميز بفاعلية متوسطة

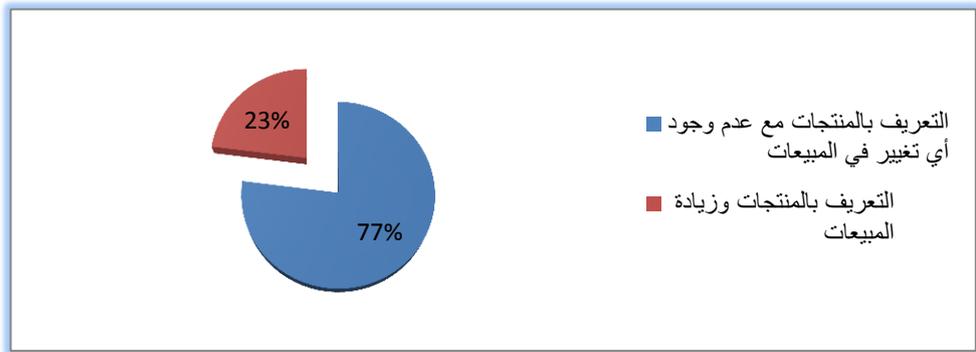
س9: بالنسبة لسؤال التاسع والمتمثل في: هل تعتقد أن قيام المؤسسة بالإعلان أدى إلى.....؟

الجدول رقم (4-18). نتائج القيام بالإعلانات

الإجابات	التكرار	النسبة
التعريف بالمنتجات مع عدم وجود أي تغيير في المبيعات	23	77%
التعريف بالمنتجات وزيادة المبيعات	7	23%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (4-14) : نتائج القيام بالإعلانات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (4-18).

## تحليل الجدول رقم (4-18):

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (4-18) توصلنا إلى أن عدد أفراد العينة والذين أجابوا بأن الإعلان أدى إلى التعريف بالمنتجات مع عدم اليادة في المبيعات قدر ب 23 فرد وهذا يقابله نسبة 77 % أما عدد الأفراد الذين أجابوا بأن الإعلان أدى إلى التعريف بالمنتجات مع الزيادة في المبيعات تمثل في 7 أفراد وهذا بنسبة 23% .

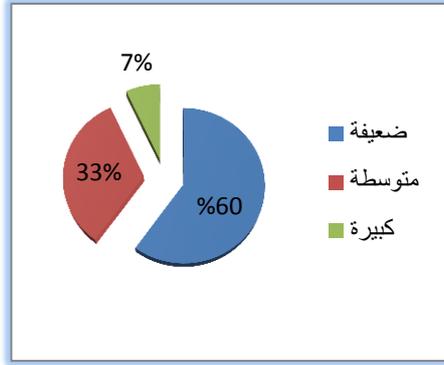
ومنه نستخلص أن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة أدت بالتعريف بالمنتوج ولكن لم تساهم في زيادة المبيعات وهذا بسبب عوامل متعددة (كالجودة والسعر).

س10: بالنسبة لسؤال المطروح والمتمثل في: ماهي درجة مساهمة الإعلان في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟:

الجدول رقم (4-19) : درجة مساهمة الإعلان في تحقيق الميزة التنافسية

الشكل رقم (4-15): درجة مساهمة

الإعلان في تحقيق الميزة التنافسية



الإجابات	التكرار	النسبة
ضعيفة	18	60%
متوسطة	10	33%
كبيرة	2	7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

نتائج الجدول رقم (4-19)

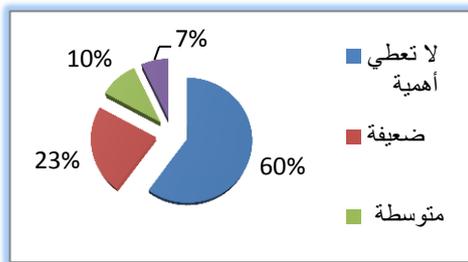
تحليل الجدول رقم (4-19):

بنظر إلى الجدول رقم (4-19) نجد أن عدد أفراد العينة والذين أجابوا بأن الإعلان يساهم بدرجة ضعيفة في تحقيق الميزة التنافسية عددهم يقدر ب 18 وهذا ما يقابلها نسبة 60 % أما فيما يخص عدد الأفراد الذين أجابوا بأن الإعلان له مساهمة متوسطة في تحقيق الميزة التنافسية تراوح ب 10 أفراد وهذا بنسبة 33 % كما أن عدد الأفراد الذين أجابوا على الاقتراح الأخير بلغ عددهم 2 وهذا ما يقابله نسبة 7 % ومنه نستخلص أن الإعلان لا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية رغم أنه عرف بمنتجات المؤسسة.

