

انعكاس الأزمة السورية على آلية العمل في منشآت الصناعات  
الغذائية وإدارة وتطوير منتجاتها  
دراسة تطبيقية في شركة رباط للمعلبات  
" دلتا فودز "

**The Syrian crisis reflection on work mechanism in food  
industry institution and the management and development of  
its products**

**( An Empirical Study in Rabbath canning industry)**

**"Delta Foods"**

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
الإدارة التنفيذية

إعداد الطالبة  
أريج محمد اسامة تلو

إشراف الدكتور: راتب البلخي

العام الدراسي 2017-2018



## الإهداء

اهدي نجاحي وتعبى وباقات من الورود العطرة:

إلى الرجل الأول في حياتي وسندي و نيراسي ومن لا يوجد شيء يرد فضله علي، لمن جعل من وجودي ونجاحي قضية حياته إلى محط أمني

### والدي الغالي

إلى منارة حياتي وهالة الحنان والقوة التي تحيط بي منذ ابصرت النور

إلى من ابكاني صبرها علي حتى وصلت إلى ما أنا عليه، الطاهرة وقديستي الأعلى

### أمي سونيا النفوري

إلى عزوتي ومن يتراقص قلبي فرحا بنجاحاتهم ومن افتخر واعتز بهم وإلى أئمن لؤلؤتين في تاج نجاحي

### أخوي محمد وأعيد

إلى سكني ومسكني وسكينتي وسكوني وضلعي الثابت الذي لا يميل، نور عيوني، توأم الروح وأعلى ما هداني الله

### زوجي الحبيب أحمد قاضي أمين

إلى من رافقني في طريق الطموح والتعثر والنهوض من جديد

### جدتي الغالية

### أخوالي خالتي عمومي وعماتي

إلى من كان الدرب برفقتهم روضة جميلة ومن ذلوا في طريقي أكبر العقبات

### رفاق الدرب والدراسة

للحلم بقية ...



## كلمة شكر وتقدير

أشكر الله ... شكرا يليق بجلالة وجهه

الذي وهبني الصحة والقوة والإرادة والتوفيق لإتمام هذا البحث.

وأقدم بالشكر الكبير والامتنان لإدارة المعهد وكل الأساتذة الكرام لما قدموه من العون والنصح والتوجيه إلى جانب المعارف والعلوم.

والشكر العميق للدكتور راتب البلخي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وما قدمه من اهتمام وجهد واقتراحات قيمة خلال فترة الإعداد.

وأود أن أشكر بشكل خاص عائلتي وجميع العاملين في شركة دلتا ممثلة بالأساتذة ناجي رباط وراغب صليبي وشارل شابو الذين ساهموا بوقوفي اليوم ونجاحي وبإثراء هذا البحث بالبيانات والمعلومات اللازمة.

## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر الأزمة التي عصفت ببلدنا العزيز سورية لمدة جاوزت السبعة أعوام على القطاع الصناعي، وكيف رمت بظلالها على المصانع الغذائية وخصينا بالذكر قطاع الكونسروة الذي يرتبط بالقطاع الزراعي ارتباطاً وثيقاً، وكيف يمكن استمرار تطوير المنتج في ظل تلك الظروف.

وتم استعراض تجربة شركة رباط للمعلبات (دلتا فودز) في مجال تطوير المنتجات، والحفاظ على وجودها داخل السوق، بالرغم من جميع المعوقات والصعوبات بالاعتماد على تطوير منتجاتها وتبنيها استراتيجياً للبقاء والنمو والتطوير المستمر.

عرضت الدراسة العقبات التي صادفت الشركة، وكيف تمكنت بمرونة من تذليلها، والتكيف مع الواقع الجديد للسوق والبلد، وكيف قامت بتطوير منتجاتها بما يتماشى مع ذلك الواقع المفروض، وفي ظل تغير العادات الشرائية والاستهلاكية.

ويهدف البحث إلى تذليل المعوقات التي تواجه أي مؤسسة في إعادة هيكلة منتجاتها وآلية عملها في ظل الظروف القاهرة، والغير متوقعة مهما كان مدى صعوبتها وحجمها ودرجة تعقيدها، وذلك من خلال اعتماد نهج الصمود والمناورة من أجل البقاء من خلال تعديل الاستراتيجية، والتعامل بمرونة وإبداع مع جميع التحديات، وتحويل المخاطر إلى فرص قد تسطر مستقبل، أفضل قد لا يكون متاحاً في ظل ظروف الرخاء والاستقرار.

وعلى ضوء النتائج يوصي الباحث الصناعيين وأصحاب الشركات بضرورة نشر ثقافة البقاء والاستمرار والتطوير والبحث عن حلول، بما يواكب الظروف المحيطة ويحقق أهداف المؤسسة ويبتعد بها إلى حافة تنفرد بها عن باقي المنافسين.

## Abstract:

In this study there has been an investigation on the effect of the crisis that blew our beloved country Syria for more than seven years .This crises affected industrial sector and had a gloomy impact on food factories especially the canned food sector that is heavily attached to the agricultural sector and the possibility to develop a product in these circumstances .

The study has reviewed the experience of Al Rabbath company (Delta Foods) for food industry in the products development field and maintaining its existence in the market despite all obstacles and difficulties depending on production ethics ,growth strategy and continuous development.

The study has showed the obstacles the company came across and how it managed to adjust to it flexibly and to adapt with the new market and country reality , and also how the company developed its products in a way that goes along with this mandatory reality and under the change of purchasing and consumption habits.

The search aims to decrease the obstacles that confronts any institute by restructuring its products and its work mechanism under these hard and unexpected circumstances no matter how difficult ,big or complicated these circumstances are, and that's by counting on a stable and manipulative way for survival. This manipulative way depends on two principles, first is to adjust the strategy and to deal in a flexible and creative way with all challenges , second is to convert risks to opportunities that may hold a better future that might not be held in better circumstances .

In light of the search's results, the searcher notifies the industrialists and company owners to the necessity of spreading the survival culture ,continuation and development in synchronization with the surrounding circumstances and the institute objectives ,and taking the institute to a unique and different state than other competitors .





## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	إهداء
5	شكر وتقدير
6	الملخص باللغة العربية
7	الملخص باللغة الأجنبية
9	قائمة المحتويات
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
12	أولاً : المقدمة
14	ثانياً: مشكلة البحث
16	ثالثاً :أهداف البحث
15	رابعاً: أهمية البحث
17	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
18	سادساً: محددات الدراسة
19	سابعاً: نموذج الدراسة
20	ثامناً: تعريفات إجرائية
<b>الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
22	أولاً: المقدمة
23	ثانياً: قطاع صناعة الكونسروة وتأثره بالأزمة
26	ثالثاً :مدخل الى علم التصنيع والإنتاج الغذائي ودورة حياة المنتج
29	رابعاً: تطوير المنتجات
36	خامساً: الدراسات السابقة
39	سادساً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الحالة العملية</b>	
42	أولاً: مقدمة
43	ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية

44	ثالثاً: أسباب اختيار شركة دلتا للدراسة
45	رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
46	خامساً: تعريف بالشركة موضوع الدراسة
47	سادساً: لمحة عن شركة دلتا قبل نشوب الحرب
48	سابعاً: تأثير الأزمة السورية على أداء الشركة وآلية عملها
51	ثامناً: كيف تكيف الشركة مع الازمة المفروضة
55	تاسعاً: إدارة و تطوير المنتجات في ظل الأزمة وتداعياتها
	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>
71	أولاً: المقدمة
72	ثانياً: الاستنتاجات
74	ثالثاً: التوصيات
	<b>قائمة المراجع</b>
75	المراجع العربية
76	المراجع الأجنبية

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة

ثانياً: مشكلة البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: أهمية البحث

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: محددات الدراسة

سابعاً: نموذج الدراسة

ثامناً: التعريفات الإجرائية

## أولاً: المقدمة

شهدت الصناعات الغذائية في سورية تراجعاً واضحاً من الناحية الكمية والنوعية، وفي قدرتها الإنتاجية، فقد أدى الوضع الأمني المتردي في سوريا إلى ضرر المناخ الاستثماري، وانهيار معظم المؤشرات الرئيسية لاقتصادها الوطني، الأمر الذي أدى إلى هروب رؤوس الأموال المحلية، وتوقف تدفق الاستثمارات الخارجية، وخروج الكثير من المعامل والمصانع من دائرة الإنتاج، أو اعتمادها على الوسائل التكنولوجية البسيطة، مع تراجع واضح في مستويات الإنتاج الزراعي، وعدم القدرة على تأمينها للمعامل، مما أدى إلى أن تعمل أقل بكثير من طاقاتها التصميمية، أي انخفاض نسب التشغيل، ما سبب تراجعاً كبيراً في القدرة الإنتاجية للاقتصاد الوطني، وألحق أضراراً كبيرة بقطاعاته الرئيسية، وانخفاضاً في حجم الناتج المحلي والدخل الوطني.

وهنا فكان لا بد من إيجاد طرق تفضي للسيطرة على استمرار الشركات الغذائية بعملها واستمرار وجودها والحفاظ على مكانتها، بالرغم من الظروف الحرجة التي عصفت بها، وكان تطوير نظم الإدارة وتطوير المنتجات من أهم الاستراتيجيات المحتملة للصدوم في وجه التحديات<sup>1</sup>.

حيث يعتبر تطوير المنتجات وإعادة هيكلتها من الأنشطة المهمة خلال دورة حياة المنتج، ونشاط المؤسسة ككل، فهذه العملية تمثل مرحلة ابتكار وإبداع وتقديم كل ما هو جديد من أجل الاستمرار والنجاح والنمو، حيث أن المستهلك ينتظر من المؤسسة أن تقدم له الأفضل من حيث الجودة والنوعية بالسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين<sup>2</sup>.

ولا يفهم من ذلك أن تطوير المنتج الجديد عملية سهلة متاحة للمؤسسة متى أرادت ذلك، وإنما هي عملية صعبة ومعقدة كما أنها مكلفة للمؤسسة وتحتاج لدراسة شاملة قبل اتخاذ هذه الخطوة خاصة وإن هذا التطوير يدخل لاحقاً ضمن مراحل العمل المعتادة

<sup>1</sup>د.محمد شوقي(واقع الصناعة السورية قبل الحرب وبعدها) موقع الحل 2016/2

<sup>2</sup>عكروش 2004

بعد اعتماد المنتج، أي أنه عملية مستمرة تبدأ بتأمين المادة الأولية وتخزينها ودخولها في عملية الإنتاج وانتهاءً بتوزيعها وبيعها.

وعملية التطوير تلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المستهلك، واحتياجاته المرهون بعدة مؤثرات، أهمها الاستقرار الأمني، والذي يؤثر على جميع القطاعات تبعاً.

أدت كل تلك التغييرات المذكورة إلى تغيير في جميع مراحل التصنيع، ابتداءً من الحصول على المادة الأولية، وانتهاءً بمواصفات المنتج المقدم للمستهلك وحتى أماكن تخزينه ومنافذ توزيعه.

ومن أدبيات الإنتاج هو العمل الدؤوب لتقديم منتجات تحقق قيم عالية من المنفعة إضافة إلى الميزة التنافسية للشركات المنتجة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي نظرة فاحصة على واقع تطوير المنتجات الغذائية في سوريا، وكيف رمت الازمة السورية بظلالها على هذه الصناعة.

## ثانياً :مشكلة البحث:

تستثمر الشركات ومنها العاملة في مجال الصناعات الغذائية أموالاً طائلة في تطوير منتجاتها، ونظراً لما يمثله تطوير المنتجات من أهمية للشركات لتحقيق النمو والبقاء وديمومة الميزة التنافسية، وما تحدثه الظروف الأمنية من تغيرات في حاجات المستهلكين ورغباتهم وقدراتهم الشرائية، ذلك دفع الشركات إلى تطوير منتجاتها وآلية إنتاجها، أو طرح منتجات جديدة لموائمة الظروف المفروضة، والحفاظ على وجودها وعلى المستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين محتملين مما يمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها بشقيها المالية وغير المالية.

وعليه، تأسيساً على ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:  
**السؤال الأول :** هل يوجد أثر للأزمة السورية على سيرورة العمل في شركة دلتا وعلى تطوير المنتجات في شركة دلتا؟

**السؤال الثاني :** كيف تتم عملية إدارة المنتجات و تطويرها في شركة دلتا ( مواصفات المنتج , جودة المنتج, آلية التعبئة، التكنولوجيا المستخدمة )؟

## ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية قطاع الصناعات الغذائية، وإمكانية مساهمته في تنويع الاقتصاد السوري وكونه محفز رئيسي لزيادة الإنتاج الزراعي إذ يحتل هذا القطاع أهمية محورية خاصة في تأمين الأمن الغذائي للسكان.

### ➤ الأهمية النظرية للبحث:

يقدم هذا البحث معلومات عن أهمية وآلية تطوير المنتجات، ومراحل الإنتاج، من خلال تقديم وتوضيح العديد من المفاهيم والتعاريف والمصطلحات المتعلقة بعملية الإنتاج، والتطوير، وبالتالي يمكن أن يكون هذا البحث مرجعاً متواضعاً للمهتمين في هذا المجال وخاصة بما يخص المنتجات الغذائية.

### ➤ الأهمية العملية والتطبيقية :

تتجلى من خلال تطبيق على شركة دلتا، وبيان نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بآلية تطوير منتجات الكونسروة والحفاظ عليها في هذه الشركة، وبيان أثر الأزمة على إدارة المنتجات، وبالتالي مساعدة الإدارة باتخاذ القرارات اللازمة للاستمرار بتطوير هذه المنتجات، وتناغم عملية الإنتاج واستراتيجية الإدارة مع تغير الظروف الخارجية المحيطة، وكيف تكون مرنة بحيث تلبي حاجات المستهلكين وتحافظ على مكاسبها.

## رابعاً :أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- 1- التعرف على شركة دلتا، وكيف قامت بإدارة منتجاتها خلال الأزمة.
- 2- التعرف على استراتيجية الشركة، وكيف تمكنت من الصمود والاستمرار بالعمل خلال الأزمة السورية.
- 3- دراسة أثر الأزمة على الشركة في مواطن مختلفة، وجزئيات عمل هامة وكيف تكيفت مع الظروف المفروضة.
- 4- محاولة تسليط الضوء على تطوير المنتجات كمصدر للميزة التنافسية والاستمرار والبقاء وكيف تتم هذه العملية.
- 5- كيف يؤثر تطوير المنتجات على نمو أرباح الشركة ونتاجها.



## خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره يمكن أن نجملها فيما يلي:

### ● أسباب ذاتية:

الدافع الرئيسي هو بحكم التخصص من خلال الدراسة الجامعية في ميدان الصناعات الغذائية وإدارة العمليات.  
الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالمصادر التي تنمي الميزة التنافسية للمؤسسة وتؤدي بها للبقاء والاستمرار.

