



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: التسويق

تطوير و تسويق منتجات جديدة،

مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة

تحت اشراف الأستاذ:

-د. بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبان:

- عصمان الحو محمد الأمين

- مداني محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	د. موازي عبد القادر	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها والحمد لله اهدي تخرجي إلى أمني في الحياة وقرّة عيني وسر نجاحي أمي الغالية ادامها الله وأطال في عمرها و إهداء الى ابي الذي علمني كيف أمسك بالقلم و كيف اخط الكلمات بلا ندم وإلى كل من ساندني من إخوتي الذين وقفوا بجانبني شكري و ثنائي للأستاذ المشرف د. بن زيدان ياسين و لجميع من ساندني طيلة هذه السنوات، وما انسى وقفتم ربي يحفظهم، الفضل لله ثم لكم جميعاً، من صميم القلب شكراً لكم ونسأل الله أن يتم فرحتنا دائماً ألف مبروك للجميع.

## الإهداء

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة جد

الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى الشخص الحنون والقلب الكبير " والدي العزيز "

الى رمز الحب والحنان وبئسم الشفاء

الى القلب الناصع البياض " امي العزيزة "

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة " اخوتي واصدقائي "

الآن نفتح الاشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم وهو بحر

الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء الا قنديل المحبة

# قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
III.	شكر و عرفان.....
IV.	الإهداء.....
VI.	قائمة المحتويات.....
أ ت	المقدمة العامة.....

### الفصل الأول: مدخل إلى تنافسية المؤسسة

2.	تمهيد.....
3.	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنافسة.....
3.	المطلب الأول: أساسيات حول المنافسة.....
3.	1- معنى المنافسة.....
3.	2- تعريف المنافسة.....
4.	3- خصائص المنافسة.....
4.	4- أنواع المنافسة.....
5.	5- أهمية المنافسة.....
5.	6- فوائد المنافسة.....
6.	7- هياكل المنافسة.....
7.	8- سلبيات المنافسة.....
8.	9- أنواع الإستراتيجية.....
11.	المبحث الثاني: متطلبات نجاح مؤسسة.....
11.	المطلب الأول: ماهية المؤسسة.....
11.	1- تعريف المؤسسة.....
11.	2- خصائص المؤسسة.....
12.	3- مكونات المؤسسة.....
12.	4- أنواع المؤسسة في جميع الأسواق.....

12.....	<b>المطلب الثاني : أساسيات نجاح المؤسسة</b>
12.....	1- الأهداف التي تضعها المؤسسة الناجحة
13.....	2- عوامل نجاح المؤسسة
15.....	3- المعايير العامة لنجاح المؤسسة
17.....	4- أثر قوة الثقافة التنظيمية على نجاح المؤسسات
19.....	5- شروط نجاح المؤسسة
21.....	6- أهمية فن الإدارة في نجاح المؤسسة

### الفصل الثاني: تطوير و تسويق منتجات جديدة

28.....	<b>المبحث الأول: إستراتيجية الإنتاج و المنتج</b>
28.....	<b>المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية</b>
28.....	1- مفهوم الإستراتيجية
28.....	2- مستويات الإستراتيجية
29.....	3- أهمية الإستراتيجية
29.....	<b>المطلب الثاني: ماهية الإنتاج</b>
29.....	1- تعريف الإنتاج
30.....	2- عمليات الإنتاج
31.....	3- أهمية الإنتاج
31.....	4- نماذج الإنتاج
32.....	<b>المطلب الثالث: ماهية المنتج</b>
32.....	1- مفهوم المنتج
32.....	2- مستويات المنتج
33.....	3- أهمية المنتج
33.....	<b>المطلب الرابع: إستراتيجية الإنتاج</b>
33.....	1- مفهوم إستراتيجية الإنتاج
33.....	2- أنواع إستراتيجية الإنتاج
36.....	3- برنامج إستراتيجية الإنتاج

37.....	<b>المطلب الخامس: إستراتيجية المنتج</b>
37.....	1- تعريف إستراتيجية المنتج
37.....	2- أهمية إستراتيجية المنتج
38.....	3- مضمون إستراتيجية المنتج
40.....	<b>المبحث الثاني: اليات تطوير و تسويق منتج جديد</b>
40.....	<b>المطلب الأول: أساسيات حول تطوير المنتجات الجديدة</b>
40.....	1- مفهوم تطوير المنتجات الجديدة
40.....	2- مراحل تطوير المنتجات الجديدة
43.....	3- أسباب تطوير المنتجات الجديدة
44.....	4- شروط نجاح المنتجات الجديدة
45.....	5- عوامل تحقيق نجاح المنتجات الجديدة
44.....	<b>المطلب الثاني: تسويق منتجات جديدة</b>
45.....	1- تعريف التسويق
46.....	2- كيفية تسويق منتجات جديدة
47.....	3- أهداف من تسويق منتج جديد
48.....	4- أقسام عملية تسويق منتج جديد
48.....	5- عوامل تسويق منتج جديد
49.....	6- خطوات إعداد خطة تسويق منتج جديد
51.....	7- أهمية إعداد خطة تسويق منتج جديد
51.....	8- أسباب خطة تسويق منتج جديد
53.....	<b>الخاتمة العامة</b>
55.....	<b>قائمة المراجع</b>

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

و في ظل التحولات التي يشهدها الإقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات و تحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، و إشتداد المنافسة، و تسارع وسيلة الإبتكارات و الإختراعات على الساحة الدولية من جهة و من جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائر بتعهداتها مع الشركاء الأجانب (إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، و المفاوضات الجارية بشأن الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.) و ما سينجم عن ذلك من رفع للقيود و الرسوم الجمركية و تحرير للتجارة و الذي يفرض على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل هذا السياق سواءا كانت عمومية أو خاصة، ضرورة التكيف معها، و محاولة إستباقها بإستمرار و تأثير في هذه البيئة كلما توفرة الوسائل لذلك.

و من أجل البقاء و التفوق في السوق، و مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسات الإقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، و ذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية و تقوية المركز التنافسي في السوق.

تمثل عملية تقديم المنتجات الجديدة أحد العمليات الهامة التي تقوم بها المؤسسة لإحلال الأصناف المتقدمة الموجودة لديها من أجل تحقيق النمو، والأرباح. إلا أن تقديم المنتج الجديد يكون محفوفاً بالمخاطر، حيث تفشل الكثير من المنتجات الجديدة عند تقديمها لأول مرة في السوق. ولتجنب الفشل تسعى المؤسسة إلى إخضاع المنتج الجديد إلى مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراصة وكل مرحلة من هذه المراحل تفرض تحديات جديدة تحتاج إلى استراتيجيات وتكتيكات تسويق مختلفة لمواجهة المنافسة، بمعنى دراسة السوق والتأكد من قدرها على السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة عليه بالكامل، وفي مثل هذه الحالة يتعين عليها دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تمتلك منتجات بديلة لمنتجاتها، سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي، ما من شأنه أن يقلل من ربحية المشروع ويجعله أقل جاذبية واستجابة لكل متطلبات المنافسة. ولابد من التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً هاماً في خلق قيمة فنية وابداعية لمنتجاتها، وبعد ذلك يتم القيام بصياغة ووضع استراتيجيات تسويقية للمنافسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة تمكنها من مواجهة مخاطر المنافسة والمحافظة على مكانتها في السوق.

### إشكالية الموضوع:

إنطلاقاً مما تم ذكره سابقاً ، و من خلال الدراسة التي نود القيام بها ، نطرح السؤال التالي : **ما هو أثر تطوير و تسويق المنتجات الجديدة على تنافسية المؤسسة ؟** و من هذا المنطلق ، و في ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث حول التساؤلات الفرعية التالية :

1- ماهية المنافسة؟ و ماهو تأثيرها على نجاح المؤسسة ؟

2- ماهي آليات تطوير و تسويق منتج جديد؟

3- ما مدى تأثير التسويق الجيد على نجاح المنتج الجديد؟

### فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و كذا الأسئلة الفرعية ، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- تؤثر المنافسة تأثيراً إيجابياً على نجاح المؤسسة

2- يتطلب تطوير و تسويق منتج جديد إستراتيجية مبنية على رؤية، غاية و أهداف

3- يتأثر نجاح المنتج الجديد بنجاح سياسة التسويق للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف البحث في الأهداف التالية:

1- التعرف على أساسات المنافسة و مفاهيمها

2- التعرف على متطلبات و أساسات نجاح المؤسسة

3- التعرف على آليات تطوير و تسويق منتج جديد

### أهمية الموضوع:

تأتي أهمية الموضوع الذي نتناوله ألا وهو تطوير و تسويق منتجات جديدة ، مدخل إلى تنافسية المؤسسة، لما له من أهمية في نجاح و إستمرارية المؤسسة من خلال خلق روح المنافسة بين المؤسسات و السعي دائماً لجلب الجديد عن طريق الإهتمام برغبات و إحتياجات و مطالب العملاء، الذي ينتج عنه تنوع المنتجات في السوق و أيضاً تسارع ظهور و تطور منتجات جديدة المبنى أساساً على التقدم التكنولوجي.

### أسباب إختيار الموضوع:

يعود سبب إختيار الموضوع الى جملة من الدوافع اوجزها في ما يلي :

1- ضرورة إبراز أهمية و تأثير المنافسة بين المؤسسات على نجاح المؤسسة.

## المقدمة العامة

2- يعد التقدم العلمي و التكنولوجي بوابة ظهور و تطور المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات في السوق.

3- اعتماد المؤسسة دائما على تقديم منتجات جديدة من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تخطو نحو النجاح و تحقيق أهدافها.

### المنهج المستخدم :

لقد تم الإعتداد في دراستنا على المنهج الوصفي من خلال عرض للمفاهيم المتعلقة بالمنافسة و تطوير و تسويق منتجات جديدة.

### الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات سابقة عالجت موضوع "تطوير و تسويق منتجات جديدة، مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة" منها :

1- بحث بعنوان " إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة دراسة حالة الوكالة التجارية لتسويق السيارات الجديدة لعلامة شيفروليه" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، جامعة البويرة سنة 2013/2012 ، التي عالجت تنمية و تطوير المنتج الجديد بالإضافة إلى استراتيجية التنافس للمنتج الجديد و أهميتها في كسب الميزة التنافسية.

2- بحث بعنوان " إستراتيجية تسويق المنتج دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم" مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة مستغانم سنة 2017/2016 ، التي عالجت الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في تسويق المنتجات و تطويرها .

### هيكل البحث:

حتى يتم الإلمام بالموضوع يتطلب هيكله البحث وفق فصلين :

الفصل الأول: مدخل إلى تنافسية المؤسسة من خلال تحديد مفهوم المنافسة وأهميتها و فوائدها و خصائصها و بعدها التطرق إلى متطلبات نجاح المؤسسة و أساسيات نجاح المؤسسة . كما سنتعرف على عوامل و شروط و المعايير العامة لنجاح المؤسسة .

الفصل الثاني: تطوير و تسويق منتجات جديدة، سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية و الإنتاج و المنتج ، بالإضافة إلى اليات تطوير و تسويق المنتجات الجديدة حيث سنتطرق إلى مفهوم تطور المنتجات الجديدة و أسباب تطويرها و شروط نجاحها، و بعدها سنتطرق إلى تسويق منتجات جديدة ، كما سنتعرف على كيفية و أهداف و أقسام عملية تسويق المنتجات الجديدة.

# الفصل الأول

مدخل إلى تنافسية المؤسسة

## تمهيد

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة و كثرة المنافسين ، في ظل إقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية و رفع حماية الدولة للمؤسسات ، و بالتالي فإن المؤسسة الإقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة .

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الاقل في السوق ، و لعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الأول، حيث سنتعرض إلى الإطار المفاهيمي للمنافسة في المبحث الأول ثم متطلبات نجاح المؤسسة في المبحث الثاني و فيما يخض الفصل الثاني سنتعرض إلى إستراتيجية الإنتاج و المنتج في المبحث الأول وأليات تطوير و تسويق منتجات جديدة في المبحث الثاني .

## البحث الأول : الإطار المفاهيمي للمنافسة

### المطلب الأول : أساسيات حول المنافسة

#### 1- معنى المنافسة:

المنافسة مصطلح يشير إلى سعي طرفي تجاريين أو أكثر إلى تحقيق هدف مماثل فيالسوق المستهدف من خلال تقديم أفضل أداء ، و ينشأ إثر ذلك رغبة في تغلب كل طرف على الآخر ، و يحسم النجاح في الأخير ذات القدرة التنافسية الأعلى ، و التي تشبع حاجات عملاءها بطرق مميزة ،سواء من حيث السعر أو الجودة أو من غير ذلك من مزايا .

توجد المنافسة مفيد للنشاط التجاري ، من حيث تحفيز أفضل للممارسات التجارية و المنافس الشرس يشحذ قدرات الشركة من أجل الحفاظ على بقاءها و يعرف المنافس على أنه الطرف الذي يمتلك نفس أهداف الطرف الآخر و وسائل مشابهة لتحقيقها و ينقسم المنافسين إلى عدة أنواع نذكر منها :

- **المنافس التجاري** : يمتلك علامة تجارية مماثلة للعلامة التي يمتلكها الطرف الآخر (نفس المنتج ، نفس العملاء و نفس السعر).
- **المنافس الإنتاجي** : يمتلك إنتاجا مماثلا لآكن بمواصفات و أسعار و عملاء مختلفين .
- **المنافس العام** : يشبع حاجات العميل الأساسية من خلال منتجات مختلفة تماما.
- **المنافس الشامل** : الذي يدخل بالمنافسي مع الطرف الاخر للإستحواذ على الدخل المالي من خلال منتجات مختلفة تماما .

#### 2- تعريف المنافسة:

هناك العديد من التعريفات المختلفة للمنافسة، حيث ا يوجد أجماع على تعريف واحد، ومن بينها أن المنافسة هي الصراع بين العديد من المنتجين الذين يقوموا بعرض منتجات متشابهة في السوق وهناك من يعرفها بأنها وسيلة لكشف الشوق والتعرف على رغبات المستهلكين وعمل أفضل المنتجات والعروض المناسبة للسوق، بهدف الاستمرارية والسيطرة الكاملة على الأسواق، لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات والشركات.

تسعى الشركات والمؤسسات بشكل عام لتنفيذ منتجات بجودة عالية وأقل تكلفة لكي تستطيع أن تجذب أنظار المستخدمين والسيطرة على السوق.

**3- خصائص المنافسة :**

تعتمد المنافسة بشكل عام على سلوك المستهلكين في الأسواق، حيث تتم بعد دراسة السوق، ودراسة سلوك المستهلك، ومن أهم خصائص المنافسة :

- تعتمد المنافسة على دراسة استراتيجيات المنافسين، كما تعتمد على مستوى الأداء، وأوجه القوة والضعف في المنتجات، كما غنها تقوم على دراسة التصرفات المتوقعة في المستقبل.
- المؤسسات التي تمتاز بارتفاع التكلفة في المنتج نفسه، تكون غير قادرة على التغيير في كمية المنتج لذلك تتجه في منافستها على المحافظة على تشغيل المصانع والجودة، لا على زيادة الكميات.
- يتم تحديد هيكل المنافسة بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي عندما يكون هناك هدف معين بالاهتمام بالمنافسة، وذلك في محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة للمستهلكين، ويكون الهدف الأساسي أشباع حاجات المستهلك.

**4 - أنواع المنافسة :**

هناك عدة أنواع للمنافسة والتي تتمثل في

**1-4- المنافسة المباشرة:**

وهي التي تتمثل في المنافسة بين المؤسسات والشركات التي تعمل في نفس القطاع الصناعي، والتي تقوم بإنتاج نفس الخامات أو المنتجات، وهو أكثر أنواع المنافسة أنتشار.

**2-4- المنافسة الغير مباشرة:**

وهي المنافسة التي تعتمد على الصراع القائم بين الشركات والمؤسسات في البلاد، من أجل الاستحواذ على الموارد المتاحة في البلد، وذلك من أجل التفوق على المنافسين وكسب الربح، كما إنها تسعى من أجل الحصول على الأرباح والتفوق على منافسيها باتخاذ أكبر كميات والحصول على أعلى ربح، وذلك من خلال تحقيقها بعد حصولها على نصيب الأسد من الموارد المتاحة في الدولة.

## 3-4- المنافسة المحتملة و البديلة :

المنافسون البديلون (يطلق عليهم أيضا المنافسون المحتملون) هم البائعون الذين لديهم القدرة على استبدال و عرض البيزنس ( الأعمال التجارية ) تماما من خلال حل جديد .

كان الهاتف الذكي منافس بديلا للكاميرات الرقمية . على الرغم من أن هذين المنتجين لهم استخدامات مختلفة إلا أن الهواتف الذكية لديها القدرة على توفير حل جديد تماما لإحتياجات التصوير الحالية للعملاء .

