

العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات
المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

**Factors Determining the Application of Mass Customization
Strategies in Shareholding Industrial Companies in Jordan**

إعداد

سلطان "محمد سعيد" سلطان فريحات

إشراف

الأستاذ الدكتور ناجي معلا

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في

التسويق

كلية الدراسات الادارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

آب 2008

التفويض

التفويض

انا سلطان "محمد سعيد" سلطان فريجات

افوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات
أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: سلطان "محمد سعيد" سلطان فريجات

التوقيع: 

التاريخ: 2008 / 10 / 30

قرار لجنة المناقشة

قرار لجنة المناقشة

نوقشت اطروحة الدكتوراه للطالب/ سلطان "محمد سعيد" سلطان فريحات بتاريخ: 2008/8/30 وعنوانها "العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن".

واجيزت بتاريخ 30 / 10 / 2008

اعضاء لجنة المناقشة:

الاستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الاستاذ الدكتور ناجي ذيب معلا

الدكتور فهد سليم الخطيب

الدكتور شفيق ابراهيم حداد

التوقيع

رئيسا

عضوا

عضوا

عضوا

شكر وتقدير

اشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور ناجي ذيب معلا الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل
بجهد أو نصيحة وكان مثالا للعالم المتواضع. كما وأشكر الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح الذي أبدى الكثير
من النصح حول المعالجة الإحصائية. وأقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة مناقشة هذه الأطروحة:
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، والدكتور فهد سليم الخطيب، والدكتور شفيق إبراهيم حداد، لتفضلهم
بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

الاهداء

إلى..

سيده تتقن الوفاء.. والدتي

قلب يحيل الدنيا بهاء.. زوجتي

من بادلتمهم وبادلوني حبا بحب وثقة بثقة.. أبنائي

صحة تجسد المنعة والكبرياء.. أشقائي وشقيقاتي

كل من يسعدهم أن يلمسوا إسهاماً جديداً في دنيا البحث العلمي

كل المهتمين بنتائج هذا البحث العلمي من الشركات الصناعية المساهمة

العامة في الأردن

فهرس المحتويات

أ	العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الاهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجدأول
ل	قائمة الاشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ف	abstract
1	الفصل الأول مقدمة الدراسة
2	1.1 تمهيد
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 فرضيات الدراسة
8	4.1 قائمة المصطلحات الواردة في الدراسة
11	5.1 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
14	6.1 نموذج الدراسة
16	7.1 أهمية الدراسة
16	8.1 محددات الدراسة
18	الفصل الثاني الإطار النظري ومراجعة الدراسات ذات الصلة
19	1.2 الاطار النظري
56	2.2 مراجعة الدراسات ذات الصلة
73	3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات الصلة
74	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
75	1.3 مجتمع الدراسة وعينتها
75	2.3 أدوات جمع البيانات
75	3.3 مصادر الحصول على البيانات:
76	4.3 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
77	5.3 مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات Reliability Test

80.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
81.....	1.4 المقدمة:.....
82.....	2.4 خصائص أفراد عينة الدراسة.....
86.....	3.4 خصائص الشركات المشمولة بالدراسة.....
93.....	4.4 العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.....
95.....	5.4 تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.....
97.....	6.4 اختبار الفرضيات.....
120.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
121.....	1.5 مناقشة النتائج.....
125.....	2.5 التوصيات.....
126.....	3.5 المضامين التسويقية.....
127.....	4.5 الإتجاهات البحثية المستقبلية.....
129.....	المراجع.....
137.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	توزيع الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن المشمولة بالدراسة على القطاعات الصناعية، وعدد الشركات المستجيبة.	22
2-2	مقارنة بين سمات الإنتاج النمطي MP وسمات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن MC.	34
3-2	مقارنة بين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	44
4-2	البدائل الاستراتيجية المتاحة للانتقال نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	53
5-2	عوامل تقلب السوق.	56
6-2	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات الصلة	94
7-3	نتائج اختبار مدى الاعتمادية على اداة جمع البيانات.	99
8-4	الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة موزعة حسب القطاع الصناعي، وعدد الاستبيانات المستردة من كل قطاع إلى مجموع الاستبيانات المستردة.	102
9-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية	103
10-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لتخصصاتهم العلمية.	104
11-4	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لطول خبراتهم.	105
12-4	توزيع الشركات تبعاً لمدى وجود وحدة تسويقية.	107
13-4	توزيع الشركات تبعاً لمسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق.	108
14-4	توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لمليتها.	109

110	توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لوضعها التصديري.	15-4
111	توزيع الشركات المشمولة بالدراسة حسب قطاعاتها الصناعية تبعاً لنسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية.	16-4
112	توزيع الشركات المشمولة بالدراسة حسب قطاعاتها الصناعية تبعاً للحصة السوقية في أسواق التصدير.	17-4
113	توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لما ان كانت تعمل ب/ بدون ترخيص اجنبي.	18-4
114	توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لمدة عقد الترخيص.	19-4
115	الأهمية النسبية للعوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.	20-4
117	الأهمية النسبية لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.	21-4
119	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن مجتمعة.	22-4
121	التحليل العاملي للأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في تحديد إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن	23-4

123	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	24-4
124	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	25-4
126	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر توافر الجدارات الجوهرية على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	26-4
127	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر إدارة علاقات الزبائن على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	27-4
128	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر تغير النمط الاستهلاكي على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	28-4
129	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر القدرات اللوجستية على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	29-4
130	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.	30-4

132	نتائج تحليل التباين الاحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً للمتغيرات التالية جميعها (طبيعة النشاط الصناعي، الإدارات المعنية، ملكية الشركة).	31-4
133	نتائج تحليل التباين الاحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً لطبيعة النشاط الصناعي للشركة.	32-4
135	نتائج تحليل التباين الاحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً للتخصصات الفنية للمديرين.	33-4
137	نتائج تحليل التباين الاحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً لملكية الشركة.	34-4
138	نتيجة اختبار Scheffe المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً لملكية الشركة.	35-4
139	نتائج تحليل التباين الثنائي المتعلق باختلاف درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً لملكية الشركة، ووضعها التصديري.	36-4
140	نتائج تحليل التباين الاحادي المتعلق باختلاف درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً لملكية الشركة.	37-4
142	نتائج اختبار T المتعلق باختلاف درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعاً لوضع الشركة التصديري.	38-4

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نموذج الدراسة	1-1

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
162	استبانة الدراسة.	1
170	قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة.	2
171	نتائج اختبار مدى الاعتمادية على اداة جمع المعلومات.	3
175	نتائج اختبار الفرضيات.	4

العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

إعداد

سلطان "محمد سعيد" سلطان فريجات

إشراف

الأستاذ الدكتور ناجي معلا

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المرتكزات الأساسية (المتطلبات) اللازمة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. واستكشف مدى تطبيق الشركات المذكورة لهذه الاستراتيجيات. ومستوى هذا التطبيق. كما وهدفت إلى تحديد مدى تأثير العوامل التالية على تطبيق هذه الاستراتيجيات (رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، وجود جدارات جوهرية للقيام بتشكيل المنتج، إدارة علاقات الزبائن، التغير في النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة).

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات: تمثل الأول في البيانات المستقاه من الكتب والدراسات والأبحاث السابقة، أما الثاني فقد تمثل في الدراسة الميدانية التي شملت: تصميم وتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات من المديرين المعنيين حول متغيرات الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من عدة مجموعات من الأسئلة: ابتداء بخصائص أفراد مجتمع الدراسة، ومرورا بخصائص الشركات المشمولة بالدراسة، ومدى إدراك المديرين لعدد من العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن،

وانتهاء بدرجة تطبيق الشركة للاستراتيجيات المشار إليها. وقد تم اجراء اختبار الاعتمادية Cronbach's Alpha لتحديد إمكانية الاعتماد على استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات اللازمة. وقد بلغت نسبة الاعتمادية للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع جميعها (0.962).

أما مجتمع الدراسة فتمثل في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، والمدرجة في سوق عمان المالي، حيث بلغ عددها (78) شركة. وقد تم مسح هذه الشركات بالكامل. أما المديرون المعنيون بالدراسة الذين تم توزيع الاستبانة عليهم فهم: مديرو التسويق، الإنتاج، تصميم المنتج، والبحث والتطوير، ولهذا فقد تم اعتبار كل مدير من هؤلاء المديرين وحدة التحليل في هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيص أبرزها على النحو التالي:

1- إن إدراك المديرين المعنيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن للعوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن التالية: إدارة علاقات الزبائن، توافر الجدارات الجوهرية، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، كانت عالية. بينما كان هذا الإدراك بدرجة متوسطة لعوامل: تغير النمط الاستهلاكي، مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة.

2- إن درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن التالية: التعاونية، التكيفية، الشفافة، كانت متوسطة، بينما كانت درجة تطبيقها للاستراتيجية التجميلية عالية.

3- يوجد أثر للمتغيرات التالية: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، إدارة علاقات الزبائن، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. بينما لم يلمس وجود مثل هذا الأثر من قبل المتغيرات التالية: توافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة.

4 يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى ملكية الشركة. بينما لم يلمس مثل هذا الاختلاف في درجة تطبيق تلك الشركات للاستراتيجيات المشار إليها يعزى إلى وضع الشركة التصديري .

5- إن مستقبل استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، كاستراتيجيات تسويقية يعتمد إلى حد كبير على مدى اهتمام الزبائن بشراء منتجات يتم تشكيلها بالمواصفات المطلوبة من قبلهم.

وفي نهاية الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن إيجاز أبرزها فيما يلي:
1. إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية والبيعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن حتى يمكن استيعاب الكثير من المفاهيم والأصول التسويقية البعيدة أحيانا عن المنطق الكمي.

2- أن تعطى العملية التسويقية، المزيد من الاهتمام، من لدن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. ويمكن أن يبرز مثل هذا الاهتمام، من خلال مسمى الوحدة التسويقية، ومهامها، وتخصيص موازنة مالية لها شبه مستقلة، عن باقي وحدات الشركة.

4- أن تعهد إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن إلى الجامعات، والهيئات الأكاديمية والثقافية المتخصصة بعقد المؤتمرات والندوات التوعوية للمديرين المتخصصين في هذه الشركات، بخصوص مفهوم، ومبادئ، وأشكال، ومضامين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأهمية السير قدما في توفير المتطلبات السابقة لتطبيقها خصوصا بعدما تضألت إمكانية الاستمرار في تطبيق استراتيجية الإنتاج النمطي في ظل التغير المستمر في أذواق وتفضيلات الزبائن.

5- أن تجري كل شركة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن:

- تقييمًا لإمكاناتها في التحول أو الانتقال إلى واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الثلاث المشار إليها.

- دراسات ميدانية لاستقصاء آراء زبائنها حول مدى رغبتهم في منتجات يتم تشكيلها حسب استراتيجيات تشكيل المنتج طبقًا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن التالية: التشاركية، التكييفية، الشفافة.

6- إطلاع المديرين المختصين في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن على تجارب الشركات الأجنبية الرائدة في مجال تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقًا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأسباب نجاحها، وكذلك أسباب فشل بعض الشركات التي طبقت الاستراتيجيات المشار إليها، وذلك من خلال مواقع هذه الشركات على شبكة الإنترنت، وإجراء زيارات لها للاطلاع على تجاربها على أرض الواقع.

Factors Determining the Application of Mass Customization
Strategy in Shareholding Industrial Companies in

Prepared by

Sultan, "Mohammad Said" Sultan Friehat

Supervision

Prof. Dr. Naji Mualla

abstract

This study aims at identifying the basics of mass customization strategy in shareholding industrial companies in Jordan, and the requirements for its application. And to explore the level of application of this strategy by companies mentioned. It also aimed to determine the impact of a set of factors on the application of this strategy.

The data required for this study has been gained from two sources: the first is represented in the books, studies and previous research, while the second was field study.

All the shareholding industrial companies registered in Amman financial market were surveyed. The number of these was (78) and (10) of these has been discluded..

For the purpose of this study a pre-designed questionnaire has been distributed on managers working in these shareholding industrial companies. Those managers were selected from different departments such as marketing managers, product managers, product design managers, and research and development managers.

At the end of this study, the researcher reached the following results

1. The managers perceived highly the following factors as major determinants for the application of mass customization strategy: customer relationship management, availability of the core competencies, the level of customization required in the product by customers. While it was moderate for the factors: the changing pattern of consumption, customer's willingness to buy products that has been formed according to their desires, logistics capabilities, the ability to produce appropriate cost.

2. The extent to which shareholding industrial companies in Jordan apply the mass Customization strategy for the strategies: participatory, adaptive, transparent were moderate, while it was high for cosmetic strategy.

3. There is an impact for the following factors as major determinants for the application of mass customization strategy: customer relationship management, customer's willingness to buy products that has been formed according to their desires, the level of customization required in the product by customers. While there is no impact for the following factors: availability of the core competencies, the changing pattern of consumption, logistics capabilities, the ability to produce appropriate cost.

4. There is a difference in degree of application to mass customization strategies due to the ownership of the company by the shareholding industrial companies in Jordan. While there is no difference due to the company's exporting position.

Researcher presented a set of recommendations that can be summarized as follows:

1. Conduct training programs to re-qualify managers on marketing activities for the purpose of more understanding to the recent marketing concept and strategies.

2. Inform specialist's managers in the shareholding industrial companies in Jordan about the leading foreign firms in the application of mass customization strategy, and the reasons for its success, as well as the reasons for the failure of other companies.
3. Shareholding industrial companies should claim universities and academic specialized centers to conduct conferences and lectures to specialized managers in these companies about concept, principles, Forms, and determenants of mass customization strategy.
4. Shareholding industrial companies should conduct surveys to know about their customer's willingness in buying products customized using collaborative, adaptive, and transparent strategies of mass customization

الفصل الأول
مقدمة الدراسة

الفصل الأول

المقدمة

1.1 تمهيد

تتصف الاسواق الحالية بالمنافسة الشديدة التي ينبثق منها اتجاه غالبية الشركات نحو تحقيق هدفها الاستراتيجي الذي يتمثل في رضا الزبائن. ويتم ذلك من خلال السعي لزيادة القيمة المدركة من قبل الزبائن، بتقديم منتجات تتصف بالجودة العالية، وتتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وتلبيها. وقد يتعدى الأمر ذلك، إلى سعي الشركات لتقديم منتجات بمواصفات تفوق توقعات الزبائن الحاليين، وتستقطب زبائن جددًا، مدعومة بكل ما من شأنه الإبقاء والمحافظة عليهم خصوصا منهم المربحين للشركة، وذلك من خلال تقديم الخدمات المصاحبة لهذه المنتجات، وإدامة الاتصال والتواصل، وبناء علاقات دائمة معهم (Tapp,2003,p.213). وحتى يمكن لهذا التوجه السوقي أن يرى النور فإنه يمكن للشركات العمل من خلال أساليب شتى للوصول إلى أدق المعلومات عن رغبات وأذواق وتوقعات الزبائن للعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية بغية الوصول إلى رضاهم المنشود. والسعي أيضا لتحقيق البهجة في نفوسهم من خلال تقديم منتجات تفوق توقعاتهم (Kotler,etal., 2006,p.5,16).

لقد انتقل اهتمام الشركات من الإنتاج النمطي الذي لا يعبر السوق ورغبات المستهلكين الاهتمام الكافي، وذلك لتبنيه مفهوم بيع ما تم إنتاجه، إلى تركيز الاهتمام على مفهوم التسويق الحديث القائم على أساس التوجه نحو الزبون، وعلى أن الزبون يشكل الركيزة الأساسية للنظام التسويقي الحديث (كوتلر 2000، ص 42). فلم يعد بيع ما تم إنتاجه هو النهج الصحيح الذي يقود إلى نجاح المنظمة، ولكن النجاح المنشود يمكن تحقيقه بإنتاج ما يمكن أن يسوق، وهو ما جعل الزبون هو الأساس في نظام التسويق الحديث. ومن هنا أصبح التوجه نحو الزبون ورضاه هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه.

إن تبني استراتيجيات تسويقية ذات خصائص ابتكارية، أصبح توجهها سائدا لدى شركات الأعمال، في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تنافس حاد كما أشير إلى ذلك سابقا ، أسهم في إفرازه العديد من العوامل وعلى رأسها التقدم التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها كقواعد أساسية في إدارة وتسيير وظائف منظمات الأعمال بشكل عام والتسويق كواحدة من هذه الوظائف بشكل خاص، بالإضافة إلى ازدياد وعي الزبائن، والتغير المستمر في أذواقهم وتفضيلاتهم، والتنامي المستمر في الطلب على السلع والخدمات، وخصوصا تلك التي تدرك من قبل الزبون على أنها عالية الجودة (Belenguer, etal.,2002,p.6).

لقد أصبحت استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (Mass Customization)، تطبق على نطاق واسع، باعتبارها تمثل الاستجابة الحتمية للتغير في الأسواق (Belenguer, etal.,2002,p.15).

إن انتهاج استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات التي يطلبها الزبائن يمثل مرحلة متقدمة في تطبيق مفهوم التسويق الحديث. فالموضوع هنا لا يقف عند تبني رغباتهم وتفضيلاتهم، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل المنتج وفقا للرغبات الخاصة للزبون. فهي الاستراتيجية التي يمكن أن تكون بديلا للإنتاج النمطي (Mass Production) (Babiarz, etal., 2005,p.2).

أو تعمل معه جنبا إلى جنب. فلم يعد بمقدور المنتج النمطي، الذي يعمل أصلا في ظل تشابه أذواق المستهلكين، والثبات النسبي في الطلب، تلبية كافة الرغبات في أسواق تتصف بالتغير في النمط الاستهلاكي بسبب التباين في الأذواق والطلبات، والتنامي المستمر في تشكيلة المنتجات في المحصلة. ومن هنا، فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات تسويقية، تدير وبشكل استباقي عمليات تشكيل المنتج من خلال قوالب إنتاجية عديدة تغطي إلى حد كبير رغبات وأذواق الزبائن، وتزيد من إدراكهم لقيمة المنتج (Riihimaa, etal.,2004,p.371).

إن معرفة مدى إدراك الإدارة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، والعوامل المحددة لها، والتي سيرد ذكرها لاحقا لأمر جدير بالاهتمام، لما قد يترتب عليه من استخدام الشركة لاستراتيجيات تسعير تنافسية، وبالتالي فإن معرفة مدى إدراك الإدارة للعوامل المحددة، يشكل أحد أبعاد هذه الدراسة. فقد كشفت المراجعة لأدبيات الموضوع عن توافر عدد من هذه العوامل التي بررت قيام الشركات العالمية بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (التجميلية، التعاونية، التكييفية، والشفافة)

(Riihimaa, etal., 2004, p.376)

إن كل هذا يطرح تساؤلاً حول مدى إدراك هذه العوامل من قبل إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن في ظل متغيرات سوقية وبيئية، مختلفة نسبياً عن تلك التي واجهتها الشركات الصناعية الأجنبية، إضافة إلى اختلاف في أماكن الشركات نفسها.

2.1 مشكلة الدراسة

تتصف حاجات ورغبات وأذواق الزبائن بالتباين والتغير الدائم، الأمر الذي يتطلب من إدارات الشركات دراسة وتحليل واستخدام كل الأسباب والسبل التي يمكن أن تحقق ذلك، وصولاً إلى تحقيق رضا الزبائن، الذي يمثل هدفاً استراتيجياً لشركات الأعمال. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في اعتقاد الباحث بعدم إدراك الإدارات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، ومتطلبات نجاح تطبيقها، والذي ينبج عنه عدم القدرة على تقديم المنتج الذي يلبي بدقة حاجات ورغبات الزبائن طبقاً لمواصفاتهم المحددة، لعدم إدراك أسباب نجاحها سواء منها أسباب النجاح التي تقع ضمن سيطرة الشركة، أو تلك التي لا تقع ضمن مجالات سيطرتها. ويبقى التساؤل المشروع عن الكيفية التي يتم من خلالها تلبية طلبات زبائن الشركة بدقة متناهية. ولتحقيق ذلك كله فإنه لا بد من التعرف على العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وتفحص مدى إدراكها من قبل الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، وأثرها على تطبيق هذه الاستراتيجيات.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مدى إدراك الإدارات في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لمتطلبات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأثر مثل هذا الإدراك على تطبيق تلك الشركات للاستراتيجيات المشار إليها. وعموماً تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن بأبعادها ومتطلبات تطبيقها؟
2. ما مدى تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، ومستوى هذا التطبيق؟

3. هل يوجد أثر لرغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن؟
4. هل يوجد أثر لمستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن؟
5. هل يوجد أثر لتوافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن؟
6. هل هناك أثر لوجود إدارة علاقات الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن؟
7. هل يوجد أثر لتغير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن؟
9. هل يوجد أثر لقدرة الشركة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن؟

3.1 فرضيات الدراسة

تم تصميم الدراسة الميدانية لاختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسة التي يتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H01):

لا يوجد أثر للعوامل التالية مجتمعة: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات الجوهرية، إدارة علاقات الزبائن، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة، على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1):

لا يوجد أثر لرغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho2) :

لا يوجد أثر لمستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho3):

لا يوجد أثر لتوافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho4) :

لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الخامسة (Ho5) :

لا يوجد أثر لتغير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية السادسة (Ho6) :

لا يوجد أثر لقدرات الشركة اللوجستية على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية السابعة (Ho7) :

لا يوجد أثر لقدرة الشركة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الرئيسية الثانية (HO2):

لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يعزى إلى كل من (طبيعة النشاط الصناعي الذي تزاوله الشركة، والتخصصات الفنية للمديرين، وملكية الشركة).

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1):

لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى طبيعة النشاط الصناعي الذي تزاوله الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho2) :

لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى التخصصات الفنية للمديرين.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho3):

لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى ملكية الشركة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (HO3):

لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى كل من ملكية الشركة، ووضعها التصديري .

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1):

لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى ملكية الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho2):

لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى وضعها التصديري.

4.1 قائمة المصطلحات الواردة في الدراسة

استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن **Mass Customization** وتعني: الاستراتيجية التسويقية التي تعتمد على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تطابق تماماً مع المواصفات التي يحددها ويرغبها الزبائن. وضمن هذا السياق يمكن التطرق إلى أربعة نماذج لهذه الاستراتيجية: (Riihimaa, et al., 2004, p.376) ; (Mäkipää, et al., 2004, p.5).

1. الاستراتيجية التجميلية (Cosmetic)

ويعني: مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة، والسمات والخصائص المميزة للمنتج.

2. الاستراتيجية التعاونية (Collaborative)

ويعني: تعاون، وتفاعل الزبون مع الشركة المنتجة في تحديده لمواصفات المنتج الذي يريد، إذ تقوم الشركة بمحاورته، ليحدد تفضيلاته بدقة.

3. الاستراتيجية التكيفية (Adaptive)

يرتكز هذا النموذج على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتج / المنتجات بحيث يجد كل زبون فيها ما يتوافق مع رغباته وحاجاته.

4. الاستراتيجية الشفافة (Transparent)

توفر قاعدة معلوماتية لدى الشركة المنتجة، بحيث تمكنها من الوضوح في الرؤيا، بشكل يجعل الشركة المنتجة تشكل المنتج المطلوب من قبل الزبائن بشكل ملائم لحاجاتهم ورغباتهم. فهذه الاستراتيجية تقوم على جمع معلومات وافية ومناسبة عن الزبائن وتحليل هذه المعلومات للوصول إلى معرفة وافية عن أذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم.

رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم

وتتمثل في مدى وجود رغبة أو اتجاه أو استعداد من جانب الزبون في منتج ذي مواصفات محددة بصورة كلية أو جزئية، ومدى استعدادهم لشرائه بأسعار أعلى من أسعار المنتجات النمطية، ومدى استعدادهم كذلك لقبول هذه المنتجات بالرغم من إمكانية الانتظار فترات زمنية طويلة أحياناً لاستلامها)

(Santonen, Teemu, 2005, p2).

مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن
 بعد المنتج الذي سيجري عليه التشكيل ليتوافق مع المواصفات المطلوبة من الزبائن. أما أبعاد المنتج
 فهي: (الجوهر Core Product، المنتج الفعلي Actual Product، المنتج المدعم Product)
 (Augmented) معلا وتوفيق، 2005، ص ص 142-144).
 الجدارات الجوهرية (Core Competences)
 توافر تكنولوجيا المعلومات، التكنولوجيا الصناعية، المعارف والمهارات الفنية والتقنية المتخصصة فقط
 (Belenguer et al., 2002, pp.17-19).

إدارة العلاقات مع الزبائن
 وجود نظام لإدارة العلاقات مع الزبائن (Customer Relationship Management-CRM) يقوم على
 إدامة الاتصال والتواصل المباشر، مع كل زبون من زبائننا، للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتقديم
 منتجات تتوافق مع تفضيلاتهم وطلباتهم (Tapp, Alan, 2003, p.94).

تغير النمط الاستهلاكي
 التغير والتباين الدائم في أذواق وتفضيلات الزبائن، والذي ينتج تغيرا دائما ومستمر في كل من النمط
 الاستهلاكي، وطبيعة الطلب على السلع في المحصلة
 (Babiarz, et al., 2005, pp4-5).

القدرات اللوجستية
 توافر الطرق السريعة الخاصة بنقل وتسليم المنتج النهائي إلى الزبائن حيثما يتواجدون، وبأدنى تكلفة
 ممكنة (Babiarz, et al., 2005, pp4-5).

القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة.
 إمكانات الشركة في الوصول إلى كفاءة المنتج النمطي في التكلفة Mass Production Efficiency .
 بحيث لا تتعدى مجموع التكلفة مثيلاتها في المنتج النمطي
 (Belenguer et al., 2002, pp.15,16) .
 الاستنتاج Elicitation:

وهي الآلية التي تتعلق بالتفاعل مع الزبائن والحصول على معلومات معينة بغية تحديد وترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى مواصفات منتج محددة (Zipkin, P., 2001 , pp.81-87).

المرونة في العمليات الإنتاجية process flexibility:

وتتمثل في توافر تكنولوجيا الإنتاج التي تساعد في تصنيع المنتج، الذي يتوافق مع المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، التي تم الحصول عليها (Zipkin, P., 2001 , pp.81-87).

الإنتاج النمطي الكبير Mass Production:

الاستراتيجية الإنتاجية التي تركز على زيادة حجم الإنتاج، وبنفس الوقت تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال إحلال الآلة ما أمكن محل الأيدي العاملة للوصول إلى منتج يكون سعره في متناول أيدي الجميع. وهي استراتيجية مبررة التطبيق في الأسواق الكبيرة الحجم، والتي يسود فيها طلب مستقر ومتجانس، ناتج عن التجانس في أذواق الزبائن وتفضيلاتهم.

القولبة Modularization:

وهي فن بناء المنتج، من خلال تصميم قوالب بعدد مواصفات المنتج التي تلبى وتغطي حاجات ورغبات الزبائن المتنوعة، في شرائح السوق المستهدف (Belenguer et al,2002,pp.17-19).

أبعاد المنتج

- المنتج الجوهر Core: ويرتبط بمجموعة المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه.

- المنتج الفعلي Actual: ويشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة، والسمات المميزة، والموديل، والعلامة التجارية.

- المنتج المدعم Augmented: ويشير إلى جوهر المنتج وحقيقته. إضافة إلى مجموعة الخدمات، والمزايا المقترنة به.

5.1 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

إن القياس الصحيح لأي متغير يتطلب تعريفه إجرائياً، وتحديد الأعداد الأساسية التي تشكل مدى التغير فيه. ولهذا فسيتم تعريف المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة، وتحديد جزء الاستبانة الذي تقع ضمنه الأسئلة التي تقيس هذه المتغيرات. وهي على النحو التالي:

المتغيرات المستقلة:

وتتمثل في مجموعة العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن Mass Customization وسيتم تعريف كل منها إجرائياً على النحو التالي:

1- رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم

وتتمثل في مدى وجود رغبة من جانب الزبون في منتج ذي مواصفات محددة بصورة كلية أو جزئية، ويمكن قياس هذه الرغبة بمواصفات محددة تعكس معايير اختيار مختلفة لديهم، عن معايير الاختيار المستخدمة في المنتجات النمطية المطروحة في الأسواق، ومدى استعدادهم لشراؤها بأسعار أعلى من أسعار تلك المنتجات النمطية، ومدى استعدادهم كذلك لقبول هذه المنتجات بالرغم من إمكانية الانتظار فترات زمنية طويلة أحياناً لاستلامها.

(ثالثاً: الأسئلة 1-7).

2- مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن

على الشركة معرفة بعد المنتج الذي سيجري عليه التشكيل ليتوافق مع المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال عدد من الأسئلة المتعلقة بأبعاد المنتج (الجوهر Core Product، المنتج الفعلي Actual Product، المنتج المدعم Augmented Product). (ثالثاً: الأسئلة 8-11).

3- توافر الجدارات الجوهرية (Core Competences)

إن تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تتطلب توافر مجموعة من الجدارات الجوهرية وتتمثل في: تكنولوجيا المعلومات، التكنولوجيا الصناعية، المعارف والمهارات الفنية والتقنية المتخصصة. وسوف يتم قياسها من خلال طرح ثلاث مجموعات من الأسئلة، تخص كل مجموعة منها أحد هذه المتغيرات، لبيان مدى توافر هذه الجدارات في الشركة. (ثالثاً: الأسئلة 12-17).

4- وجود إدارة علاقات الزبائن

يتطلب الوصول إلى رضا الزبائن أولاً، ثم ولائهم للشركة ومنتجاتها ثانياً، زيادة القيمة المتحققة لهم، ويتم ذلك من خلال وجود نظام لإدارة العلاقات مع الزبائن (Customer Relationship Management-CRM) يقوم على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتقديم منتجات تتوافق مع تفضيلاتهم وطلباتهم. ولن يكتب لهذا التوجه النجاح ما لم تعمل الشركة على الحصول على المعرفة حول تفضيلات، ورغبات الزبائن، وإدامة الاتصال والتواصل المباشر مع كل زبون من زبائنها، وتقديمها للخدمات السابقة والمصاحبة واللاحقة للمنتج المباع، إضافة إلى أنها يجب أن تنصب نفسها كمستشار للزبون تقدم له النصح والارشاد الدائمين. سيتم قياس هذا المتغير من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى فاعلية نظام إدارة علاقات الزبائن. (ثالثاً: الأسئلة 18-24).

5- تغير النمط الاستهلاكي

يعتبر تغير النمط الاستهلاكي متطلباً أساسياً لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. فالتغير والتباين الدائم في أذواق وتفضيلات الزبائن، ينتج تغيراً دائماً ومستمرًا في كل من: النمط الاستهلاكي، وطبيعة الطلب على السلع في المحصلة. وسيقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الأسئلة تتعلق بمستوى التغير في حاجات الزبائن، وما إذا كان الطلب متجانساً أم متبايناً، حساسية الزبائن تجاه جودة المنتج، مستوى ثبات الطلب، مدى إمكانية التنبؤ بالطلب، والحساسية تجاه السعر،....الخ. (ثالثاً: الأسئلة 25-29)

6- القدرات اللوجستية

مدى توافر الطرق السريعة الخاصة بنقل وتسليم المنتج النهائي إلى الزبائن حيثما يتواجدون، وبإدنى تكلفة ممكنة. وهل يتم استخدام التسويق الإلكتروني المباشر كنظام توزيع للمنتج، أم يتم التوزيع من خلال قنوات التوزيع التقليدية (عبر الوسطاء). (ثالثاً: الأسئلة 30-36).

7- القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة.

