

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق : تقنيات البيع وعلاقة الزبون

تحت عنوان

## أثر التسويق الشبكي على تنافسية المؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة صالح لحواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية

إشراف الأستاذ:

عادل عقون

إعداد الطالبة:

نبيلة بن هرقة

السنة الجامعية 2015/2016

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
«اطلبوا العلم من المهد الى اللحد»

# شكر وتقدير:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «من لم يشكر الله لم يشكر الناس»

فالحمد والشكر لله الواحد الأحد الذي أنعم علينا بنعمة العقل والعلم، واعدنا بالعزيمة والإرادة  
لاتمام هذا العمل.

نتوجه بالشكر الجزيل الأستاذ الفاضل "مادل محزون" الذي قام بالإشراف على مذكرتنا هذه وعلى  
جميع نصابه، توجيهاته ومجهوداته القيمة. فله كل الاحترام والتقدير.  
والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز واتمام هذا العمل.

اهداء:

الى كل من يعني ان التعليم امانة...

## الفهرس

### قائمة الاشكال

- أ.....المقدمة العامة.
- 2.....تمهيد.
- 2.....المبحث الأول: ماهية التسويق الشبكي.
- 2.....المطلب الأول: التطور التاريخي للتسويق الشبكي.
- 3.....المطلب الثاني: مفهوم التسويق الشبكي.
- 4.....المطلب الثالث: الفرق بين التسويق الشبكي والتسويق الهرمي.
- 5.....المبحث الثاني: المنتج، خطط، صور، مميزات وفوائد التسويق الشبكي.
- 5.....المطلب الأول: المنتج في التسويق الشبكي.
- 6.....المطلب الثاني: خطط التسويق الشبكي وصوره.
- 8.....المطلب الثالث: مميزات وفوائد التسويق الشبكي.
- 8.....الفرع الاول: مميزات التسويق الشبكي.
- 8.....الفرع الثاني: فوائد التسويق الشبكي.
- 8.....المبحث الثالث: صناعة التسويق الشبكي.
- 9.....المطلب الاول: حجم صناعة التسويق الشبكي.
- 9.....المطلب الثاني: الية عمل صناعة التسويق الشبكي.
- 10.....المطلب الثالث: طرق النفع والتعويض في التسويق الشبكي.
- 14.....خلاصة الفصل الأول.

### الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وجوهر التنافس

- 16.....تمهيد
- 17.....المبحث الأول: تحليل مفهوم التنافسية
- 17.....المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة
- المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، مستوياتها، أنواعها، أسبابها والعوامل المؤثرة على درجاتها
- 18.....
- 18.....الفرع الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
- 18.....الفرع الثاني: مستويات التنافسية
- 18.....الفرع الثالث: أنواع التنافسية
- 19.....الفرع الرابع: أسباب التنافسية
- 19.....الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على درجات التنافسية
- 20.....المطلب الثالث: التحليل التنافسي الصناعي
- 20.....الفرع الأول: دراسة منافسة
- 24.....الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
- 24.....الفرع الثالث: المواقع التنافسية
- 26.....المبحث الثاني: أساس التنافس (الميزة التنافسية)
- 26.....المطلب الأول: مفهوم وتعريف الميزة التنافسية
- 26.....المطلب الثاني: أنواع، خصائص، محددات ومصادر الميزة التنافسية
- 27.....الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
- 29.....الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
- 29.....الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية
- 30.....الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية

- المطلب الثالث: اليات بناء الميزة التنافسية.....33
- الفرع الأول: سلسلة القيمة كمصدر للتميز.....33
- الفرع الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية.....35
- المبحث الثالث: دور التسويق الشبكي في رفع تنافسية المؤسسة.....35
- المطلب الأول: التسويق الشبكي لخلق التميز في خدمة العملاء.....35
- المطلب الثاني: التسويق الشبكي لخلق التميز في جودة المنتج وتقديم التتويج فيه.....36
- الفرع الأول: التسويق الشبكي لخلق التميز في جودة المنتج.....36
- الفرع الثاني: التسويق الشبكي لخلق التميز في تقديم التتويج في المنتج.....37
- المطلب الثاني: التسويق الشبكي أخاق التميز في تقايص التكاليف.....37
- خلاصة الفصل الثاني.....39

### الفصل الثالث: أثر التسويق الشبكي على تنافسية مؤسسة "صالح صالح"

- تمهيد.....41
- المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان المؤسسة.....42
- المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية".....42
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "صالح صالح".....43
- المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة المعتمدة لدى مؤسسة "صالح صالح" خصائصها، أفاقها المستقبلية وطموحاتها.....44
- الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية العامة المعتمدة لدى مؤسسة "صالح صالح".....44
- الفرع الثاني: خصائص مؤسسة "صالح صالح".....44
- الفرع الثالث: أفاق المؤسسة المستقبلية وطموحاتها.....44
- المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني.....45

45.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
45.....	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
45.....	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
45.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
46.....	المطلب الثالث: منهجية الدراسة.....
<b>46.....</b>	<b>المبحث الثالث: تحليل المقابلة.....</b>
46.....	المطلب الأول: أساليب جمع المعلومات.....
46.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة.....
50.....	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
52.....	خلاصة الفصل الثالث.....
54.....	الخاتمة.....
58.....	قائمة المراجع.....
63.....	الملاحق.....



## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	خطة المستويات الثنائية	1-1
7	خطة المستويات متعددة الأعضاء	2-1
10	نظام المصفوفة	3-1
11	طريقة الانفصال	4-1
12	الطريقة الثنائية	5-1
13	الطريقة المتشابكة	6-1
19	العوامل المؤثرة على درجات التنافسية.	1-2
21	نموذج مايكل بورتر لتحليل القوى الخمس	2-2
23	نموذج أوسدن لتحليل الصناعة وقوى التنافس.	3-2
33	تحليل سلسلة القيمة	4-2
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (صالح صالح)	1-3

# المقدمة

في ظل المتغيرات والمستجدات الحالية التي شهدتها البيئة الاقتصادية المتقلبة بأذواق الزبائن، سلوكياتهم، وتعدد رغباتهم وحاجاتهم من جهة، وتزايد المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى، حيث يعتبر التوجه التسويقي من أهم مواضيع البحث التي تشغل الفكر الإداري الحديث، بحيث أصبح التسويق أهم وظيفة في المؤسسات عموماً، لكونه يساهم في تلبية رغبات وحاجات الزبائن وبقاء المؤسسة ونموه وبناء ميزة تنافسية. ومع تزايد حاجات الأفراد، تنوعها وتعددتها الناتجة عن تسارع مستوى التقدم الحضاري، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات بمختلف أنواعها، ولهذا أستوجب عليها التفكير الجاد في الكيفية التي من خلالها يمكنها مواجهة هذه التحديات الجديدة والتي تجاوزت بعض المفاهيم التسويقية التقليدية، وأبرزت مستجدات تؤكد على أهمية الزبون ونوعية المنتج وطريقة التعامل معه كمعايير هامة في تسويق المنتجات وصولاً إلى التميز كأساس للمنافسة.

وتبرز أهمية التسويق الشبكي في مساعدة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الحديثة خاصة مبدأ الزبون هو الملك، واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة، من أجل الحصول على رضا ومحاولة كسب ولائه، وخلق قيمة له والتميز على المؤسسات الأخرى، وكل هذه تعتبر معايير هامة في اختيار العملاء للمؤسسة وتفضيل منتجاتها.

### صياغة الإشكالية:

تزايد الاهتمام بموضوع التسويق الشبكي خلال العقد الأخير من القرن العشرين ، نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال ، وتزايد حدة المنافسة في السوق وإدراك المؤسسات لأهمية دراسة وإشباع حاجات العملاء ومطالبهم كعامل حاسم للبقاء في السوق ، وقد دفع ذلك الكثير من القائمين على الأعمال إلى إعادة التفكير في موقفهم من التسويق ، وأصبح لزاماً على المؤسسات والشركات البحث عن الأساليب والنماذج التي تميز منتجاتها عن أقرانها نتيجة التنافس الشديد الذي يشهده المحيط المؤسسي ، الأمر الذي أدى إلى إثارة الاهتمام في التسويق الشبكي على نطاق واسع .

ومن هنا أضحت كذلك لزاماً على المؤسسات السعي بخطوات متسارعة نحو اعتماد التسويق الشبكي حتى تستطيع الارتقاء بخدماتها إلى مستوى مواجهة المنافسين المحليين وكذا الأجانب .

وعليه فإن السؤال الذي يطرح نفسه في سياق هذا الموضوع هو :

## المقدمة العامة

هل يمكن للتسويق الشبكي تعزيز تنافسية المؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهو التسويق الشبكي؟

2- هل للتسويق الشبكي دور في تفعيل تنافسية المؤسسة؟

3- هل يعتبر التسويق الشبكي أداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وعلى هذا الأساس نطرح مجموع الفرضيات الآتي:

1- المؤسسة محل الدراسة تتبنى التسويق الشبكي.

2- للتسويق الشبكي دور في رفع تنافسية المؤسسة.

3- توجد علاقة بين التسويق الشبكي والميزة التنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

1- قلة الكتابات والبحوث العلمية في هذا المجال.

2- الاعتقاد بالدور المميز الذي يمكن أن يؤديه التسويق الشبكي في اكساب المؤسسات الميزة التنافسية

اللازمة لتحقيق أهداف تنموية شاملة.

3- الفضول العلمي وحب الاطلاع والاكتشاف.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه الدراسات ، حيث تم التطرق لموضوع التسويق

الشبكي باعتباره أحد أهم المداخل الاستراتيجية الحديثة في مجال إدارة الأعمال ، التي تؤدي الى بناء وتعزيز

القدرات التنافسية للمؤسسات والتطرق الى أهم النقاط البارزة والمستجدة في تطبيقات التسويق الشبكي في

منظمات الأعمال ، ودراستها في اطار أكاديمي يمكن من خلاله اثراء البحث حول هذا الموضوع بمزيد من

التحليل والدراسة ، أما أهمية الدراسة في الواقع العلمي فهي تكمن في محاولة التعرف على واقع التسويق

الشبكي للمنتجات المقدمة للزبائن من خلال المؤسسة محل الدراسة ، ومحاولة تقييم تطبيق مثل هذه

الأساليب والتي تعتبر جد نسبية .

### أهداف الدراسة:

- 1-الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتسويق الشبكي.
- 2-التأكيد على الدور الذي يلعبه التسويق الشبكي كمعزز لتنافسية المؤسسات.
- 3-التعرف على مدى تطبيق التسويق الشبكي في المؤسسات الجزائرية.
- 4-إضافة لبنة جديدة الى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، نظرا للافتقار الشديد للدراسات حول هذا الموضوع.
- 5-التدريب على البحث العلمي وفق منهجية سليمة متماشية مع طبيعة البحث.

### منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، بالنظر الى طبيعة الموضوع، إضافة الى استخدام منهج دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، وهذا من خلال جمع مختلف البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع، ومحاولة تحليلها ومناقشتها للوصول الى نتائج يمكن تعميمها، وذلك بالاعتماد على الأدوات التالية:

الزيارات، الملاحظات الميدانية والمقابلات الشخصية.

### صعوبات الدراسة:

- 1-نقص المراجع والكتابات، وحتى ندرتها حول موضوع التسويق الشبكي وهذا راجع لحدائثة الموضوع.
- 2-صعوبات منهجية، فهناك بعض المراجع التي لا تحتوي على المعلومات المتعلقة بدار النشر وغيره.
- 3-حالة التحفظ من إدارة بعض المؤسسات.
- 4-عدم فهم العديد من الأسئلة الموجهة لهم في شكل نظري وعدم الإحاطة المعرفية الكافية بالموضوع.

### هيكل البحث:

من أجل دراسة موضوع " أثر التسويق الشبكي على تنافسية المؤسسة ' بطريقة منسجمة وللتأكد من الفرضيات المعروضة تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين والأخير تطبيقي.

## المقدمة العامة

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل مدخل مفاهيمي الى التسويق الشبكي، تطوره التاريخي، عوامل ظهوره وخصائصه، الفرق بين التسويق الشبكي والهرمي، ثم تعرضنا للمنتج، خطط، صور وكذا مميزات وفوائد التسويق الشبكي، ومرورا الى صناعة التسويق الشبكي من حيث حجمها، آلية عملها، وطرق الدفع والتعويض في التسويق الشبكي.

الفصل الثاني: تناولنا فيه تنافسية المؤسسة من حيث المفهوم، المؤشرات، المستويات، الأنواع، الأسباب والعوامل المؤثرة على درجاتها، ثم التحليل التنافسي الصناعي، وكذا أساس التنافس (الميزة التنافسية)، وأخيرا تطرقنا إلى دور التسويق الشبكي في رفع تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة 'صالح صالح' لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية "قائمة-، حيث تم تقديم المؤسسة، مع عرض الهيكل التنظيمي لها، ثم تعرضنا للاستراتيجيات العامة المعتمدة من طرف المؤسسة من خلال المقابلة، وكذا خصائصها وأفاقها المستقبلية، وفي الأخير تطرقنا الى عرض وتحليل مقابلة البحث.

الفصل الأول: التسويق

الشبكي بين المفاهيم

والأسس

مع تسارع إيقاع التطور التكنولوجي والتقني في مجالي الحاسوب والاتصالات وما ترتب على ذلك من تلاش للفواصل بين بلدان العالم، وتيسير للمعاملات المصرفية عبر شبكة الانترنت، وظهور ثقافة السرعة في نواح شتى من جوانب الحياة، برزت ظاهرة الكسب السريع للنفود ، واختزال المراحل الطبيعية في جمع المال وتكوين الثروات ، ولتستبدل حكايات الناجحين بسواعد الكفاح وعرق الجبين ، بتلك الحكايات التي اقتنص أصحابها طائر الحظ ليبلغوا قمة الثراء في بضع سنين .

كان هذا وغيره من العوامل دافعا إلى ابتكار طرائق تسويقية جذابة لجني الأرباح في ظل نظم اقتصادية مادية.