س11: بالنسبة للسؤال الحادي عشر والمتمثل في: هل المؤسسة تعطي أهمية لدراسة السوق (دراسة وضعية المنافسين من خلال إعلاناتهم، طلبات العملاء واحتياجاتهم)؟:

الجدول رقم (4-20) درجة الاهتمام بدراسة السوق

الشكل رقم (4-16): درجة الاهتمام بدراسة السوق



الإجابات	التكرار	النسبة
لا تعطي أهمية	18	60%
ضعيفة	7	23%
متوسطة	3	10%
كبيرة	2	7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول

رقم(4-20).

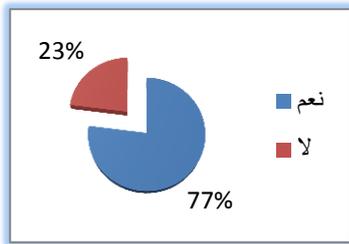
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

## تحليل الجدول (4-20):

بالاطلاع على نتائج الجدول رقم (4-20) نجد أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة لم تعطي أهمية لدراسة السوق وذلك لارتفاع تكاليفها أما بالنسبة للذين يرون أن المؤسسة تعطي أهمية متوسطة وضعيفة كانت نسبتها على الترتيب 23%، 10%، أما فيما يخص الأفراد الذين يرون أن المؤسسة لها اهتمام كبير لدراسة السوق فقد قدرت بنسبة 7% ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتم بدراسة السوق (دراسة إعلانات المنافسين، طلبات واحتياجات الزبائن... الخ) نظرا لارتفاع تكاليفها.

## س12: بالنسبة للسؤال المطروح المتمثل في هل تقوم المؤسسة بالتنوع في المنتجات؟

الجدول رقم (4-21) قيام المؤسسة بالتنوع في المنتجات الشكل رقم (4-17): قيام المؤسسة بالتنوع في المنتجات



الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	23	77%
لا	7	23%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الجدول رقم (4-21)

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

## تحليل الجدول رقم (4-21):

بنظر إلى نتائج الجدول نجد أن عدد أفراد العينة المدروسة والذين أجابوا بقيام المؤسسة بالتنوع في المنتجات قدر ب 23 وهذا ما يقابلها نسبة 77% أما بقية الأفراد الذين أجابوا ب "لا" تمثل عددهم في 7 أفراد وهذا بنسبة 23%

اعتمادا على ما سبق نستخلص أن المؤسسة تقوم بالتنوع في المنتجات .

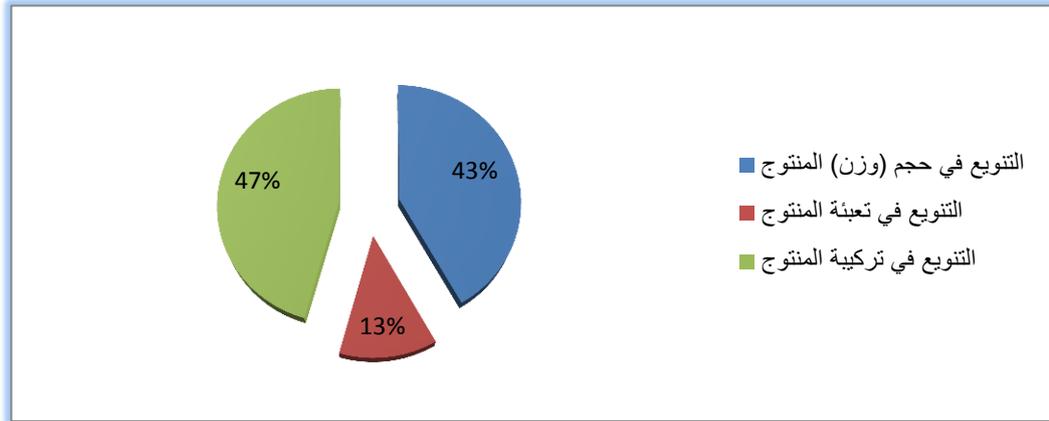
## س 13: بالنسبة للسؤال المتعلق بطرق التنوع:

