

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - غرداية -
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية



العنوان:

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الأستاذة المشرفة :

د. أحلام بوعبدلي

من إعداد الطلبة :

نصر الدين رويجي

عامر دحو

ضياء الحق جعفر

السنة الجامعية: 2012/2011

للهدى

إلى من تعجز على وصفها الكلمات ونزلت في حقها الآيات، وجعلت الجنة
تحت أقدامها إلى الوالدة الكريمة عرفانا وتقديرا لمجهوداتها طيلة المشوار
إلى من يسر لي الطريق ودل لي الصعاب، الذي كابد وتحمل و انتظر صبورا ليرى
ثمره جهده فكان نعم الأب حفظه الله
إلى من كان دوما بجانبني إخوتي : محمود، هشام، وأخواتي : إيمان، سهام، صفاء
إلى جدتيّ العزيزتين أطال الله في عمريهما وجعلهما دخرا لنا
إلى جميع أقاربي
إلى رفقاء دربي كل واحد باسمه
إلى كل طلبة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

نصر الدين

الذكريات

الحمد لله نحمده ونستعينه لا إله إلا هو العلي القدير الموفق لصالح الأعمال
والصلاة والسلام على الحبيب رسول الله وعلى الصحابة الكرام

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى

من جعلهما الله سببا في وجودي والدي الكريمين

إلى جدتي أطال الله عمرها

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي وأخواتي

إلى براعم العائلة : " أم كلثوم، بشرى "

إلى كل من عرفتهم في مشواري الدراسي

إلى كل الأصدقاء وبالأخص : ضياء الحق، نصرالدين، موسى، عز الدين ...

إلى كل طلبة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

وإلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

عامر

للهدى

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى التي وضع الله الجنة تحت أقدامها
التي كانت و لاتزال مصدر حنان و عطاء
الذي دعاؤها سر توفيقني من الله عز وجل...
" أمي " أطال الله في عمرها.

إلى الذي كرس حياته و أهدى أيامه لنا، ولم يتفاني لحظة
في تحقيق ما نريده أو رد طلباتنا ...
" أبي " حفظه الله.

إلى جدي أطال الله في عمرها
إلى من قاسمت معهم طعم الأيام بجلوها و مرها سندي في الحياة
إخوتي: سعيد، محي الدين، نصر الدين
أخواتي : زهية، أميمة .

إلى كل من عرفتهم في مشواري الدراسي
إلى كل طلبة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

ضياء الحق

شكر وعرفان

ما يسعنا في آخر المطاف إلا أن نتقدم بالشكر أولاً لله تعالى فهو الموفق

و الهادي لسواء السبيل

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى

الأستاذة المشرفة : " أحلام بوعبدلي " على رحابة الصدر وعلى النصائح القيمة

التي وجهتها لنا خلال هذا البحث فجزاها الله عنا خير الجزاء

إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد

كما نبدي جزيل الشكر إلى كافة عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية

على كل الجهودات و العطاءات التي لم يخلوا بها علينا

كما نشكر عمال مكتب الإعلام الآلي على صبرهم وتعاطفهم معنا

نصر الدين .. عامر .. ضياء الحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	قوى التنافس الخمس	01
14	المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وفقا لمدخل الموارد	02
24	عناصر الميزة التنافسية	03
39	نظام القيمة	04
41	حلقة القيمة	05
54	تأثير الجودة على الربح / الميزة التنافسية	06
55	أبعاد جودة الخدمات	07
70	إندماج مؤسستي ALFA TUS و PIPE GAZ	08
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الناقلة للغاز	09
82	يوضح تحليل SWOT للمؤسسة	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	قائمة مرجعية للكفاءة الفردية	01
79	تطور عدد العمال بالمؤسسة العمومية الناقلة للغاز (2011-2008)	02
80	تطور الإنتاج بالمؤسسة العمومية الناقلة للغاز (2010-2008)	03
80	تطور رقم أعمال المؤسسة العمومية الناقلة للغاز (2010-2008)	04

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	شهادة الجودة العالمية ISO9001
02	شهادة المعهد الأمريكي للبتترول
03	دليل تسيير الجودة

الفهرس

الصفحة

الموضوع

	الإهداء
	كلمة شكر و عرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
5	الفصل الأول: أساسيات و مفاهيم عامة حول بناء الميزة التنافسية
6	مقدمة الفصل الأول:.....
7	المبحث الأول: تأثير البيئة على الميزة التنافسية.....
7	المطلب الأول: أهم مظاهر البيئة العالمية الحديثة.....
8	المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة.....
12	المطلب الثالث: مدخل الموارد كأساس الميزة التنافسية.....
14	المبحث الثاني: الإستراتيجية كمدخل للميزة التنافسية.....
14	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.....
15	المطلب الثاني: مراحل الإستراتيجية و مستوياتها.....
16	المطلب الثالث: التشخيص الإستراتيجي.....
21	المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية.....
21	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
22	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و تقييمها.....
25	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
27	المبحث الرابع: تحقيق الميزة التنافسية.....
27	المطلب الأول: حاجات المستهلك.....
28	المطلب الثاني: القدرات التنافسية.....
30	المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافس لتحقيق القدرات التنافسية.....
34	خلاصة الفصل الأول:.....
35	الفصل الثاني: دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة
36	مقدمة الفصل الثاني:.....
37	المبحث الأول: آلية التحكم في المؤسسة و خلق القيمة المتبادلة.....
37	المطلب الأول: الأطراف الداخلية و الخارجية.....
38	المطلب الثاني: مفهوم خلق القيمة و سلسلة القيمة.....
41	المطلب الثالث: خلق القيمة من خلال الكفاءة، الجودة، التحديث.....

42	المبحث الثاني: تحقيق الكفاءة المتفوقة.....
42	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءة.....
45	المطلب الثاني: الكفاءة أساس لخلق القيمة.....
47	المطلب الثالث: تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال إستراتيجيات الوظيفية.....
52	المبحث الثالث: تحقيق الجودة المتفوقة.....
52	المطلب الأول: ماهية الجودة.....
54	المطلب الثاني: جودة الخدمات.....
56	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة.....
58	المبحث الرابع: تحقيق التحديث المتفوق.....
58	المطلب الأول: ماهية التحديث.....
60	المطلب الثاني: البحث و التطوير.....
62	المطلب الثالث: تحقيق التكامل بين الوظائف.....
64	خلاصة الفصل الثاني:.....
65	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
66	مقدمة الفصل الثالث:.....
67	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب.....
67	المطلب الأول: المؤسسة الجزائرية صناعة الأنابيبALFA PIPE.....
71	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.....
71	المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.....
72	المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.....
72	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.....
75	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.....
81	المطلب الثالث: تطبيق تحليل SWOT على المؤسسة.....
83	المبحث الثالث: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة للمؤسسة.....
83	المطلب الأول: الكفاءة في المؤسسة.....
84	المطلب الثاني: تطبيق نظام الجودة في المؤسسة.....
85	المطلب الثالث: التحديث في المؤسسة.....
87	خلاصة الفصل الثالث.....
89	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

المخلص :

يشهد العالم المعاصر موجة من التغيرات المتميزة بالتطورات السريعة التي أفرزتها ظاهرة العولمة و الانفتاح الاقتصادي الكبير، و التقدم التكنولوجي واشتداد المنافسة، وما انجر عنها من ظروف وتحديات في البيئة التنافسية طالت العديد من المؤسسات الاقتصادية ووجدت طريقها للتأثير في أوضاعها، لذا أصبح إلزاما على المؤسسات التأقلم مع هذا الوضع ومسايرته بالبحث عن الأدوات التي تأخذ بيدها وتضعها بأمان في هذا المحيط، فكانت النتيجة صياغة أسس بنائية لاستراتيجيتها التنافسية، تحقق لها ميزة تنفرد بها عن باقي منافسيها، وتخلق لها قيمة تعكس موقعها المتميز في السوق، وتخلق لها القدرة على غزو الأسواق العالمية، وتمكنها من البقاء و الاستمرار .

Le résumé

Le monde contemporain déposé une vague des transformations spécialisés par des développement rapide qui secréter par la mondialisation, le grand dégagement économique, et la développement technologique aussi l'aggravation de la concurrence, pour ce fais, il est obligatoire que les société soient adopté avec ce nouveau et correspond par recherche des outils qui les aiment vers la sécurité dans cette enivrement, la formulation des princeps les stratégiques concurrent sera résultat qui lui réaliser un sous-caractère avec des autre concurrent et lui créer un valeur qui reflète sa situations spécial au marché, la puissance concurrè les marchés mondiaux qui assure l'existences et réussite.

مقدمة

مقدمة :

في ظل ظروف الاقتصاد العالمي الجديد من انفتاح اقتصادي، وزوال للحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات بين الدول، وانحصر سياسات الحماية الحكومية للصناعات المحلية ومحدودية الاعتماد على استراتيجيات الميزة النسبية للمنافسة العالمية، وتحول المنافسة من منافسة بين الدول إلى منافسة بين المؤسسات، لذا أصبح لزاما على كل مؤسسة إعادة بناء أسس تنافسية بدرجة عالية وكذا صياغة استراتيجياتها وتجنيدها حتى تكون مؤهلة لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها، مما يحقق لها مكانة تعكس موقعها المتميز في السوق وتضمن الاندماج في الاقتصاد العالمي والوصول إلى ميزة تنافسية تحقق لها القدرة على غزو الأسواق العالمية وتمكينها من البقاء والاستمرار.

وبناء على ذلك فإن البقاء في دنيا الأعمال يتطلب أسسا وأدوات جديدة للمنافسة، ونظرا لتقارب القدرات والإمكانات المالية الضخمة والاستعدادات التكنولوجية الحديثة، والكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلكها المؤسسات المنافسة، اقتضى ضرورة وجود إدارة استراتيجية داخل المؤسسات، تضع في قمة أولوياتها تحقيق التفوق والتميز عن باقي منافسيها، ولعل من أهم هذه الأسس التي تعتمد عليهم المؤسسة لخلق ميزة تنافسية مستدامة نجد عدة مؤشرات نذكر من أهمها الظروف البيئية المحيطة، وكذا الكفاءة العالية والجودة الفعالة لمواجهة منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، لذا اهتمت المؤسسات من خلال العمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز بالكفاءة، فضلا عن مراعاة الجودة والتحديث، حيث أن هذه العوامل تشكل عاملا مساعدا وأساسا للمؤسسة لاستحداث قيمة متفوقة.

1. إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن للأسس العامة لبناء ميزة تنافسية أن تساهم في خلق القيمة؟

ومن خلال التحليل الأدق لهذه الإشكالية يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما يتمثل الهدف من بناء ميزة تنافسية؟
- فيما تتمثل الأسس العامة لبناء ميزة التنافسية؟
- فيما تكمن العناصر و الأنشطة المولدة للقيمة؟
- إلى أي مدى ساهمت الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية في خلق قيمة للمؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFA PIPE؟

2. فرضيات الدراسة :

و لمحاولة الإجابة عن إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

- إن اكتساب المؤسسة لأسس عامة لبناء ميزة تنافسية تساهم بخلق قيمة لها، يتم من خلال تحقيق أهدافها و التي من أهمها، التميز و البقاء و النمو؛

و من خلال هذه الفرضية العامة يكمن صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- الهدف من بناء ميزة تنافسية هو خلق قيمة عالية؛
- تتمثل الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية في كل من الكفاءة، الجودة، التحديث؛
- تعتبر سلسلة القيمة بالمؤسسة بمثابة نظام يحدد كل العناصر و الأنشطة المحدثة للقيمة؛
- لقد ساهمت الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية في خلق قيمة للمؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFA PIPE، من خلال العمل على الرفع من قدرتها على الصمود في وجه المنافسة، و تمكينها من البقاء و الاستمرار؛

3. أسباب اختيار موضوع :

و لعل من أهم دوافع اختيارنا لهذا الموضوع :

- تناسب الموضوع مع مجال التخصص؛
- قلة البحوث التي تناولت هذه الدراسة؛
- الرغبة الشديدة و الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالميزة التنافسية؛
- أهمية الموضوع في ظل احتدام شدة المنافسة التي تفرض على المؤسسات حتمية مسايرتها و التكيف معها من خلال بناء ميزة تنافسية؛

4. أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تكمن في :

- أهمية الموضوع في ظل احتدام شدة المنافسة التي تفرض على المؤسسات حتمية مسايرتها و التكيف معها من خلال بناء ميزة تنافسية؛
- إبراز أهمية بناء ميزة تنافسية و مكانتها في المؤسسات الاقتصادية و اعتبارها كعامل أساسي في خلق القيمة في ظل المتغيرات البيئية و تزايد حدة المنافسة؛

5. أهداف الدراسة :

بالنسبة لأهداف الدراسة فيمكن إبرازها فيما يلي :

- محاولة الإجابة على الإشكالية و اختبار مدى صحة الفرضيات؛
- محاولة تحديد الإطار لعام لبناء ميزة تنافسية و مدى إسهامها في خلق القيمة؛

6. حدود الدراسة :

و بالنسبة لحدود الدراسة فنتمثل فيما يلي :

- الحدود المكانية : من أجل إطراء إضافة إلى الجانب النظري فقد تمت دراستنا بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFA PIPE، باعتبارها من أكبر المؤسسات بالولاية.
- الحدود الزمنية : لقد اقتصرنا الحدود الزمنية بهذه الدراسة على الفترة الممتدة ما بين 2008 و 2011، أي على امتداد أربع سنوات من عمر المؤسسة.

7. المنهج المتبع :

و قصد دراسة هذا الموضوع و تحقيق تلك الأهداف، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق الإطار النظري للإشكالية، و منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية في الجزء التطبيقي و الذي تم تخصيصه للمؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFA PIPE. و ذلك كما إستعنا بالاستمارة بالمقابلة لتفسير بعض البيانات و المعلومات.

8. صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث

- صعوبة الحصول على المعطيات في الشق التطبيقي؛
- صعوبة فهم الموضوع من قبل بعض الذين تعاملنا معهم بالمؤسسة؛
- قلة المراجع في الجاني النظري؛

9. خطة البحث :

ومحاولتنا منا للإجابة على الأسئلة واختبار مدى صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بعد المقدمة على النحو التالي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه أساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية انطلاقا من تحديد تأثير البيئة على الميزة التنافسية، في المبحث الأول من خلال التطرق إلى أهم مظاهر البيئة العالمية الحديثة وتحليل قوى المنافسة وعرض مدخل الموارد، أما المبحث الثاني فيناقش الاستراتيجية كمدخل للميزة التنافسية والمبحث الثالث فيتطرق إلى أهمية الميزة التنافسية، وفي المبحث الرابع والأخير تعرضنا من خلاله إلى كيفية تحقيق الميزة التنافسية؛

أما الفصل الثاني: فيتضمن آلية التحكم في المؤسسة وخلق القيمة المتبادلة، وهذا من خلال التطرق إلى تصنيف الأطراف الداخلية والخارجية وتعريف خلق القيمة وسلسلة القيمة.

أما المبحث الثاني فيناقش تحقيق الكفاءة المتفوقة، أما المبحث الثالث فيتناول تحقيق الجودة المتفوقة، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى تحقيق التحديث المتفوق.

أما الفصل الثالث: فقد خصصناه لإجراء دراسة في إحدى المؤسسات الصناعية، أين حاولنا أن نتفحص ما تطرقنا إليه في الفصلين الأول والثاني ميدانيا وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFAPIPE. حيث سنحاول فيه تقديم عام للمؤسسة بيان أهميتها الاقتصادية وأهدافها الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فنحاول فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية لدى المؤسسة.

حيث سنحاول فيه تقديم عام للمؤسسة، وبيان أهميتها الاقتصادية وأهدافها الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فنحاول فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة للمؤسسة.

الفصل الأول

أساسيات و مفاهيم عامة حول بناء الميزة التنافسية

المبحث الأول: تأثير البيئة على الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الإستراتيجية كمدخل للميزة التنافسية

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الرابع: تحقيق الميزة التنافسية

مقدمة الفصل الأول :

إن الانفتاح الكبير للأسواق و التطوير السريع في مجال التكنولوجيا، أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات و زيادة حدتها و وقوع هذه المؤسسات تحت هاجسها، فأصبح كل منها يسمى إلى تحقيق التفوق و التميز بغية احتلال مكانة هامة و البقاء في مجال الأعمال، فنلاحظ جليا ظهور عدة مفاهيم كالعولمة و إدارة الجودة الشاملة و المنافسة على أساس الزمن و غيرها من المفاهيم الحديثة التي ساهمت في تغيير ملامح المنافسة. و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال هذه المباحث:

المبحث الأول : تأثير البيئة على الميزة التنافسية.

المبحث الثاني : الإستراتيجية كمدخل للميزة التنافسية.

المبحث الثالث : ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الرابع : تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : تأثير البيئة على الميزة التنافسية

تؤثر البيئة على الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة ؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع التي تنشط فيه. ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقة يتم إنشائها بعد إدراك تفكير عميق.

المطلب الأول : أهم مظاهر البيئة العالمية الحديثة:

تشهد البيئة الاقتصادية و الصناعية تطورات و تغيرات سريعة على المستوى العالمي ما من شأنه التأثير على نشاط المؤسسة، وذلك من خلال خلق الحافز للعمل على التحسين في أدائها و السعي لتحقيق موقع متميز في السوق و التفوق على منافسيها.

لهذا كان من الضروري التعرض إلى أهم هذه التغيرات و التطور البيئية على سعي المؤسسة نحو التميز.

1. تزايد حدة المنافسة العالمية :

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الفائت ازديادا كبيرا في حدة المنافسة العالمية، خاصة بعدما بدأت المؤسسات الكبرى تركز على المنظور العالمي لعملياتها الإنتاجية و التسويقية؛ بمعنى آخر أنه بعد انتشار مفهوم العولمة سواء عولمة الإنتاج ؛ حيث تعمل المؤسسات على نشر أجزاء من أنشطتها و عملياتها الإنتاجية عبر مناطق مختلفة من العالم قصد الاستفادة من وفرات في تكلفة الإنتاج (مثل العمالة، الطاقة، الموارد الأولية... الخ)، أو عولمة الأسواق ؛ حيث أن المؤسسات تنشط في إطار تندمج فيه الأسواق الوطنية في السوق عالمية ضخمة، وذلك نظرا لتقارب أذواق و رغبات المستهلكين ثم تجمعها حول بعض النماذج و المعايير العالمية، فضلا على أن هذا الاتجاه نحو عولمة الإنتاج أو الأسواق له بعض التداعيات التي من شأنها التأثير على حدة المنافسة داخل قطاع ما و التي نوجز أهمها في النقاط التالية¹ :

- في ظل العولمة أصبحت أغلب الصناعات عالمية المنظور و هذا ما يجعل في كل أنحاء العالم عرضة لهجوم المنافسين الأجانب في أسواقها المحلية.
- ساهمت العولمة في تقليص عوائق الدخول التجارية و هذا ما نتج عنه انفتاح أغلب الأسواق التي كانت تتمتع بالحماية أمام المؤسسات الكبرى، التي طالما اعتبرت هذه الأسواق بمثابة فرص كبيرة لتحقيق الأرباح، و ذلك نظرا لضعف المنافسين المحليين

¹ شارلز هـ و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دون طبعة، دار المريخ، السعودية، 2001، ص.170.

الفصل الأول : أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

وضخامة تلك الأسواق من حيث الحجم الكبير من الشركات المتنافسة فيما بينها للفوز بحصص من السوق.

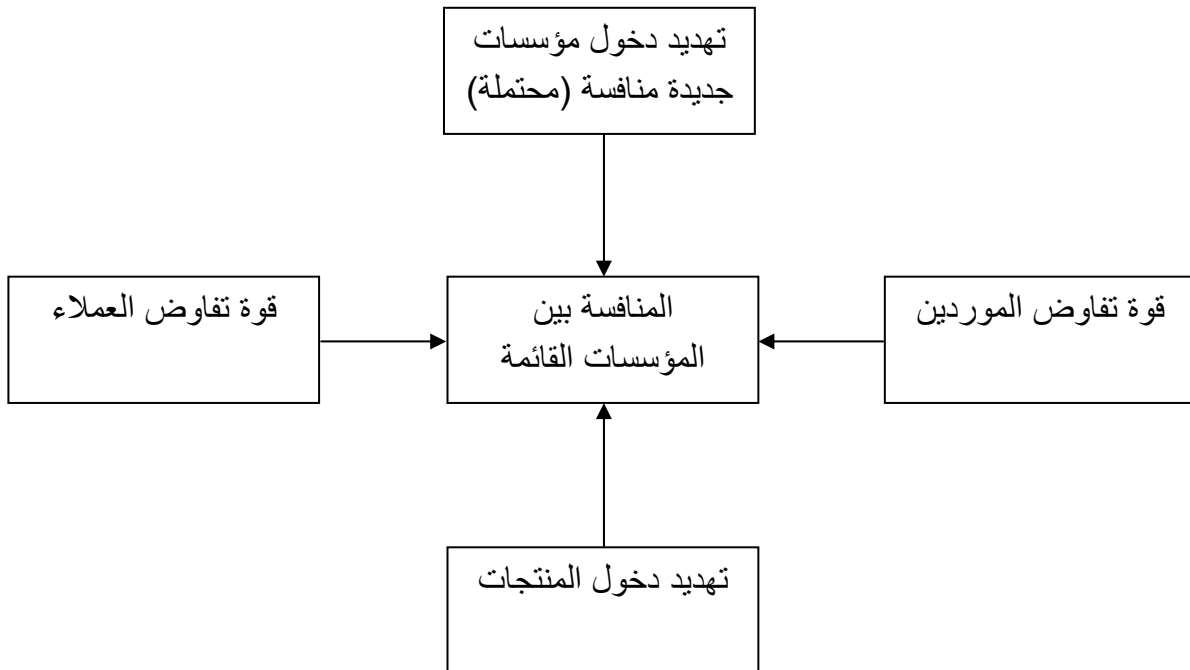
2. التركيز على استراتيجيات التنافس لتحقيق الميزة التنافسية :

لقد أحدثت العولمة تغييرات في ديناميكية المنافسة، فقد أصبح العميل قادرا على طلب احتياجاته من أي مكان في العالم مع مراعاته لدرجة تطوير المنتجات و جودتها و التكلفة المناسبة.

المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة :

إن أهم تحد قد يواجه المدير الاستراتيجي للمؤسسة هو محاولة فهم و تحليل القوى المؤثرة على المنافسة ذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها. في هذا الصدد فقد قام مايكل بورتر بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل حيث يمكن تلخيصه في هذا الشكل الآتي

الشكل رقم (01) : قوى التنافس الخمس



Source : M.Porter, L'avantage concurrentiel : Comment devance ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD,1998,p.15.

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل إقليم معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار و تحقيق الأرباح و يمكن هذا التحليل الشركة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط و كذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، و يوجه

الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل و في ما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة.

1. تهديدات المنافسين المحتملين :

و يقصد بالمنافسين المحتملين المؤسسات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، و لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، و حين تسعى المؤسسات العاملة في قطاع معين.

عزائم المنافسين عن دخول السوق ؛ لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى القطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة المؤسسات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق¹. و هذا يمثل تهديدا للربحية في القطاع و ذلك من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع، و تتحدد درجة الخطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع و نوعيتها.

و تبرز حواجز الدخول كمصلحة تشكيلية واسعة من العوامل وأهميتها²:

أولا : الحجم الاقتصادي :

و هي تلك الوفورات في التكلفة التي تحقق من خلال الإنتاج على نطاق واسع لمنتجات نمطية و نسب خصم على شراء حجم من مدخلات الموارد الخام و أجزاء المكونات، و المزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج. فضلا عن حجم الاقتصادي في مجال الإعلان و كلما كانت المزايا المتعلقة بالتكلفة ذات أهمية فإن الداخل الجديد يواجه إما مشكلة الدخول بحجم صغير و التضمر من عيوب التكلفة المرتفعة، أو الدخول على نطاق كبير وتحمل مخاطرة كبيرة نتيجة ضخامة حجم الاستثمار، بالإضافة إلى أن الدخول على نطاق كبير يتسبب في زيادة المنتجات المعروضة مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار و بالتالي حث المؤسسات القائمة على الرد بقوة على ذلك و هكذا فإن الحجم الاقتصادي يقلص مخاطر التهديد بدخول منافسين جدد.

ثانيا : الولاء للمؤسسة :

و يظهر ذلك من خلال تفضيل العملاء لمنتجات المؤسسة القائمة في القطاع، و يمكن للمؤسسة من أن تحسن من صورتها لهذا العميل من خلال التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة و الأسماء التجارية للمؤسسة، و كذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث

¹ M.Porter, *Choix stratégique et concurrence/trad par DE LA VERGNE*, ed ECONOMICA, Paris, , 1982, PP.7-14.

² شارلز هـ و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص.133-135.