### المبحث الأول: ماهية التسويق الشبكي

تأخر ظهور التسويق الشبكي إلى منتصف القرن الميلادي المنصرم، حيث كانت بدايته في الغرب على يد "كارل رينهيرج" في مطلع الخمسينيات، ثم تنامي العمل به في أمريكا خاصة، وتضاعف عدد الشركات العاملة به.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للتسويق الشبكي

ظهرت الطريقة في أمريكا في الثلاثينات، أثناء فترة الكساد الكبير والتي كانت عقب الحرب العالمية الأولى ، وكانت تعتمد على بيع المنتجات الصغيرة مقابل العمولة ، وفي منتصف الأربعينيات كانت هناك شركة تدعى 'كاليفورنيا لبيمينز' ، والتي انتهت إلى أن أغلب زبائنها هم من أقارب وأصدقاء موظفيها ، اكتشفت هذه الشركة أيضا أنه من الأفضل أن يكون لديك كشركة عدد أكبر يروجون لأعداد صغيرة من الناس بدلا من القلة التي تحاول الترويج لأكثر عدد ممكن من الناس ، ولذلك قررت الشركة أن تشجع مروجيها بالترويج عن منتجاتها بشكل أكبر ، وأعطت هؤلاء الحق في دعوة مروجين جدد للشركة من أقاربهم وأصدقائهم ، في المقابل قامت الشركة بمكافأة هؤلاء المروجين بعمولات على حسب المبيعات التي قام بها فريقهم ككل .

بعد ذلك وفي عام 1959 ، تحديدا قام اثنان من المسوقين المستقلين للشركة والتي قد غيرت " بإنشاء مسماها إلى "تسويقها لمنتجاتها ، Ultra Life شركة خاصة بهما تعتمد كليا على التسويق الشبكي في وتمت تسميتها "إيه أم واي" ، كان اسم مؤسسي هذه الشركة "ريتش ديفوس ، جان فان أنديل" ، وفي



عام 1974 صدر قانون في و.م.أ يمنع الشركات الهرمية قانونياً ، حيث وجهت دعوات قضائية ضد شركة "إيه أم واي" وغيرها من الشركات التي تتبع نظام التسويق الشبكي القانوني ، أنفقت شركة "إيه أم واي" الملايين من الدولارات ، وبعد أربع سنوات في المحاكم للدفاع عن قانونيتها التجارية الفدرالية بقانونية هذه الشركة ، وذلك لأنهم استبنوا الفرق بين الشركات الهرمية والشبكية ، ولأن أرباح هذه الشركة تعتمد على مبيعاتها للمنتجات ، وليس على سعر اشتراك الأشخاص فيها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم التسويق الشبكي

يجدر بنا قبل إيراد المفهوم الاقتصادي المركب للتسويق الشبكي أن نذكر ما يتعلق به من مصطلحات يكتمل بها تصويره:

• علينا بادئ ذي بدء أن ندرك ونعرف أسماء ومرادفات للتسويق الشبكي:

- التسويق المتعدد المستويات، وهو الاسم المستخدم بكثرة لدى الاقتصاديين الغربيين.

- التسويق لقاء عمولات احتمالية.

- التسويق الطبقي.<sup>(2)</sup>

- تعريف: " هو قيام المنظمة بإلغاء كافة الطرق للدعاية التقليدية، وتعمل فقط على تكوين شبكة من الموزعين الذين يقوموا بتوزيع المنتج عن طريق البيع المباشر، وعند بيع كل وحدة من المنتج يستفيد الموزع صاحب اتمام عملية البيع بنسبة من الأرباح كعمولة".

- تعريف 2: وقد عرف بأنه: " طريقة سريعة لتحريك المنتجات من المصنع الى الزبائن بتسويقها عن طريق فريق أو شبكة من المندوبين، كل مندوب لديه الحق ليس ببيع المنتجات الى المستهلكين بربح فحسب بل تكافئ أولئك الذين يبنون فريقهم الشبكي أيضاً أن يبنوا فريقاً جديداً من الموزعين".

- تعريف 3: " نظام تسويقي مباشر، يروج لمنتجاته عن طريق المشتريين، بإعطائهم عمولات مالية مقابل كل من يشتري عن طريقهم وفق شروط معينة"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>in://http://ar.wikipedia.org/wiki/تسويق\_شبكي.24-06-2016 23 :00

<sup>(2)</sup>ibid, p.3

<sup>(3)</sup> in:copyright©2015التسويق الشبكي Designed by in Motion HostingReview Host Gator coupon 2012.costumes2012 .Top Tavs.24-06-2016 , 23 :15

مما سبق ذكره نلخص الى أن التسويق الشبكي هو :

" عبارة عن مجموع وكافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة للترويج عن منتجاتها مع كافة الزبائن، العملاء، المشترين، باستخدام البيع المباشر ، وذلك بإجراء مختلف الاتصالات مع شبكة الموزعين والمندوبين ، هؤلاء الذين يعملون لدى المنظمة وفق شروط معينة تضعها هذه الأخيرة ، بغية تحريك وإيصال المنتج أو الخدمة للزبون والمستهلك ."

### المطلب الثالث : الفرق بين التسويق الشبكي والتسويق الهرمي.

نتق تماما الرغبة في معرفة هذه المعلومة لأنه دائما وقبل الانضمام الى أي شركة يسأل هذا السؤال: ما الفرق بين التسويق الشبكي والتسويق الهرمي ؟

### مفهوم التسويق الشبكي :

المفهوم الكامل وراء شبكة التسوي، هو نموذج التوزيع الذي يسمح للشركة ببيع منتجاتها مباشرة للمستهلك ، اختيار لاستخدام ( الشبكات) بدلا من الاعلان عن طريق التيارات التقليدية (وسائل الاعلام على سبيل المثال ) لذلك بدلا من دفع وسائل الاعلام للدعاية ، وتنظم شركات التسويق لمكافئة شبكة الموزعين من خلال اللجنة في مقابل بيع منتجاتها وإيجاد عملاء جدد .

لذا فان التركيز الرئيسي لشبكة شركة التسويق وتوزيع المنتجات، في الواقع في شركة شبكة التسويق المشروعة، لا يطلب من الموزعين لموزعين جدد من أجل كسب المال عن طريق بيع بحتة منتج الشركة.

على الرغم من الموزعين أن تختار لبيع منتجات الشركة لكسب اللجان ، وليس الجميع يريد أن يكون الشخص المبيعات ، وبالتالي اختيار لتوظيف المزيد من الموزعين في تنظيمها كوسيلة لبناء قاعدتها الاحالة ، وهذا لإنشاء مجموعة من ولاء العملاء كما أنه يسمح لك للاستفادة من جهود الآخرين لخلق تيار من الدخل المتبقية ، وهذا النظام تنتهجه شركة (جولد ماين انترناشيونال).

أي أن التسويق الشبكي هو طريقة تسويق بديلة للتسويق التقليدي ، حيث يتم الاعتماد على المستهلك نفسه في الترويج عن منتجات شركة معينة ، وذلك مقابل عمولات على حسب نظام واضح ، يتم الترويج والبيع في التسويق الشبكي في أي مكان ، ولا يشترط وجود موقع ثابت للبيع لأي شركة تعتمد على التسويق الشبكي للترويج عن منتجاتها .

يعتبر المروجين لمنتجات الشرك ممثلين مستقلين لها، فهم ليسوا بالموظفين في الشركة نفسها.

### أما التسويق الهرمي:

يمكن تعريفه : نظام هرمي كمشروع الاحتياالية، صنع المال الذي يستند على نموذج تجاري غير المستدامة التي تنطوي على تبادل المال في المقام الأول عن تسجيل الأشخاص في هذه اللحظة من دون منتج شرعي أو الخدمة التي يجري تسليمها في نهاية المطاف الى عدد من المجندين الجدد فشل للحفاظ على نظام الدفع، ونظام انهيار معظم الناس مع فقدان الأموال التي دفعت فيه.

بمعنى أكثر واقعية وربما كان أسهل طريقة لتحديد مخططات الهرم هو أولاً ، لا يوجد أي منتج أو خدمة شرعية (أي أنك لا تحصل على منتج مشروع في مقابل استثمارك الأولي )، والطريقة الثانية لتحديد مخططات الهرم ، هو أنك لا تحصل على عائدات مالية الا اذا كنت قد أدخلت بنجاح عددا من المجندين الجدد في الهرم ، في الأساس ، والمخططات الهرمية التركيز على المال الذي يمكن أن يكسب من خلال تجنيد أشخاص جدد في الهرم وتجاهل عموما تسويق وبيع أي منتج أو خدمة .

إن من أهم ما يميز التسويق الهرمي هو عدم وجود منتج ذا قيمة، ولذلك يحصل المسوق الهرمي على عمولاته من سعر اشتراك هؤلاء الذين قاموا بالاشتراك من بعده، وليس من سعر بيع المنتج، لأنه في الأساس لا يوجد أي منتج ليس له علاقة بالشبكي ، وقد تم تحريمه وحضره في معظم الدول الكبرى منها الامارات وأمريكا .<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني: المنتج، خطط، صور، مميزات وفوائد التسويق الشبكي.

من العجب ان ينقلب التسويق في هذا الاسلوب الى غاية للمنتجين والعملاء، بدل أن يكون وسيلة لبيع المنتجات، وبهذا أصبح التسويق مخدوما بعد أن كان خادما.

### المطلب الأول: المنتج في التسويق الشبكي

ان المنتج في كل نظام تسويقي، هو الهدف الاول، فمن اجله تجتد الطاقات وتسخر الامكانيات، وتبذل الاموال، فهل هو كذلك في التسويق الشبكي؟

<sup>(1)</sup> in:inasfathy.blogspot.com /p/blog-pago-6193.html.24-06-2016 23 :25

سنضع خطوطاً مشتركة في الجملة بين أنظمة التسويق الشبكي، متمثلة في مجموعة من الحقائق والمعلومات:

- تسويق السلعة أم تسويق التسويق؟

لا ينصب تركيز الشركات العاملة بهذا النظام على عملية التسويق بشكل صارخ دون المنتج.

- منتجات متميزة:

تتنوع منتجات هذه الشركات بين سلع وخدمات، والسمة الغالبة على منتجاتها من السلع كما يقول منتجوها: الفريدة، الابتكار، التميز...

- واقع المشترين:

الإنسان مخلوق رشيد يتجه في جميع أنماط سلوكه إلى اختيار الإصلاح له، وتلعب المحفزات التسويقية دوراً حيوياً في التأثير على إدراكه فيما يعرف بسلوك المستهلك. غير أن الناظر في واقع أقبال الناس على هذا الأسلوب من التسويق يدرك بوضوح تام غياب الرغبة الحقيقية في السلعة والانصراف إلى العمولات والمكافآت الموعودة عند الأغلبية من المشترين.

- المنتج وقوانين السوق:

لا تراعي أنظمة التسويق الشبكي القواعد الأساسية في تسويق المنتجات كقانون العرض والطلب، ودورة حياة المنتج، مما يفضي إلى تشبع السوق واغراقه بهذه المنتجات، ومن ثم عجز المسوقين عن الاتيان بعملاء جدد.

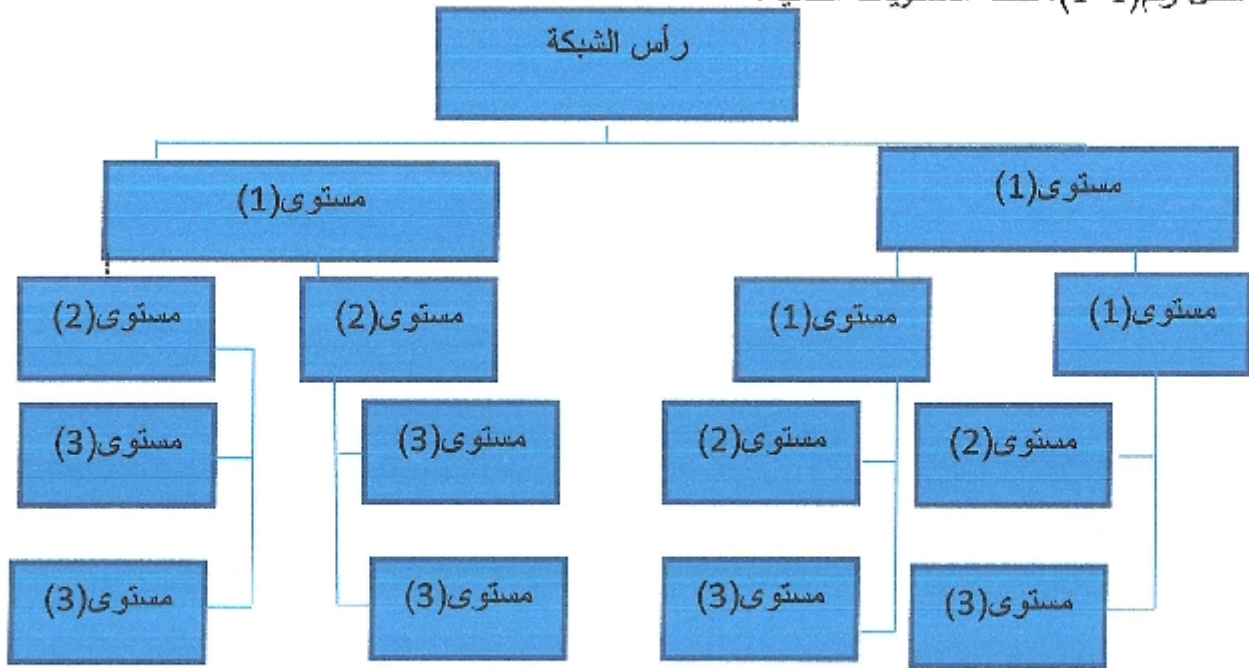
**المطلب الثاني: خطط التسويق الشبكي وصوره:**

تختلف خطط التسويق الشبكي وتتعدد صورته تبعاً لسياسات الشركات التسويقية وأهدافها الترويجية ومن خطته الشائعة:

1- خطة المستويات الثنائية: التي يشترط فيها تحقق التوازن من الجانبين لكل عميل (مشترك على

اليمين، ومشترك على اليسار).