الجدول رقم (4-22): طرق التنوع في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة
التنوع في حجم (وزن) المنتج	13	43%
التنوع في تعبئة المنتج	4	13%
التنوع في تركيبة المنتج	14	47%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (4-18) : طرق التنوع في المؤسسة



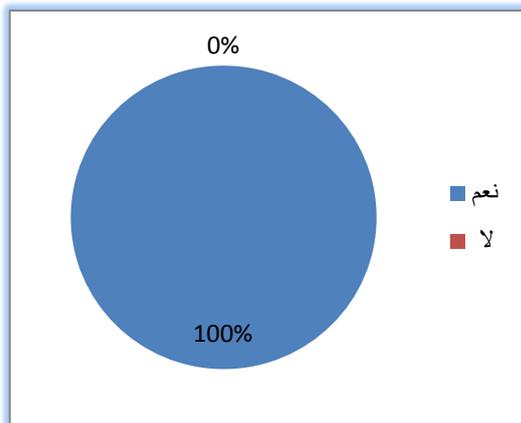
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول (4-22).

تحليل الجدول رقم (4-22):

بالاطلاع على الجدول رقم (4-22) وجدنا أن عدد الأفراد الذين أجابوا على طريقة التنوع في حجم (وزن) المنتج قدر بـ 13 فرد وهذا ما يقابله نسبة 43% أما الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بالتنوع في تعبئة المنتج هم 4 وهذا بنسبة 13%، كما أن عدد أفراد الذين أجابوا على التنوع في تركيبة المنتج هو 14 وهذا ما يقابله نسبة 47% ومنه نستنتج أن التنوع في تركيبة المنتج وحجمه (وزنه) هما الطريقتين المعتمدتين من قبل المؤسسة.

س14: بالنسبة للسؤال المطروح والمتعلق بإستراتيجية التطوير واستحداث المنتجات

الجدول رقم (4-23): استحداث وتطوير المنتجات الشكل رقم (4-19) : استحداث وتطوير المنتجات



الإجابات	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

الجدول (4-23).

الاستبيان.

## تحليل الجدول (4-23):

من خلال الجدول رقم (4-23) نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم وهذا بنسبة (100%) وهذا يؤكد ان استحداث وتطوير المنتجات تعتبر استراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق و للتقليل من المخاطر ولمواجهة المنافس وتلبية مختلف احتياجات المستهلكين.

س15: بالنسبة للسؤال المتمثل في: إلى أي مدى يساهم التنوع في تحسين الوضعية التنافسية؟

الجدول رقم (4-24) مدى مساهمة التنوع في تحسين الشكل رقم (4-20) : مدى مساهمة التنوع في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة



الإجابات	التكرار	النسبة
ضعيفة	1	13%
متوسطة	4	13%
كبيرة	25	84%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول (4-24)

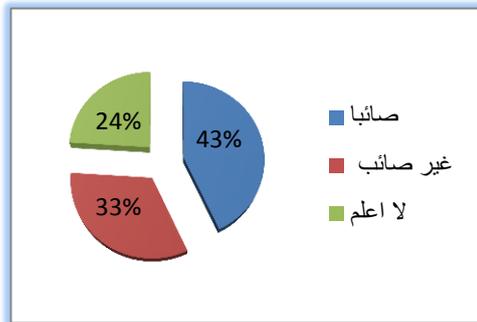
## تحليل الجدول رقم (4-24):

بالاطلاع على الجدول رقم (4-24) نجد أن نسبة 84% من إجابات أفراد العينة المدروسة كانت تؤكد أن مساهمة التنوع في تحسين تنافسية المؤسسة كبيرة.

ومنه نستنتج أن هدف المؤسسة من وراء تنوع المنتجات هو تحسين في التنافسية .

س16: بالنسبة للسؤال المتعلق بقرار التركيز على الإعلان والتنوع معا

الجدول رقم (4-25): قرار التركيز على الإعلان والتنوع الشكل رقم (4-21) : قرار التركيز على الإعلان والتنوع



الإجابات	التكرار	النسبة
صائبا	13	43%
غير صائب	10	33%
لا اعلم	7	24%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (4-25).

## تحليل الجدول رقم (4-25):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-25)، ان التركيز على الإعلان والتنوع معا في المؤسسة صائب بنسبة 43% وغير صائب بنسبة 33% أما بنسبة 24% من الإجابات لا علم لها. ومنه نستنتج أن التركيز على الإعلان والتنوع معا من الجانب النظري يمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل مركز تنافسي لكن إذا نظرنا بواقعية لوجدنا المؤسسة أنها ليست قادرة على القيام بتركيز عليهما معا.