### ● أسباب موضوعية:

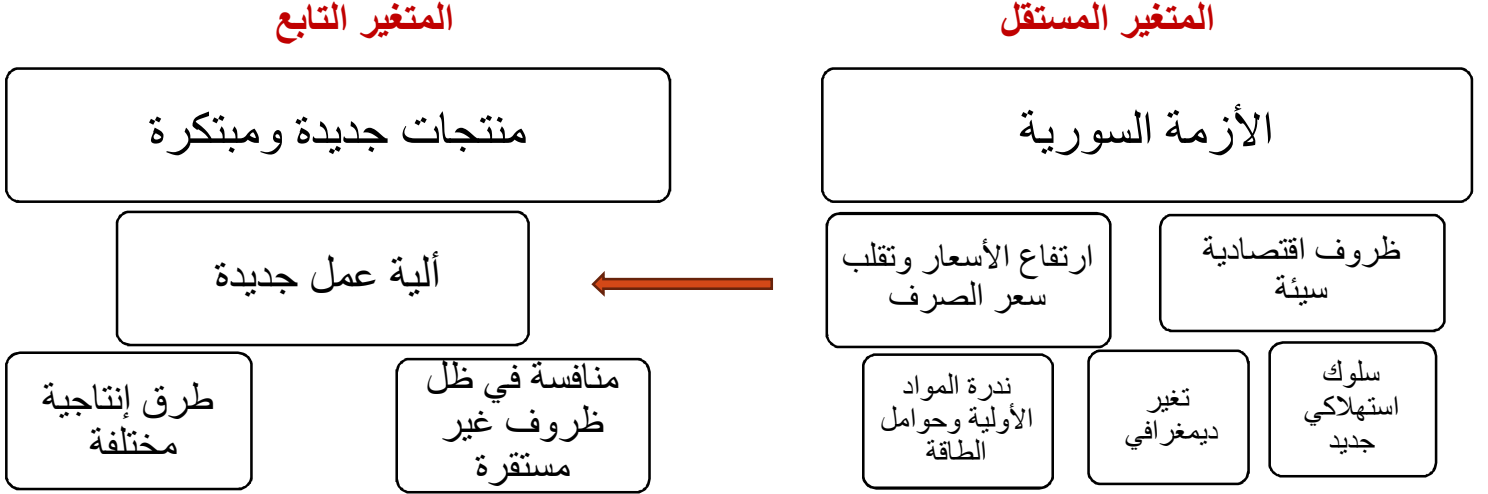
الاهمية الحالية والمستقبلية التي يكتسبها موضوع الدراسة، حيث أن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث بشكل دائم عن طرق من أجل استمرارها تطوير منتجاتها.

## سادساً: محددات الدراسة:

يواجه الإنسان في حياته العديد من الصعوبات والمعوقات أثناء التعامل مع بيئة تحتاج إلى التعمق والبحث، لأنها تتميز بعدم وضوحها وظهورها على السطح وليست معروفة بالشكل الصحيح، وهذا ينطبق أيضاً على الدراسات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن الصعوبات التي واجهها الباحث تجلت ب:

- تعدد المتغيرات والمؤثرات التي تتعلق بموضوع البحث، فيما يتعلق بتعدد آثار الأزمة على القطاع الصناعي والزراعي، وتعدد جوانب تطوير المنتج وإعادة هيكلتها.
- نظراً لأن الأزمة أصبحت في خواتيمها وسوق المنافسة أصبح مفتوحاً فكان من الصعب الحصول من الشركة على جميع البيانات المطلوبة بصورة أرقام مجردة.
- أن أغلب الدراسات السابقة والمتعلقة بتطوير الإنتاج يغلب عليها الحس التسويقي، مع عدم مراعاة أهمية العنصر الإنتاجي والقرار الإداري.
- عدم وجود دراسات حالية تدرس أثر الأزمة التي باتت في خواتيمها على هذا القطاع.
- عدم وجود دراسات سابقة تبين تأثير البيئة المحيطة، والظروف السياسية على المنتج الغذائي وسلوك الشركات والمستهلكين في ظلها.

## سابعاً : أنموذج الدراسة:



المصدر: الباحث

يبين نموذج الدراسة وجود متغيرين هما:

المتغير المستقل (الأزمة السورية)

والمتغير التابع (منتجات جديدة ومبتكرة)

وأن كل متغير له متغيرات فرعية، وتقوم فلسفة الأنموذج على حركية وجود علاقة

مباشرة بين المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع ومتغيراته الفرعية.

## ثامناً: التعريفات الإجرائية :

**تطوير المنتجات** : العملية التي يتم فيها إضافة أو تحسين أو تغيير على مواصفات وخصائص المنتج الملموسة. (عكروش 2004:40)

**مواصفات المنتج**: مجموعة من خصائص التصميم المحددة التي تمكن لمنتج من تأدية مجموعة من المهام. (Kotler.Keller2006:376)

**جودة المنتج**: الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوي القدرة على اشباع حاجات معينة أو ضمنية للمستهلك. (Kotler.Keller2006:376)

**التكنولوجيا**: وسيلة أو تكتيك , جهاز مادي , أو طريقة تنفيذ أو صياغة يتم من خلالها التطوير والتحسين المستمر للسلع وآليات العمل. (trott:2005:436)

**دورة حياة سلعة أو إدارة دورة حياة المنتج** هي مجموعة من الاستراتيجيات تستعمل في علم الإدارة والهدف منها تحديد دورة حياة المنتج. وتتغير الظروف (الإعلان، والتشبع) التي تمر بها السلعة أثناء بيعها حسب الوقت ولذلك يدرس كل تغير حسب الفترات الزمنية المختلفة التي يمر بها.  
(قحطان العبدلي وبشير العلاقة 2002:118)

**التعليب** : هو وسيلة لحفظ الطعام في المواد الغذائية التي يتم تجهيزها ومختومة في حاوية محكمة الإغلاق.

(سلسلة الثقافة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية. ص121)

الفصل الثاني  
الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

ثانياً: قطاع صناعة الكونسروة وتأثره بالأزمة

ثالثاً: مدخل الى علم التصنيع والإنتاج الغذائي ودورة حياة المنتج

رابعاً: تطوير المنتجات

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## أولاً: المقدمة

عاشت سوريا أزمة سياسية واقتصادية غير مسبوقة على امتداد الجغرافية السورية غزت جميع القطاعات في سوريا، فلم تترك الحرب باباً إلا وحطمتها وخاصة القطاع الصناعي، الذي عانى من تعرضه لأضرار كبيرة نتيجة استمرار الصراع المسلح واتساع دائرته على امتداد الخارطة.

مما أدى إلى عمليات إغلاق وإفلاس على نطاق واسع، مترافقة مع تخريب كبير طال الشركات والبنية التحتية نتيجة تنامي أعمال النهب والسلب، فضلاً عن عمليات الهروب والفرار التي حصلت في أوساط القوى العاملة والماهرة خلال عام 2014<sup>3</sup>.

أما ما يخص القطاع الغذائي فهو يتأثر نوعياً بكل القطاعات منها الصناعي والزراعي والتجاري والاستثماري، فلحقه الكثير من الأضرار المترتبة على هذا التكامل وأصابه اضرار جسيمة، بعد ان كانت الصناعات الغذائية تحتل المرتبة الأولى من حيث رأس المال إذ تمثل حصتها الثلث من كامل القطاع الصناعي في سورية.

---

<sup>3</sup>(جمعية العلوم الاقتصادية السورية /موقع الصناعي/2014/5)

## ثانياً: قطاع صناعة الكونسروة وتأثره بالأزمة:

### قطاع الكونسروة وأهميته:

لصناعة المعلبات والمحفوظات أثر كبير في تنمية الاقتصاد السوري، لأنها تمتص الفائض من المحاصيل الزراعية من فاكهة وخضار، خاصة عندما تكون المواسم جيدة والمحاصيل وافرة، مما يحفظها من التلف وبيّح استهلاكها خارج مواسمها. وهي تؤدي بذلك خدمة أساسية بتموين البلاد بالمواد الغذائية حين فقدانها، وتشجع على زيادة الإنتاج الزراعي والاهتمام به.

كما وأن بعض البلدان تفتقر إلى الكثير من الحاصلات الزراعية المنتجة محلياً وهي بحاجة للتموين واستهلاك الطاقات الغذائية من الخضار والفاكهة، مما يفتح باب التصدير أمام بلد مثل سوريا الغني بالمحاصيل المتنوعة، ليسد عجز تلك الأسواق ويمونها بالمعلبات والمحفوظات، كما أن التطور الاجتماعي لحياة الفرد يجعل المواطنين يزيدون من استهلاكهم من الاصناف المعلبة نظراً لسهولة استعمالها وجودتها<sup>4</sup>.

### أثر الأزمة على القطاع الصناعي وكيف تكيفت فئات الصناعيين مع الأزمة:

يمكن تلخيص أهم آثار الأزمة على الصناعة السورية بما يلي:

- 1- خروج منشآت صناعية عن الإنتاج لأسباب عديدة منفردة أو مجتمعة من أهمها:
  - تدمير وحرق الأبنية والآلات و المواد الأولية وسرقتها.
  - صعوبة الوصول إلى المعامل ونقل الانتاج ومستلزماته سواء المحلية أو المستوردة.
  - صعوبة توفير حوامل الطاقة اللازمة (كهرباء، مازوت فيول، غاز..) بالكميات والأسعار المناسبة نتيجة تدمير العديد من المرافق التحتية و الخدمية (طرق، شبكات كهرباء، السكك الحديدية والمياه).
- 2- تجزئة أعداد كبيرة من المنشآت الصناعية ونقلها إلى المناطق والأحياء الآمنة داخل سورية أواخرها.
- 3- نزوح عدد كبير من الصناعيين والعمال والخبراء إلى بلدان مجاورة.
- 4- توقف العمل في المنشآت الصناعية التي كانت قيد الإنشاء والتجهيز.

(خالد الشعراوي 1962/مجلة الرائد العربي عدد16) 4

- 6- صعوبة تحصيل ديون الشركات الصناعية من الزبائن وتسديد التزاماتها للموردين.
- 7- خسارة أسواق محلية بسبب تراجع القدرة الشرائية للمواطنين وانخفاض قيمة العملة الوطنية وارتفاع الأسعار.
- 8- خسارة الأسواق الخارجية بسبب توقف الانتاج وارتفاع تكاليفه، وصعوبة نقله، وإلغاء عقود التصدير من قبل عدد من الشركات الأجنبية بسبب المقاطعة أو بسبب الخوف من عدم وفاء الشركات الوطنية بالتزاماتها.
- 9- تسريح أعداد كبيرة من العمال، وتوقف العديد من المنشآت والمشاغل المتناهية الصغر التي كانت تزود المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ببعض الخدمات الإنتاجية، وحسب وزارة الصناعة بلغ عدد العمال الذين خسروا عملهم إثر توقف معامل القطاع الخاص الصناعي فقط ، 800 ألف عامل، منهم 200 ألف مسجلين في التأمينات الاجتماعية.
- 10- تراجع انتاج العديد من المحاصيل الزراعية التي تشكل مدخلات للصناعات الغذائية.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>(التكيف مع الأزمة: موقع الصناعي: مقال 2014/8/29)



## كيف تمكنت الأزمة السورية من تقسيم فئات الصناعيين:

- الفئة الأولى: وهي الفئة التي قامت منذ بداية الأزمة بنقل معاملها كلياً أو جزئياً إلى خارج سورية كمصر والأردن ولبنان وغيرها .... هناك قسم من هذه الفئة اضطرت للانتقال بشكل مؤقت الى تلك البلدان لتنفيذ التزاماته تجاه المستوردين ريثما تهدأ الأمور في سورية، وقسم اتخذ الاجراءات اللازمة للبقاء في البلدان التي انتقل اليها، والقسم الآخر يرى الاستمرار بالعمل في البلدين.
- الفئة الثانية: وهي الفئة التي بقيت في سورية واستطاعت نقل جزء أو كل منشآتها إلى المدن والمناطق والأحياء الآمنة، وإن اضطرت إلى تجزئتها وتوزيعها في أكثر من مكان، وحسب وزارة الصناعة بلغ عدد المنشآت التي تم نقلها رسمياً إلى مناطق أكثر أماناً من محافظة إلى أخرى (26) منشأة وضمن المحافظة الواحدة (53) منشأة من كل القطاعات الهندسية والكيميائية والنسجية والغذائية.
- الفئة الثالثة: وهي الفئة التي تم تدمير منشآتها أو يستحيل الوصول إليها حالياً بسبب تواجدها في مناطق مشتعلة وغير آمنة، وهي في وضع الانتظار لما تتمخض عنه الظروف الحالية، ولما ستتخذه الحكومة من اجراءات بخصوص تعويضها ومعالجة مشاكلها.
- الفئة الرابعة: وهي الفئة التي توجد منشآتها في مدن ومناطق آمنة نسبياً ومستمرة بالعمل جزئياً، وهي وإن لم يطلها الدمار والتخريب والتوقف الدائم إلا أنها تأثرت بصعوبة انتقال العمال وتأمين المواد الأولية المحلية والخارجية ونقل المنتجات وكذلك مصادر الطاقة وارتفاع أسعارها ودفع الأتاوات أحياناً وهذه المنشآت قليلة العدد مقارنة بالفئات الأخرى<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>(التكيف مع الأزمة:موقع الصناعي:مقال2014/8/29)

## ثالثاً: مدخل الى علم التصنيع والإنتاج الغذائي ودورة حياة المنتج:

**علم الغذاء** : يُسمى أيضاً علم الأغذية وهو علم تطبيقي يختص بدراسة الغذاء . ويُعرف معهد خبراء تكنولوجيا الغذاء (Institute of Food Technologists) هذا العلم بأنه "المجال الذي يستخدم العلوم الهندسية والبيولوجية والفيزيائية لدراسة طبيعة الأغذية وأسباب فسادها والقواعد الأساسية لإعدادها وتحسينها من أجل جمهور المستهلكين.

تضم أنشطة علماء الغذاء تطوير المنتجات الغذائية الجديدة، وتصميم عمليات لإنتاج هذه الأغذية، واختيار مواد التعبئة والتغليف ودراسة فترة الصلاحية والتقييم الحسي للمنتج بواسطة لجنة الخبراء أو المستهلكين المحتملين، بالإضافة إلى الاختبارات الميكروبيولوجية والكيميائية. قد يقوم علماء الغذاء بدراسة الظواهر الأساسية التي لها علاقة مباشرة بإنتاج المنتجات الغذائية وخصائصها<sup>7</sup>.

### إدارة الإنتاج:

هي الإدارة صاحبة الدور الرئيسي في المشروعات الصناعية، سواء كانت مشروعات تحويلية أم تجميعية أم إنتاجية، وتشمل إدارة الإنتاج على مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في تحديد نوع السلعة التي سيتم إنتاجها ومواصفاتها عناصرها ومدى التنوع في الإنتاج، ووضع جداول التشغيل والخطة الزمنية للإنتاج، وتأمين المدخلات اللازمة لعمل الآلات والمعدات والخامات مع تحديد الأسلوب أو الطريقة المتبعة في الإنتاج ووضع المعايير اللازمة للأداء.

إضافة إلى تقرير الشراء والإنتاج لمواد معينة ونظم التخزين وطرق النقل والمناولة الداخلية، ورسم خط المراقبة وخطط الإنتاج وإجراءات المراقبة والفحص<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Wanucha, Genevieve. "Two Happy Clams: The Friendship that Forged Food Science". Food Technology. November 2009. p. 88

<sup>8</sup>كتاب: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي. تأليف: عبد الستار محمد العلي.