ويشير هذا المتغير إلى إمكانات الشركة في الوصول إلى كفاية المنتج النمطي في التكلفة Mass Production Efficiency. وسيقاس هذا المتغير من خلال مجموعة الأسئلة التي ستتركز على تكاليف التخزين والتوزيع والتسويق بشكل عام.

(ثالثا: الأسئلة 37-42).

8 - طبيعة النشاط الصناعي للشركة.

ويشير هذا المتغير إلى مجال عمل الشركة، فهل تعمل الشركة في مجال: الأدوية والصناعات الطبية، التبغ والسجائر، الصناعات الكيماوية، الصناعات الاستخراجية والتعدينية، الاغذية والمشروبات، الصناعات الهندسية والإنشائية، صناعات الورق والكرتون، الصناعات الكهربائية، الطباعة والتغليف، صناعات الملابس والجلود والنسيج، أم في الصناعات الزجاجية والخزفية؟ (ثانيا: السؤال السادس).

9- التخصصات الفنية للمديرين

هل المدير مدير إنتاج، مدير تسويق، مدير تصميم المنتج، أم مدير البحث والتطوير في الشركة؟ (الصفحة الأولى من استبانة الدراسة).

10- ملكية الشركة

هل الشركة وطنية بالكامل، أجنبية، أم مختلطة (استثمار مشترك)؟ (ثانيا: السؤال السابع).

11- الوضع التصديري للشركة

هل تقوم الشركة بالتصدير، أم لا تقوم بالتصدير؟ (ثانيا: السؤال الثامن).

المتغير التابع

استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن Mass Customization

هي عبارة عن الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد على تقديم منتج (سلعة أو خدمة)

يتطابق تماما مع المواصفات التي يحددها ويرغبها الزبائن. وضمن هذا السياق يمكن التطرق إلى اربع

استراتيجيات وهي:

1- التجميلية. (Cosmetic)

في هذه الاستراتيجية ، تطال عملية تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن بعد المنتج الفعلي Actual Product (مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة، والسمات والخصائص المميزة)، بينما يبقى المنتج الجوهر Core Product بدون تشكيل أو تغيير. (رابعا: الأسئلة 44-48).

2- التعاونية (Collaborative)

تعتمد هذه الاستراتيجية على تفاعل الزبون مع الشركة المنتجة في تحديده لمواصفات المنتج الذي يريد، إذ تقوم الشركة بمحاورته، ليحدد تفضيلاته بدقة. أما مبررات استخدام هذه الاستراتيجية فهي: عدم قدرة الزبون على التعبير عن المنتج الذي يفضل، أو أن مواصفات ذلك المنتج على درجة من التعقيد. ففي هاتين الحالتين قد يصعب على المنتج معرفة ما يريده الزبون بالضبط. (رابعا: الأسئلة 49-51).

3- التكيفية (Adaptive)

ترتكز هذه الاستراتيجية على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتج / المنتجات بحيث يجد كل زبون فيها ما يتوافق مع رغباته. (رابعا: الأسئلة 52-54).

4- الشفافة (Transparent)

ترتكز هذه الاستراتيجية على تشكيل المنتج بصغته الكلية، بحيث يطال التشكيل المبني على المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن كافة أبعاد المنتج الثلاثة (المنتج الجوهر Core Product، المنتج الفعلي Actual Product، المنتج المدعم Augmented Product). (رابعا: الأسئلة 55-57).

6.1 نموذج الدراسة

في ضوء عناصر المشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها فإن التصور العام لنموذج الدراسة والذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يظهر من خلال الشكل رقم (1).

الشكل (1)

نموذج الدراسة



7.1 أهمية الدراسة

من خلال قيام الباحث بمسح للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، لم يعثر على اية دراسة أجريت في الأردن. وحتى في نطاق ما هو متاح من تلك الدراسات، فإنها محدودة، وضمن قطاعات صناعية معينة. من هنا فإن أهمية هذه الدراسة تتجسد في كونها تطرقت إلى موضوع حديث. ومن المأمول ان تثير هذه الدراسة الطريق أمام الدارسين والممارسين في مجالي الأعمال والتسويق على حد سواء لمعرفة المرتكزات الأساسية (العوامل المحددة أو المتطلبات السابقة، سواء أكانت هذه المتطلبات ضمن نطاق سيطرة الشركات، أو خارج نطاق سيطرتها) التي لا بد من إدراكها للتطبيق الفعلي لإستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في ظل أوضاع سوقية تتصف بالتعقيد. وهي كذلك تفتح المجال أمام الدارسين للحصول على خلفية نظرية للإستراتيجيات المذكورة خاصة منهم من غير المتكئين في مجال اللغة الإنجليزية. وأخيرا فهي تفتح الباب على مصراعيه لمزيد من الدراسات المتعلقة بها في قطاعي الصناعة والخدمات على حد سواء.

8.1 محددات الدراسة

واجه الباحث في هذه الدراسة مجموعة من المحددات التي فرضت نفسها عليه. كان أبرزها على الإطلاق أن البيانات المتعلقة بالشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن والتي اعتمدها الدراسة ومنها على سبيل المثال لا الحصر، أسماء وعناوين وأرقام هواتف الشركات المستهدفة بالدراسة، والتي تم الحصول عليها من قبل هيئة الأوراق المالية وبورصة عمان، ورغم حداثة تاريخ نشرها، إلا أن مضمونها لم يختلف عن سنوات سابقة. فقد وجد الباحث ان العديد من الشركات المدرجة في البورصة متوقفة عن العمل منذ أمد بعيد. ومن جهة اخرى، ومع أن معظم الشركات المشمولة بالدراسة، قد تجاوبت مع الباحث إلى الحد الذي مكنه من الحصول على البيانات اللازمة لدراسته (عددها 68)، إلا أن عددا آخر من هذه الشركات (عددها 10) لم تستجب لإدارتها، ورفضت حتى السماح بتوزيع الاستبانة على المديرين المعنيين بالدراسة، بحجة سرية معلوماتها، وعدم إمكانية الافصاح عن مبررات ترتبط بتنافسية الشركة، أو بحجة انشغال المديرين المعنيين بالدراسة بإعداد الميزانيات في نهاية السنة المالية .

جدول (1-1)

توزيع الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن المشمولة
بالدراسة على القطاعات الصناعية، وعدد الشركات المستجيبة

عدد الشركات المستجيبة	مجتمع الدراسة	القطاع الصناعي
5	7	الأدوية والصناعات الطبية
10	11	الصناعات الكيماوية
4	4	صناعات الورق والكرتون
2	2	الطباعة والتغليف
10	12	الأغذية والمشروبات
3	3	التبغ والسجائر
10	12	الصناعات الاستخراجية والتعدينية
8	10	الصناعات الهندسية والإنشائية
5	6	الصناعات الكهربائية
7	7	صناعات الملابس والجلود والنسيج
3	3	الصناعات الزجاجية والخرفية
68	78	المجموع

توضيح: تصنيف القطاعات الصناعية، وعدد شركات كل قطاع، والواردة في الجدول أعلاه
معتمدة من قبل هيئة الأوراق المالية الأردنية وبورصة عمان في 10 \ 1 \ 2008.

يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن انطلاقاً
من أن مجتمع الدراسة قد شمل تلك القطاعات وكافة عناصر هذا المجتمع.

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الدراسات ذات الصلة

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الدراسات ذات الصلة

يهدف هذا الفصل إلى تكوين إطار مفاهيمي يؤسس للدراسة الميدانية، وسيتم التعاطي مع هذا الفصل من خلال :

- الإطار النظري

- مراجعة الدراسات ذات الصلة

1.2 الاطار النظري

1.1.2 التوجه نحو تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من

قبل الزبائن

لقد نما الطلب الفردي على السلع والخدمات، نتيجة لتحول الزبون من الطلب الأولي الذي يتمحور حول فكرة شراء المتوافر رغم عدم تحقيقه كافة المتطلبات والتفضيلات، إلى ظهور الطلب الاختياري، والاختيار الاستهلاكي Consumer Choice، الذي يتطلب تحقيق الحد الأعلى من الشروط والمتطلبات المحددة مسبقا من قبل الزبون في السلعة التي يرغب في شرائها. وقد أدى هذا النمو في الطلب الفردي إلى ازدياد ضغوط المنافسة بين الشركات المنتجة أثناء بلورة استجابة مرضية لزبائنها من جهة، وسعيها الدؤوب للتخفيض المتواصل في الكلفة من الجهة الأخرى. فقد توجهت الشركات المنتجة إلى تبني استراتيجيات تلبية بدقة متناهية الحاجات المتباينة للزبون. وعليه فان استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يمكنها أن تواجه تلك التحديات السابق ذكرها، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبية الحاجات الفردية للزبائن بكفاية الإنتاج النمطي Mass Production .

لقد تم طرح فكرة تقديم المنتج حسب مواصفات الزبائن، منذ ما يزيد على ثلاثة عقود، وحظيت

الفكرة باهتمام كبير من قبل الشركات المنتجة بعد ذلك

(Belenguer et al., 2002, P.15).

يمثل تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ميزة تنافسية للشركة المنتجة، ذلك أن الجمع بين كل من كفاية الإنتاج النمطي *Mass Production Efficiency* ، وإمكانات التمايز *Differentiation* التي يوفرها استخدام الشركة للاستراتيجيات التي تلبى رغبات وحاجات الزبون الفردية بدقة يعطيها ميزة تنافسية نسبية. وبالتالي فإن اهتمام الشركات التي تسعى نحو استخدام هذه الاستراتيجيات، ينصب على ثلاث مسائل غاية في الأهمية: (Belenguer et al., 2002, pp.15,16).

Differentiation التمايز

حتى يجد كل زبون ما يلبي حاجاته الفردية من السلع والخدمات، فإن خيار التمايز يعني إجراء تغيير على بعض خصائص المنتج النمطي، من خلال استخدام عدد من القوالب الإنتاجية للوصول إلى تشكيلة من السلع والخدمات المنتجة. فمن منظور استراتيجي، فإن تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، يعني التمايز من خلال الإنتاج طبقا للحاجات الفردية للزبائن، إذ سيؤدي تقديم المنتج للزبون بهذا الأسلوب إلى زيادة قيمة المنتج المدركة من قبل الزبائن. أما من وجهة نظر الشركة فإن تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يعني إنتاج تشكيلة متباينة من السلع تحقق وتلبي الحاجات الفردية لكل الزبائن ذوي العلاقة. وأخيرا فإن وجهة نظر الزبائن في استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبلهم، تعني تلك المنتجات التي تصنع بصورة فردية لزبون محدد مسبقا، ومعروفة حاجاته وطلباته، بعدما تتسلم الشركة المصنعة الطلبية من الزبون. وبمنظرة متروية وفاحصة لخيار التمايز، فإنه يلاحظ اختلاف نسبي في النظر إلى هذا الخيار، لكنها جميعا تكاد تجتمع على ضرورة تقديم المنتج بالمواصفات المحددة من قبل الزبائن، بغية الوصول إلى تحقيق رضاهم، وفي المحصلة، تقديم ما لا يمكن تقديمه من المنافسين، وبهذه الطريقة يتم المحافظة على الزبائن الحاليين، واستقطاب زبائن جدد.

Cost Efficiency كفاية الكلفة

ويستند هذا التوجه على مقولة إن استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، من شأنها تمكين الإدارة من الإنتاج بتكلفة قليلة (قريبة إلى حد كبير من الكلفة الناتجة من استخدام الأسلوب النمطي في الإنتاج). إذ أنه من خلال الجمع بين أسلوب الإنتاج النمطي، والإنتاج المعتمد على مواصفات المنتج المحددة من قبل الزبائن، يمكن الوصول إلى تكامل بين الأسلوبين، حيث أنه من خلال دمج أسس الإنتاج النمطي MP بأسس الإنتاج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، يتم الوصول إلى اقتصاديات الحجم واقتصاديات المجال معاً (اقتصاديات التكامل). فبينما يقود تطبيق الشركات لقاعدة اقتصاديات الحجم مباشرة إلى زيادة في حجم الإنتاج، وزيادة في المبيعات أيضاً، فإن تصميم المنتج ضمن قوالب (Modulars) يمكن الشركات من تحقيق اقتصاديات المجال. وفي الوقت ذاته، فإن الإنتاج الفردي للسلع بما يتوافق ورغبات وأذواق الزبون الفردية، سوف يؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الكفاية في الكلفة (تخفيض في زمن التخزين والاحتفاظ بالسلع قبل التوزيع). حيث من المتوقع أن يؤدي مثل هذا التكامل في المحصلة إلى تخفيض الكلفة.

Relationship Customer الزبائن مع العلاقة

تصب هذه المسألة في مجال إضفاء الصفة الفردية على التعامل مع الزبائن، ويترتب على ذلك أن حاجات وطلبات الزبائن الفردية سيتم تلبيتها من قبل الشركة بدقة متناهية. لهذا كله فإنه يصبح لزماً على المنتج السعي لجمع معلومات محددة ودقيقة عن كل زبون، حيث تساعد مثل هذه المعلومات في بناء علاقات دائمة معه بصفته الفردية. فقد تؤدي العلاقة الودية التي يتم تأسيسها، والخبرة التي يكتسبها الزبون من البائع أثناء عملية تشكيل المنتج، إلى امتناع الأخير من التحول إلى الشراء من المنافسين الآخرين، حتى لو أمتلك أولئك المنافسون نفس المهارات في تشكيل وتقديم المنتج حسب المواصفات المحددة من قبل الزبائن، أو حتى لو كان سعر المنتج المعروض من قبلهم، أقل من السعر المعروض من قبل البائع الذي بنيت معه العلاقة.

وتعتبر المعلومات بعداً هاماً في تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، ولهذا فإن الحاجة ضرورية لأن توفر الشركة لنفسها كافة المعلومات المتعلقة بمواصفات المنتج الذي يرغب الزبائن ويتوافق مع أذواقهم، وتقديمه لهم حسب الطلب وبشكل يتوافق تماماً

وهذه الرغبات والأذواق. وتهدف الشركة من جمع المعلومات المتعلقة بمواصفات المنتج الذي يرغبه الزبائن ويتوافق مع أذواقهم، الوصول إلى فهم لسلوك المستهلك، ويتطلب ذلك المسعى، تجميع وتحليل ومقارنة المعلومات التي حصلت عليها الشركة حول زبائنها. أما بخصوص الزبائن الجدد فإن خدمتهم تتم من خلال استثمار المعلومات التي تم جمعها عنهم وتحليلها للوصول إلى صفاتهم الشخصية وحاجاتهم وأذواقهم وتفضيلاتهم، وإحاقهم بأجزاء السوق المستهدف، وتقديم تشكيلة من المنتج/المنتجات التي من شأنها تلبية حاجاتهم الفردية، وبهذه الطريقة يمكن خدمة الزبائن الجدد بشكل أفضل وبكفاية أكبر (Tapp,Alan,2003,p.94).

ويقتضي الحديث عن مبررات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، إلى القول بأن الشركات التي استخدمت استراتيجيات الإنتاج النمطي في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين قد واجهت تحديا جديدا تمثل في التغييرات التي حصلت في الأسواق، والتغيرات في الأنماط والتفضيلات الاستهلاكية والمشار إليها أدناه، وازدياد الإمكانيات في الوصول إلى مصادر المعلومات، وعموما فإن الأسواق الحالية تتسم بالصفات التالية (Babiarz, et al., 2005,P.2) :

- التنوع في المنتجات وزيادة التشكيلات السلعية.
 - ظهور الاختيار الاستهلاكي.
 - الفجائية والتغيرات المستمرة في الأسواق. (اسواق مضطربة ولا يمكن التنبؤ بها).
 - قصر دورة حياة المنتجات، نتيجة البحوث والتطوير (الابتكار).
 - ارتفاع توقعات الزبائن فيما يتعلق بجودة المنتج.
 - عدم التجانس في الأسواق.
- لقد قادت الصفات السابقة إلى تحول الكثير من شركات الأعمال إلى التوجه نحو استراتيجيات أكثر تنافسية (استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن) تقوم على العمل جنبا إلى جنب مع استراتيجية الإنتاج النمطي، بحيث يمكن تجاوز المشاكل الناجمة عن العوامل السابقة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا، فإن استراتيجيات الإنتاج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، تعتبر من المفاهيم الحديثة التي دخلت عالم التسويق كمفهوم وممارسة، فهي الاستراتيجيات الجديدة والمتطورة التي من المتوقع ان تحل مكان استراتيجية الإنتاج النمطي في أجزاء كبيرة من الاسواق، خصوصا منها تلك التي تتسم بالتطور والتغير السريع والمستمر في أذواق وحاجات وطلبات الزبائن، حيث صاحبها تنوع في المنتجات وخاصة تلك التي تصنع بناء على رغبات وأذواق وطلبات الزبون الفردية المتباينة، والتي تطرح في الأسواق العامة منها والخاصة Niche Markets حيث يتم بيعها من خلال المحلات التجارية أو عبر الإنترنت. وعندما لم يعد المنتج النمطي يفي بالغرض ولا يحقق الاهداف المرجوة لكل من الشركة المنتجة والزبون على حد سواء في اجزاء كبيرة من الاسواق، كما اشير إلى ذلك من قبل، اتجهت الأنظار إلى التوجه التسويقي المعتمد على مواصفات المنتج المحددة من الزبائن كاستراتيجية تسويقية يمكن من خلالها، تلافي عناصر الضعف الموجودة في تسويق المنتج النمطي وتحقيق الأهداف المرجوة لكل من المنتج والزبون على حد سواء. فهو يمكن إدارة المنظمة وبصورة استباقية من إدارة الإنتاج اعتمادا على مواصفات المنتج المحددة من الزبائن، وبشكل يلبي طلباتهم التي تنسجم مع هذه المواصفات المحددة بشكل فعال وبدون تاخير في تسليم المنتج. ويتطلب ذلك توافر ثلاثة عناصر ضرورية (Zipkin, P., 2001 , pp.81-87) هي:

- 1- الاستنتاج Elicitation: ويعني آلية التفاعل مع الزبون للحصول على معلومات محددة.
 - 2- المرونة في العمليات الإنتاجية Process Flexibility وتتمثل في توافر تكنولوجيا الإنتاج التي تصنع المنتج، ليتوافق مع المعلومات المحددة التي تم الحصول عليها.
 - 3- الدعم اللوجستي Logistics: القادر على المحافظة على هوية كل صنف خلال كافة مراحل الإنتاج والتوزيع بحيث يسلم الصنف المطلوب لطالبه في الوقت المحدد.
- 2.1.2 التعريف باستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن: وردت في أوعية الفكر الإداري بصفة عامة، والتسويقي بصفة خاصة عدد من التعريفات لمفهوم تشكيل المنتج طبقا للمواصفات التي يرغب فيها الزبائن، وقد دارت كلها حول المضامين التالية:
- فقد عرفها رايمو (Riihimaa, etal.,2004,p.374) بأنه إمكانية استخدام مرونة العمليات الإنتاجية، والهيكل التنظيمية للشركة في إنتاج منتجات متنوعة تلبي الحاجات الفردية للزبائن بأسعار تعادل أسعار المنتجات المتشابهة.

- وقد عرفها سكجلستناد ورفاقه (Skjelstad,etal.,2006,p.2) بأنه الموقف أو الحالة التي يمكن الوصول من خلالها إلى عدد كبير من الزبائن تماما كما هو الوضع السائد في الاقتصاد الصناعي. وبنفس الوقت ان تتم تلبية طلباتهم وحاجاتهم الفردية كما يحصل تماما في الأسواق التي تقدم منتجاتها بناء على طلبات الزبون الفردية.
- وقد ربط جيانق (Jiang, Pingjun,2000,p.215) بين الإنتاج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن وخدمة شريحة سوقية بفاعلية وتحقيق الربحية للشركة. عندما أشار إلى أنه الجهد المبذول للوصول إلى شريحة سوقية بفاعلية وربحية. حيث يتوقف مدى فاعلية وربحية الشركة على ما اذا كانت تعتمد التوجه التسويقي المعتمد على المواصفات المحددة من قبل الزبائن، وعلى حجم شريحة مثالي. حيث إن حجم الشريحة يعتمد بدوره على وضع السوق من جهة، وموارد المنظمة من الجهة الأخرى.
- ويعرفها كوتلر (Kotler,Philip,2006,p31) بأنه ذلك النمط من الإنتاج، الذي يتلاءم، ويتناسب مع الحاجات الخاصة لكل عميل. وممارسه شركات تركز وتؤقلم عروضها واتصالاتها، لتناسب عملاءها وتتوافق مع حاجاتهم وأذواقهم.
- ويشير سانتونن (Santonen, Teemu,2005,p2) في تعريف آخر إلى أنه قدرة الزبائن على اختيار وطلب الحصول على منتجات تم تشكيلها خصوصا لتتوافق مع حاجاتهم وأذواقهم ورغباتهم وأن عليهم اختيار ما يريدون من بين مئات الخيارات لتلبية حاجاتهم المحددة.
- وفي تعريف اخر لبابيرز واخرين (Babiarz, etal.,2005,p.1) أشاروا إلى أنه استراتيجية أعمال معقدة تهدف إلى إنتاج السلع وتقديم الخدمات على مستوى واسع بحيث تشكل السلع والخدمات لتتوافق مع الحاجات الفردية لكل زبون بكفاية الإنتاج النمطي.
- أما تعريف هارت (Hart,1996,pp.12,13) فكان نظريا إلى حد كبير، أو يمكن القول انه مثالي يصعب تطبيقه على ارض الواقع. فقد عرفه على أنه استراتيجية الأعمال التي تقوم على تقديم أي شي يريده الزبائن من سلع وخدمات، وفي اي وقت يريدونه، وبأي طريقة ممكنة..
- وقد عرفه باين (Pine II, J. B., 1999, p.13) على أنه استخدام الأساليب التكنولوجية والإدارية لتقديم تنوع في المنتجات حسب الطلب من خلال الاستجابة المرنة والسريعة من الشركة.

- أما تعريف بيرالت ومكارثي (Perreault and McCarthy,1999, pp.577,578) فلم يختلف كثيرا عن سبقهما، فقد أشارا إلى أنه الإنتاج اعتمادا على طلبات فردية محددة مسبقا من قبل الزبائن ويتم ذلك من خلال تكييف مبادئ الإنتاج النمطي لتتوافق مع المتطلبات والحاجات المتباينة والمتنامية للفرد، وخدمة أجزاء محددة من السوق لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن كأفراد، فالشركة التي تقوم على خدمة الأفراد الموجودين ضمن أسواقها المستهدفة تحاول تحقيق الميزة التنافسية من خلال إيجاد الطرق الكفيلة بتخفيض التكلفة حتى تقدم للزبون أفضل الخيارات وأكثرها عددا.
- أما ايقان وثوماس (Egan and Thomas,2001 ,pp.63,105,198) فقد عرفاه على أنه توجيه الشركات المنتجة لعملياتها الإنتاجية بما يمكنها من الاستجابة للتغير والتنامي في حاجات الزبون من خلال سيناريو ان الفرد هو السوق المستهدف. وهذا ناتج عن الديناميكية العالية لأنماط الطلب على المنتجات في الأسواق، وهو التنافس الابتكاري بين المنتجين، وظهور حاجات جديدة لدى الزبائن مما أدى إلى تجزئة الأسواق إلى أجزاء أصغر فأصغر، ودفع بالشركات إلى تبني إستراتيجية التركيز على اجزاء محددة من السوق بسبب الاختلافات في تفضيلات العملاء، إضافة إلى العوامل الأخرى.
- خلاصة القول، فإن الباحث يرى أن استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن هي: تلك الاستراتيجيات ذات التوجه التسويقي التي تقوم على تقديم المنتجات والخدمات بناء على المواصفات المرغوبة من قبل الزبائن حيث يتم التشكيل في منتجات الشركة بما يتوافق وحاجات مختلف المجموعات من الزبائن. وبدون زيادة في الكلفة عما يمكن تقديمه بأسلوب الإنتاج النمطي، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا تصنيع مرنة، ينتج عنها تخفيض في زمن أعداد الآلات والمعدات وزيادة في استخدام هذه الآلات من خلال الجدولة، وتحسين رقابة الجودة في كل مراحل الإنتاج.
- لقد أثبت البحث العلمي أن تبني المرونة في التصنيع باستخدام وسائل تكنولوجيا التصنيع الحديثة، يزيد الكفاية الإنتاجية ويخفض تكلفة الوحدة المنتجة مقارنة بما يتم تحقيقه بأسلوب الإنتاج النمطي (Riihimaa, etal.,2004,p.221) (الاستراتيجية الإنتاجية التي تركز على زيادة حجم الإنتاج، وبنفس الوقت تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال إحلال الآلة ما أمكن محل الأيدي العاملة للوصول إلى منتج يكون سعره في متناول أيدي الجميع). وهي استراتيجية مبررة التطبيق في الأسواق الكبيرة الحجم، والتي يسود فيها طلب مستقر ومتجانس، ناتج عن التجانس في أذواق الزبائن وتفضيلاتهم).

وبهذا فإن التعريف المطروح من قبل الباحث يتحدث عن تقديم المنتج حسب حاجات الزبون الفردية، وعلى أساس تمييزي انطلاقاً من وجود فروق فردية بين حاجات ورغبات وطلبات الزبون، وذلك لتحقيق غايات ثلاث:

- 1- أن يكون المنتج ذا معنى للزبون.
 - 2- أن يكون المنتج قابلاً للتصميم، والإنتاج، والبيع، والتوزيع، وخدمات ما بعد البيع.
 - 3- زيادة القيمة المدركة للمنتج من قبل الزبون مقارنة بمنتجات المنافسين.
- وللتنويه فقط، فإن الأخذ بفاعلية الإنتاج النمطي في التكلفة كمعيار يمكن من خلاله ضبط التكلفة في استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يعتبر أمراً في غاية الأهمية.
- 3.1.2 مقارنة بين سمات الإنتاج النمطي Mass Production وسمات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن Mass Customization
- يبين الجدول (2-2) أوجه الاختلاف بين استراتيجية الإنتاج النمطي، من جهة. واستراتيجيات تشكيل المنتج حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن من الجهة الأخرى.

جدول (2-2)

مقارنة بين سمات الإنتاج النمطي MP وسمات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن MC

سمة المقارنة	الإنتاج النمطي	تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن
مبررات التطبيق	وجود سوق واسع ومتجانس.	غير واسع وغير متجانس.
	عدم التباين في تفضيلات الزبائن.	وجود تباين في تفضيلات الزبائن.
	استقرار الطلب.	عدم استقرار الطلب.
جودة المنتجات	مقبولة.	نسبية، وتخضع لمعايير الاختيار الاستهلاكي
السعر	منخفض	يعتمد على المواصفات المطلوبة.
الزمن اللازم لتصميم المنتج الجديد	طويل نسبيا.	يعتمد على المواصفات المطلوبة.
دورة حياة المنتج	طويلة نسبيا.	قصيرة نسبيا.
الهدف	توصيل وتسليم المنتج إلى المستهلك النهائي بالسعر والمكان المناسبين.	تصميم وتصنيع وتسليم منتجات بناء على المواصفات المطلوبة التي يحددها المستهلك طبقا لرغباته.

ملاحظة: الجدول السابق من اعداد الباحث

4.1.2 متطلبات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من

قبل الزبائن MC

يدور جدل في الكتابات التسويقية منذ أمد بعيد نسبياً، حول مضمون ومتطلبات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. لكن ازدياد التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجيات لم يكن واضحاً وجلياً في قطاع الأعمال إلا منذ بضعة سنوات، ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود تكنولوجيا معلومات فعالة يمكنها التعامل مع التدفق الهائل للمعلومات التي تلزم لتطبيق هذه الاستراتيجيات (Reichwald et al., 2000, pp.750-756). إذ يعتبر الحصول على المعلومات ومعالجتها من أكثر العوامل أهمية في تطبيقها. وعلى عكس الإنتاج النمطي فإن تطبيق الاستراتيجيات مجال البحث يتطلب معلومات حول أُماني ورغبات كل شخص من الزبون، حيث تتم ترجمة هذه الرغبات والحاجات والأُماني إلى مواصفات منتج محددة، وذلك بعد تلقي المنتج للمعلومات المتعلقة بالحاجات الفردية للزبون عبر الانترنت أو قناة الاتصال المباشرة أو حتى من خلال المتجر، وقد دعا زبكن (Zipkin, 2001, p.82) هذه العملية بالاستنتاج elicitation وهي الآلية التي تتعلق بالتفاعل مع الزبائن والحصول على معلومات معينة بغية تحديد وترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى مواصفات منتج محددة (Skjelstad, et al., 2006, p.2). ومع أن الحصول على المعلومات عن حاجات ورغبات وطلبات الزبائن ومعالجتها يمكن اعتباره بحق، العامل الأهم في نجاح تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. لكن تحقيق الأداء المنشود يعتمد كذلك على متطلبات أخرى مكتملة وأهم هذه المتطلبات (Belenguer et al., 2002, pp.17-19) ما يلي:

القولبة: Modularization

تتضمن هذه العملية هندسة أو فن بناء المنتج من خلال تصميم قوالب بعدد مواصفات المنتج التي تلبي وتغطي حاجات ورغبات الزبائن المتنوعة، في شرائح السوق المستهدف. ويستنتج من ذلك أن أنظمة الإنتاج هذه تقوم على أساس تشكيلة من قوالب الإنتاج، ومرونة في العملية الإنتاجية، بحيث يمكن إجراء التغييرات الفورية والسريعة وإحلال قالب إنتاجي محل آخر كلما استدعت الضرورة ذلك. محدودية الأماكن:

لا تهدف استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، إلى تلبية رغبات كافة الزبائن، وتقديم كل شي، لكل شخص. فالشركات المنتجة لا تقوم بتشكيل المنتج الذي يتوافق ويتلاءم مع حاجات كل زبون لكنها تقوم بتصميم عدد من قوالب الإنتاج التي قد تصل في بعض الشركات إلى المئات بحيث تغطي حاجات ورغبات وتفضيلات شرائح سوقية محددة، تتشابه في طريقة حياتها، ومستهدفة من قبل الشركة المنتجة. ويتم هذا بعد اجراء دراسات وأبحاث سوقية، واختيار الشرائح السوقية التي سيتم خدمتها مراعية في ذلك أماكن الشركة.

النمطية في العمليات الإنتاجية:

ترتبط استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، بتحقيق النمطية في العمليات الإنتاجية. إذ إن مثل هذه النمطية والروتينية في سير العمل، وأداء الأعمال اليومية، سيمكن من تحقيق اقتصاديات الحجم Economies of Scale.

استخدام أنظمة المعلومات :

تحتل المعلومات أهمية كبرى في تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ومن هنا فإن الشركة المنتجة تركز المعلومات التي يتم جمعها والحصول عليها من السوق لغايات ثلاث: تشكيل المنتج بالمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن المتواجدين في شرائح السوق المختلفة، تتبع طلب السوق على المنتجات، وإدارة العلاقات مع الزبائن. إن كل هذه النشاطات تتصف بالحاجة إلى كم هائل من المعلومات مقارنة مع الإنتاج النمطي. فالبحث للتعرف على رغبات وحاجات الزبائن الفردية وتحديدها، وتشكيل المنتج بما يتوافق ورغبات كل فرد من الزبائن، وتحويل مواصفات المنتج إلى منتج مصنع، والتوزيع المباشر للسلع. ولا بد من الإشارة هنا أن تكنولوجيا الإنترنت تسهل جمع واستخدام كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بكل فرد من الزبائن، في حالة اغلب المنتجات، ويتم ذلك من خلال السماح بالتفاعل بين الزبون والمنتج بوساطة الربط عبر الشبكات الإلكترونية. فالتجارة الإلكترونية خصوصا تساعد إلى حد كبير في تخفيض تكلفة المعلومات، وتبسيط وزيادة فعالية علاقات الاتصال بين الزبائن والمنتجين.