## المطلب الثالث: نتائج الاستبيان

من خلال توزيعنا لقائمة الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من 30 موظف في مؤسسة ENAD

تحصلنا على جملة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية :

1- استطاعت المؤسسة محل الدراسة من خلال الحملات الاعلانية التي قامت بها ، والتي تمثلت في المشاركة في المعارض والمسابقات ان تعرف بمختلف منتجاتها لكنها لم تحدث اي تغيير في مؤشر المبيعات، وهذا ما ظهر من خلال الجدول رقم(4-17)

2- هناك علاقة بين فعالية الاعلان في المؤسسة والوسائل المستخدمة في عرض الاعلانات ، وهذا ما تبين من خلال الربط بين نتائج الجدول رقم (4-16)، و نتائج الجدول رقم (4-12)، حيث نجد ان فعالية الاعلان في المؤسسة محل الدراسة تتميز بفعالية ضعيفة وهذا بنسبة 33% وهذا راجع الى عدم التنوع في الوسائل الاعلانية المستخدمة فالمصنقات والمعارض والمسابقات هي الوسائل الاعلانية الاكثر استخداما وهذا بنسبة 60%، كما ان غياب الاطارات المختصة في الاعلان السبب الاخر في ذلك الضعف .

3- هناك علاقة بين فعالية الاعلان في المؤسسة ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما تبين من خلال الربط بين الجدول رقم (4-16)، و الجدول رقم(4-18) حيث ان الفعالية الاعلانية ضعيفة وبالتالي فان المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية كانت ضعيفة وهذا بنسبة 57%.

4- هناك علاقة بين الاستراتيجية الاعلانية التي تتبناها المؤسسة ودرجة الاهتمام التي توليه للعمليات الترويجية المتمثلة في تنشيط المبيعات والبيع الشخصي و التغليف ، حيث ان المؤسسة تتبع استراتيجية الدفع وهذا ما جعل درجة الاهتمام بالعمليات سلفت الذكر ضعيفة وهذا بنسبة 40%.

5- ان المنافسة الشديدة التي فرضت على المؤسسة جعلها تعمل على تقديم جملة من المنتجات ، وهذا ما يبين ان المؤسسة تتخذ في استحداث المنتجات وتطويرها استراتيجية لمواجهة المنافسين .

6- تعتمد مؤسسة ENAD في تنوع منتجاتها على طريقتين تتمثلان في التنوع في احجام المنتجات والتنوع في التركيبة ، ويتوضح هذا من خلال الجدول رقم (4-21).

7- لقد ساهم التنوع في المنتجات بدرجة كبيرة في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة ، حيث مكنها من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية .

## خلاصة الفصل الرابع:

تمكنت مؤسسة ENAD نخص بالذكر مركب SIDET بسور الغزلان من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية والحفاظ عليه وذلك من خلال تامين امكانياتها ، قدراتها وكفاءتها الداخلية باتباع اساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات ،وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية ،تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد عدد كبير من مؤسسات اجنبية تنشط في هذا القطاع .

هذه المنافسة الشديدة فرضت على المؤسسة ان تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر حيث تمكنت من تقديم جملة من المنتجات والتي تعتبر جديدة على الاقل من منظور التسويقي، والمتمثلة في ادخال خطوط انتاج جديدة ، وهذا النوع ينعكس على زيادة تشكيلة منتجات المؤسسة ،بالإضافة الى تقديم منتج جديد في مكان منتجه القديم من خلال ادخال مجموعة من التحسينات والتعديلات عليه

كما ان المؤسسة الى جانب التنوع في المنتجات قامت بحملات اعلانية متمثلة في المشاركة في مختلف المعارض والمسابقات سواء منها المحلية او الدولية استطاعت من خلالها التعريف بمنتجاتها وترسيخ علامة المؤسسة في اذهان المستهلكين .

## خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى ان عملية تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب يعتبر احد اهم المحاور التي تركز عليها المؤسسة محل الدراسة وذلك من اجل تحقيق مركز تنافسي لها في السوق مقارنة بمنافسيها ،ويتم ذلك من خلال الربط بين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي عن طريق تحليل القوة والضعف في بيئتها الصناعية .

وقد حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على كل من استراتيجيتي الاعلان والتنوع كإحدى البدائل الاستراتيجية التي قد تمكن المؤسسة من تحقيق الاهداف سابقة الذكر .

