



الموضوع

دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية
للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الكوابل بسكرة ENICAB

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذ :

دردوري لحسن

من إعداد الطالب:

لكحل حسين مهدي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن سماعيل حياة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دردوري لحسن	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مياح عادل	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين وزوجتي وإبني محمد أنور حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء والزملاء

كلمة شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف: دردوري لحسن

على توجيهاته ونصائحه القيمة لإنجاز هذا العمل وتقديم خالص احترامي الى كل من

ساهم في إتمام هذا العمل.

الإهداء

كلمة شكر

مقدمة عامة

02..... الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

02..... تمهيد الفصل الأول

03..... المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

03..... المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

04..... المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

04..... المطلب الثالث: مسار ومكونات الإدارة الإستراتيجية

10..... المطلب الرابع: خصائص الاستراتيجية

12..... المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية التنافسية

12..... المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

13..... المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية التنافسية

15..... المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية

17..... المبحث الثالث: استراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter

18..... المطلب الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

19..... المطلب الثاني: استراتيجية التمييز عن المنافسين

21..... المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

22..... المطلب الرابع: مخاطر استراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter

24..... المبحث الرابع: استراتيجية التنوع

24.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع.....
24.....	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التنويع.....
28.....	المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية التنويع وأسباب اللجوء إليها.....
31.....	خلاصة الفصل الأول.....
32.....	فهرس الفصل الثاني: الميزة التنافسية ونماذج وطرق التحليل الاستراتيجي
33.....	تمهيد الفصل الثاني.....
34.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
34.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
35.....	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....
44.....	المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية وخصائصها.....
45.....	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية.....
48.....	المبحث الثاني: نموذجي PORTER-SWOT والميزة التنافسية
48.....	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لـ Porter.....
51.....	أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.....
52.....	ثانياً: تهديد المنافسين المحتملين.....
54.....	ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين والعملاء.....
55.....	رابعاً: تهديد المنتجات البديلة.....
56.....	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية.....
58.....	أولاً: الأنشطة الأساسية.....
58.....	ثانياً: الأنشطة الداعمة.....

- المطلب الثالث: نموذج SWOT والميزة التنافسية.....60
- أولاً: البيئة الداخلية (القوة والضعف)61
- ثانياً: البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)62
- ثالثاً: مصفوفة SWOT.....63
- المبحث الثالث: طرق التحليل الإستراتيجي وفق المصفوفات.....65
- المطلب الأول: نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.....65
- المطلب الثاني: نموذج مصفوفة ADL.....69
- المطلب الثالث: نموذج مصفوفة ماكينزي MC KINSEY72
- خلاصة الفصل الثاني.....74
- الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكوابل ENICAB فرع مجمع كندور.....75
- تمهيد الفصل الثالث.....76
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة.....77
- المطلب الأول: نشأة وتعريف وتطور المؤسسة.....77
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....79
- المطلب الثالث: نشاط المؤسسة.....82
- المطلب الرابع: أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها.....82
- المبحث الثاني: دراسة الوضعية وإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية.....84
- المطلب الأول: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقاً لنموذج بورتر وSWOT.....84
- أولاً: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقاً لنموذج بورتر.....84
- ثانياً: تحليل الوضعية التنافسية وفقاً لنموذج SWOT.....86

المطلب الثاني: دراسة إستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية.....88

أولاً: إستراتيجية التمييز..... 88

ثانياً: إستراتيجية التركيز.....89

خلاصة الفصل الثالث.....91

الخاتمة العامة.....93

فهرس الأشكال

الملاحق

قائمة المراجع

مقدمة عامة

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد، والذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى، مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية.

الإشكالية:

ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن اجل الإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإستراتيجية التنافسية؟
- ما هو مفهوم الميزة التنافسية، وماهي مصادر تحقيقها للمؤسسة؟ وفيما تتمثل أهميتها؟
- ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها مؤسسة الكوابل بسكرة ENICAB؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها، يمكن أن نعطي إجابات مبدئية لتكون المحدد

الرئيسي لتوجهات الدراسة:

- يمكن القول ان الاستراتيجية التنافسية على انها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

- الميزة التنافسية هي خلق علامة تجارية متميزة لمنتوج المؤسسة، وتحقق المؤسسة الميزة التنافسية في السوق من خلال تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس.
- تسعى مؤسسة الكوابل بسكرة ENICAB الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية وذلك بإتباع إستراتيجيات تنافسية لتحقيق ذلك.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى: إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم.
- كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الإستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق الميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

الدراسات السابقة:

- من خلال عملية البحث تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الإستراتيجيات التنافسية وكذا موضوع الميزة التنافسية، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وارتباطات مفاهيمية متنوعة منها ما تعلق باليقظة التنافسية إلى غير ذلك من المواضيع، ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات كالتالي:
- دراسة الطالبتين: بن زعتر عمارية - مدني أمينة بعنوان دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية مذكرة ماجستير جامعة تلمسان 2015.

- دراسة الطالبة: نحاسية رتيبة بعنوان أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2003.

تقسيمات الدراسة:

لإثراء الموضوع وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بحيث:

تناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية، وكذلك تم التطرق لإستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter وكذلك لإستراتيجيات التنوع.