5.1.2 استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

ومشاركة الزبون في العملية الإنتاجية

في الوقت الذي تعتبر فيه التكنولوجيا الصناعية هي الأساس الذي يساعد على استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن بسبب ما تضيفه من مرونة في العمليات الإنتاجية، فإن تكنولوجيا المعلومات تلعب كذلك دورا أساسيا مشابهها فهي تمكن من تعاون الزبون في العملية الإنتاجية. فتعاون الزبون في عملية تحديد مواصفات المنتج الذي يريد، تؤدي إلى خلق قيمة لكل من المنتج، والزبون، والسلعة، ويمكن من تحقيق وعود التوجه التسويقي الحديث، المتمثلة في تسليم الزبائن السلع والخدمات التي تتفق تماما مع حاجاتهم ورغباتهم الفردية، بتكلفة منخفضة. والحقيقة ان هناك بعض الجدل حول مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. فالرأي الأرجح يؤكد ضرورة توافر أنظمة تصنيع تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. وبناء عليه يصبح من الضروري أن تكمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أنظمة التصنيع في السعي لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن الفردية (Piller,etal.,2004,pp.435-444);(Forza&Salvador,2002,p.89).

إن مقارنة الإنتاج النمطي باستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، يظهر لنا حاجة الأخيرة إلى كم كبير من المعلومات (Piller,2002,p.120). إذ أن كل صفقة تتضمن معلومات دقيقة حول التصميم المطلوب والمرغوب من قبل الزبون. ومثل هذه المعلومات، تعتمد كليا على الاتصال المباشر بين الزبون والمنتج. حيث يصبح من الضروري تفاعل المنتج مع الزبون للحصول على معلومات محددة لكي يتم بلورة وتحديد حاجات ورغبات الزبون إلى مواصفات منتج محددة. إن عملية التفاعل بين المنتج والزبون لا تعني فقط عملية لتبادل المعلومات، بل إنها تتعدى ذلك إلى التعاون من أجل خلق القيمة، التي تؤدي إلى تعميق إدراكات الزبائن حول قدرة الشركة. ويتم تعاون الزبون مع الشركة المنتجة في العملية الإنتاجية، على الأغلب في مرحلة تصميم وتشكيل المنتج.

ويترتب على هذا التعاون أن يصبح الزبون منتجاً مشاركاً. ويظهر في المحصلة نظام من التفاعل والتكيف والتعاون الخلاق بين الزبون والشركة، بهدف تحقيق قيمة مضافة إلى كلا الطرفين. ويمكن تعريف تفاعل الزبون على أنه شكل من أشكال خلق قيمة تصنيعية يكون دور الزبون فيها التعاون في النشاطات والعمليات الإنتاجية. ويتطلب الوصول إلى التعاون الخلاقة بين الزبون والشركة المنتجة أنظمة معلومات فعالة من حيث قدرتها على معالجة غزارة وتعقيدات التفاعل بين كلا الطرفين. وينظر إلى الزبون من وجهة نظر المنتج على أنه احد عوامل الإنتاج الذي يؤدي دوره وينجز المهام بفاعلية، ولا يتوفر هذا العامل في الإنتاج النمطي.

وبالرغم من أن تعاون الزبون مع الشركة المنتجة يعتبر أحد مصادر التكلفة المترتبة على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ، لكنه في نفس الوقت وبسبب القيمة المضافة إلى المنتج فإنه يعتبر المصدر الأساس الذي يحقق رغبات وتفضيلات وأذواق الزبون بشكل محدد وبدقة متناهية، والتي يحصل عليها من منتج يلائم بشكل أفضل رغباته ويتوافق مع تفضيلاته، حيث ترتبط القيمة المضافة المتحققة للزبون بإمكانية فرض أسعار عالية Premium Prices ثمناً للمنتج (Piller,etal.,2004,p.438).

6.1.2 أشكال ومضامين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة

من قبل الزبائن

تتباين اهتمامات الزبائن في مواصفات المنتج الذي يتوافق مع رغباتهم وحاجاتهم، فمنهم على سبيل المثال لا الحصر، من يكون دافعه لشراء المنتج هو مجموعة المنافع الأساسية التي يوفرها هذا المنتج أو ذلك، بغض النظر عن سمات المنتج المميزة له، وموديله، وعلامته التجارية. ، بينما نجد آخرين يشتركون منتجاً ما بدافع توافر مجموعة من السمات المميزة له والمحبية لدى المستهلك. وهكذا، فإن على الشركة المنتجة معرفة أبعاد المنتج المرغوبة والمطلوبة من قبل زبائنها في شرائح السوق المختلفة التي تستخدمها الشركة، والتي ستطالها عملية التشكيل عند إنتاجها. فمستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، يمكن أن يمس بعداً أو أكثر من أبعاد المنتج التي يرغب الزبائن في أن تطالها عملية التشكيل لتتطابق مع المواصفات المطلوبة من قبلهم. فقد اشار معلا وتوفيق (2005، ص ص 142-144) أن للمنتج سواء أكان سلعة أو خدمة أبعاداً ثلاثة:

- الجوهر Core: ويرتبط بمجموعة المنافع الأساسية التي يستهدفها الزبون من وراء شرائه.
 - المنتج الفعلي Actual Product: ويشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة، والسمات المميزة، والموديل، والعلامة التجارية.

المنتج المدعم Augmented Product: ويشير إلى جوهر المنتج وحقيقته. إضافة إلى مجموعة الخدمات، والمزايا المقترنة به.

أما لوفلك (Lovelock, 2004,pp.220-223) فقد أشار أيضا إلى أبعاد ثلاثة للمنتج:

المنتج الجوهر Core، المنتج المساعد أو التكميلي Supplementary، المنتج المدعم Augment. ويصنف الضمور (2002، ص ص 167-168) المنتج إلى منتج جوهر ومنتج مساعد. ومهما يكن الأمر، فإن مواصفات المنتج كما يريدّها الزبون، سوف يتم تلبيتها بالتركيز على إعادة تشكيل بعد أو أكثر من أبعاد المنتج المشار إليها .

وضع تصنيف لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن وقد حددت في أربع استراتيجيات لتقديم المنتج طبقا لتفضيلات ورغبات وحاجات الزبون الفردية: الشفافة والتجميلية والتكيفية والتعاونية
 (Riihimaa, etal., 2004, p.376) ; (Mäkipää, etal.,2004,p.5).

1- الإستراتيجية الشفافة: Transparent Strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على جمع معلومات وافية ومناسبة عن الزبائن وتحليل هذه المعلومات، للوصول إلى معرفة وافية عن أذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم. إن جمع وتخزين المعلومات المتعلقة بتفضيلات الزبائن على نطاق واسع ستساعد المنتج في الحصول على خبرة تراكمية عن حاجات الزبون، حيث يمكن استخدام هذه المعلومات في تلبية حاجات الزبائن في المرات القادمة، وتتطلب هذه الإستراتيجية تخزين واستعمال بيانات كثيرة ومنوعة تتضمن معرفة تفصيلية بالزبون والمنتج المطلوب من قبله والخدمات المطلوب تقديمها له. فالحلاق، والخياط، على سبيل المثال لا الحصر، تتجمع لديهما خبرة تراكمية عن نوع قصة الشعر، ومواصفات الملابس التي يرغبها الزبائن، من خلال المرات الأولى التي يتم بها تعاملهم مع ذلك الزبون.

2- الإستراتيجية التجميلية: Cosmetic Strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس عدم إجراء أي تشكيل أو تغيير في المنتج الجوهر Core Product بينما تطال عملية تشكيل المنتج حسب المواصفات المحددة من قبل الزبائن بعد المنتج الفعلي Actual Product أو البعد السماتي (مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة، والسمات والخصائص المميزة)، وفي نهاية المطاف فإن اللون والإضافات، وخواص المنتج التجميلية التي تتوافق مع الصفات الشخصية للزبائن، والتحسينات المطلوبة والمرتبطة باستخدام المنتج هي التي ستشكل التوجه التسويقي التجميلي (Ruohonen, etal.,2003,p.10). ومثالها طلب الزبون إضافة مقود مصنوع من الذهب إلى سيارة هوندا يرغب في شرائها.

3- الإستراتيجية التكيفية: Adaptive Strategy

4- الإستراتيجية التعاونية: Collaborative Strategy

تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر الاستراتيجيات صعوبة وكلفة، فهي الاستراتيجية التي تعتمد على تفاعل الزبون مع الشركة المنتجة في تحديده للمنتج الذي يريد وذلك من خلال محاورته ليحدد تفضيلاته بدقة. أما مبررات استخدام هذه الاستراتيجية فهي: عدم قدرة الزبون على التعبير عن المنتج الذي يفضل، أو أن مواصفات ذلك المنتج على درجة من التعقيد. ففي هاتين الحالتين قد يصعب على البائع معرفة ما يريده الزبون. ومثالها أن تقوم شركة إسكان ببناء فيلا صممت سلفا من قبل الزبون على شبكة الإنترنت، حيث أرسل التصميم إلى شركة الإسكان لتنفيذه.

تستخدم الاستراتيجية التعاونية بشكل واسع في الشركات التي تقوم فلسفتها وأولوياتها على خدمة الزبون، والإنتاج بما يتوافق وحاجاته ، والعمل ضمن دورات إنتاج قصيرة. إن هذه الاستراتيجية لا يمكن استخدامها على الأقل لنفس الزبائن إلى الأبد، ذلك لأن المنتجات التي تنتج حسب الطلب اليوم ستصبح منتجات مبطية بعد حين وسوف يتم أنذاك إنتاجها بأسلوب الإنتاج النمطي الواسع وبتكلفة منخفضة. تحتاج الشركة في قراراتها الإستراتيجية المتعلقة بالانتقال ضمن اطار الاستراتيجيات المعتمدة على مواصفات المنتج المحددة من الزبائن، إلى واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات السابقة.

فقد يميل عليها التطور الحاصل في الصناعة والسوق والظروف المستجدة مثل هذا الانتقال وتغيير التركيز من إستراتيجية ما إلى أخرى. فمن وجهة نظر الأعمال الإلكترونية فإن الانتقال بين الاستراتيجيات المختلفة ممكن وضروري، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تستخدم الإستراتيجية التجميلية أولاً كأداة لجمع المعلومات التي تفضي إلى معرفة الزبون ولاحقاً قد تختار الشركة إستراتيجية أخرى لاستغلال المعرفة المكتسبة والتي تم الوصول إليها من خلال تلك الإستراتيجية. وعندما لا يكون بد من الانتقال بين الاستراتيجيات فإنه يجب أن تكون الشركات قادرة على إدارة هذا الانتقال بين الاستراتيجيات المختلفة حيث تتطلب الإستراتيجيات نظم أعمال إلكترونية مختلفة.

إن تقديم إستراتيجيات أكثر تطوراً في مجال تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن سوف يحقق زيادة في القيمة المتحققة للزبون نتيجة امتلاك واستخدام المنتج، لكن ذلك يتطلب نظم أعمال إلكترونية أكثر تطوراً أيضاً.

وختاماً فإن الشركات تعمل على تطوير عملياتها الإنتاجية من أجل تحقيق الكفاية، وأن الميزة التنافسية التي تعد ضرورة لا غنى عنها لا يمكن ان توجد في الكفاية فقط، فمن أجل الوصول إلى التفوق التنافسي، تسعى الشركات إلى تحقيق الفعالية، ومثال على ذلك: - إضافة قيمة إلى منتجات وخدمات الشركة. فأولاً، تحتاج الشركة لاكتساب المعرفة بخصوص تفضيلات الزبائن ولاحقاً تستعمل هذه المعرفة لخلق الإبداع من خلال: منتجات جديدة كلياً، مفاهيم خدمة جديدة، وخبرات تتعلق بحاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن.

7.1.2 مقارنة بين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

الجدول (2-3) يعرض مقارنة بين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تمت على أساسها هذه المقارنة:

جدول (2-3)

مقارنة بين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

المعيار/الاستراتيجية	الشفافة	التجميلية	التكيفية	التشاركية
أبعاد المنتج الخاضعة للتشكيل طبقا لمواصفات الزبائن	المنتج الجوهري، المنتج الفعلي، المنتج المدعم.	المنتج الفعلي	المنتج الفعلي	المنتج الجوهري، المنتج الفعلي، المنتج المدعم.
مدى تعاون الزبائن في تصميم وتشكيل المنتج	تعاون عن بعد	تعاون عن بعد	بدون تعاون	تعاون كامل (تواجد الزبون)
مبررات التطبيق	اهتمام الزبائن ينصب على أبعاد المنتج بالكامل	اهتمام الزبائن ينصب على سمات المنتج وصفاته فقط	عدم توافر معلومات عن حاجات الزبائن	عدم قدرة الزبائن عن التعبير عما يريدون
صعوبة الاستخدام	عالية	متوسطة	متدنية	عالية جدا
الكلفة	عالية	متوسطة	متدنية	عالية جدا

ملاحظة:الجدول السابق من اعداد الباحث.

8.1.2 الانتقال بين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل

الزبائن.

يوجد أمام الشركة اربعة خيارات استراتيجية بديلة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا

للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، إذ يمكنها الانتقال من خيار إلى آخر (Riihimaa, et al.,

2004,pp.377-381). فعلى سبيل المثال لا الحصر، فإن الاستراتيجية التجميلية قد تستخدمها الشركة أولا

لجمع البيانات التي توصلها إلى المعرفة بزبائنها المستهدفين. ولاحقا قد تختار الشركة استراتيجية اخرى من

الاستراتيجيات الثلاث (الشفافة، التكيفية، التعاونية)، لاستثمار المعرفة التي تم الوصول اليها باستخدام

الاستراتيجية التجميلية. ويمكن أيضا استخدام الاستراتيجية التجميلية لمعرفة تفضيلات الزبائن وذلك من

خلال التشكيل في البعد السمائي للمنتج، علما أن الإنتقال من الإستراتيجية التجميلية إلى البدائل الأخرى

يتطلب بعض التطوير في البنية التحتية لأنظمة معلومات الشركة.

وكذلك فإن الانتقال إلى الاستراتيجية التكييفية سيتطلب زيادة في عدد قوالب المنتج، وبالتالي فإن هذا الأمر يتطلب من إدارة الشركة المنتجة إعادة هيكلة خطوط الإنتاج. أما إذا كانت متطلبات الزبائن كبيرة، وكان المنتج جديداً فإن الاستراتيجية الأكثر نجاحاً هي الانتقال إلى الاستراتيجية التعاونية، وسيكون التركيز في هذه الحالة على تطوير أنظمة معلومات تتعلق بتشكيل المنتج حيث تتكامل أنظمة المعلومات هذه مع أنظمة إدارة بيانات المنتج **Product Data Management**.

أما إذا أدركت الشركة أن المعرفة التي تم التوصل إليها من خلال الاستراتيجية التجميلية تمكن الشركة من التنبؤ بحاجات الزبائن فإن الانتقال إلى الإستراتيجية الشفافة يصبح مبرراً، وسيكون التركيز على تطوير أنظمة المعلومات المتعلقة بإدارة العلاقات مع الزبائن. أما بالنسبة للاستراتيجية التعاونية، فتعتبر من الاستراتيجيات الأكثر كلفة للشركة لذا فإنه يجب على الشركة أن تكون قادرة على تطبيق استراتيجيات أخرى.

يتطلب التحول إلى الاستراتيجية التكييفية التركيز على تطوير نظام معلومات ينصب على إدارة بيانات المنتج، وهذا يعني أن الشركة قد وصلت إلى المعرفة الكافية عن حاجات الزبائن بحيث تمكنها من تحديد الميزات الأساسية للمنتج **core features of the product** وتستطيع الوصول إلى اشباع الحاجات المختلفة للزبائن، والوصول إلى رضاهم، وذلك من خلال جمع مواصفات المنتج المطلوبة من الزبائن. إن الانتقال إلى الاستراتيجية الشفافة يتطلب تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن. وتكامل بين النظام المذكور وأنظمة إدارة بيانات المنتج. وعند هذه النقطة فإن هناك فرصة لتطوير نظام معرفة بالزبائن وذلك من خلال التركيز بشكل رئيس على التعلم من الزبائن والوصول إلى القدرة على التنبؤ بحاجاتهم قبل أن يدركوها هم أنفسهم.

إن التحول إلى الاستراتيجية التجميلية يمكن اللجوء إليه عندما لا يكون هناك قيمة حقيقية يمكن تقديمها للزبائن من خلال استخدام الاستراتيجية التشاركية المكلفة، وهذا يعني أنه بدلا من تنميط كافة خصائص المنتج الأساسية **core features of the product** فإن التنميط سوف يشمل فقط بعض هذه الخصائص. أما إذا استخدمت الشركة الاستراتيجية التكييفية وأدركت بعد ذلك أن هذه الاستراتيجية لا تلبى حاجات الزبائن فإن على الشركة التحول إلى استراتيجية أخرى من ضمن الاستراتيجيات المشار إليها.

يفضل استخدام الاستراتيجية التجميلية إذا كان هناك صعوبات وتعقيدات في الاحتفاظ بقوالب

الإنتاج لعدم حصول الزبائن على فائدة حقيقية من مثل هذا التشكيل، ففي هذه الحالة يتم تنميط المنتج الأساس واستخدام الاستراتيجية التجميلية في مزايا وخصائص المنتج. وبالمقابل فإنه إذا كان هناك طلب عالٍ من قبل الزبائن على تشكيل أكبر في المنتج مقارنة بما تحقق من خلال الاستراتيجية التكميلية، فعند ذلك يجب التحول إلى الاستراتيجية التعاونية. وهذا يتطلب التشكيل والتطوير في المنتج الجوهر، والمنتج الحقيقي، والمنتج المساعد. أما إذا ارتأت الشركة أن المعلومات التي تفضي إلى المعرفة بالزبائن قد جمعت بمدة قياسية، فإن عليها التحول إلى الاستراتيجية الشفافة. وفي هذه الحالة فإن التركيز سوف ينصب على تطوير نظام المعلومات الخاص بإدارة العلاقات بالزبائن Customer Relation Management، وتكامله مع نظام إدارة بيانات المنتج.

9.1.2 أساليب التحول إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة

من قبل الزبائن

قد يوفر الانسحاب من الأجزاء السوقية ذات درجات التقلب العاليه إلى أجزاء ذات هامش أرباح أعلى، وتقلب سوقي أقل، بديلاً استراتيجياً متاحاً. إلا أن الشركات التي تعمل بأساليب التنافس الجديد لن تنتظر طويلاً حتى تزحف على تلك الأجزاء. لذلك تبقى الاستجابة الاستراتيجية الصحيحة، هي في تحديد اتجاه تنافسي جديد، وهو في التحول نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

توضح الأدبيات أن هناك بدائل للدخول إلى عالم تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تدريجياً ومع الوقت. ويتلخص أحد هذه البدائل في تحويل مشروع الأعمال وفق استراتيجيات تقوم على أساس تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. أما البديل الآخر فهو تأسيس مشروع الأعمال منذ البدايه وفق الاستراتيجيات المذكورة.

من المنطقي أن يكون الانتقال التدريجي إلى تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن بديلا ملائما، عندما تكون درجة الاضطراب في السوق منخفضة، ووتيرة تسارعها بطيئه، بحيث تظل شركات الأعمال كفوّة في ممارستها أنشطتها بأساليبها السابقة، ووفق أسلوب الإنتاج النمطي الذي تعتمد عليه في الاصل، حيث تتيح مثل هذه الظروف للشركة، زمنا كافيا لإحداث تغييرات تدريجية فعالة يكون لها آثار جانبية سلبية قليلة. كما ويعتمد نجاح هذا البديل على التزام المنافسين بالأساليب القديمة دون تحويل أنشطتهم وفق متطلبات استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن.

قد تحصل بدايات التغيير التدريجي، عبر مجموعات من الأفراد داخل شركة الأعمال، حيث تتحول مثل هذه المجموعات إلى تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن دون دعم من الشركة ككل، وربما ينحصر دعم هذه المجموعات إن وجد في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. وبعد أن تبدو آثار النجاح واضحة على المستويات المنخفضة وضمن مشاريع محددة، تحس الشركة ككل بهذا التغيير وتكسب مع الوقت تأييد الإدارة الاستراتيجية إزاء التغيير الشامل والاتجاه نحو تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن (كولينير وبوريس، 1999، ص544)، اذ يؤدي كسب تأييد الإدارة الاستراتيجية مع الوقت، إلى تحويل كامل في الأساليب الإدارية، وإعادة هندسة عمليات الشركة، بما ينسجم واستراتيجيات تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن.

تعتبر مهمة التحول إلى استراتيجيات تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن أكثر سهوله بالنسبة للمنظمات الجديدة في الصناعة، لأنها لا تعتنق ثقافته تنظيمية متجذرة في الاسلوب القديم (الإنتاج النمطي)، ومن ثم فإنها لا تمتلك العوامل الطبيعية لمقاومة التغيير.

التحول التدريجي:

تباشر اغلب الشركات عملية التحول إلى تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن بشكل تدريجي ومتان. وتحصل عملية التحول التدريجي في الشركات الناجحة عندما تدرك أن ما تواجهه من تغير في بيئة السوق، وتراجع في نتائج أعمالها، ليس عرضيا يمكن تجاوزه مع الوقت، بل بحاجة إلى معالجة هيكلية بزيادة مستوى تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن،

ودرجة التشكيل في مخرجات الإنتاج. وكما تمت الإشارة إلى هذا المضمون سابقا. فإن التحول التدريجي يأتي كاستجابة طبيعيه لزيادة درجة التقلب في السوق، ولمواجهة سلبيات أسلوب الإنتاج النمطي. عندها ستضع الشركة استراتيجيات تحيط بكل التغيرات التي يجب القيام بها، ليتسنى لها العمل باستراتيجية تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن. تعتبر التحسينات التدريجية في تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن، وفي العمليات والأشكال التنظيمية الموظفه، ضمانا من شأنه حفظ المزايا التنافسيه للشركة، خصوصا اذا كان منافسوها ابطأ في إعادة هندسة عملياتهم وفق أسس استراتيجيات تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن، وكان موقعها في السوق قويا. إن تعديل وظائف المشروع على أساس المتغيرات البيئية الراهنه وتطويرها على طول سلسلة القيمة، أوجد شركات تتصف بعمليات مرنة، وأكثر قدره على الاستجابة للتغير في حاجات ورغبات الزبون، وبالتالي قادرة على تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن .

وهناك أمثلة كثيرة، على تطبيق هذه الاستراتيجيات. فقد انتهجت شركة تويوتا أسلوب الإنتاج النمطي منذ تأسيسها. وقد استقر نظام التصنيع فيها على أساس إنتاج سيارات ذات حجم صغير بفترة وجيزة جدا(Ohno, Taichi,1988,p91);

(Christensen & Overdrof ,2000,pp68-69).

2. التحول السريع:

لا يمثل التطور والتحول التدريجي وصولا إلى تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، خيارا سليما لتلك الشركات التي تشهد أسواقها درجة عالية من التقلب، وبدأ منافسوها يتسابقون للتحول إلى تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن ، الأمر الذي يدفع إلى إحداث تحول سريع في المنطقة ككل.

ويتطلب الأمر في حالات كهذه، قرارات حاسمة للتحول نحو تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن. وهناك حالات كثيرة لصناعات لم تنتهج خيار التحول التدريجي، بل اتجهت إلى خيار التحول السريع. مستندة على قدراتها التكنولوجية الهائلة، وعلى عمالاتها المدربة، ومنها قسم النداء الآلي بشركة موتورولا التي تعتبر مثالا جيدا على التحول السريع إلى تشكيل المنتج بناء على المواصفات المحددة من قبل الزبائن.

(Hampton J,William,1988,p16).

ويعزى نجاح الشركة في هذا الشكل من أشكال التحول إلى سببين:

1. القدرة على تلبية رغبات الزبائن كيفما كانت.

2. استثمار إمكانات التكنولوجيا الحديثة كميزة تنافسية تفوقت فيها عن بقية الشركات

المنافسة، فقد اعتمدت الاخيرة، على اقتصاديات الحجم، بسبب عجزها عن تقديم

شيء مميز لكل عميل (Avishai &Taylor,1989,p112).

3. التطبيق الفوري لتشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ابتداء:

تضم الفئة الثالثة من منظمات الأعمال مجموعة من الشركات تكونت بالأساس ومنذ البداية لتوفير

تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن بأسعار قريبة من أسعار المنتج النمطي. فتقوم

الشركة التي تنتهج هذا الأسلوب بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل

الزبائن بشكل فوري، وبدون انتهاج أحد اساليب التحول الأخرى المذكورة سابقا.

ومن الأمثلة على شركات تأسست، ومنذ البداية على انتهاج استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا

للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن الشركة الفرنسية للاتصالات، والتي تعتبر تجسيدا للخطط

الاستراتيجية للحكومة الفرنسية ازاء خدمة الاتصالات، فقد كان نظام الاتصالات في فرنسا من أسوأ نظم

الاتصالات في أوروبا، إذ لم تغط هذه الخدمة سوى 45% من المنازل. لهذا فقد صممت الشركة، خدمة

الدليل المباشر (On-Line) لعدد متنامي من مستخدمي الهاتف، حيث لم تعد الأدلة المطبوعة تفي

بمتابعتها. وهنا، كان يكمن منظور تشكيل المنتج الذي صاحب انشاء هذه الشركة منذ البداية. توفر الشركة

المذكورة البنية التحتية لخدمات اتصالية متعددة، بحيث تتولى تشغيل البث والإرسال وإصدار الفواتير

للعلاء مركزيا، مما سمح للعديد من مشاريع الأعمال الصغيرة المزودة لخدمات تابعة للاتصالات التركيز

على مجالي التسويق والتوزيع، حيث يتاح للعلاء استعراض الخدمات التي يوفرها للمزودين واختيار ما

يناسب كل منهم بأقل التكاليف، كما تخلص المزودون من عبء وتكاليف تحصيل الفواتير من آلاف

المستخدمين شهريا.

لقد سمحت البنية التحتية تطوير العديد من الخدمات بوساطة مزودين مستقلين وتوفيرها لملايين العملاء بالدخول على نظام الشركة مثل: الرسائل الالكترونية، الأخبار المالية، الأحوال الجوية، حركة الطرق، وخدمات مصرفية، إضافة، إلى استغلال خدمات الشركة في المجال الطبي، حيث تستخدم كوسيط بين المتبرعين بالأعضاء البشرية، وأولئك المرضى المحتاجين لزراعتها، وتكون المحصلة ظهور درجات عالية في تشكيل الخدمة (Pine,II,J.B.,1999,P.156).

يتضح مما سبق أنه لا توجد سياسة أمثل للانتقال أو العمل بأسلوب تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وإن تحديد الاستجابة الاستراتيجية من قبل إدارة الشركة (الانتقال التدريجي، التحول السريع، التطبيق الفوري لتشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ابتداءً) مرهون بتوافر عوامل عدة. والجدول (2-4) يوضح ذلك:

جدول (2-4)

البدائل الاستراتيجية المتاحة للانتقال نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً

للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

نوع التحول	ظروف التطبيق
التحول التدريجي	- انخفاض درجة الاضطراب في السوق. - رغبة الإدارات والعاملين في المستويين المتوسط والتنفيذي. - عندما لا يسعى المنافسون للانتقال.
التحول السريع	- عندما تتصاعد درجة الاضطراب في السوق. - عندما يتحول المنافسون إلى تشكيل المنتج. - عندما يكون الدافع صادراً عن الإدارة العليا.
التطبيق الفوري لتشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ابتداءً:	- عند اعتماد مشروع الأعمال على تكنولوجيا جديدة مرنة. - عندما يكون مشروع الأعمال جديداً. - عندما تكون الشركة كبيرة ومضاربة.

المصدر: (Pine,II,J.B.,1999,P.157)

10.1.2 العوامل المؤثرة على التحول نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا

للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

يرجع جانب كبير من تأخر شركات عديدة عن فهم الحاجة الملحة للانتقال نحو تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، إلى سبب رئيس يتمثل في أن الإنتاج النمطي قد مثل بالفعل، نموذجا للإدارة، حيث شغل هذا النموذج دور المرشح، الذي يصعب معه الإفادة من تلك المعلومات التي تتعارض ومبادئه، والتي غالبا ما يتم تجاهلها إلى أن تبلغ مرحلة يستحيل معها التجاهل وتصبح معها المعلومات المؤيدة للإنتاج النمطي شحيحة ومبعثرة. وهذا يعني بداية تحلل لهذا النموذج، وغالبا ما تأتي هذه المرحلة متأخرة في عالم الأعمال (Lee, et al., 2002, pp64-70).

تعتبر مرحلة التحول من النموذج القديم (الإنتاج النمطي) إلى الجديد (استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن) من أصعب الفترات التي تتميز بالشك وعدم القدرة على التنبؤ. ففي المجال الإداري، تبرز حاجة ملحة لتحديد موقع الشركة وصناعتها ككل من كلا النموذجين القديم والجديد. ويستدعي هذا استيعاب ما كان يرفض من معلومات لا تنسجم والنموذج القديم، ضمن نظرة واقعية بشكل نظمي. هناك وسيلتان يمكن بواسطتهما، لإدارة الشركة، تحديد موقعها من النموذجين: تتعلق الأولى بالتغيير، وعوامل تقلب السوق، والثانية بملامح تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن. هناك مجموعة من المؤشرات، التي يمكن بواسطتها تحديد موقف الصناعة والشركة من حتمية التغيير، ومن ثم الرغبة والقدرة على التحول من الإنتاج النمطي إلى تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، وهذه المؤشرات هي:

انخفاض درجات الاستقرار في المدخلات الإنتاجية.

تغير في حاجات ورغبات العملاء.

تغيير في التركيبة الديموغرافية للعملاء.

دورات وهزات اقتصادية، وحالات عدم تاكد مؤثرة في السوق.

صددمات تكنولوجية تطيح باستخدامات التصميم الموجود في السوق، وتستبدله باخر جديد.

إن جميع المؤشرات السابقة- باستثناء الأولى- ذات توجه سوقي. ففي الوقت الذي يمكن أن تحتفظ

بعض الشركات بقدر من السيطرة على استقرار المدخلات الإنتاجية، بوساطة: التكامل العمودي، أو ابرام

عقود طويلة الأجل بأسعار ثابتة. يشير الواقع إلى أنها تفقد تدريجيا سيطرتها على أسواقها. ويمكن الإشارة

على سبيل المثال، إلى أكثر الأمثلة تجسيدا لنظام الإنتاج النمطي: صناعة الحديد والصلب، التي خسرت

آلاف الملايين من الدولارات خلال فترات الركود الاقتصادي عبر آخر عقدين من القرن الماضي، بسبب

ضعف الاستجابة وعدم المرونة. ويشير الواقع إلى محدودية في إمكانات أنصار الإنتاج النمطي، على صعيد

خفض مستوى التكاليف، وتطوير منتجات جديدة بسرعة أو التحول إلى إنتاج موديلات ذات مستويات

أفضل من حيث المبيعات كاستجابة للمتغيرات البيئية. وفي المحصلة، فإن عدم السيطرة على الاسواق

وانعدام الاستقرار في المدخلات، سيؤدي إلى هدم أهم دعائم استمرار عمل نموذج الإنتاج النمطي في

تقديم منتجات منخفضة الاسعار وبكفاية عالية (Dahi & Gorn,1999,pp28).

تعطي درجة تقلب السوق مؤشرا مهما على الانتقال بين النموذجين المشار اليهما. هذا بالطبع اذا

أمكن قياسها، فبقدر ما ترتفع درجة هذا المؤشر بقدر ما يزيد احتمال انتقال الصناعة ككل إلى

استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، وبالتالي حتمية ان تنتهجه شركات

الأعمال العاملة في تلك الصناعة، حتى تحافظ على تنافسيتها. وقد يحمل مصطلح (تقلب السوق) درجة

من العمومية وعدم الدقة في اشارته إلى مستوى كل من: عدم التاكد والاستقرار، والخلل في السيطرة على

حدود السوق الذي تخدمه شركة الأعمال. ويمكن فهم هذا المصطلح بدقة أكبر بالرجوع إلى عدد وحجم

الأحداث والمتغيرات السوقية التي يجب على الشركة أن تهتم بها في نقطة زمنية محددة.