وقد تناولنا في البحث عدة جوانب متعلقة بالمؤسسة كوحدة اقتصادية، وكذا بعض المفاهيم ذات الصلة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات محل الدراسة .

وان التعمق في المفاهيم الاساسية المتعلقة بكل من استراتيجية الاعلان والتنوع، وكذا مساهمة كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية مكننا من الوصول الى جملة من النتائج وهي كالتالي.

**1-نتائج الدراسة :**

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج سواء فيما يتعلق بالجانب النظري او التطبيقي .

**فالنسبة للجانب النظري :**

- تم التوصل الى جملة من نتائج والمتمثلة في :
- تزايد الاهتمام بالفكر الاستراتيجي من طرف المؤسسات الاقتصادية ،وذلك باعتبارها فكريا يركز على تحديد السلوك الاداري للمؤسسة ويمس مجال التنافس داخل القطاع الذي تعمل فيه .
  - يتم اختيار البديل الاستراتيجي عبر عدة مراحل تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد الخيار الاستراتيجي الملائم لمحيطها الداخلي والخارجي .
  - ان توجيه سلوك المؤسسات المتواجدة في قطاع معين يأتي في اطار تمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من المحافظة على ميزتها التنافسية، وحصتها السوقية مقارنة بباقي المنافسين .
  - ان تبني المؤسسة لخيار استراتيجي او عدة خيارات ،يتطلب منها منهجية اقتصادية تمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة .
  - يعتبر تحديد السلوك الاستراتيجي من بين اهم العوامل التي تحدد استمرارية المؤسسة في السوق ،كما معرفة كيفية تنفيذ الاستراتيجية المختارة يعتبر نقطة اساسية يجب على المؤسسة اخذها بعين الاعتبار .
  - لا يمكن دراسة الميزة التنافسية دون معرفة جوانب القوة والضعف للمؤسسة وكذا المنافسين على حد سواء .
  - تؤثر استراتيجية التنوع على عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة ،وتمكنها من زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين .
  - تساعد استراتيجية التنوع على توفير خيارات للمستهلك من جهة ،وتدعيم مركز التنافسي للمؤسسة .
  - ان استراتيجيتي الاعلان والتنوع تتطلبان وعي استراتيجي من طرف المؤسسة الاقتصادية ،من اجل معرفة كيفية التحكم في تطبيق هاتين الاستراتيجيتين من اجل مساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية .

## بالنسبة للجانب التطبيقي :

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة ENAD خلصنا الى بعض النتائج التالية :

- ان المؤسسة ليس لديها مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي، بالإضافة الى عدم وجود افراد متخصصين في مجال التسويق، مما يعني عدم وجود الركيزة الاساسية للقيام بالابتكار التسويقي سواء في مجال المنتجات او في مجال اخر من مجالات التسويقية.
- ادى استحداث المنتجات الى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة، مما ادى الى انعكاس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة وهذا ما يعني التمكن والقدرة على ارضاء المستهلكين .
- تنتهج المؤسسة استراتيجية تسويقية تركز من خلالها على تصريف منتجاتها أكثر منها على تحسين وضعيتها التنافسية، وذلك لضمان استمرار الطلب على منتجاتها .
- اثرت استراتيجية التنوع على مؤشرات التنافسية، وهذا من خلال تأثيرها بصفة خاصة على مؤشري التكلفة، الربحية ورقم الاعمال.
- ان دراسة نتائج الاعلان والتنوع على مؤشرات التنافسية، يعتبر عاملا مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- لا يمكن تحسين تنافسية المؤسسة الا من خلال تحليل جميع الفرص من اجل استغلالها، والتغلب على التهديدات التي تواجهها المؤسسة .

## 2-اختبار صحة الفرضيات:

### الفرضية الاولى:

ساهم تبني المؤسسة للسياسة الاعلانية في التعريف الى حد ما بالمؤسسة، كما ان اختيارها لاسراتيجية التنوع اعطى للمستهلك فرص أكبر للمفاضلة بين منتجات المؤسسة

### الفرضية الثانية:

ساهم ادخال المؤسسة لخطوط منتجات جديدة في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك باعتبار وجود عدد قليل من المنافسين داخل نفس القطاع.