## 5- أهمية المنافسة :

- المنافسة تجعل الشركات تهتم بإحتياجات الفعلية للعملاء و رغباتهم و مطالبهم و تجعلها أكثر بخدمتهم بشكل أفضل من الشركات الأخرى .
- المنافسة تجعل الشركة تدرك نقاط القوة و الضعف الفعلية .
- المنافسة تجعل الشركات تركز على أكثر من مجرد أسعار المنتجات؛ فتجعلها تركز على التسويق و العلامات التجارية و خدمة العملاء و الإحتفاظ بالعملاء .
- المنافسة تحث الشركات على الإبتكار المستمر و تحسين المنتج.
- المنافسة تثقف الشركات حول تعقيدات كيفية عمل السوق المعتاد ، و كيفية وضع العلامة التجارية ، و كيفية الإنتاج بكفاءة، و كيفية البيع الفعال في السوق.
- المنافسة توفر للعملاء خيارات عديدة للإختيار من بينها أثناء التسوق.

## 6- فوائد المنافسة :

تفيد المنافسة جميع الأطراف الثلاثة المرتبطة بالسلع المعروضة للبيع (الشركة و المستهلكين و حتى السوق):

## 6-1- زيادة الطلب :

غالبا ما تؤدي المنافسة إلى الإستثمار في المزيد من الأنشطة التسويقية من قبل شركات مختلفة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الطلب الإجمالي على المنتج في السوق.

**2-6- تعزيز الابتكار :**

المنافسة تجعل من الضروري لمنظمات الأعمال الابتكار و التحسين من أجل قيادة الأسواق و إبقاء فيها.

**3-6- تساعد الشركات في العثور على ميزتها التنافسية :**

غالبا ما تقوم الشركات بتتبع و تحليل و دراسة ما يقدمه منافسوها من أعمال و كيف يقدمونه ، لتحسين عروضهم و تلبية إحتياجات عملائهم بشكل أفضل .

**4-6- تجعل الشركات تخدم العملاء بشكل أفضل :**

غالبا ما تفوز الشركة التي تبرز و تجدم العملاء بشكل أفضل من غيرها في التنافس بين الشركات ، هذا يجعل الشركات في السوق يضعون العملاء على رأس قوائم أولوياتهم

**5-6- تجعل الموظفين أكثر كفاءة :**

تزيد المنافسة من الضغط على الموظفين بشكل كبير و تجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم للمؤسسة .

**6-6- يعزز التطوير المستمر للأعمال :**

التطوير المستمر الشامل للأعمال هو ما يجعل الأعمال عادة تتعامل مع المنافسة على المدى الطويل.

**7- هياكل المنافسة:**

تختلف هياكل المنافسة، والتي تعرف بقوالب المنافسة، والتي تتمثل في

**1-7- المنافسة التامة**

ويقصد بالمنافسة التامة هي المنافسة التي توجد في الحياة العادية والواقع، وهي تفترض غياب القوة الاحتكارية من الأسواق والتي تتسم بوحدة أنتاجية معينة، كما أن المنافسة تقوم بين المؤسسات على أساس من التوازن، فالمؤسسات تعمل على تنمية استراتيجيات التعامل مع البيانات والمعلومات، والأمور الطارة في الأسواق، كما إنها تسعى للتطور في السوق وزيادة حجم مبيعاتها وانتشارها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع الانتشار هي التي تفشل ولا يمكنها السيطرة على الأسواق.

### 2-7- احتكار القلة:

احتكار القلة احد الهياكل المتواجدة في المنافسة والأسواق، وتتميز بوجود عدد قليل من المنتجين رواد للأعمال، وهم الذين يسيطروا على السوق، كما أن هناك نسبة أنتاج كبيرة بالنسبة للمحتكرين وذلك لأنهم هم الوحيدين المتواجدين على الساحة، كما إن هناك صعوبة بالغة ف دخول منتجين جدد للسوق.

### 3-7- المنافسة الاحتكارية:

وهو الهيكل الواقع بين المنافسة التامة والمنافسة الاحتكارية، حيث إن هناك العديد من المؤسسات التي تستطيع تميز منتجاتها، ويكون السوق حينها يتميز بكثرة عدد المنتجين وعدم تجانس السلعة، كما أن هذا النوع يتميز بالسماح بدخول منتجين جدد، ولا توجد عوائق شديدة في حدوث ذلك.

### 4-7- الاحتكار التام:

يعرف الاحتكار التام بأنه الهيكل المضاد لهيكل المنافسة، ويعني وجود بائع وحيد متفرد هو المختص ببيع السلعة، ولا يوجد حينها بدائل فهو المسيطر الأوحد والمنتج الوحيد للسلع، ولاسيما أن هناك مجموعة من العوائق التي تمنح المنتجين الآخرين من دخول السوق، وتتمثل العوائق في

- عدم توافر معلومات كاملة ودقيقة عن طرق الإنتاج.
- عدم توافر رأس المال الكافي لعمل صناعة بديلة .
- غياب الموارد الأولية اللازمة لتصنيع المنتج.
- وجود تشريعات حكومية ولوائح تمنع دخول المؤسسات أو قيامها بإنتاج أي من المنتجات المحتكرة لصالح جهة معينة .

### 8- سلبيات المنافسة :

المنافسة التجارية ليست مفيدة دائماً أيضاً، المنافسة الشديدة لها العيوب التالية :

### 1-8- تقلل من الحصة السوقية للشركة :

زيادة المنافسة تجعل الشركة تشارك السوق مع شركات أخرى. غالباً ما يكون مشاركة السوق وتقليل حصة الشركة غير مرحب به من قبل الشركات الموجودة بالسوق.

**8-2- يضع ضغطاً على الأعمال التجارية :**

تفرض المنافسة ضغطاً كبيراً على الشركات لرفع مستوى قدراتها وتؤدي إلى فشل العديد منها بسبب عدم قدرتها على التنافس مع اللاعبين الكبار في السوق.

**8-3- يشعر الموظفون بالضغط :**

تضيف المنافسة المتزايدة ضغطاً كبيراً على الموظفين لأداء جيد والتفكير خارج الصندوق. لا يستطيع العديد من الموظفين التعامل مع هذا الضغط المتزايد.

**8-4- يجعل الأعمال تنفق بلا داع :**

غالباً ما تؤدي المنافسة إلى زيادة الإنفاق على التسويق والاستراتيجيات الترويجية الأخرى لجذب العملاء والشركاء التجاريين والموظفين. هذا يضيف إلى النفقات وغالباً ما يكون غير ضروري .

**8-5- يشعر العملاء بالارتباك :**

غالباً ما يخلط العملاء بين منتجات الشركات والفروقات ومميزات كل منتج وعيوبه بسبب عدد كبير من المنتجات المماثلة المتوفرة في السوق. المنافسة تجعل العملاء يشكون في اختيارهم وغالباً ما يحيرهم.

**9- أنواع الإستراتيجية التنافسية :**

إعتماداً على الحالات على الحالات الخاصة التي تواجهها الشركة ، يوجد ثلاثة إستراتيجيات تنافسية الأكثر شيوعاً وهي الإستراتيجيات الهجومية و الدفاعية و الخاصة و إستراتيجية المحيط الأزرق .

**9-1- استراتيجية التسويق الهجومية :**

استراتيجية الهجومية أو المواجهة هي موقف يتكلم عن العدوان أو المواجهة و تليها عادة وحدات التسويق التي تطمح لأن تكون رائدة في المجال . في الوقت الحاضر قد تتمتع هذه الشركة بموقع ثاني أو ثالث أو حتى الرابع من حيث الأداء و مع ذلك ، فإن أهدافها المباشرة هي الانتقال إلى الوضع الذي يتصدره للقيام بذلك هو لعب دور المنافس و هدفه من الهجوم هو شركة الحالية رقم واحد.

مثل هذا المنافس الطموح حصته في السوق من خلال مزج المزيج التسويقي بالكامل في مهاجمة فريسته هذا يدعو إلى تضحية سخية في العديد من الزوايا ؛ و هي تلجأ إلى تخفيضات الأسعار الجزئية و توفير منتجات عالية الجودة ، و توسيع أنواع المنتجات ، و توفير خدمات ممتازة للمستهلكين ، و تحفيز قنوات التوزيع ، و الدخول في الإعلانات العدوانية أو الدعاية الشريرة و الترويج للمبيعات.

يهاجم المنافس الكبير إما عن طريق نسخ استراتيجية القائد أو استراتيجية أقوى على نفس الخط أو تبني استراتيجية مختلفة خاصة به و غني عن القول أن أي شركة تريد منافس بل منافسا فعال يجب ان تتمتع بميزة تنافسية قوية جدا و مستدامة ليس عملا مجرد مهاجمة القائد ، بل تحييد أو حتى إضعاف الميزة التنافسية التي يتمتع بها القائد حتى الآن .

### 9-2- استراتيجية تسويقية دفاعية :

إن نجاح الشركة لا يمكن فقط في الوصول إلى مركز القيادة ، بل في الحفاظ عليه لفترة أطول لذلك ، يتم توظيف استراتيجية تسويق دفاعية من قبل القائد في الخط للحماية من الهجمات من قبل المنافسين الأوفياء.

يمكن نجاح أي استراتيجية دفاعية في التكتيكات الدفاعية الدفاعية نثل العثور على نستخدمين جدد للمنتجات و زيادة استخدام المستخدمين الحاليين ، و زيادة الإنتاج المستمر عن طريق الابتكار ، و زيادة نماذج المنتجات ، و الإعلانات الدفاعية ، و الترويج للمبيعات ، و برامج التوسع ، و تحسين الجودة من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي .

يمكن تسجيل الدخول و التعدي عن طريق خفض الأسعار إلى ما دون مستوى السعر المنخفض للمهاجم، مما يعطي كمية أكبر لنفس السعر و ما إلى ذلك .

### 9-3- استراتيجية التسويق المتخصصة :

استراتيجية التسويق المتخصصة ليست هجومية و لا دفاعية إنه لا يؤمن بالحد الأقصى للدفاع أو الإساءة ، و هو يتبع إستراتيجية تسويقية مختلفة لا تحتاج إلى الدفاع

يتبع ذلك بشكل عام اهتمامات صغيرة مع شريحة صغيرة من السوق لمنتجاتها و خدماتها الفريدة المدعومة بمزيج تسويقي فريد ، يتم الحفاظ على قطاعات السوق الصغيرة بحيث لا يقترب المنافسون الكبار من التفكير في أن الصغيرة لا يمكن أن تضر بهم بأي شكل من الأشكال .

هذه الوحدات تمر دون أن يلاحظها أحد ، مفتاح إستراتيجية التسويق المتخصصة هو التخصص ، و يهدف إلى خدمة جزء من السوق باستخدام قدرات مميزة .

هذه الشركة كونها صغيرة تجد قوتها في منطقة مبيعات محددة ، خدمة متفوقة و أسرع مع التركيز على منتج واحد أو إثنان على عكس شركة كبيرة .

و يستند نجاح استراتيجية التسويق المتخصصة على حجم معقول و هامش الربح و إمكانية النمو و من قدراته جعل الخط و الكفاءة و الفعالية و المربحة لا يعني ذلك أن كونها وحدة صغيرة فإن الإستراتيجية المتخصصة تجعلها محصنة ضد الهجمات

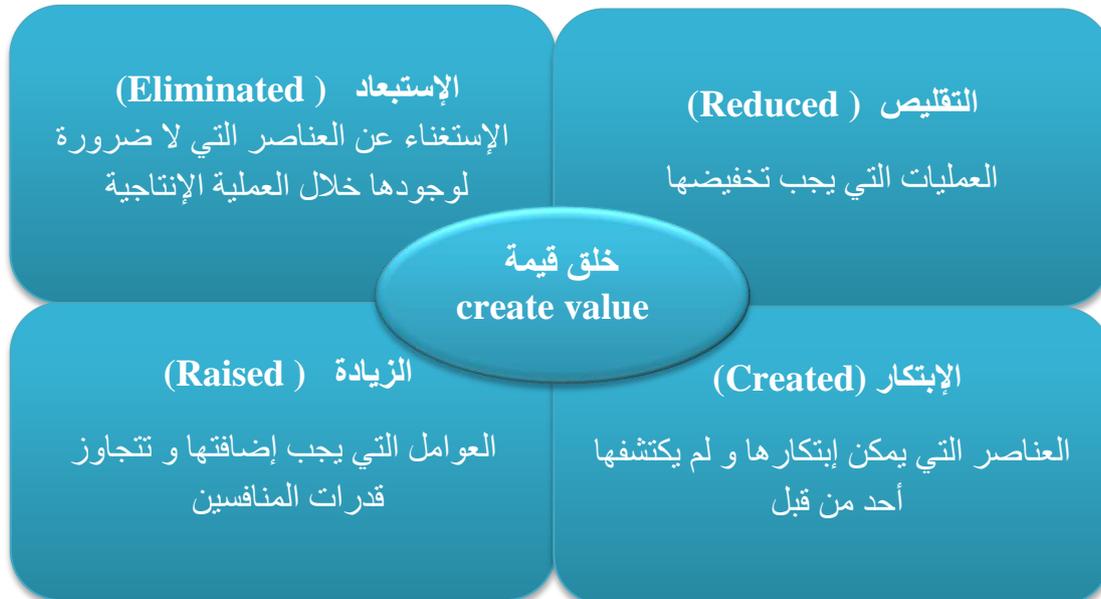
#### 4-9- استراتيجية المحيط الأزرق :

لفهم هذه الإستراتيجية التنافسية دعونا نجري مقارنة بين مفهومي المحيط الأزرق و المحيط الأحمر :

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
إنشاء مساحة السوق غير المتنازع عليها	تنافس في مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة غير موجودة	التركيز على المنافسة في السوق
إنشاء و خلق طلب جديد	إستغلال الطلب الحالي
إلغاء المقايضة بين الكلفة أو القيمة	القايضة بين التكلفة و القيمة

جدول 1 : مقارنة بين مفهومي المحيط الأزرق و المحيط الأحمر .

#### - أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق :



مثال مصفوفة ( الإبتكار ، التقليص ، الزيادة ، الإستبعاد ) لسيرك دوسوليل :

<p><b>الزيادة :</b> مسرح واحد متميز</p>	<p><b>الإستبعاد :</b> عروض الحيوانات الممثلين المشهورين المدرجات المتعددة</p>
<p><b>الإبتكار :</b> رواية القصص عروض فنية و موسيقية راقصة</p>	<p><b>التقليص :</b> العروض البهلوانية المزاح و الدعابة الخوف و المخاطر</p>

جدول 2 : مصفوفة لسيرك دوسوليل

المبحث الثاني: متطلبات نجاح المؤسسة

المطلب الأول: ماهية المؤسسة

1- تعريف المؤسسة :

هي عبارة عن منظمة تم تأسيسها لتحقيق نوع من العمل و الخدمة في السوق وفقا للعديد من الإجراءات و المعايير الخاصة الموضوعة من قبل الحكومات ،أو الموضوعة من قبل قوانين السوق المحلي أو الدولي .

2- خصائص المؤسسة :

كل مؤسسة عاملة ف السوق المحلي أو العالمي و الدولي لها العديد من خصائص التي تتميز بها ، و التي تساعد على تحسين العمل نها ،فالمؤسسات مثلا تتميز بأنها تسعى لتحقيق مزيد من المرونة في بيئة العمل ،و تقليل الحالة المادية و الأموال المصروفة في المؤسسة ، و كذلك التميز بالفعالية و الكفاءة عن طريق زيد من التأقلم مع الظروف التي تسهم في تحقيق الكفاءة العالية في العمل .

إلى جانب ذلك لابد للمؤسسة أن تتميز بأنها تدعم التنمية المحلية و الإقليمية في كافة المناطق ، هذا إلى جانب تحسين بيئة الإستثمار المحلي و العالمي بالأفكار الإبداعية الجديدة الخارجة عن التقليدية ، و استحداث هذه الأفكار و إستغلالها في مختلف القطاعات الاستثمارية في جميع المجالات .

بالإضافة إلى الأمور السابقة ،فهناك العديد من الخصائص التي تساهم بالقدرة على الإبتكار من خلال الاستفادة من كافة التجارب التي تساهم في تحقيق رضا العملاء الذين يتعاملون مع خدمات و بضائع المؤسسة ، و من الخصائص التي لابد من وجودها و توافرها في المؤسسات هي سهولة تأسيسها ، و هنا نجد دور الحكومات و الدول في تشجيع الأستثمارات و بناء المؤسسات العاملة في الأسواق الداخلية و الخارجية التابعة لها ، و هناك العديد من بلدان العالم تعتمد على منهجية جديدة في تشجيع الإستثمار و

سهولة البناء و التأسيس ،وتسهيل الإجراءات العاملة القانونية و التنظيمية و الإدارية التي تساعد على بناء المؤسسات .

و تعتمد المؤسسات الناجحة على خصائص مختلفة مثل سهولة التواجد في السوق ، و ذلك بسبب عدم وجود أصول كبيرة عند البداية من حيث رأس المال ، و من أهم الخصائص المؤسسية الأخرى أيضا ان تكون المؤسسة متخصصة في مجال ما و تساهم في تحقيق الجودة في تقديم المنتجات و الخدمات ذات القيمة و الجودة الكبيرة ذات المزايا المرتفعة و التي يحتاجها السوق المحلي .