شكل رقم (1-1): خطة المستويات الثنائية:

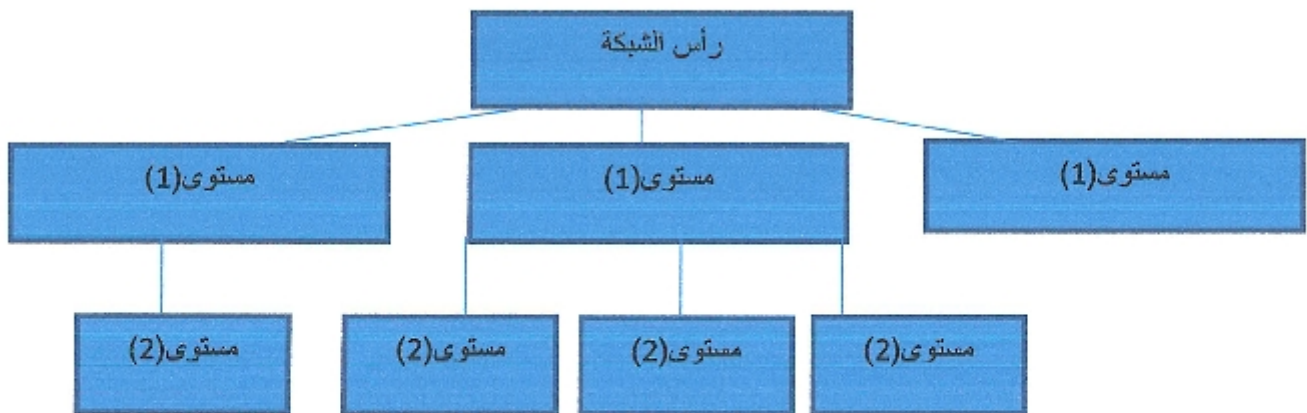


Source :www.pdfactory.com ,24-06-2016 ,,23 :30

## 2- خطة المستويات المتعددة الاعضاء:

ولا يشترط فيها التوازن العددي<sup>(1)</sup>.

شكل رقم: (2-1): خطة المستويات متعددة الأعضاء.



Source : Ibid, p.7

<sup>(1)</sup>Ibid, p.7

### المطلب الثالث: مميزات وفوائد التسويق الشبكي.

للتسويق الشبكي جملة من المميزات والفوائد سواء على المؤسسة أو العميل.

#### • الفرع الأول: مميزات التسويق الشبكي:

- امتلاك فرصة العمل الخاصة بك.
- تحتاج الى أقل الاستثمارات لتبدأ.
- امكانية تحقيق أرباح متضاعفة بمجهود أقل.
- لا يوجد خسائر تحصدها في حالة فشلك في ادارة مشروعك غير قيمة الاستثمار التي دفعتها عند البدء<sup>(1)</sup>.

#### • الفرع الثاني: فوائد التسويق الشبكي:

- مدخولك يعتمد على مجهودك فقط.
- أسرع طريقة لتوصيل المنتج الى الزبون.
- العمل مفتوح للجميع، وتوفر الحرية في اختيار أوقات العمل.
- لا يحتاج إلى خبرة أو تجربة أو مستوى دراسي.
- تشجيع العمل الجماعي.
- نظام تجاري ناجح لكثير من الشركات العالمية.<sup>(2)</sup>

#### المبحث الثالث: صناعة التسويق الشبكي.

إن ظهور التسويق الشبكي لم يكن وليد الصدفة، إنما هو نتيجة تحولات مستمرة، ظهرت في عالم بيئة الأعمال الاقتصادية.

<sup>(1)</sup>Ibid, p.6

<sup>(2)</sup> in :<http://ar-ar.facebook.com> 25-06-2016 09 :00

## الفصل الأول: حجم صناعة التسويق الشبكي بين المفاهيم والأسس

### المطلب الأول: حجم صناعة التسويق الشبكي.

اليوم توجد الاف الشركات التي تعمل بنظام التسويق الشبكي، وهي منتشرة في دول كثيرة كالولايات م أ، كندا، المكسيك، جنوب أمريكا، أوروبا، أستراليا، نيوزيلندا، اليابان، والكثير غيرها، في ماليزيا وحدها يوجد أكثر من 800 شركة للتسويق الشبكي، بالإضافة إلى ذلك، فإن اليوم هناك أكثر من 66 مليون شخص حول العالم يعمل في مجال التسويق الشبكي، وفي يومنا هذا لصناعة التسويق الشبكي مبيعات سنوية تفوق 100 مليار دولار .

بالإضافة إلى ذلك، فإن في عام 1993، كانت شركة (AM WAY) أكثر شركة أجنبية لها انتشار في اليابان، وكانت مبيعاتها تتعدى المليار دولار، هنا شركات عالمية مثل (colgate) و (gillette) التي تستخدم فكرة التسويق الشبكي كطريقة للترويج عن بعض منتجاتها، ولكن لا تعتمد كلياً على التسويق الشبكي، واليوم شركات ك (ماري كاي) التي تعمل بنظام التسويق الشبكي لديها مبيعات أكثر من تلك المبيعات لشركة (جونسون & جونسون) مثلاً، وشركة (ام واي) تتخطى مبيعاتها شركة (ريفلون).

لقد قامت شركات التسويق الشبكي بصنع نقلة كبيرة في صناعات و مجالات اخرى مثل التغذية الصحية، وغيرها من الصناعات العالمية المختلفة، وهناك شركة تمكنت بمفردها من بيع ما يفوق المليار دولار من منتجات اعادة معالجة المياه<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: آلية عمل صناعة التسويق الشبكي.

مبدأ عمل هذه الصناعة يقوم على مشاركة الزبائن مخصصات الدعاية والاعلان، التي هي مبالغ باهظة كانت تستفيد منها شريحة محدودة في المجتمع، الان يتم توزيعها بنسب تتفق مع جهد الشخص ونشاطه مقابل عمل بشكل فطري، وهو ترشيح منتج او خدمة حازت على رضا من حولنا واللذين يقومون بدورهم بشراء أو امتلاك نفس الفرصة ايضاً، مما يؤدي الى زيادة مبيعات الشركة من جهة ، وحصول الفرد على مجازة مالية من جهة اخرى نتيجة الترشيح المباشر وغير المباشر، والتي تصل فيه الى دخل متراكم من عمل عدد لا متناه من الافراد في منظومته التي يمكن ان تمتد خارج حدود دولته او قارته الجغرافية، مما يؤدي الى دخل مادي يضاهي دخل شركات بنذت ملايين الدولارات لتأسيسها، كل ذلك

<sup>(1)</sup> in : mlmrvf.blogspot.com/ # | 25-06-2016 09 :20

## المطلب الثالث: طرق الدفع والتعويض في التسويق الشبكي

لا تستطيع حصر جميع الطرق التي تقوم الشركات باتباعها في تعويض الموزعين لديها، ولكن يمكن ان نذكر أهم الطرق المتبعة في أشهر الشركات المستخدمة للتسويق الشبكي.

### 1- نظام الدفع ذو الطبقة الواحدة:

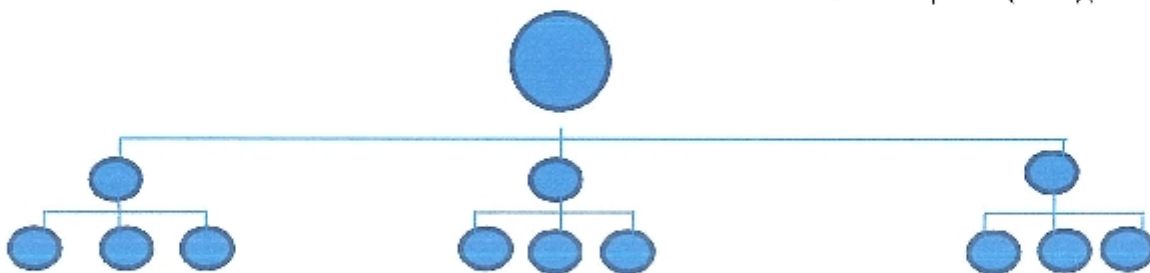
يعني أن الموزع الواحد يكون مسموح له أن يكون شبكة افقية من الموزعين للمنتج و لا يكون هناك أي حدود لعدد الموزعين اللذين سيقوم برعايتهم الموزع الرئيسي، وهذه الشبكة الافقية تسمى بالجبهة الامامية، الغرض من هذه الطريقة هو تكوين وضمان جبهة اساسية افقية كبيرة، والعمل على تشجيع كل موزع فيها على فعل المثل، وتكوين جيئات أفقية بدون حدود لطولها.

إذا ركزنا النظر على هذه الطريقة منجد أن المنظمة تسعى لضمان المكاسب، وهذا على حساب المخامرة بالتوسيع الرأسي، وهي تسعى بذلك العمل على تكوين مجموعة من الموزعين الرئيسيين اللذين تنتج عنهم الارباح، ثم يبدأ كل منهم في بناء شبكته الخاصة، وهذا سيوفر على المنظمة والموزع الرئيسي الدفع لأكثر من موزع.

### 2- نظام المصفوفة:

ويكون معقدا بعض الشيء من النظام الموحد، ويكون فيه الموزع متقيد بعدد محدود في الجبهة الامامية، وعلى المصفوفة أن تقوم بالاتجاه في اتجاه رأسي، بإقناع اشخاص جدد بتكوين شبكاتهم الرأسية على أساس عمولات، لن تحصل عليها الا بعد بيع عدد معين من الوحدات.

شكل رقم(1-3): نظام المصفوفة.



-Source : Nworkmarketing.blog spot.com/p/blog-page-28-html 25-06-2016 09 :40

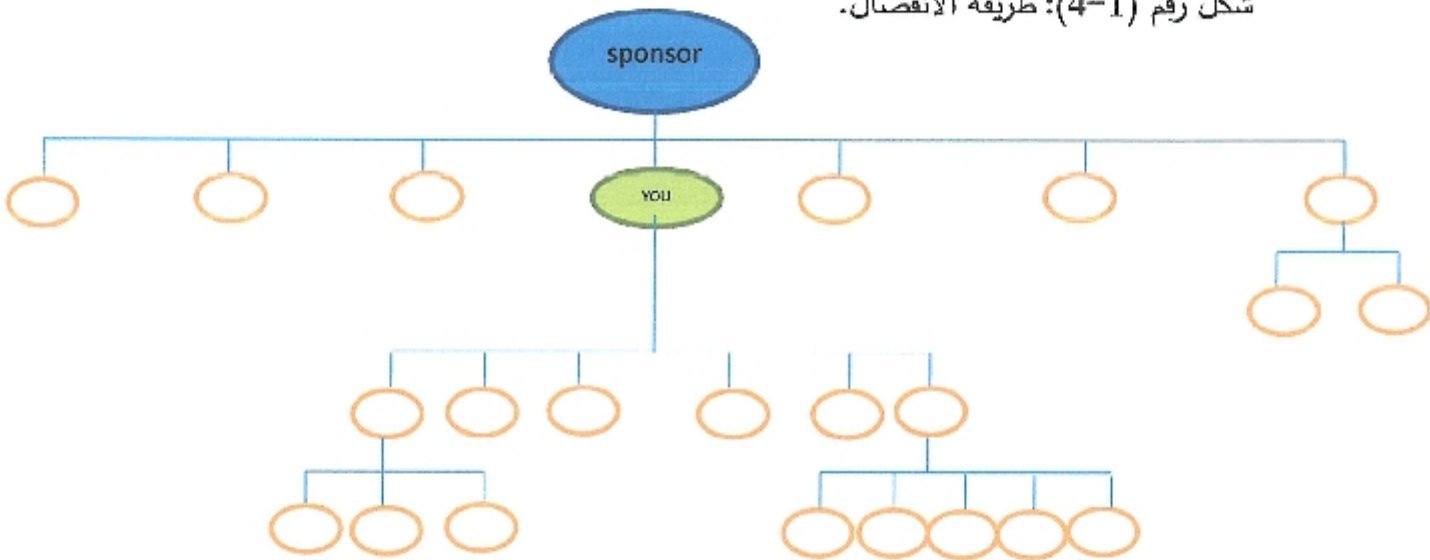
<sup>(1)</sup> in :www.4lifema.com 25-06-2016 09 :37



## 3- طريقة الانفصال:

في هذه الطريقة يقوم الموزع بالسير على نفس نهج التسويق الشبكي، فيبيع المنتج لأكثر عدد من الأشخاص، ويقوم بإقناعهم ببيع المنتج، وسيدفع له عمولة على كل منتج يباع وكل شخص يدخل في الشبكة، مثله مثل باقي الطرق الأخرى في التسويق الشبكي، ولكن عندما تصل شبكة الموزع لحجم مبيعات معين وعدد أفراد معين، ينفصل كل شخص عن مجموعته، ولا تدفع له عمولة عن بيع أي وحدات جديدة للمنتج، أو أشخاص جدد في الشبكة، ويحوض عن ذلك بحوافز أو عمولة نهائية كبيرة نتيجة الانفصال عنها.

شكل رقم (1-4): طريقة الانفصال.



Source : Ibid, p.10

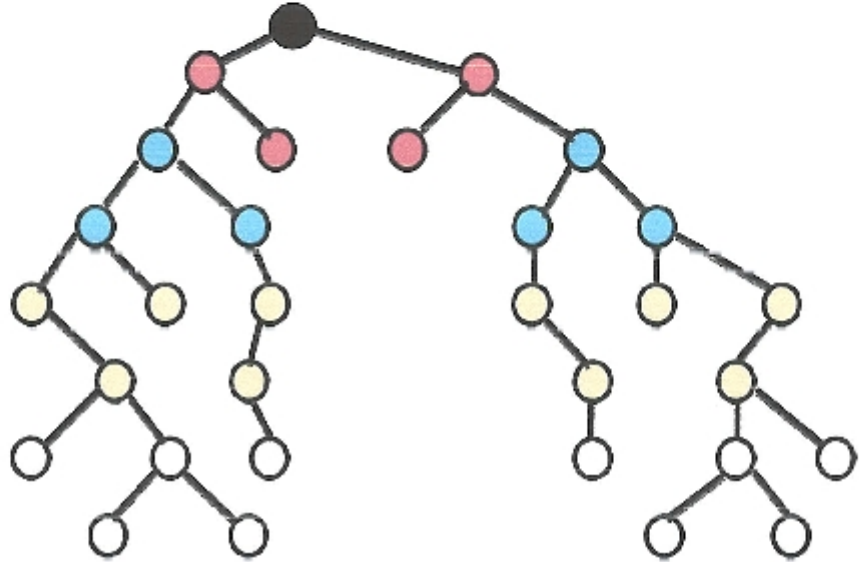
## 4- الطريقة الثنائية:

وهذه الطريقة قد اشتهرت كثيرا في الفترة الأخيرة ، وهي تقوم على اجبار الموزع على تكوين جبهة أمامية من موزعين اثنين فقط ، وكل عضو جديد يستطيع الموزع الرئيسي أن يحضره أكثر من الثاني في الجبهة الأمامية سيتم وضعه في خط أسفل خط المواجهة الأمامي ، وهذا النظام بذلك يلقي الترحيب من الأعضاء الجدد الذين لا يكونوا بحاجة غير شخصين فقط للدخول الى خطة التعويضات والعمولات ، وإن كان هناك بعض المنظمات التي تشترط الدخول في خطة التعويضات أن يحضر الموزع اثنين على الجبهة الأمامية ، ويحضر كل منهم اثنين آخرين ، وربما يحضر كل واحد من هؤلاء اثنين آخرين حتى

يدخل الموزع الرئيسي خطة التعويضات ، وهذا يتوقف على سياسة وشروط الهيئة المنظمة في قبول أعضاء جدد .