### الفرضية الثالثة:

يساهم الاعلان الى حد ما في التعريف بمنتجات المؤسسة، لكنه لم يؤثر بشكل ملحوظ على رقم الاعمال، اما بالنسبة للتنوع في المنتجات فقد ساهم في زيادة مبيعات المؤسسة وادى الى تحسين وضعيتها التنافسية لكن لم يمكن المؤسسة من التوسع وذلك نظرا للمنافسة الشديدة.

## الفرضية الرابعة:

يساهم اختيار المؤسسة لهاتين الاستراتيجيتين على بعض محددات التنافسية، لكن المؤسسة لم تتمكن من استغلالهما بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المنتج والقطاع الذي تنشط فيه، حيث انه كان يمكن للمؤسسة الاستفادة بشكل اكبر من زيادة الطلب المحلي وقلة عدد المنافسين في القطاع.

## 3- التوصيات والاقتراحات :

- على المؤسسة اختيار وسائل اعلانية اكثر تداولاً في اوساط المستهلكين ،لان طبيعة الوسيلة الاعلانية ومستوى وصولها الى المستهلك يساعد على التعريف اكثر او التذكير بمنتجات المؤسسة .
  - زيادة الميزانية المخصصة للإعلان بنسبة تتلاءم مع حجم المؤسسة .
  - على المؤسسة الاستغلال بشكل افضل لإعانات الدولة وتزايد الطلب المحلي .
  - على المؤسسة الاهتمام بتكوين وتأطير العمال بالشكل ،الذي يتماشى مع مستوى التكنولوجيا والمعدات من الخارج .
  - على المؤسسة متابعة ادائها الداخلي بالشكل الذي يتماشى مع متابعتها لبيئتها التنافسية .
  - يمكن للمؤسسة توسيع قاعدة نشاطاتها بإضافة خطوط منتجات جديدة من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المالية والبشرية .
  - تبنى خطة استراتيجية تمكنها من دراسة التهديدات المحتملة للمنافسين بشكل جدي .
  - على مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة الاهتمام اكثر بوظيفة البحث والتطوير .
- اما من الناحية النظرية:
- الاحذ بعين الاعتبار جاذبية القطاع واحتمال دخول منافسين جدد من شأنهم التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة .
  - ضرورة تناول البدائل الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر الاقتصاد الصناعي .
  - ضرورة اعطاء اولوية اكثر للدراسات المتعلقة باستراتيجية الاعلان والتنوع .

## 4-افاق البحث :

- من خلال ما تم تناوله في هذا البحث نتج عن ذلك مجموعة من الاشكاليات التي وان تم التطرق اليها فمن شان ذلك ان يضيفي مادة علمية للموضوع ويجيب عن العديد من التساؤلات والتي يمكن ان تتمثل في :
- اثر السياسة الاعلانية على تحسين اداء المؤسسة الصناعية .
  - اثر تحسين وظيفة البحث والتطوير على هيكل السوق
  - اثر السياسات الصناعية على استراتيجية الاعلان والتنوع .

قائمة المراجع:

1. باللغة العربية:

• الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة الناس للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
2. أحمد شاعر العسكري، دراسات تسويقية، دار زهران، عمان، 2000.
3. أحمد محمد المصري، الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. بشير عباس العلق، الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. حسين شمت، التسويق الدولي والالكتروني، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
7. حسين عطا نعيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
8. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
9. رستم أبو رستم، محمد أبو جمعة، الدعاية والإعلان، دار المعتر، عمان، 2003.
10. سارنر وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد الرفاعي، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
11. شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2008.
12. شارلزهل، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.
13. الشعراوي عايد فضل، الإعلان والعلاقات العامة - دراسة مقارنة -، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2006.
14. صالح الشنواني اقتصاديات الاعمال مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية مصر 2000.
15. طاهر حسين منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2007.
16. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.

17. العاصي شريف أحمد شريف، التسويق - النظرية والتطبيق -، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2006.
18. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
19. عبد السلام أبوقحف، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، توزيع مكتبة كوميت، القاهرة، مصر ، 2002،
20. عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
21. عتيقة علي الخضر، سياسات الإعلان ودورها في زيادة الحصة السوقية، الدراسات العليا، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
22. عصام الدين أمين أبو علفة ، الترويج، تسويق متقدم، الجزء الثالث، مؤسسة حورس الدولية، عمان ، الاردن 2002.
23. علي عبد الله الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
24. علي فلاح الزعبي، الإعلان الفعال - مدخل تطبيقي متكامل -، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
25. عيسى يحيى وآخرون، السوق الاستراتيجي، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
26. الغالي طاهر محسن، العسكري أحمد شاكر ،الإعلان - مدخل تطبيقي -، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2003.
27. فداء حسين أبو دبسة، خلود بدر غيث، تصميم الإعلان والترويج الالكتروني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
29. قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
30. مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
31. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،مصر ،الطبعة الأولى، 2000.
32. محمد أحمد الحضيرى، صناعة الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