### 3- مكونات المؤسسة :

أي مؤسسة في العالم و فيجميع الأسواق ، تتكون من أقسام داخلية و خارجية ، المؤسسة تتكون من عناصر أساسية مثل الأقسام الداخلية لهذه المؤسسة و التي تحمل طبيعة خاصة لكل قسم على حدة ،كما تتكون من عناصر فرعية ، و هي العناصر التي تساعد على إنشاء مجموعة من العلاقات و الارتباطات للوصول لأهداف المؤسسة التي ذكرناها في السطور السابقة .

### 4- أنواع المؤسسة في جميع الأسواق :

هنالك العديد من الأنواع للمؤسسات في الأسواق العالمية مثل مؤسسة الإنتاج التشاركي التي تعتمد على منتجات شركة و كذلك المؤسسات التنافسية التي تعتمد على وجود مشروعات تنافسية . وكذلك من الأنواع العديدة للمؤسسات :مؤسسات تكميلية و مؤسسات الملكية المشتركة ، و هذه الأنواع هي المنتشرة في جميع الأسواق المحلية و الدولية.

### المطلب الثاني :أساسيات نجاح المؤسسة

#### 1- الأهداف التي تضعها المؤسسة الناجحة :

المؤسسات الناجحة حول العالم ،تضع العديد من الأهداف من أجل تميزها في المجال الذي تعمل به في السوق ، فمن أهم أهدافها :

#### 1-1- تطوير خط الإنتاج :

الإنتاج هو الهدف الرئيسي لكل مؤسسة تعمل في المجالات المختلفة ، لذلك يعتبر هذا الهدف الذي تعتمد عليه المؤسسة من أهم الضروريات التي تبقى على رأس الأولويات لديها ، حيث تقوم بتحسين بيئة العمل من أجل زيادة خطوك الإنتاج ، و تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء .

**1-2- تقليل التكاليف الإدارية :**

من أهم أهداف المؤسسة التي ترغب في الوصول للنجاح و التميز ،الإنتلج و تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها و لكن في نفس الوقت تقليل التكاليف التي تضعها من أجل خطوط الإنتاج ، و كذلك تقليل التكاليف الإدارية التي قد تزيد من أعباء المؤسسة ، لذلك كلما تم تقليل التكاليف كلما وجدنا تحقيق أرباح أكبر للمؤسسة مما يزيد من قوتها في السوق المحلي .

**1-3- زيادة الأرباح :**

من أهم أهداف المؤسسة الرئيسية لإنشاء المؤسسة من الأصل ،فكل مؤسسة تهدف لتحقيق هامش ربح كبير ، و ذلك من خلال المنتجات و الخدمات التي تقدمها ، فمن ناحية تحسين جودة هذه الخدمات مع تقليل تكلفتها ،ووضعها بالسعر المناسب للزبائن و بالتالي تكون هذه الأسعار المطروحة بها زيادة لهامش الربح بالنسبة للمؤسسة من أجل زيادة أستمرة المؤسسة في السوق و أستمرة منافستها للشركات و المؤسسات الأخرى في نفس المجال و نفس السوق .

**1-4- التنافسية مع الشركات و المؤسسات الأخرى :**

من ضمن الأهداف التي تضعها المؤسسات العاملة في السوق ، التنافسية مع جميع الشركات و المؤسسات الموجودة في السوق ، و هذه التنافسية في العديد من الجوانب مثل الأسعار التي توضع للبضائع و نوعية كميات المنتجات و طرق الدفع و موقع المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى .

**1-5- دعم قيمة الشركة التسويقية في البورصة :**

تعد بورصة التداول المالي معبرا عن قوة المؤسسات و الشركات العاملة في الأسواق ،لذلك من أهم الأمور الضرورية للمؤسسات الكبيرة تداول أسهمها المالية و الإستثمار فيها في بورصة التداول المالي في الدولة التي توجد فيها ، مما يساعد على القيمة المالية و التسويقية لهذه المؤسسة و بالتالي الإستمرارية في نمو المؤسسة و قوتها التجارية .

**2- عوامل نجاح المؤسسة :**

من نافلة القول إن من أهم أسرار نجاح المشروعات الصغيرة هو الإلمام بكل الجوانب التي تتعلق بالمشروع الذي ستختاره و تُقدم على تنفيذه، بالإضافة إلى ضبط القدرات المادية من خلال دراسة تقنية تعطيك التوجيه الصحيح للنجاح في المشروع، فليس من السهل الدخول في أي مشروع وأنت لا تعلم شيئاً عن أسرارهِ والمعلومات الضرورية الخاصة به.

**1-2- التخطيط الجيد :**

تُعتبر مرحلة التخطيط هي الأولى والأهم من بين جميع المراحل الأولى لبداية أو تنفيذ المشروع، فالتخطيط الجيد هو مفتاح المشروع الناجح، فكثيراً ما نلاحظ أن هناك بعض رواد الأعمال يُقدمون على إنشاء مشروع تجاري صغير يكتفون بنصيحة صديق أو قراءة تقرير اقتصادي أو مشاهدة إعلان تجاري في قناة تلفزيونية، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى فشل المشروع بعد تنفيذه ويعود ذلك إلى قلة الخبرة وعدم التخطيط الجيد لتنفيذ وإدارة المشروع؛ لذلك ينبغي عليك التفكير جيداً ورسم خطة عمل تفصيلية دقيقة لعشر سنين مقبلة لتنفيذ وإدارة مشروعك الصغير.

**2-2- جودة المنتج أو الخدمة:**

دائمًا ما يبحث العملاء عن الجودة العالية في السلع والمنتجات التي يدفعون مبالغ كبيرة مقابل شرائها، وتعتبر الجودة هي مقياس نجاح المشروعات الصغيرة أو فشلها، ومدى قوة المنتج السوقية بين العملاء؛ لهذا يهتم الكثير من الأشخاص عند شراء أي منتج بجودة المنتج إن كانت مرتفعة أو منخفضة؛ حيث تُعد جودة المنتج أولى عتبات سلم التسويق، وتذكر دائمًا أن المنتج الجيد يسوقه الجمهور تطوعاً دون الحاجة إلى تسويق صاحب المشروع له بالطرق التقليدية.

**3-2- البحث عن جهات لتوفير الدعم:**

في بادئ الأمر وقبل البحث عن الخيارات المتاحة لدعم مشروعك الصغير لا بد من الإعداد جيدًا لهذه الخطوة، وأن يكون هذا الإعداد على شكل دراسة متعمقة ومستقيضة للمشروع ودراسة جدواه وكيف سيكون والأهداف منه وما هي الخدمات أو المنتجات التي سيقدمها؟

بالتأكيد، يحتاج أي مشروع صغير إلى جهات داعمة تقدم له العون، وقد تكون هذه الجهات أحد أفراد العائلة أو صديقاً أو أحد الأشخاص الذين يمكن الوثوق بهم، وإذا لم تجد شخصاً ذا خبرة يشاركك حماسك في البدء بالمشروع الجأ إلى مكتب إحدى الجمعيات المتخصصة بتقديم الإرشادات لرواد الأعمال، وهناك ستجد مختصين لمناقشتك في جدوى مشروعك وسبل دعمه.

**4-2- احترام الجمهور أو العملاء:**

من المهم جداً أن تفي بحقوق العملاء أو الجمهور، وتعتبر خدمة العملاء هي اللسان والقلب النابض للمشروع؛ حيث يتعين على رائد الأعمال غرس مبدأ احترام العميل من اليوم الأول من إطلاق مشروعك الصغير؛ بحيث يكون إرضاء العميل جزءاً من رسالة المشروع.

**5-2- تطوير المنتج لزيادة القدرة التنافسيّة:**

تتطلب الاستمرارية للمشروعات الصغيرة إلى تطوير دائم للمنتج حتى يكون المشروع الصغير قادرًا على التنافسيّة، فلا يمكن زيادة نسبة الإقبال على المنتجات التي يُقدّمها المشروع إن لم تكن مُواكبة لمُتغيّرات السوق واحتياجات العملاء.

**3- المعايير العامة لنجاح المؤسسة:**

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمحيطها والمناخ الذي وجدت وتعمل فيه، وهذا لا يعني أن النجاح مرتبط فقط بهذا العامل، فالمؤسسة الناجحة هي كذلك مؤسسة لها قدرة التكيف مع ظروف المحيط والمناخ وقدرة تخطى الصعاب والمشاكل لتثبت قدرتها على الانجاز والعمل والابتكار والإبداع.

كما أن مفهوم النجاح يختلف من مؤسسة لأخرى وهذا يرجع لطبيعة أهداف المؤسسة ولرؤيتها الاقتصادية والاجتماعية، وتبقى هناك معايير مشتركة تعتبر القاعدة الأساسية لقياس درجة نجاح مؤسسة من عدمه، وهذه المعايير هي نتيجة جهود دراسات امتدت على مدى العشرات من السنين من طرف باحثين واستشاريين قاموا بدراسة حالات عديدة لمؤسسات ناجحة وتوصلوا إلى اعتماد جملة من المعايير يعتبر انجازها وتحقيقها بنسبة عالية هو مقياس نجاح المؤسسة والتنبؤ باستمرارها وحيويتها.

**3-1- المنافسة :**

وعموما فإن نجاح مؤسسة يمر حتما عبر قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق وفقا لهذا النظام الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق مجموعة قواعد، لكل واحدة منها مجموعة من المؤشرات ويمكن إجمال هذه القواعد في الآتي:

**3-1-1- قاعدة المنافسة المالية:**

وهنا المؤشرات تتمثل في النسب المالية ورأس المال العامل والقدرة على السداد ونسبة الربحية.

**3-1-2- القاعدة التجارية:**

وهنا نتحدث عن مستوى المزيج التسويقي والذي يعني قدرة المؤسسة على تسويق منتجاتها وكذلك الوصول إلى عتبة الربحية أو نقطة التعادل الذي يعني ما هو مستوى المبيعات لدى الشركة (والحساب هنا يتم بالحجم أو المال المحصل)، وهذا طبعا بعد استرجاع كل الأثمان الثابتة التي هي المصاريف خارج مواد الإنتاج والأثمان المتغيرة التي هي مستهدفة من طرف حجم المبيعات وقد تحوي أجور العمال والعمل ومختلف الخدمات العامة كمصاريف الكهرباء مثلا.

**3-1-3- القاعدة التقنية:**

طبيعة الأجهزة، واليد العاملة والتمويل

**3-1-4- القاعدة التنظيمية:**

ملاحظة المهام وترتكز على عدة نقاط من بينها طبيعة التمايز في المهام

**3-1-5- القاعدة الإدارية:**

وهنا نتطرق إلى نقطة حساسة لأننا بصدد الحكم على قيمة الفريق المسير للشركة من حيث خلفية المسير والقدرة على الإدارة الناجحة.

المعايير الأخرى التي يجب توفرها إلى جانب معيار المنافسة يمكن كذلك اختصارها في:

**3-2- القدرة على الابتكار والإبداع:**

والمقصود ليس اختراع الآلات والماكينات وإنما إنشاء استراتيجيات مختلفة متغيرة، تتكيف مع مختلف الأسواق وتستجيب لمختلف نزعات الزبون الاستهلاكية.

**3-3- ثقافة المؤسسة:**

إذا كانت الثقافة تعرف على أنها النموذج المتكامل للإيمان الإنساني، فإن الأمر بالنسبة للمؤسسة قد يكون هذا تقريبا فالمؤسسة الناجحة هي التي لها القدرة على جذب وتشغيل الأفراد الذين يمكن أن يكون لهم إضافات نوعية للمؤسسة، كما أن ثقافة المؤسسة تعني كذلك التوجه العام للمؤسسة في قدرتها على إيجاد مناخ يؤمن بالمبادرات الخلاقة والكفاءات وتشجع العمل وتجعل الانتماء الكلي والفعلي للمؤسسة هو القيمة الأساسية لأفرادها، فالانتماء يجعل المؤسسة كوحدة مترابطة.

### 3-4- التدفق المستمر للمعلومات:

وهو ما يعني وجود أولا كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسوق وحجم المنافسة وغير ذلك من المعلومات التي يجعل تحليلها يعتمد عليه في اتخاذ القرارات على كل المستويات، كما يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع وذلك حسب المهمة والمستوى.

### 3-5- القيادة وحسن التوجيه:

إيجاد فريق عمل من المديرين والموظفين والعاملين داخل هيكل قيادي متسلسل ومرن يعتمد بالأساس صلاحيات مبينة بدقة لكل فرد داخل المؤسسة والتزام الكل بتنفيذ المهام المنوطة به على أكمل وجه.

### 4- أثر قوة الثقافة التنظيمية على نجاح المؤسسات:

في عالم اليوم المليء بتغيرات السوق وتزايد المنافسين، تطمح مؤسسات الأعمال للنجاح ببيئة داخلية قوية تضمن لها الاستمرار وسط الأجواء المتقلبة، ولن يتأتى ذلك دون صياغة ثقافة تنظيمية متكاملة يمكنها تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة؛ داخليا وخارجيا.

وحتى تتمكن المؤسسة من حماية كيانها، عليها أولا بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة توفر لها عوامل الاستقرار، ويتحتم عليها كذلك الاهتمام بالكثير من العناصر الخاصة بها، وفي مقدمتها الرؤية؛ فالثقافة التنظيمية الناجحة تنبع من رؤية محددة للمؤسسة، تعكس بوضوح طبيعة مهامها أو أهدافها، بما يقنع عملاءها المستهدفين باتخاذ القرار نحو التعامل معها.

ومن الضروري للغاية أن ترتبط رؤية المؤسسة بشكل وثيق بالقيم التي تتبناها، فهي جوهر ثقافتها التنظيمية؛ لأنها تتمحور حول مجموعة من الإرشادات بشأن السلوكيات والمعتقدات الواجب اتباعها من قبل الأفراد لتحقيق أهدافها. كما يجب أن تترجم هذه القيم من قبل الإدارة العليا في صورة استراتيجيات إدارية غير تقليدية، بحيث تكون القاعدة الرئيسية فيها تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، مع منح الموظفين حرية التفكير واتخاذ القرارات فيما يخص مجال عملهم، وخفض القيود الإدارية لأقصى درجة ممكنة، واعتماد بدائل مميزة للقيادة الهرمية التقليدية، والقضاء على الألقاب الوظيفية والتدرج الروتيني في المناصب.

ومن العناصر المهمة في حماية الثقافة التنظيمية للمؤسسة أن تتوافق رؤيتها وقيمتها واستراتيجياتها مع الممارسات الإدارية المتبعة فيها، فتهتم بالاستثمار الفعال في العناصر البشرية، والاستفادة المثلى من قدرات الأفراد وحثهم على الابتكار والتميز في تقديم كل ما هو جديد، وذلك من خلال بث الشغف، وتوفير

أجواء المنافسة بينهم، مع بث روح الفريق الواحد والتشجيع على العمل الجماعي، ما يعزز في النهاية رغبتهم في التعلم والتطور الشخصي.

كذلك يعد أداء المؤسسة عاملاً حاسماً في حماية ثقافتها التنظيمية، فيمكن عن طريقه تطويرها إلى الأفضل أو انهيارها، وبالتالي انهيار كيانها كاملاً؛ لأنه الناتج النهائي لعمل المؤسسة والذي يترجم إلى منتجات أو خدمات مقدمة للجمهور المستهدف.

أيضاً لا تستطيع أية مؤسسة حماية ثقافتها التنظيمية دون الاستعانة بفريق عمل مميز يشارك في صياغة قيمها الأساسية، ويمتلك الاستعداد والقدرة على تبني تلك القيم، والعمل على تحقيق أهدافها، فعندما تتوافق أهداف كل فرد داخل المؤسسة مع الأهداف النهائية لها، يحدث التحول الحقيقي.

لذلك من الضروري أن تلتفت المؤسسات لسياسات التوظيف التي تتبناها، وأن تعتمد في اختيار الأفراد على الخبرة المهنية والإبداع والابتكار والقدرة على العمل ضمن فريق، وأن تسعى لتنمية مهاراتهم، وتأهيلهم على تجنب الصدمات الثقافية الناتجة عن التفاعل مع الثقافات التنظيمية المختلفة للمؤسسات التي يتعاملون معها في إطار عملهم.

ليس هذا فقط بل عليها أيضاً تأهيلهم على التعاطي الإيجابي مع التباين العرقي والإثني والديني فيما بينهم، واحتوائهم جميعاً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تمييز أو محاباة، من أجل الحصول على بيئة عمل منتجة.

تعتبر " الشللية الإدارية"، وإشاعة التنمر بين الموظفين بعضهم بعضاً من أبرز العوائق التي تهدد استقرار الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ لذا وجب التيقظ لمثل هذه المحاولات، واتخاذ إجراءات عاجلة ضد أية تكتلات داخلية تهدد بيئة العمل مثل: تدوير الموظفين خلال فترات زمنية محددة، وتنظيم جلسات مناقشة أسبوعية بهدف زيادة ولائهم للكيان الأم، وإلغاء الحواجز بينهم، وتعديل مواقفهم السلبية إلى اتجاهات إيجابية مدعومة لاستمرارية المؤسسة وبقائها.