من شروط هذا النظام أن تتوازن الأرباح والمبيعات من ناحيتي الجبهة الأمامية، بحيث لا يزيد حجم المبيعات من ناحية منهم عن نسبة معينة من المبيعات الكلية التي يحققها الموزع الرئيسي.

شكل رقم (1-5): الطريقة الثنائية

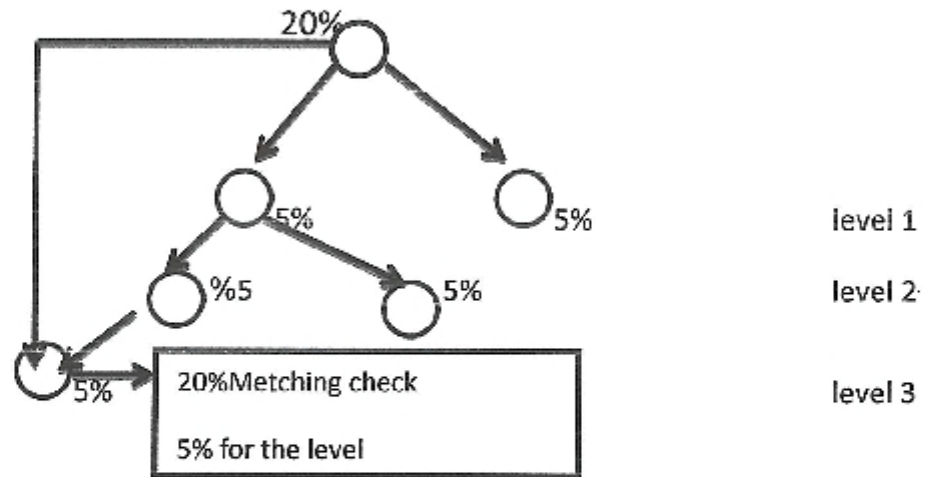


Source : Ibid, p.10

### 5- الطريقة المتشابهة أو المعقدة:

وتعتبر هذه الطريقة عن خليط من الطرق السابقة التي تقوم باستخدامها بعض الشركات كمزيج حسب ظروفها، احتياجاتها، وأهدافها من التسويق الشبكي<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>Ibid, p.10



Source : Ibid, p.10

التسويق الشبكي تجارة بمليارات الدولارات، وهي الطريقة التي تبنتها الكثير من الشركات لتسويق منتجاتها وخدماتها، وقد اسيئ فهم هذا الأسلوب لتسويق المنتجات لفترة طويلة الا ان تم الاعتراف به كطريق شرعي لتسويق الخدمات والمنتجات. رغم الانتقادات التي تعرض لها التسويق الشبكي والذي يعرف أيضا بالتسويق متعدد الطبقات الا انه استمر في النمو وقد وصفه البعض بتجارة المستقبل وتوقعوا نموه بشكل كبير في هذا القرن.

الفصل الثاني: تنافسية

المؤسسة وجوه

التنافس

تمهيد:

أدى النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية إلى وقوع النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوافز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع زيادة التركيز على الحوافز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، وهذا يمثل تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، وخاصة الدول النامية.

إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك، ان أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعتبر وسيلة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية منسجمة مع العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق وشعارها البقاء للأفضل.

إن التنافسية تعتبر مؤشر للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها، فقوة أي بلد من قوة اقتصاده أي بتفوقه على الاقتصاديات الأخرى وقدرته على منافستها داخليا وخارجيا مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو.

### المبحث الأول: تحليل مفهوم التنافسية.

بدأ يظهر مصطلح التنافسية في مجالات الأعمال والتجارة، المال، والاقتصاد في الآونة الأخيرة، ويتطلب ذلك معالجة تحليلية لقضايا التنافسية والمنافسة وذلك لتحديد واختيار الوسائل والأدوات اللازمة للتصدي لها وتوفير ضمانات البقاء، النمو، التوسع، الانتشار، والاستقرار....

### المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة.

تعرف التنافسية بأنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، وتجديد"<sup>(1)</sup>.

- كما ويعرفها "إيمانويل أوكامبا": " القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي"<sup>(2)</sup>.

• " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها ".<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف الواردة سابقا نستخلص الآتي:

فالتنافسية هي: " محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ".

<sup>(1)</sup> عز الدين علي السويسي نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي دار الأيام للنشر والتوزيع،

عمان الطبعة العربية، 2014، ص. 11

<sup>(2)</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر-جانتة، 2008-2009

<sup>(3)</sup> كمال رزيق، فارمن مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة قاصدي، مزاب-ورقلة، 22 أبريل 2003، ص. 35.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، مستوياتها، أنواعها، أسبابها والعوامل المؤثرة على درجاتها.

الفرع الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات منها:

-الربحية.

-تكلفة الصنع.

-الانتاجية الكلية للعوامل.

-الحصة من السوق...الخ.<sup>(1)</sup>

الفرع الثاني: مستويات التنافسية.

1- على مستوى الدولة: يمكن عموماً تعريف تنافسية الدولة (قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها).<sup>(2)</sup>

2- على مستوى قطاع الصناعة: وتعرف على أنها (قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هاته الصناعة).

3\_ على مستوى المؤسسة: وتعرف بأنها (القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد المهني في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا).

الفرع الثالث: أنواع التنافسية.

أهمها :

\_ تنافسية التكلفة او السعر: فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

(1) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد24، ديسمبر 2003، ص.10.

(2) تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005، ص.4 على الموقع:



-التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية والتي تعني النوعية والملائمة وتسييلات التقديم وعنصر الابتكارية.

-التنافسية الفنية: حيث تنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الرابع: أسباب التنافسية:

-ضخامة وتعدد الغرض في السوق العالمي، بعد ان انفتحت الأسواق امام حركة التحرير التجارية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

-وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية.

-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة.

-تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات

الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

-مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق الى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت امامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط.

#### الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على درجات التنافسية

شكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة على درجات التنافسية.

حدة المنافسة بالأسواق	مرونة الطلب على السلعة	درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالشركة
درجة التغلغل في السوق العالمي	نوع المنتج أو الخدمة	حجم الشركة ومركزها في السوق
	درجة التميز	التكنولوجيا
شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات	التميز السعري	مركز الشركة في السوق
	درجة تملك العلوم والتكنولوجيا المحلية	درجة تحكم الشركة في التغيرات البيئية

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000، ص.12

(1) مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4، من الموقع: 10:00 2016-06-25

فمن خلال الشكل أعلاه نجد:

العوامل الأكثر تأثيراً على درجات التنافسية والتي تؤثر فيها مباشرة تتمثل في:

- نوع المنتج أو الخدمة.

- درجة التميز التكنولوجي. - التميز السلي.

- مركز الشركة في السوق.

بينما باقي العوامل نجدها أقل تأثيراً من سابقتها، وهذا لا يعني إهمال أهميتها على العكس تماماً فالمؤسسة يجب أن تأخذ في الحسبان كافة وجميع العوامل، إنما لكل عامل أولوية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: التحليل التنافسي الصناعي.

إن تحليل التنافسية يعتبر ذا أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالتحليل التنافسي الصناعي.

### الفرع الأول: دراسة منافسة.

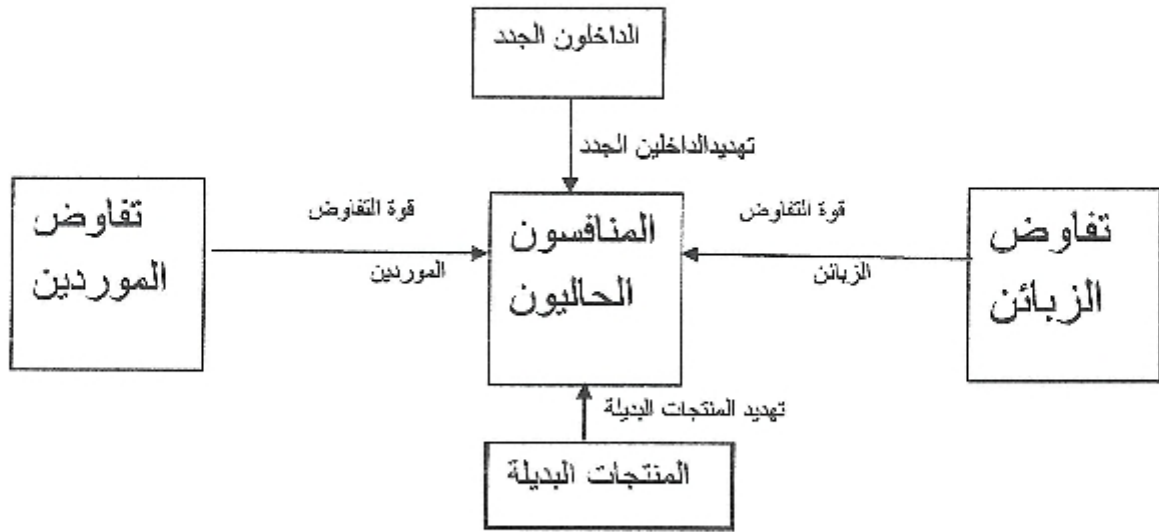
يعتبر تحليل المنافسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة وأنها ستركز على خلق فرص جديدة والتحكم فيها أي سبق الآخرين وليس اتباعهم.

أولاً: نموذج مايكل بورتر للقوى الخمس.

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في صناعة ماء، ماهي الى محصلة 5 قوى للتنافس.

(1) من إعداد الطالبة بناء على الشكل.

شكل رقم (2،2)، نموذج مايكل بورتر لتحليل القوى الخمس.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة،

القاهرة، 2003، ص. 150.

1- تهديد الداخول الجدد: لاحظ " بورتر " أن ربحية المنظمات تميل إلى الزيادة عندما تمنع منظمات أخرى من الخول إلى الصناعة وبالعكس فإن الداخول الجدد يمكن أن يمثلوا تهديدا للمنظمات القائمة في صناعة معينة، بسبب رغبة الداخول الجدد في الحصول على حصة سوقية، لهذا تسعى المنظمات القائمة وضة أو زيادة معوقات تمنع أو تعطل دخول المنظمات الأخرى ، ويحدد "بورتر" ست معوقات محتملة للدخول هي :

أ\_ اقتصاديات الحجم.

ب\_ تميز المنتج.

ج\_ متطلبات رأس المال.

د\_ الكلفة المستقلة عن اقتصاديات الحجم.

هـ\_ منافذ التوزيع.

و\_ سياسة الحكومة.

2- حدة المنافسة: كلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، والكثافة بين المنافسين تميل إلى أن تكون قوية وتكون ربحية الصناعة منخفضة عندما:

أ- لا يكون في الصناعة قائد واضح.

ب- يتنوع المنافسون في الصناعة.

ج- يعمل المنافسون بتكاليف ثابتة.

ديواجه المنافسون عوانق خروج عالية.

د-يمتلك المنافسون فرصة منخفضة لتمييز منتجاتهم.

وتواجه الصناعة عامة بين المنافسين عدة أشكال (تخفيض الأسعار، تقديم منتج جديد، حروب إعلانية...)، وتؤدي المنافسة الحادة بلا شك إلى تخفيض الربحية في الصناعة.

3-تهديد المنتجات البديلة: تمثل تلك السلع التي تبدو مختلفة لكنها تشبع نفس الحاجة.

4-قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جديدة ومنتجات بأحسن جودة، وتؤثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

أ-حجم المشتريات من القطاع.

ب-منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون.

ج-نمطية منتجات القطاع.

د-ضعف ربحية الزبائن.