33. محمد إسماعيل محروس، **إقتصاديات الصناعة والتصنيع**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002.
34. محمد فريد الصحن، **الإعلان**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
35. محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق، مدخل كمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
36. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003-2004.
37. منى سعيد الحديدي، **الإعلان: أسسه\_ وسائله\_ فنونه**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
38. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
39. هناء عبد الحليم سعيد، **الإعلان**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2002
- **الرسائل والاطروحات:**
1. أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2014
2. براهيمى حياة، **مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007
3. بوغرارة محمد، **دور سياسة المنتج والسعر في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الخدمية**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة ورقلة، الجزائر، دفعة 2013
4. جعيج نبيلة، **استراتيجية التنوع في المنتجات واثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر
5. حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، دفعة 2007
6. حجاج عبد الرؤوف، **دور تطوير المنتجات في تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الدفعة 2012

7. حني حليلة، دور الإعلان في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة الماستر، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، دفعة 2014
8. حيمر مريم، دور استراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دفعة 2013
9. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر
10. زهية عبا، الإعلان كآلية لتدعيم القدرات التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة باتنة، الجزائر، دفعة 2007
11. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ما ستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، دفعة 2014
12. سلطاني مريم، الاتصال التسويقي ودوره في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، الجزائر، دفعة 2012
13. سلمى عطوات، أثر الخدمات الإشهارية للوسائل الإعلانية من الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012
14. شريف مراد، دور بحوث التسويق في تفعيل الإعلان في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كندور "CONDOR" للصناعات الاليكترونية ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006
15. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف، الجزائر، دفعة 2011
16. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، دفعة 2013
17. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، الدفعة 2007

18. مرعوش إكرام، مدى تأثير الإعلان على سلوك المستهلك، مذكرة شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، الدفعة 2009
  19. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، دفعة 2009
  20. الميهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، الدفعة 2005
- المدخلات والملتقيات والمؤتمرات:
1. بتيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة البويرة، الجزائر، 2008
  2. بن شني يوسف، مخفي أمين، دور الاستراتيجيات التنافسية، في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة للملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة وهران، 2002
  3. بوقرة رابح، جعيجع نبيلة، اثر التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول المنافسة والتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة الجزائر، 2002.
  4. الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2006
  5. سمالي يحضية، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن المتلقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر
  6. شيشة نوال، زيني فريدة، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القرارات التنافسية الاقتصادية، مداخلة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 2003
  7. علي السلمي، إدارة التنافسية، مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، مصر 6-8 ديسمبر 2006
  8. قويدر لويزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن المتلقى

9. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر

• المجالات:

1. بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها جذب انتباه المستهلك "بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الشلف، العدد 10، ديسمبر 2011

2. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر، 2007

3. غانم عبد الله، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، بسكرة، الجزائر 2014

4. غلاب نعيمة، الممارسات التسويقية في الدول النامية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 22، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004

II. المراجع باللغة الأجنبية :

1. ab dahah a lavoir ,**la compétitivité internationale stratégies pour les entreprises françaises**, France: harmattan , 2005, p 41.
2. Bernard BROCHAND, Jacques LENDERVIE, **le publicitaire**, édition Dalloz, 4 édition, Paris, France 2000, p47.
3. Carl Patrick Nilsson, **Attention to advertising**, Sweden: UMEA University, 2006, p05.
4. celile Dejonx, **les compétences au cour de l'entreprise éditions d'organisation**, paris, 2001, p p 204–206.
5. Charles Whilters, **Creative of Advertising**, Holtrimeharr and Winston, INC , New York, 2002, p 63.
6. lam M. DOBBS, **Managerial economics firm, Marketing and busnis**, Decisions, (New York: oxford university press, 2000), P P 370, 371.