ومثل الشللية في العمل، يمكن أن توجد أيضاً ثقافات فرعية داخل المؤسسة تهدد وحدة الأفراد واستقرار ثقافتها الرئيسية، وتقاوم التغيير الإيجابي، ويرتبط الأمر بصورة قوية بحجم المنظمة ذاته؛ فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير بقوة؛ لأنها تضم ثقافات فرعية متعددة تفضل الثبات وترفض التغيير.

كذلك فإن أحد أهم العوامل المؤثرة في استمرار المؤسسة: الحرص على تنمية الحس الابتكاري الذي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية للعمل؛ فالثقافة التنظيمية القوية هي التي تتواءم بمرونة مع ظروف السوق أو التقاليد السائدة في بيئة العمل الخارجية.

نستخلص مما سبق أن جميع الشواهد في عصرنا الراهن تؤكد على أن الفرق الرئيسي بين المؤسسات الناجحة عن غيرها، لا يكمن فقط في مدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ما يرتبط بمدى قدرة هذه المؤسسات على حماية جهودها التنظيمية وترسيخ ثقافتها لدى العاملين والعملاء المستهدفين على حد سواء، ما يترك انطبعا إيجابيا بقوة ومتانة هذا الكيان، وقدرته على الاستمرار والتعاطي مع أية متغيرات داخلية أو خارجية.

#### 5- شروط نجاح المؤسسة :

للمؤسسات أو المشروعات الناشئة مقومات نجاح، وشروط يجب توافرها، ومزايا في صاحبها لتكون مقدمات لنجاح مشروع ومبشرات على تفوقها على مثيلاتها في السوق، وبداية لولوج أبواب المنافسة الحيوية في سوق لا يترك للضعيف مكان، وتأتي على رأس الشروط:

- امتلاك رأس المال اللازم لإنشاء المؤسسة، وعادة ما يكون رأس المال ممثلا في الأصول الثابتة من مقرات وماكينات وما يتبع ذلك من مستلزمات، وأصول متداولة يتم تغييرها تبعا لتغير أبعديات السوق وتغيير النشاط في المنشأة.
- الدراية التامة والمعرفة الدقيقة والخبرات المكتسبة من تجارب السابقين بالقطاع التابع له المؤسسة، ويفضل أن يكون القائم على العمل متخصصا في القطاع، بل ويفضل أن يمتلك صاحب المنشأة شهادات خبرة معترف بها.
- الخبرة والتدريب المسبق سواء في وظائف سابقة، أو في شركات مماثلة أخرى باعتبارها العامل المهم في نجاح أي مؤسسة.
- القدرة على التخطيط الجيد، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، القادر على رفع الإنتاج، والتعامل مع مستجدات السوق المالية، والصمود أمام المؤسسات المنافسة، ما يبتعد بالمؤسسة عن الإفلاس والانحيار.
- الاستثمار وأصوله الاستثمار هو كل ما يتعلق بإجمالي الإنفاق على المشروعات الجديدة بهدف إنتاج السلع والخدمات وتقديمها للجمهور، ويتمثل الاستثمار في إضافة طاقات إنتاجية جديدة إلى الأصول الإنتاجية في المجتمع أو المؤسسة عن طريق التوسع في المنشأة القائمة أو إنشاء أي مؤسسة اقتصادية جديدة لها أصولها المستقلة، أو شراء أوراق مالية أو إحلال وتجديد

المشروعات منتهية العمر. والاستثمار أنواع عديدة منه الوطني والأجنبي، المباشر وغير المباشر، قصير الأجل وبعيد الأجل، ومنها ما يكون ذا عائد سريع ومنها ما يكون ذا عائد بطيء، ويهدف الاستثمار إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الدخل القومي وارتفاع متوسط نصيب الفرد منه، وتوفير الخدمات للمواطنين، وتوفير فرص عمل أكبر للشباب، ما يؤدي لمحاربة البطالة. وتتعدد دوافع الاستثمار من مستثمر لآخر، فمنهم من يرغب في الرغبة في الربح، ومنهم من يؤسس الشركات بهدف مواجهة احتمالات زيادة الطلب واتساع الأسواق، ومنهم من يستهدف إحداث تقدم علمي وتكنولوجي، وقد تستهدف المؤسسات الاستثمارية إحداث استقرار سياسي واقتصادي. وللاستثمار عوامل تشجعه على الاستثمار، وتتنوع وتتعدد وهي: السياسة الاقتصادية المناسبة، القائمة على الوضوح والاستقرار، والمنسجمة مع القوانين والتشريعات، مع إمكانية تطبيق هذه السياسات على أرض الواقع، ويحتاج الاستثمار إلى الحرية لتقدمه وزيادة حجمه، وهذا يعني أن تشجيع الاستثمار لا يتحقق بقانون، ولكن يلزمه سياسات اقتصادية متوافقة ومتكاملة. البنية التحتية التي يحتاجها الاستثمار، خاصة فيما يتعلق بالمناطق الصناعية، ووضعها تحت طلب المستثمرين بأسعار معتدلة حتى تستطيع المنافسة وعرض خدماتها بأسعار مقبولة من الجمهور، وتتضمن البنية التحتية الكهرباء والمياه والمواصلات والاتصالات وتوفير الكفاءات والعناصر الفنية المميزة والمدربة. بنية إدارية مناسبة تتباعد عن روتين الإجراءات وبيروقراطية الحصول على التراخيص والتسهيلات، ما يساعد على تخليصهم من مشقة متابعة الإجراءات عن طريق اختصار الإجراءات في مكان واحد. ترابط القوانين واتساقها مع بعضها وعدم تناقضها وعدم اختلافها مع السياسات الاقتصادية المختلفة، وقبولها من قبل المستثمرين، وعدم إجراء تعديلات متلاحقة عليها؛ حتى لا يحدث اضطراب في صورة الاستقرار الاقتصادي في عيون المستثمرين الجدد. الأزمة الاقتصادية العالمية والاستثمار بدأت الأزمة الاقتصادية العالمية منذ أواخر عام 2008 بمظاهر عدة، وترتب عليها نتائج وخيمة على الاقتصاد العالمي واقتصاد الدول النامية بشكل خاص، وتمثلت بداية الأزمة في انهيار أسعار أسهم وول ستريت جورنال في الولايات المتحدة، تزامنا مع ظهور مشكلتي الرهن العقاري والائتمان، وحدثت انخفاضات سريعة في أسعار النفط ومواد خام أخرى. أدت الأزمة الاقتصادية العالمية إلى عدم مقدرة الأفراد على الوفاء بالتزاماتهم وعجزهم عن سد احتياجاتهم اليومية، ما أدى إلى عجز البنوك عن توفير السيولة اللازمة للعملاء، وتعددت الأسباب التي أدت إلى الأزمة المالية العالمية، وأرجع خبراء اقتصاديون أن أهم أسباب الأزمة المالية هي طبيعة النظام المالي نفسه "النظام الرأسمالي"، الذي يسمح بحرية التعاملات الاقتصادية والمالية، إضافة للسماح بالمضاربات غير المنضبطة للأسهم، ويسمح بالمضاربة غير المنضبطة في أسعار النفط. ويأتي الإنفاق على

الحروب بشكل مبالغ فيه، وزيادة الإنفاق العسكري في المرتبة الثانية من أسباب الأزمة العالمية، بداية من أحداث 11 سبتمبر وما ترتب عليها من رفع شعار محاربة الإرهاب، وتدمير أفغانستان، وغزو العراق والإجهاز على كل مقدراتها، ثم ما لبثت أن اجتاحت أحداث الربيع العربي الدول العربية، ثم اتخاذ سياسات اقتصادية لمعالجة المشاكل الاقتصادية المترتبة على الأزمة العالمية. وللأزمة العالمية تداعيات كبيرة على الاستثمار؛ لأن التجارة العالمية تتجه نحو الكساد والركود، ويقل حجم التبادلات التجارية بين الدول المختلفة، ما يكرس عجز الحكومات عن تنفيذ سياساتها التنموية، وتراجعت التجارة الداخلية كذلك بعدما تراجعت مستويات الدخل القومي والفردي، ما يقلل حجم الإنفاق وتقل القوة الشرائية وينخفض الإقبال على مختلف المنتجات. كيف تبني مؤسسة اقتصادية في الظروف الراهنة؟ لكي تبني مؤسسة اقتصادية ناجحة، تتناسب مع إمكانياتك، وتحافظ على استمراريتها، وتنافسها على زيادة ربحيتها، والحفاظ على درجة تنافسيتها، عليك اتباع الخطوات التالية: ادرس فكرة المشروع جيدا، وحاول تجميع كافة المعلومات الكافية عنه، إذ إن الكثير من الأفكار يمكن أن تتحول بالدراسة الجيدة إلى مشروعات اقتصادية ناجحة. حدد نوع المؤسسة التي ترغب في إنشائها، ولا تجعل نفسك مترددا بين الأنواع القانونية المختلفة "شركات الأشخاص، وشركات الأموال، والشركات المساهمة... وغيرهم"؛ إذ إن لكل نوع طبيعته ومسؤوليته القانونية الخاصة به. حدد نشاط مؤسستك بشكل دقيق "صناعي أو تجاري أو طبي أو استهلاكي"، ويفضل أن يكون نشاطك مطلوباً من الجماهير، وغير متواجد في محيطك الجغرافي، وتتميز به وتمتلك خبرات كافية لإدارته. اختر اسماً مميزاً لمؤسستك، وواضحاً، ويعكس طبيعة المنتج الذي تروج له، ويوضح بشكل كافٍ نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ويفضل ألا يزيد الاسم عن كلمتين ولا يقل عن كلمة مكونة من أربعة أحرف. حدد مقومات مشروعك بدقة، رأس مالك وأصولك الثابتة والمتداولة، وحجم إنتاجك المقدر المبني على دراسات حقيقية لإمكانياتك وقدرات عمالتك، وابن خططك المستقبلية بناء على هذه المقومات. اتبع سياسة إعلانية مفيدة، مبنية على استهداف الشرائح المرجوة بشكل دقيق، ولا تُغفل استخدام التكنولوجيا الدقيقة في الدعاية، واجعل من دعائتك وسيلة جذب للعملاء، مقدماً لهم التسهيلات اللازمة التي تأخذ الأزمة المالية في الاعتبار.

#### 6- أهمية فن الإدارة في نجاح المؤسسة :

فن الإدارة أحد أهم الفنون التي تتطلب الكثير من المهارات والاحترافية العالية لتحقيق لانتائج المطلوبة وأهداف الشركات والمؤسسات، والإدارة هي مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.

## 6-1- فن الإدارة :

هل كل الشركات والمؤسسات الموجودة حولنا تحقق نفس النجاح؟ فلننظر على سبيل المثال إلى 3 شركات ما من شركات صناعة الأغذية يتقاربون "نسبيًا" في حجم استثماراتهم والعنصر البشري العامل، فهل كل هذه الشركات تتناسب وتتساوى في ما تحققه من نتائج! بالطبع لا، فهناك ما تحقق انتشار سريع وحجم مبيعات أكبر من منافسيها، ومنها ما ليس له تأثير من الأساس، وهنا يأتي دور فن الإدارة. فجميع الشركات تمتلك الإدارات المختلفة، إلا أن ما يميز شركة عن أخرى هو فن الإدارة وكيفية إدارة هذه الشركة وفق مجموعة من الخطط العلمية القائمة على البحث والدراسة وليس بطرق إدارة عشوائية لن تحقق في النهاية إلى نتائج غير مرغوب فيها.

## 6-2- أهمية الإدارة :

أهمية فن الإدارة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الأكثر مشاهدة فن الإدارة أحد أهم الفنون التي تتطلب الكثير من المهارات والاحترافية العالية لتحقيق لانتاج المطلوبة وأهداف الشركات والمؤسسات، والإدارة هي مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة. فن الإدارة هل كل الشركات والمؤسسات الموجودة حولنا تحقق نفس النجاح؟ فلننظر على سبيل المثال إلى 3 شركات ما من شركات صناعة الأغذية يتقاربون "نسبيًا" في حجم استثماراتهم والعنصر البشري العامل، فهل كل هذه الشركات تتناسب وتتساوى في ما تحققه من نتائج! بالطبع لا، فهناك ما تحقق انتشار سريع وحجم مبيعات أكبر من منافسيها، ومنها ما ليس له تأثير من الأساس، وهنا يأتي دور فن الإدارة.

فجميع الشركات تمتلك الإدارات المختلفة، إلا أن ما يميز شركة عن أخرى هو فن الإدارة وكيفية إدارة هذه الشركة وفق مجموعة من الخطط العلمية القائمة على البحث والدراسة وليس بطرق إدارة عشوائية لن تحقق في النهاية إلى نتائج غير مرغوب فيها. أهمية الإدارة لا توجد مؤسسة أيًا كان حجمها تستطيع أن تحقق أهدافها أو تضمن استمراريتها في السوق دون الاعتماد على إدارة جيدة لديها من الخطط والسياسات ما يضمن تحقيق الأهداف، لذلك فإن أهمية الإدارة تتمثل في عدة أمور من بينها: تحقيق الأهداف، فتسعى إدارات الشركات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهداف الشركات التي تم التخطيط لها سواء الأهداف قصيرة المدى أو طويلة المدى. توفير النفقات، فتسعى الإدارة إلى التخطيط الجيد لتقيق الأهداف المطلوبة في الأوقات المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة، والبحث عن البدائل التي لا تقلل من جودة النتائج النهائية. تشكيل الهيكل الوظيفي، فهناك كثير من أنواع الهياكل الوظيفية التي تتكون منها المؤسسات، وتسعى الإدارة الرئيسية إلى تشكيل هيكل تنظيمي سليم في مختلف الإدارات الفرعية الأخرى. التوازن، فتسعى الإدارة

إلى تحقيق توازن المنظمة مع المتغيرات التي تطرأ وفقاً لمتغيرات السوق والبيئة المحيطة والسوق التنافسية، بما يضمن عدم الإخلال بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة ويضمن تواجدها بشكل متوازن. تقليل التكاليف، فالتخطيط الجيد يعمل على تحقيق النتائج المطلوبة وفق الميزانية المتاحة أو بأقل التكاليف المتاحة.

### 6-3-3- عوامل نجاح الإدارة :

لأي كيان مجموعة من المعايير التي تحكم نجاحه أو فشله، وهناك مجموعة من العوامل التي تحكم نجاح الإدارة في أي شركة أهمها:

#### 6-3-3-1- التخطيط:

فبدون التخطيط لا يستطيع أي فريق عمل إنجاز مهامه، فمن الضروري وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة قصيرة أو طويلة أو متوسطة الأجل، فيساعد التخطيط على تحديد هذه الأهداف بدقة وتقسيم الأعمال والمهام على أعضاء الفريق كافة. ولا يقتصر التخطيط بالطبع على وضع الأهداف ولكن على وضع سبل لتحقيقها وتحديد الموارد وتوفيرها.

#### 6-3-3-2- القرار:

فمن أهم عوامل نجاح الإدارة هي قدرتها على اتخاذ القرار وتنفيذه، سواء في حالة الأزمات أو في مراحل التسويق المختلفة، فالتوصل إلى القرار السليم الذي يضمن تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وبخسائر منعدمة "نسبياً" أحد أهم عوامل الإدارة الناجحة.

#### 6-3-3-3- العنصر البشري:

فالعامل البشري من أهم عوامل الإدارة في مختلف أنواع الشركات والمؤسسات، فبدون العنصر البشري لا تستطيع أي شركة ليس فقط الاستمرار بل التواجد من الأساس، لذلك فمن المهم العمل على تنمية العنصر البشري بشكل دائم ودعم مهاراته وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.

#### 6-3-3-4- القيادة:

تحتاج كل الإدارات والعمليات الناجحة إلى قائد، فجميع الكوادر البشرية الموجودة تحتاج إلى توحيد جهودها وترتيب أفكارها، ووجود قيادة حكيمة يعمل على توظيف هذه الجهود والكفاءات وتوظيف جهودها بما يحقق في النهاية أهداف المؤسسة وخطتها.

## 6-3-5-الرقابة:

فوضع الخطط وتنظيمها وتنفيذها ليس هو فقط عمل الإدارة، بل إنه من الضروري مراقبة تنفيذ هذه الخطط والتأكد من أنها تسير وفق لما هو مخطط له، وقياس مدى نجاح هذه الخطط وفق ما هو مستهدف، كما أن الرقابة تنطبق أيضًا على التأكد من مدى التزام العنصر البشري بما هو مطلوب منه.

## 6-4- أشكال و أنواع الإدارة :

لا توجد إدارة واحدة في المؤسسات والشركات، وإنما هناك الإدارة الرئيسية والتي يتفرع منها مجموعة من الإدارات الأخرى ولتبسيط الصورة تنقسم إدارات الشركات إلى عدد كبير من الإدارات أهمها:

## 6-4-1-الإدارة العليا:

وهي التي تضم أعلى جزء وأهم الكوادر في الهرم الإداري، وتتكون من الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس المجلس الإداري والمدير المالي للمؤسسة والمدير التنفيذي، وهي الكوادر التي لا غنى عنها في أي مؤسسة ومسئولة القرار النهائي والأخير.