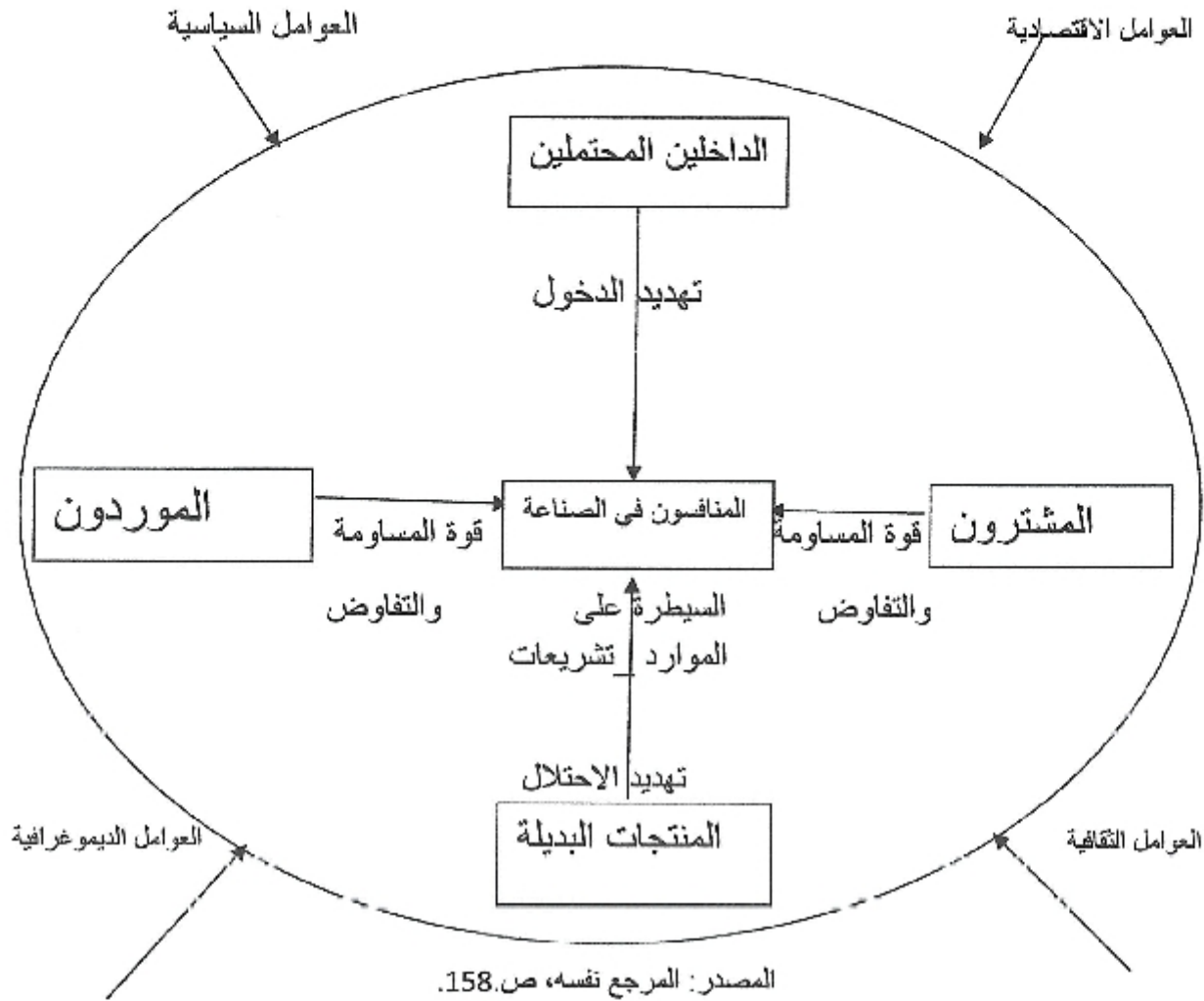
هـ-الزبائن يشكلون تهديداً للكامل الخلفي.

5-قوة تفاوض الموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين خلال تهديدهم برفع برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتريات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات، إذا لم يكن لديها المقدرة على استيراد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين. (1)

ثانياً: نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس.

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.128-

شكل رقم (2،3) نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس.



من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج السابق، نموذج قوى التنافس الخمس والذي قدمه "مايكل بورتر"، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يتسنى للمسيرين تعديلين على النحو التالي:

- التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى، ففي الدول النامية تأثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيتها، وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "مايكل بورتر".

- التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة. (1)

(1) : نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص.159

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية وإيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأنه لكل من استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.

• أنواع الاستراتيجيات التنافسية: نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها.

2- استراتيجية التمييز: تتلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم...

3- إستراتيجية التركيز: في ظل هذه الاستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وقاعدية، وقد تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة إنتاج منتجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين، أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا. (1)

### الفرع الثالث: المواقع التنافسية

• الموقع الأول: متصدر السوق

هناك متصدر تعارف عليه في أغلبية مجالات العمل، وهو يمتلك الحصة الأكبر في السوق، ويتفوق عادة على غيره من الشركات من حيث تقلبات الأسعار، طرح سلع جديدة في السوق، امتلاك مناطق توزيع السلع، ومن حيث نفقات تنشيط الترويج.

(1) المرجع نفسه، ص من 51-52-53-54-55

• الموقع الثاني: متحدي السوق

يجب على متحدي السوق أن يعرف أي المنافسين باتحادهم أولاً، وأهدافه الاستراتيجية، ويمكن أن يهاجم المتحدي قائد السوق، وهذه هي استراتيجية المخاطرة المرتفعة لكن لها احتمال المكسب المرتفع أيضاً، ويمكن أن يكون هدفها أخذ قيادة السوق، وبدلاً من ذلك يتحدى الشركات التي لها نفس حجمه أو الشركات الأصغر محلياً، أو في المنطقة التي يخدمها.

النقطة المهمة، يجب أن يختار المتحدي غريمه بعناية، ويكون لديه هدف يعرفه جيداً. <sup>(1)</sup>

• الموقع الثالث: الشركات المرافقة

ليست كل شركة من عداد العشرة الأوائل في العالم تطمح لمنافسة متصدر السوق يسمح المتصدر لأية محاولة " لإزعاجه " نون تحميله خسائر هامة، وإذا كانت الشركة المطالبة بالصدارة (تتوحد) للمستهلكين بتقديم أسعار متدنية لهم ومستوى عال من الخدمات أو إعطاء السلعة خواص جانبية أخرى، فإن المتصدر بهدف رد الهجوم قادر على تحقيق الشيء ذاته أيضاً وبسرعة، والمتصدر كما هي القاعدة أكثر تحملاً في الصراع من أجل المستهلكين، وبالتالي على الشركة المهاجمة أن تفكر مرتين قبل أن تقوم بمهاجمة المتصدر، لذلك يفضل العديد من الشركات ملاحقة المتصدر بدلاً من أن تنافسه مباشرة.

• الموقع الرابع: الشركات التي تقوم بتخديم فجوات السوق

في كل فرع صناعي تقريباً هناك شركات متخصصة في تخديم فجوات السوق، ودون السعي لتحقيق هدف السيطرة في كل السوق أو قطاعاتها الكبرى، فإن هذه الشركات تختار القطاعات المستهدفة في إطار القطاعات الأخرى الأكثر ضخامة، وهذه القطاعات غير الكبيرة التي تشكل فجوات السوق وغالباً ما تنصرف على هذا الشكل الشركات غير الكبيرة بمواردها المحدودة وأن الأقسام الصغيرة للشركات الأكثر ضخامة تتبع أيضاً استراتيجية تخديم فجوات السوق وتلجأ أحياناً إلى هذه الاستراتيجيات الشركات الضخمة أيضاً.

<sup>(1)</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترنج، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، سياسات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع،

والمعنى الأساسي هنا يكمن في أنه بفضل استراتيجية تخديم فجوات السوق، فإن الشركات التي تمتلك حصة غير كبيرة في كل السوق، تستطيع أن تكون مربحة جدا. (1)

### المبحث الثاني: أساس التنافس (الميزة التنافسية).

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافس الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم وتعريف الميزة التنافسية

• كذلك: "تعتبر عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها". (2)

• كما أشار "لي": "هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق". (3)

ومن هنا نستخلص التالي:

الميزة التنافسية تعني التفرد والتميز على الآخرين من خلال تقديم منتج أو خدمة يحققان الأرباح، حيث تنشأ الميزة من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، والابتكار بشكل مستمر، كما تنشأ من خلال استغلال القدرات والمهارات المتوفرة للمنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها.

### المطلب الثاني: أنواع، خصائص، محددات ومصادر الميزة التنافسية.

وفيما يلي نرد أهم الجوانب المتعلقة بكل من أنواع، خصائص، محددات، وكذا مصادر الميزة التنافسية.

(1). المرجع نفسه، ص.992

(2) عز الدين علي السويسي، مرجع سبق ذكره، ص.70



الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

يرى "مايكل بورتر" بأن الميزة التنافسية تنقسم الى:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، وللوصول الى هذا ينبغي عليها أن تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل:

1-مراقبة الحجم: حيث يمكن انتاج تشكيلة أوسع من المنتجات أو حيازة وسائل انتاج جديدة، أو حصة سوقية أكبر من تخفيض التكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف حجم الاستثمار الأمثل لتلبية التكاليف والذي يختلف حسب نوع النشاط وحسب خصائص السوق.

2-مراقبة التعلم: ذلك أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وعليه يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه الى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

3-مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها بشكل أفضل من جهة أخرى.

4-مراقبة اللاحق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5-مراقبة التوقيت: والمقصود هنا اختيار التوقيت المناسب للدخول في قطاع النشاط أو الخروج منه.

6-مراقبة الإجراءات: إذ تعتمد المؤسسة على تطبيق مجموعة من الإجراءات بصفة طوعية ودون حسابات دقيقة لتكلفتها نتيجة سوء فهم هذه الإجراءات ليكشف بعد ذلك تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعضها بسبب عدم جدواها اقتصادياً، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم

تخفيض التكاليف. (1)

ثانيا: ميزة التميز:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا توفرت لديها عوامل التفرد وهي:

أ- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارسها بها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، كثافة ومحتوى النشاط.

ب- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال عدة روابط موجودة وهي:

1- الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا لا تحدد أجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال التسريع في المعالجة.

2\_ الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

3\_ الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة أما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة.

ج- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخير عن الدخول مفيدا لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د- التموقع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموقع الملائم لأنشطتها.

هـ- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي باستطاعتها أن تكون مصدر للتميز (2)

(1) منير نوري، فاتح مجاهدي، دور الابتكار في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و17 نوفمبر، 2008، ص. 230.

(2) فريد راجب النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، القاهرة، ص. 123-124.

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة.
- 2- إن الميزات التنافسية تتم بالنسبية مقارنة بالمنافسين.
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة.
- 5- أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

### الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما:

- حجم الميزة التنافسية. - نطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية لذلك يمكن للمؤسسات المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.<sup>(1)</sup>

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. وكمثال عن ذلك: الاستفادة من تقديم تسهيلات الإنتاج مشتركة وخبرة فنية واحدة واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص.86.

القطاعات السوقية او المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق

ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة. (1)

### الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

إن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية متعددة، فهناك مصادر داخلية وأخرى خارجية.

#### أ-المصادر الداخلية:

أولاً: فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها:

1\_ الفرضيات: تتركز هذه النظرية على فرضيتين هما:

- التباين النسبي للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة<sup>1</sup>، وكمثال فانه يمكننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة الى أخرى لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة.

2\_ مرتكزات تطبيقها: يرتكز تطبيق هذه النظرية أساساً على:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية المالية والبشرية).

- لا يخرج ضعف موارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.

- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى الى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الاعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد. (2)

(1) Philip Salder, stratégie management, éd, édKogan, Great Britain and the united states, 2ème, 2003, p.182.

(2) www.idefi.cnrs.fr/management2004/c01.booto.ikioned-complet.pdf. 25-06-2016 16 :00

ثانيا: تصنيف موارد المؤسسة

1-الموارد الملموسة. (1)

2-الموارد غير الملموسة. (2)

-الجودة. (3)

-المعلومات. (4)

-التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل.

-المعرفة. (5)

3-الكفاءات: مجموع المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة. (6)

4-الشروط الواجب توفرها في الموارد:

- الندرة.

- القيمة.

---

(1) عبد الملك بن زهرة، الفكر الاستراتيجي التسيير من سمات الى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، ماي 2003، ص.116.

(2) الداوي الشيخ، التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وعرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس2004، ص.263.

(3) علي رحال الهام يحيياوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد3، مارس2001صص.43-44.

(4) سيد محمد جاد الرد، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التمييز، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 1998، 1، ص. 320.

(5) Totler. Atelier. Gestion de l'innovation : décider-mettre on oeuvre-déffuser, idition management société , paris.1998.p.189.

(6) Houcine rahim. Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algérienne. revu economié et management ,université abou baker belquayed-Tlemcen, 3mars2004,pp .236-237.

-التقليد.

-مدة الحياة.

-الحيازة.

ثالثًا: محدودية نظرية الموارد:

تعرضت هذه النظرية رغم إسهامها في تطور الفكر الاستراتيجي ومن بين هذه الإنتقادات (1):

-أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد، لكن لم تشرح أسبابه الذي ينتج عنه

تمايز في الأداء.

-النظر بقائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحثه ميدانيا غامضة، مما يعني النقص في الميدان

التجريبي .

-إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقصى من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي.

ب-المصادر الخارجية: والمتمثلة في (2):

- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:

1-مصادر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

• مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام ...

• مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا عالية، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا

لمجهودات تسويقية متراكمة، او علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة.

(1) موساوي أمينة، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءة بكامل لتحقيق الأداء

التميز. الكاتب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس

2005،ص.173.

(2) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،ص.8.

2- عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة. (1)

المطلب الثالث: اليات بناء الميزة التنافسية.

تحتاج المؤسسة لبناء ميزتها التنافسية ل:

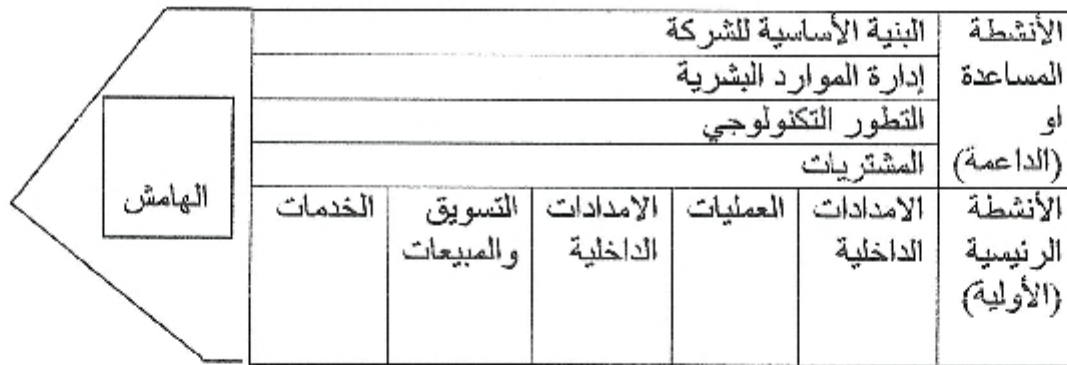
الفرع الأول: سلسلة القيمة كمصدر للتميز

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه ميشال بورتر عام 1985 في كتابه الشهير (الميزة التنافسية) أحد الأساليب في إدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وهو يهدف الى فحص ومحاولة تحسين الموقف التكاليفي للمؤسسة الاقتصادية، مما يضيف عليها نوعا من التميز.

أولاً: مفهوم سلسلة القيمة: (عدد النشاطات المرتبطة بعضها البعض وهي ضرورية لتصنيع البضائع والخدمات، تبدأ من الخامات والمواد الأولية وتنتهي في يد المستهلك النهائي).

ثانياً: أنشطة سلسلة القيمة.

شكل (2، 4). تحليل سلسلة القيمة.