7. jonl. **Daly, pricing for profitability, ACTIVITY– Bosed pricing for competitive advantage**, jonnwiley. Esons.inc new.york.p 42.
8. M. Porter, **avantage conscientiel des nation**, inter édition,paris ,France ,2000, p 84.
9. nabil mazoughi – nedra bohiri, **l'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes l'impat sur la fonction sur logistique**, dousse, tunisie, 2–3 juin, 2005, p 104.
10. Philip kotler, Bernard dubais et de lphine manceau, **management marketing**, 11 eme édition. peasson, paris, France, 2004 , p 265.
11. Tom oillon, **The triumph of Creativity over Communication ‘ journal of Advertising**, Vol4, No.3, Summer, 2000, p 10.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكل مآند أولآآ " البوبرة"  
كلية العلوم الاقآصاءية والتآارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التآارية

آآصص: تسويق

- اسآبيان -

آآية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التآرآ المآرآة ضمن مآطلبات المآصول على شهادة ماسآر 02 في قسم العلوم التآارية بكلية العلوم الاقآصاءية والتآارية وعلوم التسيير آآصص تسويق، باعآبار الموضوع المآآآار يآعلق بآور إسآراآيآي الإعلان والتآوبع في آآقيق الميزة التآافسية آآآم علينا القيام بآراسة آطبيآية في مؤسسة ENAD آآآ أن المآآ منه هو الآعرف على أآر التآوبع والإعلان على تنافسية المؤسسة.

إن مساهمة في الإآابة على هذا الاسآبيان سوف يمكننا بوضوح معرفة واقع التآوبع والإعلان في المؤسسة وكذلك الوصول إلى إآابات مآآلف التساؤلات.

وأآيطكم علما أن كل ما آآلون به سيتم الآامل معه في إطار علمي، وبشكل سري، وعليه أرجو من سيادآكم الآكرم بالإآابة على هذه القائمة من الأسئلة وأشآركم مسبقا لتعاونكم وآقبلوا مني فائق الآقدير والاحآرام.

الطالبين:

- منصوري كرم

- كنان الشريف

I. البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- خبرة الموظفين:

أقل من 5 سنوات  كم 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4- المستوى الدراسي:

مستوى تحت الجامعي  جامعي  دراسات ما بعد التدرج

II. البيانات المتعلقة بمتى موضوع الدراسة:

1- ما هي وظيفتك في المؤسسة:

.....

.....

2- هل مؤسستكم تقوم بالإعلان؟:

نعم  لا

3- ما هي الوسائل الإعلانية التي تستخدمها المؤسسة؟:

التلفاز والراديو  الملصقات والمعارض والمسابقات  الصحف والمجلات

4- هل تعطي المؤسسة درجة من الأهمية للعمليات الخاصة بالتعريف بالمنتج؟

لا تعطي أي أهمية  ضعيفة  أهمية متوسطة

تعطي أهمية كبيرة

5- هل هناك إستراتيجية إعلانية تتبناها المؤسسة؟ :

نعم  لا

6- ما هي الإستراتيجية الإعلانية التي تتبناها المؤسسة؟

إستراتيجية الدفع  إستراتيجية الجذب  إستراتيجية الدفع والجذب معا

7- هل مؤسستكم تغير من نوع الإستراتيجية الإعلانية وهذا وفق مراحل دورة حياة المنتج؟:

نعم  لا

8- ما مدى فاعلية الاعلانات التي تقوم بها المؤسسة؟:

كبيرة  متوسطة  ضعيفة

9- ها تعتقد أن قيام المؤسسة بالاعلانات أدى إلى؟:

التعريف بالمنتجات مع عدم وجود أي تغيير في المبيعات

التعريف بالمنتجات وزيادة المبيعات

10- ما هي درجة مساهمة الإعلان في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟:

ضعيفة  متوسطة  كبيرة

11- هل المؤسسة تعطي أهمية لدراسة السوق؟:

لا تعطي أهمية  ضعيفة  متوسطة  كبيرة

12- هل تقوم المؤسسة بالتنوع في المنتجات؟

نعم  لا

13- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي طرق تنوع المنتجات في المؤسسة؟

التنوع في حجم (وزن) المنتج  التنوع في تعبئة المنتج

التنوع في تركيبة المنتج

14- هل يعد استحداث وتطوير المنتجات إستراتيجية تتبعها المؤسسة لتحسين تنافسيتها؟

نعم  لا

15- إلى أي مدى يساهم التنوع في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة؟

ضعيفة  متوسطة  كبيرة

16- إذا قررت مؤسستكم التركيز على الإعلان والتنوع معا هل يكون قرار؟:

صائباً  غير صائب  لا أعلم