## عناصر قرار الإنتاج:

عند قرار إنتاج أو تطوير سلعة ما يجب على إدارة المنظمة الصناعية ليس فقط القيام بعملية الإنتاج في الوقت المحدد والنوعية المرغوبة، بل أيضا إنتاج السلعة بأفضل الطرق الاقتصادية، أي يجب دراسة جميع البدائل وتحديد الطرق الأكثر فعالية ويساهم في تحقيق ذلك ما يلي:

1. نظرية الإنتاج: أي الوصول الى توليفة الإنتاج ذي التكلفة الأقل عن طريق استخدام الطرق الاقتصادية.
2. تكاليف الإنتاج: تحديد المعدل الأمثل للإنتاج والحجم الأمثل للمصنع.
3. تحسين الإنتاجية: عن طريق رفع إنتاجية العامل وتخفيض التكاليف.
4. دراسة الحركة: التخلص من أكبر عدد من الحركات الإنسانية وتقليل الحركات عديمة الجدوى لجعل الإنتاج أقل تعباً<sup>9</sup>.

## دورة حياة السلعة أو المنتج:

هي مجموعة من الاستراتيجيات تستعمل في علم الإدارة والهدف منها تحديد دورة حياة المنتج.

ويمر المنتج بالمراحل التالية خلال دورة حياته:

**مرحلة الإقلاع Introduction:** إنها مرحلة مهمة جداً بل حيوية فيها تموت السلعة أو تحقق نجاحاً وفي هذه المرحلة بالذات يكون الإنفاق كبيراً على نشاطات الترويج وذلك على أمل تعظيم المبيعات.

## مرحلة النمو Growth:

إذا لم تمت السلعة في المرحلة الأولى فإنها سوف تستمر في التنامي وتبدأ في العطاء، وإذا ما وجدت السلعة إقبالا كبيراً لدى المستهلكين أو المستفيدين فان المشروع سوف يحقق أرباحاً كبيرة ويسترد المصروفات التي أنفقت على السلعة خلال المراحل السابقة.

---

<sup>9</sup>(كتاب أساسيات علم إدارة مصانع الأغذية- الفصل التاسع- للدكتور محمود محمد ياسين 2009 )

## النضج Maturity :

في هذه المرحلة تكون السلعة قد احتلت مكانتها في السوق وأصبحت معروفة، وهي تعطي ربحاً منتظماً إلى حد ما، لأنها في المرحلة الأكثر عطاء، لكن على المشروع في هذه المرحلة أن يبقى منتبهاً ومتيقظاً لأي متغيرات مثل دخول منافسين جدد أو دخول سلعة تفوق بالنوعية والمواصفات الأخرى وقد يحصل في هذه المرحلة أن تبدأ المبيعات بالتناقص، الأمر الذي يتطلب إدامة الجهود البيعة الشخصية وغير الشخصية.

## مرحلة الإنحدار Decline:

تبقى المبيعات أولاً ثابتة ثم تتراجع فجأة أو قليلاً قليلاً، ما لم تظهر مساهمة استثنائية للمنتج، يجب التخطيط لسحبه/قتله.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>حطان العبدلي وبشير العلاقة " أساسيات ومبادئ التسويق " دراز كمان الطبعة الأولى 2002 ص 118

## رابعاً: تطوير المنتجات :

### المقدمة:

إن التطوير و التجديد هو عصب العملية الإنتاجية و غايتها و يعتبر قرار التجديد هو قرار غير روتيني تتخذه المنظمة، و يعتبر تطوير المنتجات و طرح منتجات جديدة أساسياً و ضرورياً لدورة حياة المنتجات و الشركات لاستمرار عملها في ظل المنافسة الشديدة و انتشار العولمة .

تؤكد تجارب العديد من الشركات الناجحة أن نجاحها استند بالدرجة الأولى إلى الاستجابة السريعة لتغير رغبات السوق و المستهلكين و متطلباتهم و التنبؤ بها، مما يحقق لتلك الشركات ميزة تنافسية تسمح لها بأن تكون ذات استجابة سريعة مقارنة بمنافسيها و تسمح بدخول أسواق جديدة أسرع و بطريقة إبداعية أيضاً، و لذلك يجب على الشركات و مدراءها السعي للتجديد و للريادة في مجال الأعمال، كما يقع على عاتقها مسؤولية نشر ثقافة الابداع و التجديد و التطوير في شركتها و بين أعضائها<sup>11</sup> .

### مفهوم تطوير المنتجات:

لم يحدد تعريف مطلق أو متفق عليه بين الباحثين في مجال الإنتاج لتعريف ما هو تطوير المنتجات وذلك لان هذا المصطلح متعدد الابعاد و نسبي في الوقت نفسه. ويشمل تطوير المنتج عادة: مواصفات المنتج – علامته التجارية – خدمات المستهلكين- سعره- ترويجه- توزيعه- خدمات ما بعد البيع – التغليف- التعبئة – طرق الدفءلا-منافذ التوزيع<sup>12</sup> .

<sup>11</sup>(بوزيدي، دارين:178)

<sup>12</sup>(Trott-2005:385)

## أهمية تطوير المنتجات الجديدة

لتطوير المنتجات أهمية قصوى في الشركات وخاصة أنه يساعد الشركة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع كما أنه يساعد الشركات على تحقيق أهدافها مالية وغير مالية.

تتمثل الأهداف المالية في زيادة الأرباح وزيادة معدل العائد على الاستثمار وزيادة المبيعات والإيرادات وزيادة صافي القيمة الحالية للمالكين وزيادة الحصة السوقية.

أما الأهداف غير المالية فتتمثل بزيادة رضا المستهلكين وتحسين انطباع المنافسين عن الشركة وتحسين سمعة وشهرة الشركة في السوق.

(عكروش 2004:96)

## مبررات تطوير المنتجات:

إن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي استراتيجية إدارية وتسويقية للشركات من خلال الركائز والمهام والأهداف التالية: (الطائي والعلاق 2008-54) (عبيدات 2006:10)

- 1- التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن ان تجعل المنتجات في قائمة الخطر.
- 2- قيام المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق وبالتالي فان ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي التطوير المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية.
- 3- التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والمستهلكين، حيث يمثل التطوير أحد أسباب نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها.
- 4- اكتشاف الفرص كماً ونوعاً وتطويرها وتحويلها إلى منافع لحل بعض المشاكل التي يعاني منها المستهلكون الحاليون والمحتملون.
- 5- يساهم التطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن الشركة من مواجهة التغيرات المستقبلية وادارتها بفعالية عالية.

## استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة:

لكي تنجح عملية التطوير لابد من وجود استراتيجية متكاملة لتطوير منتجات جديدة و بناء عليه فهناك مجموعة من العوامل التي من المفترض اخذها بعين الاعتبار عند البدء باستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة وهي<sup>13</sup>:

الأهمية الاستراتيجية للمنتجات:

حيث تكمن الأهمية الاستراتيجية للمنتج في أي شركة بتلبية احتياجات المستهلكين في الزمان والمكان المناسبين، وبتحقيق أهداف الشركة من ناحية أخرى، وفي حقيقة الأمر فانه بغياب وجود المنتج لا يمكن أن تظهر الشركة في حيز الوجود ككيان قائم بحد ذاته.

ولكي يكون وجود الشركة فعالاً فلا بد لها من أن تدرك حاجات السوق والوضع الراهن للشركة وأين تكمن قدراتها، بحيث تقوم بخلق منتج يلبي تلك الحاجات ويشبعها بل ويتنبأ بالحاجات المستقبلية أيضاً مما يعزز موقف الشركة التنافسي في السوق وقدرتها على تحقيق المنافسة.

### 1- المنتج وحاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق قيمة لهم:

إن هدف الشركات المنتجة هو تقديم منتج يحقق لها الربحية، ولا يحدث ذلك إلا عند انتاج منتجات تلبي احتياجات المستهلكين، أو تخلق لديهم حاجات تدفعهم لشراء هذا المنتج، وإلا فإن كانت العملية الإنتاجية ليست ذات جدوى فهي تؤدي إلى هدر موارد الشركة وإضاعة فرص بديلة، كان من الممكن استثمارها لتحقيق أرباح وعوائد وبالتالي فشلت في مجال عملها بشكل كامل، حيث على الشركة أن تدرك أن المستهلكين يشتررون المنتجات والخدمات للحصول على منافع وفوائد مرتقبة ومتوقعة والتي لولاها لما قام المستهلكون بعملية الشراء أصلاً.

### 2- تطوير المنتجات كاستراتيجية نمو للشركة:

من المعروف أن هنالك العديد من الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام شركات الاعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع في المدى القصير والبعيد، ويعتبر تطوير المنتجات الجديدة أحد الخيارات الاستراتيجية الهامة التي تلجأ إليها الشركات لتحقيق أهداف النمو والتوسع، وعادة ما تكون الشركات امام احد الخيارات التالية لتحقيق النمو المطلوب:

<sup>13</sup>(Trott 2005:137) (Cravens and Piercy 2003:253)

أولاً: منتجات جديدة تطرح لأول مرة :

هي خدمات أو منتجات تطرح لأول مرة في الأسواق جديدة على المستهلك أو على العملاء سبب وجودها اكتشافات + اختراعات + ابتكارات + تطورات تكنولوجية.

ثانياً: إضافة خطوط منتجات جديدة (جديد بالنسبة للمنظمة فقط )

هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المنظمة، حيث يكون خيار المنظمة واستراتيجيتها إضافة خط جديد مع خطوطها.

ثالثاً: توسيع خطوط المنتجات الحالية:

هنا تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوطها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية أو قطاعات سوقية جديدة و تكون هذه المنتجات قريبة من المنتجات الحالية في المواصفات و العوامل التسويقية.

رابعاً: تحسين ومراجعة المنتجات الحالية:

قيام المؤسسة بإجراء تعديلات أو تحسينات على منتج موجود أصلاً في السوق و يقدم لنفس العملاء و ذلك بسبب تقليل التكاليف – زيادة القيمة المضافة – مواكبة الظروف.

خامساً: تخفيض التكاليف:

لا ينظر له كمنتج جديد لأنه لا يؤدي لإضافة منافع جديدة

ولكن إذا خفضت التكاليف وأدى ذلك لإضافة منفعة جديدة يعتبر منتج جديد

سادساً: إعادة إحلال المنتجات:

هنا تقوم المنظمة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة للمنتج أو تغيير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو حول فوائدها وطبيعتها استخداماتها.

سابعاً: تطوير نظام تسليم الخدمات :

قيام المنظمة بتقديم منتج جديد للعملاء من خلال تطوير الأنشطة والإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم وتقديم خدمات المنظمة إلى العملاء في قطاعات تسويقية معينة.



## مراحل تطوير المنتجات:

تختلف مراحل تطوير المنتجات الجديدة من شركة الى أخرى ومن منتج الى آخر ومن قطاع إلى اخر، وكذلك تختلف خطوات عمية التطوير من منتج الى آخر وذلك حسب الشركة وفلسفتها، وتجدر الإشارة أن خبرة الإدارة وحجم المعرفة والقدرات المتراكمة هي الأساس في نجاح او فشل تطوير المنتج الجديد وتشمل الخطوات التالية :

-إيجاد الفكرة: في هذه المرحلة يجب الحصول على أفكار جديدة عن السلع والخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة، والتي تحقق المنفعة المطلوبة للشركة ويتم تجميع هذه الأفكار الجديدة أما عن طريق المصادر الداخلية للمؤسسة مثل : قسم الأبحاث والتطوير وقسم التسويق أو عن طريق مصادر خارجية كالمستهلكين أو أوساط المنافسين وقد تكون الفكرة على بساطتها ذات أهمية كبيرة كتغيير حجم المنتج او طريقة تغليفه او فترة صلاحيته.

- الغرلة: بعد عملية الحصول على الأفكار تأتي عملية غربلتها للاحتفاظ بالأفكار التي تصلح للمؤسسة وبهدف 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 ومدى مرونة طبيعة المنتج للتماشي مع تلك الأفكار.

التقييم الاقتصادي للأفكار: وذلك من خلال دراسة تكلفتها المالية وتقدير الطلب المتوقع على السلعة المقترحة في حالة إنتاجها وتستعمل المؤسسة عدة أدوات لتحليل الجدوى الاقتصادية كشجرة القرارات و تحليل التكاليف.

التطوير الأولي للسلعة أو الماركة :

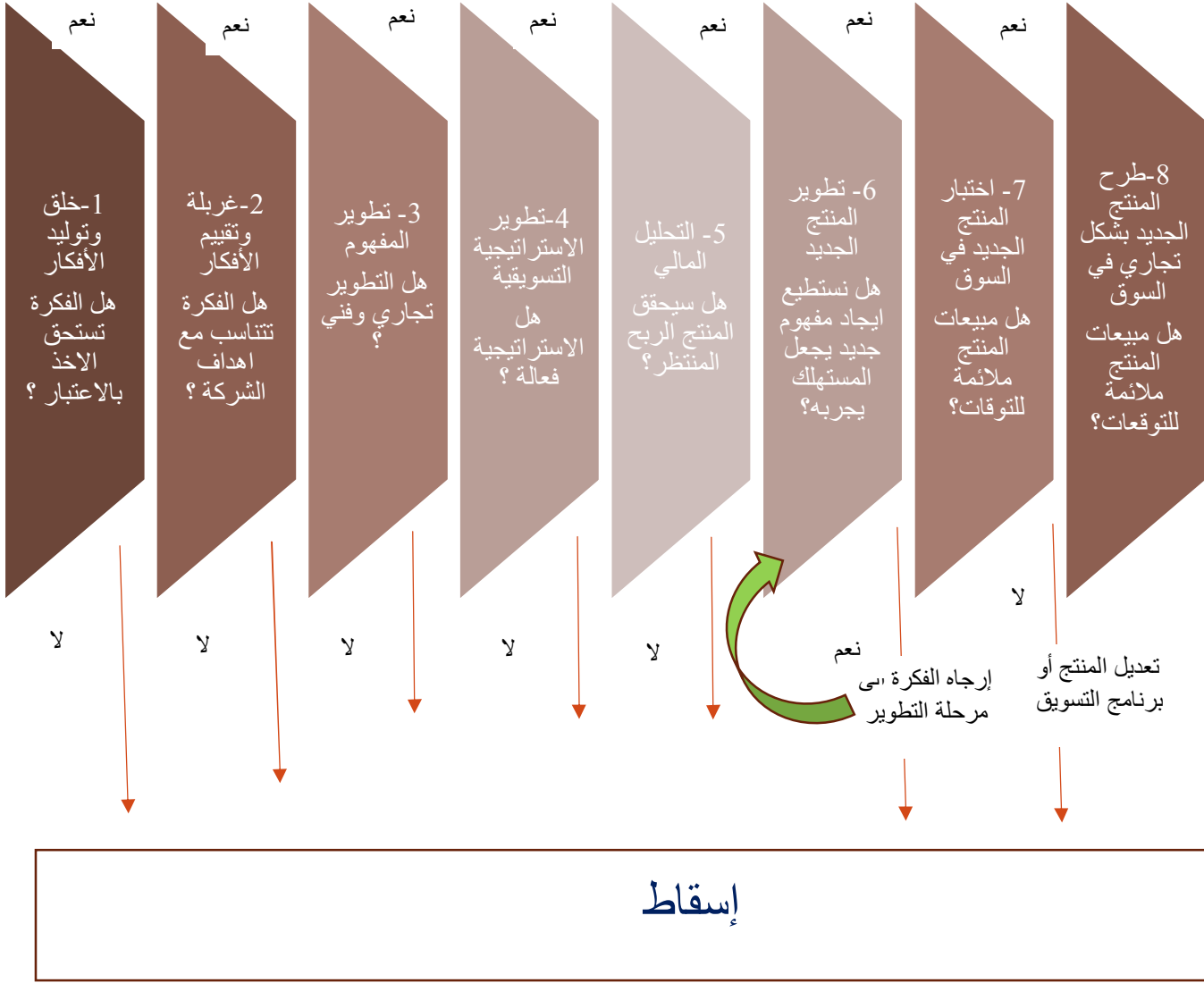
ويتم هذا بعد تحديد مجال الاختيار لكافة الأفكار المتوفرة في عدد قليل جدا من الأفكار يتراوح بين 1-3 فكرة، بعدها يتم العمل بإجراء اختبارات عملية بهدف إنتاج عدد قليل من نماذج السلعة مع وضع تصور حول شكل العبوة ورسم الماركة الجديد، وكذلك وضع تصور عام لشكل المزيج التسويقي المراد اختباره في هذا السوق.