والتأثير على الجودة العالية للمنتج و خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى تنويع منتجات المؤسسة حتى توافق أذواق و رغبات الشرائح المختلفة من العملاء و من خلال هذه الإجراءات تتمكن المؤسسة من بناء ولاء لمنتجاتها و علامتها التجارية و تجعل من الصعب للدخلاء الجدد استقطاع حصة من السوق من المؤسسات القائمة، وهكذا فإن الولاء للعلامة و المؤسسة يقلل من تهديد دخول منافسين جدد.

ثالثا : الوصول إلى قنوات التوزيع :

قد يصبح الحصول على قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد أمر مكلفا و غاية في الصعوبة فالمؤسسات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بموجب علاقة تجارية طويلة الأمد، وهذا ما يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول إلى السوق.

رابعا : اللوائح الحكومية :

تعلم الحكومة دورا أساسيا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع معين من خلال وضع لوائح وقوانين وتشريعات من شأنها تحجيم المنافسة وتقديم تسهيلات جبائية للمؤسسة القائمة مثلا كأن تفرض تكنولوجيا متطورة لحماية البيئة أو تحديد حجم الاستثمارات في القطاع. وهكذا وكما تطلعنا الحقيقة التاريخية ؛ فإن اللوائح الحكومية قد شكلت أكبر عائق للدخول في العديد من القطاعات الصناعية والخدمية.

2. المنافسة بين المؤسسات القائمة :

تمثل المزاومة بين المنافسين مجمل ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع ؛ فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تسمح للمؤسسات برفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر أما إذا كانت المنافسة شديدة فقد ينجم عن ذلك منافسة سعرية قد تصل إلى نشوب حرب أسعار، حيث تؤدي المنافسة السعرية إلى تضخيم الأرباح من خلال نشوب هوامش الربح من المبيعات. وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بين المؤسسات القائمة إلى تهديد الربحية¹.

3. تهديدات المنتجات البديلة :

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها مؤسسات أخرى ويمكن أن تأتي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبى به منتجات المؤسسة الأصلية ؛ ولهذا السبب تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى منتجة بديلة. لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع وعلى سبيل المثال²: تنافس المؤسسات العامة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع مؤسسات صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة إن كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم

¹ المرجع السابق، ص ص.138-141

² المرجع السابق، ص.150.

المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات ؛ فالأسعار التي يمكن أن تحددها مؤسسات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي و المشروبات الخفيفة إذ إن ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي أو المشروبات يدفع بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل الأخرى فوجود بدائل قوية و دقيقة يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا و يشكل قيذا على السعر الذي ترفضه المؤسسة مما يؤثر على ربحيتها.

4. القوة التساومية للعملاء :

و يقصد بعبارة القوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات و خدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل و تدني إيرادات المؤسسة، ومن ناحية أخرى عندما تنسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية وتزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية:¹

- أ) عندما يتألف عرض القطاع من المؤسسات صغيرة ومتعدد، بينما العملاء قليلو العدد ولكنهم كبير والحجم؛
- ب) عندما تكون الكميات المشتراة من قبل العملاء كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط و المساومة على تخفيض السعر؛
- ج) عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح المؤسسات لتخفيض الأسعار؛
- د) عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد يتيح ذلك له الضغط على المؤسسات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة؛
- هـ) عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة؛

5. القوة التساومية للموردين :

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة.

ومن ناحية أخرى ففي ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للمؤسسة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية:²

¹ المرجع السابق، ص.146.

² جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دون طبعة،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص.174.

الفصل الأول : أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

- أ) ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في القطاع الذي يقوم بالشراء؛
- ب) عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهما للموردين؛
- ج) عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة. نظرا لدرجة تميز المنتج وبالتالي فإن الشركة لا تستطيع ضرب مورديها بعضهم البعض؛
- د) عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء؛
- هـ) عندما لا تستطيع المؤسسات المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بنفسها؛

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل إقليم معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح ويمكن هذا التحليل المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل وفي ما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة.

المطلب الثالث : مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية :

في عقد التسعينات حدث تطور جديد في التفكير الإستراتيجي الذي ساهم في قدرة المؤسسات على مواكبة حركة المنافسة والتغير التكنولوجي وتسارع تغيرات الأسواق، ومن هذا المنطلق ظهرت مداخل جديدة لإستراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات والحصول على مكانة تنافسية مرموقة، مثل مدخل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وغيرها من الأدوات التحليلية الجديدة، ومن أهم هذه المداخل الحديثة نجد مدخل الموارد.

1. المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وفقا لمدخل الموارد :

قبل التعرض إلى شرح بعض المفاهيم الأساسية وفقا لهذا المدخل تجدر الإشارة إلى أن مدخل الموارد يرى " المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة وغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية، إذ لا توجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك بسبب تباين الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية¹ ". وأهم المفاهيم الأساسية وفقا لهذا المدخل هي²:

أولاً : الموارد: والتي تعني كل الأصول من المعدات الرأسمالية، والمصانع، والممتلكات والإمكانات المالية والمادية وكذلك البشرية المتمثلة في المهارات وخبرات الأفراد، بالإضافة إلى

¹ سعد الغالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص.13.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دون طبعة، مركز الإسكندرية الرويال، مصر، 2008، ص.79.

الخصائص المتعلقة بالمؤسسة من المعلومات والمعرفة. وتتميز هذه الموارد بإمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها من طرف المؤسسة مما يساعد على وضع وتنفيذ إستراتيجياتها المستقبلية .

ثانيا : القدرات والكفاءات المحورية: وتعني الأصول الملموسة وغير الملموسة (غير المرئية) التي تستعمل كمحاولة لتقديم الخدمات للعميل بعد عملية الشراء، أو القيام بعمليات التسويق له وبالتالي يتضح لنا أن قدرة اكتساب هذه الصفة التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها تأتي عبر مرور الوقت وذلك من خلال تبادل المستمر بين مواردها، وهذا ما يجعل عملية تقديمها وتنميتها ذاتيا من قبل المؤسسات المنافسة عملية صعبة. ويتصف هذا المفهوم بخاصيتين أساسيتين هما :

(أ) **خلق القيمة للعميل :** أي إيجاد منفعة ذات أهمية أساسية ومباشرة للعميل.

(ب) **التميز عن المنافسين :** وهذا يعني ضرورة أن تكون الكفاءات المحورية للمؤسسة حديثة ومتميزة عن كفاءات منافسيها، لدى يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تحقق الريادة والتقدم في هذا المجال لان المنافسة فيه لا تعني منافسة بين عدد من المنتجات أو بين وحدة عمل وأخرى، بل هي منافسة بين مؤسسة أعمال ومؤسسات أعمال أخرى.

ثالثا : الميزة التنافسية : ويقصد بها الميزة أو عنصر تفوق المؤسسة عن باقي منافسيها، والتي يتم تحقيقها من خلال إتباعها لإستراتيجية تنافسية معينة.

وتنقسم هذه الميزة التنافسية إلى الأنواع التالية :

قيادة التكلفة : التي تتحقق عن طريق خاصية التكلفة الأقل.

التمييز : الذي يعني توفر خاصية الجودة الأعلى للمنتج أو خدمات ما بعد البيع ...

التركيز : الذي يهدف إلى تحقيق السيطرة على سوق معين من خلال طرح منتج بأقل تكلفة أو منتج بأعلى جودة .

رابعا : خلق القيمة : و يقصد بها تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح حتى تتخطى تكلفة الاستثمار¹، لهذا أصبحت تعتبر القاعدة الأساسية للعمل والتي يمكن تحقيقها عن طريق الاستفادة القصوى من عنصرين أساسيين هما² :

(أ) **رأس المال الفكري :** كمهارات الأفراد والوقت والجهد، وثقافة المؤسسة حيث يمكن إمداد هذا العنصر من خلال التدريب الجيد والتنمية والتطوير المستمر .

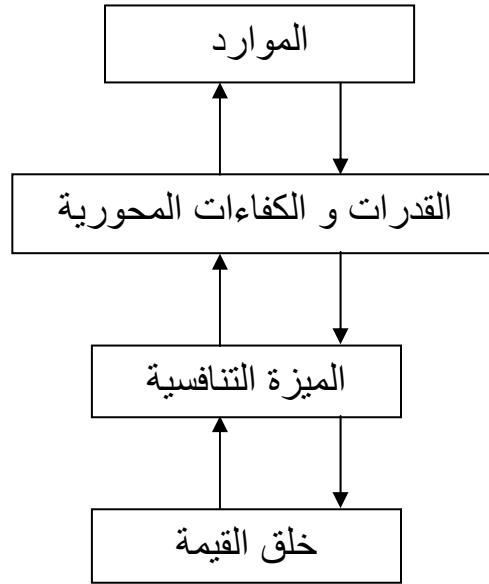
(ب) **رأس المال النقدي :** الذي يتمثل في الأصول المتغيرة الآتية إما عن طريق القروض والضمانات المالية أو من خلال كسب الأموال من العملاء واستثمارها في الأعمال .

وعليه فان نقطة الانطلاق لمدخل الموارد هي موارد المؤسسة التي يمكن تحويلها إلى كفاءات محورية التي تعتبر بدورها عنصرا هاما لتحقيق ميزة تنافسية من أجل الوصول إلى خلق القيمة ويمكن إيضاح ذلك من خلال التالي :

¹ المرجع السابق، ص.38.

² دافيد لاسكال و روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، دون طبعة، دار الطباعة المتميزة، مصر، 1998، ص.191.

الشكل رقم (02) : المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وفقا لمدخل الموارد



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص.38.

المبحث الثاني : الاستراتيجية كمدخل للميزة التنافسية :

إن معدل نجاح أو فشل مؤسسة ما يتوقف على ما تتخذه من إستراتيجيات فاعلة تستطيع من خلالها تحقيق التوازن بين إمكانياتها و مواردها المتاحة و بين ما تتيحه بيئتها من متغيرات، بما يضمن لها تدعيم موقفها التنافسي في السوق. و تحقيق الميزة التنافسية تمكنها من التفوق عن منافسيها.

المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية :

تتزايد أهمية الإستراتيجية في الوقت الحاضر في مختلف المجالات باعتبارها احد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية.

1. تعريف الإستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي *stratégie*، والتي تعني فن الحروب حيث كانت في البداية مقتصرة على المجال العسكري ثم انتقلت إلى مجال الأعمال لذلك فقد ظهرت لها عدة تعاريف من بينها :

الاستراتيجية هي " اتخاذ قرارات طويلة الأجل موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات، مما يعزز موقفها التنافسي في مجال نشاطها.¹"

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2000، ص.15.

كما تعرف بأنها " خطة عمل تصف عملية تخصيص الموارد وتحديد النشاطات اللازمة للتعامل مع العوامل البيئية المختلفة بهدف الوصول إلى الغايات المرغوب فيها.¹"

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الإستراتيجية هي عبارة عن خطة طويلة الأجل تركز على تخصيص الموارد والاستغلال الأمثل لها وكذا دراسة العوامل البيئية والعمل على التكيف معها والتجاوب معها قصد تعزيز موقف المؤسسة التنافسي وتحقيق أهدافها، ونجاح أي نظام في تحقيق أهدافه يرتبط بالتفاعلات البيئية التي تؤثر على عمله ، وقدرته على التكيف مع هذه البيئة .

2. أهمية الإستراتيجية :

تحقق المؤسسات التي تعتمد على بناء إستراتيجية لإدارة أنشطتها وعملياتها مزايا ومنافع كثيرة نظرا لأهمية الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال ، والتي تتمثل في :²

- تحقيق أفضل إنجاز بالتعرف على اتجاهات أهداف المؤسسة لمدة زمنية طويلة؛
- التعرف على العوامل الداخلية (نقاط القوة و نقاط الضعف)، العوامل الخارجية (الفرص والمخاطر) المؤدية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة؛
- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة، وتحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة؛
- تولد القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة؛
- تساعد على وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين؛
- الاستخدام الأمثل للموارد فهي تستخدم وفقا للطريق المرسوم لتحقيق الأهداف؛

المطلب الثاني : مراحل الإستراتيجية ومستوياتها :

لقيام أي إستراتيجية و نجاحها في تحقيق ما تسمو إليه أي مؤسسة في المستقبل و ضمانها لبلوغ ذلك، وجب من الضروري أن تشمل على ثلاث مراحل و هي :

1. مراحل الإستراتيجية : تشمل الإستراتيجية على ثلاث مراحل وهي³ :

(أ) **وضع الإستراتيجية :** يتضمن وضع الإستراتيجية إعداد رسالة المنظمة والتعرف على الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ووضع الأهداف طويلة الأجل والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وبالتالي اختيار الاستراتيجيات التي تم تنفيذها ومتابعتها كما يشمل وضع الإستراتيجية مجالات الأعمال الجديدة الأنشطة التي يجب

¹ علي حسني و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة و الوظائف و الإستراتيجيات)، دون طبعة، دار حامد، عمان، 1999، ص.36.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.17.

³ حسبية بن مسعود و آخرون، أثر الاستراتيجية الترويجية على الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، المركز الجامعي غرداية، دفعة جوان 2007، ص.45.

التوقف عن أدائها وتوزيع الموارد. وكيف يتم الدخول إلى الأسواق العالمية. مواجهة محاولة الاستيلاء على المنظمة بالإضافة إلى تحديد المزايا التنافسية طويل الأجل.

(ب) تنفيذ الإستراتيجية : يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات، وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد تنمية الوعي والبيئة، إعداد الميزانيات استخدام المعلومات. تنفيذ الإستراتيجيين يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ وهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

(ج) تقييم الإستراتيجية : يعد تقييم الإستراتيجية ضروري ومطلوب ذلك راجع إلى التغير الدائم في العوامل الداخلية والخارجية، إن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح في المستقبل، كذلك يمكن من معرفة الوقت الذي لا تعمل فيه الإستراتيجية بطريقة ملائمة ويتضمن التقييم الاستراتيجي ما يلي :

- مراجعة العناصر الداخلية؛
- قياس الأداء؛
- اتخاذ القرارات الصحيحة؛

المطلب الثالث : التشخيص الإستراتيجي :

إذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير والتكيف مع البيئة تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة والتي تقوم على التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيرات.

1. مفهوم التشخيص الإستراتيجي :

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الذي يقوم على تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) في غاية الأهمية انطلاقاً من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية في ظل التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية وباعتباره أحد المدخلات الأساسية لبناء استراتيجية المؤسسة.¹

1.1. تحليل البيئة الخارجية : تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها،² وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم بها، فقد تكون ايجابية تعمل في صالح المؤسسة تتمثل في الفرص التي تتيحها البيئة، أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجه المؤسسة، وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين : خاصة وعامة

¹ ثابت عبد الرحمان و ادريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم و نماذج تطبيقية)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص.246.

² عائدة سيد الخطاب، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص.77.

1.1.1.1. تحليل البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية) : تمثل البيئة التنافسية تلك العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها وإستراتيجيتها.

لدى على المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها، ويمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالآتي :

العملاء : هم الأفراد والجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والذين يشكلون قوة رئيسية من القوى التي تؤثر على نشاط المؤسسة¹، ومن أجل تحليل العملاء فان الأمر يتطلب القيام بما يلي :

- التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم؛
- دراسة خصائصهم وعاداتهم الشرائية؛
- معرفة القدرة الشرائية لديهم وظروفهم الاجتماعية؛

المنافسون : يمثلون تلك المؤسسات التي تقدم سلع وخدمات مشابهة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المؤسسة إلى نفس العملاء، ولغرض تحليل المنافسين يجب على المؤسسة التعرف عليهم وعلى قدراتهم الشرائية، دراسة وتحليل حصتهم السوقية، نقاط القوة والضعف لديهم، إستراتيجياتهم والتغيرات التي تؤثر عليها وبذلك ومن خلال التعرف على هذه العوامل يمكن للمؤسسة تحديد موقفها التنافسي في السوق، وبالتالي بناء الإستراتيجية التنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين والتعامل معها.

الموردون : هم تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (كالمواد الخام والآلات....)، والتعرف على أنواع الموردين ومراكزهم وأسعار التوريدات لديهم وجداول التسليم الكميات والجودة المقدمة من طرفهم، الأسعار المقترحة وشروط الدفع، تعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

الوسطاء : هم حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء كتجار التجزئة والجملة أو الوكلاء، لدى على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم، أماكن تواجدهم، شروط التعامل معهم من حيث الأسعار والجودة.

الممولون : هم المساهمون في المؤسسة، ومصادر التمويل الأخرى كالبنوك، لدى يجب على المؤسسة عند تحليلها للمولين مراعاة الخصائص والشروط اللازمة والمتعلقة بمختلف تلك المصادر.

الحكومة : تمثل المؤسسات التي تملك حق إصدار التشريعات المانحة أو المانعة لبعض أوجه نشاط المؤسسة، الأمر الذي يستدعي دراسة وتحليل تلك التشريعات، خاصة المتعلقة بالأسعار والضرائب والتأمينات.

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص.102.

مقدمو الخدمات : يمثلون مختلف الجهات أو المصالح الذين لهم علاقات ومعاملات تربطهم بالمؤسسة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية كوكالات الإعلان، المكاتب الاستشارية، هيئات النقل.

تكنولوجيا الصناعة : تعبر عن مدى التقدم الآلي والتكنولوجي الخاص بمجال عمل المؤسسة لدى على المؤسسة دراسة وتحليل مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها، والمناخ الملائم لها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مدى إمكانية الحصول عليها والاستفادة منها ومدى توفر القدرات والمهارات البشرية والفنية اللازمة لتشغيلها.

2.1.1. تحليل البيئة الخارجية العامة :

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها.¹ وتشمل هذه البيئة جملة من المتغيرات المتمثلة فيما يلي:²

1. **العوامل السياسية والقانونية :** تعمل المؤسسة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها، فالنظام السياسي يفرض على كل مؤسسة دورا خاصا لخدمة الإقتصاد الوطني أو أفراد المجتمع، كما أن هدف المؤسسة الذي التزمت به أمام القانون يعتبر الموجه الأساسي لنشاطها وتؤثر هذه العوامل من حيث :
 - التشريعات والقوانين وتأثيرها على المعاملات الصناعية والتجارية؛
 - السياسة الخارجية وتأثيرها على العلاقات التجارية؛
 - مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛
2. **العوامل الاجتماعية والثقافية :** يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمع ما، وتؤثر هذه العوامل على رغبات وعادات المستهلكين، وتوقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.
3. **العوامل التكنولوجية :** تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين وخلق سلع وخدمات جديدة تشبع رغباتهم.
4. **العوامل الاقتصادية :** تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أهم تلك العوامل : الدخل، الطلب، عوامل الإنتاج، السياسات النقدية والمالية للدولة، وهناك المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا ملموسا ومؤثرا على البيئة الاقتصادية كالاتجاه نحو العولمة، تحرير التجارة، التكتلات الاقتصادية المختلفة³.

¹ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، دون طبعة، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص.87.

² طارق الحاج و آخرون، التسويق (من المنتج إلى المستهلك)، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 1997، ص.26.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.25.

2.1. تحليل البيئة الداخلية : ويتم من خلال التحليل الوظيفي وتقييم العوامل الداخلية.

1.2.1. التحليل الوظيفي : يهدف هذا التحليل إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في المؤسسة حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية.

ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالمؤسسة والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطات المؤسسة وسنتناول تحليل هذه الوظائف كالآتي :

(أ) وظيفة التسويق : حسب kotler التسويق هو : " نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة¹."، ولتحقيق إستراتيجية تسويقية يجب تحقيق أربعة أهداف رئيسية :

- تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها المستهلك؛
- تحديد السعر والجودة المناسبة؛
- تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين؛
- جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء؛

(ب) وظيفة التمويل : تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بإدارة جانبي الأصول والخصوم، والقيام بالتخطيط المالي والرقابة المالية وذلك لمعرفة المركز المالي للمؤسسة، فالتحليل المالي يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة بالمشاكل التي تواجهها المؤسسة ومساعدة مصادر التمويل في اتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

(ج) وظيفة الإنتاج والعمليات : هي تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق، فالإنتاج يعمل على خلق المنفعة من خلال تصنيع أو تركيب أو معالجة المواد الأولية.

(د) الهيكل التنظيمي : إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية ومدى فاعليتها وطبيعة السلطة ونطاق الإشراف والتفويض .

(هـ) وظيفة الموارد البشرية : تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية²."

فهي إذن تعد من الوظائف الهامة والرئيسية لأي مؤسسة لتمتعها بقوى بشرية ذات مستوى عالي تملك القدرة على إدارة جميع أنشطة وشؤون المؤسسة من خلال الإشراف على مختلف الوظائف كالتسويق والإنتاج، المالية البحث والتطوير...

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 2003، ص.25.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الحادي والعشرون)، دون طبعة، الإسكندرية، 2003، ص.16.

ونلاحظ في الآونة الأخيرة تزايد اهتمام المؤسسات الحديثة بوظيفة الموارد البشرية إيماناً منها بأهميتها الإستراتيجية والنتائج التي قد تجنيها من حسن تسييرها، انطلاقاً من هذه الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية تظهر ضرورة تحليل هذه الوظيفة بشكل دقيق ومستمر وفعال من خلال تحديد الموارد والكفاءات البشرية للمؤسسة من حيث نوعيتها، خصائصها قدراتها، تحديد الاحتياجات اللازمة من هذه الكفاءات والموارد، مصادر استقطابها والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتسييرها وتنميتها، ويمكن القيام بهذا التحليل وفق المجالات الرئيسية التي تتولى هذه الوظيفة القيام بها والمتمثلة في:¹

تحليل الوظائف : حيث تبدأ هذه العملية أولاً بتحديد المهام الواجب أدائها، ثم بعد ذلك القيام بجمع كل الوظائف المتشابهة لوضع توصيف كامل لكل وظيفة وتحديد طبيعتها بصورة مكتوبة حتى لا يكون هناك ازدواج في أداء المهام أثناء تنفيذ الإستراتيجية، يلي هذه العملية القيام بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوى البشرية من خلال وضع إستراتيجيات تضمن للمؤسسة الحصول على ما تحتاجه من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة حيث يجب على هذه الإستراتيجيات مراعاة تقلبات السوق، مدى توفر هؤلاء الأفراد ذوي المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

تدبير الاحتياجات : بعد قيام المؤسسة بتحليل وظائفها لابد لها من وضع استراتيجية لتدبير احتياجاتها من القوى العاملة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات واختيار الأفراد المناسبين والقيام بدورات تدريبية لهم على الوظائف التي يشتغلونها، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى التقليل من معدل دوران الأفراد حتى لا تضطر المؤسسة إلى إعادة اختيار أفراد آخرين يحلون محل الأفراد التاركون لمناصب عملهم.

الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها : يعد الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها من أهم الأمور في إستراتيجية المؤسسة، إذ يتطلب ذلك القيام بعملية تقييم الأفراد في العمل والذي على أساسه يتم القيام بعملية التنمية، إعداد الأجور، الحوافز، التخطيط للمهام، وتدعم إدارة الموارد البشرية موقفها من الحفاظ على مواردها البشرية بتكثيف الاتصال معها والاهتمام بانشغالها والاستماع إلى شكاواها ومحاولة العمل على توفير الظروف الملائمة للعمل.

2.2.1. تقييم العوامل الداخلية : ويتم هذا التقييم بمراعاة جملة من المعايير تتمثل في:²

- حساب النسب أو المؤشرات أو المعدلات؛

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص.165.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون سنة،

الفصل الأول : أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

- مقارنة النسب المحسوبة رأسيا على أساس تاريخي، أي مقارنة نسب العام الحالي بنسب الأعوام السابقة حتى نتمكن من معرفة الاتجاهات المختلفة، هل هي تصاعدية أم متدببة ومنخفضة؛
- محاولة استخدام أكثر من نسبة قياس حتى تكون عملية القياس قوية؛
- يستحسن حساب وتفسير النتائج في ضوء مدخل السبب والأثر للتعرف على الآثار والعلاقات المتبادلة بين المؤشرات المحسوبة، وبالتالي معرفة مجالات تأثير الأنشطة على بعضها البعض؛

المبحث الثالث : ماهية الميزة التنافسية :

في ظل التغيرات الاقتصادية الحديثة كتحرير التجارة، وانفتاح الأسواق والتقدم التكنولوجي الذي تعيشه معظم المؤسسات الاقتصادية أصبحت المنافسة الحادة هي السمة الرئيسية للأسواق مما أدى إلى خلق حاجات ورغبات متعددة للمستهلكين كنتيجة لتعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة بين المنتجات والخدمات المتنافسة، كل هذه الظروف دفعة بالمؤسسة في السعي جاهدة لإشباع رغبات وحاجات هؤلاء المستهلكين والتنافس على إرضائهم من خلال التمتع بمزايا التنافسية التي تمكنها من شغل حيز ومكانة هامة في الصناعة وتميزها عن باقي المنافسين.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية :

تحاول المنظمات في الوقت الحالي أن تحقق مزايا تنافسية لكل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها نظرا لما يشغله هذا المفهوم من مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال وللازداد أهميته مع اشتداد حدة المنافسة، وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما محاولة البقاء في السوق، وعلى المؤسسة المحافظة على حصتها السوقية وتنمية قدراتها بالاستجابة لتغيرات السوق ومواكبة التطور التكنولوجي من أجل مواجهة المنافسين وكسب ثقة عملائها وذلك قد يؤهلها الآن تكون رائدة في السوق المحلية وأن تخرق الأسواق الدولية بتحقيق الميزة التنافسية .