## 6-4-2- الإدارة الوسطى:

وتضم هذه الإدارة مسؤولي التسويق والمبيعات والمشتريات، وإدارات الحسابات وروؤساء الأقسام المختلفة، وهم المسؤولين عن تنفيذ الخطط وتوزيع المهام على العاملين لديهم في الإدارات، ومسئولون عن المتابعة بشكل مباشر مع الإدارات العليا.

## 6-4-3- إدارات التشغيل:

وهنا يأتي الدور الفني في منظومة العمل داخل الشركة، وتضم هذه الإدارات مسؤولي التشغيل والفنيين ومشرفي الفروع الأخرى الموجودة للمؤسسة في المحافظات المختلفة، وهو من أهم أنواع الإدارات لدوره المباشر في مباشرة تحقيق النتائج وتنفيذها على أرض الواقع، فبعد اعتماد الخطط والأهداف، تتولى الإدارات الوسطى بحث آلية تنفيذها وتوزيع المهام على العاملين بها، ليأتي بعد ذلك الدور الفني والذي يتولى في النهاية التطبيق العملي للخطط.

## 6-4-4- الإدارة المالية:

وهي الإدارة المختصة بالتوجيه المالي ومراقبة خطة صرف الأموال والائتمان الخاص بها.

**6-4-5- إدارة المخاطر:**

وهي الإدارة المختصة بإدارة النتائج المحتملة التي تهدد أهداف المؤسسة أو الشركة، ووضع خطط للتعامل مع السيناريوهات غير المرغوب فيها.

**6-4-6- إدارة المشروعات:**

تعد إدارة المشاريع من أكثر أنظمة الإدارة نضوجا مع عدد لا يحصى من المنهجيات والعمليات والتقنيات الشاملة، وفي كثير من الحالات يتم اعتماد مديري المشاريع وتخصيصهم في منهجية عمل واحد على الأقل.

**6-4-7- إدارة الإنشاءات:**

وهي الإدارات التي يختص عملها بمتابعة كل ما يتعلق بقوانين البناء ومصطلحاته والأدوات التي يعتمد عليها.

**6-4-8- إدارة العمليات:**

وتوجد في الشركات الكبرى وتعتمد على إدارة العمليات الأساسية للشركة.

**6-4-9- إدارة الموارد:**

وتشمل هذه الإدارة متابعة الموارد البشرية وغير البشرية من ممتلكات الشركة ومنشأتها.

**6-4-10- إدارة الموارد البشرية:**

وهي المختصة بمتابعة العاملين في المؤسسة ومتابعة مدخراتها، ومن المفترض أنها تهتم بزيادة إنتاجية الموظفين وأدائهم.

**6-4-11- إدارة الإنتاج:**

وهي المسؤولة عن متابعة خط التصنيع والإنتاج.

**6-5-5- مهارات الإدارة الناجحة :**

من الطبيعي أن تضم المؤسسات والشركات عدد مختلف من الإدارات السابقة، بمختلف أنواعها، ولكن من المهم أن تؤدي هذه الإدارات إلى النتائج المطلوبة، فالهدف من وجود هذه الإدارات بتقسيماتها المختلفة ليس فقط تقسيم الهيكل الوظيفي وتنظيمه، وإنما الهدف الأساسي هو دعم أهداف الشركة وتقوية العنصر البشري وتطويره، ومن أهم مهارات الإدارة الناجحة:

**6-5-5-1- التواصل:**

فبعض الشركات تضع حواجز بينها وبين الموظفين، الأمر الذي يجعل من رغبة موظف في لقاء أحد مديريه وكأنها خطوة صعبة بل ومستحيلة، والإدارات الناجحة هي الإدارات التي تنجح في خلق حلقة وصل بينها وبين العاملين بما يعمل على تهيئة مناخ العمل وتطويره والخروج بنتائج مختلفة فمن المهم أن يشعر العاملون في الشركة بأنهم شركاء وليسوا مجرد عناصر لتنفيذ أهداف محددة.

**6-5-5-2- دعم العنصر البشري:**

فلا تكفي الإدارات الناجحة عند مجرد تنفيذ العاملون بها لأوامرها وخططها ولكن تسعى دائما لتطوير العنصر البشري الموجود بها عن طريق برامج التنمية والتطوير المختلفة.

**6-5-5-3- الحوافز:**

فبعض الشركات تكفي بالخصومات كوسيلة للعقاب ولا تتجه لتنفيذ نظام الحوافز والمكافآت كوسيلة للتحفيز، والإدارات الناجحة هي التي توازن في سياسات الثواب والعقاب ولا تقف فقط عند الخصومات والآليات التي تضمن حقوقها.

**6-5-5-4- الانتماء:**

تعمل الإدارة الناجحة على خلق روح الانتماء لدى العاملين بها ومنحهم الشعور بأنهم شركاء وليس فقط عاملين بها.

# الفصل الثاني

تطوير و تسويق منتجات جديدة

المبحث الأول : إستراتيجية الإنتاج و المنتج

المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية

### 1- مفهوم الإستراتيجية :

من بين التعاريف التي تطرقت لمفهوم الاستراتيجية نجد التعريفات التالية:  
عرف توماس الاستراتيجية على انها " :خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالي.

وعرفها **Mintzberg** انها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة ولأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.  
وعرفت كذلك على انها " :مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة موارد المؤسسة وحاجاتها الحالية مع مواردها وحاجاتها المستقبلية.  
نستنتج اذن من التعاريف سابقة الذكر ان الاستراتيجية لها مجموعة من الخصائص التي تميزها وهي مجموعة من الأنشطة والخطط على المدى المتوسط والطويل.

### 2- مستويات الاستراتيجية :

بشكل عام هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي:

#### 2-1- على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تحاول المؤسسة تحديد الطريقة التي تستطيع من خلالها تطوير استراتيجياتها التي تتلاءم مع النشاط الذي تقوم به، وتشتمل هذه الاستراتيجيات على عدة عوامل أهمها:

- اتخاذ القرارات فيما يخص النشاط أو النشاطات التي تمارسها المؤسسة.
- توفير الموارد المادية والبشرية التي تسمح بتحقيق أفضل استخدام.
- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة

#### 2-2- على مستوى الأعمال:

في هذا المستوى يتم التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات (سلع أو خدمات) التي تتعامل معها وحدة العمل الاستراتيجية .

### 2-3- على المستوى الوظيفي (الاختصاص):

يتم التركيز في هذا المستوى على إنتاجية الموارد وفعالية الاقسام، بحيث كل قسم من اقسام وحدة العمل الاستراتيجية ينظم الى محتواه الداخلي ويرفع الكفاءة الإنتاجية والتقليل من التلف واستغلال الوقت واستغلال الطاقة الكاملة مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.

### 3- أهمية الاستراتيجية :

وتكمن فيما يلي:

- للاستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة.
- التعرف على اتجاهات واهداف المؤسسة على فترات زمنية طويلة نسبيا يؤدي الى انجاز أفضل.
- التعرف على العوامل البيئية الداخلية، والخارجية للمؤسسة يجعلها تواكب مختلف التغيرات التي يمكن ان تحصل، وكذا احداث تغييرات بما يوافق مع هذه العوامل البيئية كإدخال منتجات جديدة والتوسع في السوق.
- تساعد متخذي القرار في المؤسسة على التعرف على مختلف المشاكل الممكن ان تحدث والقيام بمعالجتها.
- تساعد على تخصيص الموارد والإمكانات المتوفرة في افضل المشاريع التي تعظم الارباح.
- تساهم الاستراتيجية في خلق نوع من التفاعل بين المؤسسة ومحيطها وبما يخدم مصلحتها.

### المطلب الثاني: ماهية الإنتاج:

#### 1- تعريف الإنتاج :

هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى حسن استغلال و ذلك للحصول على مواد منتجة لاشباع الحاجات، والرغبات. فمن الممكن تعريف الانتاج بتحويلات المواد الخام ومرورها بعدة مراحل من العمل للحصول على منتج أو سلعة تساهم في إشباع حاجات الانسان. ومن التعريفات الأخرى للإنتاج أنه كل عملية لها مدخلات، ومخرجات، وموارد تعمل على تطبيق مجموعة من الخطوات التي تساهم في تحويل المواد الخام إلى منتجات يستفيد منها الأفراد في المجتمع.

يرجع أصل مفهوم كلمة الانتاج إلى الفيلسوف وعالم الاقتصاد المشهور آدم سميث عام 1776، ومن ثم بدأ مفهوم الإنتاج ينتشر في أغلب القطاعات الصناعية. وفي عام 1900 ربط العالم والمفكر تايلور بين الإنتاج ووظيفة التخطيط بصفتها الوسيلة المباشرة للقيام بالأعمال الخاصة في الإنتاج.

وفي عام 1915 تم الربط بين الإنتاج والمخزون بصفته من الوسائل التي تساهم في المحافظة على المنتجات بعد تطبيق الإنتاج بشكل صحيح، وبين عامي 1931 - 1935 تم العمل على تفعيل دور الرقابة على جودة الإنتاج، مما ساهم في تعزيز مفهوم الإنتاج بشكل كبير، وهكذا أصبح للإنتاج دور مهم في العديد من أنواع المنشآت الصناعية والخدمية.

## 2- عمليات الإنتاج:

لكي يتم تطبيق الإنتاج بطريقة صحيحة يجب أن يرتبط بمجموعة من العمليات المهمة لأن العملية الإنتاجية هي المرحلة الأولى في عملية الإنتاج فهي تعتمد على استخدام كافة الوسائل التي تساعد على تطبيق الطريقة الصحيحة والتي تشمل:

- الأيدي العاملة
- القيمة المالية المخصصة للإنتاج
- الوسائل الإنتاجية سواء كانت مرتبطة بالأعمال أو الآلات الصناعية والتي تساعد في الحصول على المنتج النهائي.

## 2-1- العملية التجارية :

هي الاعتماد على دور المنشآت التجارية في عرض المواد المنتجة سواء كانت سلعاً يتم توريدها إلى التجار أو تباع في الفروع الخاصة بالمنشأة أو خدمات يتم تقديمها من خلال المنشأة وفروعها كما تساهم العملية التجارية من بيع المنشأة إلى الأفراد المستهدفين منه.

## 2-2- العملة النقدية :

وهي العملية التي تساهم في تحديد القيمة المالية والتكلفة التي يحتاج إليها في عملية الإنتاج والتشغيل المستخدمة والتي يتم عن طريقها تحديد قيمة بيع المنتجات كما يساعد القسم المالي في المنشأة في متابعة نتائج تحقيق الأرباح أو الخسائر من العملية الإنتاجية.

## 2-3- العملية التسويقية :

وهي استخدام كافة الوسائل المتاحة والتي تساهم في طريقة تسويق المنتجات والتي تم الحصول عليها من الإنتاج وتعتبر هي الأهم فكلما كانت العملية التسويقية قادرة على جذب المستهلكين إلى المنشأة ساهم ذلك في نجاح دور الإنتاج والوصول إلى تحقيق الربح الزائد.

### 3- أهمية الانتاج :

ويتميز الإنتاج بأهمية كبيرة سواء على مستوى الأفراد في المجتمع أو الشركات التي تعتمد على المنتجات، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- تطوير العديد من المجالات العامة مما يؤدي إلى زيادة معدلات الرفاهية عند الأفراد وذلك عن طريق إنتاج العديد من المنتجات والخدمات المفيدة مثل أجهزة الحاسوب والهواتف المحمولة.
- المساهمة في التطور الصناعي العالمي والذي ساعد على نمو العديد من الصناعات وخصوصاً المستحدثة منها لتوفير الدعم المناسب للتنمية الاقتصادية وتزويد الإنتاج المحلي الإجمالي
- المساعدة في دعم العديد من القطاعات المهنية والزراعية والتي كانت تعتمد في السابق على مهارات الأيدي العاملة فقط ومع مرور الوقت تم استخدام الأجهزة والآلات لتعزيز سير العمل الخاص بها .
- كما ساعد العمل على تطوير التجارة والتي كانت تعتمد في السابق على وسائل تقليدية والذي ساعد الإنتاج على جعلها أكثر نمواً من خلال الاستعانة بوسائل النقل البحرية والجوية التجارية

### 4- نماذج الإنتاج:

هو الاستراتيجية والخطة التي يتم تطبيقها في المؤسسة الانتاجية من أجل المساهمة في تحقيق الإنتاج ويشمل هذا نموذج إنتاجي على مجموعة من المراحل.

- دراسة وفهم طبيعة المنتجات لمعرفة طلبات المستهلكين أو عن طريق تحديد الخيارات المتاحة أمام الموردين الذين يتحكمون في الطبيعة الخاصة في الإنتاج والعمل على المقارنة بين المتغيرات المتنوعة للإنتاج والتفاهم على استخدام احدها من اجل المباشرة في تنفيذ العملية الإنتاجية.
- الاعتماد النظام الانتاجي على الاختيار النهائي لنموذج الإنتاج والذي يتطلب وجود فهم مسبق في ضرورة التركيز على نوعية المواد التي تم انتاجها كما يمكن قابلية تعديل النموذج وهي الخاصية التي يمكنك عن طريق تطبيق مجموعة من التغيرات التي تساعدك في إعادة صياغة نموذج الإنتاج حتى يتوافق مع أي تطورات حديثة في العملية الانتاجية وقد تشمل هذه التطورات في ظهور أفكار جديدة للإنتاج أو استخدام مجموعة من الأدوات الحديثة.
- متحسين الإنتاج في رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته فإن المنشآت الناجحة والمثالية يجب ان تتوفر بها بيئة عمل كفؤة وهذا يكمن في العنصر البشري أي العامل هو الالهم في عملية الانتاج فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام وتطبيق العمليات الإنتاجية لكي يتحسن العنصر البشري ليؤدي عمله على أكمل وجه.
- ينبغي توفير سبل الراحة والأمان الوظيفي فكل هذا يساعد على رفع كفاءة العامل وبالتالي تحسين مستوى الانتاج وحتى ترتفع انتاجية المنشأة.

- يجب توفير الادارة الحكيمة والقادرة على استغلال الموارد وتنظيم عملية الإنتاج واتخاذ القرارات المناسبة وبتوفير هذه العوامل يمكنك تحسين مستوى الإنتاج.

### المطلب الثالث: ماهية المنتج :

#### 1- مفهوم المنتج :

مفهوم المنتج ، كما يوحي الاسم ، يركز على ميزات وجودة وأداء المنتج. بعبارة أخرى ، ينص مفهوم المنتج على أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تفوق المنتجات الأخرى في السوق ، من حيث مواصفاتها وجودتها ، وهذا يعني أن المسوق يدرك أن ما إذا كان المنتج المقدم سيحقق الطلب أم لا أو تصميم المنتج سيزيد من المبيعات أم لا.

لذا ، تستثمر الشركة الكثير من الموارد مثل المال والوقت والقوى العاملة من أجل البحث عن احتياجات وتوقعات الجمهور المستهدف من المنتج. لذلك ، فإنه يتطلب التحسين المستمر في المنتج ، لجعله أفضل. غالبًا ما يعتقد المديرون أن المنتج ذو الجودة والميزات الفائقة سيخلق سوقًا خاصة به. ومع ذلك ، فهم غير مدركين لحقيقة أن المنتج لا يمكن أن ينجح في السوق إذا لم يتم تسعيره أو الإعلان عنه أو توزيعه أو بيعه بطريقة صحيحة. ومع ذلك ، يركز مفهوم المنتج على المنتج بدلاً من احتياجات العملاء والتي يجب أن تكون راضية ، ومن ثم ينتج عنها "قصر النظر في التسويق".

#### 2- مستويات المنتج :

##### 1-2- المنتج المركزي :

ويتمثل في المنفعة التي يقدمها المنتج للمستهلك لتلبية رغباته وحاجاته ان الهدف مثلا من شراء جهاز الانترنت الجيل الرابع ليس الجهاز في حد ذاته وانما وظيفته هي الهدف الذي ينتظره الزبون (المنفعة الأساسية).

##### 2-2- المنتج الشكلي :

وهو السلعة المادية الملموسة المعروضة التي يمكن ان يراها المستهلك من خلال الخصائص المادية ومستوى النوعية واسم العلامة التي يسوق بها المنتج ومادة التغليف التي تحفظه والتي تحتوي على كل المعلومات الخاصة به والمهمة بالنسبة للمستهلك.

### 2-3- المنتج بالمعنى الواسع :

ويحتوي على كل الخدمات التي تصاحب السلعة من نقل وضمان وصيانة وتمويل وخدمة ما بعد البيع.

### 3- أهمية المنتج:

- يعتبر المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عمليه الاتصال ما بين المشتري والبائع.
- زيادة مكانه وموقع المنظمة في السوق.
- خلق تطور اجتماعي لدي الافراد.
- يسد كل الحاجات المستجدة للأفراد.

### المطلب الرابع : إستراتيجية الإنتاج

#### 1- مفهوم استراتيجية الإنتاج :

تعتبر استراتيجية الإنتاج بمثابة برنامج تم تبنيه لفترة طويلة من الزمن ، والذي يحدد إجراءات الشركة لإنشاء وتسويق وبيع المنتجات. يمكن اتخاذ الإجراءات الإستراتيجية في المجالات التالية للشركة :

- تحسين تنظيم الإنتاج
- تحسين البنية التحتية للإنتاج
- إدارة الإنتاج
- مراقبة جودة المنتج
- التحكم في القدرة الإنتاجية
- تنظيم علاقات مواتية مع مقاولي الشركة: الموردین والشركاء الآخرين
- استخدام موظفي الإنتاج.