- اختبارات السوق: يتم اختبار سوق السلعة الجديدة المقترحة عن طريق اختبار منطقة محددة وعلى شكل واسع في محل تجاري ثم قياس رد فعل المستهلكين المترددين على هذا المحل بالنسبة للسلع المقترحة والمزيج التسويقي المقترح لتلك السلعة.

التقييم النهائي: في هذه المرحلة يتم إنتاج السلعة الجديدة بعد نجاح فترة اختبارها في عدد من الأسواق المحتملة لتنافس السلع والماركات الأخرى. وأخيرا تحتل المتابعة دورا هاما في نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق. حيث يتم:

- متابعة عملية تقديم المنتج الجديد للسوق.
- متابعة تنفيذ البرنامج التسويقي.
- متابعة مدى استجابة المستهلكين للمنتج.
- متابعة حجم المبيعات أولا بأول.

## عملية تطوير منتج جديد



المصدر: marketing management by philip kotler 12th edition .new

## خامساً: الدراسات السابقة :

➤ دراسة م. سلام محمد علي و داليا عمر نظمي (2016-2017) بعنوان (بيئة الاقتصاد الكلي للصناعات الغذائية في العراق وفاقها المستقبلية) حيث هدف البحث الى وضع استراتيجية مقترحة لتنمية الصناعات الغذائية في العراق، حيث دلت المؤشرات على وجود حالة تراجع وتباطؤ في مستويات الإنتاج الصناعي للأنشطة الغذائية وما في ذلك من انعكاسات خطيرة على النمو الصناعي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتقييم بيئة الصناعات الغذائية واستشراف آفاقها التنموية بهدف النهوض بواقع العراق الصناعي والتغلب على كافة المعوقات التي تواجهها.

➤ دراسة (أبو عبيدة 1999) بعنوان الممارسات المستخدمة في عمليات تطوير المنتج الجديد في شركة بترا للصناعات الهندسية في الأردن :

هدفت هذه الدراسة الى تقييم عمليات تطوير المنتج الجديد في شركة بترا للصناعات الهندسية، التي اعتمدت كحالة دراسية وقد تكونت العينة المدروسة من 50 مهندساً في الشركة بالإضافة الى إجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام، وقد توصلت هذه الدراسة ان لدى الشركة دعم والتزام بدرجة قوية نحو تقديم المنتجات الجديدة كما ان الشركة غالباً ما تعمل على تقديم منتجات جديدة ذات خصائص مميزة وفريدة في الأسواق.

➤ دراسة سمية بروبي، بعنوان " دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية بالمؤسسات المتوسطة و الصغيرة"، دراسة حالة مؤسسة في شركة مشروبات غازية مامي.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية لمؤسسة المشروبات الغازية مامي.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها :

تعكس الميزة التنافسية وضعا تنافسيا جيدا نسبياً و مستمراً للمؤسسة، إزاء منافسيها من خلال التميز الذي يضيفه الابتكار على جودة المنتجات، كما تعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية و فعالة، تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها، و تحقق لها أرباحاً تضمن لها البقاء و الاستمرار في السوق على المدى الطويل، و أن استدامتها في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع و الابتكار.

حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يفترض أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة، و أن يكون المورد نادراً أو مميّزاً عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، و أن لا يكون قابلاً للتقليد بشكل كامل و بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة يظهر تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على التكاليف و التأثير على التميز.

### ➤ دراسة حول دور تطوير المنتج الفلسطيني في اكتساب ميزة التنافسية لمواجهة المنتج الإسرائيلي دراسة حالة: شركة سنقرط للمنتجات الغذائية

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطوير المنتج الفلسطيني في اكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنتج الإسرائيلي لدى الشركات الصناعية الفلسطينية ، اتبع المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (150) شركة من العاملين في شركة سنقرط، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج ان تطوير المنتج الفلسطيني يساهم في اكتساب الميزة التنافسية التي تجعل من السلعة الوطنية قادرة على منافسة المنتج الإسرائيلي، وأوصى الباحثان بضرورة قيام السلطة الوطنية بتشجيع الإنتاج المحلي لمنافسة المنتجات الإسرائيلية، عبر منح الشركات الوطنية ميزات, وتسهيلات تمكنها من تطوير منتجاتها.

### Amodel for New Product El- Kurdi, 1991, pp 15- 26

دراسة يمكن أن يستفيد منه المدراء المهتمين في مجال تطوير المنتجات. وقد اقترح الباحث سبعة محددات رئيسية لنجاح المهمات المنوط بها بتطوير المنتجات، وذلك من خلال القيام ببحث حيثيات تطوير المنتجات في الأردن، وذلك بعمل مسح شامل هدف إلى تقييم المنتجات المصنعة محلياً من حيث منافستها للمنتجات المستوردة، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 44 ) (مشارك من المجتمع الأردني، وقد توصلت الدراسة إلى أن

عملية تطوير المنتجات يمكن أن تصبح متعددة الوصف وأن العملية هي موجهة سوقياً، وتعطي عينة من معلومات السوق وتخطيط السوق، وليس فقط في مرحلة طرح المنتجات، بل خلال جميع مراحل العملية.

**Rudder, Ainsworth& Holgate(, 2001 , p. 657 – 671)**

دراسة بعنوان تطوير المنتج الغذائي الجديد:

تهدف هذه الدراسة لتقييم ستة أفكار لتطوير منتج جديد من قبل علماء نظريين وشركائهم.

وتتضمن أولئك الذين طوروا نظرياتهم بإشارة خاصة إلى صناعة المواد الغذائية وتطوير المنتجات الغذائية الجديدة. حيث أن أفكارهم متغايرة مع علماء نظريين، وتتضمن أولئك المهتمين بإدارة المنتجات الجديدة وأولئك المشتركين في التسويق اللذان اعترفاً بالدور المهم الذي يلعبه ( NPD ) في أي عمل.

تميز هذه الدراسة سلوك الإدارة بالنسبة إلى طريق الصواب والخطأ بتطبيق نظريات مختلفة وتعترف بأن هناك إجماع قليل على أن لا تكون عملية تطوير المنتج مرتبطة بنموذج.

## سادساً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- ✓ تعد من الدراسات القليلة التي تظهر دور عملية الإنتاج في تطوير المنتجات، واتخاذ إجراء مصيري قادر على حماية الشركات من الانهيار أو تغيير مسار دورة حياة المنتج في القطاع الصناعي والغذائي خصوصاً.
- ✓ كما أن الدراسة تسلط الضوء على أثر الظروف السياسية والأمنية بشكل إيجابي و على القدرة الإبداعية والابتكار لدى المنتجين والشركات السورية، حيث أن تلك المرونة كان لها الدور الأكبر في استمرار وجود الصناعة السورية عموماً والغذائية خصوصاً خلال سنوات الازمة وحفاظها على طلب مستقر نوعاً ما وذو مكانة بين الصناعات في الدول المنافسة.
- ✓ وهي من الدراسات النادرة التي تربط بين المجال الفني الإنتاجي في القطاع الغذائي وبين إدارة وتكامل العمليات، في سبيل استمرار الشركات في العمل والتركيز على نقاط القوة وتحويل التهديدات الى فرص.
- ✓ إضافة الى تطرق الدراسة الى دراسة حالة عملية في قطاع الكونسروة دون التعميم على المنتج عموماً كما في الدراسات التسويقية.

## خلاصة الفصل الثاني:

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل الى التعرف على آثار الأزمة السورية على القطاع الصناعي ومررنا لمحة سريعة للتعرف على قسم الإنتاج ومنظومته وعلى دورة حياة السلعة وكيف يمكن للسلعة الصمود في حالة النضج في حال تم العمل الدائم على تطويرها وتم بيان أهمية عملية تطوير المنتج آليتها ودورها الكبير في استمرار المؤسسة وصمودها في السوق ولعل استراتيجية تطوير المنتجات هي من أهم استراتيجيات الاستمرار في ظل الظروف الخارجية السيئة فهي تقدم للمستهلكين منتج جديد يرضي اذواقهم ويلبي احتياجاتهم وبسعر مناسب، ولذلك فسوف نتطرق في الفصل الثالث إلى استراتيجية تطوير المنتجات في شركة دلتا كيف تتم وكيف تبنت تلك الاستراتيجية في ظل الأزمة التي عصفت في سورية وماهي المنتجات التي تم تطويرها وكيف تغيرت منظومة عملها.



## الفصل الثالث الحالة العملية

أولاً: مقدمة

ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية

ثالثاً: أسباب اختيار شركة دلتا للدراسة

رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

خامساً: تعريف بالشركة موضوع الدراسة

سادساً: لمحة عن شركة دلتا قبل نشوب الحرب

سابعاً: تأثير الأزمة السورية على أداء الشركة وآلية عملها

ثامناً: كيف تكيف الشركة مع الازمة المفروضة

تاسعاً: إدارة و تطوير المنتجات في ظل الأزمة وتداعياتها

## أولاً: مقدمة:

بدأت فكرة صناعة المعلبات في سورية (الكونسروه) منذ عام 1925 حينما انشأ أول مصنع للمعلبات في غوطة دمشق، فكانت النواة لبعث الوعي في الصناعات الغذائية المعتمدة على الحاصلات الزراعية وما زالت منذ ذلك التاريخ وصناعة المعلبات أو المحفوظات تتقدم عاماً بعد عام.

وتقوم هذه الصناعة على امتصاص الفائض من المحاصيل الزراعية في موسم الحصاد، ثم حفظها بطرق علمية وتقنيات خاصة بشكل معلب وبهذه الطريقة يسهل تخزين الحاصلات السريعة التلف من وقت توفرها إلى حين تسويقها في فصل الشتاء.

كما أنها تساعد المزارع في تصريف انتاجه المتزايد، مشجعة إياه على الاستمرار في الإنتاج.

ولو لم تأخذ مصانع المعلبات الحاصلات في مواسمها لكان القسم الأكبر منها عرضة للتلف بسبب عدم وجود اسواق لها.

وهكذا جاءت معامل الكونسروه لتسد حاجة هذه الفئة من المستهلكين وتوفر على البلاد استيراد المنتجات الاجنبية التي ما تدفع اثمانها غالباً من القطع النادر، خاصة وأن الكونسروه العربية والسورية خصوصاً سارت شوطاً بعيداً في جودة انتاجها بالسنوات الأخيرة.<sup>14</sup>

وفي هذا الفصل سوف نتعرف على إحدى الشركات الرائدة في مجال الكونسروه، وسوف نشير إلى أهم منتجاتها وكيف استطاعت الاستمرار بالعمل وحماية وتطوير منتجاتها وآلية عملها بالرغم من الظروف الخارجية التي أحاطت بها سنوات طويلة وعصفت بالبلاد.

---

<sup>14</sup>(جمعية العلوم الاقتصادية السورية /موقع الصناعي/2014/5)

## ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية:

تعد عملية تصميم منهجية الدراسة الميدانية الجوهر والبداية التي لا يمكن بدونها القيام بالدراسة، ذلك أن تصميم منهجية الدراسة هي التي توفر الدليل المتدرج لكافة المراحل الواجب إتباعها وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من الدراسة المتمثل في تحليل ودراسة أثر الأزمة على تطوير المنتجات وتعزيز الميزة التنافسية لشركة دلتا، وسوف نعرض في هذا الجزء مراحل إنجاز دراستنا الميدانية، حيث نتطرق إلى أسباب اختيار ميدان الدراسة، أدوات جمع المعلومات، وأيضاً المجالات المكانية والزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

## ثالثاً: أسباب اختيار شركة دلتا للدراسة:

تتلخص الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار شركة دلتا للمنتجات الغذائية بالنقاط التالية:

- بطبيعة الحال أنها مؤسسة إنتاجية غذائية وتقع في نطاق عملنا واختصاصنا الأكاديمي.
- سمعة المؤسسة وعراقة اسمها في السوق منذ ربع قرن.
- وجود منافسة قوية في سوق الكونسروة واختفاء أسماء كبيرة وظهور أسماء جديدة في الأعوام الماضية.
- التطور الملحوظ في نشاط الشركة خلال أعوام الأزمة، والذي يمكن ملاحظته من خلال تنوع منتجاتها والذي ازداد وأخذ طابعاً ذو ثقافة جديدة تتلاءم مع الواقع الذي فرض عليها وعلى السوق والمستهلكين.
- حفاظها على اسمها وجودة منتجها وتطويره بالرغم من المعوقات والتغيرات الكبيرة.

## رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات:

إن الوسائل والتقنيات التي استعملناها في عملية جمع المعلومات تمثلت في:

- 1- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها استخداماً في البحث العلمي، إذ حاولنا الاستفادة منها في دراستنا للحصول على معلومات دقيقة، حيث قمنا بمقابلة عدد من المدراء المعنيين وعلى رأسهم المدير العام للشركة.
  - 2- **الملاحظة:** إثر زيارتنا المتكررة لشركة دلتا سجلنا بعض الملاحظات عن طريق المشاهدة المباشرة خاصة بعد زيارة السوق والتركيز على الجوانب التي تميز منتجات الشركة عن سواها وذلك لاستخدام هذه الملاحظات كبيانات تصب بمجملها في وصف المنتجات والعملية الإنتاجية للوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة.
  - 3- **الوثائق الرسمية:** اعتمدنا أيضاً في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق الرسمية المتوفرة لدى المؤسسة بغية الحصول على المعلومات التي تفيدنا، وذلك للاستفادة منها في الدراسة والتحليل.
- وكإشارة للصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة والتي حالت دون الوصول إلى النتائج المتوقعة خاصة فيما يخص الدراسة الميدانية، تمثلت في تخوف مسؤولي ومسيري المؤسسة من المنافسة وهذا ما جعلهم يرفضون تقديم بيانات إحصائية في محيط موضوع الدراسة بشكل مجرد.

## خامساً: تعريف بالشركة موضوع الدراسة:

تأسست شركة دلتا منذ أكثر من ربع قرن في ريف دمشق الجنوبي، بناء على اختيار استراتيجي للموقع لتأمين أفضل المحاصيل والمواد الأولية والمستلزمات الغذائية وتخصصت الشركة في بداياتها بصناعة رب البندورة ابتداءً من الثمرة الطازجة وكانت من الشركات الأوائل التي استخدمت تقنية ال (Aseptic Processing) أي الطريقة تامة التعقيم في إنتاج معجون الطماطم.

ثم بدأت بتوسيع قاعدة منتجاتها بالاعتماد على منتجها الأساسي فبدأت بإنتاج الكاتشب بأشكاله المختلفة ومن ثم شملت منتجاتها معظم الحاصلات الزراعية.