يقدم الجدول (5-2) قائمة من العناصر التي يمكن من خلالها تحديد درجة تقلب صناعة ما بين المرتفعة إلى اليمين والمنخفضة إلى اليسار. اذ تستطيع الإدارة من خلاله، تحديد موقع الصناعة على هذا الجدول، والوقوف على درجة تقلب السوق، ومدى الحاجة إلى الانتقال نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. من المهم جداً دراسة كيف يؤثر كل واحد من هذه العوامل على درجة تشكيل المنتج في الصناعة. حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى فئتين: عوامل طلب، وعوامل هيكلية. ويوضح الجدول (5-2) ذلك:

جدول (5-2)

عوامل تقلب السوق

عوامل الطلب	
تقلب مرتفع	تقلب منخفض
مستويات طلب غير مستقرة ولا متنبأ بها	مستويات طلب مستقرة
رفاهيات	ضروريات
حاجات ورغبات غير معروفة	حاجات ورغبات يسهل تحديدها
رغبات غير متجانسة	رغبات متجانسة
حاجات ورغبات سريعة التغير	حاجات ورغبات بطيئة التغير
اهتمام كبير بالسعر	اهتمام قليل بالسعر
اهتمام كبير بالجودة	اهتمام قليل بالجودة
اهتمام كبير بخطوط الموضة	اهتمام قليل بخطوط الموضة
درجات عالية من خدمات ما قبل/ ما بعد البيع	درجات منخفضة من خدمات ما قبل/ ما بعد البيع
عوامل هيكلية	
تقلب مرتفع	تقلب منخفض
قوة شرائية عالية للعملاء	قوة شرائية منخفضة للعملاء

اعتمادية على الدورات الاقتصادية	استقلالية عن الدورات الاقتصادية
حدة تنافس عالية	حدة تنافس منخفضة
تمايز عال للمنتج	منافسة سعرية عالية
مستويات عالية من الاشباع	مستويات اشباع متوسطة إلى منخفضة
بدائل عديدة	بدائل قليلة
دورات حياة قصيرة غير متنبا بها	دورات حياة طويلة متنبا بها
درجة عالية من التغير التكنولوجي	درجة منخفضة من التغير التكنولوجي

المصدر: (Pine,II,J.B.,1999,P.56).

1.10.1.2 عوامل الطلب:

تشير تقلبات عوامل الطلب إلى قدرة التنظيم على مواجهة عدم التأكد، والدرجة التي يحرزها في السيطرة والاستقرار بالسوق الذي يخدمه. فيما يلي سيتم تقديم وصف لهذه العوامل، ثم يليه وصف للعوامل الهيكلية.

ثبات مستويات الطلب وإمكانية التنبؤ بها:

يعتبر الطلب مستقرا اذا كان ينمو بمعدل ثابت، بدون انحرافات سلبية أو ايجابية لا يمكن التنبؤ بهما. ويمثل الطلب المستقر البيئة المثالية للإنتاج النمطي. وقد كان هذا الاستقرار سببا- وبنفس الوقت- نتيجة للأسواق المتجانسة. فبقدر ما يتسم الطلب على منتج ما بالاستقرار والقابلية للتنبؤ، بقدر ما تتسم مستويات الإنتاج ودورات حياة المنتج بالاستقرار والقابلية للتنبؤ. يؤدي توزيع الطلب على أجزاء سوقية عديدة، إلى فقد ميزة الاستقرار في الطلب، وبالتالي عدم إمكانية المحافظة على عمليات إنتاجية تتميز بالانسياب والأحمال الإنتاجية الكبيرة، التي تؤدي إلى اقتصاديات الحجم. ضروريات أساسية مقابل كماليات:

تقبل السلع الاستهلاكية التي تشبع حاجات أساسية، الإنتاج النمطي، بعكس المنتجات الكمالية، التي تميل بحكم طبيعتها للتمايز والتفرد ولذلك يطلب لقاءها سعرا أعلى من تلك النمطية. ويمكن لمس الفرق وبشكل بسيط عند مقارنة الالوان العديدة في وجبات طعام التي تقدمها مطاعم خمس نجوم، بتلك التي تقدمها مطاعم الوجبات السريعة. ومن ناحية أخرى، فإنه من الصعب أن تختفي أسواق السلع الاستهلاكية فجأة مما يوفر درجة عالية من الاستقرار مقارنة بأسواق الكماليات.

3- رغبات/ حاجات من السهل تحديدها مقابل أخرى من الصعب توقعها:

تلجا المنظمات إلى طرح عدد من المنتجات المختلفة في الأسواق التي تخدمها، في مسعى منها لزيادة فرصة انجذاب الزبون إليها، وذلك عندما يكون من الصعب التنبؤ بحاجات ورغبات الزبائن. وتشيع هذه الحالة غالباً في الأجزاء السوقية الجديدة نتيجة لما يسمى بالنمط المانع للابتكار، والذي يدفع الشركات باتجاه تنويع منتجاتها. لنأخذ على سبيل المثال الشركات اليابانية الناشطة في الأجزاء السوقية الخاصة بالالكترونيات. تلك الأجزاء التي تتسم بسرعة التغيير. اذ تعمل هذه الشركات على تنويع منتجاتها داخل أجزاء سوقية مختلفة في وقت واحد، وتعمل على تطوير بدائل جديدة لها بسرعة، لأنها لا تعلم بالتحديد ما هو المنتج الذي سوف يستجيب له السوق (Schlesinger M, Jacob,1990,pp1-7).

4- طلب متجانس مقابل آخر متغاير الخواص:

يلعب هذا العامل دوراً محورياً في التمييز بين النموذجين الإداريين السابق الإشارة إليهما. حيث يعتمد الإنتاج النمطي على تجانس حاجات الزبائن، ليتمكن من إشباعها عبر منتجات نمطية، بينما تتميز استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن من خلال اختلاف طلب الزبائن والذي يتم إشباعه من خلال تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن.

5-درجة التغيير في حاجات ورغبات العميل:

من الممكن الاستمرار في استخدام الإنتاج النمطي، بدورات طويلة لحياة المنتج، وتنميط الإنتاج، والمحافظة على اقتصاديات الحجم، طالما كانت رغبات وحاجات الزبائن غير متميزة. لكن مع تغير وتمايز هذه الحاجات والرغبات، فإن هذا النظام سيتفكك بوجود دورات حياة منتج قصيرة. وتؤدي اقتصاديات الحجم إلى خسارة حتمية بسبب كثرة عمليات إعادة تجهيز المعدات. وبذلك تصبح استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، هدفاً لتلك الشركات التي تحافظ على تقصير دورات حياة تطوير منتجاتها، ومستويات الطلب على إنتاجها، وتعرف كيف تقوم بخفض التكاليف وإعادة تجهيز عملياتها.

الاهتمام بالسعر:

يضغط الزبائن الذين يبدون اهتماما كبيرا بالسعر، على هيكل تكاليف الشركة وهوامش أرباحها ويتسم هذا النوع من الزبائن بضعف الولاء وسرعة تحوله إلى علامات تجارية أخرى، اذا ما قدمت له سعرا أفضل. ويضعف اهتمام الزبائن بالسعر من قدرة التنظيم على التنبؤ وجدولة الإنتاج، لانه يزيد درجة التقلب في السوق والتغير في حجم الطلب، ويستثنى من ذلك، تلك الشركات القادرة على الصمود في منافسة سعرية طويلة الأجل، وإخراج منافساتها من السوق.

يعد التحول عن تنميط السلع والخدمات، واحدا من الخيارات الاستراتيجية الأكثر جدوى في بيئة تتسم بهذا النوع من الزبائن، فتقويم السعر يعتمد على مقارنة منتج مع مثيلاته من المنتجات، وتقديم منتج حسب حاجات فردية خاصة، يعني عدم وجود منتج آخر يقارن به وبالتالي يتم تقويم السعر على أساسه (Rao& Davis,2000,pp107-108).

الاهتمام بالجودة:

خرج مفهوم الجودة خلال العقد الماضي من إطاره الإحصائي (المطابقة للخصائص)، ليتعداه إلى أبعاد أخرى أهمها إشباع توقعات الزبون. فبقدر ما يولي الزبون في السوق المخدوم اهتماما أكبر بقضايا الجودة، بقدرما تندفع الشركة نحو تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن. الاهتمام بخطوط الموضة:

إن أكثر ما يحفز تشكيل المنتج داخل أي صناعة، هو وجود قاعدة من المستهلكين على استعداد لتتبع آخر خطوط وألوان الموضة. ويفسر هذا العامل، سبب تشكيل المنتج في صناعة الملابس. وفي المحصلة فإن هذا العامل ذو تأثير سلبي، على عمل الإنتاج النمطي، وذلك بسبب ضعفه في الاستجابة لسرعة التغير في الطلب. وتمتلك الشركات القادرة على تعديل تصميم منتجها بسرعة تبعا لاتجاه الطلب، ميزة تنافسية واضحة

(Garbarino & Johnson,1999,pp70-71).

مستوى خدمات ما بعد / قبل البيع:

يرتبط مستوى جودة الخدمة التي يرغبها، ويطلبها الزبائن، باستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، فالاصل في الخدمة أنه تم تشكيلها لحاجة الزبون في لحظة زمنية محددة، وباستطاعة منتجي ومسوقي السلع النمطية إضفاء درجة من التمايز عليها من خلال حجم ونوع الخدمات التي يقدمونها، فعلى سبيل المثال تباع أغلب موديلات الحاسب الآلي، على شكل مكونات مادية مبطية، تتمايز فيما بينها عبر مراتب من المواصفات: سرعة المشغل، حجم الذاكرة، قدرة مشغل الأقراص، والتي يتم تركيبها حسب حاجة مستخدمها الذي يعيد تشكيلها مره أخرى من خلال نظم البرامج التي تعد تطبيقاتها حسب استخدامات الزبون. وتتمثل خدمات ما بعد البيع في: خدمات الصيانة والدعم والارشاد التي تقدمها مراكز خدمة الزبائن.

تساعد مناقشة عوامل الطلب السابقة ، على معرفة درجة التقلب السوقي الذي تواجهه الشركة، وبالتالي تحديد مدى التشكيل المطلوب الذي يجب أن تقدمه كاستجابة لهذا التقلب السوقي، إذ باستطاعة شركة الأعمال الاستجابة لهذه التقلبات من خلال العديد من البدائل الاستراتيجية، كالانسحاب من تلك الاجزاء السوقية ذات درجات التقلب العالي والتركيز في المقابل على تلك الاجزاء التي تستطيع أن تحافظ على استقرار الطلب فيها، وذلك بتحديد أكبر لحاجات ورغبات زبائننا في هذه الاسواق. ومع أن مثل هذه المعالجات يمكن ان تخفف من أهمية القرار الداعي لاحداث نقلة في نموذج الأعمال، إلا أنها لن تستطيع إخفاء الآثار التراكمية لهذه العوامل على المدى الطويل، بحيث تصبح النقلة في نموذج الأعمال حتمية.

2.10.1.2 عوامل هيكلية:

تعكس العوامل الهيكلية مجمل العلاقات الاقتصادية ببلد ما، والمناخ العام للحركة التجارية والصناعية، ولذلك فإنها أقل قابلية للمعالجة من قبل شركة ما بمفردها، وهي موضع لتدخل الدولة ككل. هذا التدخل لن يشكل بالضرورة ضماناً للشركات الصناعية ضد فقدان قدراتها التنافسية، إلا أن مثل هذا التدخل قد يهيئ الشركة لتعديل مسأوى أدائها السابق، والتخلي عن النموذج القديم، ثم التهيؤ لتبني نموذجاً جديداً، بعد أن تلمس آثاره الإيجابية لدى المنافسين. فيما يلي ربط بين العوامل الهيكلية، والانتقال نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن.

قوة المشتريين:

يؤكد (Pine,II,J.B.,1999,P.112). على أنه بقدر ما تتعاظم قوة المشتري، بقدر ما تتدنى سيطرة الشركات على بيئة الأعمال، وبالتالي تزداد درجة الاضطراب بالاسواق. تعتمد الشركات عادة إلى تنميط المنتجات، وزيادة اقتصاديات الحجم، والمحافظة على هوامش عالية من الارباح، الا ان ذلك ممكن فقط عندما يكون هناك عدد قليل من كبار الشركات مع عدد كبير من صغار المشتريين. وبعبارة أخرى، تتبنى هذه الشركات عند هذه الظروف الإنتاج النمطي. وفي المقابل تعمل القوة الشرائية للزبون على تحجيم نظام الإنتاج النمطي، لأن على الشركات الاستجابة بشكل أكبر للحاجات الخاصة ورغبات زبائنها الفردية. فإذا كان السعر هو ما يهم الزبون فان النتيجة ستكون منافسة سعرية حادة، أما اذا كان تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن هو أبرز اهتمامات الزبائن، فإن النتيجة ستأخذ شكل تشكيل أكبر في مخرجات الشركة . هذا هو الحال مع أسواق المستهلك التي أصبح فيها الزبون هو سيد الموقف. أما اذا كانت هناك استثناءات فإن المنتجات النمطية هنا استثناء لا بد من الوقوف عنده. فعندما تحوز الشركات على مفاتيح القوة في السوق، فإنها تعتمد إلى تمييز منتجاتها بطريقة تأسر زبائنها وتحول دون انتقالهم إلى المنافسين. ويتضح مثل هذا التوجه في المنتجات المرتبطة ببعضها من خلال نظام (مثلا اجهزة الحاسب المربوطة بالشبكات)، فهذا النوع من المنتجات صمم ليعمل ضمن نظام معياري كامل، اذ إنه لا يعمل بدون اجتماع مكوناته.

لقد أصبح بإمكان الزبائن المطالبة بتطويع هذه المعايير بما يخدم حاجاتهم الخاصة، ومع تنامي قوتهم الشرائية زاد ميل الشركات نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن (Sinha, Indrajit,2000, p43).

2-درجة تأثير الدورات الاقتصادية:

تشير درجة تأثير مبيعات الشركة الواحدة، أو الصناعة ككل، بالدورات التجارية من: ركود أو انكماش أو تضخم أو رواج، إلى مدى تحكم أي شركة أعمال ببيئة أعمالها. فإذا ما واجهت شركة الأعمال بيئة غير مستقرة، وبالتالي فقدت القدرة على التحكم بالسوق، فإنها تصبح عاجزة عن الاستمرار بالعمل بالإنتاج النمطي. فقد عملت الأحداث العالمية التي كان من أهمها التوجه العالمي نحو تعويم أسعار صرف العملات عام 1971، وأزمته النفط عامي 1973 و 1979،

وركود الاقتصاد العالمي بين عام 1980 و1982، على تعطيل الإنتاج النمطي. فقد ازدادت حدة التذبذب في مدخلات ومخرجات المنتجين، مما حرمهم من مزايا السوق المستقر، ورفع تكاليف أولئك العاملين بنظام الإنتاج النمطي إلى حد كبير مما افاد تلك الشركات ذات العمليات والهيكل المرنة القادرة على التعامل مع حالات عدم التاكيد وتقديم منتج تم تشكيله حسب المواصفات المحددة من قبل الزبائن.

3- حدة المنافسة:

يؤثر عدد المنافسين فيما بينهم على الحصة السوقية، وعلى موقع الصناعة من استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن. حيث تلقى الشركات التي تلتزم كل واحدة منها بحصتها السوقية دون عمل أي شيء يغير الموازين، حوافز قليلة للابتكار وتنويع المنتجات.

لقد أدت حدة المنافسة، والعولمة، وتراجع دور الحكومات في حماية الصناعة، إلى تقليص المقدرة على التنبؤ بالطلب وزيادة الحاجة لتشكيل المنتج، والبحث عن أجزاء سوقية أصغر لإشباعها.

4- المنافسة السعرية مقابل تمايز المنتج:

عندما ينصب اهتمام الزبون على سعر المنتج وليس على تمايزه، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى منافسة سعرية بحتة بين المنتجين. وذلك لأن الزبون لن يدفع أي زيادة مقابل التمايز في هذا النوع من المنتجات، بل سيشتري فقط المنتج الأرخص. وقد ينجم عن اتباع استراتيجيات تمايز المنتج بالنسبة للسلع غير الميسرة، مساحة واسعة من استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن، في الصناعة ككل.

5- مستوى تشبع السوق بالمنتج

لقد وصلت الأسواق إلى درجة الإشباع في العديد من السلع خصوصاً تلك المعمرة. ويمكن أن تستفيد المنظمات الراغبة في النمو داخل سوق مشبع من إحدى البدائل التالية:

* غزو أسواق خارجية بسلع متداولة.

* استحداث سلع معمرة لاستعمالات بديلة.

* تشجيع الابتكار لتقليص الفترة الزمنية بين شراء المنتج واستبداله بآخر جديد.

* تلبية حاجات الزبون بدرجة أكبر من خلال استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات

المحددة من قبل الزبائن، للحصول على حصة أكبر من المبيعات الجديدة.

من الملاحظ أن أول بديلين يلائمان الشركات التي ما تزال تعمل بنموذج الإنتاج النمطي، بينما آخر

بديلين، يظهران استجابة الشركة للتوجه نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من

قبل الزبائن.

6- إمكانية التأثير بالسلع البديلة:

بقدر ما تكون منتجات الشركة عرضة للتأثر بمنتجات بديلة، بقدر ما ستهتم بمحاولة إشباع الحاجات

والرغبات لزبائنهم، ومن ثم السعي لتشكيل المنتج حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. فعلى

سبيل المثال، كان الاستثمار مع سمسرة السندات الطريق الوحيد للحصول على اعلى عائد من الأرباح

بالنسبة للأفراد. ولكن خلال العشرين سنة الماضية زادت أهمية عدد من المنتجات البديلة في مجال

الاستثمار مثل: الشراكات في الأصول الرأسمالية، الاستثمار في الأسهم عبر الأسواق المالية، الاستثمار في

محافظ استثمارية محلية وعالمية، والاستثمار في سندات الملكية، الأمر الذي دفع البنوك وشركات السمسرة

العاملة في صناعة الخدمات المالية، إلى ابتداء منتجات جديدة لدفع قدراتها التنافسية.

7- طول دورة حياة المنتج وإمكانية التنبؤ بها:

يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها: الفترة الزمنية الفاصلة بين طرح أول دفعة من المنتج في

السوق، وسحبه من السوق أو استبداله بمنتج جديد. وتعتبر طول دورة حياة المنتج، وإمكانية التنبؤ بها،

شرطاً أساسياً لنجاح الإنتاج النمطي. فهذه الدورة تتأثر وتؤثر في الطلب المستقر والأسواق المتجانسة.

وبنفس الوقت، فإن قصر دورة حياة المنتج وصعوبة التنبؤ بها ستزيد الحاجة إلى الابتكار، وذلك بسبب

زيادة درجة اضطراب السوق، وبالتالي تعطي مؤشراً إيجابياً عن الحاجة للتوجه نحو استراتيجيات تشكيل

المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن (Wheelen & Hunger,1998,p93).

8- معدل التغير التكنولوجي للمنتج:

ترجع أبرز أسباب تقلص دورات حياة المنتجات، لتسارع معدل التغير التكنولوجي فيها، ويعتبر هذا التسارع إلى حد ما نتيجة لطبيعة النمو في اقتصاديات أي دولة: فبقدر ما ينمو الاقتصاد بقدر ما تزداد مخصصات البحث والتطوير. حيث ترفع هذه الزيادة في البحث والتطوير المستوى التكنولوجي للعمليات. وبالتالي تزيد من تطبيقات رأس المال التي تتيح بدورها تطوير منتجات جديدة بوتيرة أسرع وإنتاجية أعلى.

يعتمد نظام الإنتاج النمطي على معدل بطيء من التغير التكنولوجي. فمن خلال معدل ثابت من هذا التغير، يمكن استرجاع الاستثمارات الموظفة في العمليات. بينما يزيد تسارع التغير التكنولوجي اضطراب السوق وحالة عدم التأكد بشأن استرجاع الاستثمارات في العمليات وأدوات الإنتاج والبحث والتطوير (Toffler, Alvin, 1988, pp19-35).

يعتمد القرار الإداري بشأن تحديد موقع الصناعة- وبالتالي الشركة- من الإنتاج النمطي، أو تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، بالأخذ بمستوى تقلب السوق بمستواه على المستوى الإجمالي، والذي يتحدد من خلال إجمالي العوامل البيئية بشقيها: عوامل الطلب والعوامل الهيكلية، وسرعة انتقال هذه العوامل بشكل إجمالي من : درجات تقلب منخفضة إلى درجات تقلب مرتفعة مع الزمن.

11.1.2 ملامح استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة

من قبل الزبائن

يتضح لنا أن الميل لتبني وتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن بأي شركة أو صناعة يعتمد إلى حد كبير على درجة الارتباط بين تقييم الإدارة لمستوى التغير في العوامل البيئية داخل السوق، وحجم التشكيل الذي يتصف به إنتاجها من سلع وخدمات. ويمكن الإشارة إلى الملامح التالية كأبرز الملامح الأساسية لتشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المحددة من قبل الزبائن بصناعة معينة :

مدى التشكيل في الوحدة الإنتاجية (تشكيل أكبر- بنفس الدرجة- تشكيل أقل).

طول دورة حياة المنتج (دورة أطول - نفس الطول - دورة أقصر).

درجة جودة المنتج - المطابقة للخصائص (درجة أعلى - نفس الدرجة - درجة أقل).

الكلفة الإنتاجية للوحدة الواحدة (كلفة أقل - نفس الكلفة- كلفة أكبر).

أهمية سرعة الاستجابة للتغير في طلب الزبون على منتج الشركة لصالح منتجات

جديدة أو معدلة (أهمية أكبر - نفس الأهمية - أهمية أقل).

أهمية الابتكار في المنتج مثلا (خصائص جديدة، تكنولوجيا جديدة، منتج جديد بالكامل)

لنجاح المنتج (أهمية أكبر - نفس الأهمية - أهمية أقل).

أهمية الابتكارات التدريجية (خصائص جديدة، منتجات محسنة) مقابل ابتكارات مفصلية (منتج جديد، تكنولوجيا جديدة) لنجاح المنتج في السوق.

إلى أي مدى تعتبر الوحدة الإنتاجية قابلة لتشكيل المنتج من قبل الأفراد.

أهمية أن يتعاون الزبون مع المنتج في تصميم المنتج.

أهمية البقاء على حوار مباشر مع قاعدة الزبائن.

12.1.2 تشكيل المنتجات بأقل كلفة ممكنة

يلاحظ أن هناك ازديادا ملحوظا في عدد الدراسات المتصلة بالمواضيع الحديثة كظاهرة "الشبكة العالمية" World Wide Web التي غيرت من واقع العمل الإداري في الدول المتقدمة، ونقصانا في عدد الدراسات المتصلة بالمواضيع التقليدية مثل: إدارة الجودة، التخطيط، والقيادة. حيث يلمس المطلع بروز التجارة الالكترونية وافتتاح الأسواق الرقمية، عند تصفحه لأبرز دوريات الأعمال، الأمر الذي يعبر عن استراتيجيات وتحولات غير مسبوقه. ان هذه الاستراتيجيات تتصف بالتحول السريع، كاستجابة للتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات، ففي الوقت الذي حرر فيه الانترنت تجارة وتبادل الرقميات في أقل من 20 عاماً، فإن محاولات اتفاقية الجات GATT في تحرير السلع بين مختلف دول العالم، قد أمتدت لأكثر من 60 عاماً دون تقدم ملحوظ. ان الفائدة المرجوة من تحرير الإنترنت لتجارة وتبادل الرقميات، تستدعي من شركة الأعمال تحويل سلعها الملموسة إلى سلع مرقومة، حتى تستفيد من ثورة الاتصالات (مغبر، وليد، 2000، ص 6-1)؛ (كانتر، روزايت، 2001، ص 4-1).

إن من أساسيات وضع استراتيجيات تغييرية، هو الوصول بتشكيل المنتجات إلى أقل كلفة ممكنة.

ويمكن تحقيق ذلك عبر خمسة بدائل:

- تشكيل الخدمات حول سلع وخدمات مُمطية.
- إيجاد سلع وخدمات قابلة للتشكيل.
- توفير التسليم عند نقطة التسليم.

- توفير استجابة سريعة عبر سلسلة القيمة.

وسيتم فيما يلي تحليل البدائل الواردة أعلاه.

1- تشكيل المنتج حول سلع وخدمات نمطية

تعتبر طريقة إجراء التشكيل في المنتج حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، لمنتجات نمطية،

من أسهل طرق تشكيل المنتج. ففي الوقت الذي لا تجرى فيه تغييرات على كل من مرحلتي التطوير والإنتاج في سلسلة القيمة. حيث يتم الاستمرار في تطوير وإنتاج منتجات نمطية. فإنه، يتم تشكيل المنتج

النمطي في مرحلتي التسليم والتسويق، وقبل وصوله إلى المستخدم النهائي، وذلك من خلال إضافة

المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وبشكل يعكس الاهتمام برغبات وحاجات كل عميل (Pine,II,)

(J.B., 1999, P.173). ومن الأمثلة على تشكيل المنتج حول سلع وخدمات نمطية، جهاز الحاسوب الذي

تصنع مكوناته، ذات الوظائف والمواصفات المتنوعة، بشكل نمطي وبمستوى كبير، ويتم تشكيل هذه

المنتجات النمطية، بناءً على مواصفات الزبون (حجم الذاكرة، نوع الشاشة، مواصفات الطباعة...) قبل أن

يتم تسليمه.

ويمكن الاسترشاد بعدد من الخطوط العريضة عند اتباع هذه الطريقة لتشكيل المنتج على مستوى كبير:

- الزبائن لا يشترطون التكنولوجيا، بل يشترطون خدمة، لذلك يجب البحث عن النواحي الشخصية

التي تلازم المنتج النمطي، والتي قد يرغبها كل زبون بشكل مختلف يناسب فرديته.

- الزبائن لا يشترطون تشكيل المنتج بحد ذاته، بل يشترطون قيمة الخدمة المقدمة اليهم، فإذا لم

يُضف تشكيل المنتج قيمة حقيقية، فإن الزبائن لن يدفعوا مقابل هذا التشكيل.

- يمكن فهم سلوك الزبون من خلال تتبع مشترياته. وبالتالي مقدرة على التنبؤ واستباق

حاجاته في المستقبل (سبكتور، روبرت، 2000، ص1-7)؛ (لوندن، ويليام؛ ويليام،

كاتلين، 1998، ص221).

2- إيجاد سلع وخدمات قابلة للتشكيل

يتمثل هذا التكتيك في إيجاد سلع أو خدمات أنتجت بأسلوب الإنتاج النمطي، ولكنها قابلة للتشكيل من قبل أي زبون. تمثل صناعة المفروشات المكتتبية على سبيل المثال لا الحصر، واحدة من الصناعات التي تركز فيها الشركات الصناعية على إمكانية التشكيل. فقد أوجدت بعض هذه الشركات مجموعة من المكاتب يمكن تعديلها أوتوماتيكيا بما يكفل بيئة مريحة للزبون، إدراكا منها للآثار السلبية الناجمة عن تجاهل الاختلافات الفسيولوجية للزبائن، عند تصميم المنتج. فقد طورت هذه الشركات الصناعية خطا لإنتاج مقاعد يمكن تشكيلها عبر عدة أبعاد: ارتفاع اليمين، زاوية الظهر، زاوية المقعد... الخ، حيث يمكن تشكيل هذه المقاعد يدويا أو ميكانيكيا.

من المؤكد أن مفهوم تشكيل المنتج ينطبق وبنفس القدر على كل من السلع والخدمات، كما ويوازي مفهوم تشكيل المنتج في الخدمات، مفهوم الخدمة الذاتية، التي تعطي للخدمة النمطية شكلا من تشكيل المنتج يتوافق وحاجة كل زبون. فعلى سبيل المثال تسمح خدمات الصراف الآلي ATM للزبون اختيار زمان، ومكان، وشكل الخدمة المصرفية التي يحتاجها، كما تحمل قواعد البيانات إمكانات عالية لتشكيل خدمة الحصول على المعلومات بناءً على حاجة المستفيد.

3- توفير تشكيل المنتج عند نقطة التسليم

يعتبر التواجد عند نقاط البيع، وجعل الزبون يحدد المواصفات التي يريدتها في المنتج، أفضل طريقة لمعرفة رغباته بدقة. ويعني توفير هذا الشكل من الخدمة، تصنيع المنتج عند نقطة التسليم. يلائم هذا الأسلوب في تشكيل المنتج، صناعة الأدوات الرياضية: كرات البولينج، أحذية التزلج على الجليد، مضارب كرة المضرب، والعديد من السلع النمطية التي تنتج مركزيا، وترسل ضمن فئات مختارة إلى محلات التجزئة، حيث يقوم الخبير الموجود في نقطة البيع، بعد أن يحدد الزبون المنتج الذي يناسب احتياجاته ضمن هذه الفئات بأجراء العمليات التصنيعية النهائية لتشكيل المنتج بما يتوافق ومواصفات الزبون: حفر الثقوب على كرة البولينج بما يتناسب ويد الزبون، ضبط درجة شد الأوتار في مضرب التنس، وهكذا.

4- توفير إستجابة سريعة عبر سلسلة القيمة:

يعد توفير استجابته سريعه، أفضل طريقه لدفع الشركة ككل نحو استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المحددة من قبل الزبائن. ويتم في هذه الحالة تهيئة وظيفة تسليم المنتج، لتلبية مطالب الزبائن المتسارعه والمتغيرة. أما ردة الفعل المنبثقة عن الزبائن، أثناء تسليم المنتج، فتشكل تغذية راجعة لكل وظيفة من الوظائف التالية: التوزيع، التسويق، الإنتاج، والتطوير.

2.2 مراجعة الدراسات ذات الصلة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على عدد من الدراسات ذات الصلة، والتي تناولت موضوع هذه الدراسة من جانب أو أكثر، ومعرفة أهداف تلك الدراسات، والنتائج التي توصلت إليها؛ لمقارنتها مع النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية. منوها إلى أنه قد اجري العديد من الدراسات التي تناولت غالبية متغيرات هذه الدراسة بأبعادها المختلفة .
فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1- دراسة زانق وكين Zhang & Chen (2006) بعنوان:

Forecast-driven or customer-order- driven? An empirical analysis of the Chinese automotive industry

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الأسواق التي تتصف، بعدم استقرار الطلب فيها، وارتفاع نسبة التغير في تفضيلات الزبائن. وتغيره السريع. وقد كان مبرر الدراسة هو الاعتقاد السائد لدى مصنعي السيارات، والقائم على: أن التطبيق الناجح لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، يمكن أن يقدم فوائد ومنافع كبيرة لهم، وإن الانتقال من استراتيجية الإنتاج النمطي، إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، هي عملية في غاية الصعوبة خاصة في الأسواق الناشئة. أما من الجهة الأخرى فإن تركيز الدراسات السابقة على أسواق ناضجة وليس على أسواق ناشئة، قد زاد من مبررات إجراء الدراسة. وقد اعتمد الباحثان على جمع البيانات من خمسة مصانع للسيارات من خلال إجراء دراسة ميدانية مكثفة، واستخدام اساليب بحثية أخرى تتضمن المقابلات المهيكلية، وفحص الوثائق، واعتمادا على النتائج فقد تم تحليل ميزات ومسأوىء، وظروف تطبيق الاستراتيجيتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، مستقبلاً واعداً في الأسواق سريعة التغير، كما هو حال السوق الصيني حيث ان التغير السريع في أذواق وتفضيلات وطلبات الزبائن في أسواق السيارات في الصين، يعتبر عاملا حاسما وضروريا لتطبيق استراتيجيات تأخذ في الاعتبار تلبية الطلبات المتغيرة والمتنامية للأفراد بشكل يتوافق مع أذواقهم وتفضيلاتهم. وكذلك فقد قدمت الدراسة نموذجا للتحويل والانتقال إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، يسهل على صانعي السيارات في الصين تحليل عملية الانتقال المعقدة بطريقة منظمة عندما يشعرون في الانتقال إلى الاستراتيجية المذكورة

لقد تطرقت دراسة Zhang & Chen ، إلى أحد العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، والذي تم اعتماده كأحد المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية وهو التغير في النمط الاستهلاكي. ولم تتطرق الدراسة السابقة، إلى العوامل المحددة الأخرى التي وردت في هذه الدراسة. كما وأن هناك اختلافاً في مجتمع الدراسة والعينة في كلتا الدراستين.