1. مفهوم الميزة التنافسية :

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين نتيجة لذلك جاءت التعاريف متعددة بهذا الشأن لدى سنحاول التطرق لبعض منها :

يعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بأنها : " مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

-إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها¹؛

¹ أمال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية

الفصل الأول : أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

وتعرف بأنها التفوق الذي تحققه المؤسسة في خلق قيمة لزبائنها، ولا يمكن فهم الميزة التنافسية إلا إذا تعرضنا إلى مختلف الأنشطة داخل المؤسسة والعلاقة التكاملية والترابطية بين مختلف هذه الأنشطة¹.

كما تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، كما تعرف بأنها " ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"². ومن خلال كل هذه التعريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كان لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

وبذلك فإن أهمية الميزة التنافسية تكمن فيما يلي :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم؛
- التميز عن المنافسين؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛
- تدعيم سمعة المؤسسة لدى عملائها؛

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية وتقييمها :

من أجل ضمان تنافسية فعالة يجب مراعاة العوامل وتقييمها وفق طرق محددة.

1. محددات الميزة التنافسية : تتمثل العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربعة مجموعات وهي³ :

- ظروف وعوامل الإنتاج ومدى توافرها؛
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه؛
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها؛
- الوضع الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للبيئة التنافسية؛

ويمكن تحديد الميزة التنافسية لنشاط معين من خلال العوامل السابقة وطبيعة العلاقة بينها وتحديد نقاط كل من الضعف والقوة ومقدرة هذا النشاط على المنافسة، من أجل العمل على معالجة هذه

¹ MICHEL Porter, l'avantage Concurrentiel, 1^{er} édition, inter édition, paris, 1999, p.05.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، الطبعة التاسعة، المتحدة للإعلام، القاهرة، 1999، ص.190.

³ فلوس منذر و كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 22-2003/04/23.

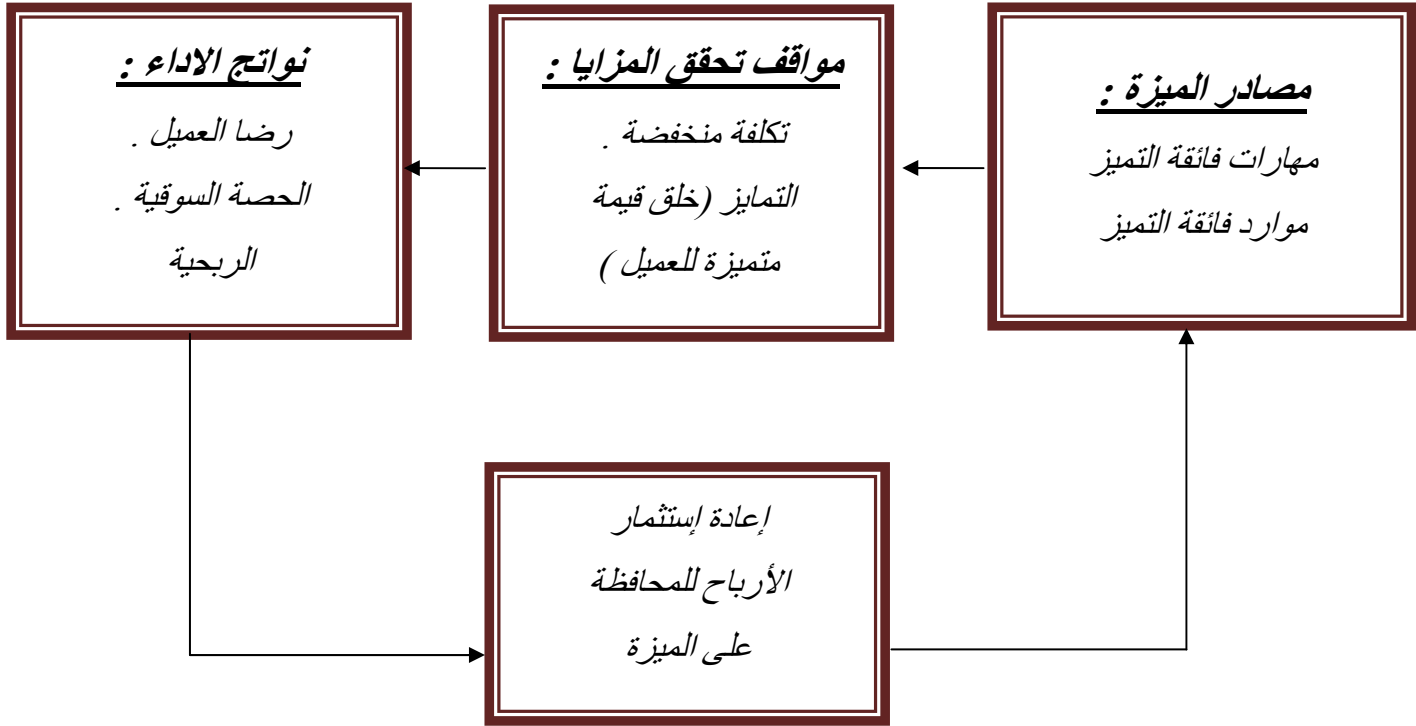
النقاط والتغلب عليها والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها، وذلك للوصول إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية لذلك النشاط.

2. تقييم الميزة التنافسية : قبل عرض طرق تقييم الميزة التنافسية يجب أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹ :

- يتمحور التفكير الإستراتيجي على فكرة أن الأداء المتميز يتطلب امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها مقارنة بالمنافسين، لذلك على المؤسسة في هذا المجال أن تكون على دراية وفهم كامل بالمزايا الحالية وجوانب الخلل المرتبطة بأعمالها، وكذلك المجالات التي قد يستطيع المنافسون تقليدها أو نقلها والتي لا يستطيعون تقليدها أو نقلها، ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسة من أجل تحقيق تميز ونجاح دائم التقييم الدائم للمزايا التنافسية التي تحققها؛
- إن تشخيص التميز التنافسي يتطلب وضع إطار عام يعكس ملامح هذا التميز من جهة ويحتوي على مؤشرات من جهة أخرى، وذلك بتبني إستراتيجية فعالة تعتمد في بنائها على الرصد والتقييم الدقيق للمركز التنافسي الحالي، وترتبط في نفس الوقت بالمهارات والموارد التي تمثل الركيزة الأساسية للميزة التنافسية في المستقبل سواء تمثلت هذه المزايا في التكلفة أو تمايز المنتجات؛

¹ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (التجربة اليابانية)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.275.

الشكل رقم (03) : عناصر الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي، إدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، دون طبعة الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003، ص.274.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول بأن المؤسسة بعد ما تقوم بتحديد الإطار العام للتميز ومؤشراته فإنها تحقق الميزة التنافسية وفقا للموارد والمصادر المتوفرة لها، ومن ثم تقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة ذاتها وهذا يعني أن الميزة التنافسية تحتاج إلى تجديد وإحياء بصفة مستمرة، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الميزة التنافسية تتعاضد عندما يتم تحديد مصدر الميزة الذي ترغب الاستثمار فيه، ومعرفة الموقف الذي يجب تبنيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.

من أجل خلق قيمة لأعمال المؤسسة ومن تم العملاء، فإنه من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتصنيف أنشطتها وفقا لسلسلة القيمة التي تعرف بأنها: " أداة تستخدمها المؤسسة لتحليل مختلف الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة مميزة، حيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة"¹.

وفق هذه السلسلة يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى نشاطات أولية خاصة بتصميم المنتج، ونشاطات خاصة بالسوق، ونشاطات خاصة بالتوزيع، ونشاطات خاصة بالخدمات المرتبطة بالسلعة، وطبعا

¹ DANIEL Michel et autres, **marketing industriel**, Economica, Paris, 2000, p.48.

هذا التصنيف يحتاج إلى نشاطات مساعدة أو داعمة مثل : إدارة الموارد البشرية، إدارة التموين، إدارة التطوير التكنولوجي مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ارتباطها بنشاطات خلق القيمة.

3. طرق تقييم الميزة التنافسية : يمكن التمييز بين طريقتين : واحدة تركز على المنافسين والأخرى تركز على العملاء، ويمكن توضيحها كالآتي:¹

(أ) الطرق التي تركز على المنافسين : تتمثل في :

- تقييم الميزة من خلال تقييم جوانب الضعف والقوة لدى المنافسين، مقارنة مدى وفرة الموارد والقدرات لديهم (مجالات الابتكار، المنتجات الجديدة أو المطورة، القدرة على التكيف مع المتغيرات ...)؛
- مؤشرات نقاط المزايا التنافسية الحالية من حيث موقف المؤسسة التنافسي مقارنة بالمنافسين، تحديد تكلفة الأنشطة التنافسية، الربحية، نطاق النشاط؛
- تحديد عوامل النجاح الرئيسية : حيث يتم مقارنة المنافسين الناجحين بنظائهم الذين لم يحققوا النجاح وذلك من أجل تحديد الذين سيتم اختيارهم لمقارنة المؤسسة بهم، ويمكن الاستعانة ببعض المؤشرات مثل : حصة السوق، الربحية؛
- مقياس الأداء ويتمثل في الحصة السوقية المحققة، الربحية، العائد على المبيعات والأصول؛

(ب) الطرق التي تركز على العميل : يمكن استخدام بعض الأساليب في هذا المجال كالقيام باستقصاء قصد التعرف على رضا العملاء ودرجة ولائهم، معرفة المقارنات التي يقوم بها العملاء بين خصائص المؤسسة والمؤسسات المنافسة من حيث التكلفة، أداء السلعة التفضيل والعمل على تقييمها إضافة إلى ذلك الحصول على معلومات منهم تساهم في تحديد الأعمال التي يمكن من خلالها تحسين الأداء.

المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

قد تتوفر للمؤسسة مزايا تنافسية لكنها لا تستغلها استغلالا كاملا وجيدا، وقد لا تنتبه لوجودها، لذلك يتوجب على المؤسسة أن تكون لها معايير خاصة لقياس مدى جودة الميزة التنافسية، وتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل هي:²

1. مصدر الميزة التنافسية : ويمكن ترتيبها وفق درجتين هما :

(أ) درجة منخفضة : وهي ميزة تنافسية تمكن في تخفيض أحد عناصرها مثل تقليل تكلفة الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وتكلفة قوة العمل، ويسهل نسبيا تقليد هذه الميزة من قبل المؤسسات المنافسة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية خفض التكاليف لا يجب أن تؤثر على جودة المنتج لأن ذلك سوف يعود بنتائج سلبية على الميزة التنافسية للمؤسسة .

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص. 278.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

ب) درجة مرتفعة : وهنا تسعى المؤسسة إلى رفع قيمة الميزة التنافسية إلى حد يمكن تحقيقه، وقد لا تكون لها أي قيمة إذا لم يفهم العملاء تلك المميزات كاستعمالها لتكنولوجيا حديثة أو السمعة الطيبة بشأن العلامة أو تقديم منتج متميز للمستهلكين وكذا تقديم خدمات مميزة لإرضاء العملاء، وهذا النوع من الميزة التنافسية يتطلب توفر عدد من الخصائص أهمها :

- إمكانيات ومهارات وكفاءات عالية لدى المؤسسة كالخبرات الفنية والعلاقات الجيدة مع العملاء المهنيين؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار أي أنه مشوار المؤسسة في الصناعة كان لابد لها من اكتساب مهارات وقدرات تمكنها من فهم متغيرات السوق وتحليلها وبالتالي التعامل معها بفاعلية أكبر، وأيضا الخبرة التي تكتسبها خلال ذلك المشوار تسهل لها أمورا كثيرة في التسيير كإقتصادها في الموارد المالية والمادية والاستفادة من تلك الخبرة في البحوث والتطوير والتسويق؛

- تساهم الميزة التنافسية في رفع قيمة المؤسسة وزيادة أرباحها وتعتبر أيضا جدارا واقيا للمؤسسة حيث تحميها من بعض الهزات أو المشكلات التي قد تعترضها، لذا يتوجب عليها العمل على استمرارية هذه الميزة وتنميتها وإعطاء الأولوية لميزة عن أخرى، فمثلا التكلفة الأقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات؛

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إن اعتماد المؤسسة على مصدر واحد في التمويل أو التمويل إلى غير ذلك يعتبر غير كاف لأن أي ضرر قد يصيب ذلك المصدر فتصبح المؤسسة مهددة وذلك يجر لها مشاكل كثيرة، ونفس الشيء بالنسبة للميزة التنافسية إذ يجب على المؤسسة أن لا تقتصر على ميزة واحدة لتميز منتوجها كإعطاء مواد خام بأسعار منخفضة أو تغليف منتوجها بتكلفة أقل لأنه في هذه الحالة يمكن للمؤسسات المنافسة مجاراتها في تلك الميزة وتقليدها بل يمكن أن تكون متوفرة لدى هذه المؤسسات بقوة وفعالية أكبر مما هي عليه في المؤسسة، لهذا فكلما تعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت لها مزايا فعالة وقوية وبالتالي تعطي للمؤسسة مركزا قويا في السوق تصعب زعزعته.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين المتعددة والمتغيرة، لذا يتوجب علينا تنويع ميزاتنا التنافسية وتحسينها وتطويرها وفق تلك الرغبات والاحتياجات، وإذا أمكن خلق مزايا جديدة لتحقيق رضى المستهلكين وضمان ولائهم وكسب مستهلكين جدد، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وقد يتطلب الأمر تغيير المزايا القديمة للمؤسسة بمزايا جديدة إذا ما اتضح لها أنه يعود عليها بأرباح طويلة الأجل.

المبحث الرابع : تحقيق الميزة التنافسية :

إن قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك وإرضائه يعطي للمؤسسة ميزة تميزها عن باقي المنافسين، لذلك تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على البحث عن سبل ومداخل لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها ومن أهم هذه المداخل نجد تلبية حاجات المستهلك والقدرات التنافسية وإستراتيجيات التنافس وأخيرا تنمية وتطوير الميزة التنافسية، وسيتم شرح كل مدخل من هذه المداخل من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول : تلبية حاجات المستهلك :

يتوقف نجاح منتجات المؤسسات في السوق على حاجات ورغبات المستهلكين، لذا يتوجب على المؤسسة فهم ذهنيات المستهلكين المختلفة ودراستها وتحليلها للوصول إلى تحديد تلك الاحتياجات والرغبات وتجسيدها في منتج يحقق الرضى الكامل والمستمر للمستهلك بالتالي يمكن الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.¹

وتتوقف تلبية حاجات المستهلك على عدة عناصر أهمها :

1. **تحقيق رضى المستهلكين :** تتحدد قدرة المؤسسة على تحقيق ما يميزها عن باقي المنافسين في الصناعة بتلبية حاجات المستهلكين التي تتميز بالتغيير والتنوع، لذلك يتوجب على المؤسسة أن تكون على معرفة شاملة وكافية ومستمرة بالعملاء واحتياجاتهم ورغباتهم، وذلك من خلال فهم المؤسسة لوجهة نظر المستهلك للمنفعة المرجوة التي يقدمها منتج المؤسسة وكذا مدى رضى العملاء بهذا المنتج، وذلك من خلال الدراسات والبحوث التسويقية المستمرة الواجب على المؤسسة القيام بها وأيضا التعرف على المنتجات المنافسة في السوق، ومقارنتها مع منتجاتها من حيث إقبال المستهلكين عليها، وبالتالي يتسنى لها أن تكتشف الانحرافات في الوقت المناسب مما يسمح لها بوضع الإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة وتجنب خسائر وتكاليف هي في غنى عنها.

2. **سرعة الاستجابة :** ويقصد بها حصول الزبون على المنتج بسرعة حالما يتم طلبه، وبهذا تكون المؤسسة قد حققت ميزة لأن التأخر في التوريد أو إيصال المنتج إلى المستهلكين قد يسبب مشاكل عديدة للمستهلك مما يجعله يفقد ولاءه للمؤسسة وعليه فان ذلك يؤثر على سمعتها وبالتالي ميزتها التنافسية .

3. **أداء المنتج ومفرداته :** إن الأداء العالي للمؤسسة وقدرتها على طرح منتجات متنوعة ولها مفردات إضافية من شأنها أن تلقى القبول من طرف المستهلك، قد يساهم مع بساطة تصميم المنتج في ارتفاع نسبة المبيعات، وتحقيق أرباح عالية إذا كانت نسبة الزيادة في التكاليف اقل من عوائد تلك المفردات الإضافية.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.188.

4. **جودة المنتج** : تعبر الجودة عن مدى قبول المستهلك للمنتج، ومدى تطابقه مع رغباته وحاجاته بأفضل صورة ممكنة، وللجودة ثمانية أبعاد مختلفة هي¹ :
- (أ) الأداء : ويقصد به كيفية استعمال المنتج وتشغيله.
- (ب) المفردات الإضافية : حيث أن المؤسسة قد تضيف لمنتجاتها بغض الخصائص الثانوية وذلك لتغطية أي نقص قد يراه المستهلك في المنتج، وبالتالي المحافظة على عملائها.
- (ج) المطابقة : وتعني مدى توافق خصائص المنتج مع المعايير الموضوعية.
- (د) العمر الاقتصادي : هي فترة حياة المنتج.
- (هـ) المعولية : وهي الفترة التي يكون فيها المنتج صالحا للأداء دون فشل أو عطل.
- (و) القدرة على الخدمة : أي السرعة المستغرقة لإعادة المنتج إلى الخدمة بعد عطله.
- (ز) الجمالية : وهي الصورة الذاتية للمنتج لدى المستهلك.
- (ح) السمعة : وهو أداء المنتج خلال تواجده في السوق مقارنة مع أداء المنتجات المنافسة.

5. **السعر**: يقدر المستهلك سعر المنتج حسب المنفعة التي يقدمها، لذلك فهو مستعد لدفع مقدار معين من المال للحصول على تلك المنفعة، وعليه فإنه يجب على المؤسسة أن تضع أسعارا مدروسة تتوافق مع إمكانيات المستهلك وسلوك الشراء لديه، مما يبعث الراحة في نفوس العملاء ويجذبهم للتعامل الدائم مع المؤسسة.

6. **الخدمة** : ويقصد بها الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها مقابل شرائهم لمنتجاتها كخدمات ما بعد البيع، أو المساعدة في تشغيل المعدات...

المطلب الثاني : القدرات التنافسية :

تعتبر القدرات التنافسية أهم عامل يساعد المؤسسة على إرضاء زبائنها وتحقيق رغباتهم من خلال تقديم المنتج الأفضل والتميز دائما، وهذه القدرات تتمثل في أربعة عناصر : هي المرونة و الإنتاجية و الجودة العالية والزمن² وفيما يلي عرض لكل عنصر على حدى :

1. **المرونة** : وهي قدرة المؤسسة على التنوع في منتجاتها بغية تلبية حاجات المستهلكين المختلفة وتمكينهم من الحصول على أقصى إشباع ممكن، مع المرونة في التسويق هذه المنتجات في الوقت المناسب أي الوقت الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، وكذا المرونة في التعامل مع متغيرات السوق، وبهذا تستطيع المؤسسة تحقيق مستوى يقوي من قدراتها التنافسية ومن ثم تقديم صورة جيدة عنها للمستهلك وتعزيز ثقته وولائه لمنتجاتها مع جذب مستهلكين جدد، ولهذا تعد المرونة السلاح الفعال للمنافسة.
2. **الإنتاجية** : إن زيادة من خلال الاستثمار الجيد لمدخلاتها وتحقيق أفضل المخرجات بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل جودة يمكن الوصول إليها في ظل موارد وإمكانيات المؤسسة.

¹ خديجة بن كينة و آخرون ، أثر الميزة التنافسية على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة، ملحق مثلي، دفعة جوان 2002، ص.12.

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن ، 2000، ص.44.

3. **الجودة العالية :** يتوجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء داخل الأسواق العالمية وجعل منتجاتها أكثر قوة على المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

ويعود تحقيق الجودة العالية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على تطوير المنتجات بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

وقد حدد David Garvin الخبير في الجودة بجامعة هارفورد الأمريكية خمسة نقاط يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي¹:

(أ) تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك من خلال بحوث التسويق أو متابعة نشاطات رجال البيع...

(ب) ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة.

(ج) النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.

(د) بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

(هـ) التزام المؤسسة ككل بالجودة.

وتعرف الجودة على أنها قابلية أو قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع والرضي للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة، كما تتمثل في إجمالي الصفات والخصائص التي تعمل على تحقيق احتياجات العميل المحددة أو الشاملة.

4. **الزمن :** استجابة لمتغيرات السوق والتي أهمها عولمة الأسواق، حدثت تغيرات في الأسس التي كانت تعتمدها المؤسسات في المنافسة، كالجودة والتكاليف والتركيز على قطاع أو قطاعات سوقية معينة، وبالتالي تغير حيز التنافس بما في ذلك العملاء والموردين والمنافسين، حيث أفرزت هذه التطورات عاملاً مهماً يمكن للمؤسسة استغلاله لدعم قدراتها التنافسية والذي يتمثل في الزمن، وأصبحت المنافسة تعتمد بالإضافة للأسس السابقة على تخفيض عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال العناصر التالية :

(أ) اختصار زمن ودورة حياة المنتج.

(ب) تخفيض زمن دورة حياة التصنيع : أي الفترة الممتدة من زمن شراء المدخلات إلى إنجاز المنتج النهائي.

(ج) تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات : أي تحقيق المرونة في عملية التصنيع.

(د) تخفيض زمن الدورة للعميل : أي الفترة الممتدة بين طلب العميل وتسليم المنتج.

(هـ) الالتزام بجدول زمنية محددة للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

¹ المرجع السابق، ص.45.

المطلب الثالث : إستراتيجيات التنافس لتحقيق ميزة تنافسية :

تعمل المؤسسة على مواجهة المؤسسات المنافسة لها في السوق من خلال ثلاثة إستراتيجيات للتنافس تستطيع بواسطتها تحقيق مزايا تنافسية بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها.

1. إستراتيجية القيادة في التكلفة :

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتوجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين بحيث يسمح لها بالحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح¹ وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية² :

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، وفي ظل هذه الحضارة فإن الهدف الأساسي للعاملين هو العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى ممكن؛

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكميات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية كاستبدال بعض العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن؛

- محاولة استخدام مواد أولية رخيصة الثمن دون المساس بجودة المنتج؛

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان؛

1.1. الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية : تحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية في حالة توافر عدد من الشروط هي³ :

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

- نمطية السلع المقدمة؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتري، أي أن هذا الأخير لا يقوم بتبديل منتج المؤسسة بمنتجات المؤسسات الأخرى، وذلك لارتفاع سعرها نسبيا؛

2.1. المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل :

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها مارشال بورتر، وتتمثل هذه المزايا في⁴ :

¹ MARC Vondercammen, **marketing (l'essentiel pour comprendre, decider, agir)**, 1^{er} édition, boeck université, brukselle, 2002, p.216.

² اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص.200.

³ نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص. 116.

⁴ نبيل خليل مرسي، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.223.

- فيما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالمشتريين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحماية ضد العملاء وخاصة الأقوياء منهم حيث لا يكون بإمكانهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في ما من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تستطيع استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية نجد¹ :
- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى؛
 - إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمؤسسة؛
 - عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة؛
 - إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية؛
 - لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة فلا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط؛

2. إستراتيجية التمييز :

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية و التي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها تتضمن هذه الصورة قناعة بأن منتجات المؤسسة هي بصورة جوهرية فريدة ومميزة عن منتجات المنافسين².

ومثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة، وهناك وسيلتان لتحقيق التميز³.

- **الوسيلة الأولى** : تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج.

¹ اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-202.

² سعد الغالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ص 202.

- الوسيلة الثانية : تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

1.2. شروط نجاح إستراتيجية التميز : لكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي على نوعين¹:

شروط مرتبطة بالمحيط الخارجي تتمثل في :

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛

- عدم وجود عدد كبير من المؤسسات التي تنتهج نفس إستراتيجية التميز؛

شروط مرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة : نلخص أهميتها فيما يلي :

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

- بدل مجهودات كبيرة من أجل البحث والتطوير في مجال المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك؛

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛

- التركيز على الجودة وتحسينها؛

- وجود نظام تسويقي وخدماتي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك وتوفير صيانة سريعة ودقيقة، كما يساهم في سرعة سير الأوامر والطلبات؛

3. إستراتيجية التركيز : تعد من الإستراتيجيات الثلاث والتي تهدف إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف إستراتيجيتها الدفاعية تحددها على بعض القطاعات الخاصة في السوق والذي يكمن فيه عرض سلع وخدمات متميزة بتكاليف منخفضة².

فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق ككل وإنما تتعامل مع قطاع صغير في السوق مع التركيز على قطاع محدد.

¹ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص ص. 183-184.

² MARC Vondercammen, op-cit, p.217.

الفصل الأول : أساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد و الجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، ويمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية بإتباع الخطوتين التاليتين¹ :

- إختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع؛
 - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة؛
- كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي :
- وجود إعداد مختلفة من المشترين لهم رغباتهم وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
 - عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
 - اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية القطاعات للصناعة؛
 - تفاوت قطاعات الصناعة من حيث : الحجم، معدل النمو، الربحية؛

1.3 أشكال التركيز : تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي : تنمية السوق، تنمية المنتج التكامل الأفقي² :

- تنمية السوق : تأخذ إستراتيجية التركيز شكل تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال : الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي، البحث عن أسواق خارجية في مناطق مهمة في العالم؛
- تنمية المنتج : تهتم هنا إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغيرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتوج، أو بما يوثق صلة المستهلك بمنتجات وخدمات المؤسسة الموجودة في السوق الحالي من خلال العمل على تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها، وبالتالي تحقق رضاه عن منتجات المؤسسة؛
- التكامل الأفقي : يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات والأعمال الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة أمامها، أو التحكم في حجم وأسلوب هذه المنافسة وبالتالي فان المؤسسة من خلال التكامل تحقق كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق³؛

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص.204.

² سعد الغالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص. 168.

³ محي الدين الازهري، التسويق الفعال (مبادئ و تخطيط)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص.226.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال دراستنا للميزة التنافسية في الفصل الأول يظهر أنها تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها ، و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص و قدرة المؤسسة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة. و يمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس استغلال هذه الموارد و الكفاءات المتاحة. كما تستطيع المؤسسة أيضا تبني الاستثمارات المتوفرة لخلق ميزة تنافسية جديدة و العمل على ديمومتها و استمراريتها و حتى يتسنى لها خلق القيمة أكبر من منافسيها و جب عليها إتباع معايير مهمة تعتبر بمثابة دعائم للمؤسسة.

فيما تتمثل هذه المعايير؟ و كيف يساهم كل معيار من هذه المعايير بخلق قيمة للمؤسسة ؟
كل هذا سنحاول الإجابة عليه خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

المبحث الأول: آلية التحكم في المؤسسة و خلق

القيمة المتبادلة

المبحث الثاني: تحقيق الكفاءة المتفوقة

المبحث الثالث: تحقيق الجودة المتفوقة

المبحث الرابع: تحقيق التحديث المتفوق

مقدمة الفصل الثاني :

بعدما تعرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة للميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل أن نبين كيف يمكن للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتعزيز مركزها التنافسي و تحقيق دور ريادي بالاعتماد على عدة أسس تتعلق عموما بالكفاءة و الجودة و التحديث كل هذه العناصر سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل مع تبين كيفية تأثير كل عنصر من هذه العناصر في خلق القيمة و ذلك من خلال هذه المباحث :

المبحث الأول : آلية التحكم في المؤسسة و خلق القيمة المتبادلة.

المبحث الثاني : تحقيق الكفاءة المتفوقة.

المبحث الثالث : تحقيق الجودة المتفوقة.

المبحث الرابع : تحقيق التحديث المتفوق.

المبحث الأول : آلية التحكم في المؤسسة و خلق القيمة المتبادلة :

لقد كان اهتمام الإدارة في السابق منصبا على تعظيم ثروة الملاك من خلال تسخير كل الجهود و الطاقات و رسم البيانات و الخطط و تحديد الإجراءات لتحقيق هذه الأهداف و أقل ما يقال عن هذه الأخيرة أنها هدف تقليدي، لكن المفاهيم الحديثة في علوم التسيير و الإدارة بينت أنه يتعين على الإدارة لضمان استمرار المؤسسة و استقرارها في ظل المنافسة الاهتمام بكل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة و تحقيق التوافق فيما بينها.

المطلب الأول : الأطراف الداخلية و الخارجية :

تهدف المؤسسة من خلال تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات (سلع/خدمات) لخلق قيمة مضافة، و هناك عدة أطراف تتعاون فيما بينها لإنجاح هذه العملية و بذلك يكون لكل طرف نصيب في القيمة المضافة تكافئ درجة إسهامه في العملية و بذلك يتجلى لنا أن هناك قيمة متبادلة بين المؤسسة و الأطراف ذات المصلحة. و تنقسم الأطراف ذات المصلحة إلى مجموعتين :

1. الأطراف الداخلية :

وهم الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى الكيان الداخلي للمؤسسة، و غالبا ما تكون إسهامات هذه الأطراف من خدمات و موارد هامة محصورة لهذه المؤسسة دون غيرها يمكن تصنيفها إلى¹ :

أولا : المساهمين : كما يمكن تسميتهم بالملاك أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الأسهم حيث يعمل المساهمون على تزويد الشركة برأس المال الضروري لنشاطها، و في المقابل يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم.

ثانيا : العاملون أو الموظفون : فهم يقدمون العمل و المهارات و في المقابل يتوقعون دخلا عادلا و شعورا بالرضا الوظيفي و ظروف عمل جيدة.

ثالثا : المديرين و المسيرين : فهم يسهرون على التسيير الحسن للمؤسسة و العمل على صياغة الإستراتيجيات التي تدعم موقع المؤسسة، و تزيد من حجم نشاطها. و نظرا لذلك فإنهم يتوقعون رواتب جيدة و امتيازات و ترقية بالإضافة إلى التقدير و الاحترام².

¹ شارلز هيل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص.77.

² Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, *la création de valeur de l'entreprise*, Ed : ECONOMICA. Paris,2001,p.51.

2. الأطراف الخارجية :

و هم الأفراد و الجماعات أو الهيئات التي تزود المؤسسة بمواد مهمة أو إسهامات في مقابل مراعاة مصالحهم و الحفاظ عليها لكن هذه الإسهامات غير مقتصرة على هذه المؤسسة فحسب بل تقدمها لمؤسسات أخرى و يمكن تصنيفها إلى¹ :

أولا : العملاء : يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة و موثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود.

ثانيا : الموردون : يعملون على تزويد المؤسسة بالمداخلات من موارد أولية و في مقابل ذلك يتوقعون إلى تحقيق الإيرادات و ضمان استمرارية الصفقات و استقرار آجال التسديد.

ثالثا : الحكومة : تقدم للمؤسسة القوانين و اللوائح التي تحكم الممارسات العملية و تحقق المنافسة الشريفة العادلة، و في المقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم المؤسسات بهذه القوانين بالإضافة الحصول على إيرادات الضرائب و الرسوم و غرامات.

رابعا : الاتحادات النقابية : تساعد على تزويد المؤسسات بموظفين منتجين في مقابل الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهامهم في المؤسسة.

خامسا : الجمهور العام : يزود المؤسسات بالبنية الأساسية القومية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة لاستمرار المؤسسة.

المطلب الثاني : مفهوم خلق القيمة و سلسلة القيمة :

تعبر الميزة التنافسية عن عنصر تفوق المؤسسة بحيث تستطيع هذه الأخيرة التمكن من تحقيق ذلك إذا اعتمدت على إستراتيجية تنافسية معينة، كإستراتيجية قيادة التكلفة أو التركيز أو التميز، و تحقق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال انتهاجها إستراتيجية خالقة للقيمة و غير معتمدة من طرف أي منافس حالي أو محتمل، إضافة إلى تصميم سلسلة قيمة بمستوى عالي يمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية.

أولا : مفهوم خلق القيمة : يقصد بها تحقيق أكبر قدر من الأرباح حيث تتجاوز تكلفة الاستثمار و حتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة عليها استغلال الأمثل لعنصرين هامين هما² :

رأس المال الفكري : حيث تعتمد المؤسسة على التدريب الجيد حتى تتمكن من تنمية و تطوير هذا العنصر.

¹ شارلزهل و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص.78.

² دافيد لاسكال و روي بيكوك، مرجع سبق ذكره، ص.191.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

رأس المال النقدي : يضم كل الأصول الآنية المتغيرة، سواء عن طريق القروض و الضمانات المالية أو عن طريق استثمار العوائد المتحصل عليها من العملاء في المشاريع أخرى.

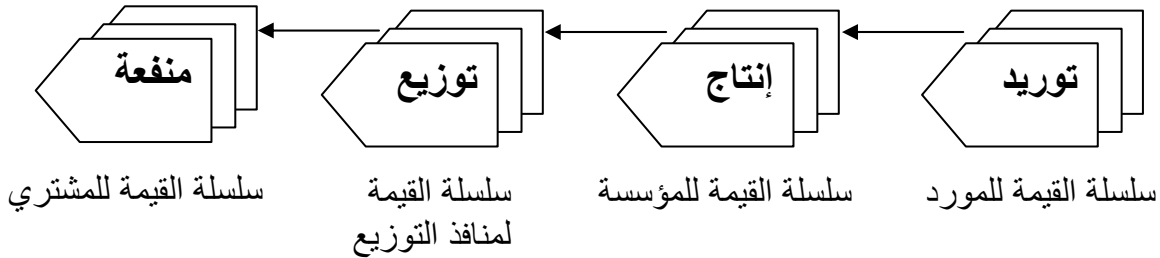
إذ يمكن القول أنه حتى تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي خلق قيمة، فإنها تبدأ أولاً باستغلال مواردها الداخلية و التي يتم تحويلها إلى كفاءات محورية قادرة على تحقيق تلك الميزة.

ثانيا : مفهوم سلسلة القيمة :

تعتبر مايكل بورترز أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" ويمكن تعريفها على أنها : " طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها"¹.

تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة جزء من نظام أكبر يطلق عليه (نظام القيمة)، حيث يشمل هذا النظام سلسلة القيمة لكل من المورد والمؤسسة و منافذ التوزيع والمشتري، فالمواد الخام تمر عبر سلسلة القيمة للمورد، ثم تحول إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك من خلال سلسلة القيمة للمؤسسة، و بعدها يمر ذلك المنتج خلال سلسلة القيمة للموزع ثم سلسلة القيمة للمشتري، و عليه فإن كسب الميزة التنافسية و المحافظة عليها يتطلب فهما كاملا لكل سلاسل نظام القيمة².

شكل رقم (04) : نظام القيمة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.90.

ثالثا : مكونات سلسلة القيمة :

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتقسيم المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة حيث تصف هذه الأنشطة إلى صنفين رئيسيين هما³ :

1. الأنشطة الأولية : وهي الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة و تسليمه و تسويقه حتى وصوله إلى المشتري، و كذلك خدمة ما بعد البيع، و هذه الأنشطة هي:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.91-92.

² كامل السيد غراب و فادية حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الطبعة الأولى، مكتب الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص.506.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.91-93.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

الإمدادات الداخلية : وتشمل الأنشطة المتعلقة باستلام و تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج؛

عمليات التشغيل : وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات مثل التجميع والتعبئة و الصيانة...؛

المخرجات من المنتجات : و تضم الأنشطة المرتبطة بتخزين و توزيع المنتجات إلى المشتريين مثل تخزين المنتجات التامة، و تنفيذ و جدولة الطلبات...؛

التسويق والمبيعات : و هي الأنشطة التي توفر وسائل تحفيز المشتري على الشراء مثل : الإعلان و الترويج ورجال البيع...؛

الخدمة : و تتمثل في الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة لتدعيم قيمة المنتج مثل : خدمات التركيب و الإصلاح و قطع الغيار و التدريب و تعديل المنتج؛

2. الأنشطة الداعمة :

وهي الأنشطة التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية و التي تساعد الأنشطة الأولية على أداء دورها، و تتكون من أربع أنشطة هي :

البنية الأساسية للمؤسسة : وتشمل أنشطة الإدارة العامة والمحاسبة والجوانب القانونية والتمويل والتخطيط الاستراتيجي...؛

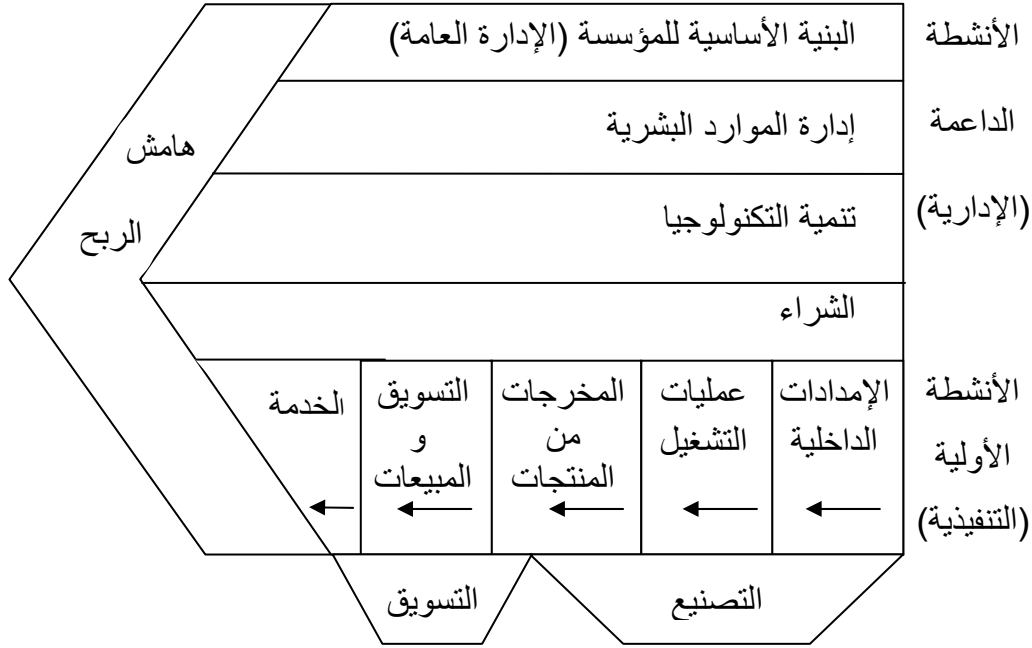
إدارة الموارد البشرية : و تضم أنشطة تتعلق بالاختبار و التدريب و تنمية الأفراد؛

تنمية التكنولوجيا : و تتعلق بالأنشطة الخاصة بتطوير المنتج كالتصميم مثل و كذلك الأنشطة التي تعمل على جلب التكنولوجيا اللازمة لكل عمليات المؤسسة؛

الشراء : و هذه الأنشطة تتعلق بتوفير المدخلات التي تحتاجها المؤسسة كالمواد الأولية والمعدات...؛

و الشكل التالي يوضح وضع الأنشطة السابقة على حلقة القيمة لوحدة نشاط معينة (حيث أن تجمع حلقات القيمة الأنشطة يشكل سلسلة القيمة للمؤسسة) :

الشكل رقم (05) : حلقة القيمة.



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.91.

و بالنظر إلى الأنشطة المذكورة أعلاه فإن تحديد القيمة لنشاط معين بمثابة السعر الذي يكون المستهلكين على استعداد لدفعه مقابل الحصول على منتجات المؤسسة، و بالتالي يعبر عن هذه القيمة بإجمالي الإيرادات، و حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أرباح يجب أن تكون الإيرادات تفوق التكاليف¹.

إذن فتحدد قيمة كل نشاط يتطلب تحليل تكلفته و متابعتها و تحديد مصدرها و ذلك لأن هذا التحليل يساعد على تحديد قيمة المخرجات من المنتجات².

المطلب الثالث : خلق القيمة من خلال الكفاءة، الجودة، التحديث :

يقوم الميزة التنافسية على ثلاثة ركائز رئيسية وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث، و بمعنى آخر تمثل هذه العوامل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي. وكيف يمكن لعامل من هذه العوامل التأثير على القيمة المستحدثة.

- تمنح الكفاءة للمسؤولية فرصة لتخفيف تكاليف، و هذا ما يعطي بها خيارين أن تبقى على الأسعار كما هي وبذلك تحصل على قيمة مضافة غي هامش الربح. و أما إن تنخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر و بذلك تحصل على أرباح أكبر؛

¹ المرجع السابق، ص.89.

² سعد الغالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص.139.

- تسمح الجودة للمؤسسة بفرض سعر مرتفع نظرا لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلا عن خفض تكاليف الإنتاج من خلال نقض الوحدات المعيبة، و بذلك فإن تأثير الجودة على القيمة المستحدثة مضاعف؛
- يمكن التحديث المؤسسة من فرض أسعار على منافسيها لأنها تملك الأسبقية في طرح منتجات جديدة و كذلك يمكنها خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر فعالية؛

المبحث الثاني : تحقيق الكفاءة المتفوقة :

يتجسد قياس الكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات أي أن الكفاءة تساوي (المخرجات/المدخلات)، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل : العمالة، الأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات ؛ وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، أي أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزام واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، فالكفاءة المتفوقة ليست ذلك الشيء الذي يمكن التعامل معه على أساس التعامل مع كل وظيفة بمعزل عن الأخرى.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الكفاءة :

إن موضوع الكفاءة كان و لا زال محور اهتمام الاقتصاديين و المسيرين على حد سواء حيث ظل مفهوم الكفاءة يلزم التطوير الفكري بدءا بالاقتصاديين الكلاسيكيين الذين اعتبروا الكفاءة على أنها تحقيق أقصى منفعة أو إشباع بأقل تكلفة من طرف المستهلك ؛ ووصولاً إلى المرحلة التي انتقل فيها مصطلح الكفاءة إلى مجال التسيير، حيث كان الارتباط وثيقا بين الكفاءة الإدارية في أدهان الإداريين و المسيرين. و سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءة.

1. تعريف الكفاءة : لقد جرت العادة على استعمال مصطلح الكفاءة بصفة متزايدة، فهو كمفهوم يستعمل من طرف المهندسين و السياسيين و كذا الاقتصاديين .

و يمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية و بمعنى آخر فالكفاءة هي : "كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"¹.

و لتوضيح الصورة أكثر نقول، أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة أو أنها تتطلب استعمال كمية أكبر على أقل لمدخلات واحدة، (و لكم ليس أقل من مدخلات أخرى لإنتاج كمية أخرى

¹ شارلز و جاريت، مرجع سبق ذكره، ص.241.

بتوافق). و هذا يقودنا إلى القول بأن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المخرجات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة يعني أن :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. نستنتج مما سبق أن الكفاءة تتأثر بحجم المدخلات، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتأثر بها الكفاءة كالمحيط، و درجة تنظيم المؤسسة و مستوى تسييرها...

2. أهمية الكفاءة :

تتبع الحاجة إلى الكفاءة من وجود المشكلة الإقتصادية ممثلة في عدم التناسب القائم بين حاجات الأفراد من السلع والخدمات التي تتصف بالتعدد، التجدد، واللامحدودية، و بين موارد المجتمع المتميز بالندرة. و هذا ما يقضي بالضرورة استعمال هذه الموارد بطريقة مثلى بهدف الحصول على أكبر عائد منها لإشباع أكبر عدد ممكن من الحاجات.

و الجدير بالذكر أن الوصف الإقتصادي لمشكلة الكفاءة على أنها المشكلة الأساسية في الاقتصاد هو أكمل دليل على أهمية القسوى للكفاءة في النظرية الإقتصادية¹.

و أخير نستنتج أن أهمية الكفاءة تترجم في مبدأ الانتفاع من الموارد المادية و البشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، أي أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول زيادة فرص بلوغ الأهداف المسيطرة ضمن نطاق محدود من الوسائل و الإمكانيات.

3. أنواع الكفاءة :

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءة، و لعل أبرز هذه التصنيفات وفقا لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءة الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءة الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي و يوافق التنظيمية و التي يسميها البعض بالكفاءة الأساسية.

1.3 الكفاءة الفردية : يقصد بالكفاءة الفردية: "أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية²، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة³.

¹ حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، الكويت، 1999، ص.54.

² Pluitgipe zarifian, **Lemodèle la compétence**, éditions, paris, 2001,p.78.

³ Clairebeyou, **manager les compétences**, édition haisons, paris,2003,p34.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

و هناك من يرى على أنها " حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"¹.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيم للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم القائمة مرجعية للكفاءة الفردية و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) : قائمة مرجعية للكفاءة الفردية.

الكفاءة	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة و القدرة على التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادرا على وضع أنظمة عمل معقدة، و أن يتصف بسلوكيات مرنة لحل كل المشاكل و العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تفسيرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	منابر و يركز على العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده و كذلك الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و التجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	بفضل التصرف سريعا و بشكل تقريبي عوض التصرف ببطء و بدقة في عدد من الموضوعات التسييرية.
إدارة و قيادة المرؤوسين بفعالية	يشرف بفعالية على المرؤوسين، و بفتح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدرتهم، و يظهر عدالة إزاءهم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثرون المشاكل	التصرف بحزم و إنصاف عند معالجة أزمة المرؤوسين الذين يكونون مصدر للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين
توظيف مساعدين	يحسن اختيار الأشخاص المهرة و يضمهم في فريقه.

Source : Levey –leboyer, la gestions des compétences, éditions organisation, 2^{eme} édition, paris.1997.p.42.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد كالمعارف و القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية...، التي تظهر أثناء العمل

¹ Levey-lzboyer, la gestion des competences, éditions organization, 2^{eme} edition, paris, 1997, p.42.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

و التي يجب التنقيب عليها و اكتشافها و تطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءة الفردية بالاستفادة إلى معايير موضوعية دقيقة في عملية التوظيف، و كذلك تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2.3. الكفاءة الجماعية : هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءة الفردية، و تنظيم فريق مهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج¹، و يتم تحديد هذه الكفاءة من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود نية مشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات الملائمة بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءة و معالجة الصراعات و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي، و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، و توظيف النتائج².

3.3. الكفاءة التنظيمية : تسمى أيضا بالكفاءة الأساسية و هي ترتبط بمدى استجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ديناميكي يلائم المؤسسات العامة في محيط مستقر، إذا نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية³.

المطلب الثاني : الكفاءة أساس لخلق القيمة :

تعد الكفاءة ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور الداخلية خاصة الغير ملموسة في خلق قيمة.

1. مساهمة الكفاءة في خلق القيمة : يعرف zeithaml القيمة على أنها التقييم العام لأهمية النتائج والخدمة من قبل المستهلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه⁴.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية و معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضى الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة، وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية،... حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص.21.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات (مدخل للجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص.139.

³ توماس وهيلن و دفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي و زهير نعيم صباغ، دون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ص. 333-334.

⁴ Jokung octave, introduction au management de la vale, édition dunod, paris, 2001, p.33.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية¹ :

1.1. سلسلة القيمة :

حيث يتم تركيز جهود المؤسسة على الصعود في وجه المنافسين بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية وفاعلية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها، ويتم ترجمة القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات والخدمات².

بناء وتعزيز ميزتها التنافسية، حيث يقوم بالتحديد والتركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها، كما يجب على المؤسسة أن تطور الكفاءات المرتبطة بهذه لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم فيها بطريقة جيدة، بشرط ألا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة هذه الأخيرة.

2.1. تحليل الموارد والكفاءة :

تعتبر الموارد أصول خاصة للمؤسسة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءة صعبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، الحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية.

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المؤسسة بطريقة سريعة فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية للحيلولة دون ذلك وهي³ :

(أ) **السبب المبهم** : يمثل ذلك الغموض أو الالتباس الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة إذا ما كان هذا المورد أو ذاك وراء الميزة التنافسية، مما يشكل حاجز أمام الفهم وبالتالي أمام التقليد، ويؤكد كل من Reed & Defillipi " بأن هناك ثلاث خصائص للسبب المبهم":

¹ Ibid,pp.63-67.

² شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص. 206-205.

³ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبنيتها الخارجية: حالة المؤسسات القطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (200-2006)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص.95.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

- الضمنية أي التراكم الضمني للمهارات الناتجة عن التعلم على أداء الأشياء، وفي هذا الإطار يرى Tarondeau " بأن الموارد الضمنية هي أساس المعارف والكفاءات التي هي ليست قابلة التحويل بالترميز ضمن لغة مفهومة للغير"؛
- التعقيد أو التشابك الناتج عن العلاقات المتداخلة والروتينية؛
- الخصوصية وتتعلق بثقافة وتاريخ المؤسسة وظروفها الخاصة والمختلفة؛

ب) الترابط الزمني : حيث يصعب على المنافسين استدراك التأخر بينها وبين المؤسسة التي تمتلك أصولا استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الإنجاز، وأحسن مثال على ذلك الكفاءة التي تستغرق وقتا لتتكون وتتعزز لدى الأفراد داخل المؤسسة.

ج) المحافظة الدائمة : فإن لم تقم المؤسسة بالمحافظة على كفاءتها و مواردها فستتقلص فاعليتها وأثرها في تحقيق القيمة، و بالتالي أن لم تقم المؤسسة بصيانة أصولها الإستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بمنافسيها.

و منه يمكن القول أن الكفاءة أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق الاستمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءة.

المطلب الثالث : تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال الإستراتيجيات الوظيفية :

إن الاستغلال الأمثل لموارد و إمكانات المؤسسة أو ما يصطلح عليه بالكفاءة، تترجم على أرض الواقع إلى انخفاض في هيكل التكاليف و التقليل من الفاقد و العيوب في العمليات الأساسية للمؤسسة، و هذا ما يفسر سعي مديري المستوى الوظيفي وراء إستراتيجيات وظيفية، الغرض منها تحسين فعالية العمليات الأساسية داخل المؤسسة و بالتالي تحقيق الكفاءة المتفوقة.

و نستعرض فيما يلي ما يستطيع المديرون عمله على مستوى الوظائف أو العمليات داخل المؤسسة لتحقيق الكفاءة المتفوقة.

1. الكفاءة على مستوى وظيفة الإنتاج :

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف بالمؤسسة فهي مرتبطة بعمليات تحويل المدخلات إلى المخرجات المتمثلة في السلع و الخدمات. ويستطيع مدير الإنتاج الرفع من مستوى الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال عدة طرق هي :

أولاً : اقتصاديات الحجم الكبير¹ :

ويقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى خفض تكلفة إنتاج الوحدة من خلال الإنتاج على نطاق واسع. وتمثل القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد أهم مصادر اقتصاديات الحجم. وفيما يخص التكاليف الثابتة فهي تلك العناصر التي يجب تحميلها لإنتاج أحد اقتصاديات الحجم. وفيما يخص التكاليف فهي تلك العناصر التي تحملها لإنتاج المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات، وتشمل تكاليف شراء المعدات و تكاليف إعداد الآلات للتشغيل، و تكاليف التجهيزات، تكاليف الإعلان و البحث و التطوير. و من المزايا الأخرى التي قد توفر اقتصاديات الحجم الكبير هي قدرة الإنتاج على نطاق واسع، مما يتيح الفرص للمؤسسات لتقسيم العمل بشكل كبير و كذلك التخصص ذلك لأن الحجم الكبير يمنح العاملين القدرة على اكتساب مهارة في تأدية مهام معينة.

و تجدر الإشارة إلى أنه توجد عدة محددات لاقتصاديات الحجم و من أهمها الحد الأدنى لمعدل الكفاءة، و تعني الحد الأدنى لحجم المصنع الضروري لاكتساب اقتصاديات حجم ذات معنى.

وهناك احتمال ظهور عوامل مضادة لاقتصاديات الحجم على سبيل المثال، عندما يصادف تنفيذ المشروعات الكبيرة تيار بيروقراطي قوي الأمر الذي يؤدي إلى رفع سقف التزامات المؤسسة دون خفض تكاليف الوحدة.

ثانياً : التركيز على آثار التعلم :

إن الوفورات على التكلفة التي تنجم عن التعلم من خلال التطبيق العملي و عمليات تكرار المهام المعقدة هي ما يصطلح عليه بآثار التعلم، حيث تنخفض تكاليف الوحدة لسببين:

— عندما يتعلم العاملون الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة أي ارتفاع إنتاجية العامل؛

— أن الإدارة هي الأخرى تتعلم الطريقة المثلى لإدارة و تشغيل العمليات الجديدة؛

ثالثاً : التركيز على الخبرة :

في هذه الحالة فإن الانخفاض في تكلفة الإنتاج لا يرتبط بحجم الإنتاج فحسب بل يرتبط كذلك بالإنتاج المتراكم من بداية دخول العملية الإنتاج، أي أن هذا الانخفاض في التكاليف مرتبط بالخبرة و التجربة (إلا لأن ارتفاع الإنتاج المتراكم يسمح للمؤسسة من تحسين معارفها دون أداء العاملين و يرتبط بتنظيمها) و الناجمة عن تأقلم العمال من الآلات و تحكمهم في تشغيلها مع مرور الوقت، و بالتالي تحكيم المراكز التنافسية للمؤسسة في مجال التكلفة.

¹ شارلز و جاريت، مرجع سبق ذكره، ص ص 241-244.

2. الكفاءة و إستراتيجية المواد البشرية :

لقد حظي العنصر البشري على مر العصور بالاهتمام الرئيسي للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة، إذ تعتبر بمثابة البنية الأساسية لأي منظمة ترمي إلى تحقيق أهدافها و بقدر عالي من الكفاءة و الفعالية.

ويقصد بلفظ الموارد البشرية "كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة"¹. و من ناحية أخرى يشير لفظ العمالة أيضا إلى القيادات و رؤساء الوحدات التنظيمية و في كل المستويات التنظيمية.

و ترجع أهمية العنصر البشري داخل المنظمة إلى كونه العنصر المتحكم في عملية اتخاذ القرار و كذلك العنصر الوسيط في عملية التعليم في المنظمة، و من هذا المنطلق فإن إنتاجية العاملين تعتبر من أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة و هيكل تكلفها، فكلما زادت كفاءة العمل انخفضت معها التكلفة المحدودة للإنتاج، و من ثم فإن التحديات الأساسية التي قد تواجه المنظمة تتمثل في استنباط الوسائل التي تتمكن من زيادة إنتاجية عنصر العمل. و من أهم هذه الوسائل ما يلي :

أولا : تدريب العاملين : إن المدخلات الرئيسية للعملة الإنتاجية هم الأفراد لذا فالمنظمة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية لها فرصة أكبر لتكون أعلى كفاءة من المنظمة التي توظف أفراد أقل مهارة، فالأفراد ذوي المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع و أكثر دقة، كما أنهم أكثر قدرة على تعلم العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية الحديثة، و يساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد.

ولقد أشارت الدراسات التي أجرتها هيئة MIT إلى أن أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التي حققتها الكثير من المؤسسات البيانية هو التدريب المستمر من خلال العمل، ولقد اشتملت هذه البرامج على المكونات التالية² :

- التناوب الوظيفي، حيث يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف لاكتسابه المعرفة والإلمام العام بالمنظمة؛
- تبني برامج تدريب مكثفة خارج العمل في مراكز التدريب التابعة للمؤسسة؛
- تشجيع المؤسسات لموظفيها على تنمية مهاراتها من خلال الالتحاق بمعاهد التعلم و التكفل بدفع تكاليف العمال؛
- المشاركة في أنشطة فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة مما يساعد على رفع مهارة العاملين وتحسين أدائهم؛

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص.33.

² شارلز و جاريت، مرجع سبق ذكره، ص.260.

ثانيا : فرق الإدارة الذاتية :

يضم الفريق النموذجي ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظفا، يتولون إنتاج منتج كامل، أو توكل لهم مهمة شاملة، يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم ويترتب على ذلك نتيجة واحدة تتجسد في تكوين فريق عمل يمتاز بالمرونة ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب البعض منهم وملء فراغهم، كما يتولى الفريق أيضا المهام الإدارية، مثل تنظيم العمل وجدولة العطل، وإعداد الطلبات الخاصة بالمواد واستخدام وتعيين أعضاء جدد، ويقوم أعضاء الفريق بتحمل المسؤوليات الكبرى، ويتضمن ذلك عملية التفويض للأعضاء، ومن شأن عمليات التفويض و العلاوات المرتبط بأداء الفريق و الجودة أن تعمل كوسيلة تحفيزية

أن أثر فرق الإدارة الذاتية يتجسد في ما يلي :

- ارتفاع معدل الإنتاجية قد تصل إلى 30 % أو أكثر؛
- ارتفاع محسوس على مستوى جودة المنتج؛
- تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة الاستغناء على المراقبين و المشرفين؛
- التكامل بين فرق الإدارة الذاتية وتقنية التصنيع المرن يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات الصناعية؛

ثالثا : الأجر مقابل الأداء :

إن العاملين بالمؤسسة يبذلون جهدا مقابل الحصول على المال، لذا فمن البديهي أن ربط الأجر بالأداء يمكن أن يرفع من إنتاجية الموظف، إلا أن هذا الأمر ليس بالبساطة ولا ينحصر في مجرد وضع نظام للحوافز، إذ أنه من المهم تحديد نوعية الأداء الجدير بالمكافأة وكذا تحديد الطريقة المناسبة لذلك.

وذهبت بعض المؤسسات الأكثر كفاءة في العالم إلى اعتبار أن التعاون بين الموظفين يعد ضروريا لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية، لذلك فإنها لا تربط بين الأجر والأداء الفردي وإنما تربط الأجر بأداء الفرق و الجماعة، وكذلك تربط الأجر والمكافآت بالأهداف المحققة و المرتبطة بالجودة والإنتاجية.

3. الكفاءة و إدارة المواد :

تشمل إدارة المواد مختلف الأنشطة اللازمة لتوفير المواد التي تدخل في عملية الإنتاجية وتتضمن أيضا توصيل المنتجات تامة الصنع إلى المستهلك النهائي، من خلال نظام التوزيع وطبقا لما سبق فإن دور إدارة المواد لا تقل أهمية عن دور الإنتاج أو التسويق، زد على ذلك إذا اعتبرنا أن التكاليف الموارد و النقل تتراوح ما بين 50 إلى 70% من التكلفة الإجمالية للمنتج

فإن تخفيض التكاليف من خلال إدارة المواد أمر له بالغ الأهمية، و من ثم فإن أي تخفيض و لو بسيط في تلك التكاليف يؤثر مباشرة على ربحية المؤسسة، ففي ظل سوق متشعبة فمن السهل تركيز الجهود نحو تخفيض تكاليف المواد بنسبة قليلة عن التركيز على زيادة الدخل من المبيعات بنسبة تفوق النسبة السابقة بعشر مرات¹.

وتستطيع المؤسسة تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي، و يقوم هذا النظام على أساس تخفيض تكاليف إلى أدنى حد، حيث لا تصل المواد إلى المصنع إي فور الاحتياج إليها في عملية الإنتاج، و هذا ما ينجم عنه وفرة في تكاليف الثابتة، الخاصة تكاليف استئجار المخازن و صيانة المخزون.

و من أهم الانتقادات التي وجهت لنظام التخزين اللحظي هو أن الشركة لا تتوفر على مخزون احتياطي لمواجهة أي قصور في التوريد أو زيادة الطلب، لكن في المقابل هناك بعض الطرق للتقليل من تلك الآثار السلبية من بينها عدم الاعتماد على مورد وحيد و إتباع سياسة تعدد مصادر التوريد.

4. الكفاءة و إستراتيجية البحث و التطوير :

تلعب إستراتيجية وظيفة البحث و التطوير دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبيين:

أولا : من خلال تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج

و تخفيض الوقت اللازم لتجميع أجزائها مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل و تخفيض تكلفة الوحدة، و يتطلب تحقيق ذلك إيجاد التنسيق المستمر بين وظيفتي الإنتاج و البحث و التطوير.

ثانيا : تستطيع وظيفة البحث و التطوير أن تساهم في رفع كفاءة الشركة من خلال تحقيق الزيادة في تطوير عمليات التصنيع أو أنظمة الإنتاج و تساعد هذه الأخيرة في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية.

5. الكفاءة و القيادة : يقصد بالقيادة تلك العملية التي تتمكن الفرد من خلالها توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، و بمعنى آخر "هي عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة"². و تنبع القدرة على التأثير من القدرات و السمات الشخصية و السلوكية للفرد.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن القيادة تمثل البنية التحتية للمؤسسة فهي تساعد على خلق وتهيئة البيئة التي تنمو و تعمل من خلالها الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، مما يترتب عليه الإسهام في

¹ المرجع السابق ، ص ص.258-259.

² عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.23.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

تحقيق الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، مما يترتب عليه الإسهام في تحقيق الأنشطة المرتبطة بالكفاءة، و يتطلب هذا تركيز قيادة المؤسسة على أمرين¹ :

- توفير و تعزيز التزام المؤسسة على نطاق واسع نحو الكفاءة، و يتحدد هذا الأمر بناء على نمط القيادي للإدارة العليا، و مدى تبني هذه الأخيرة لهذه الأهداف؛
- يخصص تسهيل التعاون و التنسيق الضروري بين الوظائف المتقاطعة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة؛

و في الأخير نشير إلى أن تحقيق الكفاءة المتفوقة ليست ذلك الشيء أو المفهوم الذي يمكن التعامل معه من خلال التعامل مع كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، إذ أن الأمر يتطلب التزاما على جميع المستويات في المؤسسة و كذا القدرة على ضمان تحقيق التعاون و التنسيق بين الوظائف المختلفة، و تتولى الإدارة العليا الدور الرئيس في هذه العملية.

المبحث الثالث : تحقيق الجودة المتفوقة :

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و الميزة التي يسعى للحصول عليها، و هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية تمنحها ميزتين، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للمؤسسة فرصة سعر عالي ؛ كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من أي عيب يدعم و يزيد الكفاءة، و من ثم تخفيض التكاليف.

و يتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة و تطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل و التدريب الجيد².

المطلب الأول : ماهية الجودة :

لقد زاد إدراك المؤسسات في العقد الأخير لأهمية الجودة في بناء الميزة التنافسية، كما استحوذت مواضيع الجودة و القضايا المتعلقة بها، على اهتمام رجال الأعمال و الحلقات و المؤثرات العلمية، من خلال كل هذا و جب علينا التعرف على ماهية الجودة.

1. مفهوم الجودة :

الجودة لغة : أصلها من الجود و الجيد نقيض الرديء.

¹ شارلز و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص.262.

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2000، ص ص 44-45.

الجودة اصطلاحاً : هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities و يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحها، و في الفكر الإداري المعاصر يعد هذا المفهوم من المفاهيم العصرية الحديثة نسبياً، و هو يقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة الأخذ بها من أجل تحقيق إنتاج يتمتع بسمعة تنافسية عالية، و بذلك غدة الجودة هدفا تسعى إلى تحقيقه المؤسسات المختلفة في ظل الأعداد الكبيرة منها و في ظل غزارة الإنتاج و تنوعه و تزايد الحاجة إليه¹.

لقد أخذ هذا المصطلح معان عديدة نذكر منها تعريين :

التعريف الأول : عرف جوران الجودة بأنها مواعمة المنتج للاستعمال و دقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم و الانتفاع و الميسورة التي تهيئ الملتمزمات الضرورية للعمل، و ربما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج و درجة ملائمتها للاستعمال الذي وضع من أجله و ما يطمح أن يكون عليه المنتج.

التعريف الثاني : عرف مركز التجارة الدولي International Trade Center hg الجودة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي :

- التركيز على السلعة المنتجة؛
- التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة؛
- التركيز على الزبون أو المستفيد؛
- التأكيد على القيمة المضافة وفق سعر السلعة و المتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك؛

2. أثر الجودة على الميزة التنافسية :

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، و هذا المفهوم يطبق في مجالات كثيرة، و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً.

أولاً : إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين العملاء و هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

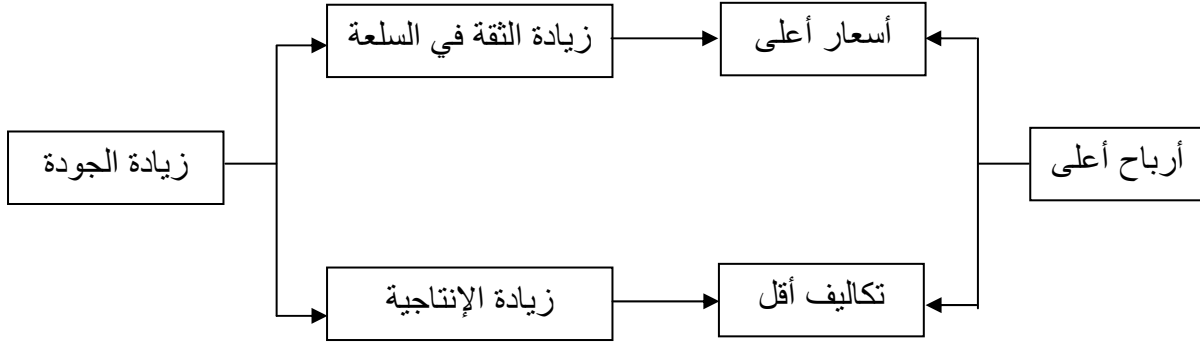
ثانياً : أما التأثير الثاني للجودة العالية على الميزة التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة ؛ حيث أن الوقت الذي يضيعه العامل قد يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات أقل من المستوى القياسي، إما اختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، بغداد، 2007، ص.29.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

أقل للوحدة، و هكذا فإن المنتج العالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما يؤدي أيضا إلى رفع الإنتاجية بتقليص الفارق و المنتجات المعينة، و هذا ما يؤدي إلى خفض التكلفة كما هذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل (06) : تأثير الجودة على الربح / الميزة التنافسية.



المصدر : شارلزهل و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص.281.

لقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، كما إن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذا أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمر حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

المطلب الثاني : جودة الخدمات :

إن معظم المؤسسات في وقتنا الراهن تنظر إلى جودة الخدمة من منظور خيالي يصعب تجسيده و يبتعدون عن الموضوعية ويرجع ذلك إلى اختلاف طرق قياس و تقييم جودة الخدمة من مؤسسة لأخرى و من شخص لآخر.

1. مفهوم جودة الخدمات :

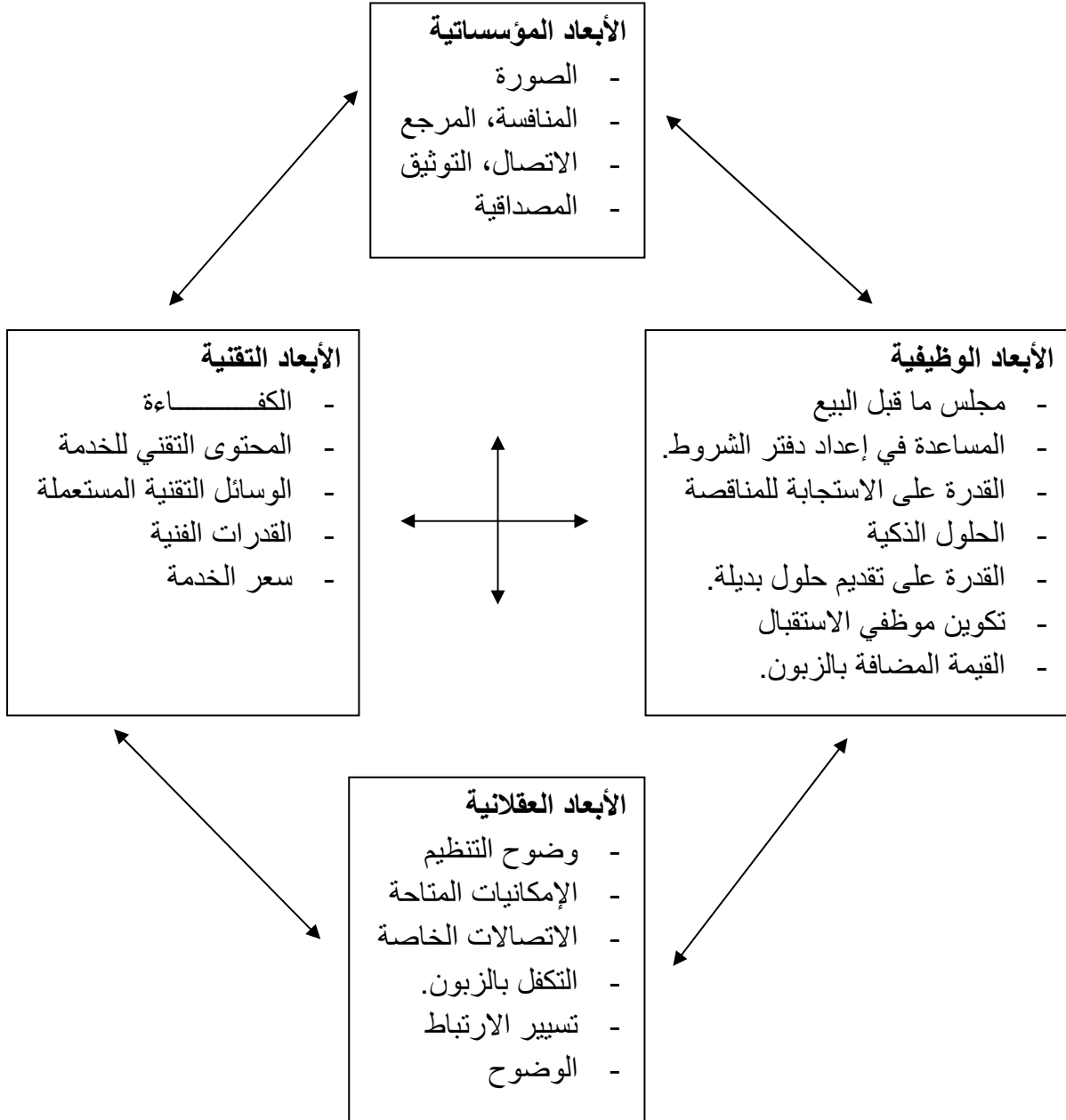
إن مفهوم الجودة في ميدان الخدمات يعتمد على إحساس الزبون بالخدمة المقدمة له و باعتبار الجودة نظاما تستند مدخلاته في الموارد المالية و البشرية و كذلك احتياجات الزبائن بحيث تتضمن مخرجاته رضا الزبون في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق التميز بين مختلف المؤسسات الخدمية¹.

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دون طبعة، دار حامد، عمان، 2006، ص.341.

2. أبعاد جودة الخدمات :

نظرا لخصائص الخدمة غير المادية فإن جودة الخدمات أمر يصعب إدراكه أو تحقيقه بالنسبة للمؤسسة فالجودة هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه عن الخدمات المقدمة له فلذلك تسعى المؤسسة جاهدة إلى تعزيز جودة خدماتها و تحقيق رضا عملائها لضمان أكبر حصة سوقية، و ترتبط جودة الخدمات بالأبعاد الأربعة التالية :

شكل رقم (07) : أبعاد جودة الخدمات.



Source: Daniel Michel et autres, MarQueting Industriel Stratigies et mien œuvre, 2^{ème} Edition , economica, paris, ,2000,p.388.

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها التفوق في الجودة. باعتبارها من أهم الوسائل الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية، و سنتناول فيما يلي مفهوم إدارة الجودة الشاملة و المبادئ التي تقوم عليها و من تم نعرض إلى كيفية تطبيق هذا النظام في تحقيق التفوق.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

جرت العادة اختصار هذا المصطلح على الأحرف الأولى لمفرداته (TQM)

Total Quality Management و لقد حظي هذا المصطلح بتعاريف كثيرة نذكر منها¹:

تعريف w.Edwards Deming : عرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون و المشاركة المستمرة بين العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين و متطلبات المجتمع.

تعريف Chopman & Hall : عرف كوبمان و هال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل و إسعاد العميل عند إشباع احتياجات من سلع أو خدمات، و تحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، و تدعيم علاقة طيبة بين العملاء و العاملين و الولاء المتبادل بينهما.

تعريف Joseph Jablonski : عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يرى فيليب كروسي في كتابه " الجودة بلا معاناة" أن مبادئ الجودة أربع هي كالتالي :

المبدأ الأول : تعريف الجودة هو التطابق مع المتطلبات.

المبدأ الثاني : نظام الجودة هو منع حدوث الخطأ.

المبدأ الثالث : معيار الأداء هو انعدام العيوب.

المبدأ الرابع : مقياس الجودة هم ثمن عدم التطابق.

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص ص.64-65.

الفصل الثاني : دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة

بينما يلخص أحمد إبراهيم أحمد مبادئ الجودة الشاملة في مبدئين أساسيين هما:

المبدأ الأول : و الأكثر أهمية هو أن الزبائن يمثلون شيئاً حيويًا جوهريًا لأداء المنظمة. فبدون الزبائن لن يوجد أي عمل، و بدون العمل لن يكون للمنظمة وجود، و بالتالي يجب أن يكون الهدف الأساسي لأي إدارة هو أن تحافظ على رضا زبائنهم من خلال إمدادهم بالمنتجات ذات الجودة¹.

إن هذه الأفكار ليست غريبة على أغلب المؤسسات إلا أن ما يجعل إدارة الجودة الشاملة نظرية فريدة ؛ هي مناداتها بإعادة بناء وسائل الإدارة من أجل خلق هذه الجودة.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحت المنظمات إلى أن تغير قصر بصرها، و تقلب إدارتها رأساً على عقب – من أسفل إلى أعلى – و ذلك عن طريق إدخال كل من الزبائن و الموظفين في القرارات.

المبدأ الثاني : فهو أن الإدارة تحتاج إلى أن تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات من أجل تحقيق الجودة.

و هذا المبدأ يرتكز على الإيمان بأن الناس يرغبون في أداء أعمال ذات جودة، و على أنهم سوف يقومون بأعمال ذات جودة لو أن المديرين أنصتوا لهم و خلقوا للمؤسسة عمل يرتكز على أفكارهم.