وتعتمد الشركة شعار "مذاق الجودة" دلالة على سياستها ورؤيتها بتقديم كل ما هو أفضل واستخدام أحدث المعايير الصناعية والإنتاجية لترسيخ ثقة المستهلك بمنتجاتها الطبيعية 100%.

اهتمت الشركة باستمرار خلال الأعوام الماضية بتطوير خطوط الإنتاج ورفع المهارات الإنتاجية بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والخارجي وتقوم الشركة بإنتاج العديد من المنتجات الغذائية المعلبة بهدف تلبية حاجة السوق والاحتياجات المختلفة للمستهلكين من حيث الذوق والعمر وبالتالي تهتم الشركة بجميع الأصناف التي تنتجها لأن كل منها يلبي رغبات شريحة مختلفة من المستهلكين.

وإن البوصلة الناظمة لعمل الشركة هي الحفاظ على المحاصيل الزراعية من الفواكه والخضار الجيدة في مواسم حصادها ومعالجتها وتعليبها بحيث تحولها من حاصلات سريعة التلف إلى معلبات متوفرة للمستهلكين خارج مواسمها باستخدام تقنيات علمية خاصة تحافظ من خلالها على جودة المادة والقيمة الغذائية لها وبذلك تمون المستهلك بالمواد الغذائية في حين فقدانها.

### أهم الأصناف التي تنتجها الشركة:

معجون الطماطم-الكاتشب-صلصلة البييتزا-صلصلة المعكرونة-المرببات بأنواعها- الفطر-الحمص بالطحينة-فول مدمس-دبس فليفلة-خل-دبس رمان-ماء الورد والزعتر إضافة الى الوجبات الجاهزة للأكل مثل: اليالنجي بأنواعه (ورق عنب-ملفوف-سلق) فول بالزيت -بامية بالزيت-مسقعة-بازلاء مع بندورة

وتعمل الشركة دائماً على تطوير منتجاتها وطرح منتجات جديدة بما يتلاءم مع التطورات التقنية العالمية واحتياجات السوق.

## سادساً: لمحة عن شركة دلتا قبل نشوب الحرب:

يتلخص واقع الشركة قبل الأزمة بالنقاط التالية:

- استندت استراتيجية الشركة إلى التعامل مع السوق كمستهلك دائم وتوجهت لإنتاج أكبر كميات ممكنة لمنتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب لتحصيل أكبر حصة سوقية ممكنة.
- تبدأ العملية الإنتاجية بقرار من الإدارة العليا ودون النظر لحاجة السوق ومتغيرات الطلب الاستهلاكي.
- شركة ذات جذور عميقة وبالتالي تمتلك كادر بشري مؤهل ومدرب منذ سنين طويلة إضافة لوجود وفر كبير باليد العاملة والمدربة.
- مواد أولية زراعية وصناعية مؤمنة وبأقل التكاليف وبأفضل الأنواع.
- وجود منافسين محليين وعرب وسوق منافسة ضخم.
- انفتاح البلد على الأسواق الخارجية وفتح أبواب الاستيراد والتصدير أمام الصناعات الوطنية.
- توفر حوامل الطاقة بشكل يسير وبأسعار مناسبة.

## سابعاً: تأثير الأزمة السورية على أداء الشركة وآلية عملها:

إن الصناعات الغذائية في سورية كانت ولا زالت من أكثر الصناعات شهرة وطلباً في العالم لأنها ارتبطت بمذاق خاص نابع من خيرات الأرض السورية، ولأن هذه الصناعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأرض فلا بد من أن تعيش مما تعيشه تلك الأرض من نزاعات وحروب، وفيما يلي أهم تلك الجوانب التي تأثر عمل الشركة بها خلال سنوات الأزمة:

### على الصعيد الإنتاجي:

#### 1- المواد الأولية:

عانت الشركة خلال سنوات الحرب من صعوبة تأمين المواد الأولية من محاصيل زراعية أو مواد مضافة وصناعية من الناحيتين الكمية والنوعية نظراً لخسارة أهم منابع تلك المواد أو تعرضها للأذى خاصة محافظتي ريف دمشق ودرعا مصدر الإمداد الرئيسي للمواد الأولية وترتب على ذلك ما يلي:

- من الناحية الكمية: أدى نقص الكميات المتوفرة في المواد الأولية إلى إرهاب الشركة من الناحية التشغيلية، فلكي تكون العملية الإنتاجية ذات جدوى اقتصادية يجب أن تتوفر لها المواد اللازمة للعمل بالطاقة القصوى والزمن الأمثل.
- حيث أن تراجع توريد أو تقطع وصول المواد الأولية قاد للبحث عنها بأسعار أعلى، ومن حلقات وسيطة مما أثر بمجموعه سلباً على السعر النهائي للمنتج.
- من الناحية النوعية: نظراً لحساسية صناعة الأغذية واعتماد جودة المنتج النهائي بالدرجة الأولى على جودة ومواصفات المادة الأولية، فكانت الطول والخيارات محدودة عند انقطاع الأنواع الجيدة، وبالتالي اللجوء إلى استنزاف الوقت والجهود والأموال في سبيل البحث عن النوعية الجيدة، أو العمل على تعديل مواصفات المواد الداخلة في العملية الإنتاجية وبالتالي انخفاض الطاقة الإنتاجية مما يؤثر على جميع العمليات اللاحقة.

#### 2- مواد التعبئة والتغليف:

إن صعوبة تأمين مواد التعبئة والتغليف بالجودة والكمية المعتادة وتراجع نوعية الخامات المستخدمة في صناعتها أثر سلباً وبشكل مباشر على صلاحية المنتجات الغذائية، وهو أمر غير قابل لغض الطرف في مثل هذه الصناعة، فهي تحتاج لتوفر معايير عديدة مجتمعة لتحقيق سلامة المنتج الغذائي داخلها والحفاظ على قيمته الغذائية حين لحظة استهلاكه.



### 3- الكوادر البشرية:

التغير الديموغرافي التي عاشته سورية في أزمتها ونزوح عدد كبير من الصناعيين والعمال والخبراء، أثر كثيرا على قدرة الشركة على تأمين الكوادر البشرية بمستوياتها المختلفة شمولاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمالة اللازمة للتشغيل، ولم يقتصر ذلك فقط على أعداد تلك الكوادر بل أيضا على نوعيتها والمهارات التي تلم بها.

4- عدم القدرة على تطوير المنظومة الإنتاجية والأدوات في ظل الحصار الذي تنوعت أنواعه وأشكاله.

5- عدم القدرة على التواصل الخارجي لإجراء عمليات الصيانة على الآلات ذات المنشأ الخارجي خصوصا.

6- تذبذب سعر الصرف الأجنبي، وانعكاسه على تأمين المواد والمستلزمات الصناعية، بالإضافة إلى تأثيره على تكليف المنتج النهائي.

### الأسواق ونقاط البيع:

1- صعوبة الوصول إلى منافذ البيع المستهدفة لبيع منتجاتها والتواصل مع المستهلك النهائي، مما أعاق عملية التغذية الراجعة التي تساهم في تطوير المنتجات ودراسة السوق.

2- الكلف الباهظة لشحن ونقل البضائع إضافة لتعرضها لعمليات السرقة والنهب والسطو المسلح.

3- انخفاض القدرة الشرائية لدى المستهلك وتغير في سلم أولويات الشراء والعادات الاستهلاكية.

4- ضعف وسائل الإعلان والترويج والتي تعتبر الوسيلة الأساسية لدعم منتجات الشركة وخلق التواصل مع المستهلك النهائي وذلك بسبب اغلاق العديد من الشركات الاعلانية والدمار الذي لحق بالوسائل والتجهيزات.

## مصادر الطاقة:

الانقطاع المستمر بمصادر الطاقة (كهرباء، مازوت، فيول، غاز..)، إضافة الى ندرة تأمينها وارتفاع الكلف، مما أدى الى ارتفاع كلف الإنتاج او الحاجة لتغيير وريديات التشغيل وبتكاليف اعلى، وأدى ذلك أحيانا للتوقف الكامل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تخصيص أموال خاصة للاستثمار في مجالات توليد الطاقة أو لاستقرار الطاقة البديلة.

## المنافسة:

واجهت الشركة العديد من العوائق في السوق أدت الى زيادة حدة المنافسة:

- ❖ انخفاض عدد المواد المطروحة كماً ونوعاً وانقطاع أو ندرة توفر الكثير من المواد الأولية في الداخل.
- ❖ تغير سلم الأولويات لدى المستهلكين بحيث توجه المستهلكون إلى الاستهلاك الرشيد في عمليات الشراء بنتيجة ارتفاع الأسعار وفقدان العملة الوطنية الكثير من قيمتها.
- ❖ خلقت الازمة فرص جديدة وغير اعتيادية في سوق الصناعات الغذائية، مما أدى إلى ظهور فئات منافسة جديدة كانت وليدة الظروف الحاصلة، وتمثلت بالعديد من الورشات غير المؤهلة صناعياً مستفيدة من ضعف الرقابة أو حاجة المستهلك وانخفاض القدرة الشرائية لديه، وقامت بطرح العديد من المنتجات متدنية الجودة ومخالفة بعض الأحيان لأدنى مواصفات الصحة والسلامة الغذائية.

## ثامناً: كيف تكيف الشركة مع الأزمة المفروضة:

### قسم الإنتاج:

إن عصب دفع العملية الصناعية وتوجيهها نحو التطوير في عالم الصناعات الغذائية هو قسم الإنتاج الذي هو الجزء الأكبر من قسم العمليات، والذي تتركز فيه الاستثمارات المالية الأكبر والأصول ذات الأهمية الصناعية فنجد فيه الكوادر البشرية والآلات والمعدات والمواد الغذائية، وهو القسم الذي بتطويره وتقليص نسب الهدر المختلفة فيه نستطيع ضبط العمليات والحصول على منتج مطابق للمواصفة المعملية والقياسية وبأقصر وقت وأقل جهد وأخفض تكلفة ونظراً لذلك قامت الشركة بما يلي:

- 1- شراء الآلات ومعدات إنتاجية جديدة، بحيث تكون مرنة للتعاطي مع المتغيرات الحاصلة من حيث تراجع الخبرات لدى العاملين أو تغير طبيعة المواد الأولية، والحاجة للتماشي معها أو التطوير في المنتجات الذي سنتوسع بالحديث عنه لاحقاً.
- 2- أتمتة عدة مراحل إنتاجية للحصول على وفرة كمية ونوعية ذات جودة اعلى، مما يتيح للشركة صمودها في سوق المنافسة والحفاظ على سمعتها إضافة إلى انخفاض التكاليف وتخفيض نسب الهدر بزيادة الطاقة الإنتاجية.
- 3- رفع الكفاءة والطاقة الإنتاجية بربط الإنتاج بالزمن، ففي ظل ارتفاع تكاليف التشغيل كان لا بد من ضبط الوقت بالشكل الأمثل وربطه بكميات الإنتاج خلال ساعات العمل، وذلك بحساب الطاقة المتاحة لجميع الخطوط الإنتاجية خلال وحدة الزمن ومراقبة كميات الإنتاج خلال يوم العمل ومعالجة أسباب نقص الإنتاج.
- 4- اكتشاف مواطن الهدر وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها وتخفيضها مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التشغيل وتكلفة المنتج النهائي .

احدى نماذج تقارير ضبط العملية الإنتاجية داخل قسم الانتاج:

الأول	رقم الأصناف	تقرير تهيئة لخط							
13/4/2016	تاريخ الإصدار	Pro-8							
	رقم المراجعة								
	تاريخ المراجعة								
		<u>تقرير تهيئة</u>							
		اسم المشرف:		اسم الخط :		تاريخ : / /			
		الطاقة المتاحة :		الكمية المطلوبة :		نوع المادة المصنعة :			
		عدد العمال المطلوب :		رقم أمر التصنيع :		عدد العمال الفعلي :			
جودة الإخلاق و الطعم	اللزوجة	الكثافة	الحرارة	زمن القياس	وزن المنتج	أسباب التوقف	زمن التوقف	بدء العمل	التوقف
						تم تعقيم الخط			
الإنتاج الفعلي:					تم تنظيف الخط				
إجمالي زمن التوقف :					إجمالي زمن التوقف :				
السبب					العدد				

ملاحظات وتوقيع المشرف :

المصدر قسم الإنتاج في الشركة موضوع الدراسة

## مصادر الطاقة:

المباشرة باللجوء إلى استخدام مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية لتخفيض استهلاك المحروقات، حيث قامت الشركة باستخدام خلايا شمسية تساعد على رفع درجة حرارة المياه الداخلة إلى المراجل، والتي تستخدم في العملية التصنيعية من أجل الحصول على البخار اللازم لعمليات الطبخ والتكثيف والتعقيم.

كما قامت الشركة بالعديد من التعديلات على الخطوط الإنتاجية التي يدخل الماء في آلية عملها والذي يستخدم للتبريد أو التسخين لتدخله ضمن دائرة مغلقة تمكنت خلالها من توفير كميات كبيرة من المياه التي تعد مصدر للطاقة الحرارية أو الحركية في الصناعة.

## المواد الأولية والصناعية:

ضاعفت الشركة جهودها بالبحث المستمر عن بدائل لمصادر المواد الأولية والصناعية وعن موردين جدد باستمرار لضمان الحصول على الجودة الأفضل بالسعر الأنسب والكمية اللازمة.

واتجهت في الكثير من الأحيان لتحقيق التكامل الذاتي ودعم نفسها بالمواد المساعدة لصناعتها، حيث قامت بتأمين آلات خاصة لصناعة البلاستيك بعد أن عانت من نقص في تأمين مواد التعبئة البلاستيكية، ناهيك عن تدني جودة معظم الواردات منها أو صعوبة الحصول عليها ومرورها بفترات انقطاع بسبب محدودية قائمة موردي تلك المواد.

## الكوادر البشرية :

اهتمت الشركة بتطوير وتدريب الكوادر البشرية المتاحة للشركة، حيث أدركت الدور الفعال والكبير للتدريب في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم، ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أنه يلعب دوراً رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية أو كل ذلك.

وحيث أن الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء

وصقل المهارات، وبالتالي للتماشي مع آلية العمل وتلبية احتياجاته وسد العجز الذي حصل نتيجة خسارة الكوادر المدربة سابقاً.

كما قامت الشركة وانطلاقاً من مسؤوليتها المجتمعية بالتنسيق والربط مع الجهات الحكومية المعنية، لتشغيل كوادر وتأمين فرص عمل بحيث تقوم الشركة بتأهيلهم والمساهمة النسبية بحل مشكلة البطالة والاستفادة من وجودهم وجهودهم من جانب آخر ليكونوا جزءاً من منظومة العمل في الشركة بحيث يتم تأهيلهم أيضاً ليصبحوا فاعلين فيها.

### **المستهلك :**

أصبحت اتجاهات التسويق والإدارة الحديثة في الشركات الإنتاجية تدعو إلى دراسة سلوك المستهلك قبل البدء في إنتاج سلعهم، والاتجاه إلى البحث عما يرغبه المستهلك فتحاول انتاج السلع التي تلبي احتياجاته. ونتيجة لانخفاض الدخل ومستوي المعيشة لدي المواطن والمستهلك السوري خلال الحرب، فقد تغير نمط استهلاكه من الاستهلاك المفرط أو المعقول إلى الاستهلاك الرشيد.