2- دراسة فاركيلا Farkkila (2005) دراسة بعنوان: Consumer Co – Design

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكيفية التي يسهم بها المستهلك في تصميم المنتج للوصول إلى قيمة مضافة إلى المنتج والمستهلك على حد سواء. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف تسهم مشاركة المستهلك بتصميم المنتج في إيجاد قيمة للمنتج ؟
- كيف تسهم مشاركة المستهلك بتصميم المنتج في إيجاد قيمة للمستهلك ؟
- ما الأدوات التي تساعد على تنظيم مشاركة المستهلك في تصميم المنتج؟

وقد اعتمدت منهجية الدراسة على تحليل عدد من الدراسات السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن إشراك المستهلك في تصميم المنتج سوف يمنح المنتج التمايز في مجال معرفته لحاجات المستهلكين، وخلق الخبرة في مجال التعاون الذي يصعب على المنافسين تقليده، بالإضافة إلى أن إشراك المستهلك في تصميم المنتج يسمح للمنتج بفرض أسعار عالية لمنتجاته، كما يمكنه من الإفادة من احتمالية وجود مبتكرين من المستهلكين المشاركين في التصميم. كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المستهلك بتصميم المنتج تسهم في تقديم تشكيله المنتج التي تتوافق مع تفضيلاته، ووضع حلول لتفضيلاته التي لم يتم تقديم منتج يتوافق معها سابقاً. وقد توصلت أيضاً إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات هي الأداة التي توفر انتقال كل من المعلومة والمعرفة من المستهلك إلى المنتج بسهولة ويسر.

هدفت الدراسة السابقة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتمحور جميعها حول مشاركة الزبون في تصميم المنتج، وهو أمر في غاية الأهمية، إذا علمنا أن النموذج التعاوني في استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، يتطلب مشاركة الزبون في تصميم المنتج، وإن مثل هذه المشاركة ستؤدي إلى خلق الميزة التنافسية. أما منهجية الدراسة السابقة فمختلفة عن الدراسة الحالية.

3- دراسة بارداكسي ووايت لك Bardakci & Whitelock (2005) دراسة بعنوان:

A comparison of customer's readiness for mass-customisation: Turkish Vs British customers.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد الزبائن في كل من تركيا وبريطانيا لشراء منتجات مصنعة طبقا لحاجاتهم ورغباتهم. وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي يستخدم فيها الأسلوب العلمي الميداني في البحث وتأخذ بالاعتبار جانب الطلب في استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ، وقد كانت منهجية الدراسة المذكورة تقوم على اختبار جانب الطلب في السوق ، واستكشاف مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في السوق العالمية، حيث تم تطوير استبانة لزبائن السوق المحتمل للسيارات الجديدة في كل من تركيا وبريطانيا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن جزءا كبيرا من الزبائن في كلا البلدين لديهم الاستعداد لدفع سعر أعلى، مما يتم دفعه للحصول على منتج مُطبي، وذلك مقابل امتلاكه لمنتج مصنع بناءً على طلبه، ويتوافق مع رغباته، وتفضيلاته. وقد كانت نسبة الراغبين في التصنيع بناءً على طلباتهم الشخصية في تركيا أكثر منها في بريطانيا. كذلك فقد كان لدى الزبائن الأتراك اهتمام عال في تجديد مواصفات سياراتهم مع مرور الوقت. كما أن من نتائج الدراسة أن سوق السيارات في كل من تركيا وبريطانيا، مهياً لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وقد أوصت الدراسة بما يأتي: إجراء المزيد من الدراسات لتفسير وتوضيح نتائج هذه الدراسة، سيما وأن هذه الدراسة استكشافية وعينة الدراسة محدودة. وأوصت كذلك بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمدى جاهزية المنظمات لتبني استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وأوصت أخيرا، بإجراء دراسات مستقبلية على قطاعات صناعية أخرى غير قطاع صناعة السيارات.

يعتبر متغير مدى استعداد الزبائن لشراء منتجات مصنعة طبقا لحاجاتهم ورغباتهم، والذي كان هدف دراسة Bardakci & Whitelock أحد متغيرات الدراسة الحالية، التي يفترض توافرها مسبقا لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وهو احد المحاور الأساسية في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في انها لم تتطرق إلى باقي المحاور التي تطرقت إليها الدراسة الحالية.

4 - دراسة بايرز وآخرين ،. Babiarz, etal (2005) بعنوان:

Prerequisites for Successful Introduction of Mass Customization Strategy in Central Europe

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، في أوروبا الوسطى، كما هدفت إلى تحديد المنتجات التي تقع ضمن اهتمام الزبائن والتي يمكن أن تكون مجالاً لتطبيق تلك الاستراتيجيات. أما المبرر لهذه الدراسة فهي التحديات التي تواجهها الشركات في الوقت الحالي، والتي تكاد تفقدها ميزاتها التنافسية، وتجبرها على ابتكار وإبداع استراتيجيات تبقيها في دائرة المنافسة، وتحقق لها ميزة تنافسية متجددة. لقد تم توزيع 140 استبانة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من طلاب الجامعات وكانت تحتوي الاستبانة على كل من أبعاد، مبادئ، إيجابيات وسلبيات استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وكان على أفراد العينة الاختيار من قائمة تحوي مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات، التي يعتقدون من وجهة نظرهم أنها ذات أهمية كبيرة ومجالاً لتطبيق الاستراتيجيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد أو المتطلبات السابقة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وهي:

متطلبات مستقلة عن المنتج وتتضمن:

1. عوامل السوق: تجانس السوق أو عدم تجانسه، حجم السوق، المنافسة في السوق ، دورة حياة المنتج، تغير الأذواق والطلب، والسوق المضطرب.
2. العوامل الإنسانية أو المتعلقة بالزبائن: جاهزية الزبائن لشراء منتجات تم تشكيلها بناء على رغباتهم، قبول الزبائن فترات تسليم طويلة، وأسعار عالية أحيانا.
3. العوامل اللوجستية: توفر طرق سريعة وفعالة في التكلفة في نقل وتسليم المنتج النهائي من المصانع إلى الزبائن.

متطلبات تعتمد على الشركة وتتضمن:

1. نظم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم كل العمليات الإنتاجية، وترتبط مع بعضها بعضا على شكل نظام تكاملي ومنها التعرف على حاجات وطلبات الزبون، إدارة المعلومات.

2. البنية التحتية: وأهمها موقع المصنع، ومدى قربه من الأسواق من أجل تقليص وقت تسليم المنتج النهائي إلى الزبائن إلى الحدود الدنيا الممكنة، خطوط الإنتاج وما يجب أن تتصف به من مرونة وكفاية في تصنيع منتجات تتوافق مع رغبات وأذواق الزبون الفردية وبكميات كبيرة تغطي كامل طلبات السوق المستهدف.

أما بخصوص الصناعات، والخدمات، التي يعتقد الزبائن أنها ذات أهمية كبيرة ومجالا لتطبيق الاستراتيجيات. فقد توصلت الدراسة إلى أن المنتجات والخدمات التالية كانت الأهم من وجهة نظر الزبائن كمجالٍ لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا لمواصفات الزبائن: صناعة الحاسبات الالكترونية 88%، صناعة الأشرطة الموسيقية 80%، الصناعات الإلكترونية 78%، خدمات الاتصالات 73%. وان المنتجات والخدمات التالية كانت أقل أهمية من وجهة نظر الزبائن: صناعة السيارات 59%، خدمات التعليم 59%، الخدمات البنكية 58%، خدمة تسليم وإيصال المعلومات 56%، الخدمات السياحية 48%، صناعة الأحذية 44%، صناعة الساعات 40%، صناعة الاثاث 33%، صناعات مواد التجميل 32%. وقد توصلت الدراسة ايضا إلى أن مستقبل استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا لمواصفات الزبائن، كاستراتيجيات تسويقية يعتمد إلى حد كبير على مدى اهتمام الزبائن بشراء منتجات بالمواصفات المحددة من الزبائن.

أما التوصيات، فقد أوصت الدراسة بما يأتي: تعتبر استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، مبررة التطبيق في بعض الصناعات. كما أوصت الدراسة بضرورة اجراء المزيد من دراسات الحالة على الصناعات والخدمات للتأكد من مدى مواءمتها لأن تكون مجالاً لتطبيق استراتيجية تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأوصت ايضا بإجراء المزيد من الدراسات حول المتطلبات السابقة لتطبيق الاستراتيجيات المشار إليها، لكل صناعة وخدمة على حده.

تعتبر الدراسة السابقة من أكثر الدراسات تطابقا إلى حد كبير مع الدراسة الحالية. فقد تطرقت إلى عدد من العوامل المحددة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، التي تحويها الدراسة الحالية.. لكنها اختلفت عن الدراسة الحالية، في عينة الدراسة، وبيئة تطبيقها.

5-دراسة سانتونن, Teemu, Santonen (2005) بعنوان:

The Effect of Mass Customization on Demand Turbulence,

هدفت هذه الدراسة، إلى تقييم الكيفية التي تؤثر فيها الخبرة التراكمية للشركة على كل من: التغير في الطلب على المنتجات من قبل الزبائن. وتقديم المنتجات التي يتم تسويقها من خلال الإنترنت حسب طلبات الزبائن. وقد تم إعداد استبانة طبقت على (42) جريدة تعمل من خلال شبكات الإنترنت. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الجرائد ذات الخبرة الطويلة، التي تنشر من خلال الإنترنت في السوق المحلي، قد بدأت بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وهذا يدعم الرأي الذي مفاده: ان الطريق من الإنتاج النمطي إلى تشكيل المنتج طبقا لمواصفات الزبائن، ليس مباشرا، لكنه يتطلب التعلم، والتحسين المستمر في النشر من خلال الإنترنت. وقد وجدت الدراسة كذلك دعما محدودا للفرضية التي مفادها: ان الشركات ذات الخبرة الطويلة في السوق تستطيع التحكم بمسائل غموض وعدم استقرار الطلب. واخيرا، وعلى العكس، مما توصلت اليه الدراسات السابقة، لم تستطع الدراسة إثبات وجود علاقة بين عدم استقرار الطلب، وتقديم المنتج حسب الطلب. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات ليتسنى عندها تعميم نتائج الدراسات الموصى باجرائها، وذلك لأن عينة الدراسة كانت صغيرة ومتجانسة. في الوقت الذي اعتبرت فيه الدراسة السابقة، أن التغير في الطلب على المنتجات من قبل الزبائن، متغير تابع. فان الدراسة الحالية، لا تسلم به كمتغير تابع، بل اعتبرته متغيرا مستقلا. بحاجة إلى اختبار، إن هو عاملٌ محدد لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، أولا، ثم ما مدى أثره على تطبيقها. من الجهة الأخرى فإن الدراساتين قد طبقتا على قطاعين مختلفين، وفي بيئتين مختلفتين.

6- دراسة بايلر وآخرين, Piller, et al., (2005) دراسة بعنوان:

Overcoming mass confusion: Collaborative customer co-design in onlinecommunities

هدفت هذه الدراسة، إلى اثبات انه ليس من الضروري، عند تقديم المنتجات حسب الطلب، وجود علاقات فردية (One- to- One Relationship) بين مقدم السلعة، أو الخدمة، والزبون. وإنه من الضروري، لمستقبل تشكيل المنتج حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، استثمار المعلومات التي تم الوصول اليها عن الزبون، وإيجاد السبل الكفيلة بتفاعل الزبائن مع بعضهم بعضا (مشاركة جماعية) في تصميم المنتج حسب الطلب. أما بخصوص منهجية الدراسة فقد تمت مراجعة الأدب التجريبي المتعلق بالتكاليف التي تترتب على الزبون، لقاء حصوله على منتج تم تشكيله حسب المواصفات التي يرغبها، عند مشاركته في تصميم المنتج. إضافة إلى استخدام المنهج الوصفي والاستطلاعي في دراسة الحالة. فقد طبقت دراسة الحالة الوصفية على شركتي: Lego(online) , Adidas(online/offline) ، أما دراسات الحالة الاستطلاعية فقد طبقت على شركات:

My Virtual Model (online), Usertool.com (online), American Eagle (offline),Swatch
Via Della Spigo(offline).

وقد توصلت الدراسة إلى ان التبني البطيء ، للمنتجات المصنعة حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، ناتج عن ثلاثة مصادر هي: عبء اختيار البديل الصحيح من عدد كبير من البدائل؛ والصعوبة التي يواجهها المنتج في تحديد الحاجات الفردية للزبائن وتحويلها إلى مواصفات مُنتج؛ وعدم وثوق الزبائن بسلوك الشركة المنتجة، ومواصفات، ومكونات المنتج المصنع، بسبب نقص المعلومات. وتوصلت الدراسة أيضا، إلى أهمية مشاركة الزبائن في تصميم المنتج، لما لها من أثر في تخفيض حالة عدم ثقة الزبائن، بسلوك المنتج، وطبيعة، ومواصفات، ومكونات المنتج المصنع. كما توصلت الدراسة، إلى أن التعاون الجماعي في تصميم المنتج، ينمي القدرات الابداعية لدى الزبائن. واخيرا، فقد توصلت الدراسة، إلى أن السبيل لبناء الثقة مع الزبائن، وإيجاد السبل الكفيلة بتخفيض المخاطر التي يدركها الزبائن، والناتجة عن عملية تصميم المنتج بالمواصفات المحددة من قبل الزبائن يكون من خلال: دعم التصميم الجماعي. وقد أوصى فريق البحث بإجراء المزيد من الأبحاث حول ظاهرة المشاركة الجماعية في تصميم المنتج حسب الطلب، وخصوصا ما تعلق منها بسلوك المستهلك، وقرار الشراء، خلال مرحلة الاتصال والتفاعل بين المجموعات المشاركة في التصميم حسب المواصفات المحددة من الزبون.

تشابه كلتا الدراستين، السابقة والحالية في التأكيد على أهمية مشاركة الزبائن وتفاعلهم مع بعضهم بعضاً، في تصميم المنتج حسب الطلب. فعملية مشاركة الزبائن في تصميم المنتج الذي يريدون، تشكل أحد مجالات الدراسة الحالية، وبدلاً من البدائل الأربعة لعملية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (الإستراتيجية التعاونية: Collaborative Strategy). أما المجال الآخر، الذي ترتبط به الدراستان السابقة والحالية فهو في بحثهما بالتكاليف التي تترتب على الزبون، لقاء حصوله على منتج تم تشكيله حسب المواصفات التي يرغبها.

7- دراسة ديلايرت وستمرسك (Dellaert & Stremersch) (2005) بعنوان:

Marketing mass customized products: Striking the balance between utility and complexity.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على قرار الزبائن في قبول المشاركة مع المنتج، بعملية تصميم المنتج. أما منهجية الدراسة فتلخصت في استخدام الاستبانة عبر الإنترنت، على عينة من الزبائن قوامها (431) شخصاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مدى الرغبة لدى الزبائن في المشاركة بعملية تصميم المنتج عبر الإنترنت تتوقف على كل من: المنفعة المدركة من قبل الزبائن، لما سيحققه المنتج الذي سوف يتم تصميمه تبعاً لرغباتهم ومواصفاتهم المحددة. والتعقيدات والمصاعب، التي ستصاحب عملية المشاركة في التصميم كما يدركها الزبائن. وظهرت نتائج الدراسة أيضاً، أن إدراك الزبائن للتعقيدات التي سيواجهونها أثناء عملية المشاركة في تصميم المنتج، ذات تأثير سلبي على إدراكهم لمدى المنفعة المتحققة من المنتج الذي سيشاركون في تصميمه ليتوافق مع رغباتهم وتفضيلاتهم.

تختلف الدراستان السابقة والحالية في طبيعة العوامل التي سيجري اختبارها لمعرفة أثرها على عملية مشاركة الزبائن في تصميم المنتج الذي يريدون. وتتفقان في أن المتغير التابع في كليهما هو المشاركة بعملية تصميم المنتج. إذ إن هذا المتغير يشكل أحد مجالات الدراسة الحالية، وبدلاً من البدائل الأربعة لعملية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (الإستراتيجية التعاونية). وتختلف الدراستان عن بعضهما بعضاً أيضاً في المنهجية، والبيئة التي طبقت فيها كل دراسة.

8- دراسة ماكيفا وآخرين Mäkipää, et al., (2004) دراسة بعنوان:

**Implementing Mass Customization Strategy to Enhance Customer Value - Findings
from e-Business Research of Finnish Metal and Electronics Companies.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تستخدم فيها شركات صناعات الصلب، والصناعات الالكترونية الفنلندية، استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، بغية تحقيق الكفاية الإنتاجية، والفاعلية. وللإجابة عن التساؤل المتعلق بكيفية الجمع بين تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تخفيض التكاليف. وتحقيق الفاعلية، من خلال الإبقاء على الزبون، وضمان ولائه للشركة ومنتجاتها، فقد استخدمت العديد من دراسات الحالة التي تم تطبيقها، على صناعات الصلب والإلكترونيات الفنلندية. وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات التي تريد تحقيق الفاعلية، لابد لها من تحقيق الكفاية الإنتاجية، للوصول إلى وضع تنافسي، وان على المنظمة أولا الحصول على المعرفة عن تفضيلات الزبائن، وبعد ذلك استخدام هذه المعرفة، من اجل الابتكار في الإنتاج. وإيجاد مفهوم الخدمة الفردية للوصول إلى زيادة الروابط بالزبائن. وللوصول إلى ذلك بطريقة فعالة فإن على المنظمات استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (الشفافة، التجميلية، التعاونية، التكيفية). وقد كان من اهم ما أوصت به الدراسة، هو أن يتم إيجاد توافق بين تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، واستخدام الأعمال الالكترونية، وقد أوصت كذلك بتقاسم المعرفة مع الزبون لتحقيق الابتكار الذي سوف يستفيد منه الزبون أيضا.

تتفق الدراستان السابقة والحالية على أن استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (الشفافة، التجميلية، التعاونية، التكيفية) يتطلب حصول المنظمة، على المعرفة الكافية عن تفضيلات الزبائن. اذ يمكن بعد ذلك استخدام هذه المعرفة، من أجل الابتكار في الإنتاج. وإيجاد مفهوم الخدمة الفردية للوصول إلى زيادة الروابط بالزبائن.

9- دراسة كل من بايلر ومولر Piller & Muller (2004) بعنوان:

A New Marketing Approach to Mass Customization

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الزبائن بتشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل يريد الزبائن منتجات وخدمات يتم إنتاجها بدقة بناء على حاجاتهم ورغباتهم ؟
- ما هو مستوى التشكيل الذي يريدونه في المنتج ؟
- هل تتواجد الرغبة لدى الزبائن في أن يدفعوا أسعارا عالية للمنتجات التي تنتج بناء على طلباتهم ؟

هذا، وقد اجريت الدراسة على سوق صناعة الأحذية الأوروبية. وكان مبرر إجرائها، أنه ورغم المؤشرات والدلائل الكثيرة على ازدياد أهمية استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن الا ان رأي الزبائن في هذه الاستراتيجية يبقى الأساس، فمجرد عدم وجود طلب كبير في السوق على المنتجات المصنعة طبقا لهذه الاستراتيجية. فالنتيجة ستكون فشل تبني تطبيقها. وقد تم توزيع استبانة على (213) من الزبائن المحتملين للشركة. واستبانة أخرى بالبريد على (155) من الزبائن الحاليين. كما قام الباحث بتحليل عدد من الدراسات السابقة التي كانت محاورها: مستوى الطلب في السوق على المنتجات التي تم تشكيلها طبقا للمواصفات المحددة من الزبائن، ومدى رغبة الزبائن في دفع أسعار عالية لقاء حصولهم على منتجات تتوافق مع أذواقهم وتفضيلاتهم.

كان من أهم نتائج الدراسة أن الزبائن لديهم اهتمام كبير بمفهوم تشكيل المنتج بناء على حاجات ورغبات وطلبات الزبائن، وإنهم أي الزبائن يدركون الفوائد التي يجنونها، والمرتبطة بهذا المفهوم، وأنه يوجد لديهم الرغبة الأكيدة في دفع أثمان عالية كأسعار للمنتجات مقابل الفوائد التي تتحقق لهم وخاصة النساء منهم. وأن المعايير التي يجب أن تراعيها الشركة المنتجة في المنتج، مرتبة تنازليا حسب الأهمية كانت: المقاس المناسب للحذاء، والطراز. وقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- إجراء المزيد من الدراسات الاستكشافية واختبار الأسواق بخصوص محاور: مستوى الطلب على المنتجات بالمواصفات المحددة من الزبائن، ومدى رغبة الزبائن في دفع اثمان عالية نسبيا مقابل القيمة المضافة التي يحصلون عليها.

- التأكيد على معايير المقاس، والراحة، في استخدام الحذاء.

- التأكيد على أهمية الخبرة في التسويق، وفي تصميم وتشكيل المنتج أيضا.

- تكامل أنظمة التصنيع، مع تكنولوجيا التصنيع، وتكنولوجيا المعلومات.

عملت الدراسات السابقة، والحالية على اختبار مدى اهتمام الزبائن، بمفهوم، واستراتيجيات تشكيل المنتج بناء على حاجات ورغبات وطلبات الزبائن، وإن كان لديهم الرغبة، في شراء منتجات يتم تشكيلها، حسب المواصفات المطلوبة من قبلهم. وبالمقابل لم تتوافق الدراسات، في البيئة التي أجريت بها، ولا في المنهجية المستخدمة في كل منهما، ولا في العينة التي أجريت عليها الدراسة في كل منهما.

10 - دراسة رايهيمما وآخرين ., Riihimaa, etal (2004) بعنوان:

Transitions in Mass Customization Strategies-Requirements for Information Systems.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الانتقال من استراتيجية إلى أخرى، من استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً لمواصفات الزبائن (الشفافة، التعاونية، التجميلية، التكييفية) من نظم المعلومات أو ما يعرف بالأعمال الالكترونية e-Business. فقد كانت مشكلة الدراسة تتلخص في ان تبني احدي استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، من قبل الشركة لايمكن ان يستمر إلى ما لا نهاية. فالظروف السوقية المتجددة، والمتطورة تحتم على الشركة الانتقال بين الاستراتيجيات التسويقية الأربع (الشفافة، التعاونية، التجميلية، التكييفية). فقد استخدم فريق البحث دراسة الحالة لعدد من المشاريع التي تعمل في مجالي المعادن والالكترونيات في فنلندا، وكذلك فقد جمعت بيانات عن طريق الاستمارة من (40) مشروعاً من تلك المشاريع. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مختلف الاستراتيجيات المشار إليها يلزمها متطلبات مختلفة من أنظمة المعلومات، وأن الانتقال من استراتيجية إلى أخرى يتطلب أنظمة معلومات مختلفة عن سابقتها تحقق أهداف الاستراتيجية الجديدة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة المعلومات المناسبة للاستراتيجية التي يراد الانتقال أو التحول إليها. اتفقت الدراسات السابقة والحالية على أن الانتقال بين استراتيجيات تشكيل المنتج حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (الشفافة، التعاونية، التجميلية، التكييفية). ، يستوجب توافر متطلبات مختلفة من أنظمة المعلومات، لدى الشركة المنتجة. وأن على الشركة المنتجة تبني أنظمة المعلومات المناسبة للاستراتيجية التي يراد الانتقال أو التحول إليها.

11 - دراسة فرانك وهايبل Franke & Hippel (2003) بعنوان:

Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of apache security software

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل التي تؤثر على رضا مستخدمي البرمجيات الذين يكيّفون منتجاتهم بأنفسهم لتلائم رغباتهم وأذواقهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لدى مستخدمي البرمجيات رغبات وأذواقاً متباينة ومتنوعة وأنهم غير راضين عن السلع التي لا يتم تشكيلها لتتوافق وحاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم. وان لدى مستخدمي البرمجيات، الاستعداد لدفع أسعار عالية عند شراء السلع التي تلبى حاجاتهم الفردية.

تتوافق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية، في ان كلاً منهما، بحثت في مدى استعداد الزبائن لشراء منتجات يتم تشكيلها بما تتوافق مع حاجاتهم، ورغباتهم، وأذواقهم. وتختلفان في البيئة التي أجريت فيها كل دراسة، وفي منهجية الدراسة، وفي عينة الدراسة في كل منهما.

12- دراسة كاكاتي Kakati (2002) بعنوان:

Mass Customization- Needs to go beyond Technology

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات السابقة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، على سوق الدهانات في الهند. حيث استخدم الأسلوب التحليلي للكيفية التي تطور بها سوق الدهانات في الهند تاريخياً، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين عدد من الشركات الرائدة في السوق المذكور. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن الانتقال إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن ضرورة لا بد منها في ظل توافر مجموعة من العوامل أهمها الرغبة لدى الزبائن في أن يروا أمامهم تشكيلة من منتج ما. وكذلك عندما يكون لدى الزبائن الرغبة الأكيدة في المشاركة في العملية الإنتاجية. وعندما تكون الأسواق التي تعمل بها الشركة تتصف بعدم الاستقرار في الطلب، والتغير الدائم والمستمر في أذواق ورغبات وحاجات الزبائن. وكذلك عندما يميل الزبائن على الشركة المنتجة، ما يريده بالضبط. وعند توافر بيئة تنافسية مناسبة تؤدي إلى تحديد عوامل التنافس في السوق المستهدف، من تكلفة وجودة منتجات. حيث أكدت الدراسة على أهمية هذه العوامل وأكدت كذلك أهمية أقل لعوامل الزمن المطلوب للإنتاج. وموقع الموزع. وكان من نتائج الدراسة أيضاً، أن سوق الدهانات في الهند ليس ناضجاً إلى الحد الذي يمكن من تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

تتفق الدراسة السابقة، مع الدراسة الحالية في اعتمادهما على عدد من العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وهي: رغبة الزبائن في شراء منتجات تم تشكيلها بناء على طلباتهم المحددة. وكذلك رغبة الزبائن الأكيدة في المشاركة في العملية الإنتاجية. وعندما تكون الأسواق التي تعمل بها الشركة تنصف بعدم الاستقرار في الطلب، والتغير الدائم والمستمر في أذواق ورغبات وحاجات الزبائن. ولم تتوافق الدراستان في بقية العوامل المحددة لتطبيق الاستراتيجيات منها: توافر بيئة تنافسية مناسبة تؤدي إلى تحديد عوامل التنافس في السوق المستهدف، من تكلفة وجود منتجات

13- دراسة بيلينجر وآخرين ., Belenguer etal (200) بعنوان:

The Market for Customized Footwear in Europe: Market Demand and Consumer Preferences .

هدفت هذه الدراسة لفهم حاجات ورغبات الزبائن من الأحذية. وكذلك لتحديد العوامل ذات التأثير الحاسم على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، من وجهة نظر الزبائن أنفسهم. وكذلك فقد هدفت لعمل تقدير لسوق الاحذية المحتمل والمصنعة بالمواصفات المحددة من الزبائن. وهدفت كذلك التوصل إلى توصيات بخصوص استخدام أو عدم استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وقد اجريت الدراسة في أربع دول أوروبية (ألمانيا، المملكة المتحدة، إيطاليا، إسبانيا). وقد قسم البحث إلى قسمين: الأول، بحث نوعي حيث تم إجراء مقابلات مع أشخاص ذوي خبرة (المنتجين). أما القسم الآخر من البحث فقد استهدف الزبائن، حيث تمت تجزئته إلى نوعي(مناقشات مجموعات التركيز) وكمي من خلال الإجابة على أسئلة استبانة. أظهرت نتائج مقابلات الخبراء أن الرفض للاستراتيجية قد أتى من أولئك الذين لم يضعوا في اعتباراتهم يوما ان تصنع الاحذية بالمواصفات المحددة من الزبائن. أما نتائج البحث المطبق على الزبائن، فقد أظهرت أن مقياس الحذاء، وراحة الرجل، كانا اهم معيارين في قرار الشراء من قبل الزبائن. أما المعايير الاخرى كلون الحذاء والمادة المصنعة منه. وتصنيع كعب الحذاء حسب الطلب. فقد أخذت أهمية أقل.

كما أظهرت النتائج أيضا أن غالبية الزبائن في أوروبا لديهم اهتمام عال في الحصول على احذية حسب المواصفات التي يحدونها، لكن اهتمام النساء كان أعلى من اهتمام الرجال (النساء 65%، الرجال 55%). كما وأظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام والتأييد لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، كان أكبر في شمال أوروبا (ألمانيا وبريطانيا) منه في جنوبها (أسبانيا وإيطاليا). أما بخصوص السوق المحتمل فقد اظهرت النتائج أن السوق المحتمل الأكبر في حالة تطبيق الاستراتيجيات كان السوق الألماني (45.1) مليون زوج احذية، يليه السوق البريطاني (40.4) مليون زوج احذية، أما سوقا جنوب أوروبا المستهدفين بالدراسة فقد سجلا (12.4) مليون زوج احذية في السوق الايطالي، و (7.0) مليون زوج احذية في السوق الاسباني. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن (46%) من الرجال و (29%) من النساء لديهم اهتمام بشراء الأحذية المصنعة بناء على المواصفات المحددة من الزبائن عبر الإنترنت. أما بالنسبة لموعد تسليم المنتج إلى الزبون، فقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يجب أن لا يزيد على اسبوعين. أما بخصوص النتائج الأخرى لأسئلة الاستبانة، فقد أظهرت النتائج تركيز الزبون على المقاس والراحة في المنتج. وأنه يقبل بدفع سعر أعلى للمنتج المصنع بالمواصفات التي يطلبها، على أن لا يزيد على (30%) عن سعر المنتج النمطي.

تصب بعض أهداف الدراسة السابقة في متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية وهو مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات تم تشكيلها، بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم. ومستوى التشكيل المطلوب في المنتج.

14- دراسة اندرسون وآخرين , Anderson, et al., (2002) دراسة

consumer-driven model for

بعنوان:

mass customization in the apparel marketA

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في صناعة الملابس. وذلك من خلال الكشف عن مدى اهتمام المستهلكين باستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

وقد توصلت الدراسة، إلى وجود اهتمام كبير بالاستراتيجية بين المبحوثين (مجموعات التركيز السبعة التي شملتهم الدراسة). وقمخت الدراسة أيضا ونتيجة لاستخدام عدة سيناريوهات تبين طريقة استخدام الاستراتيجية، عن بناء نموذج يساعد المهتمين من رجال الأعمال والباحثين في كيفية استخدام الاستراتيجية المذكورة، كاستراتيجية اعمال في صناعة الملابس.

تصب أهداف الدراسة السابقة في واحد من متغيرات الدراسة الحالية وهو مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات تم تشكيلها، بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم. اذ تتوافق الدراسات السابقة والحالية، في السعي لمعرفة مدى رغبة الزبائن في إجراء تشكيل المنتج، بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم.