#### 2- أنواع إستراتيجية الإنتاج :

في الإدارة هناك أنواع مختلفة من استراتيجيات الشركة.

#### 1-2- الإستراتيجية الأساسية :

في الإدارة ، تجد الاستراتيجية إيجاد توازن بين حجم المنتجات المصنعة من قبل الشركة والقدرة الإنتاجية للقوى العاملة. من المهم أن تأخذ بعين الاعتبار لحظات مثل:

- المستوى الضروري من موارد العمل من أجل التشغيل المستقر للإنتاج
- المؤهلات الكافية لمصادر العمل
- المستوى التقني المطلوب لعملية الإنتاج المستمر
- إتاحة الفرص لتحديث معدات الإنتاج
- تهيئة الظروف وإمكانية إعادة تشكيل المعدات في حالات الطوارئ، في حالة حدوث تغييرات محتملة في التوقيت، بالإضافة إلى حجم أوامر الإنتاج.

## 2-2- استراتيجية لتلبية الطلب بالكامل :

استراتيجية الإنتاج للشركة موجودة أيضا في العديد من البدائل مع استراتيجية لتلبية الطلب الاستهلاكي بالكامل ، تسعى الشركة لإنتاج كمية من المنتجات المطلوبة في السوق في الوقت نفسه ، مع وجود مخزون ضئيل من المنتجات في المستودعات ، هناك تكاليف إنتاج مرتفعة للغاية بسبب التقلبات المحتملة في الإنتاج.

## 2-3- استراتيجية إنتاج البضائع حسب متوسط الطلب:

بالالتزام بهذه الاستراتيجية ، تنتج الشركة متوسط حجم الإنتاج. ومع انخفاض الطلب ، تدخل السلع المصنعة في المخزون ، بمجرد أن يزداد الطلب على السلع ، تكون راضية عن المدخرات التي تم تقديمها في وقت سابق وتتمثل ميزة هذا النمط من النموذج الاستراتيجي في أن الإنتاج ينطوي على أساس دائم ، ولا يتم إنفاق أي أموال إضافية على تغيير حجم المنتجات المصنعة.

كما لا يتعين على الشركة الاحتفاظ بموارد إضافية من أجل رفع مستوى الإنتاجية حتى تتمكن من تلبية احتياجات جميع العملاء في ذروة الطلب. هناك أيضا عيوب للاستراتيجية ، وهي تراكم المخزون الفائض من المواد خلال الفترات التي يكون فيها الطلب موازياً عند الحد الأدنى.

## 2-4- استراتيجية إنتاج البضائع عند انخفاض الطلب:

تقوم الشركة التي تلتزم بإستراتيجية الإنتاج هذه بتحرير حجم الإنتاج الذي يتوافق مع الحد الأدنى لمستوى الطلب، يغطي حجم الطلب المفقود السلع التي تنتجها الشركات المنافسة ، هذه الاستراتيجية تسمى أيضا إستراتيجية متشائمة.

يمكن للشركة أيضا إصدار التعاقد من الباطن والتي سوف تنتج كمية إضافية من المنتجات لتلبية الطلب من المستهلكين، الميزة هي حقيقة أن الشركة دون إنتاج منتجات فائضة لا تفقد بشكل عام عدد

العملاء أيضا خلال فترات انخفاض الطلب لا يوجد مخزون فائض في المستودعات. العيب هو زيادة تكلفة الإنتاج من خلال التعاقد من الباطن بما أن تكلفة الحجم الإضافي ستكون أعلى وبالتالي فإن الربح أقل مما لو أن الشركة نفسها أنتجت الحجم اللازم من البضائع.

## 5-2- استراتيجية التنسيب :

في معظم الحالات ، يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الشركات الكبيرة التي طورت التعاون داخل الشركة. عند تطوير استراتيجية الإنتاج ، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- ما هي مصاريف النقل الضرورية إذا كانت هناك مسافة من الفروع
- كم هي العمالة الماهرة
- هل المنافع الاقتصادية التي تقدمها إدارة المنطقة التي تتواجد فيها الشركة متوفرة؟
- توافر مصادر المواد الخام والمنتجات والمواد شبه المصنعة.

## 6-2- استراتيجية تنظيم الإنتاج:

مفهوم استراتيجية المنظمة هو أن الشركة تضع تركيز المستهلك. يتم تحديدا ذلك من خلال السمات المميزة التالية:

- يتم تعيين مؤشرات مثل حجم الإنتاج وجودة المنتج ومجموعة المنتجات وأوقات التسليم من قبل الشركة وفقاً للتنبؤات الخاصة باحتياجات العملاء للفترات المستقبلية
- يتم تسليم البضائع إلى نقاط البيع في الوقت المناسب وبالكمية الصحيحة.

### 3- برامج استراتيجية الإنتاج:

يهدف البرنامج الذي يسمى تزامن الإنتاج إلى تحديد مجمل الإجراءات اللازمة لتنظيم نظام قادر على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب على المستهلك. للقيام بذلك ، من الضروري إنشاء استلام في وقت واحد لجميع المكونات اللازمة والإنتاج والتزامن متزامن.

يتضمن البرنامج تنفيذ القرارات الاستراتيجية التالية:

- من الضروري تحديد طرق تسمح بتحقيق التزامن لكل مرحلة من مراحل الإنتاج

- وضع قواعد للتنظيم السليم للإنتاج المتزامن

- إنشاء طرق بديلة لتنفيذ البرنامج.

يرتبط برنامج إدارة تدفقات المواد مع كل عمل آخر ، ويشكل نظاماً متكاملًا لإدارة تدفقات المواد.

لتنفيذ القرارات الاستراتيجية بشأن تنفيذ البرنامج يجب عليك:

- تبرير أساليب نظام النقل والإنتاج.

- تطوير نظام للتحكم في تدفق المواد من طرف إلى طرف، بما في ذلك مرحلة الشراء والإنتاج

نفسه ومبيعات المنتجات.

يشتمل برنامج زيادة مرونة الإنتاج من الجانب التنظيمي على سلامة الإجراءات التي تحدد

وتوصل الحلول التنظيمية والاقتصادية والفنية التي تهدف إلى تكوين إنتاج مرّن. لتنفيذ البرنامج

تحتاج إلى:

- تحديد طرق لزيادة المرونة التنظيمية

- تحليل وتطوير نهج منهجي لتشكيل الإنتاج المرّن.

المطلب الخامس: إستراتيجية المنتج

1- تعريف إستراتيجية المنتج :

هي خطة عالية المستوى تصف ما تأمل الشركة في تحقيقه بمنتجها وكيف تخطط للقيام بذلك. يجب أن تجيب هذه الاستراتيجية على أسئلة رئيسية مثل من سيخدم المنتج (الشخصيات) ، وكيف ستفيد هؤلاء الأشخاص وأهداف الشركة للمنتج طوال دورة حياته.

تشكل استراتيجية المنتج الأساس لتنفيذ خارطة طريق المنتج وإصدارات المنتج اللاحقة. تمكّن استراتيجية المنتج الشركة من التركيز على سوق مستهدف محدد ومجموعة ميزات ، بدلاً من محاولة أن تكون كل شيء للجميع.

2- أهمية استراتيجية المنتج :

استراتيجية المنتج تخدم ثلاثة أغراض تجارية قيمة رئيسية.

1-2- توفر استراتيجية المنتج الوضوح لشركتك:

سيكون فريقك في وضع أفضل لتقديم أفضل أعمالهم عند صياغة استراتيجية واضحة ومدروسة جيداً وإيصالها إلى مؤسستك.

سيتفهم المطورون لديك كيفية مساهمة أجزاء المنتج التي يعملون عليها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأكبر على مستوى الشركة، قد يشعر المطورون أحياناً بأنهم عالقون بين جميع التفاصيل ويفقدون رؤية الهدف الشامل وراء كل عملهم ، وتوضح إستراتيجية المنتج ذلك بالنسبة لهم.

ستكون فرق التسويق والمبيعات لديك قادرة على توضيح فوائد المنتج وعرض البيع الفريد. ومع ذلك ، بدون إستراتيجية محددة وراء المنتج – يصبح توليد التوقعات والمبيعات أمراً صعباً.

بالإضافة إلى ذلك سيتفهم فريق نجاح العملاء لديك بشكل أفضل حالات استخدام منتجك ويقدم دعماً أفضل لإحباطات المستخدمين .

## 2-2- تساعدك على تحديد أولويات خارطة طريق المنتج الخاص بك:

بعد حصولك على موافقة أصحاب المصلحة على اقتراحك ، فقد حان الوقت لترجمة هذه الإستراتيجية إلى خطة عمل عالية المستوى. هذا يعني بناء خارطة طريق منتج فعالة.

لسوء الحظ ، تتخطى العديد من فرق المنتجات مرحلة صياغة الإستراتيجية وتنتقل مباشرةً إلى سرد الموضوعات والملاحم في خارطة الطريق الخاصة بهم.

بدون إستراتيجية منتج لتوجيه هذه القرارات ، من المرجح أن يقوم الفريق بتحديد أولويات العناصر الخطأ ويجد نفسه يسيء استخدام وقته وموارده المحدودة.

ولكن عندما تبدأ بإستراتيجية ، يكون لديك صورة أوضح لما تأمل في تحقيقه بمنتجك ، وترجمته إلى خارطة طريق منتج أكثر إستراتيجية.

## 2-3- تعمل إستراتيجية المنتج على تحسين القرارات التكتيكية لفريقك :

لا توجد منظمة تقدم منتجًا إلى السوق وفقاً للخطة المحددة التي تمت صياغتها في خارطة الطريق الأولية. تتغير الأشياء على طول الطريق ، ويحتاج مدير المنتج إلى الاستعداد لتعديل خططهم وأولوياتهم للتعامل مع هذه التغييرات.

عندما يكون لديك أنت وفريقك إستراتيجية منتج واضحة للرجوع إليها ، يمكنك اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر ذكاءً بشأن تعديل خططك إذا فقدت الموارد أو اضطررت إلى تغيير جداولك الزمنية المقدر.

## 3- مضمون إستراتيجية المنتج الفعالة :

يجب أن تتضمن إستراتيجية المنتج الفعالة ما يلي:

### 3-1- رؤية المنتج :

تصف رؤية المنتج (المكتوبة على هيئة بيان رؤية المنتج) المهمة طويلة المدى لمنتجك. تتم كتابة هذه البيانات عادةً على أنها بيانات موجزة وطموحة لتوضيح ما تأمل الشركة أن يحققه المنتج. لهذا السبب ، يجب أن تظل رؤية المنتج ثابتة.

على سبيل المثال ، كان بيان رؤية جوجل الأول لمحرك البحث الخاص بها هو "تنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع على مستوى العالم".

### 2-3- الأهداف :

يجب أن تؤدي رؤية المنتج إلى أهداف إستراتيجية عالية المستوى. ستؤثر هذه الأهداف ، بدورها ، على ما يحدده الفريق من أولويات في خارطة طريق المنتج. تتضمن أمثلة أهداف المنتج ما يلي:

- زيادة تنزيلات الإصدار التجريبي المجاني بنسبة 50٪ في الأشهر الستة المقبلة
- قم بتحسين متوسط تقييم العملاء لدينا بنجمة واحدة على مواقع مراجعة المنتجات الرئيسية
- تحقيق أرباح بقيمة 3 ملايين دولار أمريكي في غضون 12 شهرًا.

يعد استخدام أهداف ذكية هو أفضل نهج لاستخدامه عند تحديد الأهداف لاستراتيجية منتجك. مثل خرائط طريق المنتج ، يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة زمنياً.

### 3-3- المبادرات :

المبادرات هي الموضوعات الإستراتيجية التي تستمد من أهداف منتجك ثم تضعها على خارطة الطريق الخاصة بك. إنها أهداف كبيرة ومعقدة يجب على فريقك تقسيمها إلى مهام قابلة للتنفيذ،(خارطة طريق المنتج ، بعد كل شيء ، هي فقط مخطط عالي المستوى.) من أمثلة مبادرات المنتج ما يلي:

- تحسين رضا العملاء
- زيادة قيمة العميل مدى الحياة
- بيع خدمات جديدة
- تقليل الزبد
- أضيف فرحة العملاء
- اقتحام صناعات جديدة أو مناطق جغرافية
- الحفاظ على ميزات المنتج
- زيادة اعتماد الهاتف المحمول.

المبحث الثاني : اليات تطوير و تسويق منتج جديد

المطلب الأول :أساسيات حول تطوير المنتجات الجديدة

### 1- مفهوم تطوير المنتجات الجديدة:

ان مجال تطوير المنتجات يعتبر من اهم النشاطات التسويقية في المؤسسات وهذا يتطلب اجراء التعديلات والتطوير المطلوب لكي تتمكن من تقديم منتجات متطورة وبالشكل الذي يمكنها من الوقوف امام المنافسة.

ويقصد بتطوير المنتجات على انها: " جميع أوجه الأنشطة الفنية في مجال تصميم المنتج للوصول الى ابتكارات جديدة او ادخال تحسينات او تعديلات على المنتجات الموجودة حاليا او محاولة الوصول الى استعمالات جديدة لها ".

### 2- مراحل تطوير المنتجات الجديدة:

#### 1-2- توليد الأفكار:

يستلزم تطوير وإنتاج منتج جديد عملية منتظمة للبحث عن أفكار جديدة، وتتعدد مصادر الأفكار ومنها المصادر الداخلية والخارجية، من خلال المهندسين والعاملين في المؤسسة ذاتها، أو إلى الزبائن أو المنافسين أو الموزعين، وأهم الأفكار هي التي تأتي من الزبائن، إذ أن تطوير المنتجات يجب أن يؤخذ من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم هم الذين سيشترون المنتجات، والأهم من ذلك كله أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل منها إذ أنها المسؤولة عن استراتيجية المؤسسة في مجال التطوير.

#### 2-2- غربلة الأفكار:

بعد عملية الحصول على الأفكار تأتي عملية غربلتها للاحتفاظ بالأفكار التي تصلح للمؤسسة، وبحذف تلك الأفكار الأقل واقعية والتي تبدو غير ممكنة التحقيق، ومن الطرق المستعملة في تقييم الأفكار المتوفرة :أسلوب المناقشة من قبل المعنيين بالأمر والتي تتضمن مدى جاذبية الفكرة من الناحية المالية ودرجة استجابة المستهلكين.

#### 3-2- تحديد واختبار المفهوم:

تعد هذه المرحلة أكثر مراحل ابتكار المنتج الجديد أهمية ، حيث أن قابلية تسويق المنتج واحتمال نجاحه في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الاختبار، ويقوم هذا الاختبار على أساس دعوة عينة من الأفراد الذين يكونون السوق المستهدف بالمنتج، لعرض مفهوم المنتج عليهم والحصول على تقييم للمنتج المزمع إنتاجه، والمعروف أن هذه الخصائص يجب أن تستقى من المستهلكين أنفسهم، ولهذا فإن اختبار مفهوم المنتج يجب أن يتم من منظور المستهلك، وهو ما يجب التأكد منه أثناء القيام بإجراءات الاختبار، ومفهوم المنتج قد يكون نموذجاً وصفيًا مكتوباً، أو في شكل مادي محسوس، وفي هذه المرحلة فإنه يكفي تقديم المفهوم في صورة مكتوبة ومصورة، مع أن الثقة بالمفهوم تزداد إذا تم الاختبار على أساس نماذج

مادية محسوسة تأخذ الشكل النهائي للمنتج، ومع أن هذا يمكن أن يسري على السلع إلا أن تطبيقه على الخدمة يكون صعباً.

#### 2-4- دراسة الجدوى:

بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم المنتج الجديد، واختبار هذا المفهوم، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى التجارية من إنتاج هذا المنتج لتحديد مدى جاذبيته من الناحية المالية. وتنطوي عملية التحليل التجاري للمنتج الجديد على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج، والأرباح المتوقعة وذلك للوقوف على مدى تلبيته للأهداف الرئيسية للمؤسسة وانسجامه معها، وإذا كانت نتائج هذا التحليل ايجابية وفي إطار التوقعات والتقديرات التي تكون قد وضعتها الإدارة، فإنه يصبح بالإمكان الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً في عملية تطوير المنتج الجديد نفسه. ويجدر بالمؤسسة عند تقديرها للمبيعات المحتملة من المنتج الجديد أن تأخذ في اعتبارها أرقام المبيعات التاريخية لمنتجات متشابهة، كما يجب أن تقوم بدراسة واستطلاع لأراء المستهلكين المرتقبين لهذا المنتج، وفيما يتعلق بتقدير المبيعات فإنه يتعين على المؤسسة أن تضع حدين لهذه المبيعات، أحدهما أدنى والآخر أقصى.