3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي² :

مرحلة اقتناع و تبني الإدارة لفلسفة الجودة الشاملة : يبدأ كبار المسؤولين بتلقي برنامج متخصص عن مفهوم هذه الفلسفة ومتطلباتها ومبادئها.

مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم وتوفير المواد اللازمة لتطبيق النظام.

مرحلة التقييم : غالباً ما تبدأ هذه العملية ببعض التساؤلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء غب إدارة الجودة الشاملة.

مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختبار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

¹ المرجع السابق، ص ص.70-71.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص.346-347.

مرحلة تبادل و نشر الخبرات : في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من طرف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع : تحقيق التحديث المتفوق :

يعتبر التحديث أحد أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة شيء منفردا يفتقر إليه المنافسون مما يسمح بفرض سعر عالي أو تخفيض مستوى التكلفة إلى ما تحت منافسيها، وتمكن للمؤسسة تحقيق التحديث المتفوق من خلال عملية البحث و التطوير وما تلعبه من دور هام في رفع الكفاءة من جانبيين : تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له ؛ تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.

و تستطيع وظيفة البحث و التطوير أن تساهم في رفع كفاءة المؤسسة من خلال جعل المنظمة رائدة في تطوير عمليات ميزة تنافسية.

المطلب الأول : ماهية التحديث :

نظرا للأهمية التي يحتلها التحديث في التفكير الإستراتيجي، يمكن اعتباره من أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية، حيث يمنح التحديث الناجم شيئا يمكن أن تنفرد به المؤسسة وهو ما قد يميزها عن باقي منافسيها، و حتى نتمكن من تحديد ماهية التحديث سنتناول ما يلي:

1. تعريف التحديث :

يمكن تعريف التحديث بأنه "أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، و يشمل التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات و عمليات الإنتاج و نظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة¹.

من خلال هذا التعريف الشامل لمفهوم التحديث، نستخلص ما يلي :

- التحديث يعبر عن المستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات أو أساليب الإنتاج؛
- التحديث قد يتعلق أيضا بطريقة إدارة المؤسسة و يمس الجانب التنظيمي؛
- يعتبر التحديث من أهم مصادر المزايا التنافسية؛

و بالإضافة إلى ما سبق يمكننا القول أن التحديث يمنح المؤسسة شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون كما يسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها و بالتالي القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها

¹ شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص.201.

نظير هذا سبق إلى التجديد، كما يمكن للمؤسسة من خلاله تخفيض تكاليف باستحداث طرق إنتاج أسهل.

2. طبيعة التحديث :

لتشخيص و تحديد عملية التحديث يتطلب الأمر تحديد منتجات التحديث، ثم تحديث أنواعها أو بمعنى أصح تحديد أهم الجوانب التي يمسهما التحديث داخل المؤسسة.

أولاً : درجات التحديث :

عموما فإن عملية التحديث إما أن تكون جذرية ؛ أي تحديث على نطاق واسع و إما تحديث تطويري أي على نطاق محدود.

1. **التحديث الجذري :** ويعد مبالغاً فيه بالمقارنة مع التقنيات المتواجده، أي تقديم شيء جديد للعالم و كمثال على ذلك : أول آلة نسخ أنتجتها شركة زير وكس و التي يمكن اعتبارها ضمن عمليات التحديث واسعة النطاق.

2. **التحديث التطويري :** يسمى أيضا بعمليات التحديث على نطاق محدود و يتضمن عمليات التحسين و التطوير لتقنيات متواجده أصلاً، و خير مثال على ذلك عمليات التطوير التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء و مردودية محركات السيارات، الطائرات و كذلك زيادة سرعتها.

ثانياً : أهم مجالات التحديث بالمؤسسة :

إن التحديث لا يرتبط بالمنتج و خصائصه فحسب و إنما يتجاوز ذلك إلى كل جوانب المؤسسة سواء كانت الوظيفة أو الإجرائية أو التنظيمية، و من أهم الجوانب ما يلي¹ :

1. **تحديث المنتج :** يهتم بكل خصائص المنتج تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين صورة المنتج المقدم في نظر العميل. و يمكن تمييز ثلاث أنماط رئيسية في التحديث المنتج وهي:

التحديث التطويري : و يعني استحداث أو تعديل جذري للتطورات التشغيلية للمنتج.

تحديث العرض أو التقديم : و يتعلق بخصائص عرض المنتج و تحسين صورته للعميل.

التحديث التكنولوجي للمنتج : و يهتم بالخصائص التكنولوجية و التقنية للمنتج.

2. **التحديث في أسلوب الإنتاج :** و هو تحسين إجراءات التصنيع بغرض تسهيل عمليات الإنتاج و تخفيض تكلفة المنتج.

¹ Joel Broustail et Frédéric Fréy, **Le Management Stratégique de l'innovation** Ed : Dalloz, Paris 1993, PP .7-8.

3. التحديث التنظيمي : يتعلق الأمر بإدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو تكيف إجراءات و تطبيقات قديمة في المؤسسة "ويهدف التحديث التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، و الكيفيان و المعارف المكتسبة، حتى تكون سلوكيات و عمليات المؤسسة و الأفراد أكثر إيجابية و ذات مردودية"¹.

4. التحديث التسويقي : باعتبار أن التسويق حالة ذهنية و الذهن مصدر الأفكار، و بالتالي فإن هذه الأخيرة مصدر للإبداع. و نقصد بالإبداع هو البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية احتياجات العملاء و إشباع رغباتهم، بل قد يتعدى الأمر ذلك إلى توليد الحاجة و الرغبة لدى الزبائن. و حتى تضمن المؤسسة ولاء العميل فيجب أن تكون هذا الأخيرة على قدر عال من الرضا.

و باعتبار أن التسويق في اتصال دائم مع العملاء و الذين يبذلون إما رضاهم عن منتجات المؤسسة أو العكس، فهنا يلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة و يبيثها في المؤسسة و بالأخص إلى وظيفة البحث و التطوير التي تحول المعلومات التسويقية (تطلعات، احتياجات رغبات، العملاء) إلى خصائص جديدة للمنتج يمكنها أن تضمن رضا العميل.

المطلب الثاني : وظيفة البحث و التطوير :

إن من أهم سمات و مميزات القرن 21 هي السيطرة الكبيرة للمعرفة العلمية و التكنولوجية و اشتداد المنافسة حتى أصبح العصر اليوم يسمى بعصر المعرفة، فقد أصبح لزاما على اقتصادياتنا مواكبة التحولات الجارية و هذا بالارتقاء و الاستمرار في وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة ففي الماضي كانت مهمشة حيث كانت المؤسسات تعتمد في تطوير منتجاتها على استعمال اكتشافات و اختراعات مستتبطة من مكتشفين و مخترعين مستقلين عنها بينما حاليا أصبحت من أهم انشغالاتها و اهتماماتها مسيري المؤسسات.

1. تعريف وظيفة البحث و التطوير :

يقصد البحث و التطوير : "ذلك النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج و العمليات و يميز عادة بين نوعين من البحوث البحث الأساسي و البحث التطبيقي"² فالبحث الأساسي هو كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج و إضافة معلومات عملية و نظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة، فالهدف هنا ليس حل مشكلة معينة بقدر ما هو المزيد من المعرفة

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها و تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص.87.

² رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسيات المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 24-23 أكتوبر 2002، ص.42.

العلمية. أما البحث التطبيقي هو : "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج منتجات"¹

أما التطوير فهو : "استخدام نتائج البحث الأساسي منه و تطبيق من أجل إدخال تحسينات سواء في المنتجات أو العمليات"².

فالبحوث الأساسية تسبق التطبيقية، حيث إن هذه الأخيرة تستعمل مخرجات الأول فعلى سبيل المثال لولا اكتشاف النظريات الكيميائية كنا عرفت الكثير من السلع كالنمط الصناعي لقد كانت وظيفة البحث والتطوير مقتصرة من العمل الفردي الذي يقام من طرف مخترعين مستقلين بأنفسهم و يعلمون في مخابرهم الخاصة.

لكن الآن أصبح البحث و التطوير كوظيفة مركزية في المؤسسات الإقتصادية الحديثة ومن ناحية أخرى لم تعد وظيفة البحث و التطوير حكرا على المؤسسات الكبيرة بل أصبحت تشهد نشوء مؤسسات صغيرة مجددة تعتمد على تكنولوجيا كراس مال رئيسي فيها و هي ما يطلق عليها بمؤسسات الجيل الثالث و يقصد بها المنبثقة عن الثورة الإلكترونية³

كما أن التحسين المستمر في مجال الجودة يفرض ضرورة البحث و التطوير المستمر في مختلف الأساليب المرتبطة بنظام الإنتاج و في هذا الشأن نشير إلى دور الشركات المتعددة الجنسيات بقيامها بأنشطة البحث والتطوير داخل فروعها أو من خلال التعاقد مع معاهد البحوث و التطوير المحلية و سبب هذا هو : البحث عن الجودة و الحاجة إلى خلق منتجات و عمليات و وظائف جديدة و الحاجة أيضا إلى ضرورة المعرفة التي تعد أساس زيادة إنتاجية عمليات البحوث والتطوير التي تتم في الدول الأم⁴.

إن إدارة البحوث هي وظيفة مستمرة تستند إلى مفاهيم و أساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة في مجال التجديد و التطوير و تهدف إلى الاستخدام الأمثل لكل من الموارد بكفاءة وفعالية عالية في ظل ظروف المنافسة القوية، و أيضا التنسيق بين عرض التكنولوجيا و حجم الطلب عليه، و هذا بالمقارنة بين ما يصدر من الأكاديميات و مراكز البحث المتخصصة وإدارات البحث و التطوير بالمؤسسات و محاولة التكامل بينها، و ذلك بتوفير جميع الموارد سواء المالية و التنظيمية و الموارد البشرية المؤهلة.

2. أهمية وظيفة البحث و التطوير :

¹ سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112-113.

² رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص.42.

³ المرجع السابق، ص.42.

⁴ فاطمة الزهراء بن مسعود و آخرون، أثر التجديد التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة ملحق متليلي، 2003، ص.15.

في ظل التسارع الكبير في مجال الاكتشافات العلمية و الفنية و اشتداد المنافسة أصبحت وظيفة البحث و التطوير بمثابة قطب رحى في مخطط التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي¹. فاستحالة الاستغناء عن هذه الوظيفة و لا بد من جعلها في سلم الأولويات المؤسسة.

فبواسطة الكفاءات الفنية التي تساعد على التحكم في التكاليف و رفع جودة المنتجات و زيادة المعارف العلمية فهنا تكمن القيمة المضافة لوظيفة البحث و التطوير من خلال تجديد المنتج.

كما أن التغييرات السريعة لظروف البيئة الخارجية جعل المؤسسات في حالة الاستقرار، و لهذا فهي تعيد النظر فيما تقدمه من منتجات و ذلك من خلال تنمية أنشطة البحث و التطوير و هذا يلزم الإطلاع الكافي لجميع الاكتشافات العلمية و التكنولوجية و الاستفادة منها.

إن وظيفة البحث و التطوير تمثل مكانة الصدارة ضمن إستراتيجيات المؤسسات المتطورة باعتبارها القوى الدافعة نحو التجديد المستمر و تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عالية تستطيع بها مجابهة المنافسين و المؤسسات المتطورة، لأن التنافس هو تنافس معرفة بدرجة أساسية و هذا ما يفسر ارتباط مصطلح العلم بالتكنولوجيا و مصطلح البحث بالتطوير في كثير من الأبحاث والدراسات. إذ أنها تتيح للمؤسسة فرص أكثر للتواصل إلى وسائل إنتاج كفاءة، أدق، أرخص وأجود، و تسمح أيضا بتغيير و تجديد ثقافة المؤسسة إلى الأحسن من خلال الاستثمار في الموارد البشرية و الاهتمام بها و التكوين المستمر لها.

كما أن الحديث إدارة الجودة الشاملة يقتضي البحث و التطوير المستمرين في مختلف المجالات المرتبطة بنظام الإنتاج²، لذلك يقتضي توفير تكنولوجيا متطورة لتحقيقها.

نشير إلى أن الدولة يمكن أن تلعب دورا كبيرا في رسم سياسات البحث و التطوير في هذا المجال و هذا بتوفير كافة متطلبات هذه الوظيفة.

المطلب الثالث : تحقيق التكامل بين الوظائف :

رغم الأهمية الإستراتيجية للتحديث فغالبا ما يرجع سبب فشل المؤسسات في مشروع التحديث إلى غياب التكامل و التسويق مع مختلف وظائف المؤسسة، فعلى سبيل المثال لا للحصر، إذا لم يتم تصميم المنتج بما يتلاءم مع قدرات التصنيع المتاحة فقد ينجم عن ذلك صعوبة التصنيع، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى إعادة تصميم المنتج. و من ثم تزايد تكاليف تطوير المنتج من جهة، و تزايد الوقت اللازم لطرح المنتجات الجديدة إلى السوق من جهة أخرى. كل هذا من شأنه أن يفقد المؤسسة التميز و التفرد الذي ننشده من خلال عمليات التحديث.

¹ رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص.42.

² المرجع السابق، ص.49.

و من هذا المنطلق يمكننا القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الموجودة في عملية التحديث، يتطلب منها إحداث تكامل و تنسيق كامل بين وظيفة البحث و التطوير و باقي وظائف المؤسسة، وبالأخص وظيفتي التسويق و الإنتاج¹.

1. التكامل بين وظيفة البحث و التطوير و وظيفة التسويق :

يعتبر عملاء المؤسسة أحد المصادر الرئيسية الخاصة بالمنتجات الجديدة، كما أن تحديد احتياجات المستهلكين خاصة غير المشبعة منها يساهم في وضع السياق و تشكيل البيئة المناسبة لنجاح تحديث المنتج. و بالإضافة إلى ذلك فيمكن لقسم التسويق أن يوفر المعلومات اللازمة للاتصال بالعملاء و المهندسين.

و هكذا نخلص إلى أن الأمر يتطلب إحداث تكامل وثيق بين عمليات البحث و التطوير و عملية التسويق لضمان تسيير مشروعات التحديث وفق احتياجات العملاء و بأسلوب تجاري ناجح، إذا أن غياب هذا النوع من التكامل يمكن أن يدخل المؤسسة في مجال المخاطرة بتطوير منتجات قد لا تلقى إلا طلبا متدنيا أو لا تلقى طلب على الإطلاق.

2. التكامل بين وظيفة البحث و التطوير و وظيفة الإنتاج :

يمكن للتكامل بين البحث و التطوير و الإنتاج أن يساعد المؤسسة على ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع، و هذا الأمر يسهل عملية التصنيع، و يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التصنيع، كما يؤدي إلى تقليص مجال حدوث الأخطاء، و النتيجة هي تكاليف أقل و ارتفاع في جودة المناخ. كما تتطلب عمليات تحديث المنتج على نطاق واسع الاستعانة بعمليات جديدة لتصنيع ذلك المنتج، و هذا ما يؤكد على أهمية إحداث و تحقيق تكامل وثيق بين البحث و التطوير و الإنتاج، حيث أن تخفيض وقت طرح المنتج الجديد إلى السوق سيؤدي به بالوصول إلى أدنى مستوياته و كذلك خفض تكاليف الإنتاج قد يتطلب التطوير المتزامن للمنتجات الجديدة و العمليات الجديدة.

¹ شارلز هـ و جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص283.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما جاء في هذا الفصل يتضح لنا أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، عن طريق وضع الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي في المؤسسة، بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة و التحديث على التكلفة و قيمة المنتجات في نظر العملاء.

و يمكن اعتبار العناصر الثلاثة بمثابة الإطار التفسيري للميزة التنافسية التي تمنح للمؤسسة القدرة على استحداث القيمة. سواء بالاعتماد على أحد العناصر فقط أو بعض منها أو جميعها وهذه الأخيرة تعد من أحسن الوضعيات لبناء ميزة تنافسية راسخة و مستمرة. و في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسات الجزائرية، خاصة الظروف المتعلقة بالمنافسة، فإنه لا مفر لها سوى مواكبة تلك التغيرات، و ذلك بحشد جميع إمكانياتها و مواردها لمواجهة منافسيها، و تعتبر الإستراتيجيات التنافسية أهم سلاح تدافع به عن مراكزها، و بالتالي فإن تنمية و تطوير ميزتها التنافسية أصبح أمر حتميا من أجل بقائها في السوق و من ثم خلق قيمة عالية.

فإلى أي حد تهتم المؤسسات العمومية الاقتصادية ببناء ميزة تنافسية ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل القادم، وهو عبارة عن دراسة حالة لإحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر وهي المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة

المبحث الثالث: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية

ودورها في خلق القيمة للمؤسسة

مقدمة الفصل الثالث :

بعدها ثم وضع الإطار النظري في موضوع الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة و تحديد أبعاده و كل المفاهيم المرتبطة به، في الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE في ضل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، و بالتالي تزداد أهمية بناء ميزة تنافسية تركز على أسس متينة، تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية و البقاء و نظرا لأن موضوع البحث يتميز بالتعقيد الشديد و التداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث، فإننا سنعمل على إجراء عملية تشخيص جوانب مختلفة في المؤسسة، و ذلك بما يتماشى مع ما تناولناه في الجانب النظري وذلك من خلال هذه المباحث :

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب.

المبحث الثاني : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثالث : تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة للمؤسسة.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب :

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية و ارتفاع رقم أعمالها، بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تنشط فيه المحتكر من قبل الدولة و تعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى استغلال كل طاقته من أجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب أساسية و هي :

المطلب الأول : المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE:

تمثل صناعة الحديد و الصلب الركيزة الأساسية لتطوير و تحديث الإقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية، زيادة على تثمين الثروات الطبيعية و توفير فرص للعمل، و من أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE و التي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة إلى السعي لتسجيل في المواصفة ISO14001، وتسجيلها في المواصفة ISO18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية و السلامة.

النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد و الصلب و لقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خصوصا بعد تأميم الودعتين SOTUABL و ALTUMEL و تمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاث سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

و في إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS إلى عدة شركات هي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة؛
- شركة EMP من إختصاصها صناعة المنتجات الخاصة بالتغليف ؛
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء و الأشغال العمومية؛
- شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية؛

- شركة ANABIBE و هي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة مختصة بإنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية

(PIOUT) و مختلف تجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي و الخارجي على الحديد والصلب في هذه الفترة و خاصة في القطاع البترولي .

وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية و بعد إصدار قانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى "المؤسسة العمومية الإقتصادية أنابيب" و التي استقلت بمجلس إدارة خاص بها و رأس مال تابع لدولة تفرعت عنها عدة وحدات:

- وحدة الأنابيب الغاز -تبسة- TGT؛
 - وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء -وهران- TON؛
 - وحدة الأنابيب الصغيرة -الرغاية- PTS؛
 - وحدة الأنابيب الكبيرة-الرغاية-GTR؛
 - وحدة أنابيب و تجهيزات الري -برج بوعريريج- TMIA؛
 - وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH ؛ و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ؛
- و في إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

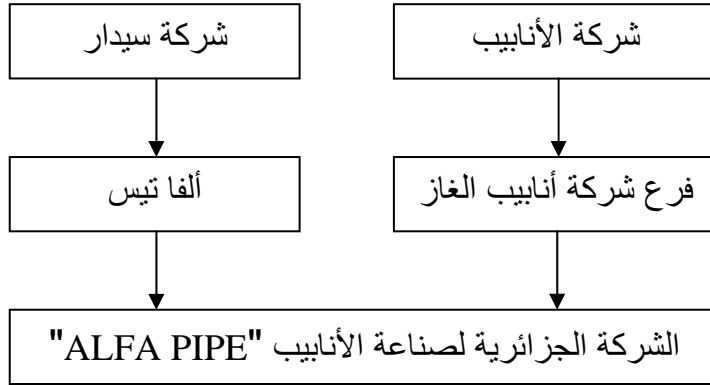
- مديرية غرداية PIPE GAZ؛
 - مديرية الرغاية TUPE LONGITUDINAR و تضم وحدتي GTR و PTS؛
 - المديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعريريج؛
- هذا في ما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة علة و مختلف فروعها و أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسساتنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974م برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) و قد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية "HOCH" بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية و تتربع على مساحة 23000م² و 930 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، و قد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة إقتصادية مستقلة و التي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983م : تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13م؛

- في سنة 1986م : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها؛
- في سنة 1992م : إنقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :
 - وحدة الأنابيب و الخدمات القاعدية ISP و التي كانت تضم حوالي 390 عامل؛
 - وحدة الخدمات المختلفة UPD و التي كانت تضم 350 عامل؛
- في سنة 1993م : تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان؛
- في سنة 1994م : تم ضم الوحدتين الجديتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة و بعدما أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى الوحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية؛
- في 15 أكتوبر 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل إسم : مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز " PIPE GAZ " مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب "GROUP ANABIBE"؛
- في 20 جانفي 2001م:تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIQ1"؛
- في 15 أوت 2003م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة و قامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الإلتزام بهذه الملاحظات بعد تجديد الشهادة في المرة الثانية؛
- في سنة 2006م فكرت المؤسسة " PIPE GAZ " في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية "ALFA TUS" لزيادة رأس مالها؛
- في 2007م: تم دمج المؤسستين و أصبحت تحمل اسم "ALFA PIPE"؛

الشكل رقم (08) : إندماج مؤسستي ALFA TUS و PIPE GA .



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على المعطيات المقدمة من المؤسسة

و تعتبر وحدة أنابيب الغاز "ALFA PIPE" بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لإستغلال الفضلات و المهملات قصد التخلص منها و توفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات و خاصة البترول و الغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية و المتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى – و التي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق الإستيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان – مرورا بثلاثة ورشات أساسية و هي على الترتيب.

ورشة الإنتاج : و التي تحوي أربع آلات للإنتاج و ينتج عنها منتج نصف مصنع و أحيانا يكون منتج تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

ورشة التغليف الخارجي : و هي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البولييثيلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع و يكون تام بالنسبة للأنابيب الموجهة لنقل البترول.

ورشة التغليف الداخلي : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأنبوب موجه لنقل المحروقات وبالطلاء المائي لنقل المياه.

تشتغل المؤسسة بطاقنتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب مستمر و بدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشتغل المؤسسة بجزء من طاقتها بإستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية. و تبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، أما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، و يتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم و طوله من 07 أمتار إلى 130 متر.

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة :

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الإقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي و ذلك من خلال :

- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الإقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري قطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سونطراك و سونلغاز و محاور الرش الخاصة بقطاع الري... حيث يقوم بتغطية حوالي 60% من إحتياجات السوق الوطنية؛
- على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة و التشغيل يشمل جميع المستويات ك:السائقين، رجال الأمن الداخلي للمؤسسة، المسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسون...
- كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة و منطقة غرداية بصفة خاصة و مما يزيد من فاعلية دور موقعها الإستراتيجي و القريب من أهم مناطق الحقول البترولية : حاسي مسعود، حاسي الرمل، عين أميناس؛
- المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية؛
- أما على الصعيد الدولي لعبت و مازالت تعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية و خاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO9001 و APIQ1 و عملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية و المراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية و السلامة البيئية HSE.

المطلب الثالث : الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة و إستمرارها و دفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة و تسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة¹ :

- المساهمة في تغطية الإحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري)؛
- السعي لجلب الكفاءات البشرية و العمل على إستقرارها من خلال التدريب و التكوين المستمر؛

¹ بناء على المعلومات المستخلصة من المكلف بالمراقبة، الجودة، النوعية بالمؤسسة.

- تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتوجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات المطلوبة؛
 - العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
 - المساهمة في تنمية المنطقة و العمل على امتصاص البطالة و ذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
 - تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها؛
 - العمل على الإحتكاك بالمؤسسة الأجنبية من أجل إكتساب التكنولوجيا الجديدة و الخبرة في مجال عملها؛
 - المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية؛
 - العمل على تطوير نظام للمعلومات يساعد على إكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
 - توفير رؤوس أموال أجنبية (العملة الصعبة)؛
 - إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها و للحصول على المادة الأولية؛
 - محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني؛
- يقوم بإعداد هذه الأهداف المدراء التنفيذيون و ذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

المبحث الثاني : التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة :

تسعى المؤسسة للنجاح والإستمرار في مجال أعمالها من خلال مزاولتها لأنشطتها، هذه الأنشطة تكون مرهونة بالظروف البيئية التي تنتمي إليها بإعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح على البيئة المحيطة به .
وسنحاول في هذا المبحث تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة :

تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها والتي يمكن أن تؤثر على سير نشاطها، وتشمل العوامل الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية التكنولوجية، المنافسين، الزبائن، الموردين والزبائن، الحكومة.
وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين : عامة وخاصة.

1. البيئة الخارجية الخاصة : تؤثر البيئة التنافسية الخاصة تأثيرا مباشرا على استراتيجيات وأهداف و أنشطة المؤسسة، لذلك على هذه الأخيرة تحليل تلك العوامل للإستفادة من الفرص التي تتيحها وتجنب أو مواجهة المخاطر الناتجة عنها، وتتشكل هذه البيئة من :

1.1. الموردون : يتمثل الموردون في الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين تتعامل معهم المؤسسة لتموينها بمختلف احتياجاتها من المواد الأولية، المعدات و الأدوات، قطع الغيار... ويتم اختيار المورد المناسب من طرف المؤسسة بمراعاة جملة من المعايير والتي تتمثل في : الجودة السعر المقترح، طريقة الدفع، ولاء المورد...

وهناك نوعين من الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وهما: موردون داخليون، موردون خارجيون نتناولهما كالآتي :

1.1.1. الموردون الداخليون : وهم مختلف المؤسسات التي تتعامل معهم المؤسسة على المستوى الوطني، نذكر منهم كالآتي :

- مؤسسة NAFTAL : تخصص بيع الزيوت والوقود؛
- مؤسسة NAT GAZ : تقوم ببيع الأكسجين و الاسيتيلان و الأرقون؛
- مؤسسة ENTPL : تخصص في تزويد المؤسسة بسلك التلحيم؛
- مؤسسة ENAP SIG : تخصص في بيع مواد الطلاء؛
- مؤسسة ABRAS SAIDA : تخصص في بيع الاسطوانات(disc)؛
- مؤسسة AURES FOOTWEAR : تخصص بيع أحذية العمال؛

2.1.1. الموردون الخارجين : ويمثلون مختلف المؤسسات الخارجية التي تمول المؤسسة بالإحتياجات والمواد الأولية الغير متوفرة على المستوى الوطني ونذكر منها :

- المؤسسة الألمانية SGGT و REXROTH : تقوم بإنتاج قطع غيار المستعملة للمياه؛
- المؤسسة الفرنسية VALMECA : تقوم بإنتاج قطع الغيار الميكانيكية؛
- المؤسسة الفرنسية ALCELOR MITAL : تقوم بإنتاج الفولاذ؛
- المؤسسة البلجيكية NEOTECH : تقوم بإنتاج أشرطة الأشعة و المنتجات المتطورة؛
- المؤسسة الايطالية MPB : تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليثلان)؛

2.1. العملاء : وهم الزبائن الدائمين أو المحتملين الذين يقبلون على شراء منتجات المؤسسة

وبما أن المؤسسة تنتج منتوجا صناعيا فإنها تتعامل مع مستهلكين صناعيين هم :
مؤسسة سوناطراك : تزودها المؤسسة بأنابيب خاصة بنقل البترول وتصل نسبة التعامل معها إلى 95%، مما يجعلها عميل دائم للمؤسسة .

مؤسستي سوناغاز وتوزيع المياه : تفتني من المؤسسة أنابيب خاصة بنقل الغاز الأولى وأنابيب خاصة بنقل المياه والصفائح المموجة بالنسبة للثانية، حيث تصل نسبة تعاملها مع المؤسسة إلى 05%، لذا يمكن تصنيفها من قائمة الزبائن المحتملين.

وبحكم حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 19001¹، فقد أصبحت تتعامل حتى مع المؤسسات الأجنبية كشركتي BRITSHBETROLEUM و BECHTEL اللتين تشرفان على إنجاز مشاريع في الجزائر .

3.1. الوسطاء : يعتبر الوسطاء حلقة وصل بين المنتج والمستهلك النهائي، ونظرا لأهمية وطبيعة المنتج، وكذا محدودية إستعماله وإرتفاع ثمنه، فالمؤسسة تعتمد على البيع المباشر(الذاتي) لمنتجاتها دون الحاجة إلى وسطاء.

4.1. الممولين : هم مختلف الهيئات والمصارف المالية والمساهمين الذين يشرفون على تمويل المؤسسة، وتعتبر الدولة المالك الأكبر لأسهم المؤسسة .

5.1. الحكومة : تعتبر مصدر التشريعات والقوانين التي تفرض نشاط المؤسسة من ناحية تحديد الأسعار، فرض الضرائب، تحديد قوانين الإستيراد والتصدير .

6.1. المنافسون : تتميز المنافسة التي تعمل بها المؤسسة بإحتكار القلة، فعلى المستوى المحلي توجد مؤسسة منافسة واحدة هي مؤسسة ALFATUS بعنابة، أما على المستوى الدولي فنجد:

1. Thyssen(France).
2. Man Group (India).
3. PREMARY INDESTRIES (United . King dom).

2. البيئة الخارجية العامة :

وهي كافة المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ونشاطها بشكل غير مباشر، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل :

1.2. العوامل الإقتصادية : تواجد المؤسسة في محيط إقتصادي يفرض عليها التأقلم مع المتغيرات التي يشهدها بإستمرار، إذ تتمثل هذه المتغيرات في :

- إنفتاح الأسواق ودخول الجزائر إلى نظام إقتصاد السوق الذي يفرض على المؤسسة حتمية مواجهة المؤسسات المنافسة والتعامل مع مؤسسات أجنبية؛
- نقص المادة الأولية داخل الوطن مما يستدعي ضرورة إستيرادها من الخارج؛
- تعمل المؤسسة في ظل منافسة وطنية تتصف بإحتكار القلة، (PIPEGAZ ALFATUS)
- تقلبات أسعار الحديد في البورصات؛
- الشروط التي تفرضها الشركة القابضة للحديد والمناجم Minargie، Sidmines، Holding والتي مؤسسة ألفا بايب تابعة لها؛

2.2. العوامل الإجتماعية : تتشكل العوامل الإجتماعية من الخصائص الإجتماعية والنفسية والعادات والتقاليد والقيم السائدة ببيئة المؤسسة وتتمثل أهم هذه العوامل في :

¹ الملحق رقم 01.

- عدم تأثر المؤسسة بثقافة المستهلك النهائي، وهذا راجع إلى طبيعة المنتج الموجه إلى السوق الصناعي؛
- كون المؤسسة من أكبر المؤسسات على المستوى المحلي فإنها تمتص نسبة عالية من البطالة؛

3.2. العوامل التكنولوجية : إن التطورات السريعة في التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على المؤسسة، لذلك فالمؤسسة تسير هذه التطورات من خلال مجال الإعلام والاتصال حيث تستعمل المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي في مختلف الإدارات، كما قامت بفتح بريد الكتروني خاص في شبكة الأنترنت لتسهيل الإتصال مع المؤسسات والإطلاع على الصفقات المعروضة بالسوق .

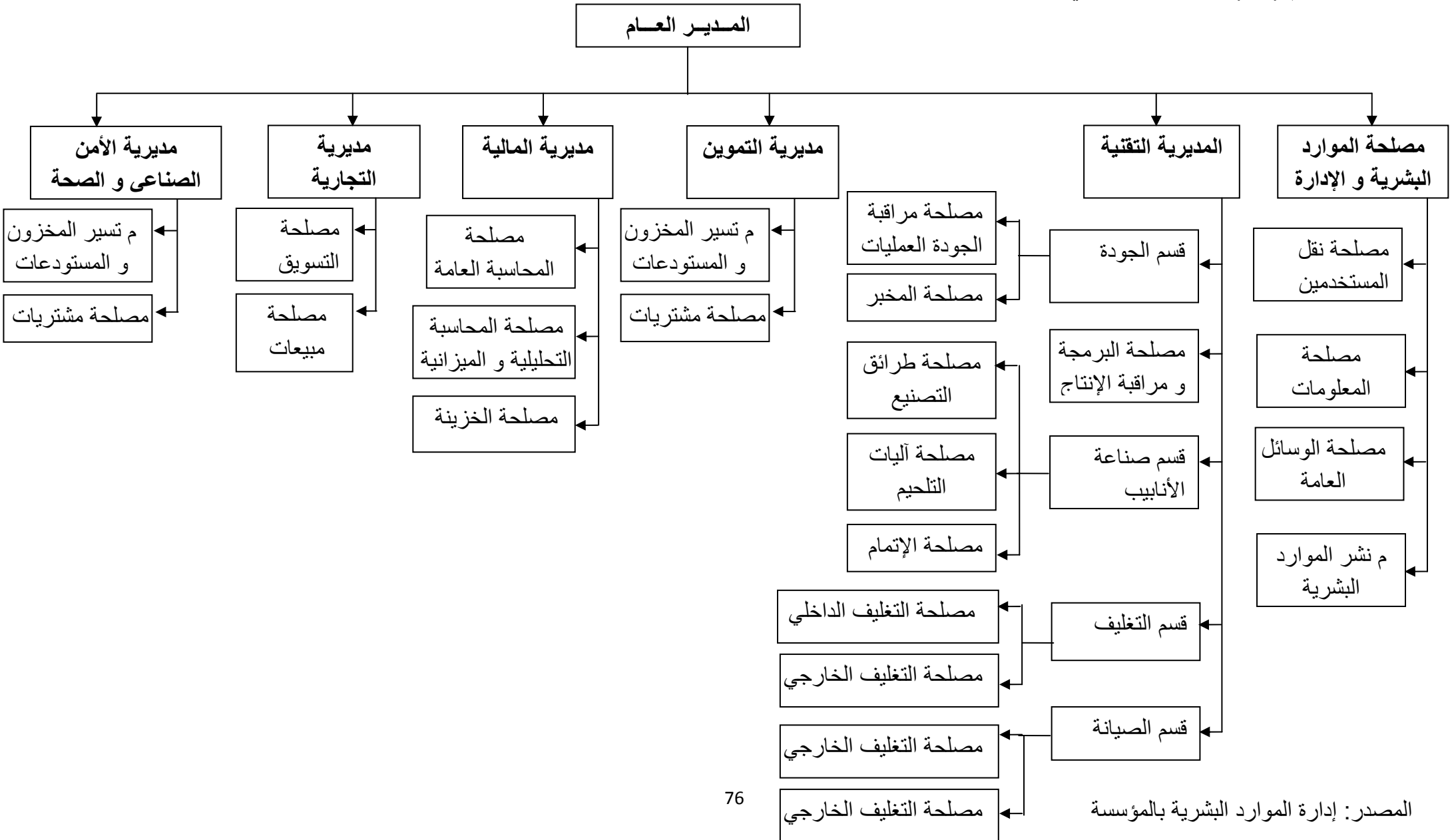
من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن إستنتاج الفرص والمخاطر التالية :

- (أ) **الفرص :** تتمثل الفرص المتاحة أمام المؤسسة في النقاط التالية :
- الإستقلالية عن المؤسسة الأم مما يسمح لها بحرية إتخاذ القرارات ؛
 - قلة المنافسة الوطنية ؛
 - كبر حجم المؤسسة والتوسع في نشاطها ؛
 - فتح المجال أمام فرص التعامل مع الشركات الأجنبية وهو ما يجسد عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ؛
 - التطور التكنولوجي في مجال الآلات والإعلام الآلي؛
- (ب) **المخاطر :** تبرز المخاطر التي تواجه الشركة فيما يلي:
- خصوصية المؤسسات الإقتصادية مما يعني إلغاء الدعم الحكومي من خلال تخلي الدولة تدريجيا عن تمويل مؤسساتها العمومية وعدم تحمل خسائرها؛
 - فتح المجال أمام الإستثمارات في نفس القطاع مما يعني وجود منافسة أجنبية قوية مستقبلا؛
 - عدم قدرتها على تلبية كل الإحتياجات الوطنية، مما يحتم عليها رفض بعض الطلبات أو تسليمها لمؤسسات أخرى؛

المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية :

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة كافة العوامل التي تقع تحت نطاق رقابة المؤسسة والتي تتحكم فيها، حيث تضم كافة الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة، و الشكل رقم (09) يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الناقلة للغاز.



1. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

في إطار دخول المؤسسة في مجال الشراكة وعلى اثر إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية التي تنتج عنها الإستقلالية المالية و التسييرية للمؤسسة، ونظرا لمتطلبات الحصول على شهادة الايزو قامت مؤسسة الألفا بايب بإقتراح هيكل تنظيمي جديد يتماشى والظرف التي تمر بها.

وسنحاول تحليل مختلف المصالح والإدارات التي يتكون منها هذا الهيكل التنظيمي كما يلي :

1.1. المدير العام : يمثل السلطة العليا في المؤسسة حيث يتولى رئاسة مجلس الإدارة وتسيير الشؤون العامة للمؤسسة بالتنسيق مع مختلف الإدارات الأخرى، وهو مسؤول عن إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق أهداف المؤسسة .

2.1. مديرية الموارد البشرية والإدارة : تتمثل مهمتها في السهر على مصالح الموارد البشرية من حيث التوظيف، التدريب، المكافأة، توزيع الأجور و العطل، كما تسهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية على أساس المعلومات المتحصل عليها من مختلف المصالح ، وتتشكل هذه المديرية من أربع مصالح :

(أ) **مصلحة تسيير الموارد البشرية :** تتكفل هذه المصلحة بالإهتمام بشؤون العاملين حيث تسهر على:

- وضع برنامج خاص لمساعدة العمال المحتاجين؛
- وضع ملفات المرضى وقرارات حوادث العمل أمام الضمان الإجتماعي؛
- تسيير النزاعات والوقوف أمام المحكمة في المنازعات القانونية؛

(ب) **مصلحة نقل المستخدمين :** تتولى المهام التالية :

- متابعة الملفات الإدارية للعاملين وتحديد المرتبات والأجور؛
- تنفيذ القرارات المتعلقة بحركة العمال كالترقية والنقل؛
- إعداد ميزانيات التكوين ومصاريف المستخدمين؛

(ج) **مصلحة المعلومات :** تتولى تسيير نظام المعلومات داخل المؤسسة وتقوم لإعداد فواتير الأجور، فواتير المحاسبة...

(د) **مصلحة الوسائل العامة :** سد إحتياجات العاملين داخل المؤسسة من لوازم المكاتب لوازم الإعلام الآلي.

3.1. مديرية التموين : تعتبر كوسيط بين المؤسسة والمورد، تعمل على توفير إحتياجات المؤسسة من المواد الأولية وقطع الغيار والمواد المساعدة في عملية الإنتاج، تهدف هذه المديرية إلى التسيير الحسن لعمليات وبرامج الشراء والتخزين، وتضم مصلحة المشتريات، ومصلحة تسيير المخزون والمستودعات.

4.1. مديرية المالية : تهتم بالعمليات المحاسبية والمالية وتطبيق إجراءاتها وأنظمتها من خلال إعداد الدفاتر والسجلات المحاسبية، مراقبة التصريحات المختلفة من رقم الأعمال لتحديد الأقساط الضريبية اللازمة وتشكل مديرية المالية من ثلاثة مصالح : مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية والميزانية، مصلحة الخزينة.

5.1. المديرية التقنية : هي المسؤولة عن تحديد البرنامج الإنتاجي باعتبارها ركيزة العملية الإنتاجية حيث تحدد معايير الإنتاج والمدة اللازمة له، بالإضافة إلى وضع المواصفات والمعايير اللازمة للإستثمارات الجديدة، وتتكون هذه المديرية من عدة أقسام هي :

قسم الجودة : يهدف إلى مراقبة ودراسة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية تسليمه للزبون، ويتكون من مصلحتين هما :

- مصلحة مراقبة الجودة العملياتية؛
- مصلحة المخبر؛
- مصلحة البرمجة ومراقبة الإنتاج : تهتم بالعملية الإنتاجية وإحتياجاتها من خلال تحديد تاريخ بداية الإنتاج والمدة التي يستغرقها، وكذلك مراقبة عمليات الإنتاج؛

قسم صناعة الأنابيب : يهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات وفق المواصفات والمعايير المطلوبة، ويتكون من مصلحة طرائق التصنيع، مصلحة آليات التلحيم، مصلحة الإتمام.

قسم التغليف : تتولى هذه المصلحة بعد الإنتهاء من عملية صنع الأنبوب تغليفه حسب طبيعة إستخدام الأنبوب (نقل البترول، الماء، الغاز...) وتتكون من مصلحتين مصلحة التغليف الداخلي، مصلحة التغليف الخارجي .

قسم الصيانة : يتولى عمليات إصلاح الأعطاب التي تحدث للآلات، والحفاظ على سلامة وفعالية التجهيزات الإنتاجية، وذلك قصد الحفاظ على سلامة العامل ورفع الكفاءة الإنتاجية ويتكون من ثلاث مصالح : المصلحة التقنية والطرائق، مصلحة التصنيع بالمناولة، مصلحة الصيانة المتخصصة .

6.1. مديرية التجارية : تمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والزبون، هدفها تلبية مختلف طلبيات الزبائن حيث تقوم بإستقبال كافة العروض المقدمة ودراستها، تحليل جدول الطلبيات، كما تهتم بكل ما يتعلق بالبيع وإجراءات صرف المنتج، وتنقسم إلى مصلحتين :

- مصلحة التسويق : تشرف على عمليات تسويق منتج المؤسسة وإجراءات التعاقد مع الزبائن ومن مهام التي تقوم بها ما يلي :

- إستقبال طلبيات الزبائن ودراستها؛
- الإتفاق على المواصفات والمدة والسعر مع الزبون؛
- الإتصال بمصلحة البرمجة لتحديد وقت انجاز الطلبية؛

- مصلحة المبيعات : تتمثل مهمتها في متابعة عملية بيع المنتج من وقت إنتاجه إلى غاية تسليمه للزبون.

7.1. مديرية الأمن الصناعي والصحة : لهذه المديرية علاقة مباشرة بالمدير، حيث تتولى تتولى الحفاظ على امن المؤسسة من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعامل لحمايته من الأخطار الصناعية، ومن تم الرفع من كفاءة أداء العامل، وتنقسم إلى مصلحتين هما:

- الأمن الداخلي؛
- الأمن الصناعي؛

1. تطور عدد العمال :

الجدول رقم (02) : يوضح تطور عدد العمال بالمؤسسة من الفترة 2008 الى 2011

السنوات العمال	2008	2009	2010	2011
إطارات العليا	21	21	12	14
إطارات	119	147	106	110
التقنيون	270	196	207	274
المنفدون	497	132	219	318
المجموع	907	496	444	716

المصدر: مديرية الموارد البشرية والإدارة

من خلال الجدول يمكننا ملاحظة إن عدد العمال إنخفض من سنة 2008 إلى سنة 2009 من 907 عامل إلى 496 عامل، ويظهر هذا على مستوى العمال المنفدون(من 497 إلى 132 عامل) و العمال التقنيون (من 270 إلى 196 عامل)، حيث يدل هذا على أن المؤسسة قامت بتسريح عدد من العمال في هذه الفترة نتيجة إنخفاض الطلبات لكونها تعتمد في عملية التوظيف على أساس حجم المشاريع و الطلبات المطلوب إنجازها، لذلك نجد أن المؤسسة تتبع سياسة التوظيف المؤقت .

ثم نلاحظ إرتفاع مستمر في عدد العمال من 444 عامل سنة 2010 إلى 716 عامل سنة 2011 خاصة على مستوى المنفدون والتقنيون حيث يرجع ذلك إلى :

- نمو وتوسع أنشطة المؤسسة، وبالتالي إرتفاع إحتياجاتها من العمالة؛
- زيادة التحسينات والتغيرات التي أدرجت من طرف المؤسسة؛

- عقد صفقة مع شركة سوناطراك على إنجاز مشروع 1100 GR5 كلم، أولف – حاسي الرمل .(مدته : إلى غاية 2014)؛

2. تطور الإنتاج :

الجدول رقم (03) يوضح تطور الإنتاج من سنة 2008 إلى سنة 2010.

السنوات	2008	2009	2010
الإنتاج الفعلي	411405	229718	136705

المصدر : قسم الصناعة
الوحدة : طن

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الإنتاج في إنخفاض مستمر من 411405 سنة 2008 إلى 229718 سنة 2009 إلى 136705 سنة 2010 ويعود ذلك إلى :

- جمود السوق المحلي؛
- قلة الطلب على منتج المؤسسة؛

أما في سنة 2011 فقد زاد الطلب على منتج المؤسسة وذلك بعد عقد صفقة مع شركة سوناطراك إلا أن رقم الإنتاج الفعلي لم يضبط وقت قيامنا بالدراسة .

3. تطور رقم الأعمال :

الجدول رقم (04) يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة 2008 إلى سنة 2010

السنوات	2008	2009	2010
رقم الأعمال	1878223	11690814	4010010

المصدر : مديرية المالية
الوحدة : كاديا

نلاحظ من خلال هذا الجدول إنخفاض في رقم الأعمال من سنة 2008 إلى سنة 2010 وذلك راجع إلى نقص المشاريع وذلك يؤثر على رقم الأعمال .

أما في سنة 2011 فلم يضبط رقم الأعمال بصفة نهائية وقت قيامنا بالدراسة.

وبعد التعرف على البيئة الداخلية لمؤسسة ALFA PIPE وتحليلها يمكن إستخلاص بعض نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة و تسعى إلى تعزيزها ونقاط الضعف التي تعاني منها.

(أ) نقاط القوة :

- توسع موقع المؤسسة بين مؤسستين هامتين (سوناطراك، سوناغاز) واللتين تعتبران من أهم عملائها؛

- حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001، وشهادة API¹، أهلا المؤسسة للحصول على ثقة العملاء المحليين؛
- توفر المؤسسة على تكنولوجيا عالية في مجال آلات الإنتاج؛
- سهولة الإتصال مع المؤسسات من خلال ربط نظام معلومات المؤسسة بشبكة الانترنت؛
- إمتلاك المؤسسة لأفراد ذوي خبرة نتيجة الأقدمية وتعاملها مع الأجانب؛
- دعم الحكومة من خلال إعطاء الأولوية للمؤسسات الوطنية في منح المشاريع؛

ب) نقاط الضعف :

- إعتقاد المؤسسة على نظام الإنتاج بالطلبية مما يهددها بالتوقف على الإنتاج في بعض المرات؛
- الإعتقاد على سياسة القروض قصيرة الأجل؛
- إرتفاع تكاليف النقل؛
- قلة المادة الأولية على المستوى المحلي مما يستدعي إستيرادها من الخارج؛
- إهمال المؤسسة للجانب التسويقي وعدم اعتمادها على أساليب حديثة في التسويق كالإستراتيجية التسويقية والإشهار، بحوث التسويق...؛

المطلب الثالث : تطبيق تحليل SWOT على المؤسسة :

إن الهدف من تطبيق تحليل SWOT هو معرفة المؤسسة لنقاط القوة و الفرص التي تمتلكها وتميزها عن باقي منافسيها و العمل على تعزيزها، و التعرف على نقاط الضعف و التهديدات المحيطة بها و محاولة تفاديها.

الشكل رقم(10) : يوضح تحليل SWOT للمؤسسة.

نقاط القوة	الفرص
<p>-توسط موقع المؤسسة بين مؤسستين هامتين (سوناطراك، وسونالغاز)، واللذان تعتبران من أهم عملائها.</p> <p>- حصول المؤسسة على شهادتي الايزو وAPI وهو ما أهلها للحصول على ثقة العملاء المحليين والأجانب .</p> <p>- توفر المؤسسة على تكنولوجيا عالية في مجال آلات الإنتاج .</p> <p>- سهولة الإتصال مع المؤسسات من خلال ربط نظام معلومات المؤسسة بشبكة الأنترنت.</p> <p>امتلاك المؤسسة لإفراد ذوي خبرة نتيجة الأقدمية وتعاملها مع الأجانب</p>	<p>-الإستقلالية عن المؤسسة الأم مما يسمح لها بحرية اتخاذ القرارات .</p> <p>- قلة المنافسة الوطنية.</p> <p>- كبر حجم المؤسسة والتوسع في نشاطها (إعداد دراسة حول اقتناء أجهزة أكثر تطورا)</p> <p>- فتح المجال أمام فرص التعامل مع الشركات الأجنبية وهو ما يجسده عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي .</p>
نقاط الضعف	المخاطر
<p>-إعتماد المؤسسة على نظام الإنتاج بالطلبية مما يهددها بالتوقف على الإنتاج في بعض المرات .</p> <p>-الإعتماد على سياسة القروض القصيرة الأجل.</p> <p>-إرتفاع تكاليف النقل</p> <p>-قلة المادة الأولية على المستوى المحلي مما يستدعي إستيرادها من الخارج .</p> <p>-إهمال المؤسسة للجانب التسويقي وعدم إعتمادها على أساليب حديثة في التسويق كالإستراتيجية التسويقية والإشهار، بحوث التسويق.</p>	<p>-خصوصة المؤسسات الإقتصادية مما يعني إلغاء الحكومي من خلال تخلي الدولة تدريجيا عن تمويل وتحمل خسائر مؤسساتها العمومية</p> <p>- فتح المجال أمام الإستثمارات الأجنبية في نفس القطاع مما يؤدي إلى منافسة أجنبية قوية مستقبلا.</p> <p>- عدم قدرتها في بعض الأحيان على تلبية كل الإحتياجات مما يحتم عليها رفض بعض الطلبيات أو تسليمها لمؤسسات أخرى.</p>

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معلومات سابقة

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتوافر على نقاط قوة معتبرة يجب عليها إستغلالها في تغطية نقاط الضعف أو المخاطر التي تواجهها مثل :

- كبر حجم المؤسسة يسمح لها بزيادة و توسع أنشطتها لتلبية كل إحتياجات الوطنية؛

- فتح المجال أمام فرص التعاون مع الشركات الأجنبية يسمح لها بمواجهة الإستثمارات الأجنبية في نفس القطاع والتقليل من شدة المنافسة؛
- توفر المؤسسة على كفاءات وأفراد ذوي خبرة عالية تؤهلها إلى الإعتماد على أساليب حديثة في التسيير؛
- حصول المؤسسة على شهادتي الايزو 9001 و API في مجال الجودة يضمن لها ولاء العملاء المحليين والأجانب، ويسمح لها بمواجهة المنافسين وغزو الأسواق المحلية والأجنبية؛
- توفر المؤسسة على كفاءات وأفراد ذوي خبرة عالية يسمح لها بإستغلال قدراتهم ومهاراتهم في تطوير وتحسين أنشطتها لمواجهة المنافسة الأجنبية؛

المبحث الثالث : تشخيص الأسس البنائية للميز التنافسية ودورها في خلق القيمة للمؤسسة :

بالإعتماد على الجانب النظري ونتائج المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة نحاول إعادة تشخيص أهم الركائز التي تتبناها المؤسسة وتعتمد عليهم في الرفع من قيمتها لدى العملاء.