15- دراسة لي وآخرين : Lee, et al. (2002) بعنوان: Acceptance of mass customization of apparel: Merchandising issues associated with preference for product, process, and place.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء تجار ملابس التجزئة في المسائل المتعلقة بمواصفات المنتجات التي يفضلون بيعها، وطريقة البيع المفضلة. كما وهدفت إلى التعرف على آراء الزبائن فيما يتعلق بمواصفات الملابس التي يفضلون ان تنتج حسب رغباتهم. وقد استند الباحثون في دراستهم على توزيع استبانة على عينة تتكون من (131) طالباً وطالبة في جامعة ولاية ايوا الأمريكية، و(130) تاجرا. فيما يتعلق براء التجار، فقد أظهرت النتائج، حاجة تجار التجزئة إلى اختيار المنتجات المناسبة لمواصفات الزبائن وطلباتهم، وانهم اي التجار يجب أن يقدموا للزبائن خيارات متعددة من المنتج، واهمها على الاطلاق، المقاس المناسب، والحجم المناسب. وأظهرت النتائج ايضا ان التجار بحاجة إلى أشخاص مدربين على استخدام التكنولوجيا، مثل معرفة ما يناسب شكل الجسم Body Scanning خاصة للإناث. وأنهم بحاجة إلى جعل عملية البيع سهلة من خلال استخدام البطاقات الذكية، التي تخزن مقاسات الزبون. أما تفضيلات الزبائن الإناث، فيما يخص أصناف الملابس التي يرغبون في شرائها حسب الطلب. فقد كانت كما ياتي، مرتبة حسب الأهمية: الجينز، ملابس السباحة، الملابس الخارجية، ملابس المناسبات الخاصة. أما تفضيلات الزبائن الذكور من الملابس مرتبة تنازليا حسب الأهمية، فقد كانت: الجينز، الملابس الخارجية. وقد أشارت الإناث أيضا إلى أن ما يناسب شكل الجسم من الملابس هو الأهم. ولديهن الرغبة في معرفة ما يناسبهن من خلال استخدام Body Scanning .

تصب اهداف الدراسة السابقة في واحد من متغيرات الدراسة الحالية وهو مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن. اذ تتوافق الدراسات السابقة والحالية في السعي لمعرفة مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، الذي يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم.

16- دراسة رادر ولوي Radder& Louw (2000) بعنوان:

organisations to mass customize. The readiness of selected

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوامل التي تجعل المنظمات جاهزة للانتقال من استراتيجية الإنتاج النمطي إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وقد اجريت الدراسة على عينة مختارة من الشركات في جنوب افريقيا بلغ عددها (43) شركة، وقد تم اعداد استبانة تشمل مجموعة من الأسئلة تغطي متغيرات الدراسة (العوامل ذات الدلالة على إمكانية الانتقال)، حيث تم توزيعها على أربعة أفراد في كل شركة من المستوى الإداري الأول والثاني. وقد تم اختبار ثلاث مجموعات من العوامل ذات الدلالة على إمكانية الانتقال وهي: الصناعة، الاعتبارات التنافسية والبيئية، الهيكل التنظيمي وتوجه المنظمة. خلصت الدراسة إلى وجود أثر للعوامل المشار إليها على الانتقال أو عدم الانتقال إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وان المنظمة، اذا ما أرادت الانتقال إلى الاستراتيجية المشار إليها، فإن عليها أن تحدد مواصفات المنتج، أو المنتجات التي يمكن إنتاجها بما يحقق رغبات وتفضيلات الزبائن. وتحقق قيمة متفردة لهم. وبنفس الوقت تاخذ في الحسبان إمكانات المنظمة وتوجهاتها.

هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة مجموعة العوامل التي تجعل المنظمات جاهزة للانتقال من استراتيجية الإنتاج النمطي، إلى استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وقد مثل متغير إمكانات المنظمة قاسما مشتركا بين الدراستين السابقة والحالية. اذ انه بدون توافر إمكانات هائلة لدى المنظمة في مجالات تكنولوجيا التصنيع، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية والمالية. فلن تتمكن من الانتقال من استراتيجية إلى أخرى من استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وبالتالي، فلن تتمكن من تطبيق تلك الاستراتيجيات.

17- دراسة تجمع زيتكس Zitex Consortium (1999) بعنوان:

Mass Customization & apparel market Demand

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى رغبة الزبائن الألمان في إجراء التشكيل في صناعة الملابس بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم. وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما مدى الطلب على الملابس التي يتم إنتاجها بما يتوافق مع الحاجات الفردية للزبائن؟ وما مدى الرغبة في شراء هذه الملابس بأسعار عالية من قبل كل من النساء والرجال في ألمانيا؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم رضا الزبائن عن أحجام ومقاسات الملابس التي تنتج بالطريقة النمطية. وذلك لعدم ملاءمة مقاساتها للحاجات الفردية للزبائن. وأن 65% من المبحوثين قد عبروا عن حاجة قوية إلى تشكيل المنتج بما يتوافق وحاجاتهم، وخاصة ما تعلق منها بالمقاسات المناسبة، وعن استعداد تأم لدفع أسعار عالية عند الشراء.

تصب أهداف الدراسة السابقة في واحد من متغيرات الدراسة الحالية وهو مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات تم تشكيلها، بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم. إذ تتوافقان في السعي لمعرفة مدى رغبة الزبائن في إجراء التشكيل في المنتج، بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم.

18- دراسة كوتسايز Qutsie (1998) بعنوان:

Problems and Needs of Customers when Buying Clothes and shoes

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المزيد عن المشاكل التي يواجهها الزبائن عند شرائهم ملابس بحجم أكبر من مقاساتهم، من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما هي الحاجات الموجودة لدى الزبائن عند شراء الملابس والأحذية؟ أظهرت نتائج الدراسة أن المقاس المناسب كان الأهم من وجهة نظر الزبائن يتبعه في الأهمية جودة المنتج ثم التصميم. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن التشكيلة المتوفرة من الملابس والأحذية ليست كافية لتحقيق الحاجات المتباينة للزبائن.

تصب أهداف ونتائج الدراسة السابقة في واحد من متغيرات الدراسة الحالية وهو مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم.

3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات الصلة

بعد أن تم استعراض الدراسات ذات الصلة يمكن إجمال ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات وذلك من خلال الجدول (6-2):

جدول (6-2)

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات الصلة

العنصر	الميزة
عينة الدراسة	المديرون المعنيون بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن وليس الزبائن انفسهم.
متغيرات الدراسة	التطرق إلى متغير جديد لم تتطرق اليه الدراسات السابقة وهو: قدرة الشركة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة.
نطاق الدراسة	الأردن كدولة نامية وليس واحدة أو اكثر من الدول الصناعية.
مجتمع الدراسة	الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بقطاعاتها المختلفة وليس قطاعاً صناعياً بعينه.
التركيز	سوق ناشئة وليس أسواق ناضجة.
النتائج	اكثر شمولية بسبب تعدد المتغيرات التي شملتها الدراسة وليست محدودة بسبب محدودية عدد المتغيرات التي شملتها الدراسات ذات الصلة.
لغة الدراسة	اللغة العربية وليست اللغات الأجنبية.
الآفاق المستقبلية	تفتح الباب على مصراعيه لمن لا يجيدون اللغات الأجنبية من الدارسين والممارسين على حد سواء لمزيد من الاطلاع والمعرفة بموضوع الدراسة. والاستفادة ما أمكن من موضوعها ومنهجيتها ونتائجها في اجراء دراسات اخرى مرتبطة.

المصدر: من عمل الباحث

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، والمدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (78) شركة، مقسمة حسب طبيعة النشاط الصناعي للشركة. وقد تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة. كذلك فقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة على عينة قوامها 150 مديراً من تلك الشركات، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد شملت مديري: التسويق، الإنتاج، تصميم المنتج، والبحث والتطوير، باعتبارهم المديرين المعنيين بموضوع تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، في تلك الشركات. ويمكن اعتبار المديرين المشار إليهم سابقاً، وحدة التحليل التي تم اعتمادها في هذه الدراسة. وفيما يخص عدد الاستبيانات الموزعة في كل شركة فقد اعتمد الأمر على عدد المديرين المتوفرين في كل شركة ممن شملتهم الدراسة.

2.3 أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها، اعتمد الباحث على الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة.

3.3 مصادر الحصول على البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة:

- 1- مصادر البيانات الثانوية: وشملت، المراجع والأدبيات والدوريات ذات العلاقة بالدراسة بهدف توضيح المفاهيم الأساسية وأبعادها المختلفة والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت الموضوع.

2- مصادر البيانات الأولية: تصميم استبانة من أجل جمع البيانات من المديرين المعنيين، حول إفصاحهم عن مدى إدراك عدد من العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن لدى شركاتهم، ودرجة تطبيق شركاتهم لهذه الاستراتيجيات. حيث تم توزيع عدد من الاستبانات مساو لعدد المديرين المتوفرين في كل شركة ممن شملتهم وحدة التحليل. وقد تكونت من الأجزاء التالية:

أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة: ويتضمن: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وطول الخبرة.

ثانياً: خصائص الشركات المشمولة بالدراسة.

ثالثاً: بيانات تتعلق بموضوع الدراسة: (مقياس مدى إدراك المديرين المعنيين بالدراسة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لعدد من العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ودرجة تطبيق الشركات المعنية بالدراسة للاستراتيجيات المشار إليها.

رابعاً: بيانات تتعلق بموضوع الدراسة: مقياس درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

4.3 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

قأمت هذه الدراسة على أساس اختبار العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات الجوهرية، إدارة علاقات الزبائن، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، والقدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة) في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ودرجة تطبيق هذه الشركات للاستراتيجيات المشار إليها. ولكون الدراسة وصفية تحليلية، ولغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فقد وظفت الدراسة المؤشرات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتوافرة والملائمة لها، والتي تراوحت بين الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي، وهي كالآتي:

1- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)

لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وخصائص الشركات المشمولة بالدراسة.

2- معامل كرونباخ Chronbach-Alpha لقياس مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات،

ومدى ثبات أداة القياس.

3- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis (R Square) بهدف اختبار أثر

كل المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع في آن واحد (الفرضية الرئيسة الأولى).

وللتعرف على الاختلاف الموجود في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات

المستقلة مجتمعة. وسيشمل ذلك اختبار أثر مستويات المتغير المستقل في اسئلة الدراسة

السبعة الأولى على المتغير التابع .

4- استخدام تحليل التباين ANOVA وذلك للتعرف على الاختلاف بين أفراد مجتمع الدراسة

في إدراكهم للعوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من

قبل الزبائن تبعا لبعض المتغيرات (طبيعة النشاط الصناعي، الإدارة المعنية، وملكية الشركة).

5.3 مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات Reliability Test

تم اجراء اختبار Cronbach's Alpha لقياس مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات في حال اعادة

القياس قي ظل توافر ظروف مشابهة للظروف التي تمت فيها الدراسة. والجدول (7-3) يوضح نتائج

هذا الاختبار.

جدول (7-3)

نتائج اختبار مدى الاعتمادية على اداة جمع البيانات (الاستبانة)

المتغيرات	عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
جميع المتغيرات المستقلة والمتغيرالتابع	56	.962
جميع المتغيرات المستقلة	42	.909
المتغير المستقل الأول رغبة الزبائن في شراء منتجات تم تشكيلها حسب طلباتهم	7	.693
المتغير المستقل الثاني مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن	4	.661
المتغير المستقل الثالث توافر الجدارات الجوهريية	6	.754
المتغير المستقل الرابع إدارة علاقات الزبائن	7	.858
المتغير المستقل الخامس تغير النمط الاستهلاكي	5	.827
المتغير المستقل السادس القدرات اللوجستية	7	.702
المتغير المستقل السابع القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة	6	.776
المتغير التابع تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن	14	.875

تشير نتائج اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات الموضحة في الجدول (3-7) أعلاه ان نسبة معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع جميعها قد بلغ (0.962) وتشير هذه النسبة إلى إمكانية عالية جدا في الحصول على نفس النتائج في حال إعادة الاختبار في ظروف مشابهة للظروف التي تم بها الاختبار. أما نسبة معامل الثبات للمتغيرات المستقلة مجتمعة فقد بلغت (0.909) وهي أيضا نسبة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها.

أما فيما يتعلق بمعامل الثبات لكل متغير مستقل على حده فقد تراوحت نسبة معامل الثبات بين (0.661) للمتغير المستقل الثاني (مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن) و (0.858) للمتغير المستقل الرابع (إدارة علاقات الزبائن) وهذه النسب جميعها أعلى من الحدود الدنيا لمؤشر الاعتمادية المقبول وهو (Alpha = 0.60). أما فيما يتعلق بالمتغير التابع والذي تمت تغطيته بأربع عشرة فقرة في استبانة الدراسة فقد بلغت نسبة معامل الثبات لهذا المتغير (0.875) وهي نسبة عالية يمكن الاعتماد عليها في حال إعادة القياس في ظل توفر ظروف مشابهة للظروف التي تمت بها الدراسة.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، وتحليلها، ومناقشتها. وقد تم التحليل الإحصائي في إطار الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، التي أجابت عن الاستبانة الموزعة وعددها (68) من أصل (78) شركة تم مسحها بالكامل عن طريق توزيع استبانات الدراسة عليها. مما يعني وجود (10) شركات لم تستجب للدراسة. ويوضح الجدول (4-8) هذه البيانات:

جدول (4-8)

الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة موزعة حسب القطاع الصناعي، وعدد الاستبانات المستردة من كل قطاع إلى مجموع الاستبانات المستردة.

عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الشركات المستجيبة	مجتمع الدراسة	القطاع الصناعي
12	13	5	7	الأدوية والصناعات الطبية
23	25	10	11	الصناعات الكيماوية
7	10	4	4	صناعات الورق والكرتون
8	8	2	2	الطباعة والتغليف
25	27	10	12	الأغذية والمشروبات
8	9	3	3	التبغ والسجائر
10	19	10	12	الصناعات الاستخراجية والتعدينية

21	22	8	10	الصناعات الهندسية والإنشائية
10	12	5	6	الصناعات الكهربائية
18	23	8	8	صناعات الملابس والجلود والنسيج
8	11	3	3	الصناعات الزجاجية والخزفية
150	179	68	78	المجموع

توضيح: تصنيف القطاعات الصناعية الواردة في الجدول معتمد من قبل هيئة الأوراق المالية
الأردنية وبورصة عمان حتى 10 \ 1 \ 2008.

2.4 خصائص أفراد عينة الدراسة

يستعرض الباحث في هذا الجزء الخصائص الرئيسية لأفراد عينة الدراسة من حيث مؤهلاتهم العلمية،
وتخصصاتهم، وخبراتهم وذلك على النحو الآتي:

1-المؤهل العلمي

قام الباحث بالتعرف على المؤهل العلمي للمديرين الذين شكلوا عينة الدراسة. ويوضح الجدول (9-
4) توزيع هؤلاء المديرين طبقاً لمؤهلاتهم العلمية:

جدول (4-9)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0.01	1	دون الثانوية العامة
0.03	4	ثانوية عامة
0.09	14	دبلوم متوسط
0.72	108	بكالوريوس
0.14	21	ماجستير
0.01	2	دكتوراة
100.0	150	المجموع

وتشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (0.87) تقريبا من أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة المؤهلات الجامعية، وشكل حملة درجة البكالوريوس نسبة (0.72)، وحملة درجة الماجستير (0.14)، وحملة درجة الدكتوراه (0.01). في حين شكل حملة المؤهلات دون الجامعية النسبة المتبقية. وتبدو هذه النتائج طبيعية إذا اخذنا بالاعتبار النهضة التعليمية التي يشهدها الأردن منذ أمد بعيد. بالإضافة إلى أن الوصول إلى مراكز قيادية في الشركات (مدير إدارة التسويق، مدير إدارة المبيعات، مدير إدارة تصميم المنتج، ومدير إدارة البحث والتطوير) يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤهل العلمي في المقام الأول. ويبدو أن امتلاك نسبة كبيرة من المديرين المعنيين بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لمؤهلات علمية جامعية سيكون له مردود إيجابي في التعرف على مفهوم، وأبعاد الاستراتيجية المذكورة، وتفهم آليات تطبيقها. وكذلك في الاطلاع على تجارب الشركات الرائدة التي تطبقها، وفي التعرف على أسباب نجاحها، وأسباب فشل البعض الاخر من الشركات في تطبيقها.

2-التخصص العلمي

كذلك قام الباحث بالتعرف على التخصص العلمي للمديرين الذين شكلوا عينة الدراسة. ويوضح

الجدول (4-10) توزيع هؤلاء المديرين طبقا لتخصصاتهم العلمية:

جدول (10-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لتخصصاتهم العلمية

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
0.40	60	العلوم الهندسية
0.39	58	العلوم الادارية
0.21	32	العلوم الاخرى
100.0	150	المجموع

يبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن العلوم الهندسية قد شكلت ما نسبته (0.40) من التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة، وهو مؤشر ذو دلالات خاصة، إذ إن التخصصات الهندسية ذات طابع كمي، لا يتوافق دائماً مع المرونة المطلوبة في اتخاذ القرارات التسويقية، وهذا يعني احتمالية تغلب العقلية الهندسية في عملية صنع القرار الإداري في تلك الشركات، مما يخضع هذه العملية للمنطق الكمي المحض، ويفقدها المرونة اللازمة لاتخاذ القرارات. وعليه، فإن هناك فجوة بين التخصصات الإدارية المطلوبة في كثير من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. مما يترتب عليه، والحالة هذه ضعف في تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الكثير من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، إذا لم يتم تدريب المديرين من ذوي الاختصاصات غير التسويقية في هذه الشركات على برامج تسويقية تؤهلهم لتطبيق الاستراتيجيات المشار إليها.

3- طول الخبرة

كذلك قام الباحث بالتعرف على طول خبرة المديرين الذين شكلوا عينة الدراسة. ويوضح

الجدول (11-4) توزيع هؤلاء المديرين طبقاً لطول خبراتهم:

جدول (11-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لطول خبراتهم

النسبة المئوية	التكرار	طول الخبرة
0.23	36	1 - اقل من 5 سنوات
0.19	28	5- اقل من 10 سنوات
0.17	25	10- اقل من 15 سنة
0.41	61	15 سنة فأكثر
100.0	150	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة الذين كانت خبراتهم 15 سنة فأكثر قد شكلوا ما نسبته (0.41)، فإذا جاز لنا اعتبار أصحاب خبرات 15 سنة فأكثر من ذوي الخبرات الطويلة فان ما نسبته (0.41) من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات الطويلة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. كما ويبدو أيضاً أن ما نسبته (0.17) تقريبا منهم هم من ذوي الخبرات التي تتراوح بين 10- اقل من 15 سنة. وتبدو هذه النتيجة طبيعية إذا علمنا أن وحدة التحليل في هذه الدراسة هم مديرو الإدارات الوسطى (التسويق، الإنتاج، تصميم المنتج، والبحث والتطوير)، ومن الطبيعي أن وصول هؤلاء المديرين إلى هذه المواقع المتقدمة يتم في الغالب بناء على خبراتهم الطويلة في مجال العمل، كأحد متطلبات الترقية. ويستخلص من نتائج الجدولين (11-4) و (10-4) السابقين أيضاً أن الشركات المشمولة بالدراسة يتوفر لديها أفراد يتمتعون بخبرات عالية في مجالات أخرى، غير المجالات التسويقية المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية الخاصة بالمجالات التسويقية التي لا بد منها، لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. الأمر الذي يستوجب تدريب المديرين من ذوي الاختصاصات غير التسويقية فيها على برامج تسويقية تؤهلهم لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في شركاتهم.

3.4 خصائص الشركات المشمولة بالدراسة

يستعرض الباحث في هذا الجزء الخصائص الرئيسة للشركات المشمولة بالدراسة من حيث: مدى وجود وحدة تنظيمية للتسويق ، مسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق، وملكية الشركة، وما إذا كانت الشركة مصدرة، أم غير مصدرة، نسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية، الحصة السوقية في أسواق التصدير، ما إذا كانت الشركة تعمل بترخيص أجنبي، ومدة عقد الترخيص. وذلك على النحو الآتي:

1- مدى وجود وحدة تنظيمية للتسويق

كذلك قام الباحث بالتعرف على مدى وجود وحدة تنظيمية للتسويق في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. ويوضح الجدول (12-4) ذلك:

جدول (12-4)

توزيع الشركات تبعاً لمدى وجود وحدة تسويقية

النسبة المئوية	التكرار	مدى وجود وحدة تنظيمية للتسويق
0.90	61	نعم
0.10	7	لا
100.0	68	المجموع

يبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (0.90) من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أكدوا وجود وحدة تنظيمية مسؤولة عن النشاط التسويقي في الشركة بصرف النظر عن مسمى هذه الوحدة، مما يعكس إدراكاً عالياً من جانب إدارة تلك الشركات المشمولة بالدراسة لأهمية التسويق كوظيفة ذات مهام، ونشاطات، وضرورة أن تضطلع به وحدة متخصصة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، فوجود وحدة تنظيمية مسؤولة عن النشاط التسويقي في الشركة، يسهل عملية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

2- مسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق

كذلك قام الباحث بالتعرف على مسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. ويوضح الجدول (4-13) ذلك:

جدول (4-13)

توزيع الشركات تبعاً لمسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق

النسبة المئوية	التكرار	مسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق
0.46	31	إدارة التسويق
0.44	30	إدارة المبيعات
0.07	5	الإدارات التجارية
0.03	2	غير ذلك (الإدارات المالية، المدير العام)
100.0	68	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (0.90) من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أشاروا إلى أن مسمى تلك الوحدة في شركاتهم هو إدارة التسويق، أو إدارة المبيعات. في حين شكلت النسبة المتبقية مسميات مختلفة. وتعكس هذه النتائج الخلط من جانب إدارة الكثير من الشركات بين التسويق بمفهومه الواسع من جهة، والمبيعات والتسميات الأخرى من الجهة الأخرى. إضافة إلى إسناد مهمة التسويق بالمدير العام أو الإدارة المالية. وهذا يعكس صعوبة في تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن لغياب التخصص.

3- ملكية الشركة

وقد قام الباحث كذلك، بالتعرف على توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لملكيتها. ويوضح الجدول (4-14) ذلك:

جدول (14-4)

توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لمليتها

النسبة المئوية	التكرار	ملكية الشركة
0.74	50	وطنية بالكامل
0.01	1	أجنبية
0.25	17	مختلطة (استثمار مشترك)
100.0	68	المجموع

يبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (0.74) من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، وطنية بالكامل من حيث ملكيتها، بينما احتلت الشركات المختلطة الملكية الترتيب الثاني بنسبة (0.25)، أما الشركات الأجنبية العاملة تحت مظلة الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن فلم تتعد نسبة (0.01). ويلاحظ زيادة في عدد الشركات المختلطة في الآونة الأخيرة كنتيجة لقوانين تشجيع الاستثمار، والإعفاءات والتسهيلات المقدمة للمستثمرين، والبيئة الجاذبة للاستثمار في الأردن.

4-مصدرة/غير مصدرة

وقد قام الباحث كذلك، بالتعرف على توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لوضعها التصديري.

ويوضح الجدول (15-4) ذلك:

جدول (15-4)

توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لوضعها التصديري

النسبة المئوية	التكرار	مصدرة أم غير مصدرة
0.79	53	نعم
0.21	15	لا
100.0	68	المجموع

يبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (0.79) من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن مصدرية إلى الأسواق الخارجية، بينما كانت نسبة الشركات غير المصدرية لا تزيد على (0.21). وتؤشر مثل هذه البيانات على التوجه نحو التصدير. والذي يترتب عليه ضرورة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، المصدرية إلى الأسواق الدولية، لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، كونها تعمل في بيئة منافسة شديدة مع شركات عالمية رائدة في مجال تطبيق الاستراتيجيات المشار إليها.

5- نسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية

وكذلك فقد قام الباحث ، بالتعرف على توزيع الشركات المشمولة بالدراسة حسب قطاعاتها الصناعية تبعاً لنسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية ويوضح الجدول (4-16) ذلك:

جدول (4-16)

توزيع الشركات المشمولة بالدراسة حسب قطاعاتها الصناعية تبعاً لنسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية

النسبة المئوية	التكرار	نسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية %	القطاع الصناعي
0.04	3	0.70	الأدوية والصناعات الطبية
0.03	2	0.50	التبغ والسجائر
0.07	5	0.54	الصناعات الكيماوية
0.03	2	0.74	الصناعات الاستخراجية والتعدينية
0.07	5	0.37	الأغذية والمشروبات
0.10	6	0.35	الصناعات الهندسة والإنشائية
0.02	1	0.28	صناعات الورق والكرتون
0.04	3	0.61	الصناعات الكهربائية
0.03	2	0.32	الطباعة والتغليف
0.07	5	0.41	صناعات الملابس والجلود والنسيج
0.04	3	0.10	الصناعات الزجاجية والخزفية
0.46	31	-	بلا اجابة
100.0	68	-	المجموع

شكلت نسبة الشركات التي اجابت عن السؤال المتعلق بنسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية (0.54)

من مجموع الشركات التي أجابت عن استبانة الدراسة، كما تشير إلى ذلك البيانات الواردة في الجدول أعلاه، وأن (0.31) من النسبة المشار إليها، قد تركزت في أربعة قطاعات صناعية (الصناعات الكيماوية، الأغذية والمشروبات، الصناعات الهندسة والإنشائية، وصناعات الملابس والجلود والنسيج).

6- الحصة السوقية في أسواق التصدير

وقد قام الباحث أيضا ، بالتعرف على توزيع الشركات المشمولة بالدراسة حسب القطاع الصناعي تبعاً للحصة السوقية في أسواق التصدير، ويوضح الجدول (17-4) ذلك:

جدول (17-4)

توزيع الشركات المشمولة بالدراسة حسب قطاعها الصناعية تبعاً للحصة السوقية في أسواق التصدير

النسبة المئوية	التكرار	الحصة السوقية في أسواق التصدير %	القطاع الصناعي
0.015	1	3.67	الأدوية والصناعات الطبية
0.015	1	42.5	التبغ والسجائر
0.029	2	19.5	الصناعات الكيماوية
0.029	2	19.75	الصناعات الاستخراجية والتعدينية
0.015	1	17.5	الأغذية والمشروبات
0.015	1	10.0	الصناعات الهندسة والإنشائية
0.015	1	7.0	صناعات الورق والكرتون
0.015	1	16.0	الصناعات الكهربائية
0.015	1	12.0	الطباعة والتغليف
0.015	1	5.8	صناعات الملابس والجلود والنسيج
0.015	1	28.75	الصناعات الزجاجية والخزفية
0.19	13	-	المجموع الفرعي
0.81	55	-	بلا إجابة
100.0	68	-	المجموع الكلي

شكلت الشركات التي أجابت عن السؤال المتعلق بالنسبة المئوية لحصتها السوقية في أسواق التصدير تبعا لقطاعاتها الصناعية ما نسبته (0.19) كما تشير إلى ذلك البيانات الواردة في الجدول أعلاه، وأن ما يقارب (0.06) من النسبة المشار إليها قد تركزت في قطاعين صناعيين هما الصناعات الكيماوية، والصناعات الاستخراجية والتعدينية، في حين أن حصة القطاعات الصناعية الأخرى في أسواقها التصديرية وبالغ عددها تسعة قطاعات لم تزد على (0.13).

7- العمل بترخيص أجنبي

وقام الباحث أيضا، بالتعرف على توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لما إن كانت تعمل ب/ بدون ترخيص أجنبي، ويوضح الجدول (4-18) ذلك:

جدول (4-18)

توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لما إن كانت تعمل ب/ بدون ترخيص أجنبي

النسبة المئوية	التكرار	العمل بموجب ترخيص أجنبي
0.13	9	نعم
0.87	59	لا
100.0	68	المجموع

يبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته (0.87) من الشركات الصناعية

المساهمة العامة في الأردن لا تعمل بموجب ترخيص من شركة أجنبية، وهذه النتيجة تتوافق إلى حد كبير مع النتيجة التي أشار إليها سابقاً في الجدول (4-14) من أن ما نسبته (0.74) من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن وطنية بالكامل من حيث الملكية.

8- مدة عقد الترخيص

وقد قام الباحث أيضا، بالتعرف على توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لمدة عقد الترخيص، ويوضح الجدول (4-19) ذلك:

جدول (4-19)

توزيع الشركات المشمولة بالدراسة تبعاً لمدة عقد الترخيص

النسبة المئوية	التكرار	مدة عقد الترخيص بالسنة
0.03	2	3
0.01	1	5
0.01	1	10
0.03	2	15
0.03	2	25
0.01	1	45
0.87	59	بلا اجابة
100.0	68	المجموع

يبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن التي تعمل بموجب ترخيص صناعي من شركات أجنبية والتي تشكل نسبتها (0.13) من المجموع الكلي للشركات المشمولة بالدراسة، قد أجابت عن سؤال الدراسة المتعلق بالمدة الزمنية لعقد الترخيص بين الشركة/الشركات في الأردن، والشركة/الشركات الأجنبية. وقد تراوحت مدة العقود مع الشركات الأجنبية بين ثلاث سنوات وخمس وأربعين سنة.

4.4 العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن من أجل تحديد العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale ، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للدلالة الإحصائية لذلك. والجدول (4-20) يبين نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (4-20)

الأهمية النسبية للعوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن
.53408	4.22	إدارة علاقات الزبائن
.52516	4.19	توافر الجدارات الجوهرية
.53230	4.03	مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن
.54366	3.80	تغير النمط الاستهلاكي
.50379	3.57	مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم
.64902	3.55	القدرات اللوجستية
.67205	3.49	القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة
.41391	3.82	المتوسط الحسابي العام

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بإدراكهم للعوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن مجتمعة، قد بلغت ما نسبته (3.82)، وبانحراف معياري قدره (4.1391). أما الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المشار إليها مرتبة تنازلياً فقد جاءت على النحو التالي: إدارة علاقات الزبائن بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (5.3408). تلاه في الأهمية النسبية توافر الجدارات الجوهرية بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (5.2516). ثم تلاه مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (5.3230). ثم تغير النمط الاستهلاكي بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (5.4366). وتلاه مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (5.0379). وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية النسبية القدرات اللوجستية بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (6.4902). أما العامل الذي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فقد كان القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (6.7205).

5.4 تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

من أجل تحديد درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدلالة الإحصائية لذلك. والجدول (4-21) يبين نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (4-21)

الأهمية النسبية لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة
من قبل الزبائن المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن
.672	-.424	.69395	3.98	الاستراتيجية التجميلية
.000	-11.442	.74335	3.78	الاستراتيجية الشفافة
.000	-10.926	.86821	3.19	الاستراتيجية التعاونية
.000	-3.698	.99138	3.12	الاستراتيجية التكميلية
		.64245	3.58	المتوسط الحسابي العام

المصدر: البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية والموجودة في الملاحق.

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن مجتمعة، قد بلغت ما نسبته (3.58) من أصل (5.00) وبانحراف معياري قدره (0.64245). أما الأهمية النسبية لكل استراتيجية من الاستراتيجيات من المشار إليها مرتبة تنازليا فقد جاءت على التوالي: الاستراتيجية التجميلية بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.69395). تلاه في الأهمية النسبية الاستراتيجية الشفافة بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.74335). ثم تلاه الاستراتيجية التعاونية بمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.86821). ثم الاستراتيجية التكميلية بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.99138).

وقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test) لفحص متوسط استراتيجيات المتغير التابع (استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن: التجميلية، التعاونية، التكميلية، والشفافة) ومقارنتها بالقيمة المفترضة (4) التي تعبر عن درجة تطبيق كبيرة. وتشير نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (t) ومستوى دلالتها (Sig. (2-tailed) للاستراتيجيات الأربع على التوالي قد بلغت كما يأتي: (-.424) مستوى دلالة (.672) للاستراتيجية التجميلية، و(-11.442) مستوى دلالة (.000) للاستراتيجية التعاونية، و(-10.926) مستوى دلالة (.000) للاستراتيجية التكميلية، و(-3.698) مستوى دلالة (.000) للاستراتيجية الشفافة. وبما أن قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية القائلة بمساواة متوسط المتغير والقيمة المفترضة إذا كانت قيمة t مرتفعة، مما يعني أن الفرق بين متوسط المتغير والقيمة المفترضة كبيراً، وان المساحة (Sig.(2-tailed) فوق قيمة t صغيرة (أقل من المستوى المقبول 0.05). مما يعني رفض الفرضية القائلة بمساواة متوسط المتغير والقيمة المفترضة لكل من: الاستراتيجية التعاونية، والاستراتيجية التكميلية، والاستراتيجية الشفافة، وقبول الفرضية القائلة بمساواة متوسط المتغير والقيمة المفترضة للاستراتيجية التجميلية. وهذه النتيجة تعني ان درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن للاستراتيجية التجميلية كانت بدرجة كبيرة، في حين أن درجة تطبيقها للاستراتيجيات الاخرى المذكورة (الشفافة، التعاونية، والاستراتيجية التكميلية) كانت متوسطة.

6.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى

H_0 : لا يوجد أثر للعوامل التالية مجتمعة: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها

حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات

الجوهرية، إدارة علاقات الزبائن، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية،

والقدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة، على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل

المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

H_a : يوجد أثر للعوامل التالية مجتمعة: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها

حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات

الجوهريّة، إدارة علاقات الزبائن، تغيير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، والقدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة، على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-22) ادناه

جدول (4-22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن مجتمعة

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	-.277	.417		-.666	.507
مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم	.289	.101	.227	2.874	.005
مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن	.199	.100	.165	1.991	.048
توافر الجدارات الجوهريّة	-.071	.119	-.058	-.592	.555
إدارة علاقات الزبائن	.269	.122	.224	2.200	.029
تغيير النمط الاستهلاكي	.094	.108	.080	.872	.385
القدرات اللوجستية	.149	.083	.151	1.803	.074
القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة	.084	.075	.088	1.120	.265

ويبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، ان هناك ثلاثة من العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن كانت ذات أثر على تطبيق الشركة للاستراتيجيات المشار إليها. فقد شكل متغير مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم المتغير الأكبر أثراً على تطبيق الشركة للاستراتيجيات المشار إليها تشكيل. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (0.227). بدلالة إحصائية مقدارها (0.005). وقد تلاه في الأثر متغير: إدارة علاقات الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (0.224). بدلالة إحصائية مقدارها (0.029). ثم تلاه في الأثر متغير: مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (0.165). بدلالة إحصائية مقدارها (0.048). أما باقي المتغيرات (العوامل المحددة التالية: توافر الجدارات الجوهرية، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة) فلم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، وهي بالتالي ليست ذات أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر للعوامل التالية مجتمعة: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات الجوهرية، إدارة علاقات الزبائن، التغير في النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة، على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ورفض الفرضية البديلة (H_a)، التي تنص على وجود أثر لهذه العوامل مجتمعة. وهذه النتيجة تؤكد ما جاء في أدبيات الموضوع والتي أشارت إلى أهمية عوامل: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، إدارة علاقات الزبائن، ومستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، والتي تبين ان لها أثراً في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

ولبيان الأهمية النسبية في تحديد إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. فقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي Factor Analysis للمتغيرات التالية (رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات الجوهريّة، إدارة علاقات الزبائن، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة). وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (4-23) أدناه:

جدول (4-23)

التحليل العاملي للأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في تحديد إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

Component	Eigenvalues of Variance
رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم	1.86
مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن	1.24
إدارة علاقات الزبائن	1.09
توافر الجدارات الجوهريّة	0.88
تغير النمط الاستهلاكي	0.73
القدرات اللوجستية	0.55
القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة	0.31

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم يعتبر المتغير ذا الأهمية النسبية الأكبر في تحديد إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، حيث بلغت قيمة Eigen (1.86). أما المتغير الثاني ذو الأهمية النسبية في تحديد إمكانية تطبيق الاستراتيجيات المشار إليها فهو مستوى التشكيل المطلوب المنتج من قبل الزبائن، بقيمة Eigen بلغت (1.24). ثم تلاه في الأهمية النسبية متغير إدارة علاقات الزبائن حيث بلغت قيمة Eigen (1.09). بينما أشارت قيمة Eigen إلى أن المتغيرات التالية: توافر الجدارات الجوهرية، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة) لم تكن ذات أهمية في تحديد إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. فقد بلغت قيمة Eigen (0.88) متغير توافر الجدارات الجوهرية و(0.73) متغير تغير النمط الاستهلاكي و(0.55) متغير القدرات اللوجستية. و(0.31) متغير القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة. وللتنويه فقد تطابقت نتائج التحليل العاملي Factor Analysis مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى

Ho : لا يوجد أثر لرغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.
Ha: يوجد أثر لرغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

Analysis وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-24) ادناه

جدول (4-24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم	.289	.101	.227	2.874	.005

ويبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، كان ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (.227) بدلالة إحصائية مقدارها (.005). مما يعني رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر لمدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم. وقبول الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة تؤكد ما جاء في أدبيات الموضوع والتي أشارت إلى أهمية عامل: مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، والذي تبين أن له أثراً في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية

Ho : لا يوجد أثر لمستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.
 Ha: يوجد أثر لمستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-25) ادناه

جدول (4-25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن	.199	.100	.165	1.991	.048

ويبدو واضحاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، كان ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (0.165). بدلالة احصائية مقدارها (0.048). مما يعني رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر لمستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وقبول الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة تؤكد ما جاء في ادبيات الموضوع والتي اشارت إلى أهمية عامل: مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. والذي تبين أن له أثراً في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho : لا يوجد أثر لتوافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة على تطبيقها لاستراتيجيات

تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

Ha: يوجد أثر لتوافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة على تطبيقها لاستراتيجيات

تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

Analysis وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-26) ادناه

جدول (4-26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر توافر الجدارات الجوهرية على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
توافر الجدارات الجوهرية	-.071	.119	-.058	-.592	.555

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير توافر الجدارات الجوهرية، لم يكن ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (.058). بدلالة احصائية مقدارها (.555). مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر لتوافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ورفض الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في أدبيات الموضوع، والتي أشارت إلى أهمية عامل: توافر الجدارات الجوهرية على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. والذي تبين عدم وجود أثر له في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho : لا يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن على تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل

المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

Ha: يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن على تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل

المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression**

Analysis وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-27) ادناه

جدول (4-27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر إدارة علاقات الزبائن على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج

طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
إدارة علاقات الزبائن	.269	.122	.224	2.200	.029

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير إدارة علاقات الزبائن ، كان ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (224). بدلالة احصائية مقدارها (0.029). مما يعني رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر لإدارة علاقات الزبائن لدى الشركة على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. وقبول الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في ادبيات الموضوع، والتي اشارت إلى أهمية عامل: إدارة علاقات الزبائن على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. والذي تبين وجود أثر له في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة

Ho : لا يوجد أثر لتغير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركة لأستراتيجيات

تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

Ha: يوجد أثر لتغير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل

المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

Analysis وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-28) ادناه

جدول (4-28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر تغيير النمط الاستهلاكي على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
تغيير النمط الاستهلاكي	.094	.108	.080	.872	.385

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير تغيير النمط الاستهلاكي، لم يكن ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (0.080). بدلالة احصائية مقدارها (0.385). مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر لتغيير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ورفض الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في أدبيات الموضوع، والتي أشارت إلى أهمية عامل: تغيير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. والذي تبين عدم وجود أثر له في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة

Ho : لا يوجد أثر لقدرات الشركة اللوجستية على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

Ha: يوجد أثر لقدرات الشركة اللوجستية على تطبيقها لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

Analysis وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-29) ادناه

جدول (4-29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر القدرات اللوجستية على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
القدرات اللوجستية	.149	.083	.151	1.803	.074

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير القدرات اللوجستية ، لم يكن ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (.151) بدلالة إحصائية مقدارها (.074). مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر للقدرات اللوجستية على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ورفض الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في ادبيات الموضوع، والتي أشارت إلى أهمية عامل: القدرات اللوجستية على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. والذي تبين عدم وجود أثر له في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة

Ho : لا يوجد أثر لقدرة الشركة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيقها لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

Ha: يوجد أثر لقدرة الشركة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيقها لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

Analysis وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-30) ادناه

جدول (4-30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتعلق بأثر القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة	.084	.075	.088	1.120	.265

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، أن متغير القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة ، لم يكن ذا أثر على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. حيث بلغت قيمة معامل هذا المتغير المستقل (Beta) المقابلة له (0.088) بدلالة احصائية مقدارها (0.265). مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود أثر لمتغير القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ورفض الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على وجود أثر لهذا العامل. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في ادبيات الموضوع، والتي اشارت إلى أهمية عامل: القدرات اللوجستية على تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. والتي تبين عدم وجود أثر له في تحديد درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية

Ho : لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يعزى إلى كل من (طبيعة النشاط الصناعي، الإدارة المعنية، وملكية الشركة).

Ha: يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن يعزى إلى كل من (طبيعة النشاط الصناعي، الإدارات المعنية، وملكية الشركة). ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (4-31) ادناه:

جدول (4-31)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا للمتغيرات التالية جميعها (طبيعة النشاط الصناعي، الإدارات المعنية، وملكية الشركة)

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F المحسوبة	df	SIG F
قبول	1, 96	1, 225	(14,135)	0, 265

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول ان قيمة (F) المحسوبة هي (1,225) عند درجة حرية (14,135)، ومستوى دلالة (0,267). وان قيمتها الجدولية عند نفس درجات الحرية، ومستوى الدلالة = (1,96). وعند مقارنة القيمتين تبين ان قيمة F المحسوبة اقل من F الجدولية، مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. ورفض الفرضية البديلة (Ha)، التي تنص على وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

مما يعني ان اختلاف الشركات المعنية بالدراسة في طبيعة النشاط الصناعي الذي تمارسه، الطبيعة الفنية المتخصصة للإدارة، وملكية الشركة مجتمعة لا ينبثق عنه اختلاف في إدراك مديري التسويق، الإنتاج، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات المذكورة بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الأولى

Ho : لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى طبيعة النشاط الصناعي للشركة.

Ha: يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية

العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى طبيعة النشاط الصناعي للشركة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA وكانت النتائج

على النحو الموضح في الجدول رقم (4-32) ادناه:

جدول (4-32)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا لطبيعة النشاط الصناعي للشركة

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F المحسوبة	df	SIG F
قبول	1,83	1,729	(10,139)	0,080

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول ان قيمة (F) المحسوبة هي (1,729) عند درجة

حرية (10,139) ومستوى دلالة (0,080). وعند استخدام جدول توزيع F تبين ان قيمة F الجدولية عند

نفس درجات الحرية، ومستوى الدلالة = (1,83) وبما ان قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية العدمية (

Ho) اذا كانت قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضية العدمية (Ho)

إذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وبالعودة إلى نتائج التحليل تبين ان F المحسوبة اقل من F الجدولية، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى طبيعة النشاط الصناعي للشركة. ورفض الفرضية البديلة (H_a)، التي تنص على وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى طبيعة النشاط الصناعي للشركة. مما يعني ان اختلاف طبيعة النشاط الصناعي للشركات المعنية بالدراسة لا ينبثق عنه اختلاف في إدراك مديري التسويق، الإنتاج، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات المذكورة بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى التخصصات الفنية للمديرين.

H_a : يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية

العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى التخصصات الفنية للمديرين.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA وكانت النتائج

على النحو الموضح في الجدول (4-33) ادناه:

جدول (4-33)

نتائج تحليل التباين الاحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا للتخصصات الفنية للمديرين

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F المحسوبة	df	SIG F
قبول	2,60	1,371	(3,146)	0,254

يتبين من البيانات الواردة في الجدول ان قيمة (F) المحسوبة هي (1,371) عند درجة حرية (3,146)، ومستوى دلالة (0,254). وعند استخدام جدول توزيع F تبين ان قيمة F الجدولية عند نفس درجات الحرية، ومستوى الدلالة = (2,60). وبما أن قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضية البديلة (Ha) اذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وبالعودة إلى نتائج التحليل تبين ان F المحسوبة اقل من F الجدولية، مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث

والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى التخصصات الفنية للمديرين ورفض الفرضية البديلة (Ha)، التي تنص على وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى التخصصات الفنية للمديرين. مما يعني عدم وجود اختلاف في إدراك المديرين المشار اليهم سابقا لمحددات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho : لا يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى ملكية الشركة.

Ha: يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى ملكية الشركة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (4-34) ادناه:

جدول (4-34)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا لملكية الشركة

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F المحسوبة	df	SIG F
رفض	3,00	5,837	(2,147)	0,004

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول أن قيمة (F) المحسوبة هي (5,837) عند درجة حرية (2,147)، ومستوى دلالة (0,254). وعند استخدام جدول توزيع F تبين أن قيمة F الجدولية عند نفس درجات الحرية، ومستوى الدلالة = (3,00) وهما أن قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضية البديلة (Ha) إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، وبالعودة إلى نتائج التحليل حيث إن F المحسوبة أكبر من F الجدولية، مما يعني رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى ملكية الشركة.

وقبول الفرضية البديلة (Ha)، التي تنص على وجود اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لملكية الشركة. وقد استخدم اختبار شافيه Scheffe's Method للمقارنات البعدية، والذي يستخدم لتقييم جميع أنواع المقارنات الثنائية أو غير الثنائية بين المتوسطات. والجدول (4-35) يوضح نتيجة هذا الاختبار:

جدول (4-35)

نتيجة اختبار Scheffe المتعلق باختلاف إدراك أهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا لملكية الشركة

الوسط الحسابي	مختلطة	أجنبية	وطنية	
3.89	*			وطنية
3.94				أجنبية
3.63				مختلطة

يبين الجدول أعلاه نتيجة اختبار Scheffe للمقارنات البعدية، حيث يظهر وجود فروق بين الشركات الوطنية، والشركات المختلطة، حيث تميل الفروق لصالح عينة الشركات الوطنية. الفرضية الرئيسة الثالثة:

Ho : لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى كل من ملكية الشركة، ووضعها التصديري .

Ha: يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى إلى كل من ملكية الشركة، ووضعها التصديري.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي Two Way ANOVA وكانت النتائج

على النحو الموضح في الجدول (4-36) ادناه

جدول (4-36)

نتائج تحليل التباين الثنائي المتعلق باختلاف درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا لملكية الشركة، ووضعها التصديري

Source	df	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
Q7	2	200	1.013	.366	
Q8	1	161	.099	.753	
Q7 * Q8	1	3.84	.006	.941	قبول
Error	145				
Total	150				

ويبدو واضحا من البيانات الواردة في الجدول ان قيمة (F) المحسوبة لمتغير ملكية الشركة هي (1.013)، بمستوى دلالة (.366). وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى أقل من (0.05). كما وتشير النتائج أيضا أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير وضع الشركة التصديري هي (.099)، بمستوى دلالة (.753). وهي غير دالة إحصائيا أيضا عند مستوى أقل من (0.05). وتشير النتائج أيضا أن قيمة (F) المحسوبة لأثر التفاعل بين متغيري ملكية الشركة ووضعها التصديري معا- وهو ما يعنينا من نتائج تحليل التباين الثنائي لهذه الفرضية- هي (.006)، بمستوى دلالة (.941). وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى اقل من (0.05)، وعند استخدام جدول توزيع F تبين ان قيمة F الجدولية عند نفس درجات الحرية، ومستوى الدلالة = (3,84) وبما أن قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، ومقارنة القيمتين تبين أن F المحسوبة اقل من F الجدولية، مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لمتغيري ملكية الشركة، ووضعها التصديري معا. ورفض الفرضية البديلة (Ha)، التي تنص على وجود اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لمتغيري ملكية الشركة، ووضعها التصديري معا.

الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى ملكية الشركة.

H_a : يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى ملكية الشركة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4-37) ادناه

جدول (4-37)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلق باختلاف درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا لملكية الشركة

نتيجة الفرضية العدمية	F الجدولية	F المحسوبة	df	SIG F
رفض	3,00	5,837	(2,147)	0,004

وتشير البيانات الواردة في الجدول ان قيمة (F) المحسوبة عند درجة حرية (2,147)، ومستوى دلالة (0,004)، هي (5.837) وان قيمة F الجدولية عند نفس درجات الحرية، ومستوى الدلالة = (3,00) وبما أن قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية العدمية (H_0) اذا كانت قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضية البديلة (H_a) اذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية. وبالعودة إلى نتائج التحليل حيث ان F المحسوبة اكبر من F الجدولية. مما يعني رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى ملكية الشركة. وقبول الفرضية البديلة (H_a).

التي تنص على وجود اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لملكية الشركة. وقد استخدم اختبار شافيه Scheffe's Method للمقارنات البعدية Post Hoc. والذي يستخدم لتقييم جميع انواع المقارنات الثنائية أو غير الثنائية بين المتوسطات. وشارت نتيجة الاختبار إلى وجود فروق بين الشركات المختلطة، والشركات الأجنبية، حيث تميل الفروق لصالح الشركات الأجنبية.

الفرضية الفرعية الثانية

Ho: لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا

للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لوضعها التصديري.

Ha: يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا

للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لوضعها التصديري.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (T-Test) وكانت النتائج على

النحو الموضح في الجدول رقم (4-38) ادناه.

جدول (4-38)

نتائج اختبار T المتعلق باختلاف درجة تطبيق استراتيجيات تشكيل

المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تبعا لوضع الشركة التصديري

	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
لا	32	3.8497	.42688	.386	.700	قبول
نعم	118	3.8178	.41192	.378	.707	

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه ان قيمة (t) لعينة الدراسة الذين اجابوا بلا عن سؤال الدراسة هي (386). وهي ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05. وبلغ متوسط هذه العينة (3.8497) بانحراف معياري (42688). في حين ان قيمة (t) لعينة الدراسة الذين اجابوا بنعم عن سؤال الدراسة هي (378). وهي ليست ايضا ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05. وبلغ متوسط هذه العينة (3.8178) بانحراف معياري (41192). وبما ان قاعدة القرار تتمثل في رفض الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من المستوى المقبول (0.05)، وقبول الفرضية البديلة (Ha) اذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من المستوى المقبول (0.05). وبالعودة إلى نتائج التحليل حيث ان t المحسوبة أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على عدم وجود اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لوضعها التصديري . ورفض الفرضية البديلة (Ha)، تنص على وجود اختلاف في درجة تطبيق الشركة لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لوضعها التصديري.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة عامة لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- إن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لا تأخذ غالباً بعين الاعتبار التخصص العلمي المناسب لشغل الوظائف الادارية والتسويقية، عند تعيين مديري الإدارات الوسطى في هذه الشركات (جدول 10، ص104). وقد يترتب على هذه النتيجة، قصور في القيام بمتطلبات الوظيفة التسويقية المبنية أصلاً على المفاهيم والأصول التسويقية عموماً، وضعف في تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن بشكل خاص في الكثير من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

2- يوجد وحدة متخصصة للتسويق في غالبية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. وان هناك اختلافاً بينها في مسمى الوحدة التي تتولى مهمة التسويق (جدول 12، ص 107). ان مثل هذه النتيجة لا تقدم دليلاً بأن الإدارات التجارية، وإدارة المبيعات، والمسئوليات الأخرى، التي تتولى مهمة التسويق في العديد من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، تطبق التسويق الحديث بمفهومه الواسع. والذي يعتبر أحد متطلبات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. اضافة إلى أن إسناد مهمة التسويق احياناً إلى المدير العام أو الإدارة المالية، وما ينجم عنه من ازدواجية في مهام الإدارات المعنية، وعدم المام الإدارة المعنية بالمفاهيم والأصول التسويقية، ناهيك عن احتمالية تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدة التي تتولى مهمة التسويق والوحدات الأخرى، قد تؤدي جميعها إلى احتمالية فشل تطبيق الاستراتيجيات المشار إليها.

3- إن إدراك المديرين المعنيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن للعوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن التالية: إدارة علاقات الزبائن، توافر الجدارات الجوهرية، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل

الزبائن، كانت عالية. بينما كان هذا الإدراك بدرجة متوسطة لعوامل: تغير النمط الاستهلاكي، مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة (جدول 20 ، ص 115). لقد كان إدراك المديرين المعنيين بتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لمتطلبات تطبيقها مقبولاً، لكنه دون المستوى المأمول، وإلى ان حاجة هؤلاء المديرين إلى معرفة المزيد عن هذه المتطلبات، سواء التي شملتها الدراسة الحالية أو تلك التي لم تشملها لا تزال قائمة.

4- ان درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لإستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن التالية: التعاونية، التكييفية، الشفافة، كانت متوسطة، بينما كانت درجة تطبيقها للاستراتيجية التجميلية عالية (جدول 21 ، ص 117). تعكس هذه النتيجة رغبة عالية من قبل زبائن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن في منتج ذي بعد سمائي (خواص تجميلية: الجودة، والسمات، واللون والاضافات). وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة كل من بايلر ومولر (2004).

5- يوجد أثر لمتغير مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لإستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج الدراسات ذات الصلة التالية: دراسة بارداسكي ووايت لك (2005)، دراسة بايرز وآخرين (2005)، دراسة كل من بايلر ومولر (2004)، دراسة فرانك وهايبيل (2003)، دراسة كاكاتي (2002)، دراسة بيلينجر وآخرين (2002)، دراسة اندرسون وآخرين (2002)، ودراسة تجمع زيتكس (1999).

6- يوجد أثر لمتغير إدارة علاقات الزبائن، على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لإستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة ماكيفا واخرون (2004).

7- يوجد أثر لمتغير مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لإستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات

- المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). وتتفق هذه النتيجة مع احدى نتائج الدراسات ذات الصلة التالية: دراسة كل من بايلر ومولر (2004)، دراسة كاكاتي (2002) ، دراسة بيلينجر وآخرين (2002)، دراسة لي وآخرين (2002) ودراسة كوتسايز (1998).
- 8- لا يوجد أثر لمتغير توافر الجدارات الجوهرية لدى الشركة على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). لا تتفق هذه النتيجة مع احدى نتائج الدراسات ذات الصلة التالية: دراسة بايرز وآخرين (2005)، دراسة رايهيمبا وآخرين (2004)، ودراسة رادر ولوي (2000).
- 9- لا يوجد أثر لمتغير تغير النمط الاستهلاكي على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لإستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). في الوقت الذي تتفق فيه هذه النتيجة مع احدى نتائج دراسة سانتونن (2005) . اذ لم تستطع دراسته اثبات وجود علاقة بين تغير النمط الاستهلاكي، وتقديم المنتج حسب المواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. فان هذه النتيجة لا تتفق مع احدى نتائج الدراسات ذات الصلة التالية: دراسة زانق وكين (2006)، ودراسة بايرز وآخرين (2005) ، دراسة كاكاتي (2002) ، فقد اثبتت هذه الدراسات وجود أثر لمتغير تغير النمط الاستهلاكي على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.
- 10- لا يوجد أثر لمتغير القدرات اللوجستية، على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). لا تتفق هذه النتيجة مع احدى نتائج دراسة بايرز واخرون (2005).
- 11- لا يوجد أثر لمتغير القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة، على تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (جدول 21 ، ص 117). لم تتطرق الدراسات السابقة إلى هذا المتغير.

- 12- لا يوجد اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لطبيعة النشاط الصناعي للشركة (جدول 32 ، ص 133).
- 13- لا يوجد اختلاف في إدراك مديري: الإنتاج، التسويق، تصميم المنتج، والبحث والتطوير في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى للتخصصات الفنية للمديرين (جدول 33 ، ص 135).
- 14- يوجد اختلاف في إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بأهمية العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لملكية الشركة. فقد تبين وجود فروق بين عينة الشركات الوطنية، وعينة الشركات المختلطة، حيث تميل الفروق لصالح عينة الشركات الوطنية (جدول 34 ، ص 137).
- 15- يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لملكية الشركة (جدول 36 ، ص 139).
- 16- لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لأستراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تعزى لوضعها التصديري (جدول 37 ، ص 140).
- 17- ان مستقبل استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، كاستراتيجيات تسويقية يعتمد إلى حد كبير على مدى اهتمام الزبائن بشراء منتجات يتم تشكيلها بالمواصفات المطلوبة من قبلهم. وتتوافق هذه النتيجة مع احدى نتائج دراسة بايبرز وآخرين،(2005) (جدول 23 ، ص 121).

2.5 التوصيات

بناء على نتائج اختبار الفرضيات، وتحليل النتائج، فإن الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. أن تقوم الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بوضع المدير المناسب في المكان المناسب.
2. إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المسؤولة عن الأنشطة التسويقية والبيعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن حتى يمكن استيعاب الكثير من المفاهيم والأصول التسويقية البعيدة أحياناً عن المنطق الكمي.
- 3- أن تعطى العملية التسويقية، المزيد من الاهتمام، من لدن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. ويمكن أن يبرز مثل هذا الاهتمام، من خلال مسمى الوحدة التسويقية، ومهامها، وتخصيص موازنة مالية لها شبه مستقلة، عن باقي وحدات الشركة.
- 4- أن تعهد إدارات الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن إلى الجامعات، والهيئات الأكاديمية والثقافية المتخصصة بعقد المؤتمرات والندوات التوعوية للمديرين المتخصصين في هذه الشركات، بخصوص مفهوم، ومبادئ، وأشكال، ومضامين استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأهمية السير قدماً في توفير المتطلبات السابقة لتطبيقها خصوصاً بعدما تضائلت إمكانية الاستمرار في تطبيق استراتيجية الإنتاج النمطي في ظل التغير المستمر في أذواق وتفضيلات الزبائن.
- 5- أن تجري كل شركة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن:
 - تقييماً لمكاناتها في التحول أو الانتقال إلى واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الثلاث المشار إليها.
 - دراسات ميدانية لاستقصاء آراء زبائنها حول مدى رغبتهم في منتجات يتم تشكيلها حسب استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن التالية: التشاركية، التكييفية، الشفافة.
- 6- أن تقوم الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن بدراسات لمدى رغبة زبائنها في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستخدمة في ذلك مختلف أساليب البحث العلمي. وذلك بعد ما أثبتت هذه الدراسة أن هذا المتغير هو الأكثر أثراً على تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في هذه الشركات.

7- اطلاع المديرين المختصين في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن على تجارب الشركات الأجنبية الرائدة في مجال تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأسباب نجاحها، وكذلك أسباب فشل بعض الشركات التي طبقت الاستراتيجيات المشار إليها، وذلك من خلال مواقع هذه الشركات على شبكة الإنترنت، وإجراء زيارات لها للاطلاع على تجاربها على أرض الواقع.

3.5 المضامين التسويقية

اشتملت هذه الدراسة على المضامين التسويقية التالية :-

- 1- يستند المفهوم الحديث للتسويق على تحديد حاجات ورغبات الزبائن وتشكيل المنتج الذي يناسب تلك الحاجات والرغبات ويقوم على إشباعها بشكل كامل وصولا إلى تحقيق رضا الزبائن. ومن هنا تبرز أهمية استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في القيام بها الدور.
- 2- لقد انتقل اهتمام الدراسات التسويقية من الإنتاج النمطي الذي لا يعبر السوق ورغبات المستهلكين الاهتمام الكافي، وذلك لتبنيه مفهوم بيع ما تم إنتاجه، إلى تركيز الاهتمام على مفهوم التسويق الحديث القائم على أساس التوجه نحو الزبون، وعلى أن الزبون يشكل الركيزة الأساسية للنظام التسويقي. فلم يعد بيع ما تم إنتاجه هو النهج الصحيح الذي يقود إلى نجاح المنظمة، ولكن النجاح المنشود يمكن تحقيقه بإنتاج ما يمكن أن يسوق. فقد أصبح توجه المنتج نحو الزبون وتحقيق رضاه هو الهدف الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيقه، ومن هنا فإن استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن تشكل حالة سمو ومرتبة متقدمة في تطبيق مفهوم التسويق الحديث .
- 3- يعتبر تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية، ومواصفات تفوق توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم ورغباتهم خير ضمانة لزيادة القيمة المدركة للمنتج من قبل الزبائن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التطبيق السليم لاستراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

4- إن معرفة المنتج (بكسر التاء) المسبقة لمواصفات المنتج (بفتح التاء) التي تتوافق مع رغبات وحاجات الزبائن وتقديمه لهم في الوقت المناسب، من شأنه المحافظة على الزبائن الحاليين، واستقطاب زبائن جدد. وهنا تبرز أهمية وجود نظام معلومات تسويقية متكامل ودور هذا النظام في الاتصال والتواصل مع الزبائن، للوصول إلى معلومات دقيقة عن أذواقهم ورغباتهم، وإدامة هذا التواصل بغية المحافظة على علاقة دائمة ومستمرة معهم. ويقوم كذلك بإجراء دراسات ميدانية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، بهدف التعرف على رغبات وحاجات الزبائن ومواصفات المنتج الذي يرغبون، وما يتبع ذلك من إجراء التقسيم المناسب لشرائح السوق، وتحديد السوق المستهدف.

5- تتطلب مقتضيات المرحلة الحالية تبني الشركات لاستراتيجيات تسويقية ذات خصائص ابتكارية، لمواكبة التطور العالمي في العملية التسويقية، والذي أسهم في إفرازه العديد من العوامل وعلى رأسها التقدم التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها كقواعد أساسية في إدارة وتسيير وظائف شركات الأعمال بشكل عام، والتسويق كوحدة من هذه الوظائف بشكل خاص، بالإضافة إلى ازدياد وعي الزبائن، وبروز الاختيار الاستهلاكي Selectivity لديهم، نتيجة للتغير المستمر في أذواقهم وتفضيلاتهم، والتنامي المستمر في الطلب على السلع والخدمات.

4.5 الإتجاهات البحثية المستقبلية

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى إدراك الإدارة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لمتطلبات تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وأثرها على تطبيق تلك الشركات للاستراتيجيات المشار إليها. وبناء على ذلك يمكن طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات على متغيرات أخرى (عوامل محددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقاً للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن) من غير المتغيرات التي شملتها الدراسة، الحالية مثل: تجزئة السوق Market Segmentation، البيئة التنافسية، تجانس السوق أو عدم تجانسه، ودورة حياة المنتج،... الخ.

2- إجراء دراسات بخصوص العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في قطاع الخدمات.

3 إجراء دراسات حول إمكانية تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتجات الأردنية طبقا لمواصفات محددة تحتاجها الأسواق الدولية. ومعنى آخر: إمكانية تطبيق هذا التوجه كاستراتيجية تسويقية تنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن والعاملة في الأسواق الدولية.

4- إجراء المزيد من الدراسات على الصناعات الأكثر ملاءمة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية، صناعة الأشرطة الموسيقية، صناعة السيارات، صناعة الأحذية، صناعة الساعات، صناعة الأثاث، وصناعة مواد التجميل.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- الضمور، هاني حأمدا، (2002) تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 2- سبكتور، روبرت (2000) كيف تكبر بسرعة: Amazon.com، (مترجم) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثامنة، العدد 15.
- 3- كانتر، روزايت، (2001) النشوء الالكتروني والولوج إلى اسواق المستقبل الرقمية، (مترجم) خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة التاسعة، العدد 8.
- 4- كوتلر، فيليب (2000) كوتلر يتحدث عن التسويق (مترجم)، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض.
- 5- كولنير، جيمس سي؛ بوراس، جيري (1999) البناء من اجل الاستمرار، (مترجم) الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض.
- 6- لوندين، ويليام؛ ويليام، كاتلين (1998) عمل الازكياء لدى مدراء اغبياء، (مترجم) الطبعة الأولى، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- معلا، ناجي ورائف توفيق، (2005)، اصول التسويق: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- مغير، وليد، (2001) "افتتاح الاسواق الرقمية: هل وضعت استراتيجيتك المستقبلية"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة التاسعة، العدد 15.