أما الفصل الثاني فيتطرق لموضوع الميزة التنافسية والتعرف على مصادرها في المؤسسة، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ومختلف المقاربات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية وكذلك نموذجي بوتر وسوات والتحليل الإستراتيجي وفق المصفوفات الإستراتيجية.

أما الفصل الثالث فهو محاولة لتطبيق مختلف المفاهيم النظرية الواردة في الفصول السابقة على دراسة حالة لمؤسسة الكوابل بسكرة للتعرف على مدى مساهمة الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية.

الفصل الأول

الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل الأول :

تتعد المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات الاقتصادية وتتطور يوماً بعد يوم، في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد في أغلب المجالات كما تتميز بحدة المنافسة، كل هذا يفرض على المؤسسة مسايرة هذا الواقع، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

ويعد تطور الفكر الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة وأنشطتها حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وفي حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية.

ولمعالجة هذا المفهوم تم تقسيم الفصل الى ثلاثة أقسام:

ماهية الإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

ماهية الإستراتيجية التنافسية

استراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter

إستراتيجيات التنوع

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

لقد حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم الاستراتيجية ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدمها المفكرون وذلك باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم وسناقش في هذا المبحث مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وكذلك مسارها ومكوناتها وخصائص الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لهذا الأخير حيث للاستراتيجية عدة مفاهيم نذكر منها: فقد عرفها Ansoff بانها تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غايتها و أهدافها. (كاظم ، 2004 ، صفحة 26)

أما بورتر **Porter** فعرف الإستراتيجية بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وإيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون. (السلمي، 2001، صفحة 76)

أما منتزبرغ وواترز **Mintzberg et Waters** فيرون بأنها: نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجا لإستراتيجيات مقصودة أو مخططة أو نتاجا لإستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة. (مرسي، 2003، صفحة 51)

من خلال هذين التعريفين يمكن الاستنتاج بان الإستراتيجية تتعلق أساسا بتحديد الأهداف طويلة الاجل للمؤسسة واتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتواجد بها المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لا يمكن التطرق للمفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية دون التعرّيج على ماهية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية، والاطلاع على مختلف التعريفات المقدمة لها.

عرف ويلين وهانجر **Wheelen et Hunger** الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة التي تعمل فيها من خلال تنمية او تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. (أحمد، 2009، صفحة 23)

اما أبو قحف فقد عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة للميزات التنافسية تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المؤسسات في البحث عن واقتناء وإدارة الميزات التنافسية بم يحقق لها نجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع. (أحمد، 2009، صفحة 22)

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتركز الإدارة الإستراتيجية على تكامل وظائف: الإدارة، التسويق، المالية والمحاسبة، الإنتاج والعمليات والبحث والتطوير، ونظام المعلومات لتحقيق نجاح المؤسسة.

المطلب الثالث: مسار ومكونات الإدارة الإستراتيجية

لعملية الإدارة الإستراتيجية سيرورة متتالية من المراحل، وتتكون أساسا حسب نبيل مرسي وأحمد عبد السلام سليم وفق أربعة عناصر أساسية وهي: (مرسي و سليم ، 2007، صفحة 18)

1- الاستكشاف والمسح البيئي:

هو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ويهدف الاستكشاف البيئي الى تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية من شأنها التأثير في مستقبل المؤسسة. (مرسي و سليم ، 2007 ، صفحة 18)

2- صيغة وإعداد الإستراتيجية:

بعد جمع المعلومات من خلال عملية المسح البيئي، تأتي عملية صياغة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، وتحديد أهدافها.

2-1 صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها:

الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة هي فكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظر مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك حيث تتضمن عادة أكثر المعنى اتساعا في الزمن والاتجاه نحو المستقبل. (علال، 2006، صفحة 57)

أما رسالة المؤسسة فهي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتوضح الرسالة أسباب وجود المؤسسة، كما أنها تحدد الأهداف الأساسية للمؤسسة.

وتقوم بعض المؤسسات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة الى تدوينها. (خيري ، 1994، صفحة 56)

وتتسم الرؤية الإستراتيجية والرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي: (الخفاجي، 2008، صفحة 120)

- الوضوح والبساطة ودقة التعبير .
- القابلية للتحويل الى خطط وسياسات .
- الواقعية والموضوعية .
- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة .
- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء .
- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .
- القبول والتأييد من أعضاء المؤسسة .
- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل في المؤسسة .
- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة .
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

2-2 تحديد الأهداف:

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة الى الأهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس اما الهدف فهو محدد بدقة ويمكن قياسه والأهداف ماهي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة. (السيد، 1993، صفحة 06)

2-3 الغاية:

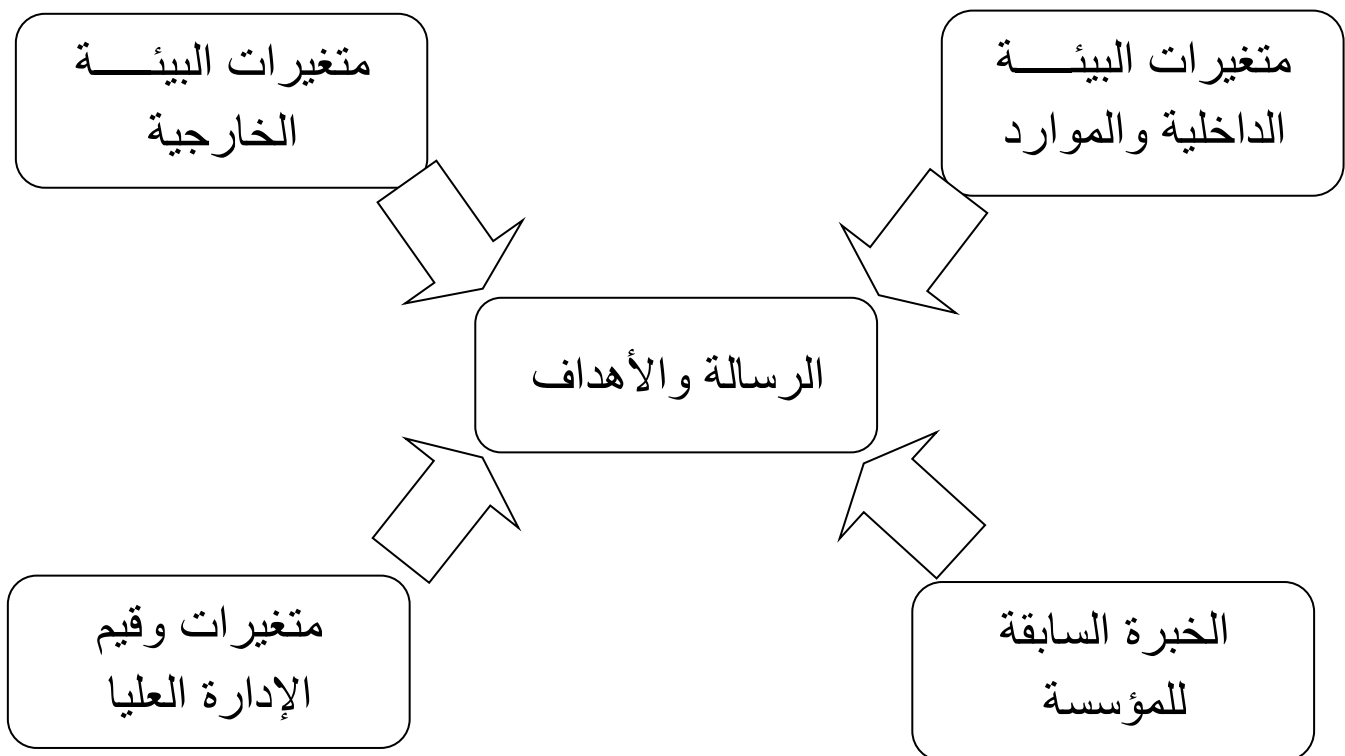
يوجد خلط كبير بين الغاية والهدف، فبعض الكتاب يستخدمون الغاية كبديل أو تحمل نفس معنى الهدف والبعض الآخر يستخدم الغاية بمعنى أكثر اتساعا من الهدف، وقد يحدث العكس أيضا، وبصفة عامة الغاية هي هدف قصير الأجل او نتيجة قصيرة الاجل. (أبو قحف ، 2005، صفحة 36)

2-4 السياسات:

تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطار او المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي فان السياسات هي أداة للربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية والتنفيذ لها، هذه السياسات تعد إطارا مرجعيا يجب الاهتمام به بواسطة الأقسام و الأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية التي بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات ، مما قد يحدث تغييرات في الثقافة العامة او الهيكل او نظام التسيير في المؤسسة وباستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى تغييرات جوهرية فإن تنفيذ الاستراتيجية يتم بواسطة مديري الإدارة الوسطى ومتابعة الإدارة العليا باتخاذ قرارات يومية تتعلق بتخصيص الموارد وهو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي. (بن حبتور، 2004، صفحة 45)

والشكل رقم (01) الموالي يوضح اهم العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها:

الشكل (01): العوامل المؤثرة في رسالة المؤسسة وأهدافها



المصدر: فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دائر وائل، عمان الأردن، 2006، ص 61

3- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية:

بعد عملية تجميع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وكذا بعد صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها، تأتي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ويقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات الى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات. (ثابت، 2003، صفحة 14)

3-1 البرامج:

هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، اذ ان البرنامج يجعل الإستراتيجيات ذات صبغة علمية، والبرنامج هو أداة للتوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة. (القظامين، 2002، صفحة 140)

3-2 الموازنات:

يشير بيارز **Byars** الى أن الكثير من المدراء يعتقدون بان الموازنة عبارة عن جزء من الأنشطة المالية فقط وهذا الاعتقاد خاطئ، اذ تعد الموازنة من عمليات التنفيذ الاستراتيجي ولكي تسهم الموازنة في عمليات التنفيذ الاستراتيجي بشكل فعال لابد توفر الشروط التالية: (كباب، 2007)

- قناعة قوية لدى الإدارة العليا بأهمية الموازنة في التنفيذ الاستراتيجي.
- وضع الموازنة في ضوء اهداف محددة.
- رقابة ومتابعة دورية لعمليات تنفيذ الموازنة.
- شرح الموازنة المختلفة لكل مستويات الإدارية بالمنظمة.

3-3 الإجراءات:

الإجراءات هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة او وظيفة معينة. (مرسي م.، 1999، صفحة 332)

4- تقييم ومراجعة الاستراتيجية:

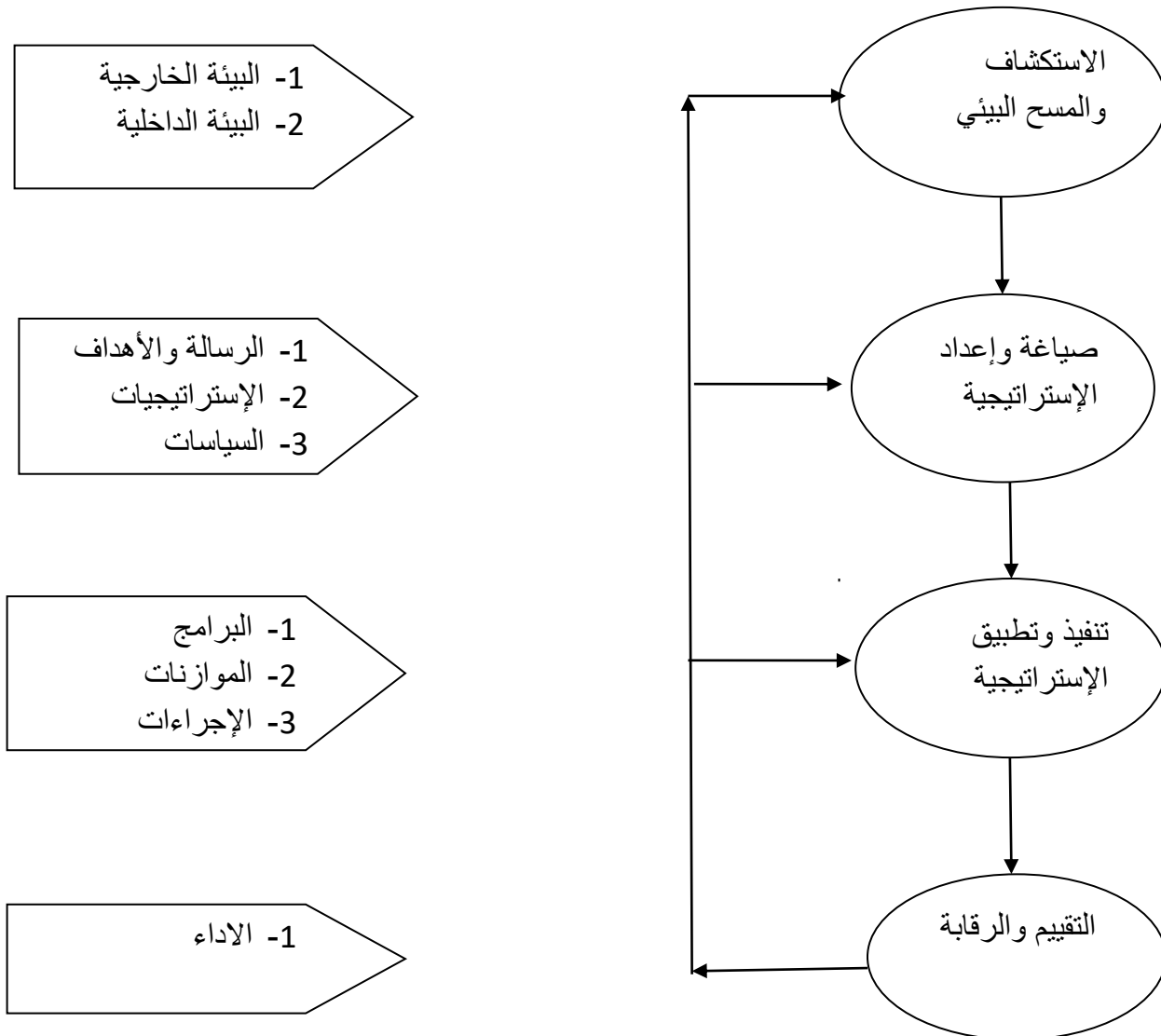
عند تنفيذ الاستراتيجية لابد من عملية متابعة والرقابة من خلال التقييم والمراجعة، ويقصد بالرقابة الإستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى تقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام أكبر (الحسيني، 2000، صفحة 220)

كما تعرف عملية الرقابة بأنها: " عملية قياس وتقييم الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها. (الصحن، 2000، صفحة 371)

وتحدد إجراءات الرقابة التي تستخدم لتسهيل تنفيذ الخطة، وتقدم التقارير حول تنفيذ المهام والموازنة كل شهر او كل أربعة أشهر، وان هذا الإجراء يتيح للإدارة العليا تقييم نتائج كل طور، إظهار اتجاهات الأعمال أو السلع ومهامها الخاصة بها التي لم يتم تنفيذها، ويتعين على المدراء ان يقدموا الشرح اللازم عن طبيعة المشاكل، وتحدث عن الأعمال التصحيحية التي ينوون القيام بها.

والشكل رقم (02) الموالي يوضح مسار ومكونات العملية الاستراتيجية.

الشكل (02): المكونات الإستراتيجية



المصدر: نبيل مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2007، ص 31

المطلب الرابع: خصائص الإستراتيجية

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة يمكن احتوائها في أربع خصائص أساسية وهي: (ختيم ، 2009 ، الصفحات

(19-18)

1- الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس التي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا فانه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاها ثابتا فيها يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

2- تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي في أهدافها.

3- التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين. وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

4- التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات:

لا يمكن ان تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة. ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية. ان الاستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف الى تحقيقها تتضح من خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية، وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضائهم.

- الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.
- رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة، والتحكم في مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها
- تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعية من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، الى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

إضافة الى هذه الخصائص نجد: (شنين ، 2009/2010)

أن تكون شمولية وموجهة لنظام مفتوح وأن تكون مجموعة قرارات استراتيجية ملزمة بالوقت وواضحة ومقنعة وبأسلوب مشاركة ومحددة بمراحل ومرنة.

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية التنافسية

من بين الاسباب التي أدت الى تطور التفكير الإستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى الى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بـ الاستراتيجية التنافسية، والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

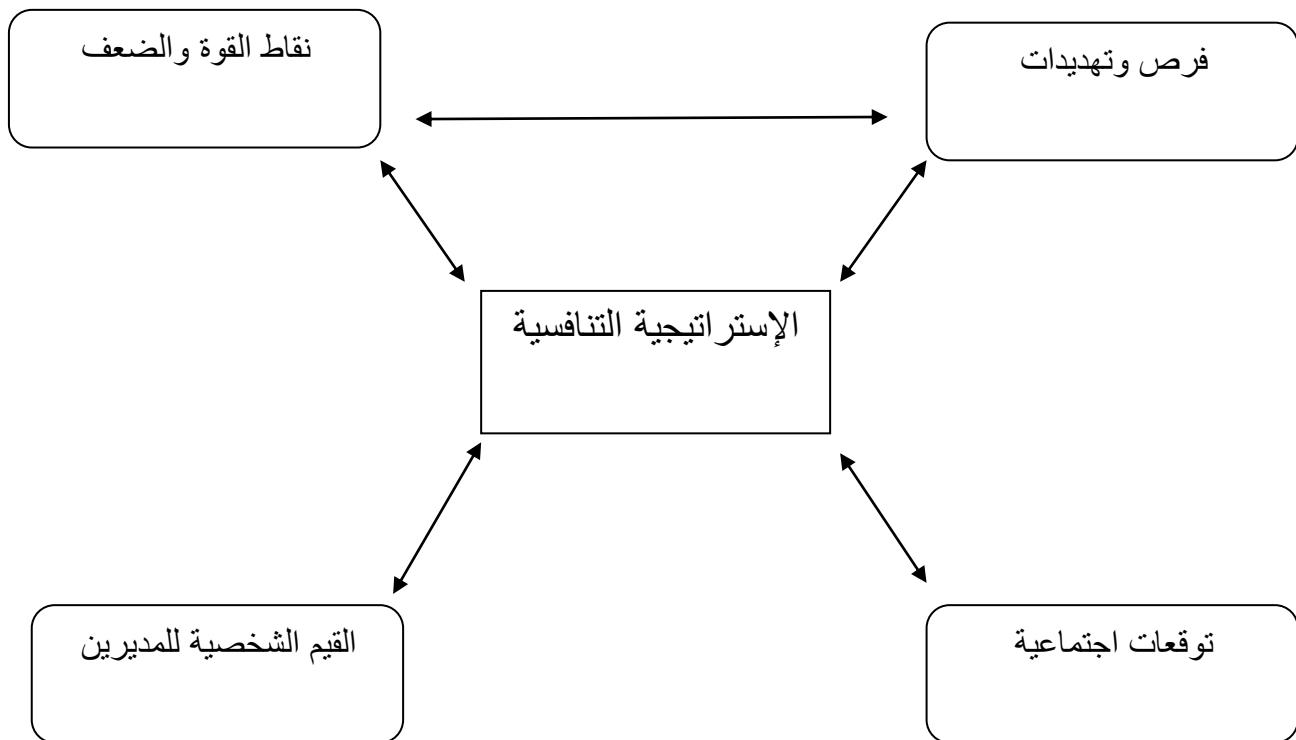
تعرف الاستراتيجية التنافسية "على انها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

تشتمل عملية صياغة إستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (03): العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن

2004 ص 161

المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجية التنافسية

تهدف الإستراتيجية التنافسية الى تحقيق الأهداف التالية: (الحاج نعاس و معمر قوادرية ، 2010 ، الصفحات

(22-21)

1- الحيازة على الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المتنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستثمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين من المنافسين والموردين والمستثمرين وغيرهم من الأطراف الذي تتعامل معهم المؤسسة.

2- اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية:

كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة او البديلة.
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية التنافسية، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، والتي تضمن لها الاستعادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات.

وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين هما:

- 1- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.

2- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية

على صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن الإستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على خطوات حسب: (بوطلاعة، 2008)

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الاعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها والقوى التنافسية الموجودة فيها.
- تحديد أهداف الإستراتيجية بحيث تم التركيز عليها واستخدام آلية لإستراتيجيات المنافسة فيها.
- تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانية وظروف المناسبة.

هذا وتوجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال وهي كالاتي:

أ- المنافسون الحاليون:

- وهي المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق، وتتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة الى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على استراتيجيات مثل التحكم في التكلفة مع التركيز على أسواق معينة، وتتحدد حدة المنافسة اعتمادا على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي:
- الهيكل التنافسية: حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم من درجة المنافسة، فكلما زاد عدد المؤسسات التنافسية كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس صحيح ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة.
- ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب.
- ضعف الاختلاف والتميز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو الشبه التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للماركة أو العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الأسعار.

- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المؤسسات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.
- ميزة التنوع لدى بعض المنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم عن الآخرين والتي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.
- التحديث أو التجديد التكنولوجي والذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ب- تهديد الدخول إلى النشاط:

و يعني هذا دخول مؤسسات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المؤسسة، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصص السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كالتكنولوجيات، والمواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع إلا من خلال إنفاق بعض التكاليف، تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات وكذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكيات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديد فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة وبالعكس.

ج- تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:

وهو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبى نفس الاحتياجات للخدمات والمنتجات الأصلية، والتي تمثل ضغطا دائما.

د - تهديد القوى التفاوضية للعملاء:

وذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المؤسسات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

هـ - تهديد القوة التفاوضية للموردين:

ويعنى ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المؤسسة، من موردين المواد الأولية أو للعمالة أو رأس المال (فمن خلال التلاعب بالأسعار، مواعيد التسليم، مستوى الجودة وحتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمؤسسات).

وفي الأخير تعتبر هاته العناصر الخمس هي القوى لنموذج بوتر Porter ضمن البيئة التنافسية ولها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العناصر المساعدة على ذلك وكذلك العكس صحيح حيث يمكن أن تتوفر بعض العناصر تضمن للمؤسسة الاستمرارية.

المبحث الثالث: استراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter

بعد ما توصلنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تساهم في التعامل الرشيق مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتشابكة، من خلال التحليل والتقييم المستمر، ولكن تبقى المؤسسة في حاجة إلى مسؤولين قادرين على المبادرة والابتكار ويفكرون استراتيجيا ويحسنون تصميم الاستراتيجيات التنافسية القادرة على تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة عالميا ومحليا وتتعدد الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات العالمية، وقد يدور محتواها حول السعر والتكلفة، الجودة وتطوير المنتج... إلخ وقد تأخذ شكل استراتيجيات هجومية، دفاعية أو التمييز، عدم التمييز والتخصص.

تعتبر هذه الاستراتيجيات صالحة للتطبيق في أية مؤسسة وأية صناعة وتبحث عن الميزة التنافسية المؤكدة، وتسمى استراتيجيات بوتر Porter، وتتمثل في ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي: (عوض، 2001، صفحة 30)

1 - استراتيجية قيادة التكلفة.

2 - استراتيجية التمييز عن المنافسين

3- استراتيجية التركيز

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة:

أولاً: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة:

استراتيجيات التكلفة هي استراتيجيات توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهري:

تدنية تكاليفها الكلية، حيث تضع المؤسسة ضمن اقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من

خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة.

يمكن القول بأن هذه الاستراتيجية تركز على تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساساً، ولا يتم التوصل إلى ذلك إلا من خلال العمل على تحقيق إنجاز عالي وفعال لإجراءات وعمليات التشغيل ومختلف العناصر المذكورة آنفاً، وذلك بهدف تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين، ومنه بيع المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذه الاستراتيجية: (سعد، 1999، صفحة 160) مؤسسة Timex للساعات - شركة Fuji للأفلام - مؤسسة Hyundai للسيارات - مجموعة Goldstar - مؤسسة NFC لصناعة أشباه الموصلات مؤسسة BIC لصناعة الأقلام الجافة .

ثانياً - مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

ويحقق هذا النوع من الاستراتيجيات مجموعة من المزايا للمؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي: (خليل ، 1998، الصفحات 115-116)

♦ فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

♦ فيما يتعلق بالمشتريين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ◆ فيما يتعلق بالموردين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا ما كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ◆ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة لأي هجوم من المنافس الجديد.
- ◆ فيما يتعلق بالسلع البديلة فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

من خلال ما سبق تتضح لنا الأهمية الكبيرة والفائدة التي تجنيها المؤسسة من مختلف الجوانب باعتمادها على استراتيجية التكلفة الأقل وميزة التكلفة الأقل، والتي توفر قدرا كبيرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس لبورتر وقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة والقدرة التنافسية للمؤسسة في سوق تسوده المنافسة العالمية الشرسة.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز عن المنافسين

أولاً: مفهوم إستراتيجية التمييز عن المنافسين:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون وذلك من أجل أن تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر وهي أكثر الاستراتيجيات شيوعا لدى المؤسسات العالمية وعليه تحاول هذه المؤسسات في ظل التطورات العالمية السريعة تحقيق مستوى عالي من التمييز في معايير الجودة والوصول إلى جودة غير عادية بالخدمة الممتازة في الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، المرونة، التصغير والتصميم الهندسي والأداء، تسهيلات الدفع...، وبالتالي فإن نجاح هذه الاستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومقابل ذلك ينص البعض على أن سريان هذا النمط من الاستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة وقوية على الإبداع وبالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها ان تكون على الدوام هي السبّاقة في تقديم الجديد وعلى فترات قصيرة والبقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة ويصعب على الآخرين تقليدها فضلا على أن هذه الاستراتيجية المعتمدة على الإبداع وتتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث والتطوير من أجل إطلاق منتجات الجديدة والتميز باستمرار.