#### 2-5- تنمية المنتج:

في هذه المرحلة تتم عملية تحويل المفاهيم إلى منتجات ملموسة بكامل المواصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقاً حيث سيكون هناك إدارة خاصة لفحص واختبار أجزاء المنتج الجديد والتأكد من أن ما أنتج مطابق تماماً لما يجب أن يكون.

#### 2-6- اختبار التسويق:

وتختلف كمية اختبار السوق اللازمة لكل منتج جديد، ويمكن أن تكون تكاليف اختبار التسويق مرتفعة، ويأخذ وقتاً يمكن أن يسمح للمنافسين بكسب مميزات، عندما تكون تكاليف تطوير المنتج وتقديمه منخفضة، أو عندما تكون الإدارة واثقة بالفعل من المنتج الجديد، يمكن أن تجري الشركة اختبار تسويق قليل، أو لا تجريه المرة، لكن عندما يحتاج تقديم المنتج الجديد إلى استثمار كبير، أو عندما لا تكون الإدارة متأكدة من المنتج، أو برنامج التسويق يمكن أن تعمل الشركة الكثير من اختبار التسويق. في هذه المرحلة تبدأ في السوق العادي التجربة الحقيقية للمنتج التي تقف من خلالها المؤسسة على الاستجابات وردود الفعل الأولية للمستهلكين وتصحيح ما يجب تصحيحه في المسار عندما يتم تقديم المنتج إلى السوق على نطاق واسع، فاختبار سوق المنتج يسعى إلى اختبار جميع مكونات المزيج التسويقي في آن واحد فهو إذا حوصلة لجميع اختبارات المؤسسة السابقة لكن في ظروف الشراء الحقيقية، وهذا ما يجعلها أكثر أهمية.

## 2-6-1- تعريف اختبار السوق:

قد عرف اختبار السوق كما يلي: " عبارة عن تجربة يتحكم فيها الباحث ويتم تنفيذها في جزء محدود من السوق مختار بعناية وذلك دف التنبؤ بالمبيعات أو الأهداف، إما في شكل مطلق أو في شكل نسبي، وذلك بالنسبة لتصرف أو أكثر من التصرفات التسويقية المقترحة . "لكن السؤال الذي يمكن طرحه هو متى يصبح اختبار السوق للمنتج الجديد ضروريا ؟ فحسب البعض تستخدم اختبارات السوق للمنتجات الجديدة اذا أمكن الحصول عليها أو اجراؤها بتكاليف معقولة وتساعد بالفعل في تقويم المنتج الجديد، فبينما نجد أنه من المنطقي أن تجري اختبارات السوق لجميع المنتجات الجديدة، إلا أن هناك أسباب قوية تلتزم عدم اتخاذ مثل هذه الخطوة في عملية تطوير المنتج، وعلى العموم فإن قطاعا كبيرا من الصناعة لا يستخدم اختبارات السوق، وذلك نظرا للتكلفة المرتفعة لجمع المعلومات، كذلك لا تستخدم اختبارات السوق إذا كانت المؤسسة ترغب في حماية منتجها الجديد والمحافظة على سريتها حتى يأتي الوقت الذي يمكن تقديمه للسوق بالكامل مثل هذه الاستراتيجية □ تم □ ا صناعة السيارات نظرا لأن تقديم موديلات جديدة من السيارات يتطلب استثمارات هائلة، وتحتاج إلى وقت طويل بين انشاء التصميم وتقديمه إلى السوق، وأحيانا تشكل المنتجات الجديدة ثورة تقنية أو تكنولوجية، ليس فقط من كوهنا منتجات جديدة ولكن ايضا للشعبية والانتشار الذي قد يصاحب تقديمها، ومن الأسباب الأخرى التي تقتضي عدم اجراء اختبارات السوق هو غياب الامكانيات الكافية لإجرائها، بالرغم من كل هذه الأسباب التي لا تشجع استخدام اختبارات السوق، إلا أنه يجب أن لا نستنتج أنها خطوة غير ضرورية في عملية تطوير المنتجات الجديدة، فهناك الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة التي تستخدمها بصفة مستمرة.

## 2-6-2- أهداف اختبار السوق:

هدف اختبار السوق إلى تحقيق ما يلي:

- اختبار قدرة المنتج على ايجاد موطنٍ قدم له في السوق الحقيقية؛
- اتاحة الفرصة أمام ادارة المؤسسة للتأكد من مدى فاعلية برنامجها التسويقي الخاص بالمنتج الجديد في البنية التسويقية الفعلية، وبالذات فيما يتعلق بالتسعير والترويج والتغليف والعلامة التجارية؛
- معرفة ردود فعل المستهلكين والموزعين نحو المنتج وتلقي أفكارهم واقتراحاتهم بخصوص التحسينات التي يمكن إحداثها على المنتج الجديد؛
- تزويد ادارة المؤسسة بالمعلومات التي تستفيد منها لغرض التنبؤ، ومن هذه المعلومات نذكر المبيعات بالوحدات والقيمة، الحصة السوقية والعائد على الاستثمار.

## 2-7- مرحلة التشغيل:

إذا ما تأكد تماما من خلال التجارب سابقة الذكر أن المنتج قد حقق النجاحات المرجوة منه، فإن لحظة الحقيقة تكون قد حانت وعلى المشروع أن يقرر نهائيا تقديم المنتج للسوق من عدمه، فإذا ما قرر ايجابيا فان على المشروع أني بالإففاق على إنتاج السلعة على نطاق السوق المستهدفة، ويتطلب ذلك مجهودات بيعية، شخصية وغير شخصية كبيرة. أما في حالة المنتجات الجديدة، فإن رجل التسويق يتبع الخطوات السابقة نفسها، لكن بتركيز أكبر عليها، فالمنتج الجديد ليس مثل المنتج القائم الذي تم تعديله والفكرة المبتكرة غير مأمونة النتائج تحتاج إلى دراسة أعمق من الأفكار الاعتيادية، وسواء كانت السلعة معدلة أو جديدة تمام فإن رجل التسويق ينبغي أن لا يترك جانبا من جوانبها إلا أشبعه تمحيصا ودراسة، أن المخاطر تكون كبيرة ومكلفة ما لم يحكم رجل التسويق كل الجوانب المرئية وغير المرئية، بحيث لا يقدم للسوق سلعة تراودها الشكوك.

### 3- اسباب تطوير المنتجات الجديدة :

هناك عدة عوامل يمكن أن تقود المؤسسة نحو تجديد منتجات تشكيلتها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية مثل استرداد هامش الربح، وعوامل خارجية مرتبطة بالعرض أو بالطلب وهي كما يلي:

#### 3-1- استرداد هامش الربح:

إن التسويق المتعلق بالدفاع عن المنتجات القديمة مرتفع الثمن وتتطلب سياسة الحفاظ على الحصة السوقية، ميزانية الترويج، ميزانية الإعلان، كما يمكن الحفاظ على الحصة السوقية بتخفيض الأسعار. وتكون المنتجات الجديدة أيضا مكلفة لكن أسعار المبيعات تكون مرتفعة بنسبة أكبر.

#### 3-2- احياء الطلب على الأسواق المشبعة :

بسبب الإبطال المبكر لصلاحية المنتجات التي يملكها المستهلكون، فإن المؤسسة تحثهم على تكرار البيع مسبقا خاصة بالنسبة للتجهيزات.

#### 3-3- حماية المؤسسة من التوزيع الواسع:

الإبتكار هو الإجابة التي يقدمها أصحاب الماركات الكبيرة في علاقتهم مع التوزيع الواسع، إذ أن الإبتكار يسمح بالحفاظ على ميزة تنافسية مرتكزة على التميز بالنسبة لعلامات الموزعين التي لم تنزل تستحوذ على مجموعات أكبر من المنتجات. يؤخذ أحيانا على مختصي التسويق انتقالهم من تسويق الطلب إلى تسويق العرض، حيث ظهر ميل إلى ابتكار منتجات لا تتناسب مع أية حاجة تم تحديدها أو التماسها حاليا، ثم يتم تكوين سوق لهذه المنتجات. فبالنسبة لبعض الابتكارات، من الطبيعي المسائلة عن وجود مسبق للحاجة فمثلا: هل تم تحديد حاجة حقيقية قبل طرح اللبن بتورته تاتن؟ وحتى إن لم يكن خلق الحاجات هو الدور الأولي للتسويق إلا أن تجديد المنتجات بالمقابل ضروري.

كما يمكن تحديد أسباب اعتماد استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة إلى ما يلي:

### 3-3-1- المنافسة:

إن وجود المنافسين أمام المنتجات المطروحة يخلق ضغوطا متبادلة من أجل التفوق، وقد يعني القضاء على بعض المنتجات البديلة، وبالتالي على المؤسسة العمل باستمرار للبقاء ضمن حيز المنافسة، وأمام هذا التحدي فإن أحد الأساليب المؤدية لهذا التفوق هو اعتماد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة، سعيا للمحافظة على تحقيق أهدافها .

### 3-3-2- التواصل المستمر مع العملاء:

تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيق تواصل مستمر مع عملائها، سواء على مستوى المساهمين ( تحريك الأموال والاستثمارات حسب بيئة العمل)، أو بالنسبة للموردين (الذين يهتمهم تقديم الموارد باستمرار) ، وكذا باقي العملاء، وهذا ما يقودها إلى حتمية التطوير .

### 3-3-3- التطور التكنولوجي:

إن حتمية التطور التكنولوجي السريع، أدت إلى نتيجة واضحة، وهي تسارع ظهور منتجات جديدة واختفاء أخرى مع قصر دورة حياتها، كون تطوير المنتجات الجديدة مبني أساسا على التقدم التكنولوجي .

### 3-3-4- تحديث الطلب على المنتجات:

قد تصل الأسواق إلى درجة التشبع بالمنتجات، وهنا تكون المؤسسة أمام حل وحيد وهو التوجه نحو التطوير والتجديد عرض منتجات جديدة لم يفكر فيها أحد لتجد الطلب عليها، وبالتالي تخلق أسواق جديدة وهذا أساس التسويق الحديث، حيث أن المسوق الناجح هو من يقوم بإنشاء طلب جديد وإنشاء أسواق لم يفكر فيها أحد، وهنا تدعم المؤسسة إعادة إطلاق وبعث الطلب على المنتجات الجديدة .

### 4- شروط نجاح المنتجات الجديدة.

رجال التسويق يعتقدون بوجود ستة أدوار إستراتيجية رئيسية ينبغي على المؤسسة أن تقوم بها لدعم وتعزيز منتجاتها الجديدة، وهذه الأدوار هي:

- الحفاظ على وضع المنتج المبتكر؛
- الدفاع على حصة المنتج في السوق؛
- ضمان موطن قدم في سوق مستقبلية؛
- الاستحواذ على جزء من السوق؛
- استثمار التكنولوجيا بطريقة جديدة؛
- تعزيز مكان القوة في استراتيجية التوزيع.

### 5- عوامل تحقيق نجاح المنتجات الجديدة

وقد أظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة ويجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة :

- امتلاك المنتج لخاصية التفرد والتميز مقارنة بما يقدمه المنافسون، بحيث يقدم منافع وقيمة فريدة للمستهلك أو الزبون؛
- التركيز على التوجه نحو المستهلك والسوق في عملية تطوير المنتج؛
- بذل مجهودات كبيرة قبل التقييم النهائي للسوق؛
- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف؛
- توفير هيكل تنظيمي مناسب للمؤسسة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتج الجديد؛
- تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة، ولكن ليس على حساب النوعي.

### المطلب الثاني: تسويق منتجات جديدة

#### 1- تعريف التسويق :

نوضح في البداية تعريف التسويق وهي عديدة منها ما يلي:

- العملية التي يتم من خلالها جذب المهتمين بخدمة أو منتج معين ودفعهم إلى شرائه، ويحدث ذلك عن طريق إجراء مجموعة من الأبحاث عن السوق وتحليل العملاء المستهدفين لشراء سلعة أو منتج ما.
- عملية اجتماعية إدارية يحصل من خلالها الأفراد والمجموعات على كل ما يحتاجون عبر إنتاج وتبادل مختلف المنتجات مع الآخرين .
- مجموعة من الأنشطة والجهود التي تسهل عملية انتقال الفكرة أو الخدمة أو السلعة من مصدر الإنتاج إلى المشتري، بهدف تحقيق أكبر قدر من المنافع الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع أو للمستهلك.
- المراحل التي يتم من خلالها تحليل واكتشاف المتطلبات الباطنية والظاهرة للمجتمع، حتى يتم وضع تصور وتنفيذ سياسة تتكيف وتستجيب لمتطلبات هذا المجتمع .
- النشاط الذي يهدف إلى تلبية وتأمين جميع الاحتياجات المادية السكان، بطريقة تضمن سير الحياة الاقتصادية بطريقة سليمة وتحقيق التوازن في الأسواق .
- الوسيط الذي يعمل على الربط ما بين المنتج والمستهلك بالإضافة إلى المساهمة الفعالة في تكرار عملية إنتاج الخدمات وتبادلها.
- العملية التي تشبع بها المؤسسة رغبات المستهلك.

وأيا كان تعريف التسويق يلزم الاعتراف بأن النشاط التسويقي يحتل الصدارة مقارنة بالأنشطة الأخرى، وبالنسبة لمهمة القيام بالنشاط التسويقي فإنها لا تقع على عاتق الإدارة التسويقية فقط، ولكنها مهمة جميع الإدارات داخل المنظمة .

## 2- كيفية تسويق منتجات جديدة :

يوجد عدة خطوات من أجل كيفية تسويق منتج جديد، وهي كما يلي:

- حدد أسواقك الأولية المستهدفة، وهم مجموعات العملاء الذين يُرجح أن يشتروا المنتج أو من الأسهل الوصول إليهم بموارد التسويق والترويج المتاحة للشركة، ضع في اعتبارك تقسيم السوق حسب المنطقة الجغرافية وتركيز مواردك على المنطقة مع أكبر عدد من العملاء المستهدفين وأضعف منافسة.
- إنشاء ميزانية تسويق (للأثني عشر شهراً القادمة) كن واقعياً بشأن ما يمكنك إنفاقه على التسويق ولا تزال تغطي نفقات الشركة الأخرى، مثل تكاليف المرافق والرواتب، خصص مواردك المالية حتى تتمكن من اختبار منتجك باستخدام استراتيجيات مختلفة بدلاً من وضع كل الأموال في فئة واحدة، مثل البيع في المعارض التجارية.
- حدد أقوى سمات منتجك واعرضها في رسائلك التسويقية في كل نوع من أنواع الوسائط التي تُحددها، انظر إلى ما هو فريد ومختلف وأفضل في منتجك، تحتاج إلى صياغة رسالة تميز منتجك عن المنتجات الأخرى المتاحة حالياً وتجذب الانتباه من العملاء المستهدفين.
- حدد قنوات التوزيع التي تمنحك وصولاً أسرع للعملاء، قد يجد مصنع المنتجات الاستهلاكية صعوبة في الحصول على متاجر كبيرة لتخزين منتجها الجديد الذي لم يتم اختباره، يمكن للشركة الوصول إلى العملاء من خلال تسويق الاستجابة المباشرة، بيع المنتج على الإعلانات التلفزيونية، عندما يصبح المنتج شائعاً، سيكون لدى الشركة فرصة أفضل لجذب الاهتمام من تجار التجزئة الكبار.
- اختر نقطة سعر مستوى تنافسي، على مقربة مما يبيع منافسوك منتجاتهم من أجله، لا تقم بخصم المنتج بشكل كبير من أجل جذب العملاء، دع سمات المنتج تدفع المبيعات، وليس فقط السعر.
- الاستفادة من التسويق الجماعي منخفض التكلفة عبر الإنترنت، طور موقعا إلكترونياً يعرض المنتج وشركتك بطريقة مثيرة، سهل على العميل شراء المنتج عن طريق إدراج جميع الأماكن المتاحة على موقع الويب الخاص بك، الحصول على شهادات من العملاء الراضين ونشرها على موقع الويب الخاص بك.

- تسخير قوة الدعاية، اتصل بمراسل الأعمال في صحيفتك المحلية وأخبرها بالمنتج، صمم بياناً صحفياً مثيراً للاهتمام يتحدث عن كيفية ظهور المنتج، ومن أين حصلت على الفكرة الأصلية للمنتج ولماذا تعتقد أنه سيكون فائزاً.
- وفي النهاية لا تقلق إذا كانت نتائج المبيعات الأولية من حملتك التسويقية أقل من المتوقع، وذلك لأنه تستغرق بعض المنتجات وقتاً أطول لاكتساب وعي العملاء، قد تحتاج إلى ضبط رسالتك التسويقية واستراتيجياتك، ولكن لا تفترض أن منتجك فشل، المثابرة مهمة عند تقديم منتج جديد.

### 3- الأهداف من تسويق منتج جديد :

تحدد الأهداف ما تريد تحقيقه عند إطلاق منتجك الجديد، حيث أنه يعد إطلاق منتج جديد أمراً مكلفاً، وسيكلف عادة أكثر من الإيرادات التي تحققها مبيعات المنتج المبكرة، لذلك فإنه عليك تصميم أهدافك لتتجاوز مرحلة الإطلاق لتوليد مبيعات بمرور الوقت.