قائمة المراجع باللغة الانجليزية

- 1- Anderson, Lenda, Jr ; Ulrich,Pamela V.;Brannon, Evelyn L.:(2002)
A consumer-driven model for mass customization in the apparel market,
 Journal of Fashion Marketing and Management; Volume: 6 Issue: 3;
 Research paper.
- 2- Avishai & Taylor,(1989)"Customers Drive a Technology-Driven Company,
 Harvard Business Review,November,December.
- 3- Babiarz, Patryk; Piotrowski, Maciej; Pomianek, Bartosz;
 Wawrzynekiewicz, Małgorzata. (2005). Prerequisites For Successful
 Customization Strategy In Central Europe. Introduction Of Mass
 East West Consult, Germany Finkenweg 6, D-35099 Burgwald,
 Germany.
- 4-Bardakci, Ahmet and Whitelock, Jeryl.(2005) A Comparison of
 Customers readiness for mass customization: Turkish vs. British
 Customers, European Business Review, volume: 17 Issue:5,2005
 Research Paper.
- 5-Belenguer, Ana Cruz Garcia; Piller, Frank; Dulio, Sergio; Sutra, David
 Price; Jager, Stefan; Marafioti, Elisabetta; Saviolo, Stefania; Uhl, Michael
 (2002)The Market for Customized footwear in Europe: Market
 demand and customers preferences, Euroshoe Project Report-March,
 from www. Euro-shoe.net, Retrieved on 11/6/2006.

- 6-Calyton, Christensen;Overdorf, Michael (2000) "Meeting the challenge of Distruptive Change," Harvard Business Review, Vol.78,March- April.
- 7-Dahi, Darren W., Gorn J.,(1999)" The Use of Visual Mental Imagery in New Product Design", Journal of Marketing Research, February.
- 8-Dellaert, B.G., & Stremersch, S. (2005). Marketing mass customized products: Striking the balance between utility and complexity, Journal of Marketing Research, 42 (2),pp. 219-227.
- 9 -Egan, colin and Thomas, Michael J,(2001)"The CIM Handbook of Strategic Marketing," Butterworth Heinemann, oxford.
- 10-Farkkila,Heikki,(2005)Consumer Co-Design,Tu-91.167 Seminar in Business Strategy and International Business-Institute of Strategy and International Business.
- 11- Forza, C., and Salvador, F., (2002), Managing for variety in the order acquisition and fulfilment process. InternationalJournal of Production Economics, pp.76, 87–98.
- 12- Franke, N. and Von Hippel, E,(2003), Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of apache security software. Research Policy, 32, pp.1199–1215.
- 13-Garbarino, Ellen; Jonson, M S.,(1999)"The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationship", Journal of Marketing, vol. 36.April

14-Hampton j, William,(1988)"What is Motorola Making at this Factory? History," Business Week.

15-Hart, Christopher.W. (1996). Made to Order. Marketing Management summer 1996, Vol. 5, No. 2, pp. 10-23

16-Jiang, Pingjun.(2000) Segment-based mass customization: an exploration of a new conceptual marketing framework. Internet Reasearch, , Vol. 10 Issue 3, p215.

17-

Kakati.M (2002) Mass Customization: Needs to go beyond Technology Human system management 21 ,pp.85-93.

18-Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James.(2006) Marketing for Hospitality and Tourism, third Edition, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey 07458,.

19-Lee, S-E.; Kunz, G.I.; Fiore, A.M.; Campbell, J.R. (2002). Acceptance of mass customization of apparel: Merchandising issues associated with preference for product, process, and place.Clothing and Textiles Research Journal, 20(3),pp. 138–146.

20-

Lovelock, Christopher,(2004)Services Marketing, 4th ed. Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey 07458,.

21-Mäkipää, M; Riihimaa, J; and Ruohonen, M.(2004).

Implementing

mass customization strategy to enhance customer value – findings from e- business research of Finnish metal and electronics

companies

(RIP). Proceeding of the 12th European Conference on Information Systems, Turku, Finland, June 14-16.

22- Ohno,Taichi, (1988) Toyota Production System: Beyond

Large-scale

Production, Cambridge productivity press.

23-Perreault, William D. and McCarthy, Jerome,(1999)"BasicMarketing: A Global-Managerial Approach, Thirteen Edition, Mc Graw Irwin,Boston.

24-Piller,F.Muller,M.(2004). A new marketing approach to mass customization, Int. J. Computer Integrated Manufacturing, October – November, vol. 17, no. 7,pp. 583–593.

25- Piller, F. T., (2002), Customer interaction and digitizability:a structural approach. In C. Rautenstrauch et al. (eds)Moving Towards Mass Customization (Berlin: Springer), pp.119–138.

26-Piller, Frank,.T; Moeslein, Kathrin; Stotko,Christof,.M (2004) Does mass customization pay? An economic approach to evaluate customer integration, production planning and control, vol.15,No 4, June,pp435-444.

- 27-Piller, Frank; Schubert, Petra; Koch, Michael; Moslein, Kathrin (2005).
Overcoming mass confusion: Collaborative customer co-design in
online communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*,
10 (4), article 8.
- 28- Pine II, J. B., (1999), "Mass Customization: The New Frontier in
Business Competition," Boston: Harvard Business School Press.
- 29 -Qutsize,(1998), Problems and Needs of Customers When Buying
Clothes and Shoes, ed by R. Duwe).
- 30-Radder, Laetitia & Louw, Lynette (2000) The readiness of selected
South African organisations to mass customize, *The TQM Magazine*;
Volume: 12 Issue: 4; Research paper.
- 31-Rao, Akshay, R.; Davis Scott,(2000)" How to Fight a Price War",
Harvard Business Review, March-April.
- 32-Reichwald, Ralf / Piller, Frank / Lohse, Christopher (2000): Broker
Models for Mass Customization Based Electronic Commerce, in:
Proceedings of the Americas Conference on Information Systems –
AMCIS, Long Beach, California, 10.-13. August, S.pp. 750-756.
- 33-Riihimaa, Jaakko; Ruohonen, Mikko; Makipaa, Marko.(2004),
Transitions in Mass Customization Strategies - Requirements for
Information Systems, *Frontiers of e-business research*.

- 34-Ruohonen, M, Riihimaa, J., and Mäkipää, M. (2003). Knowledge Based Mass Customization Strategies-Cases from Finnish Metal and Electronic Industries, Proceedings of the MCPC, Munich, Germany, Santonen,. October 6-8
- 35-Santonen, Teemu, (2005) The Effect of Mass Customization on Demand Turbulence, Helsinki School of Economics, Department of Management, Tinankuja 4 E 25, Masala, Finland.
- 36-Schlesinger, Jacob M, "Japanese (1990) Get First Crack AT New Gadgets as Firms Use Local Stores to Test Demand," The Wall Street Journal, December.
- 37-Sinha, Indrajit, " (2000) Cost Transparency: The Net's Real Threat to Price & Brands", Harvard Business Review, March-April.
- 38- Skjelstad, Lars; Hagen, Ingvar; Alfnes, Erlend, (2006) Guidelines for Achieving A proper Mass Customization System, Session: Production and Manufacturing Management, S.P- Anderson- 5 N-7465 Trondheim
- 39-Tapp, Alan (2003) Principles of Direct and Database Marketing, 2nd.ed.), (Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River: New Jersey 07458,.
- 40-Toffler, Alvin, (1988) Future Shock, Bantam Books, New York.
- 41- Wheelen, Thomas L; Q. Hunger, J. Uavid (1998) Strategic Management & Business , Policy, 6th ed., Addison Wesley, New York.

42- Zhang, Xiang & Chen, Rongqiu (2006) Forecast-driven or customer-

order- driven? An empirical analysis of the Chinese automotive industry,

International Journal of Operations & Production Management;
Volume: 26 Issue: 6; Research paper.

43- Zipkin, P.,(2001),"The Limits of mass Customization," MIT Sloan
Management Review, vol. 42, no. 3, pp. 81-87.

44-Zitex Consortium, (1999), Mass Customization & Textil market
Demand, Abschlussbericht der Zukunftsinitiative Textil NRW (Zitex),
Mu"nster.

الملاحق

ملحق (1)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الادارية والمالية العليا

قسم إدارة الأعمال

استبانة حول:

العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

السيد مدير المحترم

تحية طيبة؛ وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن (Mass Customization) في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. وتعتبر هذه الدراسة متطلبا جزئيا للحصول على درجة الدكتوراة في التسويق من جامعة عمان العربية. وقد تم اختيار شركتكم كواحدة من الشركات المشمولة بالدراسة. يرجى قراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن، والاجابة عليها بموضوعية. علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغراض هذه الدراسة، وغايات البحث العلمي فقط. هذا وسيقوم الباحث بتزويدكم بنتائج الدراسة حال الانتهاء منها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

- وطنية بالكامل أجنبية م (استثمار مشترك)
- 8 - هل تقوم شركتكم بالتصدير؟ نعم لا
- إذا كانت اجابتكم عن السؤال السابق بنعم:
- 9 - ما هي نسبة الصادرات إلى المبيعات الكلية للشركة؟
- 10- كم تبلغ حصة الشركة السوقية في اسواقها التصديرية؟
- 11 - هل تعمل الشركة بموجب ترخيص صناعي من شركة أجنبية؟ نعم لا
- إذا كانت اجابتكم عن السؤال السابق بنعم. حدد:
- 12- ما هي مدة عقد الترخيص مع الشركة؟ سنة.

ثالثا: فيما يلي مجموعة من الفقرات التي يمكن ان تشير إلى مدى إدراك عدد من العوامل المحددة

لتطبيق

استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. الرجاء قراءتها بتمعن

وتحديد

مدى موافقتك وذلك بوضع اشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق بشدة	غيرموافق بشدة
1.	يرغب الزبائن في وجود تشكيلة سلعية واسعة من نفس المنتج.					
1						

					تختلف الحاجات والرغبات الاستهلاكية من زبون لآخر.	2	2
					يتولى الزبون بنفسه اجراء تعديلات على ما يشتريه من منتجات الشركة لتتوافق مع رغباته الخاصة.	3	3
					يعهد الزبون إلى الاخرين باجراء تعديلات على ما يشتريه من منتجات الشركة لتتوافق مع رغباته.	4445	4
					يفضل الزبائن منتجات الشركة على منتجات المنافسين الذين يبيعون منتجاتهم بأسعار ادنى اذا ما توفر لدى الشركة ما يلبي رغباتهم الخاصة من تلك المنتجات.	55	5
					يتقبل زبائن الشركة فترات زمنية طويلة نسبيا لتسلم المنتج ذي المواصفات التي تلبي رغباتهم الخاصة .	6	6
					يتقبل زبائن الشركة دفع اسعار اعلى من اسعار المنتجات النمطية مقابل حصولهم على منتج يلبي رغباتهم الخاصة.	7	7
					يستهدف زبائن الشركة الحاليون المنفعة الأساسية من المنتج عند شراءهم منتجات الشركة.	8	8
					تعتبر الخصائص المميزة للمنتج هي محددات اختيار الزبائن لمنتجات الشركة..	9	9

					يستهدف الزبائن المتعاملين مع منتجات الشركة جوهر المنتج عند الشراء.	10.
					يستهدف الزبائن المتعاملون مع منتجات الشركة الخدمات المصاحبة للمنتج عند الشراء.	11.
					تسمح تكنولوجيا التصنيع المتوفرة لدى الشركة اجراء التشكيل المطلوب من قبل الزبائن في مواصفات المنتج .	12.
					يمكن استخدام خطوط الإنتاج الحالية في الشركة لتصنيع عدة اشكال من نفس المنتج.	13.
					ان مستوى التقنيات الفنية المتوفرة لدى الشركة تسمح بأجراء التعديلات التي يطلبها الزبون في منتجاتها.	14.
					توفر الشركة لنفسها المعلومات المتعلقة بالزبائن ذات العلاقة بمجالات عملها بشكل فاعل.	15. 7
					يتوفر لدى الشركة كفايات وقدرات لبناء علاقة متوازنة مع الزبون.	16.
					يتوفر لدى الشركة مهارات تقنية للتعامل مع الاجهزة والبرامج الحاسوبية المختلفة.	17.

					تهتم الشركة ببناء علاقة مع الزبائن على المدى البعيد.	18.	8
					تحرص الشركة على معرفة حاجات ورغبات كل زبون من وقت لآخر.	19.	12 9
					تحرص الشركة على تقديم النصح والارشاد لزبائنها عندما يطلبون ذلك.	20.	13 10
					يتوافر لدى الشركة كادر وظيفي ذو قدرات ترويجية عالية.	21.	12
					يتوافر لدى الشركة كادر وظيفي ذو قدرات بيعية عالية.	22.	13
					يتوافر لدى الشركة نظام اتصال فعال يمكن موظفي من الاتصال الشركة من الاتصال بالزبائن بسهولة ويسر.	23.	14
					تحرص الشركة على تلبية الخدمات التي يطلبها الزبون دون إبطاء.	24.	15

					25. مستوى التغير في اذواق وتفضيلات وطلبات الزبائن عال.
					26. يتصف التغير بالطلب على منتجات الشركة بالسرعة.
					27. يتصف الطلب على منتجات الشركة بالتجانس (يرغب زبائني وبشكل اساسي نفس المنتجات).
					28. يمكن التنبؤ بالطلب على منتجات الشركة.
					29. جودة منتجات الشركة تشكل الأساس في شراء الزبائن لها.
					30. تملك الشركة القدرات الكفيلة بتحقيق التكامل بين الإنتاج والتسويق.
					31. يتوافر لدى الشركة موقع على شبكة الانترنت.
					32. ان كافة منتجات الشركة معروضة على موقعها الالكتروني.
					33. يمكن للزبون اجراء التصميم المطلوب للمنتج بالمواصفات التي يريدها على موقع الشركة الالكتروني ليتم إنتاجه له.
					34. تحرص الشركة على توزيع منتجاتها من خلال قنوات التوزيع التقليدية مثل تجار الجملة، وتجار التجزئة.

					35. تحرص الشركة على توزيع منتجاتها عبر موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت.
					36. تحرص الشركة على استخدام التسويق المباشر في نقل منتجاتها وتسليمها إلى الزبائن (بيع ونقل وتسليم المنتج بدون وسطاء).
					37. يؤدي استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج على نطاق واسع طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن إلى تخفيض تكلفة تخزين المواد الخام لانتفاء الحاجة اليه.
					38. تنتفي الحاجة إلى تخزين السلع المصنعة عند استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج على نطاق واسع طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن
					39. يمكن للشركة توفير مستلزمات الإنتاج حسب الحاجة (Just- In -Time) حسب طلب الزبائن.
					40. تنتفي الحاجة لتطوير منتج جديد بالكامل عند استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج على نطاق واسع طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.

					41. ان استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج على نطاق واسع طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن لا يحمل الشركة تكاليف عالية في توزيع منتجاتها
					42. يؤدي استخدام استراتيجيات تشكيل المنتج على نطاق واسع طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن إلى تخفيض تكلفة التسويق.

رابعاً: فيما يلي مجموعة من الفقرات التي يمكن ان تحدد درجة تطبيق الشركة لاستراتيجيات تشكيل

المنتج

طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن. الرجاء قراءتها بتمعن وتحديد درجة تطبيق شركتكم

لهذه الاستراتيجية وفق المقياس المحاذي، وذلك بوضع اشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	لا تنطبق
1.	تراعي الشركة عند الإنتاج تفضيلات زبائنها المتعلقة بلون المنتج.					
1						
2.	تراعي الشركة عند الإنتاج تفضيلات زبائنها المتعلقة بشكل المنتج.					
2						
3.	تراعي الشركة عند الإنتاج تفضيلات زبائنها المتعلقة باستخدامات المنتج.					
3						
4.	تراعي الشركة تفضيلات زبائنها المتعلقة بخدمات ما بعد البيع.					
4445						
4						
5.	تراعي الشركة عند الإنتاج تفضيلات زبائنها المتعلقة بغلاف المنتج.					
55						
5						
6.	يطلب من الزبائن تحديد تفضيلاتهم بدقة من خلال الحضور إلى الشركة واشراكهم في العملية الإنتاجية.					
6						
7.	تحاور الشركة زبائنها عبر وسائل الاتصال المختلفة ليحددوا تفضيلاتهم بدقة.					
7						
8.	توجه الشركة زبائنها إلى تصميم المنتج المطلوب في موقعها على شبكة الانترنت.					
8						

					تركز الشركة عند الإنتاج على زيادة التشكيلة من نفس المنتج لزيادة عدد البدائل أمام زبائنها.	9.
					تقدم الشركة منتجات مغطية قابلة للتعديل من قبل الزبائن انفسهم.	10.
					تقدم الشركة منتجات مغطية قابلة للتعديل من قبل الاخرين بناء على طلب الزبائن انفسهم.	11.
					تقوم الشركة من خلال قنوات الخدمة المختلفة بجمع المعلومات الوافية والمناسبة عن زبائنها وخاصة ما تعلق منها باذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم.	12.
					يتم تحليل وتصنيف وتخزين المعلومات التي تم جمعها عن زبائن الشركة واسترجاعها وقت الحاجة.	13.
					تقوم الشركة باجراء تشكيل المنتج المطلوب لمختلف شرائح شرائح السوق اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها وتصنيفها وتخزينها.	14.

ملحق (2)

قائمة محكمي الاستبانة

1. أ.د. رائف توفيق- تسويق-جامعة اليرموك.
2. أ.د. شفيق العتوم- احصاء- جامعة نيويورك للتكنولوجيا.
3. أ.د. شوقي جواد- إدارة اعمال-جامعة عمان العربية
4. أ.د. فايز الزعبي- تسويق- الاكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية.
5. أ.د. فؤاد الشيخ سالم- تسويق- جامعة عمان العربية.
6. أ.د. محمد ابراهيم عبيدات- تسويق-الجامعة الأردنية.
7. أ.د. محمد ابو صالح- احصاء- جامعة عمان العربية.
8. أ.د. محمد عصام المصري- تسويق- جامعة عمان العربية.
9. أ.د. هاني الضمور- تسويق- الجامعة الأردنية.
10. د. حمد الغدير- تسويق- جامعة العلوم التطبيقية.
11. د. رفعت الشناق- نظم معلومات ادارية- الجامعة الأردنية.
12. د. سعاد برنوطي- إدارة-جامعة عمان العربية.
13. د. شفيق حداد- تسويق-جامعة العلوم التطبيقية.
14. د. عادل محمد رجب- تسويق- جامعة عمان العربية.
15. د. مأمون عكروش- تسويق- الاكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية

ملحق (3)

نتائج اختبار مدى الاعتمادية على اداة جمع البيانات

جدول (1)

كل المتغيرات

	N	%
Valid	150	100.0
Excluded	0	0
Total	150	100.0

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (1) أعلاه انه قد تم ادخال جميع

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لاختبار مدى ثبات اداة القياس باستخدام Cronbach's Alpha

ولم يستثنى منها اي متغير.

جدول (2)

معامل الثبات للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Cronbach's Alpha	عدد المتغيرات
.962	56

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (2) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha

للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغ (.962).

جدول (3)

معامل الثبات للمتغيرات المستقلة

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
42	.909

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (3) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغيرات المستقلة (العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن) قد بلغ (.909).

جدول (4)

معامل الثبات للمتغير المستقل الأول

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
7	.693

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (4) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل الأول (مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم) قد بلغ (.693).

جدول (5)

معامل الثبات للمتغير المستقل الثاني

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
4	.661

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (5) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل الثاني (مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن) قد بلغ (.661).

جدول (6)

معامل الثبات للمتغير المستقل الثالث

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
6	.754

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (6) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل الثالث (توافر الجدارات الجوهرية) قد بلغ (.754).

جدول (7)

معامل الثبات للمتغير المستقل الرابع

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
7	.858

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (7) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل الرابع (إدارة علاقات الزبائن) قد بلغ (.858).

جدول (8)

معامل الثبات للمتغير المستقل الخامس

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
5	.827

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (8) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل الخامس (تغير النمط الاستهلاكي) قد بلغ (.827).

جدول (9)

معامل الثبات للمتغير المستقل السادس

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
7	.702

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (9) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل السادس (القدرات اللوجستية) قد بلغ (.702).

جدول (10)

معامل الثبات للمتغير المستقل السابع

عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha
6	.776

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (10) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير المستقل السابع (القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة) قد بلغ (.776).

جدول (11)

معامل الثبات للمتغير التابع

Cronbach's Alpha	عدد المتغيرات
.875	14

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (11) أعلاه ان معامل الثبات Cronbach's Alpha للمتغير التابع (استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن) قد بلغ (.875).

ملحق (4)

نتائج اختبار الفرضيات

الانحدار Regression

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة الأولى

جدول (12)

المتغيرات التي ادخلت في تحليل الانحدار

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم		Enter
	مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن		
	توافر الجدارات الجوهريّة		
	إدارة علاقات الزبائن		
	تغير النمط الاستهلاكي		
	القدرات اللوجستية		
	القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة		

توضح نتائج التحليل الاحصائي الواردة في جدول (12) أعلاه انه قد تم استخدام طريقة Enter لتحليل الانحدار المتعدد حيث ادخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى المعادلة دفعة واحدة دون ما اي اجراء لفحص المتغيرات التي يمكن ان يكون لها أثر ذو دلالة احصائية على المتغير التابع، ولم يستبعد اي متغير منها ايضا.

جدول (13)

ملخص تحليل الانحدار المتعدد

Model	r	R Square	F	Sig
المتغيرات المستقلة	.639	.409	14.013	.000

يظهر في جدول ملخص تحليل الانحدار المتعدد أعلاه ان قيمة الارتباط r بين المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة قد بلغت (.639)، وان مجموع ما تفسره العوامل المحددة لتطبيق استراتيجية تشكيل المنتج حسب المواصفات المحددة من قبل الزبائن (مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات يتم تشكيلها حسب طلباتهم، مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن، توافر الجدارات الجوهرية، إدارة علاقات الزبائن، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة) من تباين متغير تطبيق استراتيجيات تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، كان (.409)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من (.05) .

جدول (14)

نتيجة تحليل الانحدار

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	-.277	.417		-.666	.507
مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات مفصلة حسب طلباتهم	.289	.101	.227	2.874	.005
مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن	.199	.100	.165	1.991	.048
توافر الجدارات الجوهرية	-.071	.119	-.058	-.592	.555
إدارة علاقات الزبائن	.269	.122	.224	2.200	.029
تغير النمط الاستهلاكي	.094	.108	.080	.872	.385
القدرات اللوجستية	.149	.083	.151	1.803	.074
القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة	.084	.075	.088	1.120	.265

تبين لنا من خلال قيم معاملات المتغيرات المستقلة (Beta) وقيمة Sig المقابلة لاي من قيم Beta الموضحة في الجدول أعلاه ان متغير مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات مفصلة حسب طلباتهم كان الاكبر أثرا حيث بلغت قيمة Beta المقابلة لهذا المتغير (.227) بدلالة احصائية مقدارها (.005). وقد تلاه المتغير إدارة علاقات الزبائن حيث بلغت قيمة Beta المقابلة لهذا المتغير (.224) بدلالة احصائية مقدارها (.029). ثم تلاه المتغير مستوى التشكيل المطلوب في المنتج من قبل الزبائن حيث بلغت قيمة Beta المقابلة لهذا المتغير (.165) بدلالة احصائية مقدارها (.048). أما باقي المتغيرات (توافر الجدارات الجوهرية، تغير النمط الاستهلاكي، القدرات اللوجستية، القدرة على الإنتاج بالتكلفة المناسبة) فلم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من (.05).

جدول (15)

معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة

Correlations

		desire	cuslevel	competence	crm	conschange	log	costcab
desire	Pearson Correlation	1	.251**	.450**	.320**	.396**	.467**	.385**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
cuslevel	Pearson Correlation	.251**	1	.519**	.541**	.492**	.382**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
competence	Pearson Correlation	.450**	.519**	1	.661**	.583**	.422**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
crm	Pearson Correlation	.320**	.541**	.661**	1	.644**	.518**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
conschange	Pearson Correlation	.396**	.492**	.583**	.644**	1	.466**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
log	Pearson Correlation	.467**	.382**	.422**	.518**	.466**	1	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
costcab	Pearson Correlation	.385**	.426**	.464**	.335**	.391**	.411**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن المختلفة، وقد وجد من

استخرجت معاملات ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين العوامل المحددة لتطبيق استراتيجيات

تشكيل المنتج طبقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن، وقد وجد من خلال هذه النتائج المبينة في

جدول (15) أعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل زوج من هذه العوامل. وقد بلغت اقوى

العلاقات (0.661) بين العاملين: توافر الجدارات الجوهرية Competence ، وإدارة علاقات الزبائن Crm،

وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من (0.01) ، وكان اضعفها (0.251) بين العاملين: مدى

رغبة الزبائن في شراء منتجات مفصلة حسب طلباتهم Desire، ومستوى التشكيل المطلوب في المنتج من

قبل الزبائن Cuslevel، وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى اقل من (0.05).

جدول (16)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية باستخدام تحليل التباين

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.877	14	.205	1.225	.265
Within Groups	22.650	135	.168		
Total	25.527	149			

يظهر الجدول (16) أعلاه تقسيم التباين الكلي للمتغير التابع إلى نسبي تباين، الأولى معروفة المصدر وتسمى بين المجموعات **Between Groups** والثانية غير معروفة المصدر وتسمى داخل المجموعات **Within Groups**. فإذا كانت نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات (قيمة F) كبيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اقل من 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، مما يترتب عليه رفض الفرضية التي مفادها ان متوسطات المجموعات متساوية. أما اذا كانت قيمة F صغيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اكبر أو تساوي 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات متساوية ، مما يترتب عليه قبول الفرضية التي مفادها ان متوسطات المجموعات متساوية. ففي الشكل السابق تقبل الفرضية العدمية، فقد بلغت قيمة F (1.225) بمستوى دلالة (0.265). أي اكبر من 0.05 .

جدول (17)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل التباين

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.824	10	.282	1.729	.080
Within Groups	22.703	139	.163		
Total	25.527	149			

يظهر الجدول أعلاه تقسيم التباين الكلي للمتغير التابع إلى نسبي تباين، الأولى معروفة المصدر وتسمى بين المجموعات **Between Groups** والثانية غير معروفة المصدر وتسمى داخل المجموعات **Within Groups**. فإذا كانت نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات (قيمة F) كبيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اقل من 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، مما يترتب عليه رفض الفرضية التي مفادها ان متوسطات المجموعات متساوية. أما اذا كانت قيمة F صغيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اكبر أو تساوي 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات متساوية ، مما يترتب عليه قبول الفرضية التي مفادها ان متوسطات المجموعات متساوية. ففي الشكل السابق تقبل الفرضية العدمية، فقد بلغت قيمة F (1.729) بمستوى دلالة (0.080). أي اكبر من 0.05 .

جدول (18)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل التباين

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.699	3	.233	1.371	.254
Within Groups	24.827	146	.170		
Total	25.527	149			

يظهر الجدول (18) أعلاه تقسيم التباين الكلي للمتغير التابع إلى نسبي تباين، الأولى معروفة المصدر وتسمى بين المجموعات **Between Groups** والثانية غير معروفة المصدر وتسمى داخل المجموعات **Within Groups**. فإذا كانت نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات (قيمة F) كبيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اقل من 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، مما يترتب عليه رفض الفرضية التي تفول ان متوسطات المجموعات متساوية. أما اذا كانت قيمة F صغيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اكبر أو تساوي 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات متساوية ، مما يترتب عليه قبول الفرضية التي تفول ان متوسطات المجموعات متساوية. ففي الشكل السابق تقبل الفرضية العدمية، فقد بلغت قيمة F (1.371) بمستوى دلالة (.254). أي اكبر من 0.05

جدول (19)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل التباين

Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.878	2	.939	5.837	.004
Within Groups	23.648	147	.161		
Total	25.527	149			

يظهر الجدول (19) أعلاه تقسيم التباين الكلي للمتغير التابع إلى نسبي تباين، الأولى معروفة المصدر وتسمى بين المجموعات **Between Groups** والثانية غير معروفة المصدر وتسمى داخل المجموعات **Within Groups**. فإذا كانت نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات (قيمة F) كبيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اقل من 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، مما يترتب عليه رفض الفرضية التي مفادها ان متوسطات المجموعات متساوية. أما اذا كانت قيمة F صغيرة، أي ان المساحة فوقها (مستوى دلالتها Sig) اكبر أو تساوي 0.05 ، فإن متوسطات المجموعات متساوية ، مما يترتب عليه قبول الفرضية التي مفادها ان متوسطات المجموعات متساوية. ففي الشكل السابق ترفض الفرضية العدمية، فقد بلغت قيمة F (5.837) بمستوى دلالة (0.004) أي اقل من 0.05 .

جدول (20)

نتائج اختبار Scheffe and Dunnett C post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ind
Scheffe

(I) q7	(J) q7	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	-.05287	.28616	.983	-.7605	.6548
	3.00	.25826*	.07614	.004	.0700	.4465
2.00	1.00	.05287	.28616	.983	-.6548	.7605
	3.00	.31113	.29118	.566	-.4089	1.0312
3.00	1.00	-.25826*	.07614	.004	-.4465	-.0700
	2.00	-.31113	.29118	.566	-1.0312	.4089

*. The mean difference is significant at the .05 level.

في حالة ان نتائج اختبار تجانس التباين Homogeneity of Variance قد افضت إلى ان التباين

متجانس فانه يمكن استخدام نتائج احد الاختبارات البعدية التي تشترط تجانس التباينات (Test Scheffe). أما في حالة عدم تجانس التباينات لسبب أو اخر مثل صغر حجم العينة فمن الافضل استخدام احد الاختبارات البعدية التي لا تشترط تجانس التباينات وهو اختبار

Dunnett C. يتضح من عمود الفروق بين وسطي المجموعتين (I-J) Mean Difference

في جدول (20) أعلاه ان مقدار الفرق بين المجموعتين الأولى والثالثة بلغ 0.25826 وهو فرق دال احصائيا عند مستوى اقل من 0.05 ، كما تشير إلى ذلك اشارة النجمة. أما الفرق بين باقي المجموعات فلم تكن دالة احصائيا عند مستوى اقل من 0.05.

جدول (21)

نتيجة اختبار Scheffe للمقارنات البعدية

الوسط الحسابي	مختلطة	أجنبية	وطنية	
3.89	*			وطنية
3.94				أجنبية
3.63				مختلطة

يظهر الجدول (21) أعلاه نتيجة اختبار Scheffe للمقارنات البعدية، حيث يظهر وجود فروقات بين عينة الشركات الوطنية، وعينة الشركات المختلطة، وتميل الفروقات لصالح عينة الشركات الوطنية.

اختبار Multicolleniarity

تم استخدام اختبار VIF (Variance Inflationary Factor) لاختبار مدى وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض. وظهرت نتائج الاختبار ان اعلى قوة ارتباط كانت بين متغيري توافر الجدارات الجوهرية، وإدارة علاقات الزبائن حيث بلغت (.661)، وبالتعويض في معادلة VIF نجد ما يلي:

$$VIF=1/1-r \text{ square} =1/1-(.661) \text{ square} =1/.563079= 1.776$$

وبما ان قيمة VIF > 5 اذن لا يوجد هناك Multicolleniarity مما يعكس عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة.