



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

سبل خلق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق دراسة حالة : مؤسسة سوناريك – وحدة فرجية - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ :

- محمد هبول

إعداد الطلبة :

- وفاء العايب

- منى دفوس

- سارة بوشبورة

السنة الجامعية: 2012/2013

المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

سبل خلق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق دراسة حالة : مؤسسة سوناريك – وحدة فرجية - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ :

- محمد هبول

إعداد الطلبة :

- وفاء العايب

- منى دفوس

- سارة بوشبورة

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ خَيْرَ الْمَسْأَلَةِ ،

وَوَيْلِيَ النَّجَاحِ ،

وَوَيْلِيَ الْعَمَلِ ، وَخَيْرَ الثَّوَابِ

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

و لا باليأس إذا أخفقنا

و ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

صل الله على نبينا *محمد* وعلى آله وأصحابه

الأخيار

وسلم تسليما كثيرا

<< ربنا تقبل منا هذا الدعاء >>

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغى لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا ، بأن من علينا بإتمام هذه الرسالة ، ومن علينا بفضلہ ونعمه التي لا تحصى ، والصلوة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد :

نتوجه بعميق وخاص الشكر والتقدير للأستاذ الكريم المشرف على هذه الرسالة *** هبول محمد *** حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائنا بأفكاره النيرة ، ومعلوماته القيمة ، فلم يبخل بجهده أو نصابه ، جزه الله عنا خير الجزاء .

ونتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل كل عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ميلة ، من الحارس إلى المدير نظرا للتسهيلات المقدمة من طرفهم أثناء إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر بالشكر والتقدير السيد "" السيد مرج صالح "" رئيس قسم المحاسبة الذي تعب معنا ووفر لنا كل جهده ووقته وساهم في هذا العمل بعباء.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتنا الموقرة المركز الجامعي ميلة - ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها .

فجزا الله الجميع كل خير .

إهداء

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...

ولا تطيب اللحظات إلا بشكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك....

ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك

إلى من بلغ الرماله وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد يدي بعمرك لترعا ثمارا قد حان قطافها بعد طول

انتظار وستبقى كلماتك نجوما أمتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والذي العزيز **** مبارك ****

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى العنان والتفاني

إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحذائها بلسم جراحي إلى التي خصها الله بالفرحة الرفيع والعز المنيع

إلى التي يخرقها الخوف لنجاحي إلى التي يورقها الخوف من فظلي

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة **** مسعودة ****

إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكهم إلى شعلة الذكاء والنور

إلى من لا تكون الحياة من دونهم

إخوتي محمد .. عبد العفيف .. عبد الرزاق .. عصام ..

إلى الوجوه المنعمة بالعنان إلى من بمعبتهم أزهرت أيامي وفتحت براعم حياتي إلى من كان

تشجيعهم دافعا لنجاحي أخواتي العزيزات حبيبة .. عليمة .. نوال .. كلثوم .. ونيسة .

إلى اللواتي مددنا لبي يد العون ولو بكلمة بسيطة زوجات إخوتي العزيزات حثيفة .. فطيمة .. نسيمة ..

كما لا أنسى أزواج أخواتي الكرام عبد الوهاب .. باديس .. مراد

إلى الوجوه المنعمة بالبراعة .. إلى البراعم الصغار نهلة .. صلاح الدين .. خليل .. أسماء .. سلسيل .. لقمان ..

أنيس .. إسحاق .. الأء .. داود .. أسامة .. دعاء .. أنفال .

إلى صديقاتي العزيزات وزميلاتي وزملائي الأعماء

إلى كل من يعرفه الوفاء من قريب أو بعيد .

وفاء

إهداء

إلى من ربطني على العفة والكرامة والصدق والمحبة
إلى المترجمة روحها بالإيمان التي بفيض قلبها رحمة وحنان

إلى أمي الغالية "" حبيبة "" مهدي ولدي

إلى من منحني كل شيء ولم يأخذ شيء، إلى من تعذب وجد وكحد من أجل أن أرتاح
ويوفر لي كل أسباب الراحة أبي العزيز "" خير الدين "" قدوتي ومفخرتي .

إلى الغد المشرق أخوأي العزيزان المادى "" عبيد "" والمشاكس "" حاتم "" أملي وسندي .

إلى الكتكوتة المداللة محبوبتي "" منال "" .

إلى التي لا يفتئها كل الكلام إلى أحب وأقرب إنسانة إلى قلبي خالتي العزيزة

"" منوبة ""

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى من شاركوني أفراحي وأفراحي

إلى حبيباته قلبي أختاي ، صديقاتي "" وهيبه "" و "" دليلة "" و "" سامية "" سندي في

الحياة

إلى أرق إنسانة في الكون "" سارة "" وأكثر إنسان طموحا وتطلعا "" ميساء ""

إلى من لا تفارقه الابتسامة وتغمره الطيبة والصدق والوفاء ، إلى المخلص الذي لم يبخل

ولم يشكو ولم يتأخر ولو لدقيقة في مساعدي في إمداد هذه المذكرة شكرا يا صاحب

أطيب قلب وأجمل ابتسامة "" سعيد ""

إلى رفيقاتي دريبي : وفاء ، نجيبة ، سوسو ، رنا ، مريم ، يمينة ، خولة ، أمال ، سارة ، أميرة

، سامية .

إليكم أنتم جميع أقاربي ، أساتذتي ، زملائي وزميلاتي

إلى كل من يعملهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

كما لن أنساك أنت وأنت * يا قارئ مذكرتي *

أخي

إهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا إلى التي جعلت الجنة تحت
أقدامها إلى التي لن أستطيع أن أوفى حقها مهما قدمت لها
إلى أمي الغالية جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين
إلى المترعمة روحه بالإيمان إلى الذي يفيض قلبي رحمة
وحنان وأدين له بكل عمري أبي الغالي أبقاه الله لي
إلى أفضل نعمة وهبها الله لي إلى الذي أثرنى على نفسه
زوجي حسان فليحفظه الله لي ويرعاه
إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه خاصة لؤي إلى كل أفراد
عائتي وعائلة الديب خاصة خالتي مسعودة
وإلى كل من أحبني
وأحبته أهدي عملي هذا

سارة

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
/	فهرس المحتويات	/
/	فهرس الجداول	/
/	فهرس الأشكال	/
أ	مقدمة	/
أ	الإشكالية	1
أ	الأسئلة الفرعية	2
ب	الفرضيات	3
ب	أهمية البحث	4
ب	أهداف البحث	5
ب	مبررات ودوافع اختيار الموضوع	6
ج	صعوبات البحث	7
الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية.		
6	تمهيد	/
7	ماهية المؤسسة الاقتصادية.	المبحث الأول
7	تعريف المؤسسة الاقتصادية.	المطلب الأول
8	تطور المؤسسة الاقتصادية.	المطلب الثاني
10	خصائص المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.	المبحث الثاني
10	خصائص المؤسسة الاقتصادية.	المطلب الأول
10	أنواع المؤسسة الاقتصادية.	المطلب الثاني
14	وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية.	المبحث الثالث
14	وظائف المؤسسة الاقتصادية.	المطلب الأول
18	أهداف المؤسسة الاقتصادية.	المطلب الثاني
22	خلاصة الفصل	/
الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة		
25	تمهيد	/

26	الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة.	المبحث الأول
26	الميزة التنافسية للمؤسسة (مفهومها ومعايير الحكم على جودتها)	المطلب الأول
29	التنافسية	المطلب الثاني
34	الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز	المطلب الثالث
39	خصائص ومحددات الميزة التنافسية	المبحث الثاني
39	خصائص الميزة التنافسية	المطلب الأول
40	محددات الميزة التنافسية	المطلب الثاني
42	دورة حياة الميزة التنافسية ومراحل بناؤها	المطلب الثالث
45	استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة (١)	المبحث الثالث
45	إستراتيجية قيادة التكاليف	المطلب الأول
47	إستراتيجية التميز	المطلب الثاني
51	إستراتيجية التركيز	المطلب الثالث
53	خلاصة الفصل	/
الفصل الثالث: مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية		
56	تمهيد	/
57	مصادر الميزة التنافسية و أثر تطوير المؤسسة عليها	المبحث الأول
57	المصادر الداخلية	المطلب الأول
66	المصادر الخارجية	المطلب الثاني
70	دور وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة (كمصدر حديث)	المطلب الثالث
73	الإدارة الإستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة	المبحث الثاني
73	مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها	المطلب الأول
74	أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية	المطلب الثاني
76	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بناؤها ودور الإدارة الإستراتيجية في خلقها	المطلب الثالث
78	عوامل تنمية الميزة التنافسية	المبحث الثالث
78	دور الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية	المطلب الأول
80	دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية	المطلب الثاني
82	دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية	المطلب الثالث
87	خلاصة الفصل	/

الفصل الرابع : دراسة ميدانية

90	تمهيد	/
91	لمحة موجزة عن مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة .	المبحث الأول
91	تقديم المؤسسة الأم .	المطلب الأول
94	تقديم عام لوحدة فرجية	المطلب الثاني
100	أهم منتجات الوحدة الإنتاجية	المطلب الثالث
101	مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها.	المبحث الثاني
101	المؤشرات التنافسية وقياسها .	المطلب الأول
109	المصادر الداخلية للميزة التنافسية .	المطلب الثاني
111	المصادر الخارجية	المطلب الثالث
114	عوامل تنمية القدرات التنافسية بالوحدة	المبحث الثالث
114	العوامل المساعدة على تميز منتج الشركة	المطلب الأول
115	نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية .	المطلب الثاني
116	طرق تطوير الميزة التنافسية للشركة والمصادر الحديثة المستعملة فيها	المطلب الثالث
118	خلاصة الفصل	/
120	الخاتمة	
123	المصادر والمراجع	

الصفحة	الجدول	الرقم
8	أهم نقاط القوة و الضعف للمؤسسة	1-1
11	أهم مزايا و عيوب المؤسسات الفردية	2-1
59	أبعاد الجودة	3-1
101	حالة رقم الأعمال المحلي لسوناريك سنة 2012	4-1
102	حالة رقم الأعمال الخارجي لسونلريك سنة 2012	4-2
103	حالة المبيعات المحلية لسوناريك سنة 2012	4-3
104	حالة المبيعات الخارجية لسوناريك سنة 2012	4-4
105	حالة المشتريات المحلية لسوناريك سنة 2012	4-5
106	حالة الإنتاج في الوحدة لسنة 2012	4-6

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
21	شكل معنى التسويق kotler	1-1
28	أهداف المنافسة	2-1
32	المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الإقتصادي	2-2
37	البيانات الاستراتيجية حسب نموذج BCG2	2-3
42	محددات الميزة التنافسية لبورتر	2-4
43	دورة حياة الميزة التنافسية	2-5
93	رسم تخطيطي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم Sonaric	4-1
95	رسم تخطيطي يوضح سلسلة منتجات وحدة فرجيو	4-2
98	الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيو لإنتاج المدافئ المتزلية	4-3

مقدمة:

إن النجاح الحقيقي للمؤسسة يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية ومدى تأثيرها على أداء المنافسين وسلوك المستهلكين ، ويختلف الباحثين كثيرا في تصور كيفية تكون هذه الظاهرة كل حسب طريقة تعريفه لها ، حيث تنقسم معظم الآراء إلى قسمين ، قسم يهتم بالمحيط الخارجي للمؤسسة من خلال دراسة نقاط ضعف المنافس والقسم الآخر يركز على نقاط قوة المؤسسة كمنطلق هذه الميزة باستخدام الإمكانيات الداخلية المتوفرة ، ورغم الاختلاف في المبدأ الذي تأسست عليه هذه التصورات فإنها تجمع على أن حتمية التوقع في مكانة تعطي المؤسسة أفضلية تنافسية على حساب الآخرين تتعلق بالدرجة الأولى بقدرتها على عرض منتج يمثل قيمة أكبر من تلك الموجودة في السوق بالاعتماد خاصة على التكلفة المنخفضة أو اقتراح اختيارات إضافية في المنتج تعبر عن درجات متفاوتة في الجودة تعوض الفرق الموجود في الأسعار .

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية ، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق .

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية ، إنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر وتنميتها عن طريق مصادر تقليدية وحديثة لخلق وتطوير الميزة التنافسية وذلك من خلال اكتشاف أثر هذا التطوير وما يشمله من تغيير ومقومات لهذا التغيير والبحث عن طرق تحسين القدرات التنافسية سواء بتقييم إمكانات المؤسسة بما تتطلبه من دعائم تنافسية وعوامل تفوقها ، لأن إهمال تنمية الميزة التنافسية ، يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية .

1- الإشكالية:

- كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ ومن ثم تنميتها؟.

2- الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟.
- ما هو دور المورد البشري واليقظة والإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية ؟

3- الفرضيات:

- الميزة التنافسية هي أساس تفوقهما على منافسيها.
- هناك مصادر داخلية وخارجية تحقق الميزة التنافسية.
- يؤدي المرد البشري واليقظة والإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إن تحقق الميزة التنافسية في مؤسسة سوناريك ومدى تقبل الزبائن للخدمات يتعلق أساسا بالممارسات التسويقية الفعالة.

4- أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية ومن أبرز مميزات التغير التكنولوجي السريع ، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو ، وجب عليها مواكبة هذا المحيط من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة وأن تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا .

5- أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- محاولة تحديد الميزة التنافسية وأنواعها .
- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك الميزة التنافسية .
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .

6- مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعارف.
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي .

7- منهج الدراسة :

اعتمدنا في مذكرتنا هذه المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب والملائم لمثل هذه الدراسات كما اعتمدنا على طريقة المقابلة في الجانب التطبيقي كونها أسهل طريقة لتوصيل واستخلاص النتائج .

8- صعوبات البحث :

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات كبيرة عند إعدادنا لهذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية ولعل أهمها نذكرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع ، خاصة على مستوى المكتبة .
- صعوبة وجود مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية .
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة ، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم .

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.

المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل

تمهيد.

في هذا الفصل سنحاول أن نتطرق إلى مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية وتحديد هدفها الرئيسي أو غايتها وما يميزها من خصائص تدفعنا أو توصلنا لمعرفة أنواعها فالمؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنها تنشأ لغرض تحقيق غاية معينة أو هدف رئيسي يتم تحقيقه عبر جملة من الأهداف الفرعية التي تصب في مسار الهدف الرئيسي ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المشار إليها فإنها تقوم بتنظيم نشاطها وفق تنسيق معين ومحدد يتوافق مع طبيعتها وحجمها وفي الغالب إن هذا التنظيم يستند أو يقوم على أساس المهام أو الوظائف الواجب إنجازها فسنحاول في المبحث الأول إعطاء ماهية المؤسسة الاقتصادية وتطويرها أما المبحث الثاني فسنتناول أهم خصائصها وأنواعها أما المبحث الثالث فسننتقل إلى أهم وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

عرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية تطورا واختلافا كبيرين منذ القرن السابع عشر بين الأكاديميين من رجال الإدارة والاقتصاد نتيجة لتعدد التصورات والمدارس الاقتصادية بدءا من اعتبارها مجرد آلة ميكانيكية للإنتاج أتجاه العوامل النفسية للفرد ووصولاً إلى اعتبارها منظومة مركبة من الأشخاص تجمع بينهم روابط إنسانية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

قدم الباحثون في علم الاقتصاد مجموعة متعددة من التعاريف تختلف فيما بينها حسب زاوية النظر لكل باحث في الموضوع، فمثلا يعرف النيوكلاسيكيون المنشأة على أنها كل وحدة إنتاجية تحول مجموعة من الموارد الأولية إلى منتجات نهائية⁽¹⁾.

فالمؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

فهي عبارة عن مجموعة من الوسائل المستعملة (عوامل الإنتاج) سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة⁽²⁾.

فبالنسبة لـ (M.TROCHY) " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي "

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

من خلال هذين التعريفين نلاحظ :

✓ أن كل من صاحبيهما يعرف المؤسسة الرأسمالية على أنها وحدة إنتاجية وهذا غير كامل نظرا لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات، وقد تتوزع هذه الأخيرة في أماكن مختلفة، أي ليس من الضروري وجود مؤسسة وعمالها في مكان واحد.

✓ كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكأن المؤسسات لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال، وهذا في الواقع ليس صحيحا لأننا نجد تطور وحجم ما تستعمله من وسائل إنتاج⁽³⁾.

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص8.

(2) اسماعيل عرابجي: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص13.

(3) ناصر داودي عدون: المرجع السابق، ص13،9.

الفصل الأول..... المؤسسة الاقتصادية.

وهناك تعريف آخر أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق ، وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات الغير تجارية للإدارة العمومية، فالمؤسسة تحتاج إلى بعض عوامل الإنتاج: العمل، المواد الأولية، أجهزة الإنتاج... الخ.

كما تحتاج المؤسسة إلى معلومات كجهاز الإعلام الآلي ورخص الإنتاج وموارد مالية (1).

المطلب الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية، ونظرا لأن المؤسسة الاقتصادية أو الوحدة الإنتاجية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه لا يمكن أن تدرس بشكل منفصل عن المجتمع الذي توجه فيه زمنيا ومكانيا. (2)

وبهذا نتطرق لدراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة لمعرفة كيف نستطيع تطويرها وذلك من خلال عرض هذا المطلب.

أولا: أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

جدول رقم 01_01: نقاط القوة والضعف للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
- جودة المنتج موثوقة وبأسعار تنافسية. - التمييز في مجال التسويق مع التركيز على رضا العاملين. - صورة العلامة التجارية المشهورة أو المواتية. - الهيمنة على السوق. - كفاءة المعدات الصناعية - التحكم التكنولوجي حماية براءة الاختراع.	- إستراتيجية وسياسة غير المحددة بوضوح وعدم الاتساق - فشل في هيكل المنظمة وفي الاتصالات والمعلومات. - التأخير في التكنولوجيا ومصادر الإمدادات العشوائية، غير كافية، والتكاليف والتأجير المفرط. - شبكات توزيع ضعيفة. - نقص في التسويق والجهل باحتياجات السوق وعدم معرفة العملاء. - الاعتماد على عامل أو سوق واحد. - السوق مشبعة، منخفضة، منافسة، شديدة، حرب الأسعار. - انخفاض الربحية
- قدرة مكتب الدراسة على تصميم ودراسة وتحديد المنتجات في الوقت المناسب والقابلة للتسويق والربحية. - الربحية العالية. - بنية مالية قوية وسهولة ضرورية وانخفاض الديون. - القدرة القيادية والتبشيرية.	

المصدر : إعداد الطلبة

(1) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ص 26.

ثانيا: تطوير المؤسسة الاقتصادية.

التطور: هو الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو للمعارف النظرية بواسطة تجربتها ، والتأكد من صلاحيتها الفنية قصد تصميم منتج جديد لتنظيم عملية أو التحسين الجوهرى لها مثل: لوحة القيادة، هيكل تنظيمي نموذجي وعليه فإن البحث والتطوير هو عملية تبدأ من البحث الأساسي أو التطبيقي واستعمال نتائجها لتصميم منتج أو تطوير عملية جديدة منظمة ومنهجية وتمر مرحلة تطوير المؤسسة على عدة أساليب نذكر منها:

1- الابتكار أحد مخرجات نشاط البحث والتطوير:

مهما كان نشاط البحث والتطوير المطبق من قبل المؤسسة الاقتصادية فإن أول نتيجة لذلك النشاط هو الابتكار، تمتاز المؤسسات اليوم بجاعتها الماسة إلى الابتكار كونه المحرك الرئيسي للنمو فيها ويساعدها على البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة لذلك ينبغي عليها فهمه فهما دقيقا وواضحا .

2- تطوير المنتجات:

تلعب المنتجات دورا رئيسيا في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات المستهلكين، ومن ثم ضمان استمرارية المؤسسة ونموها لكن المؤكد أن المنتج لا يدوم طويلا فهو يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق إلى غاية بداية ظهور مشكلات تؤثر على مبيعاته وتنتهي به إلى مرحلة التدهور، على هذا الأساس قد تلجأ المؤسسة إلى أسلوب تطوير المنتجات كأحد الأساليب الضرورية واللازمة لمواجهة تلك المشكلات .

3- التأثير على حلقة القيمة في المؤسسة:

يركز موضوع التطوير على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات وأنشطة المؤسسة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة والسعر وخدمات ما بعد البيع ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة التعرف على مختلف التأثيرات والإضافات التي يحدثها التطوير على سلسلة (حلقة) القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة في إنتاجه وحلقات الوصول المعبرة عن العلاقات بين أداء أنشطة قيمة وتكاليف الأنشطة الأخرى وعملية التكامل بين خطوط المنتجات المختلفة لنفس الوحدة.

4- تقييم إمكانات المؤسسة:

لتطوير مؤسسة ما يجب دراسة إمكاناتها من حيث الموارد، القدرات لاستدراج النقااص والقضاء عليها لتحقيق تطور.⁽¹⁾

ثالثا: تحديد هدف التطوير :

في وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.⁽²⁾

(1) عبد الكريم شوكال ، براهمي سمير : دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية ، جامعة سطيف، الجزائر، ص 12،13.
(2) زيد منير عبوي : إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى دار كتوز المعرفة ، الأردن عمان ، 2008، ص 38.

المبحث الثاني: خصائص وأنواع المؤسسات الاقتصادية.

إن الخصائص والأنواع التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدم صناعيا أو في طريق النمو ويمكن استخلاص الخصائص والأنواع التالية:

المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تصنع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها⁽¹⁾

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا:

- للشكل القانوني.

- للطبيعة الملكية.

- للنشاط الاقتصادي.

(1) عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزي - بن عكنون - الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص 25، 26.

أولاً: أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني: وتمثل في:

1- مؤسسات فردية:⁽¹⁾

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا وعيوبها:

جدول رقم 01_02 :

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - السهولة في التنظيم أو الإنشاء. - صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة. - صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة رأس مال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس مال. - صعوبة الحصول على قروض. - قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد. - مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة.

المصدر: من إعداد الطلبة.

2- شركات:

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. وتنقسم الشركات بشكل عام إلى:

• شركات الأشخاص :

تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة ذات المسؤولية المحدودة⁽²⁾.

• شركات الأموال:

وهي شركات تتمتع باستقلالية تامة عن مالكيها كون رأسمالها يتحول إلى أسهم كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة⁽³⁾.

(1) عمر صخري : المرجع السابق ، ص 26.

(2) المرجع نفسه ، ص 27.

(3) نبيل حواد مجد : ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، الطبعة الاولى، 2007، ص 21.

ثانيا: أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية.

والتي تتكون من:

1- المؤسسات الخاصة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات أشخاص شركات أموال).

2- المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3- المؤسسات العامة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

ثالثا: أنواع المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي.

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع:

1- المؤسسات الصناعية:

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

• **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية :** كمؤسسات الحديد والصلب، ومؤسسات الهيدروكربونات الخ...

• **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة :** كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... .

2- المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

3- المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح.

4- المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

5- مؤسسات الخدمات: الأبحاث العلمية... الخ.⁽¹⁾

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل مؤسسات المواصلات المؤسسات الجامعية، مؤسسات

(1) عمر صخري : المرجع السابق، ص 30،31.

المبحث الثالث: أهداف ووظائف المؤسسات الاقتصادية.

يسعى منشأ المؤسسة بصفة عامة إلى تحقيق عدة أهداف وذلك بممارسة مختلف الوظائف وتعدد الأهداف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة ووظائفها.

المطلب الأول: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى نشوء المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، وتستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

أولاً: الأهداف الاقتصادية.

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

1- تحقيق الربح :

إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظراً لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالباً أسعارها باستمرار، للتطور التكنولوجي، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح من الشركاء، أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة، لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصادياً.⁽¹⁾

2- تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع البلاستيكية وبمختلف الأحجام.⁽²⁾

3- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الجهوي، والدولي.

(1) ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) عمر صخري: مرجع سبق ذكره، ص 32.

4- عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلافي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج، أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، وحتى عند إعادة تحويلها من طرف الدولة، إذا كانت مؤسسة عمومية فإن المجتمع يتحمل هذه التكلفة وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

1- ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حق مضمونا قانونا، وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة.

2- تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، تجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر.

3- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:

مع التطور السريع الذي تشهده الوسائل التكنولوجية وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجدد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، وإعادة تدريب العمال القدامى.

4- إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون غير صالحة أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح

الفصل الأول..... المؤسسة الاقتصادية.

المؤسسات، وتقوم وسائل الإشهار العامة بالمجتمع في حالات التوجه نحو التقشف بغرض التخفيف من أزمة اقتصادية مثلاً، بدعوة المواطنين إلى استهلاك أنواع معينة من المنتجات قد تكون أكثر فائدة للمجتمع، أو استبدال منتج، بآخر في حالة توفر الأول أو عند كونه لا ينتج داخلياً... الخ⁽¹⁾.

5- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه، ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

6- توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ. وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي، بل كان نتيجة لنضال الطبقة العاملة، وبعض الأحزاب العمالية، منذ أكثر من قرن حيث ظهرت التأمينات أولاً في ألمانيا بطلب من "سمارك" مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الانجازات إلى بريطانيا في بداية القرن العشرين بفضل حزب العمال البريطاني عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت.