#### 3-1- تمييز منتجك :

القيام بتحديد كيف يختلف منتجك عن المنتجات المنافسة، حيث أنه إذا رأى المستهلكون التكافؤ في المنتج، أي أن منتجك هو مجرد خيار واحد من بين عدة خيارات أخرى تقدم نفس الشيء، فقد يجربونه في البداية ولا سيما بسعر تمهيدي، ولكن يجب أن يكون هناك سبب مقنع ليطلبوا به ثم يلتزموا به.

#### 3-2- الترويج للمنتج أنه الحل لمشاكل العملاء:

من المفترض أنك قد طورت منتجاً يحتاجه الناس، منتج يحل مشكلة أو يلبى الرغبة، ويجب أن تكون قادراً على أن توضح للجمهور كيف أن منتجك هو الحل لمشاكلهم أو رغباتهم غير المحققة أمر مهم في مقدمة المنتج الجديد، ويعني ذلك أحياناً أن نوضح لهم مشكلة لم يكونوا يعلمون بوجودها.

#### 3-3- اكتساب العملاء:

كلما تمكنت من الحصول على العملاء بشكل أسرع، كلما اقتربت من هؤلاء العملاء الذين يؤثرون على الآخرين، لذلك فإنه عليك تحديد من هم (العملاء الأوائل)، الذين من المرجح أن يكونوا موجودين والتركيز عليهم برسائل تسويق إطلاق منتجك، وذلك لأنه سيكون العديد من العملاء المحتملين بطيئين في الشراء، لذلك لا تضيع أموال الإطلاق عليهم، حيث أنه سيؤثر عليهم (العملاء الأوائل) بالكلام الشفهي، وعليك تقديم حوافز للشراء مبكراً من خلال عروض المبيعات بالإضافة إلى جذب الرغبة في الحصول على شيء جديد أو أفضل مما هو موجود حالياً.

### 3-4- بناء العلامة التجارية:

إن علامتك التجارية هي وعدك لعملائك، حيث أنه عندما يسمعون اسم شركتك أو يرون الشعار، فإنهم يربطونه بمنتجاتك و وعدك بتقديم جودة وسعر ومنتج وتجربة معينة، على سبيل المثال إذا كان هذا المنتج الجديد إضافة إلى خط إنتاج، فإنك تؤكد أن شركتك ملتزمة بتقديم أكثر المنتجات ابتكاراً في صناعتك، ويمكنك أيضاً تعزيز علامتك التجارية وفقاً لمكانة عملائك، على سبيل المثال كونها الشركة الرائدة في العلامات التجارية الفاخرة، أحد الأمثلة على هدف العلامة التجارية هو زيادة الاعتراف بالعلاقة بين وعد الشركة ومنتجاتها بنسبة (20%) في ستة أشهر.

### 4- أقسام عملية تسويق منتج جديد:

ومن خلال عملية تسويق المنتجات ينبغي أن تربط المنتج بالسوق في قسمين، أولاً عند تشكيل المنتج يجب عليه دراسة متطلبات وفهم احتياجات السوق، وتحديد سعر المنتج بعد معرفة القيمة بين السوق والمنتج بشكل أفضل.

والقسم الثاني إطلاق المنتج من خلال الترويج له عبر وسائل التسويق الرقمية العمل على زيادة الوعي، وإنشاء المحتوى وإدارة فريق تسويقي؛ لدعم محاولة التواصل مع العملاء بطريقة فعالة.

### 5- عوامل نجاح تسويق منتج جديد :

إهتم المسوقين منذ فترة بالتسويق التقليدي، والتركيز على ترويج لمنتج عبر الاعلانات أو البانرات الإعلانية واستخدام مندوبين التسويق ولكن ذلك لا يواكب تقدم التكنولوجيا الرقمية.

يتساءل المسوقين ما كفاءة التسويق للمنتج؟، وما هي عوامل نجاح تسويق المنتجات والخدمات؟ وأي طريقة تسويقية فعالة؟ في سبيل الوصول لنسب مرتفعة من المبيعات.

عوامل نجاح التسويق الإلكتروني بوجه عام يعتمد على خاصية تحديد الفئة المستهدفة بعينها والمهتمة بالمنتج أو الخدمة المقدمة، مع توفير الجهد والوقت والتكاليف التي تقع على عاتق الشركات والمسوقين.

كما يضمن سرعة وصول إعلانك للعديد من العملاء المحتملين، وإمكانية متابعة سير حملتك الإعلانية بكل سهولة عبر أدوات رقمية مخصصة، وتحليل النتائج ومعرفة إذا ما احتاجت الحملة تعديلات معينة؛ لتصل للعملاء المحددين بدقة.

## 6- خطوات إعداد خطة تسويق منتج جديد ناجحة:

دعنا نلقي نظرة على خمس خطوات يمكن أن تساعدك في تحسين إستراتيجية و خطة تسويق منتج جديد:

### 6-1- حدد الجمهور المستهدف وشخصيات المشتري لمنتجك:

يتمثل أحد الأدوار الرئيسية التي لديك كمسوق منتج في تحديد جمهور مستهدف محدد، وإنشاء شخصيات مشتريه للمنتج الجديد المحدد الذي يتم بيعه (من المحتمل أن يكون للمنتجات المختلفة جماهير مستهدفة مختلفة). هذه هي الخطوة الأولى لتسويق منتجك.

من خلال فهم عملائك واحتياجاتهم، والتحديات، ستكون قادرًا على ضمان جميع جوانب استراتيجية تسويق منتجك (حتى في باقي الخطوات التي سنحددها أدناه). بهذه الطريقة، سيكون المنتج والمحتوى التسويقي الذي تم إنشاؤه للمنتج الجديد صدى لدى جمهورك.

### 6-2- تحديد المواقع (مكانة منتجك في السوق) والرسائل لتمييز منتجك:

بعد إجراء بحث العملاء والتعرف على جمهورك، ستكون قد حددت احتياجاتهم وتحدياتهم. من هنا، يمكنك التفكير في كيفية إبراز الطرق التي يحل بها منتجك تلك التحديات لعملائك.

ومع ذلك، هذا لا يعني بالضرورة أنك ميّزت نفسك عن منافسيك. بعد كل شيء، هم أيضا يحلون احتياجات العملاء بطريقة مماثلة لشركتك.

مفتاح تمييز منتجك عن غيره هو تحديد مكانة منتجك الجديد في السوق، والرسائل، و الإجابة على الأسئلة الرئيسية التي قد يطرحها عملاؤك حول منتجك وما يجعله فريداً، ثم تُحول هذه الإجابات إلى النقاط الرئيسية وراء استراتيجية تسويق منتجك.

إن وظيفتك كمسوق للمنتجات هي التأكد من أن عملائك، وجمهورك يعرفون الإجابات على هذه الأسئلة وليس عليك البحث عنها (أو وضع افتراضات عنها).

تتضمن أمثلة الأسئلة التي ستحتاج إلى الإجابة عليها لتطوير موضع منتجك ورسائله ما يلي:

- ما الذي يجعل منتجنا فريداً على وجه التحديد؟
- لماذا يعتبر منتجنا أفضل من منتج منافسينا؟
- لماذا تعتبر ميزات منتجاتنا مثالية لجمهورنا المستهدف؟

- ما الذي سيحصل عليه عملاؤنا من منتجاتنا ولا يمكنهم الحصول عليه من منتجات منافسينا؟
- لماذا يجب أن يثق عملاؤنا بنا ويستثمرون في منتجاتنا؟
- بمجرد إجابتك على هذه الأسئلة ، يمكنك تجميع هذه الردود في بيان واحد، بحيث يكون قابل للمشاركة و يوضح تحديد موقعك (مكانة منتجك الجديد في السوق) ورسائلك ككل. لكي تفعل هذا، اتبع هذه الخطوات:
- حوّل الإجابات على أسئلة تحديد المواقع و الرسائل إلى خطاب.
- استخدم كلمات العمل لإثارة عملائك.
- ركز على فائدة منتجك ككل (وليس فقط ميزة واحدة محددة).

### 6-3- ضع أهدافا لمنتجك الجديد:

بعد ذلك، ستحتاج إلى تحديد أهداف لمنتجك. ستختلف هذه بناءً على منتجك المحدد، ونوع الشركة التي تعمل بها وأهدافك التسويقية الإجمالية. فلنراجع بعض الأهداف المشتركة التي يهدف مسوقو المنتجات إلى تحقيقها:

- زيادة الإيرادات.
- تفاعل مع العملاء.
- تحسين حصتها في السوق.
- كسب عملاء من المنافسين.
- زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

7- أهمية إعداد خطة تسويق لمنتج جديد:

- تعتبر خطط واستراتيجيات التسويق مهمة لأنها تجعل المبيعات أسهل لأي صاحب عمل. عندما تستهدف عميلك المثالي بطريقة أكثر ذكاءً، فإنك تقلل من تكاليف التسويق وتزيد من فرصك في تحويل العملاء المحتملين إلى مبيعات.
- تدور خطة التسويق حول إنشاء إستراتيجية على المدى الطويل. سيجبرك إنشاء خطة تسويق على التفكير مسبقاً وتوقع تأثيرات أي نشاط ترويجي يتم القيام به، على كل من المبيعات وصورة علامتك التجارية. سيساعدك على الخروج بأفكار مبتكرة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف مبيعاتك.
- يمكن أن تساعدك خطة التسويق الجيدة في بناء سمعة لشركتك. إن الشركة التي تفكر في التخطيط المسبق بجد، وتعرف من وأين تحتاج إلى التركيز عليها وتنسق في جهودها التسويقية، لا بد أن تثير إعجاب الناس. يمكن لخطة التسويق الجيدة أيضاً أن تؤسس عملك كقائد فكري موثوق به يتطلع إليه حتى منافسوك.
- لكل منتج جديد، ستسمح لك خطة التسويق بتوثيق وإضفاء الطابع الرسمي على الفكرة وراء تطوير هذا المنتج الجديد. عندما يتم توثيق الفكرة، ستتمكن من معرفة المناطق التي لا يزال منتجك فيها متأخراً أو تلاحظ مناطق معينة لم تفكر فيها سابقاً. لذا، فإن وجود خطة تسويق يمنحك صورة أفضل لكيفية أداء المنتجات في السوق وكيف يمكنك تحسينها.

8- أسباب إعداد خطة تسويق:

قبل ظهور التكنولوجيا الهائلة، كانت الكلمات الشفوية كافية للشركات لإعلان وجودها. لكن في عالم اليوم، فإن المنافسة التي يتعين على كل شركة مواجهتها هائلة. هناك ما لا يقل عن مائة شركة أخرى تقدم نفس الأشياء التي تقدمها أنت أو أي شخص آخر مما يتوفر للعملاء العديد من الخيارات للاختيار من بينها، مما يجعل كسب ولائهم وحسن نيتهم أكثر صعوبة.

لكي يتم ملاحظتك في هذا السوق التنافسي، فإن خطة التسويق الجيدة هي أفضل رهان لك. يجب أن يكون تميز خطتك التسويقية من شأنه أن يأخذك بدرجة أعلى من الآخرين، وماذا ستفعل خطة التسويق هذه لك؟ الغرض من خطة التسويق هو العمل كخريطة و طريق لكيفية بيع منتجك أو خدمتك.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

في ظل اشتداد المنافسة في السوق والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد طريقة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، أين تحاول أغلب المؤسسات تحقيق هذا الهدف من خلال تقديم ما يرضي زبائنها للمحافظة عليهم وكسب زبائن آخرين، وأبرز ما يضمن لها هذا تقديمها لمنتجات جديدة تتناسب مع متطلبات السوق، وتقديم منتج جديد ليس بالأمر السهل، فعلى المؤسسة التي تريد تقديم منتج جديد توفير العوامل المناسبة من أجل نجاحه، منها العوامل الداخلية والخارجية التي تساعد على تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات مستهلكيها من خلال وضع مزيج تسويقي فعال وملائم لمواردها البشرية والمادية فلا بد ان تسعى دائما لوضع أفكار لتطوير منتجاتها او لمنتجات جديدة ضمن أفكار الاستراتيجية المطبقة. لضمان سيرورة خدمة المؤسسة فيجب ان تسعى هذه الأخيرة الى اشباع رغبات مستهلكيها وتلبية حاجاتهم اللامتناهية بتطبيق تسويق ناجح لمنتجاتها من خلال مزيج تسويقي فعال ومناسب. لأن % 80 من المنتجات الجديدة لا تلاقي نجاحا عند طرحها في السوق، بالإضافة إلى ذلك فإن على المؤسسة وضع استراتيجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج الجديد، وإيجاد المزيج التسويقي المناسب الذي يمكنها من كسب ميزة تنافسية تضمن لها منافسة قوية تكسب من خلالها مكانة جيدة في السوق.

يساعد تطوير المنتجات الجديدة الشركات على تنويع نطاقات العملاء المستهدفة، والتوسع في قطاعات السوق الجديدة. عندما تكون مستعداً لإطلاق منتج جديد، يمكن أن تساعدك إستراتيجية التسويق والخطط الضرورية في ربط عملائك بالمنتجات الجديدة قبل توزيعها عن طريق زيادة الاهتمام والإثارة حول المنتج. في حين أن خطة أو استراتيجية التسويق الخاصة بشركة ما هي وثيقة واسعة النطاق، تعمل على مواءمة مبادرات التسويق مع أهداف وغايات الأعمال عالية المستوى للشركة.

### إختبار صحة الفرضيات:

- 1- الفرضية الأولى "تؤثر المنافسة تأثير إيجابيا على نجاح المؤسسة" خاطئة باعتبار المنافسة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي يعيق نجاح المؤسسة إضافة إلى التأثير الإيجابي.
- 2- الفرضية الثانية "يتطلب تطوير و تسويق منتج جديد إستراتيجية مبنية على رؤية، غاية و أهداف" هي فرضية صحيحة باعتبار بناء إستراتيجية قائمة على رؤية، غاية و أهداف هو من متطلبات نجاح التسويق في ظل تطور المنافسة
- 3- الفرضية الثالثة "يتأثر نجاح المنتج الجديد بنجاح سياسة التسويق للمؤسسة" هي فرضية صحيحة في ظل سياسة التأثير و التأثير بين المنتج الجديد و التسويق و سعي المؤسسة إلى تحقيق النجاح في هذا المجال.

### التوصيات و الإقتراحات:

- 1- تشجيع القدرة التنافسية للمؤسسة فهو يعد مفتاح نجاحها وبقائها في السوق .
- 2- تتطلب استمرارية المشروعات الصغيرة إلى تطوير دائم للمنتج حتى يكون المشروع الصغير قادرا على التنافسية، فلا يمكن زيادة نسبة الإقبال على المنتجات التي يقدمها المشروع إن لم تكن مواكبة لمتغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- 3- بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة توفر للمؤسسة عوامل الاستقرار.
- 4- تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، مع منح الموظفين حرية التفكير واتخاذ القرارات فيما يخص مجال عملهم، وخفض القيود الإدارية لأقصى درجة ممكنة، واعتماد بدائل مميزة للقيادة الهرمية التقليدية، والقضاء على الألقاب الوظيفية والتدرج الروتيني في المناصب.
- 5- لكي يتم ملاحظتك في هذا السوق التنافسي، فإن خطة التسويق الجيدة هي أفضل رهان لك. يجب أن يكون تميز خطتك التسويقية من شأنه أن يأخذك بدرجة أعلى من الآخرين.

### أفاق البحث:

- أثار انتباهنا ونحن نختم هذا البحث مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:
- 1- دور استراتيجية تسويق منتج جديد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.
  - 2- أثر استراتيجية تسويق منتج جديد في رفع أداء المؤسسة.
  - 3- استراتيجية التسويق كوسيلة لتحقيق الجودة في المؤسسات.
  - 4- دور الابتكار في المنتج الجديد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### - قائمة الكتب:

- 1- بشير عباس العلاق، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- 2- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، لبنان، 2001 .
- 3- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 4- ز غدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 5- الصميدعي، محمود، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 د. محمود عواد الزيادات، د. محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012

### - قائمة المذكرات:

- 6- مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات تحت عنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها "لسنة الجامعية 2007/2006، جامعة سكيكدة.
- 7- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق و تجارة دولية تحت عنوان " استراتيجيات تسويق منتج جديد في ظل المنافسة " لسنة الجامعية 2013/2012 جامعة البويرة.

### - قائمة المواقع الإلكترونية :

- 8- <https://khatwatech.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87>
- 9- <https://marktrick.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%AA%D8%B3%D9%88/#%D8%A3%D9%82%D8%B3%D8%A7%D9%85-%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%AA>

- <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D9%88%D8%A8%D9%8A%D8%B9-%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC-/%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF> -10
- <https://eskelah.com/%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC-%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A3-/%D9%85%D8%AB%D9%84-%D8%A7> -11
- [/https://motaber.com/product-strategy](https://motaber.com/product-strategy) -12
- <https://www1.equiti.com/ae-ar/newsroom/articles/the-concept-of-production> -13
- <https://www.edarabia.com/ar/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%87%D9%85-5-%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%86-%D9%85%D9%88%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%88%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D9%89%D8%B5%D9%87%D8%A7-/%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7> -14