حيث قامت الشركة بدراسة عميقة لاحتياجات ومتطلبات السوق، وشملت التغيير الحاصل في سلم أولويات وعادات الشراء والاستهلاك الجديدة، مع الاخذ بعين الاعتبار الواقع المفروض والأدوات المتوفرة وذلك بهدف الحصول على الوسائل الفعالة لتأمين منتج بأعلى جودة وأنسب سعر.

### **التوزيع :**

استمرت الشركة بتوزيع منتجاتها بشكل مباشر من خلال كوادر مخصصة ومدربة، متواجدة بكافة المحافظات السورية الأساسية، وبذلت جهود إضافية للوصول من خلال هذه المنافذ الى معظم المناطق الأخرى.

ولمواجهة التهديدات التي تعرض لها اسطول التوزيع في الشركة من نهب وسطو، قامت بدعمه بنظام مراقبة وتتبع حركة السيارات (Vehicle tracking system)

يسهل من خلال استخدام هذه التقنية تتبع المركبات والسيارات والأشخاص أو البضائع، لمراقبة خط سير هذه السيارات ومراقبة تاريخ حركتها ومتابعة نقاط التوقف، وذلك

لتتأكد الشركة من أن سياراتها تسير في الخطوط والطرق المحددة لها، وأنها تصل إلى النقاط التي توجهها إليها.

ومن أهم استخدامات أنظمة تتبع المركبات هو حماية السيارات أو الشاحنات أو المعدات من السرقة، فوجود أجهزة التتبع بشكل مخفي داخل المركبة يضمن تتبعها بشكل مستمر من قبل الشركة وأجهزة الأمن في حال حصول أي طارئ.

### **المنافسة:**

في ظل ظهور الورشات الصغيرة، وتوجه المستهلكين للاستهلاك الرشيد، وتغير ظروف وقواعد المنافسة، وجدت الشركة نفسها أمام الحقائق التالية والتي انطلقت منها لحماية مركزها التنافسي:

- ✓ إن مجال المنافسة هو المستهلك وليس النشاط.
  - ✓ ليس كل المستهلكين الذين يطلبون المنتج أو المنفعة هم مجال للمنافسة، وإنما فئة أو فئات من المستهدفين فقط.
  - ✓ أن قدرة المزاومة في مثل هذه السوق يمكن أن تكون نسبية وليست مطلقة.
- وانطلاقاً من ذلك قامت الشركة بتحديد أسلوب المنافسة من خلال تطوير المنتج وإعادة هيكلة وإدارة منتجاتها، والانطلاق من رغبات المستهلك واحتياجاته للوصول إلى مركز ريادي في السوق عن طريق تقديم المنتجات المبتكرة، والتركيز على نقاط القوة التي تتمتع بها لتدعيمها وزيادة حصتها السوقية.

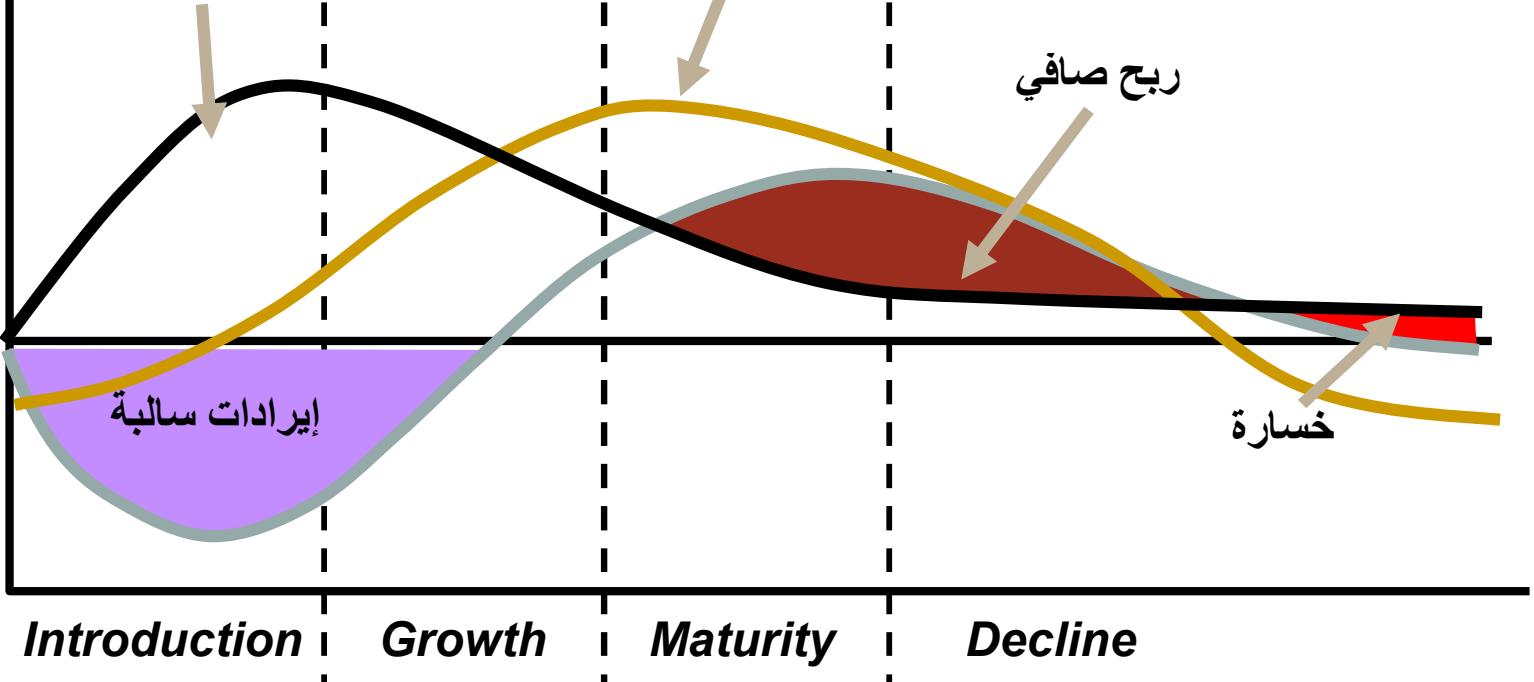
### **تاسعاً: إدارة و تطوير المنتجات في الأزمة وتداعياتها:**

التجديد و الابتكار هما عنصرين مهمين جداً في استراتيجية الريادة بالتكاليف وغزو الأسواق والحفاظ على موقع تنافسي متميز، فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل وأيضاً برفع الكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرن وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال و وتخفيض تكاليف التعبئة والتغليف إن أمكن، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>(بوزيدي دارين، ص.176-17) (17-176)

وفي شركة دلتا موضوع الدراسة تم تبني استراتيجية تطوير المنتجات وإعادة هيكلتها في ظل ظروف صعبة وغير معهودة، وعند اتخاذ قرار تغيير استراتيجية الشركة والتوجه من المستهلك للمنتج قامت الشركة بمراجعة دورة حياة كل منتج من منتجاتها على حدا لتجد نفسها أمام النتائج التالية:

### Sales, cost, and cash flow



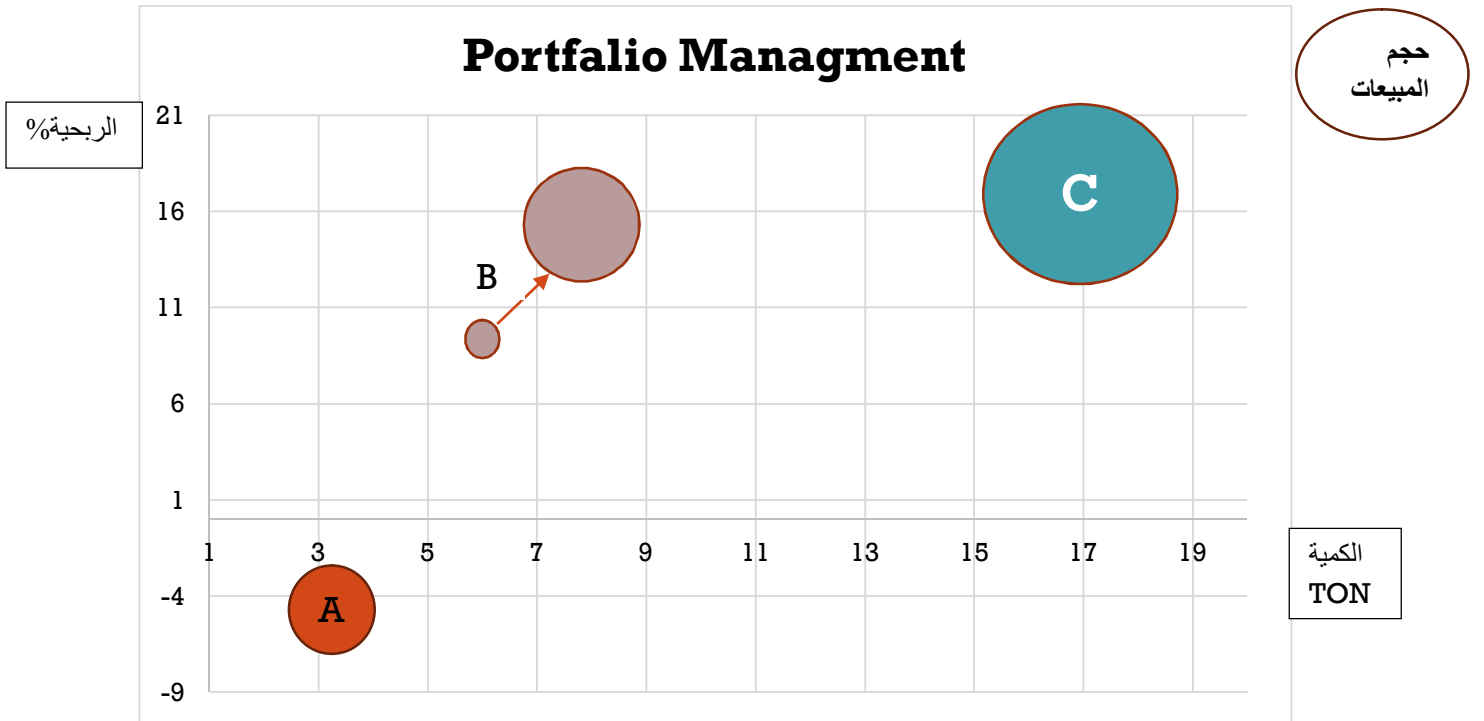
دورة حياة المنتج<sup>16</sup>

<sup>16</sup>د. طلال عبود/المعهد العالي لإدارة الأعمال



1. منتجات وصلت لمرحلة الانحدار ويكون القرار هنا سحب المنتج وإنهاءه.
2. منتجات رابحة ولديها فرصة كبيرة بالنمو ولكنها تحتاج للدعم لتحقيق أرباح أكبر للشركة.
3. منتجات في مرحلة النضج ولكنها تعاني من عدة ضغوط قد تؤدي بها إلى الانحدار ما لم يتم اتخاذ القرار بدعم المنتج وتطويره.
4. منتجات تستدعي الدخول في مرحلة الانطلاق بعد أن كشفت الدراسات التسويقية عن حاجة المستهلك لها.

وتم توضيح ذلك في الرسم البياني التالي، الذي اعتمد على تحليل بيانات منتجات تمثل الحالات المذكورة أعلاه:



المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات الشركة

## 1. المنتج A:

منتجات وصلت لمرحلة الانحدار:

وهو يمثل مجموعة منتجات الخشافات، الذي نجد وبحسب الرسم البياني أنه منتج ذو حجم إنتاج جيد نسبياً، ونسبة مبيعات مرتفعة، ولكن بالنظر إلى ربحية المنتج فنجد بأن المنتج خاسر، وذلك بسبب ارتفاع تكاليف انتاجه، وتبين بالدراسات التي أجرتها الشركة أن المنتج لا يمتلك فرصة نمو في ظل الأزمة، لذلك فقد كان القرار من قبل الشركة هو التخلي عن المنتج وسحبه من قائمة منتجاتها.

## المنتج B:

منتجات رابحة ولديها فرصة كبيرة لتشكيل نسبة أرباح أكبر للشركة وتحتاج للدعم.

وهو يمثل مجموعة منتجات المربيات في الشركة، وهي مجموعة تتميز بحجم إنتاج كبير مقارنة بمجموعة الخشافات وربحية عالية، ولكن نسبة مبيعات أصنافه منخفضة.

فارتأت الشركة هنا اتخاذ القرار بإحلال الجهود المبذولة في بيع منتجات الخشافات لدعم مجموعة المربيات، لأنه صنف رابح في ميزان الشركة وطاقته الإنتاجية مرتفعة ولكنه بحاجة لتطوير بهدف لفت نظر المستهلك لهذه المنتجات وبناء علي تم اتخاذ القرارات التالية:

➤ مضاعفة الجهود التسويقية المبذولة تجاه منتجات المربيات.

➤ إعادة إحلال المنتج في الأسواق التي كانت خارج دائرة الاهتمام.

تطوير المنتج وإدخال أصناف جديدة إضافة للأصناف القديمة وهي (مربى الليمون – مربى البرتقال والجزر- مربى التوتي فروتي –مربى النارج والبرتقال).

➤ تطوير الية التصنيع وضبط الهدر الحاصل خلال عملية الإنتاج ورفع الطاقة

الإنتاجية بهدف زيادة نسبة الأرباح من عوائد مبيعات هذا المنتج.

➤ نلاحظ بعد فترة زمنية تجاوزت العام نمو في كميات انتاج المربيات ونسبة مبيعاتها وبالتالي زيادة عوائد الأرباح من المنتج.



#### Apricot Jam مربى المشمش

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Lemon Jam مربى الليمون

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Tutti Frutti Jam توتي فروتي

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Strawberry Jam مربى الفرايز

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Carrot & Orange Jam مربى الجزر والبرتقال

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Fig Jam مربى التين

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Raspberry Jam مربى التوت

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4



#### Orange & Narenj Jam مربى النارج والبرتقال

- N.W: 350 g x 12
- N.W: 625 g x 6
- N.W: 1125 g x 4

## المنتج C:

منتجات في مرحلة النضج ولكنها تعاني من عدة ضغوط قد تؤدي بها إلى الانحدار مالم يتم اتخاذ القرار بدعم المنتج وتطويره.

وهو يمثل مجموعة رب البندورة وهي منتجات تتميز بخصائص هامة جداً:

المنتج الأساسي في الشركة.

نسبة أرباح مرتفعة.

■ نسبة مبيعات مرتفعة.  
■ طاقة إنتاجية مرتفعة جدا.  
■ أصنافه متنوعة بين العبوات الزجاجية والمعدنية والأحجام المختلفة.  
■ حجم المنافسة على المنتج كبير في السوق والحصة السوقية الخاصة بالشركة بدأت بالتراجع.

ونظرا لأهمية المنتج وموقعه الحساس، كان لابد من اتخاذ القرار بتطوير المنتج والحفاظ عليه، وزيادة الحصة السوقية للشركة من مجموعة رب البندورة في السوق، وبالنتيجة كان من واجب الشركة العمل على طرح منتج مميز بسعر مناسب وتكلفة منخفضة وجودة عالية مما يمكنها من المنافسة.  
وفيما يلي سنتعرف على أهم المنتجات التي قامت الشركة بتطويرها.