بالإضافة إلى تأمين فرص عمل جديدة ورفع مستوى العاملين الاجتماعي والحياتي⁽²⁾.

ثالثاً: الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضاً:

1- توفير وسائل ترفيهية وثقافية:

تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح ومكتبات ورحلات، نظراً لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من

(1) ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص17، 19، 20.

(2) صخري عمر، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفصل الأول..... المؤسسة الاقتصادية.

نتائج ذلك في معاملاته مع الأفراد وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذا لأن ذلك يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهمه لعمله خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة وفي الاتصال، وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة ونتائج هذه الأخيرة.

2- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح استغلالها استغلالاً عقلياً، رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، وكل هذا يؤدي إلى استعمال الكفاءات استعمالاً جيداً، ويؤثر على مردود المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة ويدخل هذا الجانب ضمن إستراتيجية المؤسسة في المدى الوطني في المدى المتوسط والطويل بالتنسيق مع التوجه الوطني العام من خلال توجيهات السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، سواء في الاقتصاد المتطور، الموجه أو الحر، مع اختلاف في الأدوات والوسائل المستعملة في ذلك من دولة إلى أخرى، ويظهر هذا أكثر وضوحاً في حالة إعادة هيكلة المؤسسات، أو تغيير إستراتيجيتها مثل: ما يقع حالياً في الجزائر في إطار إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

3- تخصيص أوقات الرياضة:

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان مثلاً بعد الغداء)، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، الذي عادة ما يصيب الإنسان العامل في مختلف المناصب، ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج، وكذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية وانسجام في الاتجاهات، وهي عناصر مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

رابعاً: الأهداف التكنولوجية.

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي:

1- البحث والتنمية:

مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً. وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها،

الفصل الأول..... المؤسسة الاقتصادية.

ويعتبر هذا النوع من البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها، ومنذ هذا القرن أجهت السياسات في هذه الدول نحو البحث والتنمية، حيث " بلغت مصاريفه في الولايات م . أ (U . S . A) .

1% من الناتج الوطني الإجمالي بعد أن كانت 0.2% قبل ذلك، ثم وصلت إلى 3% سنة 1966، وفي هذا البلد تضاعف الناتج الوطني الإجمالي خلال 20 سنة، وتضاعف فيه البحث - تنمية بـ 15 مرة، وفي هذا الإطار فقد تضاعف عدد الباحثين بشكل قوي، ففي سنة 1964، وجد 25 باحث من بين 10000 ساكن في U.S.A، 11 في بريطانيا، 10 في ألمانيا 7 في فرنسا .

كما أن المؤسسة الاقتصادية الآن تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والثلاثية في الجزائر والرابعة في فرنسا. والخطة العامة بين الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلاد في القطاعات المختلفة والتكنولوجيا وغيرها، ومن الدوافع الأساسية لتطوير التكنولوجي للمؤسسات منفردة نجد المنافسة الشديدة التي تميز بها سوق المنتجات وكذا سوق التكنولوجيا... وغيرها. (1)

بشكل عام وعلى المدى البعيد تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة، أما على المدى المتوسط والقصر فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها وتوسيع حصنها في السوق الذي تعمل فيه.

بمعنى آخر إن غاية المؤسسة الاقتصادية أو هدفها الرئيسي في ظل اقتصاد السوق هو تحقيق أعلى معدل ممكن من الربحية وتطوير وتحسين هذا المعدل سنة بعد أخرى. (2)

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر مختلف وظائف المؤسسة من أهم الوظائف لقيام واستمرار النشاط الاقتصادي في أي مؤسسة، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى هذه الوظائف وسوف نعرضها بالتفصيل كما يلي:

(1) ناصر دادي عدون : المرجع السابق ، ص20-21.

(2) خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص19-20.

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

وظيفة الموارد البشرية بمعناها الواسع تتولى شؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة وذلك لمساعدتها على تحقيق أهدافها ، ووظيفة الموارد البشرية تتم بكل الوظائف التي يقوم بها الأفراد في مستوى الأسرة التشغيلية، والإدارة الوسطى ومستويات القيمة للإدارة العليا وهناك تعريف شامل لوظيفة الموارد البشرية يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمار.

وكي تستطيع المنظمة استخدامه واستغلاله وتنميته فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، ويعتبر المتغير الحوري في كل المنظمات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو الاستخدام الفعال للموارد البشرية. لذا يجب التخطيط والتنظيم وقيادة هذه الأخيرة، وتركز وظيفة الموارد البشرية على أربع نقاط جوهرية هي:

1- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب.

2- يجب أن يكون عملية التوظيف تبعاً لاحتياجات أي ضرورة التناسب.

3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب.

4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة.⁽¹⁾

ثانياً: إدارة العمليات والإنتاج.

1- مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

تعرف بأنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال. إن الهدف الرئيسي من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه، ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة.⁽²⁾

2- تخطيط وتنظيم العمليات:

أ- **تخطيط الطاقة:** تتكون الوظيفة الفرعية الأولى لإدارة العمليات من تخطيط الطاقة الإنتاجية اللازمة للوفاء بمتطلبات المبيعات ، ولغرض تحديد الطاقة المطلوبة فإن على مدير العمليات أن يحول المبيعات المتوقعة إلى وحدات مادية من المنتجات ثم تقارن الطاقة الإنتاجية المطلوبة مع الطاقة الإنتاجية القائمة حالياً لتحديد طبيعة التغير في الطاقة.

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، 1981، ص 288.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، 2007، ص 527.

الفصل الأول..... المؤسسة الاقتصادية.

ب- اختيار الموقع: تحتاج المنشآت الجديدة القائمة على حد سواء إلى اتخاذ القرارات بشأن الموقع الجغرافي المناسب لتسهيلها الإنتاجية، وتعتبر هذه القرارات المعقدة سبب العوامل الكثيرة المؤثرة فيها، ولا يمكن أن يكون بنفس الأهمية لمنشأة أخرى.

ج- تخطيط العملية الإنتاجية: بعد تخطيط الطاقة واختيار الموقع، تتوجه الإدارة لتحديد العملية الإنتاجية أي كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات بتكنولوجيا معينة.⁽¹⁾

ثالثا: وظيفة التمويل.

التمويل من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة نظرا لأهميتها الكبيرة شغلت العديد من المختصين في اقتصاد المؤسسة والإدارة واقتراح وسائل وطرق تنظيم ومتابعة لمختلف جوانب هذه الوظيفة، فالتمويل كمجموعة مهام وعمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المتحصل عليها من خارج المؤسسة وطبعا حتى تحقق أحسن النتائج أو المرغوبة في عملية التمويل بحيث يجب أن تكون تكاليفها أقل ما يكون وكذا الاختبار للنوعية أو الجودة المقبولة.

رابعا: وظيفة الإنتاج:

إن عملية الإنتاج تعتبر صلب النشاط الاقتصادي ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية كما أنها في نفس الوقت تمثل حلقة ضمن الدورة حيث يمكن أن نراها استهلاكية من وجه آخر إذ يتم فيها استخدام عوامل الإنتاج المختلفة كآخر مرحلة من الدورة وبداية جديدة للإنتاج والتوزيع فالإنتاج إذن هو عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة للمجتمع بواسطة المنتجات المادية والخدمات المختلفة، وفي حالة المؤسسة الصناعية والتجارية فهي عملية تحويلية للعوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع.

خامسا: الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية وظيفة مهمة ودعامة من الدعائم الأربع الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة ويمكن تعريفها كالاتي "الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستهمل أدوات تقنية، كمية وأخرى نوعية".⁽²⁾

(1) علي الضلعي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز بريد للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 222، ص 223.

(2) خالص صافي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 21.

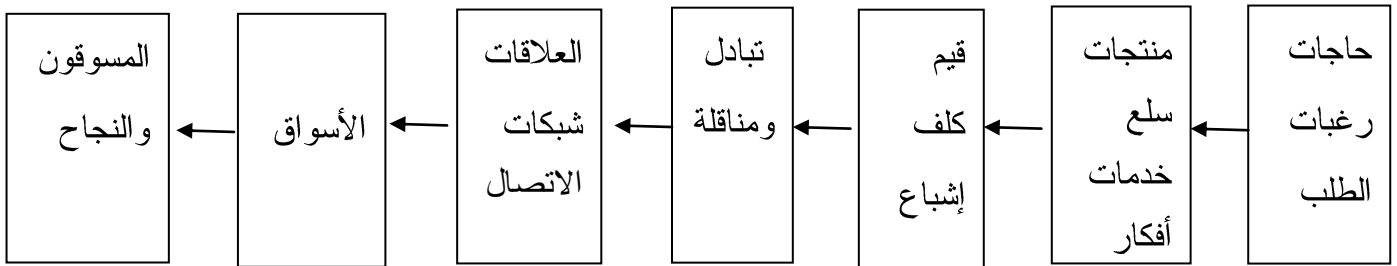
سادسا: وظيفة التسويق.

مفهوم التسويق: عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق بأنه القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لإحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل.⁽¹⁾

كما يعرف أيضا أنه العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوي كي تستخلص قيمة من العملاء مقابل ذلك.⁽²⁾

وعرف **kotler** التسويق بأنه العمليات الاجتماعية والإدارية والمنجزة بواسطة الأفراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل لقيام المنتجات مع الآخرين وهذا التعريف أن يتضمن عدد المفردات التي يوضحها الشكل.

شكل رقم 01_01 : شكل معنى التسويق (kotler – 1997 p 95) .



المصدر: اعداد الطلبة.

عناصر عملية التبادل كما حددها كوتلر:

- وجود طرفين عند كل منهما شيء للطرف الآخر.
- كل طرف له حرية القبول والرفض.
- القدرة على الاتصال.

1 (تامر البكري : التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006 ص21.

2 (فيليب كوتلر: أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الطبعة الاولى، 2009، ص2.

خلاصة الفصل:

بعد عرض أهم النقاط التي تخص المؤسسة نستخلص أن المؤسسة تقوم بدور كبير وذلك باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وأن قيام المؤسسة يعتمد على دعائم أساسية تتمثل في مجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بها وتعلق بوظائف الاستغلال من تموين، إنتاج، توزيع وظيفه الموارد البشرية، الوظيفة المالية. وبوجود هذه الوظائف وتكاملها مع بعضها تستطيع المؤسسة الوصول إلى إدارة موجوداتها المادية والبشرية والمالية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة.

تمهيد .

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .

المطلب الأول:الميزة التنافسية للمؤسسة .

المطلب الثاني:التنافسية.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز.

المبحث الثاني: خصائص ومحددات ودورة حياة الميزة التنافسية.

المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية ومراحل بناؤها وتحليل قواها.

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة (أ).

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكاليف.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال فيس الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ودفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يتحتم على المؤسسة العمل للبقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين وهو ما سنتطرق إليه في هذه الفصل حيث سندرس الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الجزء الأول ثم ما ومحدداتها في الجزء الثاني وفي الأخير سنتطرق على عنصر مهم جدا يدرس الميزة التنافسية وهو الجزء الثالث والذي بحثنا فيه عن استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الاقتصادية إلى اكتساب طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أما التنافسية فتعني قدرة المؤسسة على تصريف المنتجات والخدمات في الأسواق المحلية والدولية وبهذا نتطرق في هذا المبحث لدراسة الميزة التنافسية وتنافسيتها ومحدداتها من خلال المطالب وعناصرها.

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة .

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال فقد اختلفوا في الآراء وكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية وللحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية: " **compétitive advantage** "

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى **chambalin** سنة 1939 لكن يمكن إرجاعه إلى **selznick** سنة 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية حينما وصف **schendel** و **hofe** الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد وبعد ذلك جاء **DAY** سنة 1964 ثم **M. PORTER** سنة 1985 فوضعا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف إستراتيجية المتغير التابع وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية **DEFELLPI** و **REED** سنة 1990، ويعتبر مايكل بورتير " **PORTER** " أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتير الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تلحقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمناقص مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة⁽¹⁾ .

وعرفت الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين، وأشار **LIEU,** (2003:15) إلى أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق، يوضح (محسن والنجار

(1) عمار بو شناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تميتهها وتطوورها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص15.

الفصل الثاني -----الميزة التنافسية للمؤسسة

2004: 2) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال حقيقة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.⁽¹⁾

إن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها وبالتالي لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق على المنافسين الآخرين ومدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.⁽²⁾

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

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

(1) مصدر الميزة:

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يشمل نسبياً تقليدها ومحاكلتها من قبل الشركات المنافسة.
- ✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات ووطيدة مع العملاء، محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتنصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:
- ✓ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة من كبار العملاء.
- ✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة مع المعرفة المتخصصة ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل قابلة للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات⁽³⁾

(1) فيصل غازب عبد العزيز، عبد الله المطيلي: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص23.

(2) ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2010، ص194.

(3) عبد الرؤوف حجاج: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها، مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2006—2007، ص5.

(2) مصادر الميزة التنافسية التي تشكلها الشركة:

في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فغنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

(3) درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

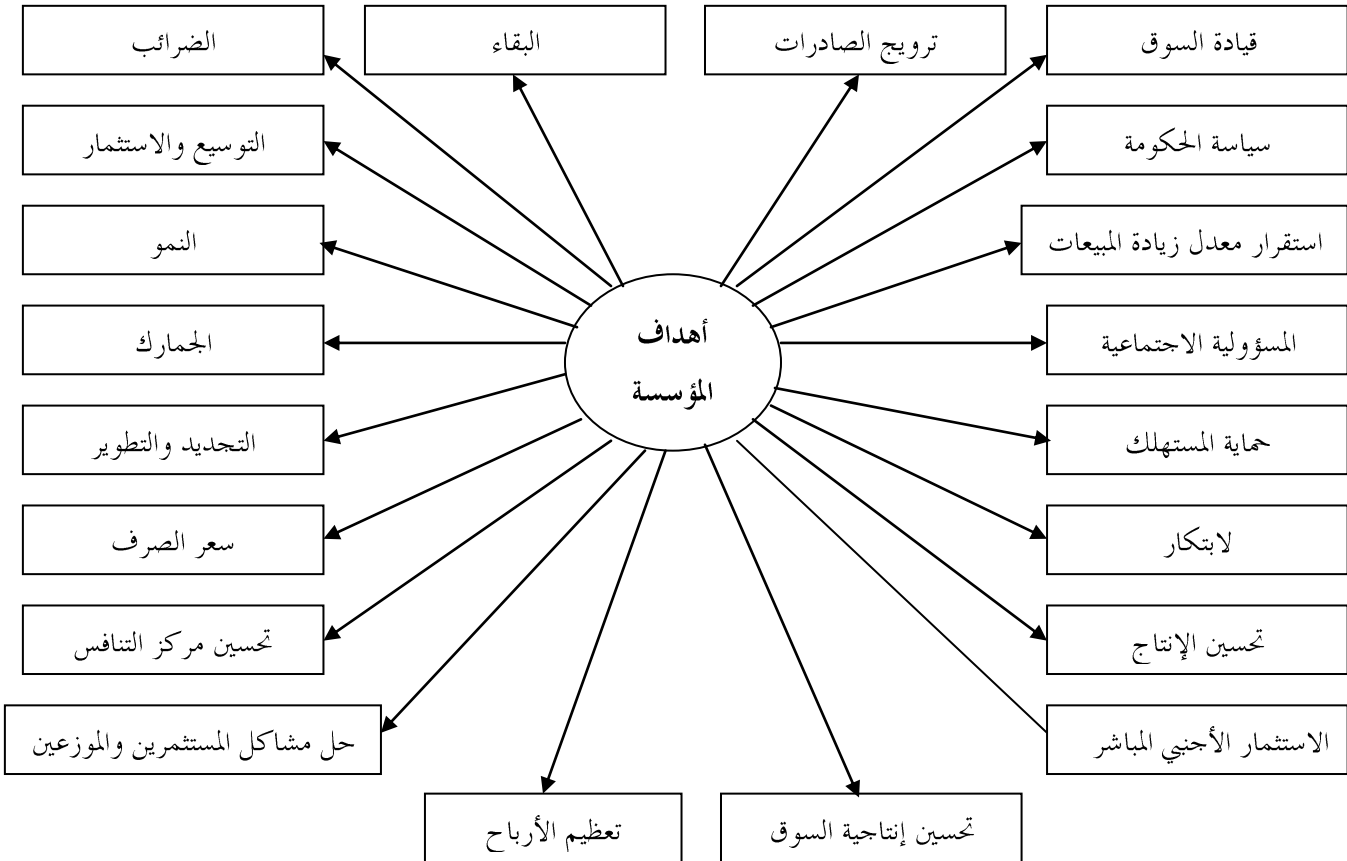
غن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك واكتشاف طرق جديدة ومن مرتبة مرتفعة⁽¹⁾.

ثالثا: أهداف المنافسة وقياسها.

1- أهداف المنافسة:

تهدف المنافسة الاقتصادية إلى تحقيق عدد من الأغراض والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.

شكل رقم 1-2: أهداف المؤسسة.



المصدر: فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2002، ص15.

(1) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، الإسكندرية، 1998، ص99.

2 - قياس المنافسة :

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق. إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب. بالنسبة للثنائية فعالية - إنتاجية نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها. و يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة. أما بالنسبة للإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها. يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية هذا من جهة، أما قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين نعتد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءاً، حيث نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

وتبعاً للنتائج تكون المؤسسة إما لها موقع جيد بين المنافسين أو تدفع للمؤسسة للعمل على تحسين أدائها ومن ثم تنمية تنافسها .

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغييرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط⁽¹⁾.

المطلب الثاني : التنافسية.

اختلفت وجهات نظر الباحثين وتجربة الممارسين في تحديد تعريف دقيق للتنافسية، وعلى هذا الأساس سنحاول إدراج بعض التعاريف بغية توضيح هذا المفهوم وبدورنا نتطرق لدراسة مستويات التنافسية والإشارة إلى العلاقة بين هذه المستويات ونتطرق لهذا حسب مضمون هذا المطلب .

1) سمية عائشة بوران: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 56، 60 .

أولاً : مفهوم التنافسية .

اختلفت وتعددت تعاريف التنافسية والتي سنذكر منها فيما يلي :

- **التعريف المسند على عوامل التنافسية :** يركز هذا التعريف على ثلاثة عوامل أساسية هي السعر والجودة والتكلفة ، وبالتالي فهم يعرفونها على أنها "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن".

- **التنافسية كسلوك :** في هذا الإطار ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.⁽¹⁾

كما يفرق "أحمد مصطفى" بين شقين لتعريف تنافسية المنظمة، الشق الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع. وكذا في الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل لاستباق أو مواكبة المتغيرات أو للاستجابة الفاعلة لها ومواكبتها ، أما الشق الثاني ، فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم.⁽²⁾

وفي نفس السياق ، يعرف "السلمي" الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة . كما تؤدي التنافسية أيضا معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين.⁽³⁾

ثانياً : أنواع التنافسية : تصنف التنافسية حسب معيارين .

• تنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة .

1_ تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه لا بد من اختيار معايير دالة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في أي وقت ما.

1 (عثمان بودحوش : تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة 20 أوت سكيكدة ، ص9.

2 (سامية لول : التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر 2007-2008، ص65.

3 (علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب ، 2001 ، ص101.

2_ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في المستوى نفسه من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة إضافية في كل المهتمويات.

• التنافسية وفق الزمن:

تمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

1_ التنافسية الملحوظة :

تخص هذه التنافسية فترة ما، أي تتعلق بتلك النتائج المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تنفصل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2_ القدرة التنافسية :

تتخص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال وتستند إلى مجموعة من المعايير منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف

ثالثا : مستويات التنافسية .

1 -على مستوى الدولة : ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة، ومن بين تلكم التعاريف المقدمة لها ما يلي⁽¹⁾ .

• **تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي :** يعرف التنافسية بأنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".

• **تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي :** يعرف التنافسية بأنها "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية".

• **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :** "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج قد تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية". كما يمكن عموماً تعريف تنافسية الدولة ككل : "بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها".

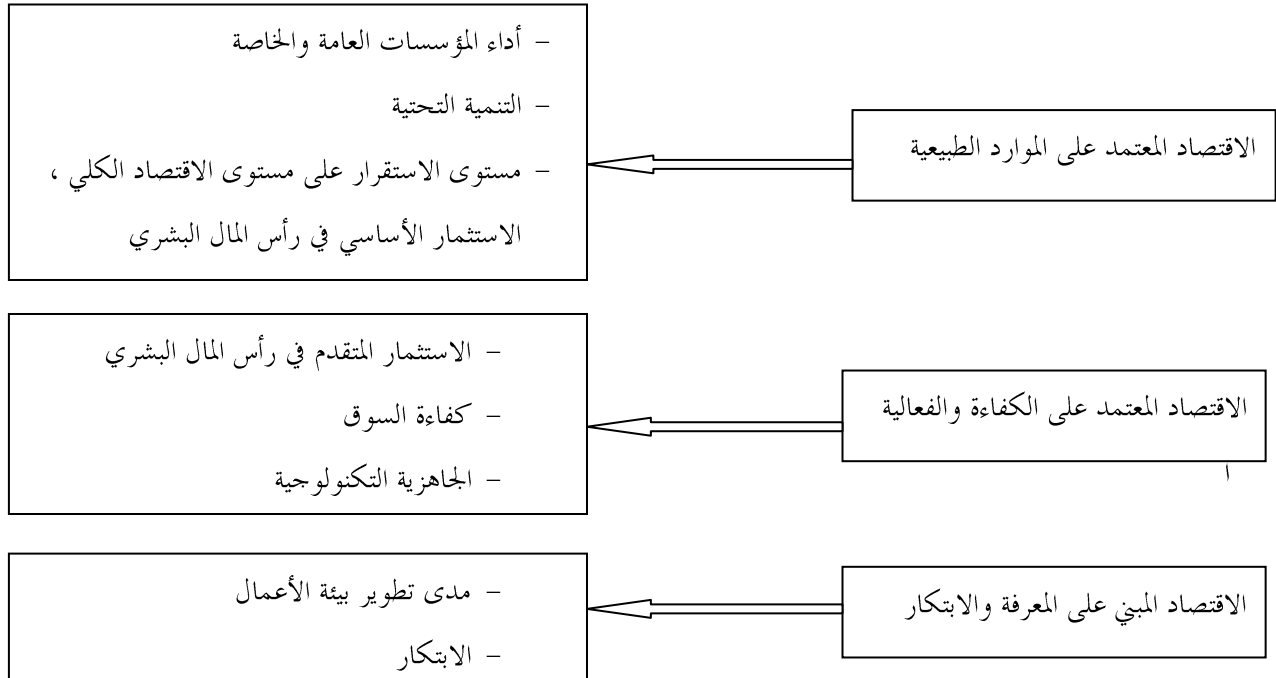
(1) كمال زريق وقاسي ياسين : تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والحكومات ، جامعة ورقلة 8-9 مارس ، 2005، ص20.

الفصل الثاني-----الميزة التنافسية للمؤسسة

- يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشر من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للدول ، وهو يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.
- ومن أجل تقييم وترتيب تنافسية الدول المشاركة والتي بلغ عددها 17 دولة في سنة 2005 تم استخدام مؤشرين : واحد خاص بالاقتصاد الكلي (مؤشر تنافسية النمو، والثاني خاص بالاقتصاد الجزئي (مؤشر تنافسية الأعمال).
- ولقد احتلت الجزائر المرتبة 77 من أصل 177 دولة، وهذا حسب مؤشر تنافسية النمو بعدما كانت قد احتلت في سنة 2004 المرتبة 71 من أصل 104 دولة .
- أما على الصعيد العالمي فقد احتلت فنلندا المرتبة الأولى عالميا وهذه للمرة الرابعة على التوالي ، ثم الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية .⁽¹⁾

يذكر أن المنهجية الجديدة التي تتعلق بتقرير التنافسية العالمي 2007/2006 تعتمد على مؤشر رئيسي (مؤشر التنافسية العالمي) ، إذ سيتم تصنيف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصاديات الدول وتنافسها وهي مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية ، مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية ومرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية ، مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: 02-02: المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي.



المصدر : تقرير التنافسية العالمي 2005-2006، المرجع السابق، ص3.

1 (تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005 ، ص4 على الموقع:

HTTP://WWW.COMPETITIVENESS.ORG.JO/ARABIC/FILES.GSR 2005.PDF تاريخ النصفح : 2013/03/25.

حيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الإنجاز لكل دولة ، وذلك حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي ، ويبنى مؤشر التنافسية العالمي على تسعة مؤشرات فرعية هي :

- أداء المؤسسات العامة والخاصة.
- البنية التحتية .
- مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي .
- الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري (أي الاستثمار في مراحل التعليم الأساسي والخدمات الصحية).
- الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري (الاستثمار في كم ونوعية التعليم العالي).
- الجاهزية التكنولوجية ومدى تطور بيئة الأعمال والابتكار كفاءة السوق .