المطلب الأول : الكفاءة في المؤسسة :

سبق وأن تعرضنا لمفهوم الكفاءة في الجانب النظري على أنها الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات والقواعد التي تعتمد عليهم المؤسسة في بعض وظائفها والتي تدعم مفهوم الكفاءة.

1. الإدارة العليا : تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. ومن بين الإجراءات التي تمكنت مؤسسة ALFAPIPE من إستغلال مواردها بشكل أمثل :

- تسهيل إنتقال المعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة؛
- تلجأ الإدارة العليا في استقطاب الكفاءات البشرية من المصادر الداخلية أكثر من المصادر الخارجية وهذا ما يعكس حرصها على الاحتفاظ بكفاءاتها من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية؛

- إدخال أساليب تحفيزية حديثة تتناسب مع طبيعة العمل وأداء الأفراد؛

2. إدارة الموارد البشرية : إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة

وهيكل تكلفتها من أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد حيث تولي مهمة تسيير الكفاءات البشرية المتاحة لديها من خلال الإشراف على إستقطابها وجلبها وفق الشروط المطلوبة وذلك بعد تحديد الإحتياجات اللازمة، بالإضافة إلى إختيارهم، تعيينهم والتعامل مع المشاكل المتعلقة بهم، تنميتهم، تحسين دافعتهم للعمل وزيادة درجة ولائهم للمؤسسة ورضاهم.

وفي إطار التسيير الحسن للكفاءات البشرية قامت إدارة الموارد البشرية بوضع نظام داخلي يتضمن مختلف القوانين المتعلقة بسير العمل من خلال توزيع منشورات، وكتيبات على كل العمال تتضمن الحقوق والواجبات الموضوعة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني : تطبيق نظام الجودة في المؤسسة :

في ظل تنمية التبادل التجاري وافتتاح السوق الجزائرية أمام الأسواق الأجنبية والتغيرات السريعة على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة، كان من الضروري على المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عن منافسيها وتحقيق رغبات العملاء، وباعتبار أن جودة المنتج أصبحت العامل الرئيسي لكسب ولاء العملاء، عمدت المؤسسة إلى إختيار نظام الجودة كهدف إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية.

1. دوافع المؤسسة من تطبيق نظام الجودة :

إن تطبيق المؤسسة لسياسة الجودة كان نتيجة لمجموعة من الدوافع كان لها الأثر الكبير في إضافة قيمة للمؤسسة، فبعد حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية الذي أعتبر الشرط الأساسي الذي فرضته مؤسسة سونطراك على المؤسسة لكونها عميل رئيسي لها، حيث حددت 2002 كأقصى مدة للحصول على هذه الشهادة، وتوكيدا لها تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 وكان ذلك في 02 جانفي 2001، لذا يمكن القول بأن تحقيق رغبة العملاء هو دافع مهم لتطبيق سياسة الجودة، إضافة إلى رغبة المؤسسة في غزو أسواق خارجية جديدة خاصة وأن الجودة أصبحت لغة التجارة الدولية، وورغبنا من المؤسسة في تدعيم وزيادة سمعتها ومحاولة كسب عملاء جدد، كان لزاما عليها تخفيض تكاليفها على المدى الطويل وزيادة مرونتها في تعاملاتها مع التغيرات والظروف الحالية، وضمان التحسين المتواصل والشامل لكل إدارات ومستويات المؤسسة، كل هذا ينتج من خلال تبني المؤسسة لسياسة الجودة.

2. الإجراءات المتخذة لتدعيم سياسة الجودة :

اتخذت المؤسسة عدة إجراءات لتدعيم سياسة الجودة لديها تمثلت فيما يلي:

- إلزام الإدارة العليا وقيادتها بتطبيق الجودة؛
- نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة كضمان لشمول مدخل الجودة لجميع الوظائف والمستويات التنظيمية؛
- تطوير أساليب العمل والإنتاج؛
- القيام بعمليات المراجعة من خلال تقييم دائم ومستمر للنظام والموارد، بهدف تقليل الهدر في الموارد وتنظيم العمل؛

3. سياسة الجودة بالمؤسسة :

تهدف سياسة الجودة في المؤسسة إلى حفظ وضمان المقاييس و المعايير، والعمل على مراقبة تطبيق العاملين للجودة لضمان الحصول على جودة المنتج، وبالتالي الإيفاء بمتطلبات الزبون.

تتمثل سياسة الجودة بالمؤسسة كما ورد في "دليل تسيير الجودة"¹ الذي يعتبر المحدد لإجراءات وتعليمات العمل المتعلقة بمقتضيات نظام الجودة من حيث: التنظيم، المراقبة؛ فحص الأعمال المرتبطة بنظام الجودة فيما يلي² :

- تعهد الإدارة باتخاذ كل التدابير وإتباع المقاييس العالمية المطلوبة للتطبيق الفعلي والصارم لسياسة الجودة والتأكيد عليها، وذلك تلبية للمتطلبات الحالية والمستقبلية للمعهد الأمريكي للبترول API، ومواصفات الجودة Q1 وكذا مواصفات الإيزو ISO 9001 في إطار نشاطات الإنتاج؛
- تلتزم الإدارة حسب قواعد نظام الجودة بتسوية سريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق تدابير نظام الجودة وكذلك في حالة عجز أي مسؤول عن مباشرة مسؤولياته؛
- المكلف بالجودة، المعين من طرف الإدارة يملك كل السلطات حيث يتولى مسؤولية تنظيم التفتيش الداخلي حسب المقاييس المعمول بها؛ وضمان فعالية وتنمية سياسة الجودة؛
- نشر وتبليغ كل المعلومات الخاصة بمخططات ونتائج الجودة؛

المطلب الثالث : التحديث في المؤسسة :

على الرغم من أن المؤسسة العمومية الناقلة للغاز تعتبر عملية التحديث من بين الأسس المهمة التي تقوم عليها إستراتيجياتها، إلا أننا نلاحظ أن المؤسسة لا تتوفر على وظيفة خاصة بالبحث والتطوير رغم أهميتها البالغة في مواكبة التغيرات الحالية، إذ تعتبر جل التدابير والإجراءات المتعلقة بوظيفة البحث والتطوير نابعة من الدولة عن طريق السياسات والقوانين، فمنذ إنشاء المؤسسة لم تطرأ عملية تحديث للآلات بغض النظر عن بعض الجوانب الشكلية والمتمثلة في إستبدال مادة الزفت بمادة البولييثيلان وإستعمالها في عملية التغليف الداخلي والخارجي للأنابيب وذلك للشروط التي فرضتها مؤسسة سونطراك باعتبارها العميل الذي يحتل النسبة الكبيرة من بين عملاء المؤسسة.

بالرغم من كل هذا فإن المؤسسة تخصص ميزانية ضخمة خاصة بوظيفة البحث والتطوير، التي تعتبرها كما قلنا من بين الوظائف المهمة في قيام المؤسسة وزيادة حدتها التنافسية، إلا أن التدابير والإجراءات التي تفرضها الدولة تقف عائقا أمام ذلك، فهي التي تتحكم في مهمة البحث والتطوير بإعتبار المؤسسة تابعة للقطاع العام، وقد قامت الدولة بدل التجديد في الآلات بمنح أولوية

¹ الملحق رقم 03.

² Manuel Management Qualité de Entreprise ALFA PIPE, Section 4, 2003, P.05.

للمؤسسة من خلال المناقصات الدولية في المشاريع التي تنجز على التراب الوطني، وقد نتج عن إهمال الدولة لوظيفة البحث والتطوير سلبيات نذكر من بينها :

- عدم قدرة المؤسسة على إنتاج أنابيب يقل قطرها عن 160مم؛
- انخفاض إنتاجية المؤسسة مقارنة بالسنوات الماضية؛
- تقادم الآلات وتزايد حدة المخاطر والحوادث داخل ميدان العمل؛

فهذه الأسباب وغيرها دفعت بالمؤسسة إلى الطموح في شراء آلات تكون أكثر إنتاجية وسرعة في الإنجاز، وتغطي العجز والنقص التي تعاني منه المؤسسة، فبناء على المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية ذكر لنا أن هناك مشروع إقتناء آلات جدد في أفق 2014.

خلاصة الفصل الثالث :

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE ذات أهمية كبيرة في القطاع الصناعي الذي تنشط فيه باعتبارها الممول الرئيس لقطاع المحروقات و الذي تتوقف عليه معظم إيرادات الدولة، و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة و عملية التشخيص التي شملت محيطها الداخلي و الخارجي، ثم الوقوف على عدة نتائج :

-إن ثقافة المؤسسة نابعة من المورث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، حيث تفتقر المؤسسة للرؤية المستقبلية؛

- قصور في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ لا يوجد وظيفة مستقلة بذاتها للتسويق؛

- رغم توفر المؤسسة على كفاءات بشرية إلا أنها تستغل المهارات و القدرات التي تتمتع بها بفاعلية في تحقيق أهدافها؛

- تلعب الجودة دورا بالغا بالمؤسسة، حيث أنه منذ إنشائها إلى حد اليوم لم تسجل أي شكوى لمنتجاتها، و هذا ما أعطى لها سمعة جيدة على الصعيد المحلي و الخارجي، و هذا ما عكسته الشهادات المتحصل عليها في هذا المجال؛

- رغم أهمية التحديث لمواكبة التغيرات العالمية، فلا يتوفر بالمؤسسة جانب خاص للبحث والتطوير، وتعتمد في إنتاجها على آلات من الجيل الأول الأمر الذي أثر على الإيفاء بالتزاماتها؛

الخاتمة

الخاتمة :

في ظل المتغيرات الجديدة أصبحت ضرورة ملحة لتغيير الأنماط التسييرية للمؤسسات، و لا تحتاج المؤسسة الجزائرية إثبات ذلك، لأن الواقع الذي تعيشه لا يسمح لها بالتمسك بالأساليب التسييرية التقليدية، وهنا يتأكد أن ما يصلح للأمس لا يصلح للحاضر و لا يصلح بالتأكد للمستقبل، و لعل ذلك ما فكر فيه مسيرو المؤسسات، الأمر الذي جعلهم يتبنون بعض الاستراتيجيات التي تمكنهم من اختراق الأسواق الدولية بنجاح، حيث أنها تعتبر خطوات بالغة الأهمية في الطريق إلى تحقيق التميز، ذلك أن كل مؤسسة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية ترتكز على إحداث تفوق على المنافسين، بإنتاج منتجات ذات جودة عالية، أو الاستثمار في كفاءة متفوقة، أو الانفراد باستحداث أساليب إنتاجية تفتقر إليها المؤسسات المنافسة، و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية و جب عليها وضع استراتيجية تنافسية تقوم على الاستغلال الأمثل و العقلاني للموارد و الكفاءات المتاحة، و التفاعل مع متغيرات البيئة المحيطة بها، و حتى يتسنى لها خلق قيمة أعلى من منافسيها، و جب عليها إتباع عدة أسس تتجلى في التركيز على الكفاءة من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة مثلى في الإنتاج، أو باستغلال أهمية الجودة في التصميم و الإبداع للمنتجات، أو استحداث آليات تشغيلية لتطوير المنتج، و يمكن اعتبار العناصر الثلاثة بمثابة الإطار التفسيري للميزة التنافسية الذي يسمح بخلق قيمة للمؤسسة، و بهدف معالجة الموضوع من الناحية العملية، فقد قمنا بإجراء دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFA PIPE، حيث ثم الوقوف على الجوانب التي أثرت على الميزة التنافسية وبالتالي على قيمتها و مركزها التنافسي، فمنها الجوانب السياسية و القانونية، إذ لم تولي السلطات العمومية اهتماما في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، و انتهجت المركزية في اتخاذ القرارات باعتبار المؤسسة تابعة للقطاع العام، الأمر الذي أثر على حدة المنافسة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالبحث و التطوير، إذ لا يوجد بالمؤسسة مصلحة تختص بالبحث و التطوير، فمنذ إنشاء المؤسسة لم تقم باقتناء تكنولوجيات جديدة، و كذا الجوانب المتعلقة بموضوع البحث و المتمثلة في تلك النقائص و السلبيات التي ثم الوقوف عليها من خلال القيام بتشخيص المؤسسة في الجوانب التي تخدم الموضوع، كاعتمادها في الإنتاج على أساس الطلبية و إهمالها للإنتاج المستمر، و تعامل المؤسسة مع عميل واحد، الأمر الذي قد يؤثر على حدتها التنافسية.

و عليه فبعد دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، و بعد التطرق إلى أهم المفاهيم و الأساسيات العامة للميزة التنافسية و دور ركانرها في خلق القيمة، توصلنا إلى تلخيص العديد من النتائج.

• النتائج المتوصل إليها و اختبار الفرضيات:

- لبناء ميزة تنافسية مستدامة ينبغي على المؤسسة إتباع أساليب أكثر فاعلية من خلال تبني استراتيجية تنافسية تحقق لها ميزة تنفرد بها عن باقي منافسيها؛

- إن اكتساب المؤسسة لصفة تميزها عن باقي منافسيها يأتي عبر مرور الوقت من خلال التبادل المستمر بين مواردها و هذا ما يجعل عملية تقديمها و تنميتها ذاتيا من قبل المؤسسات المنافسة عملية صعبة؛
 - إن الميزة التنافسية كهدف استراتيجي تبنى على تحقيق و إشباع رغبات المستهلك من خلال الجودة في المنتجات و التحديث المتفوق؛
 - أن عملية خلق قيمة مضافة تتحقق من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءة و رأس مال النقدي الذي يأتي من العوائد المتحصل عليها من العملاء؛
 - تلعب الكفاءة دورا مهما في تحقيق التفوق و التميز انطلاقا من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
 - استغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة و التحديث اللذان يسمحان للمؤسسة بفرض سعر أعلى و خفض التكاليف.
- أما من خلال الدراسة التطبيقية للموضوع التي أجريت على المؤسسة العمومية الاقتصادية الناقلة للغاز ALFA PIPE فتمكن الوقوف على النتائج التالية:
- اعتماد المؤسسة على سياسة الجودة كخيار استراتيجي؛
 - نجاح المؤسسة في استراتيجية الجودة من خلال حصولها على شهادتي الإيزو ISO وشهادة المعهد الأمريكي للبترول API؛
 - اعتماد نظام التسيير في المؤسسة على الأسلوب التقليدي الذي يقوم على المركزية في اتخاذ القرارات؛
 - اعتماد المؤسسة في الإنتاج على أسلوب الإنتاج بالطلبية؛
 - لا يوجد بالمؤسسة إدارة خاصة بالتسويق مستقلة بدتها رغم ضرورة الحاجة إليها؛
 - تعامل المؤسسة مع عميل واحد رغم كبر حجمها و المتمثل في مؤسسة سونطراك؛
 - غياب المنافسة حقيقة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مؤسسة عمومية تنشط في سوق احتكاري؛
 - افتقار المؤسسة إلى جانب البحث و التطوير خاصة فيما يتعلق بالآلات؛

● الإقتراحات :

- و بناء على ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التي نرى أنها تخدم المؤسسة في المستقبل:
- ضرورة الاعتماد على استراتيجية قيادة التكلفة إضافة إلى استراتيجية الجودة؛
- البحث عن عملاء جدد تتعامل معهم المؤسسة و منافذ توزيع جديدة؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و ذلك باستحداث وظيفتي التسويق و البحث والتطوير؛

- السعي وراء اقتناء آلات جدد تسمح لها بزيادة الكفاءة الإنتاجية؛
- تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باستخدام برامج تدريبية بصفة دورية لمواكبة التجديد في الآلات؛

آفاق الدراسة :

وفي الأخير و نظرا لأهمية الموضوع و تعقده يمكننا القول بأن الدراسة لا تتوقف عند هذا الحد فقد تحتوي على نوع من القصور في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، و تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، فهنا يمكننا فتح المجال لدراسة مستقبلية تمس هذا الجانب من الدراسة و نقترح منها :

- أهمية خلق القيمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- آلية تفعيل الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة؛

تبقى هذه التساؤلات و غيرها بمثابة آفاق لبحثنا يمكن الإجابة عليها من خلال دراسات أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية :

1. الكتب :

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، دون طبعة، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.
2. توماس و هلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية ترجمة: محمد عبد الحميد مرسي و زهير نعيم، دون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
5. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي (منهج تطبيقي)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الحادي و العشرون)، دون طبعة، الإسكندرية، 2003.
7. دافيد لاسكال وروي بيكوك، قيمة الأداء ترجمة أحمد عثمان، دون طبعة، دار الطباعة المتميزة، مصر، 1998.
8. سعد الغالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
9. سعيد أوعيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، دون، طبعة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1992.
10. شارلزهل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (منحل كمي) ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دون طبعة، دار المريخ، السعودية، 2001.
11. طارق الحاج و آخرون، التسويق (من المنتج إلى المستهلك)، الطبعة الثانية، دار الصفاء الأردن، 1997.
12. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، الطبعة التاسعة المتحدة، للإعلام، القاهرة، 1999.

13. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
14. عايدة سيد الخطاب، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي 2003.
15. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات(مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
16. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات(مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار وائل الأردن، 2000.
17. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، دون سنة.
18. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (التجربة اليابانية)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
19. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
20. علي حسين و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة و الوظائف والاستراتيجيات)، دون طبعة، دار حامد، عمان، 1999.
21. كاسر منصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دون طبعة، دار حامد، عمان، 2006.
22. كمال السيد غراب و فاديه حجازي، نظم المعلومات الإدارية(مدخل إداري)، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999.
23. محمد أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، الطبعة الخامسة، دار الفكر العربي، الكويت، 1999.
24. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 2003.
25. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2000.
26. محي الدين الأزهري، التسويق الفعال(ميادين و تخطيط)، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر، 2008.

27. مدحت أبو نصر، أساسيات الإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة 2008.

28. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى دار جرير، بغداد، 2007.

29. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

30. نبيل خليل المرسي، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.

31. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دون طبعة، مركز الإسكندرية الرويال، مصر، 2008.

2. المذكرات :

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة و صيتها الخارجية: حالة المؤسسات القطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006) أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2008.

2. حسيبة بن مسعود و آخرون، أثر الإستراتيجية الترويجية على الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي غرداية، دفعة جوان، 2007.

3. خديجة بن كينة و آخرون، أثر الميزة التنافسية على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة، ملحق متليلي، دفعة جوان 2002.

4. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات (مدخل للجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002.

5. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميتها و تطويرها رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

6. فاطمة الزهراء و آخرون، أثر التجديد التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية فرع إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة ملحق متليلي، 2003.

3.الملتقيات، المداخلات :

1. أمال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 29-30/10/2002.
2. رحيم حسين، التجديد التكنولوجي، كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة،29-30/10/2002.
3. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،9-10/03/2004.

1.Les ouvrages :

1. Clairebeyou, manager les competences, édition haisons, paris,2003.
2. DANIEL Michel et autres, marketing industriel, Economica, Paris, 2000.
3. Daniel Michel et autres, MarQueting Industriel Stratigies et mieren œuvre, 2^{ème} Edition , economica, paris, ,2000.
4. Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, la création de valeur de l'entreprise, Ed : ECONOMICA. Paris,2001.
5. Joel Broustail et Frédéric Fréy, Le Management Stratégique de l'innovation Ed : Dalloz, Paris 1993.
6. Jokung octave, introduction au management de la vale, édition dunod,paris,2001.
7. Levey –leboyer, la gestions des compétences, éditions organisation, 2^{ème} édition, paris.1997.
8. M.Porter, Choix stratégique et concurrence/trad par DE LA VERGNE, ed ECONOMICA, Paris, , 1982.
9. M.Porter, L'avantage concurrentiel : Comment devance ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD,1998.
- 10.Manuel Management Qualité de Entreprise ALFA PIPE, Section 4, 2003.
- 11.MARC Vondercammen, marketing (l'essentiel pour comprendre, decider, agir), 1^{er} édition, boeck université, bruKselle, 2002.
- 12.MICHEL Porter, l'avantage Concurrentiel, 1^{er} édition, inter édition, paris, 1999.
- 13.Pluitgipe zarifian, Lemodèle la compétence, éditions, paris, 2001.

الملاحق

الملحق رقم (٥١)



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER

0213

This certifies that the quality management system of

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA

BP 78

Zone Industrielle de Bounoura

Ghardaia, Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:

ISO 9001:2008

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:

Section 7.3, Design and Development

Effective Date: July 14, 2011

Expiration Date: July 14, 2014

Registered Since: January 2, 2001

W. Dan Whitaker
Manager of Operations, APIQR

Accredited by Member of
the International
Accreditation Forum
Multilateral Recognition
Arrangement for Quality
Management Systems



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 1320 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A.; it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.



الملاحق رقم (02)

Certificate of Authority to use the Official API Monogram

License Number: 5L-0403

ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA

BP 78

Zone Industrielle de Bounoura

Ghardaia

Algeria

the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1,® and API Spec 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram should be used in conjunction with this certificate number: **5L-0403**

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: **Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1: Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Highest Grade: X70, Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2: Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Highest Grade: X80 / Service Annex: H**

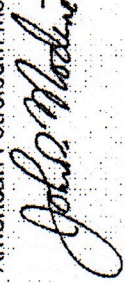
QMS Exclusions: Section 7.3, Design and Development

Effective Date: **JULY 14, 2011**

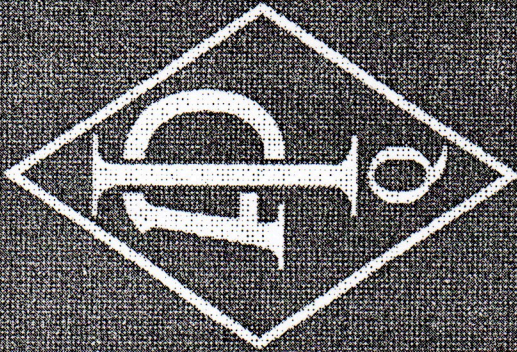
Expiration Date: **JULY 14, 2014**

To verify the authenticity of this license, go to www.api.org/compositelist.

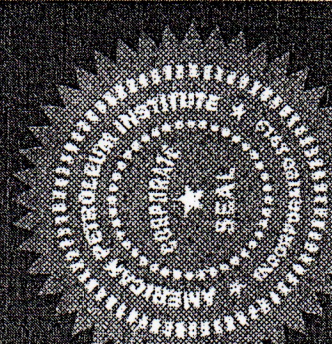
American Petroleum Institute



Director of Global Industry Services



**American
Petroleum
Institute**



المحقق رقم (03)

Politique qualité

La satisfaction de nos clients, est l'objectif principal de notre société: elle conditionne le succès et la pérennité de l'entreprise.

En tant que directeur, la politique sur laquelle j'engage la société, est le changement dans la continuité.

Continuité, signifie faire honneur à notre tradition et demeurer toujours ouvert aux attentes de nos clients pour satisfaire leurs exigences, tels que prévus dans la définition de la qualité.

Changement, signifie faire des efforts soutenus pour améliorer la performance de notre produit, tel que l'assurance de la qualité l'exige. Ceci afin de mériter la confiance de nos clients, mais aussi notre propre confiance.

Le changement implique également la volonté de sortir d'un concept limité de l'assurance qualité, se référant essentiellement au produit pour l'étendre à l'ensemble de nos relations avec nos clients ainsi qu'aux communications internes.

De ce fait, nos relations Client-fournisseur concerneront non seulement les valeurs matérielles, mais aussi des principes immatériels.

J'engage la société à poursuivre et à améliorer la démarche de travail en matière d'assurance de la qualité, qui a été concrétisée par notre certification selon les normes ISO 9001 et API Q1.

Je charge notre responsable qualité de suivre et d'évaluer les dispositions prises dans le cadre de notre système qualité et d'en informer le directeur sur son efficacité.

Le DIRECTEUR