المصدر: زكرياء مطلق النوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيانوري، الأردن، 2005، ص.137.

ويظهر الشكل رقم (2-4) مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المنظمة، التي سنحاول التعرف بكل منها في أدناه.

(1) طارق توير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002،

أ\_ الأنشطة الرئيسية (الأولوية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

1-الإمدادات الداخلية.

2-العمليات.

3-الإمدادات الخارجية.

4-التسويق والمبيعات.

5-الخدمة.

ب-الأنشطة المساعدة (الداعمة): مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:

1\_ المشتريات.

2\_ التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاجية الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة.

3\_ إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقيّة، حوافز وتقويم الأداء ....

4\_ البنية الأساسية والخدمات المساعدة: وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، تخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.

ثالثاً: أهداف سلسلة القيمة:

ويستعمل لتحليل سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف التالية:

1-تحسين فعالية المؤسسة.

2-تسيير التكاليف والقيمة.

3-التحكم في تكاليف الدعم.



### الفرع الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية

وهناك مدخلين أساسيين يمكن من خلالهما للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية، هما :

أ-مدخل البناء الداخلي: المنظمة ترى بأن تأخذ البيئة الداخلية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية.

ب-مدخل البناء الخارجي: إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساسا بدلا من التركيز على بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.<sup>(2)</sup>

### المبحث الثالث: دور التسويق الشبكي في رفع تنافسية المؤسسة:

للتسويق الشبكي دور فعال في تعزيز تنافسية المؤسسة ونلاحظ هذا من خلال:

#### المطلب الأول: التسويق الشبكي لخلق التميز في خدمة العملاء:

من العناصر والمكونات الواجب توافرها في البرنامج الناجح للتعامل مع العملاء في التسويق الشبكي ما يلي:

1-تبني اتجاهات إيجابية لخدمة العملاء:

- التكلم بوضوح وبشكل محدد.

- حاول أن تكون المعلومات المطلوبة متاحة أمامك.

- احرص على أن تظل مهذبا، لبقا، مبهجا، صديقا للعميل.

- اجعل من حاجات العملاء ومشكلاتهم اهتمامك الأساسي.

<sup>(1)</sup>Manborguen Renée.les opportunité de croissance.Ed : d'organisations, paris, 1999, p.206.

<sup>(2)</sup>M.porter : lavantage concurrentiel ;Dunond·Paris ;2000 ;p .36.

2- الإستجابة للعميل بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني.

3- بناء علاقة قائمة بالاهتمام المشترك:

- دع العميل يتحدث ويعبر عن مشاعره وربما حالات الغضب لديه.

- احرص على استنباط الحقائق والمعلومات من العميل

- تأكد من أنك تتفهم تماما مشكلة العميل او قضيته.

- ساعد العميل في توضيح المشكلة.

- ساعد العميل في تحديد احتياجاته وتوقعاته.

4- الرد على شكاوى العملاء ومشاكلهم بشكل مناسب.

5 إنهاء معاملة العميل بشكل مبهج وسار.

6- المتابعة. (1)

### المطلب الثاني: التسويق الشبكي لخلق التميز في جودة المنتج وتقديم التنوع فيه

#### الفرع الأول: التسويق الشبكي لخلق التميز في جودة المنتج

ازدادت أهمية التسويق الشبكي للمنتجات المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين، وأصبح المنتج المتميز هو الأساس للمفاضلة بين مؤسسة وأخرى. حيث تتشابه عروض جميع المؤسسات تقريبا في كافة المنتجات التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة المنتج أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو للمؤسسات عموما والشبكية على وجه الخصوص.

وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم منتج مميز للعملاء في أي مؤسسة ومنها تحقيق ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات، كما أن التكاليف تتخفض بسبب قلة الأخطاء، من ناحية أخرى فإن المنتج المتميز يتيح الفرصة لتقاضى عمولات وأسعار أعلى، ويمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالعملاء

(1) الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006،

وغير ذلك من المزايا.

فمن عديد المزايا التي يقدمها التسويق الشبكي:

- يعتبر أسرع طريقة لتوصيل المنتج إلى الزبون والعميل.

- جميع الأوقات مفتوحة لطلب المنتج وإيصاله.

- يقدم خدمة الضمان. التعبئة، الشحن، ومختلف الخدمات المصاحبة للمنتج.

- في التسويق الشبكي نجد الفجوة غير عميقة، أي جودة المنتج المتوقعة قريبة جدا الى الفعلية، وأحيانا تصل الى المطابقة.

- ومن أهم ما يميز التسويق الشبكي أنه يمارس حتى التسويق واحد لواحد.

### الفرع الثاني: التسويق الشبكي لخلق التميز في تقديم التنوع في المنتج.

إن هدف هذه المؤسسات الشبكية هو توفير السلع بالكميات المطلوبة «حجم الطلبية» عند الحاجة إليها "وقت التسليم" وفي أماكن مختلفة "المكان المناسب"، وعرض أنواع مختلفة من السلع البديلة أو المكملة "تشكيلة واسعة من السلع"، وذلك حسب رغبة وطلب السوق المستهدف، لذلك يمكن وصف مخرجات القناة التسويقية بأنها تتألف من حجم الطلبية، ووقت التسليم، والمكان المناسب، واتساع تشكيلة السلع المتاحة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: التسويق الشبكي لخلق التميز في تقليص التكاليف.

إذا كانت المنشأة تهدف الى تقديم سلع أو مواد للمستهلكين أو المستخدمين بأقل تكلفة، فإن إدارة التوزيع المادي تهدف الى ادخال تحسينات لتحقيق هذا الهدف، وتشتمل هذه التحسينات على تخفيض نوعين من التكاليف هما:

1- تكاليف التوزيع المنظورة.

2- تكاليف التوزيع الخير منظورة.

(1) من اعداد الطالبة

ويتضمن تكاليف التوزيع المنظورة نوعين من التكاليف هما:

- أ- تكاليف منظورة مباشرة وتشمل على تكاليف: النقل، التخزين، المناولة، إرسال أوامر الشراء...
  - ب- تكاليف منظورة غير مباشرة وتشتمل على تكاليف: الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون، التلف والتفادم، السرقة والضياع في المواد وضرائب الممتلكات على المخزون والمخازن.
- أما تكاليف التوزيع غير المنظورة التي قد تنشأ من فقد بعض فرص الربح نتيجة الإخفاق في شحن ونقل السلع في الوقت المحدد، والاحتفاظ بالكمية المناسبة، مما ينتج عنه تحول المستهلكين إلى شراء سلع المنافسين وإلغاء الطلبات وعدم رضا المستهلك في النهاية. (1)

---

(1) هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص. 262.

### خلاصة:

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على مزايا تنافسية، وإنما يتطلب منها السعي دوماً ويشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه، وأن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليصها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد المزايا التنافسية (فمن لا يتقدم يتقادم).

الفصل الثالث: دراسة

صيدانية مؤسسية (صالح صالح

لمواد التجميل والمواد شبه

الصيدلانية) -قائمة-

في الفصلين السابقين تناولنا الإطار النظري للتسويق الشبكي وتنافسية المؤسسة، وسنقوم في هذا الفصل بمحاولة تطبيق ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا وهي مؤسسة (صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية)، حيث تقوم بانتهاج التسويق الشبكي كسياسة من أجل تطوير قدراتها التنافسية وتحسين ميزتها التنافسية، من أجل مجابهة حدة المنافسة الموجودة في بيئة الاعمال، لذا سنتطرق في هذا الفصل الى 3 مباحث.

المبحث الأول سنتناول فيه تقديم المؤسسة (ميدان المؤسسة)، المبحث الثاني منهجية البحث الميداني أما المبحث الثالث سيكون فيه عرض نتائج المقابلة الخاصة للمؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان المؤسسة.

سنحاول من خلال السطور الموالية تقديم نبذة حول مؤسسة "صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية"، والتي قمنا بإجراء دراستنا الميدانية بها، وإبراز أهم وظائفها ومهامها، مع تقديم هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية"

مؤسسة "صالح صالح" مؤسسة تختص بإنتاج وتوزيع مواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية، من أجل تقديم مجموعة متنوعة ومتميزة من المنتجات تلبي احتياجات استهلاك السوق المحلية من (زيوت التجميل، صابون التجميل بأنواع متعددة، غاسول شعر، ملطف شعر، كريمات متنوعة للتجميل، مرطب البشرة، ياسمين، مواد تنظيف منزلية، طالك بيبي...).

فهي مؤسسة تنتمي الى القطاع الخاص، كائن مقرها الاجتماعي ب " مزرعة دبابي محمد، طريق بلخير، رقم 26-قائمة-".

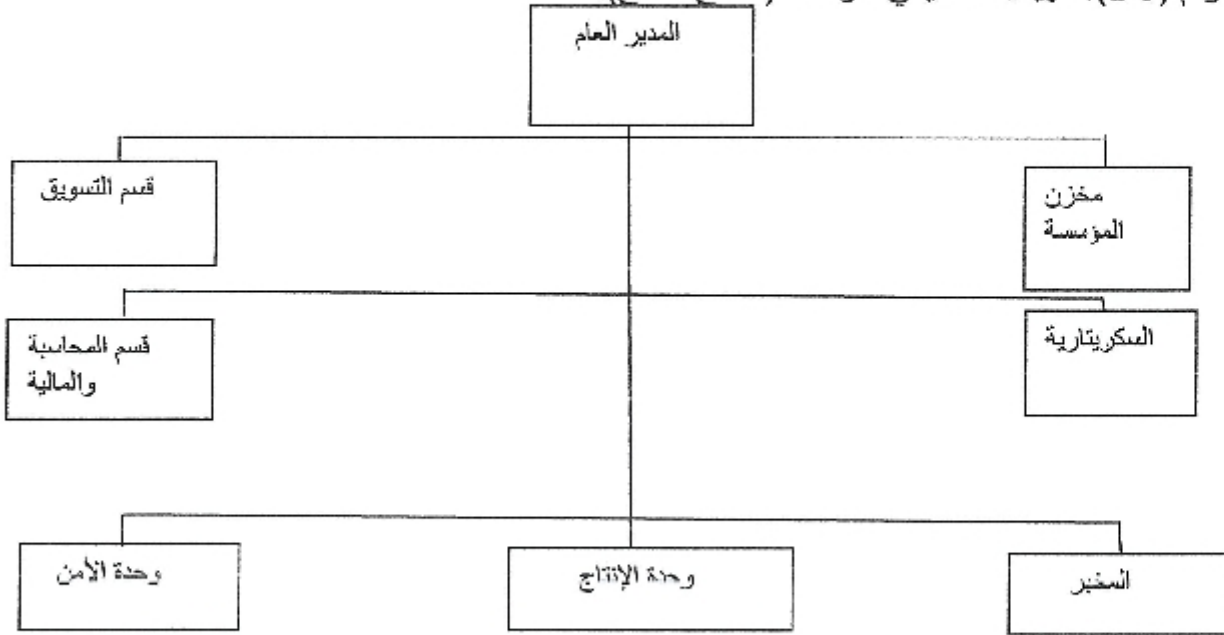
تأسست هذه الأخيرة على يد " الإخوة صالح صالح" في 7 ماي 1997، برأس مال قدره مليار سنتيم، ودون أن تعتمد على ديون تدعمها أو قروض حتى، بعدد عمال قدر آنذاك 7 عمال، والآن حاليا أصبح 40 عاملا، فهي في حالة تطور ونمو مشهودين.

حيث بدأت في تلك الآونة بإنتاج مواد التجميل فقط، والآن أضافت خطا جديدا وبمفردات عدة، ألا وهو المواد شبه الصيدلانية.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " صالح صالح "

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (صالح صالح):



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات المؤسسة.

- المدير العام: يوجد في أعلى الهيكل التنظيمي، وظيفته تسيير المؤسسة ومراقبة جميع الوظائف التي يقوم بها الموظفين.
- السكرتارية: تقوم باستقبال الزبائن والعملاء، واستقبال البريد، إضافة الى بعض الأعمال الإدارية الداخلية وتسجيلها في الحاسوب أو السجلات الخاصة.
- قسم المحاسبة والمالية: تهتم بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار، فعن طريقها تتحدد الوضعية المالية للمؤسسة في نهاية الدورة، كما تقوم بتسجيل جميع العمليات والمعاملات المالية والمحاسبية مع متعاملي المؤسسة.
- قسم التسويق: يقوم بالإشراف على الأعمال التجارية، متابعتها ومراقبتها، كما يعمل على بيع وتسويق المنتج النهائي والبحث عن أسواق جديدة.
- وحدة الإنتاج: تعمل على إنتاج مواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية، وتلبية متطلبات قسم التسويق وتحقيق أهدافه المبرمجة.
- وحدة الأمن: مهمتها الأساسية هي الرقابة على أمن وسلامة المؤسسة، وحسن سير المعاملات في جو خال من جميع المعوقات والمشاكل التي يمكن أن تكون.

- المخبر: يعتبر هذا القسم في المؤسسة ضروري جدا، لا يمكن الاستغناء عنه، إذ تعمل على متابعة، تقييم، وإصلاح كل ما تقوم بإنتاجه المؤسسة، حيث يحمل موظفو المخبر المسؤولية الكبرى عن سلامة المنتج.

- مخزن المؤسسة: تخزن فيه المواد الأولية، وجميع المواد التي تدخل في عملية التصنيع.

**المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة المعتمدة لدى مؤسسة 'صالح صالح'، خصائصها، آفاقها المستقبلية وطموحاتها:**

**الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية العامة المعتمدة لدى مؤسسة 'صالح صالح':**

تعتمد المؤسسة على استخدام الاستراتيجية التنافسية التالية، فهي تقوم باستخدام:

- استراتيجية قيادة التكلفة: حيث ونظرا لشدة المنافسة الموجودة في السوق، فإن المؤسسة مجبرة نوعا ما الى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، حتى يكون بوسعها مجابهة باقي المؤسسات في الميدان.

**الفرع الثاني: خصائص مؤسسة " صالح صالح "**

- حسن المعاملة مع الزبائن والعملاء، وقد اكتشفنا هذا من خلال الملاحظة.

- الثقة مع المتعاملين الاقتصاديين (أحيانا شيك ليس بالضروري عمولة).

- استخدام الاعلام الآلي في عملياتها التجارية.