2 - على مستوى قطاع الصناعة : عند الحديث عن قطاع صناعي معين ، فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك

في نفس النشاط الرئيسي ، ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج .

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها " ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة ، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة"⁽¹⁾.

ونقاس قافية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كذلك تقاس قافية قطاع مطاعي معين من خلال.

- الربحية الكلية للقطاع؛
- الميزان التجاري للقطاع
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة على مستويات ربحية وآفاق مشعة، و تشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس، والتوافق والانسجام، وهو ما يتيح تألقا وازدهارا على مستوى الصناعة ككل.

(1) عبد الرؤوف حجاج : مرجع سبق ذكره ص 09.

3 على مستوى المؤسسة: يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة ، بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا) .

ويمكن قياس تنافسيّة المؤسسة من خلال عدة مؤشرات ، منها :

- الربحية.
- تكلفة الصنع
- الإنتاجية الكلية للعوامل
- الحصة من السوق... الخ

رابعا: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة، القطاع، المؤسسة)، هي علاقة تكاملية حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة قافية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي ، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرقع ومستمر لدخل الفرد ، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.⁽¹⁾

المطلب الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسة .

أولا : مفهوم التميز .

يستند مفهوم التميز في إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يري المنظمة على أنها منظومة متكاملة، تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة ، وعليه فلتميزه و "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمؤسسة.

فالتميز غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي ن وهو مفهوم مبني من وجهين :

- انه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان .

(1) عبد الرؤوف حجاج : مرجع سابق ، ص 7،10.

- أن دلالاته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين .

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز. إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز، باعتباره الأداء الأحسن ، وسيلة لكسب الربح فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم.

ثانيا: صفات المؤسسة المتميزة .

من خلال الدراسة التي أجراها كل من **Tom Peters- Robert Waterman** على 62 مؤسسة أمريكية، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة، أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار، والتطوير في المنتجات.

لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي :

1 -تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود ، ورأس المال من الوقت يجب على المرؤولين أن يستثمروه بعناية كبيرة، فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة وتدفع الحركة للوصول إلى الهدف، والجديد هو أنه بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة.

2 -التقريب إلى الزبون : لقد نجحت المؤسسات محل الدراسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج، أي أن بداية المنتج تبدأ من عند المستهلك (رغباته)، المؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسباً.

3 -الاستقلالية وروح التجديد: بينت الدراسة بأن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال، حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها .

4 -تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم ، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأنه كلما كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح، فعندما يفقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض.

5 -التجمع حول قيم أساسية : إن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة، هي قدرة التنظيم بما على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار موهبتهم وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة، وتأثيرها في تصرفات العمال، إن المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسات، ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل.

6 -تقصر على ما تعرف لإنجازه : أظهرت الدراسة التي أجريت بان المؤسسات المعنية كانت تقويز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، كذلك يجب الإشارة إلى أن القيم تحتك من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي فإن المؤسسة التي تم شراؤها أو إدماجها تحمل قيم مختلفة عن قيم المؤسسة الأصلية، إذ يؤدي التوسع في النشاط إلى تشتت وانتشار موقع التنفيذ، إضافة إلى حجم الموارد رمادية س بشرية التي يحتاجها هذا التنوع والتوسع.

7 -عتم هيكل بسيطة وخفيفة : تبين من خلال الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفي، حيث كانت تتسم بالبساطة، والإداريون في القمة عددهم قليل.

فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف سريعة التغير في محيطها، وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة، كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك، كما يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة.

8 -الربط بين صفة الجدية والليونة: تتنع المؤسسات محل الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت، حيث نجدها من ناحية أنها تتوك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدها عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها، هذه الصفات ليست غريبة ولا جديدة بل أن بعضها تكاد تكون معروفة وقديمة.

إن الوصول إلى هذه المزايا الثمانية كانت نتيجة البحث عن مشاكل الفعلية في المؤسسات الأمريكية، خاصة فيما يتعلق بالارتباط بين الإستراتيجية، الهيكل وفعالية الإدارة.⁽¹⁾

ثالثا : أهداف التمييز .

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها :

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .

(1) عبد الرؤوف حجاج: مرجع سابق، ص 10، 14.

- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة .تحسين نوعية المخرجات .
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.ش<
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل

رابعا : إمكانيات التمييز التنافسي.

الشكل رقم (3-2) : البيانات الإستراتيجية حسب نموذج BCG2.

		الميزة التنافسية	
		ضعيفة	قوية
إمكانيات التمييز التنافسي	كثيرة محدودة	وضعية معبرة	إستراتيجية التخصص
		وضعية مأزق	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

المصدر : عيسى حيرش : الإدارة الإستراتيجية ، ص144.

إذا كانت إمكانية التمييز محدودة وتؤدي إلى ميزة تنافسية قوية ، في هذه الحالة تكون إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف هي الإستراتيجية المناسبة إذا كانت إمكانيات التمييز محدودة ولا تؤدي إلى ظهور ميزة تنافسية ضعيفة فالمؤسسة في مأزق أي في بيئة أكثر ما تشبه بالطريق المسدود .

مما يلاحظ أن النموذج الثاني BCG يأتي ليكمل النموذج الأول.بمصح أنواع البيئات التي قد تنشط فيها المؤسسة ، فهذا النموذج لا يعوض السابق ولا يلغيه بل يكمله لتغطية نقص ملحوظ في النموذج الأول وهو كما رأينا عدم الاهتمام بالبيئة (1).

خامسا: أهمية التمييز .

تظهر تلك الأهمية من خلال التالي:

1- بالنسبة للمنتج (الشركة) :

– السيطرة على السوق: يهدف كل منتج (الشركة) للحصول على أكبر نصيب ممكن من الطلب على منتجاته ، مما يؤدي إلى التقليل في النفقات والزيادة في الأرباح والتخطيط السليم لتوفير مستلزمات الإنتاج، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تمييز منتجاته على المنتجات الأخرى ، وإثارة الطلب عليها عن طريق الوسائل المختلفة لترويج.

(1) عيسى حيرش : الإدارة الإستراتيجية ، دار الوراق ، عمان ، الطبعة الأولى، 2011، ص144.

الفصل الثاني -----الميزة التنافسية للمؤسسة

– استمرار الاتصال بين المنتج (الشركة) والزبون والمستهلك الأجير أو المشتري: يعتبر تمييز المنتجات من أهم الشروط اللازمة لقيام المنتج بجميع مسؤولياته نحو الزبون أو المستهلك أو المشتري بالنسبة لمنتجاته و استمرار الاتصال بينهما مثل :

• ضمان توفير المنتجات خلال فترة زمنية من الزمن.

• تقديم الصيانة والإصلاح خلال فترة زمنية معينة .

– الحرية في التسعير : يؤدي تمييز المنتجات التي تقوم شركة معينة بإنتاجها بالنسبة للمنتجات الأخرى ، وإقناع الزبائن عن طريق الترويج لها بأنها أفضل من غيرها من المنتجات الأخرى المنافسة ، مما يؤدي إلى تفضيل الزبون لهذه المنتجات والإقبال على شرائها حتى لو كان سعرها مرتفع مقارنة بغيرها من السلع المنافسة ، كذلك يؤدي التمييز إلى قلة حدوث التغيرات في الأسعار وقد أوضحت العديد من الدراسات أن أسعار المنتجات المميزة أكثر استقرارا من أسعار المنتجات الغير مميزة.

– حماية المنتجات والشركات : يؤدي تمييز المنتجات إلى حمايتها من التزييف أو التقليد بالإضافة إلى حرص الشركات على سمعتها عن طريق الاهتمام بمراقبة جودة الإنتاج ونظافته وخلوه من العيوب الفنية وهذا بدوره يحمي الزبون والمستهلك الأخير .

2- أهمية التمييز بالنسبة للزبون :

– تحقق أدوات التمييز حماية للزبون من حيث تعريفه بمصدر إنتاج المنتج وضمان الحصول على مستوى معين من الجودة.

– تسهل عملية التعرف على المنتجات التي يرغب الزبون في شرائها والحصول عليها من الأماكن التي تباع فيها .

– يؤدي تمييز المنتجات إلى التنافس بين المنتجين، وكذلك تطوير المنتجات بشكل مستمر، وهذا كله في مصلحة الزبون، وأخيرا فإن أدوات التمييز بمثابة أسلوب للتفاهم والتعرف على المنتجات بين كل من الشركة والزبائن والمستهلك الأخير.

– كذلك عملية التمييز تهدف إلى تعريف الزبون بمصدر إنتاج المنتج وبالتالي يؤدي إل طمأنته وحصوله على مستوى معين من الجودة ، ولما كان نص هو الاتجاه العام الذي يشكل القاعدة الأساسية لنجاح الشركات لأنه يجتذب الارتباط بالزبون وبدأت تدرك هذه الشركات بأن الزبون هو النقطة المحورية الحقيقية لأي نشاط مؤسسي وأصبح في النهاية هو الرئيس الأعلى الحقيقي للمؤسسة ، فنجد في الماضي كان التركيز على تسويق السلع.⁽¹⁾

1) عاصم فايز الزعائن : الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 20-21.

المبحث الثاني : خصائص ومحددات الميزة التنافسية .

الميزة التنافسية تمثل الهدف الأول والأقوى للمؤسسات الاقتصادية ، وتشكل في الواقع المحور الأساسي وذلك من خلال عدة خصائص تميزها ومحددات تقوم عليها ، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب شاملة للمضمون .

المطلب الأول : خصائص الميزة التنافسية .

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول عن مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها ، فالميزة التنافسية لا تنتهي بقدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه .

وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين .

ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية كما يلي:

- 1- إن الميزة التنافسية نسبية وتحقق بالمقارنة مع المنافسين وهي ليست مطلقة .
- 2- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة .
- 3- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- 4- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما .
- 5- يجب أن يكون لها دور في التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة من منتجات (سلع، خدمات) وتحفزهم للشراء منها .
- 6- تحقيق الميزة التنافسية لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

وتشير الدراسات أن الميزة التنافسية قلما تتحقق من عمل نشاط محدد، فالمنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيعيه فعالة فقط. في الواقع هذه الأنواع من الميزات التنافسية التي يسهل تقليدها من قبل الشركات المنافسة لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة، ففي الواقع الميزة التنافسية المستدامة تأتي من منظومة النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض، هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز عمل أو نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة .⁽¹⁾

- 7- تبني على اختلاف وليس على تشابه .

(1) عاصم فايز الزعانين : مرجع سبق ذكره ، ص15.

8- يتم تأسيسها على المدى الطويل ، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .⁽¹⁾

9- تشتق من حاجات ورغبات الزبون .

10- تقدم الملائمة الفردية بين موارد المنظمة والفرص البيئية .⁽²⁾

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية .

امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي ، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها على الاستمرار ، فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية للمؤسسة ؟⁽³⁾

- صنف الكاتب "بورتر BORTER" العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسية تتمثل في :

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها .
- ظروف العمل من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته وأمنائه .
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة ومدى وجودها .
- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية .

فالمراد بالمحدد الأول هو مدى وفرة وملائمة وسهولة وصول المؤسسة لعوامل الإنتاج ذلك أن التزويد بهذه العوامل والتسيير الحسن لها يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية

أما المحدد الثاني المتمثل في الطلب من حيث حجمه، أهميته ن نموه تأثيراته وأمنائه فكلما ارتفع الطلب كلما أدى ذلك بالمؤسسة إلى تصريف منتجاتها، وبالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي على تحسين قدرتها التنافسية باعتبار أن الربحية احد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تنافسية المؤسسة .

وفيما يخص المحدد الثالث فيتم عن طريق التكنولوجيا والمشاركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء ، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية وبالتالي تسهم في رفع معدل الابتكار والتحسين مما يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية .

1) صورية معموري، الشيخ بحيرة : محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، ص3.

2) وهيبه داسي : دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ، مجلة الباحث عدد 11-2012 ن جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص168.

3) عمرصقر: العولمة وقضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص93.

الفصل الثاني -----الميزة التنافسية للمؤسسة

فيما يتعلق بالحدد الرابع حيث تكفل الدول الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الإستراتيجيات والممارسات الإدارية وشكل الهيئات ، وعن طريق تحديد الأهداف بفرز رغبة الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتحديد ، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال الهياكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية .⁽¹⁾

وبالإضافة إلى هذه المحددات الرئيسية يضيف "بورتر" محددان مساعدان ومكملان يتمثلان في :⁽²⁾

✓ دور الصدفة أو الحظ .

✓ دور الحكومة من خلال سياساتها المختلفة مثل السياسات المالية والنقدية ، سياسات الاستثمار وهيئة المناخ الاستثماري وسياسات تعزيز القدرات ، التكنولوجيا الذاتية .

والخاصية الهامة لمحددات الميزة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل هذه المحددات مع بعضها البعض ، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى⁽³⁾ وكلما استوفت جميع هذه المحددات وجاءت مواتية كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة ، ونجحت في المنافسة العالمية .

ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها ، وبالتالي تحديد نقاط كل من الضعف والقوة ومقدرة هذا النشاط على المنافسة بقصد العمل على معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها ، والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها ووصولاً إلى تطوير القدرة التنافسية لذلك النشاط .⁽⁴⁾

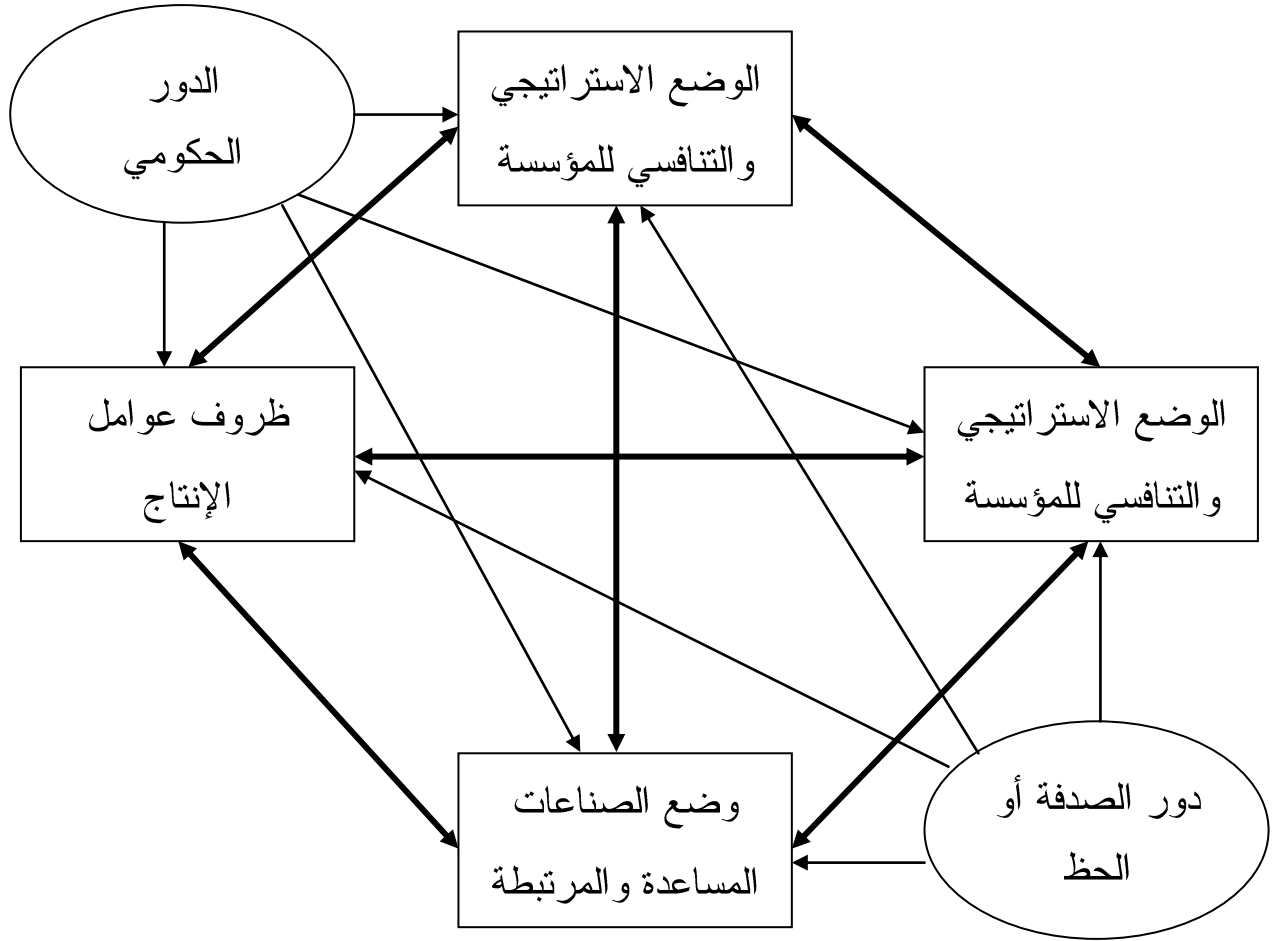
والشكل التالي يبين من خلاله "بورتر" طبيعة العلاقة بين المحددات الأساسية ودور الحكومة المؤثر على عمل هاته المحددات.

1) وصاف سعدي ، محمد قويدري: مذكرات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، حانفي 2004، جامعة باتنة الجزائر، ص121.

2) يحي لخضر : دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006 – 2007، ص59.

3) المرجع نفسه : الصفحة نفسها .

4) كمال رزق : مرجع سبق ذكره، ص 107.



المصدر : يحيى الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية و مراحل بناؤها .

من الملاحظ أن كثيرا من الأشياء في هذه الدنيا تظمر ثم تكبر فتتمو ثم تقوى فتتضح ثم تضعف فتزول، وانطلاقا من هذا ومن خلال الدراسات برزت دورة حياة الميزة التنافسية وتم بناؤها من خلال عدة مراحل .

أولا: دورة الحياة الميزة التنافسية.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون⁽¹⁾:

- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين .

- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها .

- مستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .

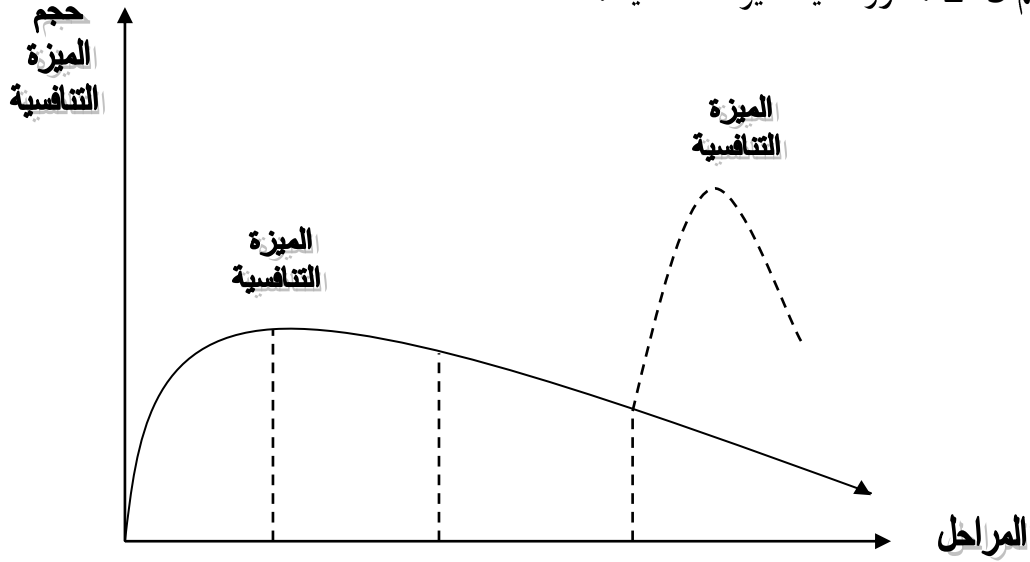
(1) جمال الدين محمد مرسي وآخرون : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24.

الفصل الثاني ------الميزة التنافسية للمؤسسة

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلاية الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع⁽¹⁾ ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة كما يبينه الشكل التالي وهذه المراحل متمثلة في⁽²⁾:

- 1 مرحلة التقديم :** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي . وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر .
- 2 -مرحلة التثبيت :** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها .
- 3 -مرحلة التقليد :** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها .
- 4 -مرحلة الضرورة :** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

شكل رقم 5-2 : دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر : نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 86.

(1) سمية بوران: مرجع سبق ذكره ، ص 75.

(2) عمار بوشناق : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 28.

ثانيا : مراحل بناء الميزة التنافسية .

اقترح "بورتر" ثلاثة مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية وهي كالاتي ⁽¹⁾:

- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة : تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس(نموذج "بورتر" للقوى التنافسية ، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق فيس ذلك القطاع ، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط القوى ، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط .
- إقرار الإستراتيجية التنافسية : يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز ، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها .
- تطبيق الإستراتيجية التنافسية : يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة ، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة .

1) حسن علي الزغي : نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005، ص 142-143.

المبحث الثالث : استراتيجيات الميزة للمؤسسة الاقتصادية .

الإستراتيجيات العامة في التنافس تشمل قيادة التكلفة والتميز وأخيرا التركيز فالأساس القوي التي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية ، وتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل) ، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يحقق سعرا أعلى (مقابل التمييز) ، أما بالنسبة للسوق المستهدف وتقديم الميزة له ، فقد يكون مجمع الصناعة ككل أو قطاعا سويا معنا ، وامتداد ليقبل قوى التنافس الخمس في الصناعة ، فقد اقترح ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس⁽¹⁾ (**generic stratégies**) بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة فلترطق إلى هذه الإستراتيجيات بتخصيص ثلاث مطالب لدراستها ، كل مطلب يدرس إستراتيجية معينة على النحو التالي في هذا المبحث :

المطلب الأول : إستراتيجية القيادة في التكاليف .

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها ، بحيث يمكن بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح .

أولا : تعريف إستراتيجية القيادة في التكاليف .

«معناه قدرة المنظمة على تصميم و تصنيع و تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات»⁽²⁾ المنافسة وهناك دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: حوافز إقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.⁽³⁾ على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين ، ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تملك هذه المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفصيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتحقيق هامش ربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.⁽⁴⁾

ثانيا : طرق تحقيق تكلفة أقل .

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الرواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجواء هذه الحضارة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى .

(1) نبيل مرسي خليل : مرجع سابق ، ص 111.

(2) أحمد سليم ، نبيل مرسي : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 104.

(3) عبد السلام أبو قحف : الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 226.

(4) تامر البكري : مرجع سبق ذكره ، ص 128.

- محاولة تقييم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه .
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة .
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج .
- استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج .
- الاستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة .
- تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك .
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا .
- تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد.⁽¹⁾

ثالثا : مزايا إستراتيجية خفض التكلفة .

- فيما يتعلق بالمنافسين : فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- فيما يتعلق بالمشتريات : فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .
- فيما يتعلق بالموردين : فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق ، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا ، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين .
- أما الداخولون الجدد : تحتل المعقود. تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة الاحتفاظ بهذه الميزة .
- المنتجات البديلة : إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق ، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة .⁽²⁾

رابعا : عيوب إستراتيجية خفض التكاليف .

- وكما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها تنطوي على عيوب من أهمها :
- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل .

1) عبد العزيز صالح بن حيتور : الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان، 2007، ص 228.

2) عبد الرؤوف حجاج : مرجع سابق ، ص 57-58.

- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر .

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية .⁽¹⁾

المطلب الثاني : إستراتيجية التميز .

تعين على المؤسسة لكي تبني إستراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق بشكل عام يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز فبفضل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تحقق المؤسسة ميزة التميز .

أولا : تعريف إستراتيجية التميز :

وتعني إستراتيجية التميز أو الاختلاف "تميز منتجات وخدمات المنظمة، واختلافها عما يقدمه المنافسون " وكمثال عن ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج ، جودة متميزة ، تصميم هندسي ، سمعة طيبة ... إلخ .⁽²⁾

تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال منها ما يلي: التصميم مثل شركة رولزرويس للسيارات ، الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا) خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز على سبيل المثال) ، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتر بيلر للمعدات التقليدية مثلا) ، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروبي الكوكاكولا والبيبي كولا) .⁽³⁾

وينبغي أن ينظر إلى التميز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليضمن كل شيء بالمنتج ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدتها الزبون من المنتج ، وعليه فإن تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج ، في طريقة تسويق المنتج ، في توزيع أو نظام تسليم المنتج للعميل ، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق .⁽⁴⁾

ثانيا : متطلبات تحقيق إستراتيجية التميز .

إن التميز لن يتحقق إلا بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل ، بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والحفاظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر إلى الأداء كمفهوم متغير الأبعاد ، وعليه فالمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد

1) نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 110.

2) علي السلمي : مرجع سابق، ص 105.

3) عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 58.

4) عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد، مكتبة الذاكرة، 2004، ص 56.

الفصل الثاني -----الميزة التنافسية للمؤسسة

الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ، ولكن أيضا الجودة التي تؤدي عملهم. بمعنى مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة.

ثالثا : السمات الأساسية لتحقيق إستراتيجية التمييز في خدمة الزبائن :

إن تحقيق إستراتيجية التمييز ليس مجرد أمنية ذاتية أو شعار تردده الإدارة أو العاملين في المؤسسة ، لكنه يعتبر نتاج جهد واعي وسعي دؤوب لتحقيق الأفضل من منظور الزبون بحيث تبدأ رحلة التمييز في خدمة الزبون من قمة التنظيم ، أي من الإدارة التي تحدد رسالة وأهداف المؤسسة بحيث تشير إلى أهمية وجود ست متطلبات أساسية لتحقيق الزيادة في خدمة الزبون والتي نعرضها على النحو التالي:⁽¹⁾

أ - خلق الرؤية التي تعكس أهمية الزبون : حيث يقصد بالرؤية المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها ، كما أن الرؤية تستمد أهميتها من تركيزها على مجالات النشاط الحالية والمستقبلية ونوعية احتياجات الزبائن التي تسعى إلى إشباعها ، والمداخل المميزة لتحقيق ذلك وعلى العموم فإن تحديد الرؤية أو الرسالة يتطلب تعريف طبيعة عمل المؤسسة ، تحديد الأسواق أو الشرائح التي تخدمها وكذا المبادئ والقيم التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه زبائنها .

ب - وجود ثقافة تنظيمية تدعم خدمة الزبائن : تمتلك كل مؤسسة ثقافتها المميزة ، وتعرف الثقافة بأنها "مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غاياته الأساسية وكيفية أداء المهام ومداخل التصدي للمشكلات وأساليب اتخاذ القرارات ، وماهية الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصال والقيم والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة ، هذا وتوجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل الزبون دائما على حق ، الزبون هو الملك ، ... إلخ ، وعليه فإن تحقيق التمييز في خدمة الزبائن يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي ، بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا ليس فقط للزبائن بل للعاملين أيضا .

ج - وجود تعهد أو التزام إداري نحو خدمة الزبائن : إن أكبر عائق لتقديم خدمة جيدة أو تطوير مستوى الخدمات الحالية ، إنما يتمثل في الإدعاءات بالابتكار والتحسين قولا دون أن يترجم ذلك في شكل إجراءات واقعية يلمسها الزبون ويعبر عن رضاه عنها ، ويساعد وجود التزام إداري نحو خدمة الزبائن في تحقيق المزايا التالية :

• وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة .

• تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي للعاملين استخدامها في خدمة الزبائن .

(1) علي عبد الله : الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 23.

الفصل الثاني -----الميزة التنافسية للمؤسسة

- ترسيخ المصادقية لدى العاملين وإشعارهم بجدith الإدارة في تحويل فلسفة خدمة الزبائن إلى واقع ملموس .
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للزبائن .
- تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمار قدراتهم الكامنة لمساعدة مبادرات تطوير الخدمة .

د - وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين : تحتل عملية معايير الخدمة المتميزة للزبائن أهمية خاصة في إستراتيجيات الزيادة في الخدمة ، حيث تساعد في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس ، وبصفة عامة يجب أن تعكس المعايير المطبقة توقعات الزبائن للخدمة ، ومن تم الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء ، أو الذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء .

هذا وتبرز أهمية وضع معايير للخدمة فيما يلي :

- ضمان التزام المؤسسة بتقديم مستويات جيدة من الخدمة .
- مجارة أو التفوق على المنافسين مما يدعم الصورة الذهنية والمركز التنافسي للمؤسسة .
- ترك انطباع جيد لدى الزبائن بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق توقعاتهم وورغباتهم .
- إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة ومعرفة فرص التطوير والتحسين فيها .
- المساعدة في رفع معنويات العاملين ، حيث أن تحقيق المعايير يعني المكافأة وتدعيم أنماط السلوك الحالية لتقديم الخدمة .

و -انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات : تؤكد نتائج عديدة من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار والتوظيف ، حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميز للوظيفة .

ي العمل الجماعي وسيادة روح الفريق : تستند المؤسسات الرائدة في كافة المجالات تقريبا على العمل الجماعي في تحقيق مستويات متميزة من الأداء حيث أو الجودة أو تحقيق التكلفة ، وتستند فكرة العمل الجماعي إلى تأكيد المبادرة والاتصالات المفتوحة وتحمل المسؤولية والثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفية المختلفة أو التعامل مع المشاكل التي تعوق الأداء .⁽¹⁾

(1) جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر : دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 151، 169.

رابعا : أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول :

1 -التمييز على أساس التفوق التقني .

2 -التمييز على أساس الجودة .

3 -التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .

4 -التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه .

كقاعدة هامة : يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :

-تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون .

-يقدر الزبون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتيح نفس إستراتيجية التمييز⁽¹⁾.

خامسا : يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :

1 شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .

2 تكثيف مجهودات البحوث والتطوير اتجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل ، وزيادة استخدامات المنتج ، تنوع تشكيلة الإنتاج ، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل ، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

3 مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج .

4 التركيز على عدم وجود أي عيوب تصحيح ، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية ، صيانة استخدامات مرنة للمنتج ، وأخيرا جودة المنتج .

5 نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة .

6 أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة الزبون والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للزبون ، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل ، معلومات أكثر للزبون على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات .

(1) عاصم فايز الزعانين : مرجع سبق ذكره، ص 10.

7 قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أوله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث (جودة أعلى ، خصائص خاصة بالمنتج ، خدمات ما بعد البيع ، وغيرها) ، وتميز المؤسسة عن منافسيها " عند ما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها " .

المطلب الثاني : إستراتيجية التركيز .

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل : المنتجات ، الزبائن ، الأسواق (جغرافيا) فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله .

أولا : تعريف إستراتيجية التركيز .

تعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية الحاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن .⁽¹⁾

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته ، وتسند قيمة هذه الإستراتيجية إلى الاعتقاد بأن وحدة العمل الإستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصر الربحية والحصة السوقية الإجمالية.⁽²⁾

ثانيا : شروط إستراتيجية التركيز .

يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم ، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية وأن تتضمن قادرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع ، فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأنجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين ، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي التالي :

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع .
- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون .
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة .
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف ن فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على تنمية المنافسين .⁽³⁾

(1) زكية مقري : نحو تفكير جديد إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (مكتبة الأوراس بياتنة ووحدات قارورات الغاز بياتنة)، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008، ص 76.

(2) عاصم فايز الرعائين : مرجع سابق، ص 9.

(3) عبد العزيز : مرجع سابق، ص 230.

ثالثا : أسباب تحقيق إستراتيجية التركيز .

في حالة اختيارها إستراتيجية التركيز يجب على المؤسسة ألا تركز على السوق كلها ، ولكن على جزء من هذه السوق ، حيث تستطيع الاستفادة فيها من مزايا تنافسية معينة ، تأتي إستراتيجية التركيز نتيجة للقرارات أو الأسباب التالية :

- إما نتيجة لتفادي المؤسسة الدخول في الصراع التنافسي مع مؤسسات أخرى قد تكون أقوى .
- أما نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على شريحة معينة من المستهلكين كذوي الدخل العالي جدا أو ذوي الدخل المنخفض جدا .

ومهما كان سبب التركيز فإن المؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن وكر ولذا تسمى أيضا هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الوكر ، ليست إستراتيجية التركيز (الوكر) بالإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها في كل وقت ، وإنما يمكن الاعتماد عليها فقط ما لم يجذب مجال نشاط المؤسسة المنافسين الأقوياء أو ما لم تكون السوق كبيرة .⁽¹⁾

رابعا : مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز .

تتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية استخدامها دون الحاجة إلى مواد كثيرة بمخاطر محدودة فالموارد لا يتم توزيعها على مجالات متعددة .

ومن عيوب هذه الإستراتيجية: وضع كل الجهود والموارد في مجال أعمال واحدة وهذا يعرض المنظمة إلى خطر شديد وخاصة إذا ما تقلص الطلب على منتجها أو حدث في تغيير اتجاهات السوق .⁽²⁾

(1) عيسى حيرش : مرجع سابق، ص 230.

(2) محمود جاسم محمد الصميدعي : إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 110 - 111.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها ، حيث استنتجنا أن الميزة التنافسية تعتمد في هذه المعايير على مصدر الميزة من مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ومنخفضة والمصادر التي تمتلكها الشركة ، ومن حيث درجة التحسين والتجديد المستمر وذلك للسير نحو بناء مزايا جديدة . كما تطرقنا لقياس التنافسية الذي يكون من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين ، أما فيما يخص أسس بناء الميزة التنافسية فتمثلت في كل من الكفاءة والجودة والتجديد بالإضافة الاهتمام بحاجات الزبون وتعد هذه الأسس نتائج الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت الميزة التنافسية أكثر استمرارية.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة خصائص ومحددات الميزة التنافسية وذلك بتحديد الميزة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة ونطاقها وتم ذلك من خلال مراحل بناء الميزة التنافسية.

كما تناولنا كذلك استراتيجيات الميزة التنافسية من قيادة التكلفة والتميز والتركيز وذكرنا بأنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال المنتج المتميز ، فإن التكلفة المنخفضة لا تقل أهمية عنه في ذلك .

تمهيد

المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية و أثر تطوير المؤسسة عليها.

المطلب الأول: المصادر الداخلية.

المطلب الثاني: المصادر الخارجية.

المطلب الثالث: أثر تطوير المؤسسة على الميزة التنافسية (كمصدر حديث).

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بناؤها ودور

الإدارة الإستراتيجية في تنميتها

المبحث الثالث: عوامل تنمية الميزة التنافسية

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية

المطلب الثاني: دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية

المطلب الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية وتمس الأنشطة التي تقوم بها كالمنتجات والخدمات بأنواعها الأساسية والمكملة وكيفية الإنتاج والتنظيم والأنشطة التسويقية... الخ، وهناك عدة مؤلفين قد قاموا بتحديد مصادرها والذين اعتبروها إما أن تكون داخلية أو خارجية، فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، أما الميزة التنافسية الداخلية فتعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة أو تسير المنتج، وهنا ما سنتناوله في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنقوم بدراسة عامة حول الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ودور الإدارة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية من موارد بشرية، وبقظة وإبداع تكنولوجي.

المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية وأساليب تطويرها وتجديدها.

إن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية متعددة وفي هذا الإطار أرجع بعض الكتاب ومنهم **jean jack** **ques lambin** الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وخارجية، وهو ما سنقوم بشرحه في هذا الجزء.⁽¹⁾

المطلب الأول: المصادر الداخلية.

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية والذي يرجع إلى نظرية الموارد، التي ترجع أصولها إلى الاقتصاد **penrose** الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لما لها من خصائص إستراتيجية ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها.

إن لكل نظرية فرضيات، مرتكزات وشروط، كذلك أنها تخلوا من الانتقادات.⁽²⁾

أولاً: فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها.

1- الفرضيات: تركز هذه النظرية على فرضيتين هما:

- **التباين النسبي للموارد:** يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبياً.
- **الحركة النسبية للموارد:** أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة وما يدع استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى، لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة.⁽³⁾

2- مرتكزات تطبيقها: يرتكز تطبيق هذه النظرية أساساً على:⁽⁴⁾

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، البشرية).
- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد .
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عن كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.
- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

1) عبد الرؤوف حجاج: مرجع سبق ذكره، ص 50 .

2) عبد الملوك مرهودة: الفكر الإستراتيجي التيسيري من **swat** إلى نظرية الإستراتيجية" مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد رقم 04، ماي 2003، ص 116.

3) عبد الرؤوف حجاج: مرجع سبق ذكره، ص 50 .

4) عبد الملوك مرهودة: مرجع سبق ذكره، ص 116 .

ثانيا: تصنيف موارد المؤسسة: (1)

1-الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المالية في المؤسسة ومنها:

- **الموارد الأولية:** وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) وتظهر أهمية الموارد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد.

أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة الجيدة وكذلك في الوقت اللازم، كذلك يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها.

ولهذا فكلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة (2)

- **معدات الإنتاج:** وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة.

- **الموارد المالية:** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية، ومعدات الإنتاج فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة، أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالا متعددة أو الاثنان معا.

وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية، فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية إذن يتبين لنا أن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها، وبالتالي على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعا. (3)

2-الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، المعرفة، وفيما يلي

شرح لهذه الموارد. (4)

- **الجودة:** يشمل مفهوم الجودة على عدة تعاريف يركز كل منها على جانب معين، فهناك من يعتبر مواصفات المنتج

أو الخدمة هي الأساس في تعريفها حيث يعرفها "بستر فيله" على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك،

(1) رضا صاحب علي وسنان كاظم الموسمي: وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر الأردن، 2001، ص 92 .

(2) عبد الملوك مرهودة، مرجع سبق ذكره: ص 116 .

(3) رضا طاحب: مرجع سبق ذكره: ص 92 .

(4) حجاج عبد الرؤوف: مرجع سبق ذكره، ص 52 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل: الأمن الإتاحة، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة.⁽¹⁾

ويتطلب تحقيق الجودة في هذه الحالة تحديد المواصفات المطلوبة من العميل مسبقاً للإجابة عنها بصورة مطابقة، فالجودة أصبحت لا تعني المنتج أو الخدمة، ذات الخطأ صفر إنما هي الإجابة على احتياجات العميل كما يطلبها وبالشكل الذي يناسبه،

- ويعرفها قاموس "oxford" أنها درجة التميز أو الأفضلية.
- ويرى crosby (1979): أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات.

—أبعاد الجودة:⁽²⁾

جدول رقم (1-3) : أبعاد الجودة .

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد
الأداء performance	—الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة في حالة جهاز التلفزيون
المظهر features	—الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون
المعولية reliability	—احتمالية استمرارية المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطوال تلك الفترة
المتانة durability	—مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له
الجمالية esthétiques	—كيف يبدو ومظهر مذاقه، رائحته...
القابلية للخدمة serviceability	—مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

المصدر: من إعداد الطالبات .

1) وسيلة حمداوي : الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الجهوية قسنطينة، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 14 .
2) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية 2008، ص 3، 2، 37.

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

للاختلاف بين السلع والخدمات فإن الأبعاد السابقة للجودة قد لا يمكن استخدامها لجودة الخدمة، يوضح الجدول أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة بما ينسجم مع طبيعة الخدمة المتمثل في عدم الملموسية وغيرها من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية.⁽¹⁾

أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة:

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم. وبما أن الجودة هي المحور والأساس التي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك الأهمية الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الكل وهذا ما سنحاول إثباته.

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينهما وبين بعض مؤشرات التنافسية.

أ-العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق مما يساهم في زيادة أرباحها.

ب-العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير حيث أثبتت الدراسات أنها ليست هي المسؤولة على ارتفاع تكاليفها هي اللاحقة إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.⁽²⁾

ج-العلاقة بين الجودة والأرباح:

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعد على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

(1) مرجع سابق: ص 37 .

(2) حميد قرومي ، وعيل ميلود: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإبرو Iso في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة البويرة، الجزائر، ص 1,3.

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

د-العلاقة بين الجودة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسة: تعتبر الجودة عامل لنجاح الاستراتيجيات التنافسية

الأساسية الثلاث التي اقترحها **M. porter** والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز فعلى الرغم في الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك فإذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري، والتقني... الخ ففي ظل محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على الجودة الشاملة هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسيرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع أو الخدمات مع رغبات الزبائن والمستهلكين.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (J A T) والإنتاج بكمية قليلة والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء (zéro défaut) واليد العاملة التخزين (zéro stach) وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق جودة عالية ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة.

نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة باعتبارها وسيلة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمنين للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة لذلك لا بد من تكييف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.⁽¹⁾

المعلومات: بما أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية، فإن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات...) كما يمكن أن تكون من مصدر خارجي، أي من عند المنافسين، الموردين، العملاء... إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في حياة المؤسسات وقد أصبح الحصول على المعلومات تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات، ومعالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسيتها والحصول على ميزة تنافسية.

(1) المرجع سابق: ص 8,6 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

أ-التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل: يمكن شرح كل منها فيما يلي :

التكنولوجيا: تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تضع الفرق بين المؤسسات وبالتالي الحصول على ميزة

تنافسية حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف:

1-التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين

المنافسين⁽¹⁾.

2-التكنولوجيا المحورية: وهي تضع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

3-التكنولوجية الناشئة: والتي هي مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

وبالتالي تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على

تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

معرفة طريقة العمل: تأتي نتيجة التجربة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان مقارنة مع

المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية.⁽²⁾

1-المعرفة: من الصعب تقديم تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها حيث يرى كل من

A. Tellier & T lalilier « بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة

على مستوى المؤسسة⁽³⁾ فالمعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبحيرة الخبر التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج

الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق

والمعايير وبعبارة صريحة أكثر أنها معرفة تكيف⁽⁴⁾.

وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها كما يأتي.⁽⁵⁾

المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة مثل

العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب صناعة معينة.

(1) سيد محمد جاد: إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، 1998، ص 320 .

(2) مرجع سابق، ص 320 .

(3)عبد الرؤوف حجاج : مرجع سابق، ص 54 .

(4) عبد الستار العلي، عمار قديليجي: مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2006، ص 25 .

(5) نجم عبود نجم: القياسة والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، المؤشر العلمي، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12، 14، ماي

2003، ص120.

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

—المعرفة المتقدمة: هي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

—المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي بما تتميز به من معرفة منافسيها داخل

الصناعة ومن أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوما فيما يصنف اليوم من معرفة إبتكارية قد يكون غدا معرفة جوهرية

لذا ينبغي على المنظمة الاستمرارية في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة لتصبح جزءا من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية.⁽¹⁾

—الكفاءات: تعتبر أحد موارد المؤسسة ويمكن التطرق إليها فيما يلي:

تعريف الكفاءة: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات إلي تمارس في إطار محدد

وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.⁽²⁾

أصناف الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل

المنافسين وتصنف الكفاءات إلى تصنيفين:

أولاً: الكفاءات الفردية.

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "le loyer" ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية أن يكون الفرد حيويًا يقوم بما يجب القيام به سريع التعلم يملك فكرة اتخاذ القرار قيادة الإبتاع ينشئ الجو المناسب للتطور الوقوف في وجه مثيري المشاكل متجه نحو العمل الجماعي. يوظف مساعدين مهرة يبني علاقات جيدة مع الآخرين إنساني وحساس حازم وواقعي يوفق بين عمله وحياته الشخصية يعرف نقاط ضعفه وقوته يجعل الأشخاص في وضعية مريحة يتصرف بمرونة ويمكن المؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

(1) عبد الستار العلي: مرجع سبق ذكره، ص 25 .

(2) حجاج عبد الرؤوف: مرجع سابق ذكره، ص 55.

ثانيا: الكفاءات الجماعية أو المحورية.

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة على تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد: بل تسمح بتطويرها وتراكمها " J. larègle".

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص التكنولوجيا فائقة المستوى الروتينات التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو النشاط معين والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو زيادة للمؤسسة وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة تطورها أو انسحابها ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

-تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

-تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملوحة من قبل الزبون .

-يصعب تقليدها من قبل المنافسين

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها وتطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد.⁽¹⁾

أهمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي تعتمد عليه المؤسسات اليوم لرفع من قدراتها التنافسية وهذا بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة الخيرة والمهارة مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل بل تعتمد أكثر فأكثر الموارد الغير مادية وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية ولكي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الشروط الواجب توفرها في الموارد: يرى كل من **ait & schoenoker** وهم من بين رواد نظرية الموارد

أو وحتى يكون المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية لابد من توفرها على عدة شروط توجزها فيما يلي:⁽²⁾

1- الندرة: إمكانية الحصول عليه محدود من المؤسسات فقط حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين.

(1) عرابية الحاج، محمددين نور الدين: وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص 11، 12 .

(2) زهية موساوي خالدي حديثة: نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمرات العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 173 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

2-التقليد: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه وهذا عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في

الأداء هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

-تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر.

-العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة .

-الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثل سمعة المؤسسة.

4-البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمة لا يجب أن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

5-مدة الحياة: حالة إهلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها كذلك

أن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلا لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة وكلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها .

6-الحيازة: فحسب **Burny** على المؤسسة تنظيم هيكلتها وإجراءاتها للحصول على القوة الكاملة لمواردها عند

تحقيق الميزة التنافسية.

-محدودية نظرية الموارد: تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطوير الفكر الاستراتيجي من

بين هذه الانتقادات .

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

-النظرية القائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحتة ميدانيا غامضة مما يعني النقص في الميدان التجريبي.

-إذا لم تستطيع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقصى من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي القليل من المؤسسات

القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة.

من خلال ما سبق ذكره حول اعتبار الموارد كمصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية فإن المهم بالنسبة للمؤسسة هو

كيفية الحصول على هذه الموارد واستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها هذه الترجمة

التي تشكل في استراتيجيات يطلق عليها استراتيجيات التنافس.⁽¹⁾

(1) مرجع سابق: ص 176 .

المطلب الثاني: المصادر الخارجية.

تعرف الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمعنى آخر استحداث مصادر خارجية تدعم ميزات المؤسسة عن منافسيها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب الذي تحدده هذه المصادر المستعملة لكسب أكبر مزايا كإلآنترنت والاستراتيجيات والعلامة التجارية والإعلان

أولاً: الإنترنت.

1- يرى "duncun" أن تطبيقات الإنترنت تحقق للبائعين والزبائن ثماني مزايا أساسية هي:

أ-تحقيق وفورات في الكلفة "Coste lavings" وهذه الوفورات تتحقق من ثلاثة مصادر هي:

- وفورات في الوقت (فيما يتعلق بالبائع والمشتري) والتي تتعلق بالبحث عن المعلومات التي تربط بالسلع والخدمات.
- وفورات حقيقية في عمليات البيع و تسليم المنتجات إلى الزبائن.
- وفورات ناجمة عن تخفيضات في المصاريف التشغيلية للأعمال.

ب-تسهيل الحصول على المنتجات "convaincante" ينظر الزبائن إلى هذا العنصر كميزة جوهرية لعمليات التسويق عبر الإنترنت وهذه الميزة مهمة لكن من الزبائن والبائعين حيث يتمكن الزبائن من الإطلاع على المنتجات ومواصفاتها وأسعارها وهم يجلسون في بيوتهم ويستطيع البائعون الوصول إلى زبائنهم أينما كانوا.

ج-توفير خيارات متعددة "choies" إن استخدام الإنترنت في التطبيقات التجارية يوفر للزبائن الأصناف المتنافسة بأسعارها المختلفة ومستويات جودتها المتنوعة .

د-توفير المنتجات حسب المواصفات الدقيقة للزبائن "customization" إن إمكانية الاتصال المباشر والمستمر بين المنظمة وزبائنها عبر الإنترنت يجعلها قادرة على توفير المنتجات لهؤلاء الزبائن بالمواصفات الدقيقة المطلوبة.

هـ-توفير أداة اتصال نموذجية "communication" تعد الإنترنت أداة اتصال فاعلة بين المنظمة والزبائن وتجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء وكذلك أداة اتصال فاعلة مع العاملين وبين هؤلاء العاملين في المنظمة وكذلك تمكنت الإنترنت من تحقيق الاتصال عبر المسافات البعيدة جدا وبتكاليف زهيدة وأدت إلى إزالة آثار التباعد الجغرافي بين فروع المنظمة زادت الفروع .

و-بناء مجتمعات فعالة "munities" تتيح الإنترنت الفرصة للزبائن للالتقاء بأفراد آخرين يشاركونهم نفس

الاهتمامات والأهداف والأذواق والرغبات وهذه اللقاءات تتحقق بوسائل وأشكال مختلفة مثل مجموعة

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

الأخبار "newsgroups" والمجتمعات الافتراضية **communities** وغرفة المحادثة "chat rooms" وغيرها، إذ هذه المجتمعات تعطي المنظمات ميزة قوية لتنظيم الزبائن في مجموعات شرائية وهذه المجموعات تتيح لها عروض كثيرة وخصومات لما تشتري من منتجات سلع خدمات .

ي- توفير أداة فعالة لجمع المعلومات عن الزبائن **Customer information** تعد الانترنت أداة أساسية فعالة لجمع البيانات والمعلومات التفصيلية عن الزبائن وهذه الأداة ذات تكاليف منخفضة نسبيا مقارنة بالأساليب التقليدية في جمع البيانات والمعلومات .

2- محددات تنافسية:

يرى mark أن نجاح منظمات الأعمال الصغيرة في تطبيقات الانترنت التجارية يتأثر بمستوى المنافسة التي تواجهها هذه المنظمات، فالمنافسة تدفعها نحو المزيد من الإبداع والابتكار، وتجذب الأعمال الالكترونية مجالاً واسعاً لتسيير والمنافسة الفعالة.

في جانب آخر فإن التزايد في أعداد المنظمات الأعمال الصغيرة التي تتبنى الأعمال الالكترونية يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بينهما وهذا يؤدي تلقائياً إلى زيادة بحث هذه المنظمات عن المزيد من مجالات الإبداع والابتكار والتميز في الأعمال الالكترونية يقف في مقدمة هذه الإبداعات والابتكارات.

وتتمكن منظمات الأعمال من استخدام تطبيقات الانترنت في التنافس وتحقيق ميزة تنافسية عبر أساليب متعددة منها:

أ- تبني تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية يؤدي إلى تغيير قواعد المنافسة من خلال تغيير هياكل الصناعات .

ب- تبني تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية يمكن منظمات الأعمال الصغيرة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال بناء مداخل جديدة في المنافسة.

ج- تبني تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية تجعل المنظمات الأعمال الصغيرة قادرة على استحداث أعمال ابتكارية جديدة .

د- وخلاصة القول أن منظمات الأعمال الصغيرة التي تعمل في بيئة تنافسية ذات منافسة عالية ينبغي أن تتجه بصورة أكبر نحو بناء مدخل الأعمال الالكترونية.⁽¹⁾

1. يوسف أبو نارة: تطبيقات الانترنت في منظمات الأعمال الصغيرة، محل للتأهيل نحو الميزة التنافسية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدول العربية، القدس، فلسطين، جامعة أبو ديس، 2006، ص ص 621، 622، 624 .

ثانيا: الاستراتيجيات.

الإستراتيجية هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.⁽¹⁾

● إقرار الإستراتيجية التنافسية:

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو التركيز والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها.⁽²⁾

تحدد إستراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

- **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج الموقع السعر التوزيع التصنيع...
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لذا الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة الأداء في الأجل الطويل.

يتضح لنا أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع الشركة الإستراتيجية تنافس محققة للقيمة ويشترط في الوقت نفسه أن لا يتم إتباع مثل هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.⁽³⁾

ثالثا: العلامة التجارية.

في سوق اليوم ذي الحساسية التنافسية العالمية تتصارع المنظمات لتمييز منتجاتها ويواجه العميل بالعديد من المنتجات التي يمكن أن تحقق له نفس الإشباع لاحتياجاته أو رغباته وحتى يمكنه المفاضلة أو الاختيار بين هذه العروض البديلة فإنه يتخذ قرار الشراء في ضوء إدراكاته .

للقيمة التي تحققها له المنتجات المختلفة وتعرف القيمة بأنها الفرق بين ما يحصل عليه العميل من نتيجة امتلاك واستخدام منتج ما و بين التكلفة الكلية المصاحبة لشراء هذا المنتج ويعتبر سعر المنتج جزء فقط من التكلفة الكلية التي تشمل أيضا على الجهود والوقت المستغرق في شراء والتكاليف النفسية ويمكن تمثيل القيمة في المعادلة التالية:

(1) ناصر داددي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 8 .

(2) عبد الكريم شوكال: إبراهيمي سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(3) نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 80، 83 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

القيمة = المزايا/التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي التي لها قدرة الإجابة على سؤال العميل "لما يجب أن أشتري منك؟" من خلال إبراز عدة مزايا وصفات لمنتجها والتي تمثل العرض المتكامل للعلامة التجارية حيث تعبر العلامة عن القيمة التي يتحصل عليها العميل عند التعامل مع المنتج والمنظمة تحاول إظهار بأنها لا تبيع منتجات ولكنها تبيع مجموعة من الفوائد كما أنها لا تبيع قيمة شرائية ولكنها تبيع قيمة الاستعمال.

إن العلامة التجارية تدل على كل شيء أكثر من المنتج فهي تمثل مجموعة من الخدمات والقيم والعود التي تقدمها المنظمة فتعني علامة Evian بأن الماء سيكون صافيا كما تعني علامة starbucks بأن قهوته ستكون مذاقا طازجا ولذلك فإن العميل سيختار الفرق للعرض المتكامل للعلامة التجارية إلى مجمل كل من العروض المنافسة التي يضعها في الاعتبار حتى يتم اختيار العلامة التي تقدم له العرض الأكثر جاذبية من حيث عرض القيمة الكلية.⁽¹⁾

رابعا: سياسة الإعلان .La publicité.

يعتبر الإعلان أكثر الوسائل انتشارا ومعرفة بواسطة العملاء والأكثر استخداما بواسطة المنظمات عند الترويج عن منتجاتها خاصة إذا كانت هذه الأخيرة متميزة عن المنتجات المنافسة. بموجب أبعاد هامة تتعلق بالعملاء ولإعلان هو أي صيغة مدفوعة الأجر من الاتصال غير الشخصي بغرض الترويج عن سلعة أو خدمة أو فكرة معينة وذلك من قبل جهة محددة باستخدام وسائل الإعلان الواسعة الانتشار مثل: الصحف، المجلات، التلفزيون، الإذاعة.⁽²⁾ وعليه يجب أن تتخذ إدارة التسويق أربعة قرارات رئيسية عند تطوير برنامج الإعلان وهي: تحديد أهداف الإعلان، تحديد ميزانية الإعلان، تطوير إستراتيجية الإعلان، ثم تقييم حملات الإعلان...

يكون هدف الإعلان مهمة اتصالات محددة يراد تحقيقها مع جمهور المستهدف ومحددة خلال فترة زمنية معينة تصنيف أهداف الإعلان طبقا للغرض الأولي إلى إخبار مواجهة المنافسة والتذكير وتنصب أهداف الإعلان الإخباري نحو تحديد التمهيدي بالتعريف بالمنتج عند إدخاله إلى السوق لأول مرة وخلق الطلب الأولي عليه من خلال التأكيد على المنافع والمزايا التي يحتويها المنتج بالإضافة إلى محاولة تقليل مخاوف المستهلكين من الإقدام على عملية الشراء وبناء صورة ومكانة للمنظمة في السوق بينما يتعلق الإعلان التنافسي بكيفية مواجهة المنافسة من خلال خلق تفضيلات لدى العميل نحو العلامة التجارية وتشجيع العميل بتبني العلامة والمنتج الذي تتعامل به المنظمة تغير إدراكات العميل لخصائص المنتج، متابعة العميل وإقناعه على تحقيق الشراء الآن وليس بوقت آخر ويمكن أن يتم الإعلان التنافسي بأسلوب مباشر (تحقيق الفعل الشرائي في الوقت الحالي ودون انتظار) أو بأسلوب غير مباشر بالتركيز على المنافع التي يمكن تحقيقها مستقبلا عند اتخاذ العميل لقرار الشراء.⁽³⁾

1) سامية حول: التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2007-2008، ص 175.

2) ثابت إدريس وجمال الذين المرسي: قياس جودة الخدمة وتحليل العلامة بينهما وبين كل من الشعور والميل لشراء، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 1993، ص 354 .

3) تامر البكري: مرجع سبق ذكره، ص 201-203 .

المطلب الثاني: دور وظيفة البحث والتطوير في خلق ميزة تنافسية جديدة (كمصدر حديث).

يعد نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية و بشرية معتبرة، حيث كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير فيها مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد ونتائجها مرتبطة في الحقيقة بالتسيير الفعال كما تعتبر كمصدر حديث لكسب مزايا تنافسية للمؤسسة ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نحاول أن نعطي تعريف شامل للبحث والتطوير في هذا المطلب.

أولاً: البحث: ويتضمن ما يلي:

1- البحث الأساسي: والذي يتمثل في «العمال التجريبية أو النظرية المواجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق

بظواهر الأحداث ثم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمال خاص»⁽¹⁾

2- البحث التطبيقي: ويتمثل في «الأعمال الأصلية المنحزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي

أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هذه محدد سلما ويتطلب البحث التطبيقي والأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها» .

ثانياً: التطوير.

يتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج)

بالاستناد إلى الأعمال التالية:

1-التجارب والنماذج المنحزة من قبل الباحثين.

2-فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات.

3- الصبغ الإنتاجية، مواصفات المنتوجات، ومخططات كل من التجهيزات الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجا لأسباب البحث والتطوير حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما كانت أهمية

أو استعمال أو شكل.⁽²⁾

(1) عمار بوشناق : مرجع سبق ذكره ص 13 . .

(2) منيه خليفة: آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة حميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، ص 73 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

وعليه يقصد بنشاط أو وظيفة البحث والتطوير بأنها " كل الجهود ذات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليه على حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها".⁽¹⁾

وسنحاول فيما يلي توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة البحث والتطوير في بعض المجالات والوظائف الأساسية داخل المؤسسة الاقتصادية حيث نجد أن نتائج البحوث والدراسات تتجسد بالنسبة ل:⁽²⁾

1- مجال التسويق: في نتائج الدراسات والبحوث التي تهتم بالمستهلك سعيا لتحديد ما يجب أن ينتج؟ وما هي الكمية

الواجب إنتاجها؟ وما هو ثمن البيع التنافسي؟ وما هي أماكن ومنافع البيع؟ وعلى المؤسسة بأبحاثها ودراساتها أن تصل إلى المعرفة الدقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم ويلي احتياجاتهم بأحسن صورة سعيا لكسبهم كمستهلكين ولم لا مستهلكين دائمين وعليه في إيجاد ميزة تنافسية جديدة في مجال التسويق سيتمكن من ربط اتصال مباشر بين المؤسسة والمستهلك وإن تحقيق هذا الأمر أصبح المستهلك طرفا رئيسيا مساعدا للمؤسسة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية والتنافسية.

2- مجال الإنتاج: في الإبداعات والابتكارات الجديدة والتحسينات المضافة على سلع موجودة من ناحية زيادة

فوائدها أو إستخداماتها أو تحسين⁽³⁾ مظاهرها أو حجمها أو شكلها أو تغليفها أو الزيادة في المدى الزمني لاستخدامها وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته... ونعتقد أنه لن تتحقق كل هذه التحسينات المضافة على منتجات المؤسسة أو القدرة على إنتاج المنتج الجديد المبتكر أو استخدامها جديدة للبواقي والمخلفات إلا بالمعرفة المنجزة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته والمؤسسة مجبرة في محيطها الصعب على تدعيم قدراتها التنافسية وضمان مردود مجهوداتها بالاستمرارية في انجاز مثل هذه البحوث والدراسات.

3- مجال المواد: في نتائج الدراسات والبحوث المتعلقة بالمواد وكيفية استخدامها وتطويرها، وهي تمكن من معرفة

واكتشاف أكبر للمواد ومركباتها وخصائصها ونوعيتها واستخداماتها... كما تمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها سواء باستخدامها كما هي أو تبديلها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها والتحكم في المواد بالنسبة للمؤسسة أي تحقيق ميزة تنافسية جديدة في مجال المواد وهذا ما يعتبر أيضا من أسس تحقيق تنافسية المؤسسة .

التجهيزات وعمليات الصنع: إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على

التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية.

(1) محمد سعيد وكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992-ص 45 .

(2) ميلود التومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول المعرفة، الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2005، ص 85.

(3) عرابة الحاج، تمجددين نور الدين: مرجع سابق، ص 13.

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

وعلى المناهج والطرق الفنية وعلى الآلات والأدوات المستخدمة... وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات. بما يحقق الأمثلية في الإنتاجية والعمليات وعقلنة التصرف والاستخدام لكل ما هو متاح وللتأكيد نشير أنه يجب مراعاة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة في إنجاز مثل هذه البحوث والدراسات.⁽¹⁾

مناهج وطرق التسيير:

في نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بمناهج وطرق التسيير الإداري وفي طرق ومناهج التنظيم العقلاني للعمل، وفي طرق ومناهج التحفيز وإشراك العمال... والمعرفة المنتجة في هذا المجال تتجسد في توفير المناخ العلمي المناسب وإيجاد المسير الكفء الرشيد الديناميكي والعامل المتكامل والمتوازن القادر على تحمل مسؤولياته في الشغل زيادة على استعداده النفسي للعمل الجماعي والتطوير الذاتي وهذا ما يمكن من الأمثلية في التسيير الإداري ويربط مصلحة الفرد بمؤسسة بما يحقق المناخ الداخلي المناسب للانطلاق السليم نحو العمل الجاد التنافسي.⁽²⁾

ثالثا: تأثير تطوير المنتجات على البيئة التنافسية للمؤسسة.

إن طبيعة الاقتصاد الجديد المبني على اقتصاد المعرفة والمنافسة الحادة في الأسواق دفع بالمؤسسات الاقتصادية سواء الصناعية أو الخدمية إلى تبني أساليب غير تقليدية للمنافسة تعتمد على تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب وطرق الإنتاج التقليدية، وهذا كله بغية خلق حركة نشيطة في المجتمع من أجل التطور من خلال خلق فرص لتحقيق الربح وزيادة الدخل وإذا ما نظرنا لتطوير المنتجات بوصفه يحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز عن طريق البحث عن كل ما هو جديد من منتجات، طرق إنتاجية وتنظيمية وغيرها، مستهدفا تغيير النمط الحالي للأسواق الذي يتجلى في سرعة إدخال المنتجات الجديدة واختفاء المنتجات القديمة وظهور أسواق جديدة واطمحلال أسواق أخرى، وتغيير بنية الصناعات الحالية وبالتالي التأثير على البيئة التنافسية وعوامل المنافسة القائمة في الأسواق الفعلية أو المحتملة.⁽³⁾

(1) مرجع سابق: ص 14 .

(2) مرجع سابق: ص 14، 15 .

(3) عبد الكريم شوكال: إبراهيم سمير، مرجع سابق، ص 9-10 .

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

نعرض في هذا المبحث مفهوم الإدارة الإستراتيجية موضحين خصائصها وأهميتها وأهدافها في تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ودورها في خلق الميزة التنافسية المستدامة مما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المميز ونوضح ذلك من خلال مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها.

الوصول إلى مفهوم واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمر صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة.⁽¹⁾

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات

ما قدمه هيجنز وفينسر "Higgins & Vince" حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي «العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية خاصة على الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية» ومن ثم فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متابعة.

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني «تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الغرض .

والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها».⁽²⁾

(1) فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري الفحطاني: الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير وإدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، 2010، ص 9 .

(2) بن فايد فاطمة الزهراء: دورة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، 2010-2011، ص 20 .

ثانيا: خصائص الإدارة الإستراتيجية: تتميز بالخصائص التالية: (1)

- تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية الفعالة للإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته، مدخلاته.
- التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة .
- اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرنة يتوافق مع بيئة المنظمة .
- فعالية المتابعة والتقييم.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية.

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى الاستفادة من مواردها النادرة لتحقيق أهدافها الموجودة.

أولاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية:

- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطوير إمكانياتها.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار وتحديد سبل الاستفادة منها، وتحديد أفضل البدائل المتاحة.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الإستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أداؤها المتميز.

(1) مصطفى محمد أبو بكر: المرجع في التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 59-63 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

- تطوير والتنظيم الإداري للمنظمة بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الدائم إلى توفير الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها.

- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها.

- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المنظمة.⁽¹⁾

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تزايد اهتمام المنظمات بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان فيما بينهما هما:⁽²⁾

الأول: إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآبي والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة

الثاني: إن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات محلية، دولية وإقليمية، وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية لم يعد مجديا في يومنا هذا .

-تسمح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بصياغة وتقييم أهدافها وخططها الإستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها وتوضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفره من معلومات وبيانات وموارد مختلفة، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النظرة الشمولية للعمل بحيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة ككل، والسعي إلى توفير كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التنظيمية.⁽³⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 80-84 .

(2) مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 19 .

(3) فلاح حسن عداي الحسني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 22-23 .

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بناؤها ودور الإدارة الإستراتيجية في خلقها.

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة، وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من ناحية المفهوم ومتطلبات بناؤها ودور الإدارة الإستراتيجية في خلقها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة) وقد تضمن قاموس **Webster** تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها «المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة» وعرّف التنافسية بأنها «الخصائص التي تتصف بها الشركة بالمقارنة مع منافسيها» وعرّف المستدامة بأنها «التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة».

وعليه يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين، وتعني أيضاً الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها منظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو إستسافها من قبل المنظمات الأخرى بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد وقدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرارية في المحافظة على هذا التقدم.⁽¹⁾

ثانياً: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة ودور الإدارة الإستراتيجية في خلقها:

1-متطلبات بناؤها: ينظر للميزة التنافسية من خلال خصائصها واستراتيجياتها وهي ناتج الإستراتيجية التي تؤثر وتفاعل وتوجه الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة الإحلال. وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس الموارد المادية والمالية، والقانونية، والبشرية، والتنظيمية، والاتصالية واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، الجغرافية، القانونية) وتسهم الموارد غير ملموسة (غير المادية) كثيراً في بناء الميزة التنافسية المستدامة إذ وصفت الموجودات ذات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالات والإستخباراتية) إذ تعد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين في حين أن الموجودات الاستخباراتية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح ومنها (السمعة الولاء والرضا) فضلاً عما تقدم فإنه من الخيارات الأخرى المهمة في إدامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذه الدراسة هو اكتساب

(1) أ.د. زكريا مطلق الدوري وآخرون: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011، ص8.

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

السمعة الجيدة الناتجة عن الأداء بين الاقتصادي والاجتماعي وبالتأكيد كلما توسع الالتزام الاجتماعي للمنظمة المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية الشاملة ويجب أن لا يكون هذا الالتزام أمر طارئاً أو مجرد صدفة بل يجب أن يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هوية المنظمة لتكون عنصر الارتكاز في إدامة الميزة التنافسية المستدامة.⁽¹⁾

2- دور الإدارة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية مستدامة:⁽²⁾

تشير البحوث والدراسات إلى أن منظمات الأعمال التي تدار بالفكر الإستراتيجي و مفاهيم الإدارة الإستراتيجية هي أفضل أداء من تلك التي لا تعني ولا تطبق هذه المفاهيم خاصة وأن هذه المفاهيم تعطي بمنظمة الأعمال قدرة على خلق قابلية مميزة وهي قدرات جوهرية ومحورية تسمى أيضا **coré compétence** تمتلكها المنظمة لوحدها وتتفرد فيها ويصعب تقليدها أو مجاراتها من قبل الآخرين وعادة ما تكون هذه القدرات المميزة مركزة في عدد قليل من القضايا والأمور الرئيسية وتستند عليها المنظمة في الحصول على ميزات تنافسية ناتجة عن العمليات توليف هذه القدرات المميزة للحصول إلى أداء يفوق أداء المنافسين وقد يكون مصدر هذه الميزات التنافسية تكنولوجيا المعلومات التي تسمح مثلا للمنظمة بالاستجابة السريعة لطلب الزبون خلال زمن قصير لا تستطيع المنظمات الأخرى مجاراتها فيها ويمكن للمنظمة أن تحقق ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة والتي لا يمكن تقليدها وعادة ما تكون مستمرة لفترة طويلة لكونها تستند لقابليات منفردة و جوهرية لا يملكها الآخرون.

ولقد لخصت العديد من الدراسات الميدانية ما يمكن أن يكون فوائد يمكن توفيرها من جراء الإدارة الإستراتيجية ومفاهيم منها:

- أ- وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد.
- ب- تركيز دقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية للمنظمة.
- ج- القدرة على فهم والتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة.
- د- تحسين أداء المنظمة ونجاحها على مختلف المستويات.
- هـ- تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة.
- و- تساعد الإستراتيجية على خلق حالة من التداؤب **synergie** من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها.
- ي- خلق قيمة **value Wheaton** إن الغرض الأساسي من الاستراتيجيات هو خلق قيمة يستفيد منها الزبون ومختلف أصحاب المصالح.

(1) م، د، سناء عبد الرحيم سعيد وآخرون: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 216

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي : مرجع سبق ذكره ، ص 258-259

المبحث الثالث: عوامل تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تعيش المؤسسات اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب سمته الجوهرية تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمنها من موارد بشرية وبقظة وإبداع تكنولوجي تهدف إلى ضمان مكانة متميزة في ظل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة هذه المكانة أصبحت تتطلب من المؤسسات البحث المستمر والدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعا من الحماية والدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية الأمر الذي استدعى إيجاد عوامل تشكل دعامة لهذه المزايا وتكسبها صفة السيطرة والاستدامة الشيء الذي يعزز من روائه قيمة وتميز المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه وهذا ما ستوضحه من خلال مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم، سلوكهم إنجازاتهم اتجاهاتهم طموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وممارساتهم الوظيفية فهم يمثلون مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات، الاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية وبدورها هي العامل الأول والأساسي لتطوير المؤسسة وتميزها.

أولا: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

نلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل في أساسها نظاما يتكون من عدة عناصر مترابطة فيما بينها وتتفاعل فيما بينها وبين البيئة الخارجية للمؤسسة وتمثل الغاية الأساسية لهذا النظام في تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية بالاعتماد على تبني استراتيجيات مناسبة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد⁽¹⁾

(1) يحي إبراهيمي: دورية علمية محكمة، مجلة الباحث، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد مئة وستة، 2008، ص 10 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

ثانيا: **مميزات الموارد البشرية:** والمقصود بها الموارد التي يمتلكها الأفراد العاملين داخل المؤسسة من المدراء وحتى

العمال البسطاء وتتميز هذه الموارد عموما:⁽¹⁾

- **معدل قيمة مضافة لليد العاملة:** وذلك شرط ضروري بأن يقوم كل فرد في منصبه بخلق قيمة مضافة لعمله وهذه القيمة تتفاوت منصب لآخر.
 - **مستوى التأهيل والخبرة:** فبعض المناصب تحتاج إلى تأهيل أكثر من مجرد امتلاك خبرة والعكس صحيح ولكن في هذا العصر تعطى أولوية بالغة للتأهيل الذي يشكل الفرق بين المؤسسة ومنافسيها.
 - **مدة الحياة المهنية:** فكل مورد بشري داخل المؤسسة إلا وله مدة حياة مهنية تبدأ بالتوظيف وتنتهي بالتقاعد.
- يجب التنبيه هنا إلى نقطة مهمة وهي أنه لا يقصد بعبارة الموارد البشرية مجرد الأفراد فقط واعتبارهم هم المورد ولكن الأفراد هم الذين يمتلكون الموارد بينما هذه الأخيرة هي التي تشكل عامل النجاح الأكبر للمؤسسة.

ثالثا: فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في خلق الميزة التنافسية.

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعني بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري فهو من يمهد للمنظمة الطريق للنمو والنجاح والاستمرار وبدوره هو العامل الأول والأساسي لتطوير المؤسسة وتميزها وذلك يتمثل فيما يلي:

- **الحصول على الموارد البشرية:** يتمثل الغرض من الحصول على الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات بافتراض أن هناك طلبا على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة المحلي وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب، ويسهل هذا النشاط على المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها وتحقيقها لأهدافها.⁽²⁾

-تنمية وتطوير الموارد البشرية

- **تدريب وتنمية العاملين:** بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر لأسلوب إدارة نشاطها التدريبي بحيث يصبح مصدرا للميزة التنافسية ومثل هذه المنافسة التدريبية والتي يطلق عليها التدريب المؤثر أو ذو الفعالية، يتم ربطها بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتستند إلى نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب والرقابة على تكلفته ومقارنته بأداء المنظمات الأخرى الرائدة في المجال وتساهم ممارسات التدريب المؤثر أو الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم

(1) أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 24-25 .

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 228.

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

المستمر والذي يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تتسم فيه احتياجات العملاء ومعايير الجودة والتطورات التكنولوجية وأنشطة المنافسة بالحركة والتغير المستمرين وبصفة عامة، فإن التدريب هنا يمثل الجهد المخطط لتسهيل عملية التعليم واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل.⁽¹⁾

- **تطوير المسار الوظيفي:** هو مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره وهو نموذج الخبرات المترابطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية خبرات العمل، نوعيات المهام، وفي حين تتأثر الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد فالحاجات المهنية تختلف وفقا لمرحلة تطوير المسار الوظيفي ومتطلباتها البيولوجية.
- **إدارة الأداء:** ويقصد بها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.⁽²⁾

-إدارة برنامج الحوافز والتعويضات:

- **إدارة برنامج الحوافز:** إن أحد المهام الأساسية لأي مسؤولي التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.⁽³⁾
- **إدارة هيكل الأجور والمرتبات:** يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته، وقدرته على تأمين خدماته الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته وأن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمرؤوسيه المباشرين، في داخل المؤسسة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أما الآخرين علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور.⁽⁴⁾

المطلب الثاني: دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية.

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعني بالمعلومة وتسيرها فما هي اليقظة؟.

(1) أحمد سيد مصطفى،: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب القاهرة، 2000، ص 32 .

(2) علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 55 .

(3) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق الذكر، ص 465 .

(4) مرجع سابق: ص 501 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم اليقظة: حضرت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعريف نذكر منها:

«رصد البيئة والذي يتبع نشر مستهدف للمعلومات المحلية، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية».

«البحث عن المعلومات التي تقدم المؤسسة ومعالجتها بصفة مستمرة وذات آفاق طويلة المدى ونتائج هذا العمل تنشر

في تقارير وتحليل قصيرة وبالتوازي مع عملية البحث»⁽¹⁾.

● ومنه فإن اليقظة توفر الأمور التالية للمؤسسة الاقتصادية:

- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية.

- تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة .

- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعتها في رد الفعل اتجاه هذه التغيرات.

- تحسين تنافسية المؤسسة وتقوية موقعها التنافسي .

ثانياً: اليقظة والميزة التنافسية .

من المهم أن تحقق المؤسسة الاقتصادية لنفسها برنامجاً لتطبيق اليقظة نظراً للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة

الاقتصادية، ونظراً لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما

تتكفل به اليقظة⁽²⁾.

ثالثاً: مزايا اليقظة للمؤسسة الاقتصادية

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر:⁽³⁾

- التحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة⁽⁴⁾.

- وسيلة إستراتيجية التميز أين تكشف خلية اليقظة للمؤسسة عن مناطق نفوذ التهديدات والفرص وبالتالي إمكانية

تغيير استراتيجياتها ومنافستها في السوق وحتى تستفيد المؤسسة من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر منها مادية⁽⁵⁾

(1) سهيلة بومعزة : دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 - 2009، ص 97 .

(2) http://www.vacille-c.com/page_veill_nt_m/

(3) <http://www.vigipro.com/fr/30/main309.htm>

(4) http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm=lop_c_ecoledescience.de_l_information. Juin 1998

(5) م سهيلة مزيان : مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

- المعرفة العميقة لأسواق وللمنافسة .
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- التقليص من دور حياة المنتجات .
- الزيادة من أثر تآزر أو التعادل في المؤثر.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.⁽¹⁾

رابعا: اليقظة أداة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أن البنية الحسنة لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار كما تصنف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الخبرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة الاقتصادية .

- وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزايا التنافسية مثل:
- التسيير الجيد للوقف في كل نشاطاتها .
 - التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
 - الوعي في اتخاذ القرارات .
 - التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.
 - التحسين المستمر في السلع.⁽²⁾

المطلب الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية.

يلعب الإبداع التكنولوجي دورا هاما في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية فيما ترى مدى تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية؟

أولا: مفهوم الإبداع التكنولوجي.

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج . وكذلك الإبداع التكنولوجي هو كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية.⁽³⁾

(1) رتبة نحاسية: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 97 .

(2) رتبة نحاسية: مرجع سبق ذكره، ص 97-98 .

(3) م. سعيد أوكيل: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

ثانياً: الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية الميزة التنافسية .

في دراسة أجراها مايكل بوتز على عشر دول وهي: أمريكا، إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، إيطاليا، الدانمارك اليابان، كوريا وسنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل⁽¹⁾

ثالثاً: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية للميزة التنافسية.

يجرنا الحديث عن الإبداع التكنولوجي ومدى تأثيره على موارد المؤسسة إلى الحديث عن كل الموارد وهي ثلاث موارد:

1- الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة: من خلال ما سبق ذكره فإنه يمكننا تقسيم الموارد الملموسة إلى

موارد أولية معدات الإنتاج والموارد المالية سنقوم بالتطرق إلى مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على هذه الموارد.

1-1: الإبداع التكنولوجي والموارد الأولية: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من شأنه أن يؤثر على

الموارد الأولية للإنتاج وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي .

- إذا كان الإبداع في المنتج فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تناسب مع المنتج الجديد أي

ضرورة البحث عن موردين آخرين إذا اقتضى الأمر .

- أما إذا كان الإبداع في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة ذلك كون المؤسسة تحافظ على

نفس الموارد الأولية ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر.

1-2: الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج: إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر ذلك على

معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع .

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج فإن ذلك يؤثر بدرجة كبيرة كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة فقط خاصة

إذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات.

- أما إذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق أو وسائل الإنتاج فإن ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على معدات

الإنتاج مما يتم على المؤسسة البحث عن معدات الإنتاج الأخرى الجديدة أو عن طريق الكراء أو الشراء وهذا يتوقف حسب

إمكانيات المؤسسة المالية .

1-3: الإبداع التكنولوجي والموارد المالية: تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع التكنولوجي بأنها كبيرة

وذات أمد طويل إذا كان الإبداع في المنتج وهذا مقارنة مع الإبداع في معدات الإنتاج ولذلك تجد المؤسسات مصاعب في

(1) الداوي الشيخ: التسيير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص 262 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

الحصول عليها بالقدرة المطلوب فضلا عن ما يكشف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها.⁽¹⁾

فمن حيث مخاطر الإبداع التكنولوجي تشير دراسة قام بها الأستاذ **Eduvin Mansfield** .

وفارد سنة 1977 وبمساعدة من طلابه حول حصيلة عدد من مشاريع البحث والتطوير في 16 مؤسسة أمريكية وتوصل إلى أن 27% من المشاريع المدروسة شهدت نجاحا تسويقيا ونجاعة مالية.⁽²⁾

مما يعني أنه على الشركات أن تحقق عوائد كبيرة نسبيا لتغطي نفقات المشاريع الأقل نجاحا إذ تعتبر أهم مرحلة في كل نشاط إبداعي فحتى في المرحلة السابقة لها وهي مرحلة صياغة الأفكار مجرد خيال.

2- الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة: يمكن تقسيمها إلى الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة

العمل، المعرفة.

1-2: الإبداع التكنولوجي والجودة-المعلومات: إن تبني الإبداع من قبل المؤسسة إنما تهدف من خلاله إلى

تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف⁽³⁾ وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين حيث أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية دون الدراسة الجيدة لرغبات المستهلكين من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج .

وعليه من أجل معرفة متطلبات السوق فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط بل ضرورة الاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي والذي يتطلب ضرورة اليقظة الإستراتيجية .

للمؤسسة والتي لها أشكال هي اليقظة التكنولوجية أو العملية(وتهتم بالمعلومات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة ومراكز البحوث والتطوير...) اليقظة التسويقية أو التجارية(المعلومات الخاصة بالمديرين والعملاء) ضرورة وجود أفراد عاليين المهارة، القدرة، الخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.⁽⁴⁾

1) عبد الرؤوف حجاج : مرجع سبق ذكره ، ص 82-83 .

2) مسعود بن مويظة : الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة الأغواط 2004-2005، ص 72 .

3) عماري عمار و بو سعدة سعدية: الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد ثلاثة، 2004، ص 51 .

4) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص 144-145 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

رابعاً: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية للميزة التنافسية: سوف نقوم بتوضيح مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات التنافس الثلاث أي كيف يحافظ على الميزة التنافسية وكذلك تنميتها وفق ما تقتضيه ظروف المنافسة.

1- الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية خفض التكاليف: إن توجه المؤسسة نحو الإبداع التكنولوجي بغية

الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد من صناعات غير متوقعة مما يحتم على المؤسسة التفكير في الإبداعات التكنولوجية التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها .

2- الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التميز: إن تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التميز يمكن التطرق

إليه من خلال النقاط التالية:

- يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها.

- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها وإضافة سمة جديدة ويمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد وتحسين تصميم مستوى جودته سهولة استخدامه مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون يؤدي إلى تنمية المنتج.

3- الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز: كما ذكرنا سابقاً فإن إستراتيجية التركيز تهتم بجزء من الصناعة

وقد تأخذ شكل التركيز على أساس تكلفة أقل أو التركيز على أساس تفرد المنتج وبالتالي فإنه أمام المؤسسة ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية خيارات حسب طبيعة إستراتيجية التركيز من خلال ما يلي:

- إذا كان التركيز على أساس الأقل فإنه على المؤسسة التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج.

- أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تميز المنتج فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع

التكنولوجي في المنتج .

اليقظة الاجتماعية (كل المعلومات المتعلقة بالمجتمع) إضافة إلى اليقظة التنافسية(التي تتعلق بالمعلومات الخاصة بالمنافسين في الصناعة) وبالتالي الإبداع التكنولوجي يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات فهي تفضي اللجوء بشكل متزايد لها والاستخدام الذكي لهذه المعلومات¹ مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية لها.

(1) بول مائر: استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المجتمع (ترجمة حسن علي) الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 73 .

الفصل الثالث ----- مصادر وعوامل خلق وتطوير الميزة التنافسية

2-الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا -طريقة الاستخدام: إن الإبداع التكنولوجي تحتم على المؤسسة أن تركز

دائما في يقظة تكنولوجية أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا سواء كانت المعلومات الحالية أو المستقبلية مما يساعد على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية إن الأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة بل يجب على المؤسسة أن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة ويظهر ذلك جليا خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذريا حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة .

3-الإبداع التكنولوجي والمعرفة: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة

الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير إذ أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار وذلك من خلال توليد الأفكار ونقلها متحسدة بمنتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة تهدف من خلال ذلك لزيادة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور الإبداع التكنولوجي والكفاءات في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تبين لنا بأن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية هما:

مصادر داخلية: متمثلة أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تتطلب توفر مجموعة من الثروة حتى تكون

كمصدر حقيقي للميزة التنافسية والمؤسسة، مطالبة باستغلالها أحسن استغلال.

مصادر خارجية: متمثلة أساسا في استراتيجيات التنافس الثلاثة (التكلفة الأقل، تسيير المنتج، التركيز بالإضافة إلى

الانترنت والعلامة التجارية لمنتجات المؤسسة وسياسة الإعلان فيها.

فالعلاقة تبين المصادر الداخلية والخارجية هي علاقة تكاملية حيث أن تنفيذ أحد إستراتيجيات التنافس يتطلب توفير

الموارد التي تناسبها أجل الحصول على الميزة لتنافسية كما يجب الإشارة إلى الدور الذي تلعبه الانترنت والعلامة التجارية

والإعلان كمساعدات للمؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية.

كما أصبح تطوير المنتجات أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من

خلال تقديم المنتجات الجديدة وتطويرها في أقصر مدة مع الأخذ بعين الاعتبار جودتها والأسعار التي تلي توقعات ورغبات

الزبائن وبذلك تحول تطوير المنتجات إلى مصدر حديث في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

يجمع النخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الإدارة الإستراتيجية الكفوءة ستكون العصا السحرية في تحسين أداء

القطاع الخاص والعام وخصوصا في عصرنا الراهن وتنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية في حقيقة مفادها ممارسة منظمات العامة

والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها

نتيجة ميزة تنافسية مستدامة بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصا بعد تزايد الاتجاه

نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .

إن الأمر لا ينتهي عند تحقيق ميزة تنافسية وإنما يتطلب من المؤسسة السعي دائما لتنمية ما تحققه من تنافسية إذ كان

هدفها التآلق في بيئة الأعمال وذلك عن طريق عامل الموارد البشرية التي لا تكون كرد فعل تابع بل يجب أن تساهم في إعداد

إستراتيجية المؤسسة والتسيير الحسن لعملية اليقظة فذلك يؤثر إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها لأنها تساعد على البحث

والتطور واتخاذ القرار.

كما يعد الإبداع التكنولوجي عاملا أساسيا في تنمية القدرات التنافسية لما يتيحه من منتجات أو وسائل (طرق) إنتاج

جديدة وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها من خلال:

- الإبداع في المنتج إذا كانت الميزة التنافسية من درجة منتج متميز

- الإبداع في طريقة أو أسلوب الإنتاج إذا كانت الميزة التنافسية من درجة منتج ذو تكلفة أقل.

وتجدر لإشارة إلى ضرورة توفير كل المتطلبات والعوامل المساعدة على نجاح مشاريع الإبداع التكنولوجي.

المبحث الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة .

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم .

المطلب الثاني: تقديم عام لوحدة فرجية

المطلب الثالث: أهم منتجات الوحدة الإنتاجية

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها.

المطلب الأول: المؤشرات التنافسية وقياسها .

المطلب الثاني: المصادر الداخلية للميزة التنافسية .

المطلب الثالث: المصادر الخارجية

المبحث الثالث: عوامل تنمية القدرات التنافسية بالوحدة

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تميز منتج الشركة

المطلب الثاني: نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية .

المطلب الثالث: طرق تطوير الميزة التنافسية للشركة والمصادر الحديثة المستعملة

فيها .

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد كان القطاع الصناعي في الجزائر مركزا في ذلك القطاع العام ، وعليه كانت تعتمد إستراتيجية التنمية الاقتصادية وركزت الدولة جهودها في الفترة السابقة على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة ، أما اليوم فهي تشجع رجال الأعمال الخواص للاستثمار في هذا القطاع ، ويعتبر قطاع صناعة المدافئ والمكيفات الهوائية وسخانات الماء والطباخات المنزلية أحد القطاعات التي يسيطر عليها القطاع العام ، ولقد وقع اختيارنا على إحدى الشركات التابعة وهي شركة سوناريك ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة كان عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في صناعتها من أجل القدرة على المنافسة والبقاء في السوق .

ومن خلال هذه الدراسة نحاول الوقوف على مدى سعي هذه المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف ، لأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث المبحث الأول يتناول لمحة موجزة عن مؤسسة تحقيق وتسيير الصناعات المترابطة ، أما المبحث الثاني فيهتم بدراسة مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها أما المبحث الثالث فهو مخصص لدراسة عوامل تنمية القدرات التنافسية بالوحدة.

المبحث الأول : لمحة موجزة عن مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة .

مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة « SONARIC » مؤسسة وطنية تنتج سلسلة متنوعة من المنتجات ، لها عدة فروع من مناطق مختلفة من الوطن .

المطلب الأول : تقديم المؤسسة الأم .

سيتم تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة بشكل عام من خلال تعريفها ، مهامها ، هيكلها التنظيمي ، كما سيأتي :

أولا : تعريف المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة : أو المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأسمال اجتماعي يقدر بـ 80.000.000.00 دج ، أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 5 مارس 1989 ، وذلك بعد إنشائها بموجب المرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980 بهدف إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة وهي الآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد .

يقع المقر الرئيسي لمؤسسة سوناريك على طريق براقى ، جسر قسنطينة - الجزائر ، أما مقرها الاجتماعي فكان بطريق مستغانم - تنس ، ولاية الشلف ثم تحول في 2009 إلى بوزريعة بالجزائر .

ثانيا : منتجات مؤسسة سوناريك .

- المكابس الميكانيكية .
- حوارق الغاز .
- المدافئ الغازية والمازوتية .
- الكراسي البلاستيكية .
- المطابخ الجماعية والأواني المطبخية .
- المكيفات الهوائية .

ونظرا لكون العلاقة بين المنتج والمستهلك في تغير مستمر (تضيق وتوسع) حسب قوانين السوق ، كان لزاما على المؤسسة وضع برامج تربط بين الإنتاج والاستهلاك تهدف إلى توفير منتجات معينة في أوقات معينة مثل :

- زيادة الطلب على المدافئ في فصل الشتاء يؤدي إلى زيادة صناعتها على حساب المنتجات الأخرى .
- خلق وحدات إنتاجية عبر مختلف مناطق الوطن لامتصاص الطلب على هذه المنتجات .

ثالثا : المهام الرئيسية لمؤسسة سوناريك .

إن الهدف الأساسي لمؤسسة تحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هو زيادة المردودية والفعالية لمنتجاتها وذلك في إطار المهام التي تقوم بها :

- إعطاء الحوافر لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على المستويات الجهوية الوطنية .
 - دراسة فكرة المشروع وأبعاده وتكوين الملفات الشخصية .
 - التفاوض مع الممولين .
 - إجراء دراسات تقنية في ميادين مختلفة .
 - مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم .
 - التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات .
 - مراقبة عمل النقل والتأمين والعبور والجمركية وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل .
 - تركيب وتشغيل التجهيزات .
 - تأسيس الهياكل ، استغلال المقاييس وكذا السعي الدائم إلى تنمية المشروع .
- رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تتكون مؤسسة سوناريك من وحدات هي :
- الشركة الأم مركزها - بوزريعة (المقر الاجتماعي للشركة) .

الوحدات الفرعية :

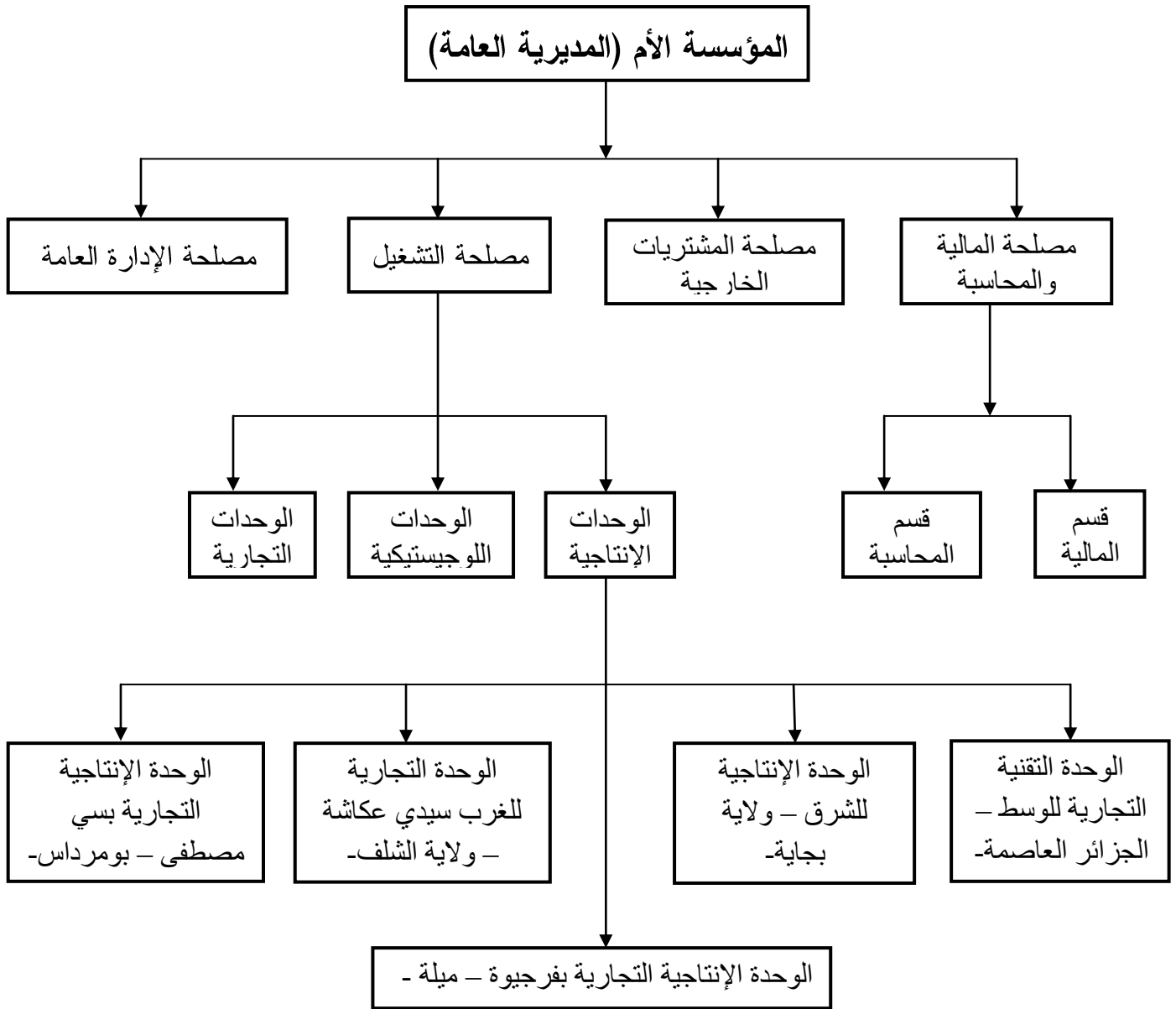
- وحدة فرجيوة - ميله .
 - وحدة - سي مصطفى - بومرداس .
 - وحدة أقبو - بجاية .
 - وحدة جسر قسنطينة - الجزائر .
- وحدات في طور النشاط

وحدات في حالة تصفية

- وحدة سيدي عكاشة - الشلف .
- وحدة الديرة - البو. المرسى .
- وحدة بني صاف .
- وحدة الأربعاء من إيراثن - تيزي وزو .

سنوضح أهم هذه الوحدات من خلال الرسم البياني الموالي :

الشكل رقم (04:01) - رسم تخطيطي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم « SONARIC »



المصدر : وثائق المؤسسة.

ملاحظة : سنة 2013 قسمت وحدة إنتاج المكيفات الهوائية على ثلاث وحدات تجارية .

المطلب الثاني : تقديم عام لوحدة فرجيوة.

إن مشروع دراسة إنشاء مركب فرجيوة كان تحت إشراف ولاية جيجل ، حيث كانت فرجيوة إحدى دوائرها، لكن بعد التقسيم الإداري الجديد اعام 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة ، حيث بدأت الأشغال بالوحدة عام 1982. ونتيجة لبعض المشاكل تأخر إنجاز المشروع الذي انتهى سنة 1992 أين انطلقت الوحدة في الإنتاج الفعلي وكان عدد عمالها 180 عاملا .

أولا : التعريف بوحدة فرجيوة .

وحدة تابعة لمؤسسة سوناريك تختص بإنتاج المدافع المازوتية والغازية ، يقدر رأس مالها بـ 17.26.560.000 ويقدر عدد عمالها بـ 240 عاملا منهم :

- 156 عاملا دائمين (152 ذكور + 4 إناث).
- 32 متعاقدين .
- عمال في إطار الاندماج المهني .
- 20 CTA عامل ذكور
- 32 CID/CIP عامل (29 ذكور + 3 إناث).

يتربع مركب فرجيوة على مساحة تقدر بحوالي 11 هكتارا ، حيث تحتل الورشات (4 ورشات) في مجملها على مساحة 21 ألف متر مربع .

تبلغ الطاقة الإنتاجية للمركب سنة 2013 بـ 50000 وحدة ، حيث أن 80% من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج تنتج محليا أما الباقي فيتم استيراده من الخارج .

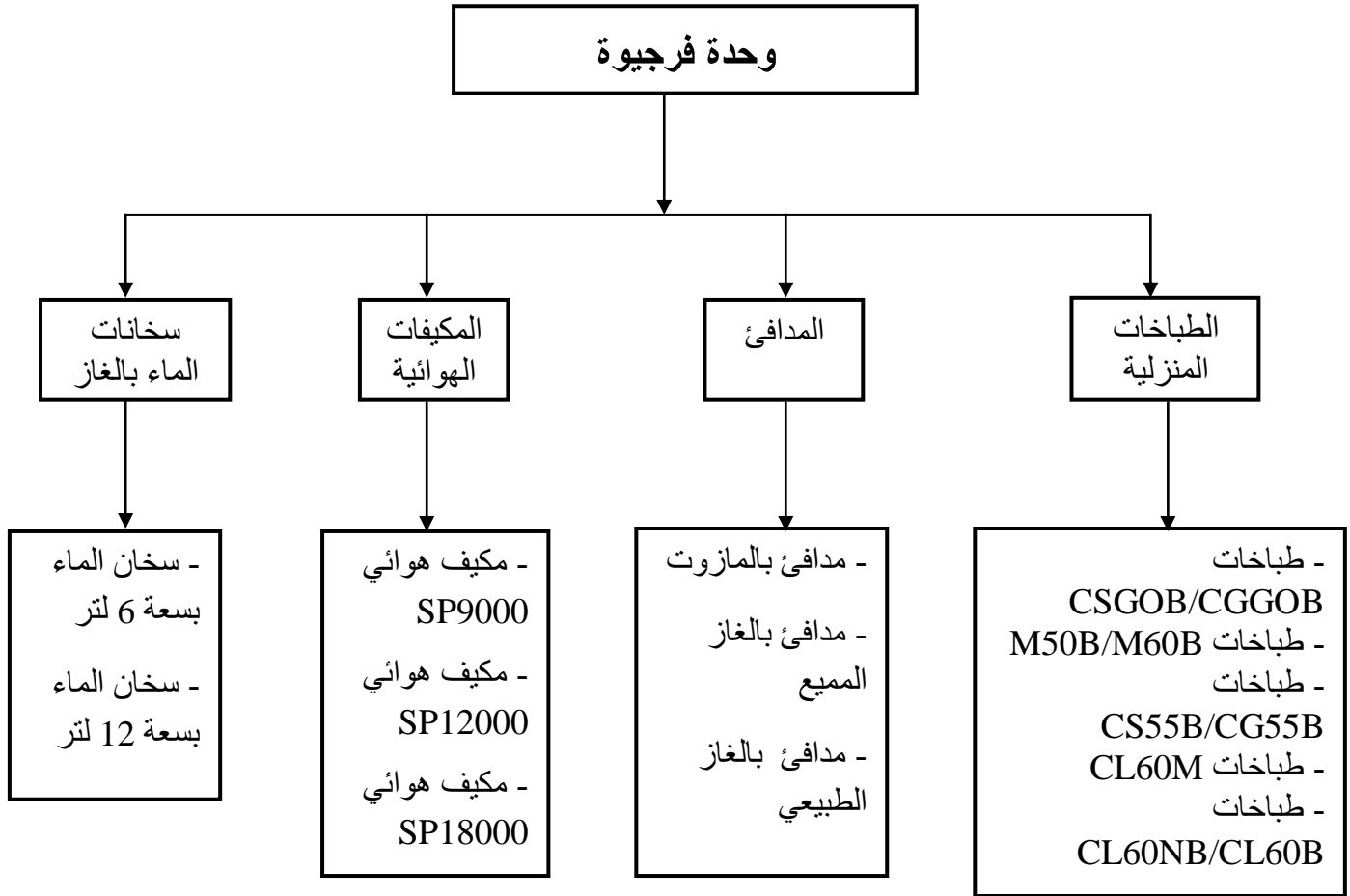
تتعامل المؤسسة مع مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية منها : المؤسسة الوطنية للحديد والصلب "سيدار" ، مؤسسة "نفظال" ، مؤسسة "ENAP" ، شركة "JUSTIC" الألمانية ، شركة "SIT" الإيطالية .

تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية بفرجيوة على مسافة قدرها 2 كلم على الطريق الوطني رقم 5 ، وبالتالي فإن المركب يوجد في منطقة تقع بين ثلاثة ولايات كبيرة وهي جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق ، وسطيف من الغرب .

كانت وحدة فرجيوة في بداية نشاطها تنتج المدافع المتزلية فقط ، لكنها أضافت منتجات جديدة في إطار توسيع نشاطها منها المكيف الهوائي الذي انطلق إنتاجه سنة 2004 ، سخان الماء سنة 2006 ، وبالتالي تعددت سلسلة منتجات

الوحدة كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (04:02) : رسم تخطيطي يوضح سلسلة منتوجات وحدة فرجيوه.



ثانيا : الهيكل الداخلي لوحدة فرجيوه .

تحرص المؤسسة بشكل منسق على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للهيكل التنظيمي الذي تعمل عليه ، ولما له من دور كبير في التوفيق بين مختلف نشاطات المؤسسة وتحقيق أهدافها :

• أهم المصالح بالوحدة : تتمثل هذه المصالح فيما يلي :

– المديرية العامة **DIRECTION GENERAL** : تمثل الركيزة الأساسية للوحدة ، ويعتبر المدير المسؤول الأول في تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع ، ويساعده في مهامه مجلس تقني يتكون من رؤساء المصالح ، ومن مهام المدير :

➤ المشاركة في اختيارا لأهداف العامة للوحدة .

الفصل الرابع دراسة ميدانية .

- عقد ورئاسة الاجتماعات ومراقبة ومتابعة التنفيذ .
 - قيادة التفاوض ، التعاملات والمصادقة على الوثائق العامة .
 - توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط المؤسسة .
 - التأكد من احترام المسؤوليات الموكلة لكل مسؤول وكذا توفير الوسائل المادية والبشرية التي يحتاجها في نشاطاته .
- تتكون هذه المصلحة من أربعة مصالح وهي :

- ❖ مصلحة المستخدمين : مهمتها تسيير المستخدمين ، دفع الأجور ، وتعيين العمال وترقيتهم .
- ❖ المصلحة الاجتماعية : تهتم بالشؤون الاجتماعية للعمال كتوفير الطب والضمان الاجتماعي ، توفير النقل والأكل .
- ❖ مصلحة الأمن : تسهر على توفير الأمن داخل الوحدة بتنظيم الدخول أو الخروج من وإلى الوحدة سواء تعلق الأمر بعمال الوحدة أو الزبائن أو الزوار .
- ❖ مصلحة التكوين : مهمتها استقبال طلبات التشغيل ودراساتها والفصل فيها كما تختص بتكوين عمال الوحدة داخل وخارج المؤسسة .

– السكرتارية SECRETARIAT: هو مكتب تابع للمدير ، يعمل بها السكرتير ، من أهم أعماله :

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات .
- كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاصة بالوحدة .
- استقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير وتسجيل مواعيد المدير .
- إنشاء صور طبق الأصل للوسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشيف .

– دائرة التقنوتاجي DEPARTEMENT TECHNO PRODUCTION: تنقسم إلى قسمين : أحدهما

إنتاجي محض والآخر تقني يتعلق بالإنتاج وتشرف هذه الدائرة على:

- المصلحة الإنتاجية : تشرف على ثلاث ورشات ورشة الصناعة الميكانيكية ، ورشة معالجة السطوح ، ورشة التركيب .
- المصلحة التقنية : وهي تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشة الصيانة .

- المخبر : حيث يختبر المنتج فور الانتهاء من صناعته .
- مراقبة النوعية : مهمتها المراقبة المستمرة على المنتج عبر كل مراحلها ، مراقبة صلاحية المنتج ووضعها في علب خاصة للتغليف .

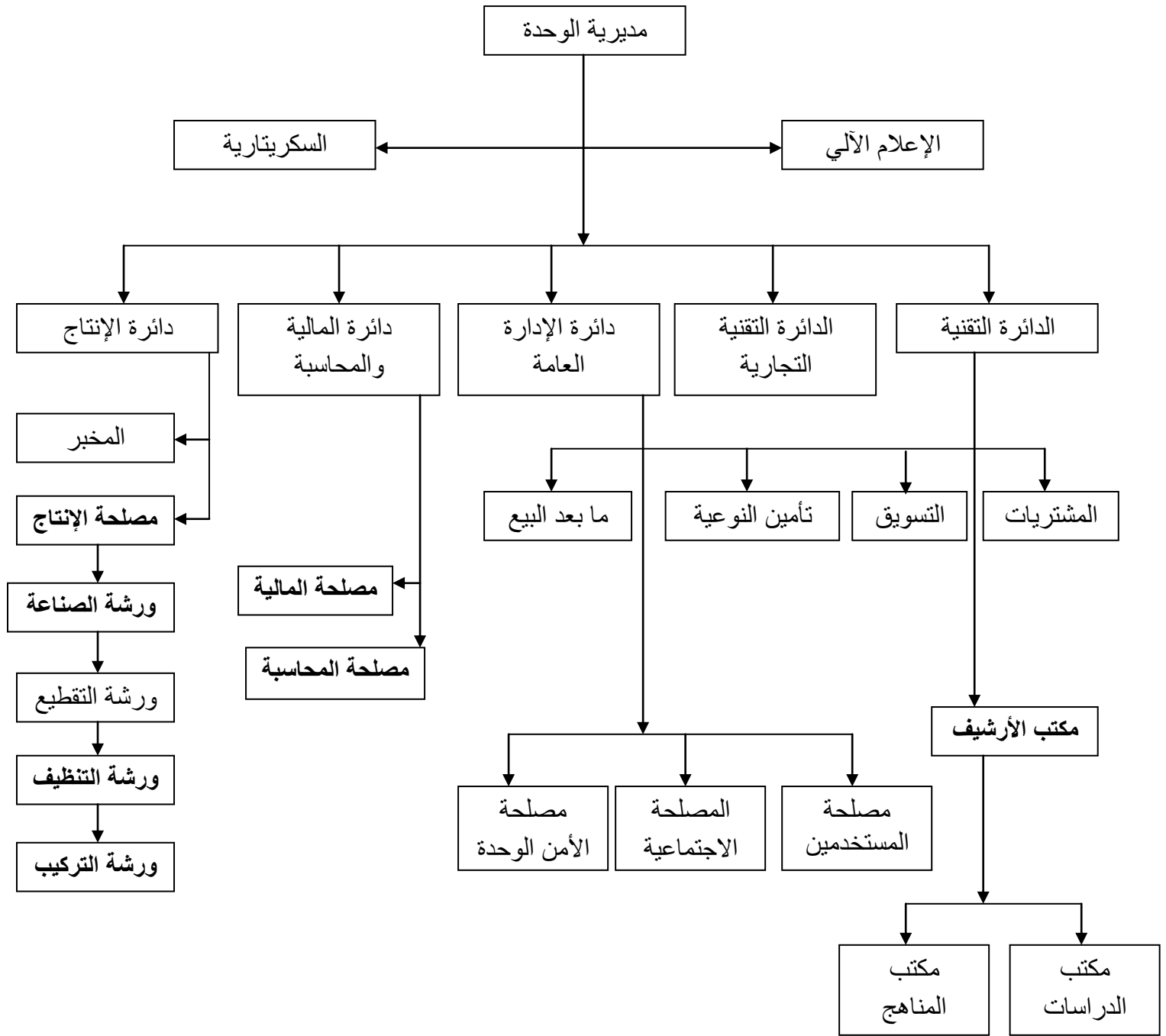
– دائرة التقنو تجاري **DEPARTEMENT TECHNO COMMERCIAL** : تضم هذه الدائرة مصطلحتين أساسيتين هما :

- **مصلحة المشتريات**: تشرف على مصلحة تسيير المخزون ومصلحة المواد واللوازم ، تدخل هذه المصلحة في علاقات دائمة مع الموردين خارج الوحدة المصالح التقنية للوحدة ومصطلحتي المالية والمحاسبة (فواتير الموردين) ، وكذلك مع مصالح المخازن وتتكفل بالمشتريات المحلية والتي تتم مع موردين من خارج الوطن .
- **المصلحة التجارية**: مهمتها الأساسية البيع بالدرجة الأولى وتنقسم إلى عدة أقسام منها قسم المبيعات .
- **مصلحة التسويق** : تتكفل هذه المصلحة باستلام المنتج في شكله النهائي من ورشات الإنتاج والقيام بعملية تسويقية .

– دائرة المحاسبة والمالية **DEPARTEMENT COMPTABILITE FINANCE** : تتكون من :

- **مصلحة المالية**: تتكفل بضمان احتياجات الوحدة من العملة النقدية في الوقت المناسب وتسديد الديون والالتزامات المالية .
 - **مصلحة المحاسبة** : تجمع كل المعطيات التي تخص العمليات الاقتصادية التي تقوم بها الوحدة ، أي تسجيل كل مدخلات ومخرجات الوحدة ومعاملاتها المالية مع البنوك والممولين أو أي طرف آخر ن وبذلك تعرف المصلحة وضعيتها المالية (دائيتها ومديونيتها) ، وبالتالي إعداد الميزانية الختامية في نهاية السنة ومعرفة إذا حققت المؤسسة ربحاً أو خسارة .
- و يمثل المخطط الموالي الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوه.

الشكل رقم (ع : 3) الهيكل التنظيمي لوحدة فرجوة لإنتاج المدافئ المتزلية .



المصدر : وثائق المؤسسة.

ثالثا : الوظائف الأساسية للوحدة .

يمكن تقسيم وظائف المؤسسة إلى وظيفتين رئيسيتين :

➤ الوظيفة الاقتصادية : تلخص فيما يلي :

- الإنتاج : حيث تختص وحدة فرجيوة بإنتاج خمسة أنواع من المدافى بغاز البوتان ، مدافى بالمازوت ، مدافى كهربائية ومشائى حيث تمثل 80% من العناصر التي تدخل في تركيب هذه المدافى تصنع محليا ، والنسبة الباقية يتم شراؤها من خارج الوطن .

- التوزيع : تقوم وحدة فرجيوة بتسويق منتوجاتها وتعامل مع عدة مؤسسات .

➤ الوظيفة الاجتماعية : تتمثل في مساهمة المؤسسة امتصاص البطالة بتوفير مناصب شغل جديدة للعمال من أجل تحسين

مردودية الإنتاج وزيادة المردودية والفعالية الاقتصادية من أجل ذلك تقوم بالعديد من الجهود منها :

- تنظيم رحلات ترفيهية لفائدة أبناء العمال .
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة تأسيس الوحدة كل سنة .
- تمويل بعض الأندية المحلية والجمعيات الرياضية .
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين .
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الثقافية والرياضية بالوحدة .

رابعا : أهداف وحدة فرجيوة لإنتاج المدافى المترية :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية الجديدة .
- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة (الصغيرة والمتوسطة) في قطاع الصناعة على المستوى المحلي والجهوي .
- تحسين المنتج وتطويره حسب المواصفات العالمية .
- الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبانية وتكوينها علميا .
- إنتاج سلع نموذجية وطنية جديدة مستقبلا .
- تغطية السوق الوطنية بالمواد المصنعة بالوحدة⁽¹⁾ .

1 (بلعاب أمال ، حملوي رقية : عقود الإيجار ضمن النظام المحاسبي المالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص محاسبة ومالية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2012، ص 72 - 79.

المطلب الثالث : أهم منتجات الوحدة الإنتاجية .

إن مؤسسة سوناريك تنتج سلسلة متنوعة من المنتجات فهي تسعى إلى كسب مزايا تنافسية من خلال المنتوجات التي تقدمها ، فهي حققت بذلك هدفها وذلك من خلال الإنتاج والمبيعات المحققة من سنة إلى أخرى وخاصة في سنة 2012 .

أولاً: الطبخات المتزلية.

فهي تتمتع بكونها آلة للطهي وتوفر الجهد المبذول والوقت اللازمين.

ثانياً: مدافئ بالغاز الطبيعي، بالغاز المميع، ومدافئ بالمازوت.

فهي توفر الدفاء وتتمتع بكونها وسيلة أمان وذات جودة عالية.

ثالثاً: مكيف هوائي.

يساعد على تلطيف الجو وهو وسيلة للراحة.

رابعاً: سخان الماء وسخان حمام بالغاز وبإشعال إلكتروني.

فهو وسيلة لتسخين الماء ويوفر الجهد والوقت المبذولين.

ولمزيد من التفاصيل أنظر الملاحق من 01 إلى 08.

المبحث الثاني : مؤشرات قياس الميزة التنافسية .

سنحاول في هذا الجزء معرفة مؤشرات الميزة التنافسية لشركة سوناريك ومصادر اكتساب هذه الميزة وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري .

المطلب الأول : مؤشرات قياس التنافسية .

إن الحديث عن المؤشرات يعني الحديث على تحليل كمية المشتريات والمبيعات ورقم الأعمال المحقق خلال 2012.

SONARIC SPA UNITE FERDJIOUA

SITUATION CHIFFRES D'AFFAIRES INTERNES 2012-

جدول رقم (1-4) رقم الأعمال المحلي لسنة 2012.

ANNEE	2012
janvier	21 844 793,36
fevrier	36 836 109,80
mars	45 230 309,03
avril	51 638 406,50
mai	21 837 777,40
juin	37 630 993,84
juillet	56 707 009,72
aout	46 707 580,29
septembre	61 332 475,01
octobre	63 580 073,07
novembre	42 098 269,19
decembre	82 731 233,65
TOTAL C.A	568 175 030,86

NB : A NE PAS PRENDRE EN CONSIDERATION LE C.A INTER- UNITES.

المصدر : وثائق المؤسسة

SONARIC SPA UNITE FERDJIOUA

SITUATION CHIFFRES D'AFFAIRES EXTERNES 2012-

جدول رقم (2-4) رقم الأعمال الخارجي لسنة 2012 .

ANNEE	2012
janvier	15 260 187,95
fevrier	11 515 942,72
mars	12 056 855,08
avril	24 921 133,00
mai	3 008 627,92
juin	25 486 357,95
juillet	73 359 819,89
aout	12 836 373,73
septembre	32 176 779,68
octobre	23 588 264,04
novembre	31 764 542,20
décembre	28 435 746,96
TOTAL C.A	294 410 631,12

NB : A NE PAS PRENDRE EN CONSIDERATION LE C.A INTER- UNITES.

المصدر : وثائق المؤسسة

**SONARIC SPA
UNITE FERDJIOUA**

رقم الأعمال الخارجي لسنة 2012 .

SITUATION PHYSIQUE VENTES INT. ANNEE 2012

جدول رقم (3-4) حالة المبيعات المحلية لسنة 2012

PRODUITS	janv-12	févr-12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12	TOTAL
TOTAL RGN	1 972	3 495	2 494	2 201	1 070	982	336	1 585	3 546	3 994	2 497	4 663	28 835
TOTAL RGB	-	-	-	-	920	137	-	-	836	200	105	1 121	3 319
PAM	-	1	-	-	-	806	1 772	813	60	589	222	483	4 746
TOTAL CLIM.	15	-	725	1 020	172	576	1 176	737	512	200	211	458	5 802
TOTAL CUIS.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
TOTAL CUIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30	-	30

المصدر : من إعداد الطلبة

**SONARIC SPA
UNITE FERDJIOUA**

SITUATION PHYSIQUE VENTES EXT. ANNEE 2012
جدول رقم (4-4) حالة المبيعات الخارجية لسنة 2012

PRODUITS	janv-12	févr-12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12	TOTAL
TOTAL RGN	1 103	695	152	928	1	8	11	27	1 727	1 149	1 453	1 537	8 791
TOTAL RGB	3	-	-	-	-	-	1	1	10	15	16	86	132
TOTAL	-	204	433	208	10	-	-	1	37	31	-	-	-
PAM	-	- 2	-	-	-	116	4	1	425	239	473	99	1 355
TOTAL CLIM.	26	18	258	369	66	670	2 201	356	3	9	14	34	4 024
TOTAL CUIS	3	27	27	51	32	49	67	22	14	54	14	21	381
TOTAL CUIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر : من إعداد الطلبة

**SONARIC SPA
UNITE FERDJIOUA**

SITUATION PHYSIQUE ACHATS P.F INT. ANNEE 2012
جدول رقم (4-5) حالة الإنتاج المحلي في الوحدة لسنة 2012

PRODUITS	janv-12	févr-12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12	TOTAL
TOTAL RGN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL RGB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	115	115
TOTAL	-	372	368	115	-	-	-	21	50	-	-	-	-
PAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CLIM.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CLIM.	10	20	-	59	40	38	91	-	48	10	-	67	383
TOTAL CUIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75	-	75

المصدر : من إعداد الطلبة

**SONARIC SPA
UNITE FERDJIOUA**

SITUATION PHYSIQUE PRODUCTION ANNEE 2012

جدول رقم (3-4) حالة الإنتاج لسنة 2012

PRODUITS	janv-12	févr-12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12	TOTAL
TOTAL RGN	3 020	4 526	5 021	5 019	1 014	-	-	585	3 600	5 007	3 660	6 148	37 600
TOTAL RGB	-	-	-	-	2 400	600	338	-	-	-	-	-	3 338
PAM	-	-	-	-	-	1 800	2 200	-	-	850	723	527	6 100
TOTAL CLIM.	160	-	500	779	569	2 489	2 002	2 333	1 177	1	-	-	10 010

المصدر : من إعداد الطلبة

التحليل :

أولا : بالنسبة للإنتاج .

1 - مدافئ بالغاز الطبيعي RGN : إن إنتاج RGN كان كبيرا في الأشهر من سبتمبر حتى شهر أفريل إلا أنه انخفضت الكمية المنتجة في شهر ماي وشهر أوت بينما انعدم الإنتاج في شهري جوان وجويلية وذلك راجع لحالات استعمال هذا الجهاز حسب فصول السنة .

2 - مدافئ بغاز البوثنان RGB : هو عكس RGN إذ ينتج بشكل كبير في شهر ماي بينما تنخفض الكمية المنتجة في شهري جوان وجويلية وتعدم في الأشهر المتبقية .

3 - مدافئ بالمازوت PAM : كان إنتاجها قوي في شهري جوان وجويلية ، إذ انعدم الإنتاج في شهري أوت وسبتمبر ثم بدأت العملية الإنتاجية من شهر أكتوبر حتى ديسمبر وذلك راجع للطلب على هذا المنتج .

4 - مكيفات هوائية CLIM : كان إنتاجها كبير خاصة في أشهر جوان وجويلية وأوت ، إذ لا يوجد إنتاج في شهر فيفري وديسمبر وهذا راجع لأهميته المتزايدة في فصل الصيف .

- من خلال ما سبق والمعطيات الواردة في الجدول نلاحظ أن هذه المنتجات كان إنتاجها مرتفع في سنة 2012 فنجد أن RGN هو المنتج الذي ينتج بصورة مرتفعة ثم يليه المنتج من نوع RGB ثم المنتجين المتبقين وهذا راجع للطلب الفعال على هذه المنتجات والميزة التنافسية لأنها تقوم على أساس البيع بالتقسيط وبالجملة والتجزئة وغيرها من المزايا التنافسية التي تقدمها مؤسسة سوناريك .

ثانيا : بالنسبة للمشتريات المحلية.

1 - مدافئ الغاز الطبيعي RGB : كانت المشتريات من هذا النوع منعدمة وهذا راجع إلى الإهتمام الكبير بإنتاج هذا النوع من المدافئ .

2 - مدافئ غاز البوثنان RGB : نفس الشيء لكن هناك اختلاف طفيف في شهر ديسمبر إذ بلغت الكمية المشتراة 115 و.م .

3 - بالنسبة لـ C.E و CB : أي سخان الماء كانت الكمية المشتراة في أشهر من فيفري حتى أفريل لكن في شهري أوت وسبتمبر انخفض أما بالنسبة للأشهر المتبقية لا توجد مشتريات من هذا النوع والأهمية بشراء هذا النوع راجع إلى عدم وجود إنتاجه من قبل هذه المؤسسة .

4 بالنسبة إلى PAM و CLIM لا توجد مشتريات لأن سوناريك تهتم بإنتاج هذا النوع من الآلات .

5 أما بالنسبة إلى CVIS كانت المشتريات في أغلبية الأشهر ما عدا شهر ماي وأوت ونوفمبر ، لأنها لا تهتم بإنتاج هذا النوع من الأجهزة .

6 بالنسبة إلى TV كان شراء هذا النوع يقتصر على شهر نوفمبر فقط إذ بلغ 75 وحدة .م.

من خلال ما سبق وبالنظر إلى مجمل المشتريات نجد أن المؤسسة تهتم بشراء النوع CVIS نظرا لعدم وجود إنتاج هذا النوع من الأجهزة ، ثم يليه المنتجين المتبقين ، وهذا لتلبية حاجات الزبائن .

ثالثا : بالنسبة للمبيعات المحلية .

1 بالنسبة لـ RGN : كانت المبيعات المحلية مرتفعة وهذا كان جل أشهر السنة وهذا لاهتمام السوق بهذا المنتج من حيث الجودة والنوعية وغيرها من المزايا .

2 بالنسبة لـ RGB : كانت أيضا مبيعاته مرتفعة لكن ليس في جل الأشهر بل في أغلبها وهذا راجع إلى أن إنتاج هذا المنتج كان في أشهر من ماي حتى شهر جويلية فقط .

3 بالنسبة لـ PAM و CLIM : كانت المبيعات جد مرتفعة في أغلب الأشهر وهذا للمزايا التي تقدمها سوناريك من خلال المنتجات .

4 بالنسبة لـ CVIS و TV : كانت المبيعات منخفضة وذلك لأن سوناريك لا تنتج هذا نوع من الآلات ، فهي تستعملها كمشتريات داخلية لغرض البيع .

من خلال ما سبق والمعطيات الواردة في الجدول نجد أن أغلب المبيعات الداخلية لسوناريك كانت مرتفعة وهذا راجع للمزايا المقدمة من قبل هذه المنتجات من جودة وأمان وراحة وغيرها من المزايا .

رابعا : بالنسبة للمبيعات الخارجية .

1 بالنسبة لـ RGN : كانت المبيعات الخارجية مرتفعة في أغلب الأشهر إلا أنها تراجعت في أشهر ماي ، جوان ، جويلية ، وهذا راجع إلى الاهتمام بهذا المنتج من خلال الطلب المتزايد عليه .

2 بالنسبة لـ RGB : كانت المبيعات منخفضة نوعا ما بالمقارنة مع RGN.

3 بالنسبة لـ CB و CE : كانت المبيعات الخارجية منخفضة في بعض الأشهر إلا أنها كانت مرتفعة من شهر فيفري حتى أفريل ، وانخفضت تماما في شهر أوت .

4 بالنسبة لـ CLIM و CVIS : كانت المبيعات الخارجية في جل الأشهر كما أنها كانت مرتفعة خاصة المنتج CLIM إذ ارتفعت مبيعاته في أشهر من جوان حتى أوت نظرا لاحتياجاته المتزايدة في فصل الصيف.

5 بالنسبة لـ TV : فكانت المبيعات منعدمة لأن المؤسسة تستعمله كوسيلة للتجارة فقط .

من خلال النظر إلى مجمل هذه المبيعات نجد أن المنتج **RGN** يحتل الصدارة من حيث المبيعات ، وهذا نظرا لاحتياجات الزبائن والمزايا التي يقدمها هذا المنتج ، ثم يليه منتج **CLIM** الذي كان هو أيضا مبيعاته مرتفعة ، ثم يليه باقي المنتجات والسبب في هذه المبيعات المحققة هو الاهتمام الكبير من قبل الزبائن بمنتجات سوناريك .

خامسا : رقم الأعمال المحلي :

من خلال ما سبق وجدنا أن رقم الأعمال المحقق في سنة 2012 كان أعظمي حيث أنه بدأ بالارتفاع من شهر جانفي إلى شهر أفريل ثم انخفض في شهر ماي ، ثم بدأ في تذبذب وارتفاع من شهر إلى آخر إلى أن وصل ذروته في شهر ديسمبر وهذا كان سببه المزايا التي تقدمها هذه المنتجات من حيث الجودة والتنوعية والأمان وغيرها من المزايا .

سادسا : رقم الأعمال الخارجي :

من خلال ما سبق والمعطيات الواردة نجد أن رقم الأعمال الخارجي كان أيضا مرتفع خاصة في شهر جويلية إذ بلغ ذروته في هذا الشهر ثم بدأ بالارتفاع والانخفاض في باقي الأشهر والسبب في هذه المبيعات المحققة من قبل هذه المؤسسة هو المزايا التنافسية التي تقدمها المؤسسة من خلال هذه المنتجات (1).

المطلب الثاني : المصادر الداخلية للميزة التنافسية .

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة ويمكن تصنيف موارد شركة سوناريك إلى المجموعات التالية :

أولا : الموارد الملموسة .

تتمثل أساسا في : المواد الأولية ، معدات إنتاجية ، المواد المالية .

- 1 المواد الأولية :** وهي تتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة المدافئ المتزلية والمكيفات الهوائية ، وسخانات الماء والطباخات المتزلية من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) إذ نجد أن 80% من المواد الأولية تنتج محليا أما الباقي فيتم استيراده من الخارج .
- مواد كيميائية .
 - الحديد والصلب .
 - مواد التعبئة والتغليف .
 - المواد واللوازم الأخرى .

كذلك يجب الإشارة إلى أن جميع المواد الأولية تخضع لمراقبة مخبر مراقبة الجودة من أجل معاينتها بعد ذلك تخزينها في مخزن خاص بها وذلك من أجل المحافظة عليها واستغلالها في أحسن الظروف .

2 معدات الإنتاج : وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي

وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الانتاجية كافة ، ويمكن تقسيم هذه الآلات المتواجدة في الشركة محل الدراسة إلى :

- آلات كبرى لتقطيع المعادن تعتبر المادة الرئيسية في الإنتاج ثم صناعتها في التلحيم والقبولة ... إلخ .
- آلات كشط وتهيئة السطوح وطلاؤها بالمينا Emaillage الدهن ، وهناك قطع تمر مباشرة إلى الدهن دون استعمال المينا .

- آلات غير متخصصة يطلق عليها وحدات الاستخدامات العامة وهي تلك التي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة ونجدها كذلك عند المنافسين في القطاع وهي تتمثل أساسا في تلك الخاصة بالتركيب والتزويد بالزيوت والتغليف .

3 الموارد المالية : من أجل حصول الشركة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية

اللازمة لذلك ومن أجل وصول الشركة لتحقيق أهدافها احتاجت سنة 2012 إلى 761874392.78 دينار جزائري لتغطية التكاليف الإجمالية ويقدر رأس مالها بـ 1.726.650.000 دج سنة 2007 وهي تعتمد على التمويل الذاتي في تمويل منتجاتها .

ثانيا : الموارد غير الملموسة .

1 -الجودة والمعلومات : بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة ، حيث نجد أن

شركة سوناريك تصب أغلب اهتمامها عليها وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها ، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي

أما بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين :

- مصدر خارجي : أي خارج حدود الشركة ، خاصة من الموردين والعملاء حيث يخبر الموردون الشركة بكل ما هو جديد في المواد الأولية كذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة وبالتالي العمل على إشباعها.
- مصدر داخلي : أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

2- التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل : بالنسبة للتكنولوجيا، والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات حيث نجد أن

الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة حيث استخدمت وسائل تكنولوجية متطورة منها:

-إدخال الكمبيوتر في الفوترة والتسيير واستعمال الفاكس.

-استخدام أفضل التكنولوجيا في مراقبة جودة منتوجات الشركة.

أما فيما يخص معرفة طريقة العمل فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان مما يعني توفرها على خبرات هائلة، مما يسمح لها بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية.

3-المعرفة : وهي تتمثل في مجموعة من المعارف الصريحة أو المكتسبة من طرف الفرد أو المجزأة على مستوى المؤسسة، وبما أن

هناك مدة طويلة نسبيا للشركة، وهي تنشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة، وذلك من خلال الدورات

التكوينية التي تقوم بها الشركة، مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف.

ثالثا : الكفاءات.

كما أشرنا إليه في الجزء النظري فإن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة.

يجتلب المورد البشري في أي مؤسسة مكانة هامة من اجل تحقيق أهدافها لذلك تتميز شركة سوناريك بتوفيرها على مجموعة من المهارات والخدمات، حيث أن الشركة توظف 240 عاملا. ويسهر كل مسؤول على احترام المسؤوليات الموكلة إليه.

ومن خلال ما سبق ذكره، وما توقعنا عنده داخل الشركة، تبين لنا توفرها على موارد ملموسة وغير ملموسة من

درجات عالية، إضافة إلى وجود كفاءات تتمتع بالخبرة الكبيرة في الصناعة.

المطلب الثالث : المصادر الخارجية

في إطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية لشركة سوناريك وبعد تطرقنا إلى موارد الشركة كمصادر داخلية محتملة لهذه

الميزة، فإن توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة وعلامة تجارية مميزة.

ومن اجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية وتوافرها بشكل مناسب على الأقل في المدى

المتوسط، فإن القائمين على الشركة محل الدراسة اختاروا إستراتيجية التمييز في المنتج.⁽¹⁾

أولاً: صفات منتجات الشركة:

نجد أن منتجات الشركة تتصف ببعض الصفات التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها تميز عن باقي المنافسين نذكر منها:

1-التصميم: تتميز منتجات الشركة بالتصاميم تخضع للمعايير العالمية فهي تتعامل في إنتاج منتجاتها مع مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية منها:

* المؤسسة الوطنية للحديد والصلب-سيدار.

* مؤسسة نפטال ENAP.

* شركة JUSLUS ألمانية.

* شركة SIT إيطالية.

حيث أن 80% من المواد الأولية تنتج محليا والباقي فيتم استزاده من الخارج.

2-الجودة: تتميز منتجات شركة سوناريك بالجودة العالية وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة وهناك مصلحة خاصة بالجودة والتنوعية لاختبار المنتج للوصول إلى المواصفات المثالية.

3-خدمة الزبائن: تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها وذلك بالاهتمام بانشغالهم و تصليح أي عطب أو عطل في منتوجاتهم وتأخذ مدة الضمان بعين الاعتبار وهي 3 سنوات.

4-العلامة التجارية: تمثل لديهم في مجموعة من الخدمات والقيم والوعود التي تقدمها وتعد لديهم في مجموعة من عوامل ومصادر تميز منتجاتهم عن غيرهم.

ثانياً: مزايا إستراتيجية الشركة:

اختبرنا الشركة محل الدراسة لإستراتيجية التمييز في المنتجات يوفر لها عدة مزايا واستنادا إلى نموذج قوى المنافسة يمكن ذكر جزء منها فيما يلي:

1-المنافسون: تبني شركة سوناريك لإستراتيجية التمييز في المنتجات يشكل صمام أمان وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة و الجودة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك.

2 -المشتررون: إن صورة المنتج المتميز يجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية والحصول على منتجات جيدة وبمواصفات احتياجاتهم.

3 -الموردون: بما أن إستراتيجية الشركة قائمة على فلسفة التمييز أكثر مما تنجحه نحو تكاليف الإنتاج فهي تقوم بالاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية والتنوع.

4 -الداخولون الجدد: يعتبر كل من تمييز المنتجات والولاء للعلامة، عوائق دخول بالنسبة للشركات الأخرى الداخلة إلى القطاع وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها ذلك لأن القيام بذلك يكلفها كثيرا.

مما سبق ذكره تبين لنا بأن المصدر الخارجي للميزة التنافسية للشركة يتمثل أساسا في اختيار إستراتيجية التمييز في المنتج والخدمة كإستراتيجية التنافس واستخدام العلامة التجارية كميزة لتحقيق أهدافها أما المصدر الداخلي فهي تعتمد على الجودة العالية.

ويمكن إيجاز مصادر الميزة التنافسية لشركة سوناريك في العناصر التالية :

- جودة المواد الأولية .
- توفرها على المعدات والتجهيزات الحديثة .
- الاهتمام بالتطوير التكنولوجي (التجديد والتحريب) .
- وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة منتجاته .
- الصورة الجيدة للشركة في أذهان العملاء .
- منتجات متميزة نتيجة إستراتيجية التمييز .

إذن فشركة سوناريك تتوفر على موارد بالكيفية اللازمة والجودة العالية تستعملها في تنفيذ إستراتيجية التمييز ، أي إنتاج منتجات مختلفة وهو ما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين كما تعتبر عملية الدفع بالتجزئة ميزة من ميزات شركة سوناريك ، فهي تتعامل مع زبائنها على أساس الاستفادة من المنتج ببيعته ثم تسديد ثمنه لدى سوناريك وهذا يرضي زبائنها واحتياجاتهم من خدمة وجودة وفعالية وتأثير قيادي مميز .⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ، نفس التاريخ .

المبحث الثالث : عوامل تنمية القدرات التنافسية .

إن سعي المؤسسة نحو خلق وتطوير ميزة أو مزايا تنافسية يجعلها تستخدم عوامل تساعدها على تميز منتجاتها وذلك من خلال نطاق التنافس الذي يعتبر كمحدد للميزة التنافسية ، المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية تستعمل طرق تطوير جديدة وتعتبرها كمصدر حديث لتنمية مزاياها التنافسية .

المطلب الأول : العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة .

من العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة نجد ما يلي :

أولا : الإجراءات التقديرية .

تمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها ، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات والقطع المستعملة إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة .

ثانيا الروابط والعلاقات :

حيث مكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة وعلاقة المؤسسة بالمعاملين من جهة ثانية والتي تأخذ الشكل التالي :

- 1- الروابط والعلاقات مع الموردين : إذ نجد شركة سوناريك تربطها علاقة جيدة مع المورد ، فمصلحة المشتريات في علاقة دائمة مع الموردين خارج الوحدة، وتتعامل كذلك مع الموردين من خارج الوطن .
- 2- الروابط والعلاقات مع قنوات التوزيع : وتقوم وحدة فرجيو بتسويق منتجاتها وتتعامل عدة مؤسسات .

ثالثا : الخبرة والتعلم .

حصولها على ميزة سبق في الدخول إلى القطاع فإن الشركة محل الدراسة تراكم لديها كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية وتكون من تلك التي يمكن أن يكسبها أي منافس في القطاع ، فإذا نظرنا إلى تقسيم العمال نجد ما يلي :

جدول رقم (7-4) توزيع عمال الشركة .

عمال في إطار الاندماج المهني		متعاقدين	دائمين	التأهيل
CID/ CIP	CTA	32	156	عدد العمال
32	20			

المصدر : وثائق المؤسسة .

الفصل الرابع دراسة ميدانية .

من الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال دائمين وهو ما يؤكد على أن عمال الشركة يتمتعون بخبرة طويلة مما يكسب الشركة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها .

رابعا : تطوير المنتجات .

تغيير المنتج وتجريبه وأخذ رأي المستهلك بعين الاعتبار .

خامسا : طلب ونظرة السوق على المنتجات .

حيث أنهم في سنة 2009 صادفوا حالات الطلب أكثر من العرض وذلك نتيجة تجديد منجاتهم وتغيير أحجامهم .

سادسا : البيع على أساس الفصول :

يعتبر عاملا أساسيا لكسب ميزة تنافسية في هذا لقطاع ، حيث يعتمدون في مؤسسة سوناريك على إنتاج منتوجاتهم حسب الفصول ، مثلا في فصل الصيف ينتجون بنسبة كبيرة المكيفات الهوائية ، أما في فصل الشتاء يعتمدون على إنتاج المدافئ بأنواعها وأحجامها المختلفة .

سابعاً : التسويق على أساس الطلب .

ثامنا : الاعتماد على خاصية البيع بالجملة والتجزئة ، نصف الجملة .

يفضلون في وجود منافسة البيع بالجملة ، أما في بيعهم بالتجزئة يدفع الزبون 30% خلال ستة أشهر والباقي يقسم على خمسة أشهر ، والسعر يبقى كما هو سواء بالتجزئة أو بطريقة الدفع حالا ، يعتبرون البيع بالتجزئة من طرق التنافس لديهم .

تاسعا : احتكار السوق .

وذلك بإنتاج مدافئ المازوت على المستوى الوطني .⁽¹⁾

المطلب الثاني : نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية .

انطلاقا من تواجدها بالشركة ودراستنا لمختلف أنشطتها لاحظنا أن شركة سوناريك تنشط على المستوى الوطني فقط.

يمكن دراسة نقاط التنافس للشركة من خلال النقاط التالية :

(1) المرجع السابق : بتاريخ 2013/04/21.

أولا : نطاق القطاع السوقي : حيث يمكن ملاحظة ما يلي :

- تنوع مخرجات الشركة :
- الطباخات المنزلية (CL60NB – CL60M- CS55B/CG55- M50B/M60B-CS60B/CG6).
- المدافئ (مدافئ بالمازوت ، بالغاز المميع ، بالغاز الطبيعي).
- المكيفات الهوائية (SP18000-SP12000- SP9000).
- سخانات الماء بالغاز (سبعة لتر ، 12 لتر) .
- تنوع زبائن الشركة : إذ أن منتجات الشركة موجهة إلى كل أفراد المجتمع وتصنف إلى :
 - العائلات .
 - التجار للشراء بالجملة .
 - مؤسسات لإعادة البيع .

ثانيا : النطاق الجغرافي : هو يعكس عدد الأماكن او المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها الشركة ، حيث يمكن تصنيفها بالنسبة لشركة سوناريك إلى ما يلي :

- على المستوى الوطني : لشركة سوناريك (المؤسسة الأم) عدة وحدات ومنها :
 - وحدة فرجوية الطريق الوطني رقم 5 ، تقع بين ثلاثة ولايات كبيرة هي جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب .
 - وحدة سي مصطفى (بومرداس).
 - وحدة أقبو (بجاية)
 - وحدة جسر قسنطينة (الجزائر) .
 - وحدة الديرة (البويرة)
 - وحدة الأربعاء من إيراثن – تيزي وزو .

فمؤسسة سوناريك تعتمد الوسط والشرق والغرب أي تركز على ثلاث مناطق ، ويمكن أنهما مستقبلا ستحاول التفكير في إنشاء وحدات في الجنوب.⁽¹⁾

المطلب الثالث : طرق تطوير الميزة التنافسية للشركة .

المؤسسة تسعى دائما للأحسن ولتنمية ميزات التنافسية يجب عليها تطوير نفسها وذلك وفق طرق تتعلق بالتطوير التكنولوجي والبحث وإدارة الموارد البشرية بأحسن ما يكون .

1 (المرجع السابق ، نفس التاريخ .

أولاً : التطوير التكنولوجي .

حيث تعتبر الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة كذلك يظهر اهتمامها بالتطور التكنولوجي بشكل واسع من خلال تطوير المنتجات فتهدف إلى :

- البحث عن طرق إنتاج جديدة .
- البحث عن منتجات جديدة .
- العمل على التحسين المستمر للمنتجات .

ثانياً : إدارة الموارد البشرية .

تولي الشركة عناية هامة لإدارة الموارد البشرية وهي تتم بمسار العامل داخل المؤسسة ومنها ما يلي :

- مساهمة المؤسسة في امتصاص البطالة بتوفير مناصب شغل جديدة للعمال من أجل تحسين مردودية الإنتاج وزيادة المردودية والفعالية الاقتصادية .
- تنظيم رحلات ترفيهية لفائدة أبناء العمال .
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة تأسيس الوحدة كل سنة .
- تمويل بعض الأندية المحلية والجمعيات الرياضية .
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الثقافية والرياضية بالوحدة .
- تخصيص مصلحة التكوين تختص بتكوين عمال الوحدة داخل وخارج المؤسسة .
- تخصيص المصلحة الاجتماعية تهتم بالشؤون الاجتماعية للعمال (توفير الطب والضمان الاجتماعي ، النقل ، الأكل) .
- دفع الأجور التنافسية ، ترقية العمال .

ثالثاً : التجديد في المنتجات : وذلك من خلال عدة طرق تتمثل فيما يلي :

- تغيير المنتج .
- الابتكار
- تجريب المنتج للتطوير .

خلاصة الفصل :

من خلال المقابلات المتعددة التي أجريناها في مؤسسة سوناريك (وحدة فرجيوة - ميله) لاحظنا أنهم يسعون إلى كسب مزايا تنافسية حديثة ويعتمدون بشكل مكثف على التكنولوجيا ويعتبرونها الأساس ويرون أن لديهم منافسون والدولة تعطي الأولوية للمؤسسات العمومية ومن العوامل المؤدية إلى ارتفاع أو انخفاض أسعارهم الطلب وتكلفة الإنتاج ، وفي حالة زيادة المنافسة في قطاعهم يلجؤون إلى إتباع إجراءات تتمثل في البيع بالجملة والتجزئة ومن مميزات هذه الشركة تقديم منتجات أكثر جودة بأحسن خدمة وحسب الاحصائيات فإن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة حققت أكبر نسبة ربح غير متوقعة سنة 2012 حيث كان الطلب أكثر من العرض بنسبة 40% ومن أهم منافسيها في القطاع مؤسس ة - CRISTOR - SAMSUNG - ENIEM- CONDOR - ENIE. فوجودها واحتكارها للسوق بإنتاج مدافئ المازوت يجعلها الأكثر تميزا .

خاتمة :

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة كيفية الحصول على الميزة التنافسية وعوامل تنميتها محاولين إبراز دور الإبداع التكنولوجي واليقظة والموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال تأثيرها على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية ، وتبقى مهمة المؤسسة في التحكم في تكاليفها وضبطها وترشيدها وإتباع إستراتيجيات خاصة بذلك بمثابة الرهان الذي يضمن لها المحافظة على هذه الميزة التنافسية أو بالأحرى تدعيمها إذا تعلق الأمر بميزة تمييز المنتجات ، ولقد توصلنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج تجيب عن جزء من الفرضيات المقترحة ، وبناء عليها سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات وأخيرا نقترح آفاق الدراسة للبحوث المستقبلية والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في بحثنا هذا .

نتائج البحث :

وصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل وهو ما يؤكد دور إستراتيجيات التنافس في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة وغير الملموسة والكفاءات) والتي تمكنها من تصميم إستراتيجياتها التنافسية .
- يؤدي المورد البشري واليقظة والإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية لها وهذا ما أوضحناه في المبحث الثاني من الفصل الثالث من خلال ما يلي :
- إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة في الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الحل الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية .
- أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات التكلفة الأقل فإن دور المورد البشري واليقظة والإبداع التكنولوجي في تحسين طرق وأساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية .

مقترحات الدراسة :

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه .

الخلاصة .

- ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبار المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية .
- العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب وذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي حيث أن المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة .
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال وتعزيز روح الإبداع ، التجديد والتغيير فيهم .
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية .
- ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أساس تنمية الميزة التنافسية .
- العمل على توفير جودة عالية لمنتجات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبار الجودة من المصادر الداخلية والأساسية للميزة التنافسية .

المصادر والمراجع :

1. الكتب

- 1 أحمد سليم ، نبيل مرسي : الإدارة الإستراتيجية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية ، 2007 .
- 2 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب القاهرة، 2000.
- 3 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، 1981.
- 4 جول ماثر، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المجتمع (ترجمة حسن علي) الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
- 5 ثامر البكري : التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006
- 6 ثابت إدريس وجمال الذين المرسي، قياس جودة الخدمة وتحليل العلامة بينهما وبين كل من الشعور والميل لشراء، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 1993.
- 7 ثامر البكري - استراتيجيات التسويق - الطبعة العربية 2008 - دار اليازوري - عمان / الأردن، .
- 8 جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر : دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر ، د س .
- 9 جمال الدين محمد مرسي وآخرون : التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- 10 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 11 محسن علي الزغبي : نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 12 حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009.
- 13 محالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق. ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون- الجزائر، 6 - 2007.
- 14 رضا صاحب علي و سنان كاظم الموسمي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر الأردن، 2001.
- 15 سعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية 2008 .
- 16 عبد الملوك مرهودة، الفكر الإستراتيجي التيسيري من swat إلى نظرية الإستراتيجية" مجلة العلوم الإنسانية" جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد رقم 04، ماي 2003.
- 17 يزيد منير عبوي : إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى - دار كنوز المعرفة - الأردن عمان - 2008.

- 18 -علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب ، 2001 .
- 19 -سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- 20 -سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
- 21 -صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 22 -صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، 2007.
- 23 -عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر .
- 24 -عبد الستار العلي، عمار قنديلجي، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2006.
- 25 -عبد السلام أبو قحف : الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
- 26 -عبد العزيز صالح بن حيتور : الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة عمان . 2007 .
- 27 -نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية للنشر الإبراهيمية ، مصر ، 2003 .
- 28 -عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار . إدارة الإنتاج والعمليات ، بغداد ، مكتبة الذاكرة ، 2004 .
- 29 -عرباي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر ، 1999 .
- 30 -حلي الضلاعي، أساسيات ومبادئ أدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية 2005 .
- 31 -حمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزي - بن ععكنون - الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
- 32 -حمر صقر : العولمة وقضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 33 -حميسى حيرش : الإدارة الإستراتيجية ، دار الوراق ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 34 -خليلب كوتلر: أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، ط1.
- 35 -حمؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 36 -فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 37 -محمد سعيد وكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 199245 .
- 38 -مصطفى محمد أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 39 -مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 40 -ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 41 -خبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، 1998 .

II. المجالات

- 42** يحيى إبراهيمي، دورية علمية محكمة، مجلة الباحث، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد مئة وستة، 2008.
- 43** حوصاف سعدي، قويدري محمد : مذكرات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد التاسع – جانفي 2004 ، جامعة باتنة الجزائر .
- 44** سناء عبد الرحيم سعيد وآخرون، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 45** سعيد محمد جاد، إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، 1998.
- 46** حماري عمار و بو سعدة سعدي، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد ثلاثة، 2004 .
- 47** وهيبه داسي : دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ، مجلة الباحث عدد 11-2012 ، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر .

III. المنتقيات

- 48** يوسف أبو نارة، تطبيقات الانترنت في منظمات الأعمال الصغيرة، محل للتأهيل نحو الميزة التنافسية، المنتدى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدول العربية، القدس، فلسطين، جامعة أبو ديس، 2006.
- 49** الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002.
- 50** قرومي حميد، وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإبرو ISO في تنافسية المؤسسة المنتدى الدولي الرابع حول التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة البويرة، الجزائر.
- 51** توكريا مطلق الدوري وآخرون، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011.
- 52** كمال زريق وقاسي ياسين : تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والحكومات ، جامعة ورقلة 8-9 مارس ، 2005 .

- 53** عبد الكريم شوكمال ، براهيمى سمير : دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية – جامعة سطيف، الجزائر .
- 54** سحرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2004.
- 55** سمساوي زهية خالدي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمرات العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 56** سنيه خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر.
- 57** سمعموري صورية ، الشيخ محيرة : محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
- 58** سحلي عبد الله : الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005.
- 59** سميلود التومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول المعرفة، الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة ، نوفمبر، 2005.
- 60** سنجم عبود نجم، القياسة والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، المؤشر العلمي، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12، 14 ماي 2003.

IV. المذكرات

- 61** أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 62** سبلعايب أمال ، حملاوي رقية : عقود الإجار ضمن النظام المحاسبي المالي – مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص محاسبة ومالية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر – 2012 .

- 63** بن قايد فاطمة الزهراء، دورة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، 2010-2011.
- 64** بن موية مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة الأغواط 2004-2005.
- 65** سوران سمية عائشة : دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان - الجزائر ، 2010-2011 .
- 66** سومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 67** سحجاج عبد الرؤوف - الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعة 20 أوت سكيكدة (2006/2007) .
- 68** سحجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
- 69** رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 70** ركية مقري : نحو تفكير جديد لإدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (مكتبة الأوراس بباتنة ووحدات قارورات الغاز بباتنة) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة باتنة ، محمود جاسم محمد الصميدعي : إستراتيجيات التسويق ، دار الحامد للنشر - عمان ، 2009 .
- 71** سمامية حول : التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ، شعبة تسيير المؤسسات - جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر (2007-2008) .
- 72** سمامية حول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2007-2008.
- 73** سحاصم فايز الزعانين : الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة - قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة - 2010 .
- 74** سحثمان بودحوش : تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير - جامعة 20 أوت سكيكدة .

- 75** حمار بوشناق : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ، تنميتها وتطويرها ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تسيير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003 .
- 76** فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماجستير وإدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، 2010.
- 77** فيصل غازب عبد العزيز - عبد الله المطيلي - أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية - رسالة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - 2012
- 78** -بيحي لخضر : دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006 - 2007 .
- 79** حمار بو شناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 .

.V المواقع

- 1 [http// www .vacille-c ;com. /page veill ; nt](http://www.vacille-c.com/page_veill;nt)
- 2 <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm=lopcecoledescience.de>
.l information. Juin 1998
- 3 . <http://www.vigipro.com//fr/30/main309.htm>
- 4 تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005 ، على الموقع:
<HTTP://WWW.COMPETITIVENESS.ORG.JO/ARABIC/FILES.GSR>
2005.PDF تاريخ التصفح : 2013/03/25.

الفصل الأول

المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثالث

مصادر وعوامل خلق وتطوير

الميزة التنافسية

الفصل الرابع

دراسة ميدانية

المصادر والمراجع

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

خاتمة

الملاحق