## ❖ منتج رب البندورة كيس 1كغ:



### 1- ولادة الفكرة:

نظرا للموقع الاستراتيجي الهام الذي تحتله مجموعة أصناف معجون البندورة في الشركة، كانت موضع اهتمام وتركيز كبير من قبل إدارة الشركة وفي ما يلي أهم النقاط التي تلخص الأسباب التي أدت مجتمعة لولادة فكرة المنتج بمواصفاته الجديدة:

- ✓ منتج رب البندورة هو منتج أساسي لا يمكن الاستغناء عنه.
- ✓ منافسة مرتفعة في السوق في ظل ظهور العديد من الورش اليدوية.
- ✓ تراجع حاجة المستهلك للعبوات الزجاجية وعدم استفادته من العبوات المعدنية فهي تتلف فور استهلاكها.
- ✓ يحتاج المنتج بالصورة الحالية الى مساحات تخزينية كبيرة.
- ✓ مواد التعبئة الزجاجية والمعدنية تساهم برفع كلفة المنتج النهائي بنسبة كبيرة.
- ✓ كلفة الحصول على مواد التعبئة الزجاجية مرتفعة.
- ✓ كلفة شحن المنتج النهائي مرتفعة.
- ✓ نسبة التلف والهدر ومرتجات السوق من المنتج الزجاجي مرتفعة نظراً لحساسيته.

### 2- غربلة الأفكار:

وكبداية أي منتج تم اجتماع إدارات الشركة المعنية بموضوع التطوير ومنها الإدارة العليا – إدارة العمليات – إدارة الإنتاج - إدارة الجودة – إدارة التسويق – الإدارة المالية وجميع المعنيين والمختصين، وفيما يلي نتائج الاجتماع وغربلة الأفكار:

- طرح فكرة المنتج الجديد والتحديات التي يواجهها المنتج الحالي.
- جلسة عصف ذهني تم فيها أخذ جميع الأفكار والاقتراحات.
- غربلة الأفكار واستثناء الأفكار القابلة للتطبيق عن سواها.
- الخروج بالأفكار القابلة للتطبيق من الناحية الفنية الإنتاجية بعد التأكد من القدرة على إنتاجها وتناسبها مع طبيعة المادة الأولية ومواد التعبئة والتغليف وإمكانية تقديمها بالجودة الأفضل.

### 3- تقديم الأفكار للدراسة الاقتصادية:

حيث يتم دراسة كلفة جميع مراحل الإنتاج:

- ابداءً بتأمين المواد الأولية اللازمة.
- كلف العمالة والآلات الواجب استثمارها في المنتج.
- كلف الترويج والاعلان والتسويق لدعم ثقافة وفكرة المنتج الجديد.
- تكلفة الفرصة البديلة.
- وغيرها من الأمور التي يتم مراعاتها عند اتخاذ القرار الاقتصادي بطرح منتج جديد.
- اتخاذ القرار بطرح المنتج الجديد في السوق.

### 4- التطوير الأولي للسلعة أو الماركة:

بعد التقييم الاقتصادي للفكرة واعتمادها تبدأ عملية الإنتاج التجريبي، حيث بدأ إنتاج المنتج بشكل يدوي وكميات قليلة ومن ثم تم اخضاعه لعملية التحضين والتجارب المخبرية لإثبات جودة المنتج وحفاظه على مواصفاته المطلوبة وتحديد صلاحية المنتج واجراء التعديلات اللازمة عليه إن وجدت ليصبح المنتج جاهزا للطرح في الأسواق.

### 5- اختبار السوق:

بعد أن أصبح المنتج عبارة عن منتج نهائي وجاهز، تم عرض المنتج في السوق، ومراقبة رد فعل المستهلك تجاهه وكميات محدودة للتأكد من صحة الدراسة التسويقية ودعم فكرة المنتج بعمليات الترويج والاعلان، التي تركز على الإيجابيات التي يتمتع بها المنتج والقيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها للمستهلك.

### 6- متابعة عملية تقديم المنتج الجديد في السوق:

بعد أن تم التأكد من طلب المنتج في السوق وانتهائه من فترة الاختبار، بدأ الإنتاج الفعلي للمنتج والاستثمار الحقيقي بهدف إنتاجه بالكميات المطلوبة التي تحقق الوفرة وتلبي حاجة السوق وتحجز موقع متميز وريادي في السوق، ليكون لها الحصة الأكبر من مجموعة معجون البندورة.

وهنا قامت الشركة باعتماد موردين لمواد التعبئة والتغليف الخاصة بالمنتج وطلب الكميات التي تغطي الحاجة حسب الدراسة، وأنهت عملية انتاج المنتج بالطريقة

اليديوية وقامت بجلب آلات خاصة تلبى متطلبات الإنتاج بالكمية المناسبة والجودة الأفضل.

وهكذا أصبح المنتج جزء من عائلة منتجات شركة دلتا ويتم متابعته باستمرار بشكل دائم، ومتابعة استجابة المستهلك للمنتج وحجم مبيعاته.

نتائج طرح منتج كيس رب البندورة 1كغ :

- ❖ تعتبر الشركة حاليا رائدة بأسلوب التعبئة المميز.
- ❖ أثبتت قدرتها على تغيير العادة الشرائية والاستهلاكية لدى المستهلكين.
- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تقديم منتج بسعر أخفض.
- ❖ تقديم منتج يحمل نفس مواصفات الجودة والسلامة الغذائية التي تميز بها المنتج القديم.
- ❖ تنمية حصة الشركة السوقية بفئة معجون الطماطم.
- ❖ دعم سياسة الشركة باستراتيجيتها بتوفير منتج ذو جودة عالية وسعر مناسب.
- ❖ وفرة في الكميات الإنتاجية والمساحة التخزينية وكلف الإنتاج والشحن والنقل.
- ❖ نمو كبير في أرباح الشركة سيتم بيانه في الفقرات القادمة.

## ❖ منتج رب البندورة طبخة 100 غ:



اعتماداً على النجاح الذي حققه منتج ال 1كغ ونتيجة متابعته في السوق، وردة فعل المستهلك الإيجابية على المنتج، تبين بنتيجة دراسة السوق ومع استمرار الأزمة السورية ما يلي :

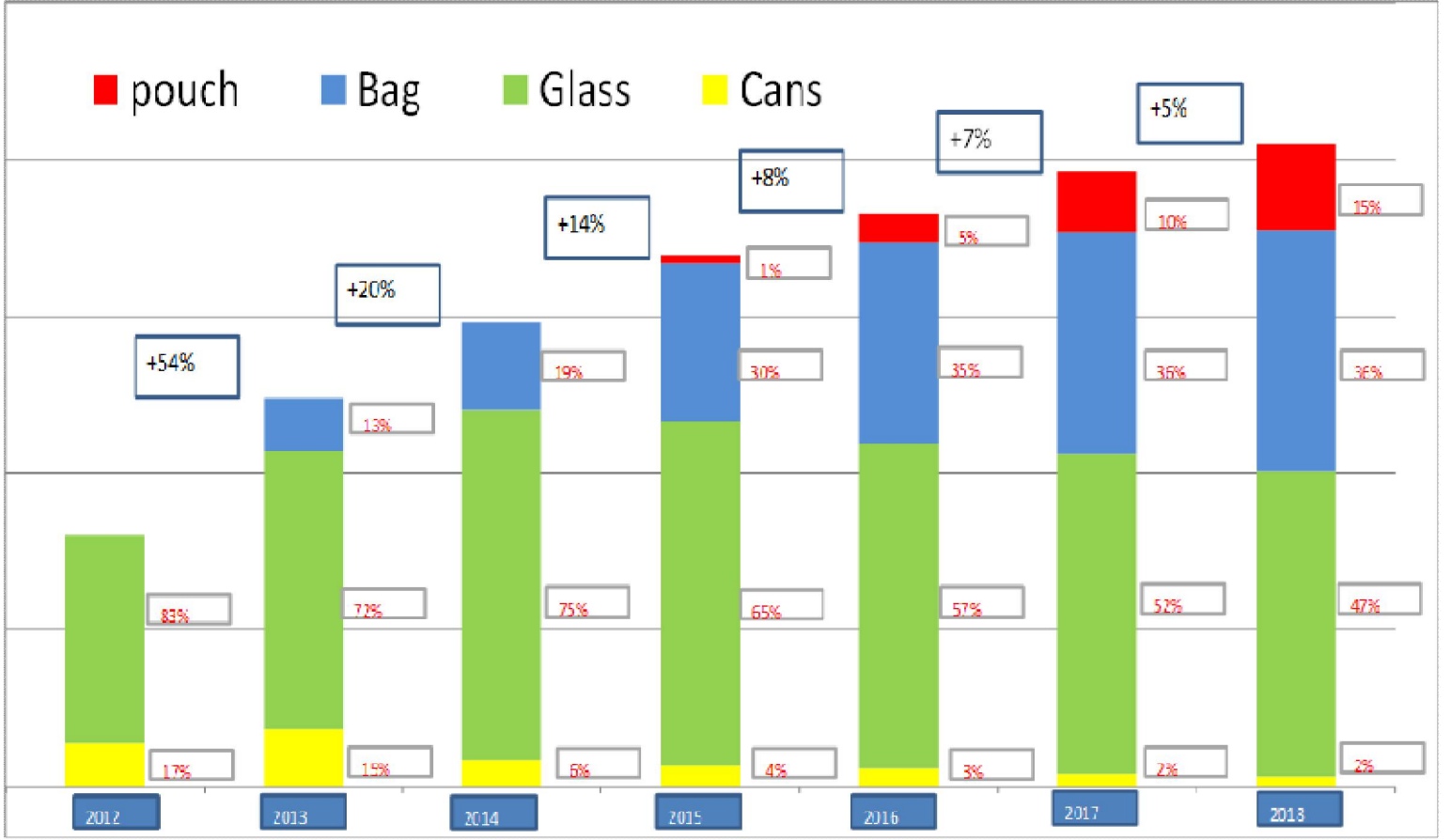
- انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك بشكل أكبر وخاصة فئة معينة لم تجد المنفعة الكاملة من منتج ال 1كغ.
- تراجع ملحوظ بعدد افراد الأسرة نتيجة لانعكاسات الحرب على حياة السكان، إضافة إلى وجود فئة تقوم بالاستهلاك الفردي أيضاً ولا تحتاج لكميات كبيرة ودائمة.
- انقطاع التيار الكهربائي وصعوبة تخزين المنتجات الغذائية التي تحتاج إلى شروط تخزين خاصة.
- خلق فرص استهلاكية جديدة بعد نجاح فكرة تقديم المنتج في الكيس الغذائي الخاص بالشركة، ونشر هذه الثقافة والعادة الاستهلاكية الجديدة.
- زيادة الانتشار والتوزيع عند استخدام المنتج الجديد وهو ما يشجع الشركة على تقديم الأفضل والنزول عند رغبة المستهلك واحتياجاته.
- ضمان المحافظة على جودة وسلامة المادة الغذائية حتى بعد وصولها للمستهلك لكي تحقق له المنافع المطلوبة.

وانطلاقاً من هنا جاءت فكرة المنتج الثاني المطور، والذي ينتمي إلى نفس فئة معجون الطماطم، وهو كيس ال 100 غ، أو كما أطلقت عليه الشركة اسم منتج الطبخة والذي مر بالمراحل الإنتاجية والتسويقية نفسها لمنتج ال 1كغ.

وفيما يلي رسم بياني إحصائي تم إعداده بالاعتماد على البيانات المتوفرة في الشركة، والتي تبين نسب مبيعات أصناف البندورة المختلفة حسب طريقة التعبئة، وهي:

- منتج رب البندورة في علب معدنية.
  - منتج رب البندورة في عبوات زجاجية.
  - منتج رب البندورة في الكيس الكبير.
  - منتج رب البندورة في الكيس الصغير.
- وذلك ابتداءً من عام 2012 بداية الأزمة وقبل البدء بطرح المنتجات الجديدة وصولاً لعام 2018.





المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات الشركة

📌 في عام 2012:

مبيعات التتلك تشكل 17% من إجمالي مبيعات مجموعة رب البندورة.  
مبيعات الزجاج تشكل 83% من إجمالي مبيعات مجموعة رب البندورة.  
نسب نمو هذا الصنف في الشركة في تراجع بسبب الظروف الخارجية وسوق منافسة شرسة.

📌 في عام 2013:

بدأت الشركة بتطوير منتجاتها وطرحت كيس ال 1 كغ.  
ليأخذ حصة في السوق من إجمالي مبيعات منتج رب البندورة بنسبة 13% على حساب تراجع كل من الزجاج والتتلك.

ويحقق نمو في أرباح الشركة خلال عامه الأول بنسبة 54% ومع استمرار إنتاج الصنف وانتشاره، وتطوير آلية التصنيع ارتفعت حصة المنتج إلى 19% ونسبة النمو في أرباح الشركة زادت بنسبة 20% في حلول عام 2014 وهنا نلاحظ التراجع الملحوظ في نسبة مبيعات منتجات التنك والزجاج مقارنة بما سبق عملية التطوير، ويعود ذلك إلى المكانة التي احتلها منتج الكيس مكان المنتجات السابقة، وتلبية احتياجات المستهلك وأولوياته المتغيرة.

📌 في عام 2015

كانت انطلاقة منتج ال 100 غ رب البندورة. فنلاحظ أن حصته من إجمالي الصنف لم تتجاوز ال 1%، حيث أن المنتج كان في حالة التجربة والإنتاج بكميات حذرة وبطريقة يدوية، ونلاحظ استمرار صنف ال 1 كغ بالنمو ليأخذ حصة 30%، ونمو عام في أرباح الشركة بنسبة 14%، مما شكل قفزة كبيرة في الشركة وأثر على سوق المنافسة، وأدى إلى نمو أرباح الشركة في جميع الأصناف وذلك نتيجة المتابعة المستمرة للصنف وزيادة الاهتمام بعمليات التوعية والتوزيع والانتشار للأصناف وبالتالي حصة سوقية أكبر للشركة.

📌 في عام 2016:

دخل منتج ال 100 غ في مرحلة الإقلاع بنسبة 5%. وتستمر دورة حياة منتج ال 1 كغ بالنضج لتصل إلى 35%. الحصة السوقية للزجاج في تراجع بسبب تأثير المنتجات الجديدة عليه. أما منتج التنك المعدني فنسبة مبيعاته في انحدار مستمر نتيجة تغير في العادات الاستهلاكية وارتفاع تكاليفه.

وبنسبة النمو في أرباح الشركة 8% فقط ذلك لأن الشركة هنا تمكنت من السيطرة على السوق وأخذ حصة سوقية كبيرة مما يؤدي ثبات تقريبي في نسب النمو

📌 في عامي 2017 و2018

بالنسبة لمنتجات التنك والزجاج فلا نلاحظ تراجع كبير عن الأعوام السابقة ودخلت في حالة من ثبات الحصة من مبيعات الشركة وذلك لوجود فئة معينة تقوم باستهلاكها. أما بالنسبة لمنتج ال 100 غ فحصته السوقية في ارتفاع وقد دخل مرحلة النضج. أي أن السوق بدأ يعتمد نوع التعبئة الجديد كمنتج مألوف، واستطاعت الشركة تغيير ثقافة الاستهلاك لدى المستهلك حيث أنه تمكن من الحصول على منتج بنفس الجودة والمواصفات ولكن بطريقة جديدة ومبتكرة وبسعر مناسب.

## ❖ الوجبات المطبوخة الجاهزة والمعلبة:

توصلت الدراسات التسويقية التي أجرتها الشركة إلى ظهور متطلبات جديدة كانت نتيجة انعكاسات آثار الأزمة على الوضع المعيشي والاقتصادي

والديموغرافي في سورية ومن هنا بدأت فكرة منتج الوجبات الجاهزة والذي كان ظهوره نتيجة استجابة لعدة متغيرات تدعو لخلق منتج جديد يشبع تلك الحاجات التي قد تكون مدركة أم غير مدركة من قبل المستهلك.



وفيما يلي أهم التطورات التي أدت لظهور فكرة هذا النوع من المنتجات:

1- انقطاع التيار الكهربائي ومصادر الطاقة الحرارية مما أدى إلى صعوبة عملية الطهي في المنزل.

- 2- خسارة المونة المنزلية من المنتجات الموسمية نتيجة انقطاع التيار الكهربائي أيضا في كثير من السنوات.
- 3- تراجع عدد افراد الأسرة المستهلكة للوجبات وظهور فئة مستهلكة جديدة تكون عملية الطبخ غير متاحة لها وتقوم بالاستهلاك بشكل فردي وهي فئة العسكريين.
- 4- ارتفاع أسعار المواد الغذائية وكلف التجهيز.
- 5- الحاجة لطريقة تخزين المواد الغذائية دون شروط خاصة يصعب توفرها في ظل الأزمة.

### مراحل خلق المنتج الجديد:

بعد ولادة فكرة الطبخات الجاهزة وغرلة الأفكار التي طرحت تم:

- تشكيل فريق ضم عناصر من قسم الإنتاج وقسم التسويق لتقصي رأي ومقترحات وآراء العديد من المستهلكين المتوقعين للمنتج، ليكون لدى قسم الإنتاج جميع الأدوات التي تتيح له البدء بتجاربه وإيجاد الطريقة التصنيعية السليمة لمعاملة المواد وطبخها صناعيا.
- التركيز على آراء الفئة التي تقوم بعملية الطبخ، لأن أحد الأهداف التي يرمي لها تصنيع هذا المنتج، هو تقديم منتج مشابه للطعام الذي يتم تناوله في المنزل
- بدأت التجارب العملية في قسم الإنتاج وفق المراحل التالية التي تم توضيحها الشكل التالي:



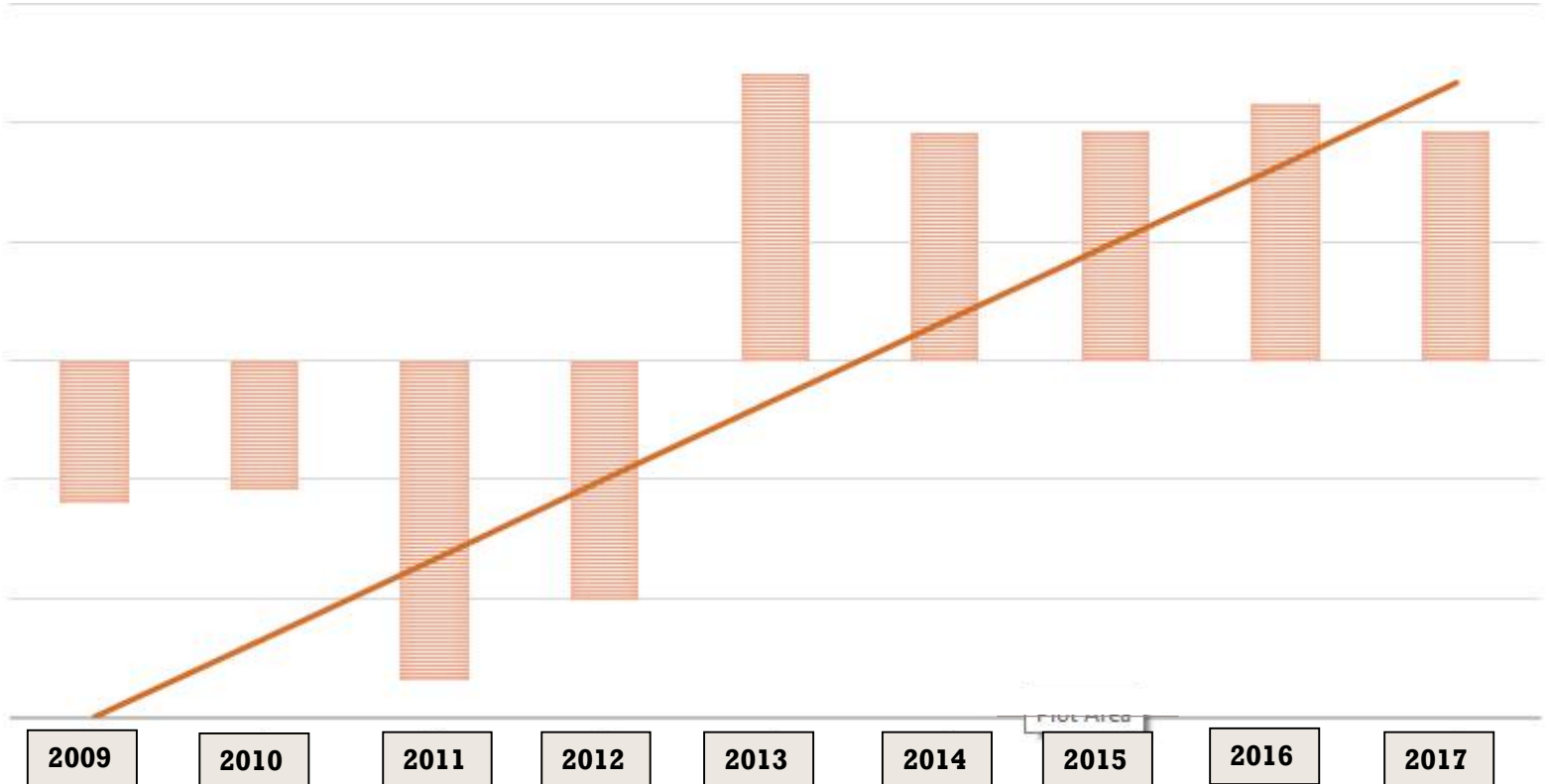
- بعد انتهاء المصنع من التجارب اللازمة بدأ بإنتاج المنتج لتقوم الشركة بطرحه في الأسواق وتنطلق دورة حياته التي واجهت العديد من الصعوبات المتعلقة بنشر ثقافة هذ المنتج الجديد والغير معتاد من قبل المستهلك.
- دراسة حاجة السوق للمنتج للبدء بعملية الإنتاج الفعلي والفعال.
- اختبار التجربة على نطاق ضيق لضمان صحة الدراسة.
- إنتاج كميات قليلة وبشكل يدوي، وذلك بهدف عدم إرهاق الكيان بحجم استثمارات مالية كبيرة، بالإضافة إلى الحصول على المرونة اللازمة خلال فترة التجارب.
- تتبع المنتج ضمن مراحل التوزيع المختلفة حتى بعد شراؤه من قبل المستهلك.
- اخذ عينات من المستهلكين لاستكمال البحث التسويقي.
- المباشرة بأتمتة عملية انتاج المنتج من خلال الاستثمار الآلي وشراء آلات إنتاجية خاصة بها لتحقيق الجودة والكم والإنتاجية.

نتائج البحث التسويقي والتقييم المستمر للمنتج بعد طرحه:

- ✓ اكتشاف فرصة جديدة للشركة للنمو كماً ونوعاً.
- ✓ توسيع القاعدة الاستهلاكية لمنتجات الشركة.

- ✓ خلق المنتج عادة استهلاكية جديدة للمستهلكين.
  - ✓ قدم المنتج خدمة تموين المواد الاستهلاكية بفترات الموسم لاستهلاكها خارج الموسم.
  - ✓ توفير كلف التجهيز والطبخ على المستهلك.
  - ✓ يقدم المنتج قيمة غذائية عالية دون أي مواد حافظة في 8 منتجات مختلفة.
  - ✓ القدرة على التخزين بدون تبريد او شروط خاصة ولمدة زمنية تصل حتى عامين.
  - ✓ توفير منتج نهائي سهل الاستهلاك وبشكل فوري دون الحاجة لأي عملية تجهيز.
  - ✓ فتح افق جديدة لاستهلاك أسواق خارجية للتصدير وخاصة في ظل وجود أعداد كبيرة من السوريين منتشرين في بقاع الأرض.
  - ✓ تميز الشركة بطرح منتجات متميزة يصعب ان يتم انتاجها من قبل المنافسين.
  - ✓ الإنتاج حسب مواصفات وذوق المستهلك بحيث يتم تحضير الوجبات كما في المنزل ولكن بأسلوب صناعي.
  - ✓ وبعد ثلاثة أعوام من طرح المنتج حقق زيادة في أرباح الشركة بنسبة 30%.
- وفيما يلي رسم بياني يوضح التغيرات التي طرأت على أرباح الشركة قبل الأزمة وفي مراحلها على مدى 6 سنوات خلالها.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات الشركة



## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : المقدمة

ثانياً : الاستنتاجات

ثالثاً : التوصيات

أولاً: المقدمة:

يكرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير نظري وتكوين فكري وتحقق عملي وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات.

وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما يعتقد الباحث صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

## ثانياً: الاستنتاجات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من وجود أثر للأزمة السورية على آلية سير العمل في شركات الأغذية، وعلى عملية إدارة المنتج، وأثارت جملة من التساؤلات تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وأخرى، وقد توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة وأجابت عن تساؤلاتها، ويحاول الباحث هنا عرض أهم هذه الاستنتاجات:

أوضحت الدراسة وجود أثر كبير للأزمة السورية على عمل مصانع الأغذية، وهددت استمرارها.

تغير في المنتجات التي تنتمي إلى قائمة منتجات الشركة قبل الأزمة وخلالها نتيجة إعادة إدارة منتجاتها وتطويرها نتيجة تأثيرات الأزمة على أولويات المستهلكين.

مجموعة المنتجات	عدد الأصناف قبل الأزمة	عدد الأصناف خلال الأزمة	البيان
مجموعة رب البندورة	5 أصناف	8 أصناف	دخول 3 أصناف جديدة
مجموعة الكتشب	8 أصناف	6 أصناف	تم سحب صنفين
مجموعة الصلصات	لا يوجد	4 أصناف	دخول صلصة البييتزا والمعكرونة
مجموعة الفطر	3 أصناف	4 أصناف	دخول منتج الفطر بالكيس
مجموعة الوجبات الجاهزة	0 أصناف	9 أصناف	مجموعة جديدة من المنتجات
مجموعة الخشافات	5 أصناف	0 أصناف	تم سحب جميع الأصناف
مجموعة المربيات	4 أصناف	8 أصناف	دخول 4 أصناف جديدة
مجموعة الشرابات والخل	5 أصناف	5 أصناف	لم يحدث أي تغيير

بقاء واستمرار الشركة بالعمل والتطوير والنمو خلال سنوات الحرب كان نتيجة الاستراتيجية التي تبنتها الإدارة العليا وتضافر جميع الجهود على كافة المستويات لتطبيقها.

استطاعت الشركة من خلال تغيير آلية عملها، وإدارة منتجاتها وتطويرها، من الاستمرار بالعمل والنمو في ظروف أدت لانهايار وخسارة الكثير من الشركات لموقفها التنافسي.



لم تكن الشركة، من خلال نشر ثقافة التطوير وضرورة البقاء والاستمرار، زيادة ملحوظة بالإنتاجية، و الربحية، وتحقيق رضا عالي، وبالتالي الوصول لموقع ريادي ومتميز في السوق.

لم قيام الشركة بمراقبة خدماتها المقدمة ومتابعتها والتأكد من نتائج أبحاثها ودراساتها مكنها من تحقيق سياسة مالية و إدارية متينة ومكنها من الاستمرار في سياسة التطوير والتجديد.

لم انعكست آثار الأزمة السورية على اتجاهات مستهلكي منتجات الكونسروة وعلى العادات الشرائية وأولويات الشراء والقدرة الشرائية.

لم يظهر الدور الاستراتيجي لتطوير المنتجات على أنه مكمل لاستراتيجية المؤسسة مما يستوجب تطوير أساليب الإنتاج باستمرار وإجراء البحوث التسويقية بشكل دوري.

لم تستطيع الشركات التي تعمل بطريقة إبداعية واستراتيجية صحيحة، وتحويل التهديدات الى فرص والاستمرار رغم أي معوقات.

لم يمكن إيجاد بدائل للكثير من آليات العمل في حال رغبت الشركات بالاستمرار والتطور.

لم بينت الدراسة أن البدء بعملية الإنتاج يكون بدراسة متطلبات المستهلك والظروف المحيطة به.

## ثالثاً: التوصيات:

وفق للاستنتاجات التي تم توصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية:

☉ نوصي الشركة بالاستمرار بالتخطيط الدائم للبقاء في ميدان المنافسة وتحدي جميع التهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً.

☉ على المؤسسة أن تستمر باعتماد مبدأ الانطلاق بالإنتاج من رغبة المستهلك واحتياجاته بشكل دائم.

☉ على المؤسسة بكل إداراتها ومستوياتها أن تحتفظ بقدر كافي من المعلومات الموثقة التي تشكل بيئة معرفية وأداة إظهار مدى تطور المنتج عبر الزمن وما هي نقاط القوة التي يجب الاستناد عليها في جميع الظروف.

☉ على الشركة دائماً الاستمرار بإدارة منتجاتها ومراقبة حصتها السوقية لضمان المحافظة على موقعها التنافسي الذي ناضلت للوصول إليه والحفاظ عليه خلال الأزمة ومراقبة التغيرات التي سوف تحصل مع بدء انحسار الأزمة لمواكبتها.

☉ على الإدارة العليا إحداث قسم في الشركة خاص بربط الدراسات التسويقية مع إدارة العمليات في الشركة لاستمرار عمليات تطوير المنتج مهما كانت الظروف الخارجية.

في النهاية يجب أن نقول أن تطوير المنتجات هدف لكل مؤسسة تسعى إلى التفوق والتميز أمام المؤسسات المنافسة الأخرى لضمان استمراريتها في تقديم منتجاتها وخدماتها، فالتطوير والتجديد خاصية ملازمة للاستمرار والميزة التنافسية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- ✓ أساسيات علم إدارة مصانع الأغذية للدكتور محمود محمد ياسين والمهندسة سعاد الشماط جامعة دمشق ، مديرية الكتب والمطبوعات 2010-2009
- ✓ أسس التصنيع الغذائي لمجموعة دكاترة كلية الزراعة – جامعة دمشق 2011-2012
- ✓ د. عبيدات سليمان الخالد 2008 مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار المسيرة
- ✓ كتاب : إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي. تأليف: عبد الستار محمد العلي. الناشر: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع
- ✓ حسين إبراهيم ، بلوط ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة ، دار النهضة ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
- ✓ راوية حسين ، سلوك المنظمات ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2001
- ✓ أم العز حمودي ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويلات البلاستيك بالجنوب (ورقلة) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ( ورقلة) ، 2012
- ✓ لفهد على الناجي ، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012.
- ✓ عبد الرؤوف حجاج ، مسعودي صديقي ، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور ، مجلة الباحث العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013.

✓ المراجع الأجنبية:

- ✓ Raid R.Dan and sanders Nada R, operation management 3<sup>rd</sup>. editon, Wiely,2007.
- ✓ philip kotler (marketing management ) 12th edition 2006.new
- ✓ Dhalla, N.K., Yuspeh, S. (1976) Forget the product life cycle concept, 'Harvard Business Review', Jan–Feb 1976