**الفرع الثالث: آفاق المؤسسة المستقبلية وطموحاتها**

تسعى المؤسسة الى:

- الاستحواذ على أكبر حصة من السوق الجزائرية، والتغلغل في سوق التصدير، حيث لديها مشروع تحت الدراسة لتصدير منتوجاتها الى الشقيقة "تونس".

- تطوير مناهج جديدة للنمو، حيث لديها الآن مشروع قيد التنفيذ، بناء وحدة لنفخ البلاستيك

(عبوات بتصميم خاص لمواد التجميل الخاصة بالمؤسسة)، في بلدية النشماية-قلمة-.

- شراكات مميزة مع الموردين.

- تقديم مجموعة واسعة من المنتجات بأسعار تنافسية مصحوبة بالموثوقية، الجودة، والكفاءة.

- ادخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية.

### المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة مؤسسة " صالح صالح"، وقد مضى على تأسيسها عشرون سنة، حيث جمعت المعلومات والبيانات من أفراد مجتمع الدراسة بالمؤسسة (المدير، مسؤول المبيعات) عن طريق المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات المجمعة، وللدرد على أي طروحات واستفسارات قد تثار حول هذه الأخيرة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

لقد اخترنا أن تكون هذه الدراسة على مؤسسة "صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية"، حيث تم اعتماد المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة المتمثلة في ' المدير والمكاتبير (مسؤول المبيعات) ' للدرد على مجموع أسئلتنا المصاغة حول البحث.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع الذي ندرسه، ومن أجل جمع البيانات اللازمة لاختيار فرضيات البحث وتحليلها، فسنعتمد على المقابلة، الوثائق والسجلات الميدانية ان وجدت، هذه الأدوات التي تكمل بعضها في الحصول على المعلومات المرغوية.

1-الملاحظة العلمية.

2-المقابلة: وقد ساعدتنا هذه الوسيلة كثيرا في الحصول على معلومات من المسؤولين حول مدى اهتمامهم بالبيع عبر الشبكات، وكذا الدور الذي يلعبه التسويق الشبكي في خلق قدرة تنافسية للمؤسسة.

3-الوثائق والسجلات: حيث تعتبر من أهم الأدوات المكملة للوسائل المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات.

### المطلب الثالث: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع، والوصول الى النتائج المتوخاة من البحث.

وباعتباره المنهج المناسب في دراستنا والذي يهدف الى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة، وباستخدام المقابلة التي أكدت لهذا الغرض.

### المبحث الثالث: تحليل المقابلة

سنقوم في هذا البحث بالتركيز على أسلوب جمع المعلومات المتبع في الدراسة الميدانية والذي كان عن طريق المقابلة الشخصية ثم تحليل نتائجها للخروج بنتائج الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: أساليب جمع المعلومات

اعتمدنا لجمع البيانات على عدة أساليب أهمها المقابلة والملاحظة.

- اعداد دليل المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلة الشخصية احدى الوسائل الشخصية بين المستقصي والمستقصي منه بهدف الحصول على بيانات أولية وأكثر موضوعية تخدم الموضوع، ولهذا الغرض قمنا بإعداد قائمة من الأسئلة كدليل المقابلة وجاءت حاصلة لـ 20 سؤال، وقسمت الى 3 محاور كما يلي:

**المحور الأول:** يتطرق باعتماد المؤسسة على التسويق الشبكي اعتمادا كبيرا.

**المحور الثاني:** متعلق بكيفية توزيع المؤسسة لمنتجاتها شبكيا.

**المحور الثالث:** ويخص القدرات المملوكة والاستراتيجيات التنافسية المعتمدة لدى المؤسسة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بما أن مؤسسة (صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية) محل دراستنا الميدانية، لاحظنا أن اهتمامها بالتسويق الشبكي واعتمادها على امتلاك مزايا تنافسية في تقديم منتجاتها في مستوى حسن.

وقصد التعمق في دراسة أثر التسويق الشبكي على تنافسية مؤسسة (صالح صالح) بطريقة أكثر مصداقية لجأنا الى طريقة دراسة تعتمد على أسلوب المقابلة الشخصية، وهو أحد الأساليب العلمية التي قد تمكنا من الوصول الى النتائج التي لم نستطع بلوغها نظريا.

فاعتمدنا في مقابلتنا مع المدير ومسؤول المبيعات (سكرتير) للمؤسسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة وفي ما يلي سنحاول تحليل نتائج هذه المقابلة:

### المحور الأول: اعتماد المؤسسة على التسويق الشبكي اعتمادا كبيرا.

1- هل تتبنون في مؤسستكم الفكر التسويقي والتوجه نحو الزبون؟

كانت إجابة مسؤول المبيعات ب: أكيد، لأن الفكر التسويقي هو الخطة المنظمة للعملية الإنتاجية والبيعية للمؤسسة، وتجعلها تصاوب نحو الهدف المنشود والغايات المرغوبة، أما التوجه نحو الزبون فهو أكيد أيضا لأنه في التسويق الحديث أصبح الزبون هو الملك.

2- إلى أي مدى تتبنى مؤسستكم وتعتمد على التسويق الشبكي في إيصال المنتجات الى الأسواق؟

كانت إجابة مدير المؤسسة ب: الى مدى شبه كلي، لكن تقع هناك حالات تعامل مع الزبائن مباشرة .

3- هل لمؤسستكم شبكة توزيعية متطورة تهتم بتوزيع منتجاتكم الى الأسواق.

أجاب مدير المؤسسة ب: شبكة التوزيع ليست بمتطورة إلى الحد الكبير، لكن منظمة وتعمل بجدية، إخلاص وتفاني في العمل.

4- هل شبكة التوزيع المعتمد عليها لها أثر كبير في زيادة ربحية المؤسسة وحصتها السوقية؟

كانت كذلك الإجابة من مدير المؤسسة: أكيد أن كمية منتجات المؤسسة التي تصل إلى الأسواق مرهونة بجدية وانضباط عمال شبكة التوزيع، وكذا مدى إعطائهم وتقديمهم لصورة جيدة عن منتجاتنا، وهذا يتوقف على كفاءتهم ومهارتهم (إقناع، قدرة تفاوضية...).

5- هل تساعد شبكة التوزيع على توفير المعلومات التي تساعد المؤسسة على تحسين المنتجات؟

فأجاب مسؤول المبيعات: نعم، لأن عمال شبكة التوزيع هم الأكثر احتكاكا بالسوق والزبون، أي أن أي انتقاد أو مدح حول منتجنا يصل إلى عمال شبكة التوزيع بالدرجة الأولى.

6- هل الشبكة المتعامل معها يمكن زيادتها بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؟

أجاب المدير: بطبيعة الحال بزيادة الحصة السوقية معناه زيادة الطلب على منتوجنا، وهذا حتما سيؤدي إلى وجود ضغط على تلبية الطلبات الكبيرة، مما يحتم ويفرض علينا زيادة شبكتنا التوزيعية للفصل في الأمر.

7- هل يوجد لديكم تسويق واحد لواحد؟

أجاب المدير: غير موجود لدينا لأنه يصعب شخصنة العرض نظرا لطبيعة الإمكانيات المحدودة نسبيا.

8- هل تؤمن مؤسستكم بأهمية التسويق الشبكي؟

أجاب المدير: أكيد نؤمن بأهميته، لما يحققه من مكاسب ومزايا لنا ولعملاء.

### المحور الثاني: كيفية توزيع المؤسسة لمنتجاتها شبكيا.

1- ماهي أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند القيام بعملية التوزيع؟

فأجاب المسؤول: في بعض الأحيان ينضم إلى شبكة التوزيع اشخاص جدد، وبطبيعة الحال تكون مهارتهما الإقناعية والتفاوضية في الأغلب محدودة، يحتاجون إلى وقت لتطويرها، وهذا يؤثر سلبا على تصريف منتوجاتنا.

2- هل يعتبر التوزيع في التسويق الشبكي قناة توزيع سريعة ورفيعة بالنسبة للزبائن؟

أجاب المسؤول: أكيد فالتسويق الشبكي اختصر عدة مراحل مقارنة بالتسويق التقليدي (تجار الجملة. تجار التجزئة...)، فهو بذلك مختصر للوقت والتكلفة.

### المحور الثالث: القدرات المملوكة والاستراتيجيات التنافسية المعتمدة لدى المؤسسة.

1- هل تتميز مؤسستكم بمنتجاتها؟

أجاب المسؤول: أكيد سعر معقول + جودة جيدة.

2- هل لدى مؤسستكم توجه واضح للعمل على تحسين قدرتها وتحقيق مزيد من الجودة والتميز؟

أجاب المدير: نعم أكيد، فهي تعمل كذلك ولذلك.

3- هل المؤسسة تتميز بالاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين؟

أجاب المسؤول: أكيد فالمؤسسة تتميز بالانضباطية والالتزامية في تسليم طلبياتها في المواعيد المحددة.

4- هل المؤسسة لديها قدرات مالية، بشرية ومادية كبيرة؟

أجاب المدير: نظرا إلى أن المؤسسة حديثة العهد بالنشأة، فهي لا تمتلك قدرات مالية، بشرية ومادية كبيرة كالمؤسسات الكبرى والعلاقة التي تنشط في السوق، إلا أنها تسعى وتعمل لأجل ذلك.

5- هل للمؤسسة براءات اختراع لماركات ومنتجات،" مخابر لابروكود"، وتقوم في بعض الأحيان بشراء اسم لماركات مشهورة " روجيلا "

أجاب المسؤول: نعم، بالرغم من أن مؤسستنا كما قلنا انفا حديثة النشأة الى أن لديها براءات اختراع لماركات ومنتجات.

6- هل للمؤسسة حصة سوقية مقبولة؟

أجاب المدير: نعم للمؤسسة حصة سوقية مقبولة، وهي تسعى لمشروع بصدد التنفيذ لتصدير منتوجاتها الى تونس، أي أنها لاقت قبولا حسنا على المستوى المحلي، لذلك تسعى الى التصدير.

7- هل للمؤسسة كفاءات واطارات بشرية فعالة؟

أجاب المدير: أكيد، وخاصة على مستوى المخبر الذي يحتاج لأهل التخصص.

8- هل للمؤسسة أسلوب تسيير مرن يسمح بالاستجابة لتغيرات المحيط؟

أجاب المسؤول: نعم، في حدود الإمكانيات المتاحة طبعاً، فاذا ما كانت التغيرات الحاصلة تحتاج الى ذات تكنولوجيا عالية ومعقدة ورأس مال كبير.

9- هل تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات على منتوجاتها بشكل دوري؟

أجابنا المدير: نعم، وهذا لكسب ولاء الزبائن، وجذب زبائن جدد.

كما أن مؤسستنا دائما تسعى لتوسيع تشكيلتها من المنتوجات، فهي الآن تسعى لإضافة خط جديد(الخطور).

10- هل الشبكات التسويقية الخاصة بالمؤسسة تساعد على تحسين القيمة المقدمة للمستهلكين؟

أجابنا المسؤول: نعم، فلشبكتنا التسويقية القدرة على شرح وتقديم والايفاء بالمعلومات اللازمة والكافية حول طريقة وكيفية استعمال منتوجاتنا، وذكر محاسنها على الوجه الأمثل والأكمل.

11- هل تعتبر الشبكات التسويقية للمؤسسة كميزة تنافسية تتميز بها الشركة؟

أجاب المدير: أكيد من دون شك، فاليوم أصبح وأضحى التنافس والصراع القائم بين المؤسسات وخاصة الشبكية، على من يملك شبكة توزيعية كفاءه (ذات مهارات وقدرات تفاوضية وإقناعيه...) وذلك لما لها من وقع في استقبال المنتج لدى المستهلك وكسب رضى العميل وحتى ولائته.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال عرض تحليل محاور المقابلة الشخصية يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

1- تبين النتائج المتحصل عليها من مؤسسة (صالح صالح) أنها تقدم منتجات عبر الشبكات التوزيعية بشكل أوفر لأن لديها وعي كبير بأهمية هذه السياسة التسويقية في وقتنا الحاضر في بيئة الاعمال التي تكثر فيها المنافسة، فهي تؤمن بأهمية التسويق الشبكي.

وعليه اذن نستطيع القول بأن الفرضية الأولى محققة، لان المؤسسة تتبنى وتعتد على التسويق الشبكي كأداة لانسياب وايصال منتجاتها الى العملاء.

2- أما في ما يخص تكلفة أداء القنوات التوزيعية مقارنة بأداء القنوات التقليدية فهي مختلفة من ربح الوقت، الجهد والمال لكل من العميل والمؤسسة.

3- في ما يخص إمكانيات المؤسسة في شخصنة العروض فهي غير قادرة على ذلك بسبب محدودية الامكانيات المادية والبشرية.

4- العلاقات الوثيقة بين المؤسسة والعملاء يمكن أن تجعل الأسعار مرنة وذلك لوفاء الزبائن لها.

5- تستطيع المؤسسة التفاعل مع انتقادات وطروحات الزبائن حول منتجاتها، وبذلك تستطيع احداث تغييرات وتحسينات على منتجاتها، وهذا راجع الى كم المعلومات التي توفرها شبكة التوزيع عن الأسواق والمنتجات.

6- من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة في توزيع المنتجات هي درجة تدريب وتكوين رجال البيع (الخبرة المهنية) وكيفية تعاملهم مع العملاء.

7- المؤسسة تهدف الى استهداف أسواق جديدة سواء محليا أو غير ذلك، وبذلك تأمل في تكبير وتوسيع شبكتها التوزيعية، وذلك لاستهداف أكبر شريحة من المتعاملين.



8- تمتلك المؤسسة شبكة توزيعية منضبطة، ملتزمة وتعمل بتقاني وهي تساعدها وبشكل كبير على بلوغ أهدافها المنشودة.

9- تبين لنا أن المؤسسة محل دراسة تعتمد على استراتيجيات، سياسات، توجهات تسويقية معاصرة (منتج ذو جودة وسعر معقول، التفاعل مع الزبائن والعملاء، المعاملة الحسنة لعملائها، الثقة، الانضباط، الالتزام، امتلاك براءات اختراع لماركات ومنتجات، امتلاك أسلوب تسيير مرن، ادخال تحسينات دورية على المنتجات ...) وهي ترقى الى الاعتماد الجديد في هذا مستقبلا، أخذاً ذلك كمعيار يميزها عن نظيراتها من المؤسسات المنافسة.

وبذلك نصل الى أن الفرضية الثانية محققة، لأن المؤسسة محل الدراسة تهتم باكتساب مزايا تنافسية. 10- المؤسسة تؤمن كل الايمان أن امتلاك شبكة توزيعية متطورة يعتبر الحد الفاصل بينها وبين منافسيها، فهذه الأخيرة جهات من المؤسسة تستهدفها شريحة سوقية معاكسة، تماك حصبة سوقية مقبولة، رضى الزبائن عن منتجاتها، ولاء العملاء...

ومن هذا نصل الى أن الفرضية الثالثة كذلك محققة، لأنه توجد علاقة ارتباط قوية ووثيقة بين التسويق الشبكي والميزة التنافسية.

## خلاصة:

تعتبر مؤسسة (صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية) بأن التسويق الشبكي سياسة فعالة في تلبية احتياجات العملاء والارتقاء الى مستوى توقعاتهم، حيث تعتبر هذا الأخير هو المصدر الرئيسي في اكسابها ميزة تنافسية تفصل في نجاحها أو فشلها، في مجابهة حدة المنافسة ومواكبة سرعة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال.

فنرى أن التسويق الشبكي بالرغم من أنه مازال لم يعرف رواجاً مقارنة بالانتشار الذي عرفه في دول متقدمة، الى أنه في الطريق السيار الى ذلك، حيث نرى أن المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بدأت في انتهاج هذه السياسة في الآونة الأخيرة، وهذا لما له من أثر إيجابي في رفع تنافسية المؤسسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التسويق الشبكي على تنافسية المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، حيث قسمت الدراسة الى قسمين، القسم الأول النظري يتعلق بالتسويق الشبكي وتنافسية المؤسسة، والقسم الثاني تطبيقي يتمحور حول تطبيق هذا الأخير بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية ومدى وقعه على تنافسيتها، حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة (صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية) حيث تم ذلك عن طريق المقابلة الشخصية والقيام بتحليل الإجابات التي تحصلنا عليها، وقد أوضحت الدراسة أبعاد الدور الذي يلعبه التسويق الشبكي على تنافسية المؤسسة، وخلصت الدراسة الى تبيان أن استخدام التسويق الشبكي في المؤسسة محل الدراسة يؤثر الى مدى كبير جدا على تنافسيتها الى مدى بعيد.

وقد كانت الإجابة على ضوء ما توصلنا اليه من نتائج الدراسة: أن المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الإنتاجية الجزائرية بصفة عامة قد احتضنت وتبنت ثقافة ما يسمى بالتسويق الشبكي، وبدأت هذه الثقافة بالتوسع والانتشار في المحيط المؤسساتي الجزائري، بعد أن كانت حكرا في الأوساط الغربية. وبهذا تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث والذي كان بالصيغة التالية:

(هل يمكن للتسويق الشبكي تعزيز تنافسية المؤسسة؟).

ويمكن تلخيص أهم النتائج المتحصل عليها في النقاط التالية:

### نتائج الدراسة النظرية:

- 1-للتسويق الشبكي أهمية في ترويج المنتجات، فالشبكة التوزيعية هي الكفيلة بذلك، أي أنه في غنى عن الإعلان، الأشهار.
- 2-للتسويق الشبكي هو تحديد وعرض حاجات الزبائن بشكل يعود على المؤسسة بالأرباح وذلك باستخدام الشبكات التوزيعية.
- 3-الشبكات التوزيعية تهدف الى التعريف بالسلعة، وتعزيز صورتها من أجل اثارة الرغبة ودفع الزبائن الى شرائها.
- 4-للتسويق الشبكي أهمية كبيرة في اختصار الوقت، الجهد والتكلفة.

## الخاتمة

5- أصبحت المنافسة من السمات الرئيسية والمميزة التي يليها اقتصاد السوق، وبات من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء البحث عن رؤية جديدة تؤهلها لضمان المنافسة وضمان البقاء.

6- لا وجود لمجابهة المنافسة، دون وجود شبكة توزيعية متطورة ذات اعتمادية.

نتائج الدراسة الميدانية:

1- تمتلك مؤسسة (صالح صالح) لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية) تنافسية لا بأس بها بفضل اعتمادها على التسويق الشبكي وإعطائها أهمية له.

2- تعتمد مؤسسة (صالح صالح) اعتمادا كبيرا على التسويق الشبكي في تصريف منتجاتها للرفع من تنافسيتها، لكن ذلك يبقى غير كاف، فعدم استغلالها وادخالها للوسائل والتقنيات المتطورة التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة التي توافرها المؤسسات العملاقة اليوم، يفوت عليها فرصة كبيرة الا وهي منتج ممتاز + شبكات توزيعية متطورة = تنافسية عالية.

3- تهمل مؤسسة (صالح صالح) جانب كبير من المستوى العلمي للموظفين، الذي ربما كان عاملا في ادخال أفكار علمية جديدة (ابداع، ابتكار، اختراع ...) تضيف تحسينات على المنتج وتصميمات جديدة مميزة.

4- هناك حاجة واضحة من قطاع التسويق الشبكي ادى حيزه الدراسة.

- التوصيات والمقترحات:

1- دعم المؤسسات الجزائرية الإنتاجية بوسائل انتاج تكنولوجيا حديثة توافر التطور السائر من أجل تقديم الأفضل للسوق.

2- زيادة الوعي بأهمية التسويق الشبكي، والنظر مستقبلا في العمل به وتعميمه، لما في ذلك من مزايا إيجابية على المؤسسة والعميل.

3- على مؤسسة (صالح صالح) إعادة النظر في سياسة التوظيف (توظيف أشخاص لهم مؤهلات علمية عالية)، وكذلك الاستعانة بالإطارات المتخرجة من الجامعة ذات الاختصاص.

4- على مؤسسة (صالح صالح) فتح قسم تكوين للعاملين تابع للمؤسسة.

### -آفاق مستقبلية:

وعلى ضوء دراستنا نفتح الافاق للتعلم أكثر في هذا الموضوع الجديد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية من خلال المواضيع التالية:

1-تقييم أداء التسويق الشبكي في المؤسسة.

2-العلاقة بين استخدام التسويق الشبكي وتخفيض التكاليف المنظورة وغير المنظورة .

## قائمة المراجع

## الكتب بالعربية:

- 1- الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 2- زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 3- عزالدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، الطبعة العربية، 2014.
- 4- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 5- نبيل، خلبا، مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكهين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
- 6- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة 1998.
- 7- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة ، 2000.
- 8- فريد راجب النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، القاهرة.
- 9- فيليب كوتلر، جاري ارمسترنج، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، سياسات التسويق ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007.
- 10- طارق توير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر) ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2002.
- 11- هاني حامد الضمور ، إدارة قنوات التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999.
- 12- كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.



## الكتب بالأجنبية:

- 1- Manborguen Renée. **les opportunité de croissance**. Ed : d'organisations, paris, 1999.
- 2-M.porter : **l'avantage concurrentiel** ;Dunond,Paris ;2000 .
- 3 -philip Salder, **stratégique managmente**, éd, édKogan,Great Britain and the united states ,2éme, 2003 .
- 4- Totler. Atelier. **Gestion de l'innovation : décider-mettre on oeuvre-déffuser**, idition management société, paris, 1998.

## المذكرات .

- 1-مسعود طحطوح , أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بخصص تسويق ،جامعة الحاج لخضر - باتنة-،2008-2009

## المجلات .

- 1-سيد محمد جاد الرد، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التمييز، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جاسعة عين شمس، القاهرة، العدد1،1998.
- 2- عبد الملك بن زهرة، الفكر الاستراتيجي التسيير من سمالت الي نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، ماي 2003، ص.116.
- 3-علي رحال الهام يحياوي، الجودة والسوق، مجلة افاق، العدد3، مارس2001.
- 4-محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد24، ديسمبر 2003.

## المجلات بالأجنبية :

- 1- Houcine rahim. Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PNE Algérienne, revu economié et management, université abou baker belquayed-Tlemcen,3,mars2004.

## المؤتمرات .

- 1-الداوي الشيخ، التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وعرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 2- شاكرك تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، "ان المصارف ديناصورات تواجه الانقراض"، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان "نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية"، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الادارية والمالية، قسم التسويق، 4-5 تموز 2007
- 3-منير نوري، فاتح مجاهدي، دور الابتكار في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة الى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و17 نوفمبر، 2008.
- 4-موساوي امينة، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءة بكامل لتحقيق الأداء المتميز. الكاتب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.
- 5-كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 22أفريل 2003.

## المواقع الالكترونية:

- 1- [in://http://ar.wikipedia.org/wiki/تسويق شبكة](http://ar.wikipedia.org/wiki/تسويق_شبكة)
- 2- [in:copyright©2015التسويق الشبكي Designed by in Motion HostingReview Host Gator coupon 2012.costumes2012 .Top Toys.](http://www.motionhosting.com)
- 3- [in:inasfathy.blogspot.com /p/blog-page-6193.html.](http://inasfathy.blogspot.com/p/blog-page-6193.html)
- 4- [www.pdfactory.com.](http://www.pdfactory.com)
- 5- [in :http://ar-ar.facebook.com](http://ar-ar.facebook.com)
- 6- [in :mlmrvl.blogspot.com/ # 1](http://mlmrvl.blogspot.com/#1)
- 7- [Nworkmarketing.blog spot.com/p/blog-page-28.html](http://Nworkmarketing.blogspot.com/p/blog-page-28.html)
- 8- [in :www.4lifema.com](http://www.4lifema.com)

9- تقرير التنافسية العالمي لعام 2005/2006، ص.4 على الموقع

<http://www.Comptitiveness.org.jo/arabic/files.JCR2005.pdf>

10- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4، من الموقع :

<http://www.univ-chlef.dz/renaf/arabic-renaf-N-04/arabic-02.pdf>

11- [Eco.au.edu/ccofacultis/wp-content/.../28doc](http://Eco.au.edu/ccofacultis/wp-content/.../28doc)

12- [www.idcfi.cnrs.fr/management2004/c01.booto.ikioned-complet.pdf](http://www.idcfi.cnrs.fr/management2004/c01.booto.ikioned-complet.pdf).

المطابق



Département des Sciences  
Commerciales

قالمة، في 04/05/2016

الرقم: .....  
تاريخ: 04/05/2016

إلى السيد (ة): .....  
مدرس / مديرة /  
قالمة -

الموضوع: مذكرة إجراء ترميم

نحن السيد رئيس قسم العلوم التجارية نشهد بأن:

الطالب (ة): .....  
مسجل (ة): .....  
في حاجة لإجراء ترميم في مؤسستكم لأحد معلومات حول الموضوع التالي:  
.....  
.....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة على قبوله لتحقيق هذه الغاية

ولكنم منا فائق الاحترام

رئيس قسم العلوم التجارية

رئيس قسم العلوم التجارية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
الدكتور: خروف مختار

الى السيد: مدير مؤسسة "صالح صالح"

الموضوع: دليل المقابلة.

في إطار تحضير منكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، تقنيات البيع وعلاقة الزبون، قمنا بإعداد دليل المقابلة أسفله المتعلق بموضوع "أثر التسويق الشبكي على تنافسية المؤسسة"، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة أسفله.

وشكرا مسبقا.

دليل المقابلة:

المحور الأول: اعتماد المؤسسة على التسويق الشبكي اعتمادا كبيرا.

- 1- هل تتبنون في مؤسستكم الفكر التسويقي والتوجه نحو الزبون؟
- 2- إلى أي مدى ننبنى مؤسستكم وتعتمد على التسويق الشبكي في إيصال المنتجات إلى الأسواق؟
- 3- هل لمؤسستكم شبكة توزيعية متطورة تهتم بتوزيع منتجاتكم إلى الأسواق .
- 4- هل شبكة التوزيع المعتمد عليها لها أثر كبير في زيادة ربحية المؤسسة و حصتها السوقية؟
- 5- هل تساعد شبكة التوزيع على توفير المعلومات التي تساعد المؤسسة على تحسين المنتجات؟
- 6- هل الشبكة المتعامل معها يمكن زيادتها بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؟
- 7- هل يوجد لديكم تسويق واحد لواحد؟
- 8- هل تؤمن مؤسستكم بأهمية التسويق الشبكي؟

المحور الثاني: كيفية توزيع المؤسسة لمنتجاتها شبكيا.

- 1- ماهي أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند القيام بعملية التوزيع؟
  - 2- هل يعتبر التوزيع في التسويق الشبكي قناة توزيع سريعة ورخيصة بالنسبة للزبائن؟
- المحور الثالث: القدرات المملوكة والاستراتيجيات التنافسية المعتمدة لدى المؤسسة.
- 1- هل تتميز مؤسستكم بمنتجاتها؟
  - 2- هل لدى مؤسستكم توجه واضح للعمل على تحسين قدرتها وتحقيق مزيد من الجودة والتميز؟
  - 3- هل المؤسسة تتميز بالاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين؟
  - 4- هل المؤسسة لديها قدرات مالية، بشرية ومادية كبيرة؟
  - 5- هل للمؤسسة براءات اختراع لماركات ومنتجات؟
  - 6- هل للمؤسسة حصة سوقية مقبولة؟
  - 7- هل للمؤسسة كفاءات واطارات بشرية فعالة؟

## -الملخص:

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادي اليوم تغيرات متعددة، حيث تتطور فيه التقنية، ويتضاعف فيه المتنافسون باستمرار، ولهذا فعلى المؤسسة ان لا تبقى بمعزل عم تأثير هذه التغيرات، الامر الذي يحتم عليها البحث، الاهتمام والتركيز على ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون ذلك الى اذا حازت على مصادرها والعمل على ترميتها.

وتبين دراستنا بأن التسويق الشبكي أحد أهم السياسات والمصادر الفعالة للرفع من قدرة المؤسسة التنافسية واكسابها عدة مزايا (الشبكات التوزيعية).

وانطلاقا من هذا فان مؤسسة (صالح صالح لمواد التجميل والمواد شبه الصيدلانية) تعتمد بشكل شبه كلي على التسويق الشبكي في تحقيق ذلك.

الكلمات المفتاحية: التسويق الشبكي، الشبكات التوزيعية، التنافسية، الميزة التنافسية.