ثانيا: عوامل نجاح إستراتيجية التمييز عن المنافسين:

وفي هذا السياق يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز الناجحة تتحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية:

(خليل ، الإدارة الإستراتيجية، 1995، صفحة 287)

- ◆ شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- ◆ تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل زيادة لاستخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- ◆ مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج والشكل الخارجي للمنتج.
- ◆ في عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- ◆ نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- ◆ أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

نستنتج بأن المؤسسة من خلال اعتمادها على استراتيجية التمييز، تركز على تشكيلة منتجات واستراتيجية تسويقية من المستوى العالي، بطريقة تسمح لها بالاستفادة من وضعية مرجعية أو نموذجية (Reference)، حيث معظم الزبائن يفضلون شراء علامتها في حالة عدم تواجد حواجز السعر وذلك يرجع إلى توفر خصائص التمييز المذكورة سابقا، ويتبع هذه الاستراتيجية العديد من الشركات:

Rolex للساعات، **Nikon**، وشركة **IBM** في الحاسبات الآلية، وشركة **Caterpillar** لمعدات الميكنة الزراعية والآلات الثقيلة، حيث يضمن تسليم قطع الغيار في خلال 48 ساعة لأي زبون في مختلف بقاع العالم.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

أولاً: مفهوم استراتيجية التركيز:

تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة فالمؤسسة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية وكفاءة من خدمة السوق ككل من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة فالمؤسسة بذلك تركز جهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بطريقة صائبة وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع ووضع استراتيجية السيطرة بالتكاليف أو بالتمييز فالميزة التنافسية المبحوث عنها والتي من الممكن تحقيق وتمكين كلا من التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد تتطلب تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة.

ثانياً: عوامل نجاح استراتيجية التركيز

نستنتج من ذلك بأن تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز تتحقق من خلال عنصرين وهما:

♦ النجاح في تحقيق قيادة التكلفة والذي سبق التطرق إليه.

♦ التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة بالاعتماد على طرق التمييز المذكورة آنفاً.

رغم أهمية وفائدة هذه الاستراتيجية للمؤسسة، إلا أن كل شيء مرتبط بمدى جاذبية القطاع ويمكن

التعرف عليه من خلال حجم القطاع ووجود احتمالات نمو السوق وازدهاره و ربحية السوق و مدى قوة قوى التنافس الخمس في القطاع و مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة ونقاط قوتها وحاجات القطاع السوقي الذي تنشط فيه ولهذا السبب يرى البعض بأن هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة الشركات العملاقة في كل الأسواق، ومنه تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بفعل تواجد أسواق أكبر وتحقق فيها مداخيل أكبر وبأقل استثمارات.

الشكل رقم 04: ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الإستراتيجيات

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
منخفض ومرتفع من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض أساس من خلال السعر	تمييز المنتج
منخفضة قطاع أو عدد محدود من القطاعات	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفضة السوق ككل	قطاعات سوقية
أي نوع من الجوانب التمييز والتفرد	البحوث والتطوير المبيعات والتسويق	التصنيع وإدارة الموارد	جوانب التمييز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998

المطلب الرابع: مخاطر استراتيجية التنافسية العامة لـ Porter

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من استراتيجيات التي قام بورتر بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد

من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من استراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم (01): مخاطر استراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية قيادة في التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى بسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> أساليب التميز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم. - زوال عوامل التميز. - التقليد من جانب المنافسين - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تميز المؤسسة. - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين - التغير التكنولوجي. - قواعد أخرى للتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.

المصدر: الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف

المبحث الرابع: استراتيجية التنوع (Diversification)

هناك عدة مفاهيم قد تنصب حول تعريف استراتيجيات التنوع، كما أن هناك عدة آليات للوصول إلى هذا النوع من الاستراتيجيات فضلا عن الفوائد التي تجنيها المؤسسات التي تحسن إعداد وتنفيذ هذه الاستراتيجيات،

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التنوع

ويمكن تعريفها على أنها دخول الشركة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة أو بعبارة أخرى فإنها تمثل الزيادة في عدد الصناعات التي تعمل في داخلها الشركة، بينما هناك من يربطها بعدد مجالات النشاط المستقلة والتي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط". نخلص إلى أن استراتيجية التنوع، تعني قيام المؤسسة بإضافة منتجات جديدة للبيع في أسواق جديدة، أو الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المؤسسة في الوقت الراهن وذلك لفترة طويلة، وغالبا ما يتم ذلك في حالة وجود فرصة إضافية للنمو أو الربح، وذلك بالنسبة لكل من المنتجات والأسواق الحالية للمؤسسة بفعل اكتشاف فرص معينة موجودة أو متوقعة أو توقع خسائر في النشاط الحالي ومنه يمكن القول بان هذه الاستراتيجية مناسبة في حالة الجاذبية الأكبر لمجالات النشاط التي ستقتمها المؤسسة عن المجالات السابقة، وهذا طبعا باستغلال عقلاني لكفاءات المؤسسة المتميزة، التي تدفعها إلى تنوع الإنتاج والاستثمار في صناعات جديدة.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التنوع

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنوع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فهي تتبع استراتيجية التنوع غير المترابط.

في المقابل قد تتبنى المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، او من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، او شراء او حيازة مؤسسة أخرى، وبذلك قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي.

وعليه، ومما تقدم يمكن التطرق الى أنواع إستراتيجيات التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

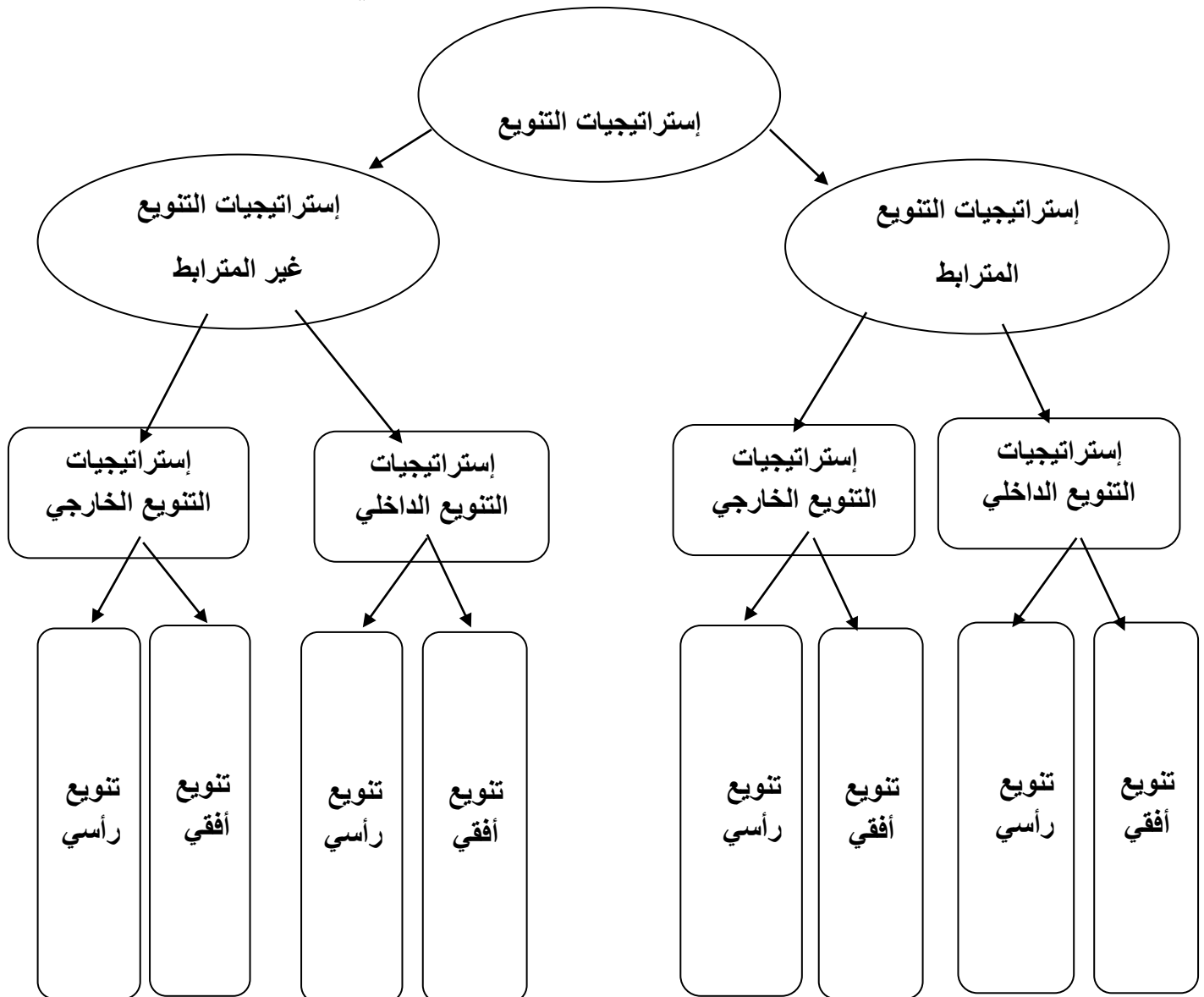
-التنويع المترابط وغير المترابط

-التنويع الداخلي او الخارجي

-التنويع الأفقي او الرأسي

وهي ممثلة في الشكل رقم (05) التالي:

الشكل رقم (05): أنواع إستراتيجيات التنويع



المصدر: الادارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، لمكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1999

أولاً: إستراتيجية التنوع المترابط وغير المترابط:

1- إستراتيجية التنوع المترابط:

ان ادخال عملية التنوع في مجال عمل وأنشطة المؤسسة يمثل تحولا في عملياتها و نشاطها الحالي مع احتمال على ان تكون مجالات النشاط الجديد مرتبطة معا لنشاط الحالي من حيث التكنولوجيا المستخدمة والأسواق التي يتم التصرف فيها او قنوات التوزيع و أساليب التسويق المستخدمة ، ففي هذه الحالة تكون الإستراتيجية المطبقة هي إستراتيجية التوزيع المركزي او المرتبط مع المنتجات الحالية، ويتم التركيز هنا على الارتباط معا لمنتجات بصورة لا تشبهها تمام او ليست مختلفة عنها كليا ولكن مرتبطة بصورة ما مع ما تقدمه المؤسسة حاليا و تلجأ المؤسسة الى اختيار هذه الإستراتيجية عندما تكون السلع و الخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب (رحيم ، 2008، صفحة 25) ونجد في هذا التنوع نوعين التنوع المترابط المتمم، والتنوع المترابط التكميلي.

2- إستراتيجية التنوع غير المترابط:

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة الى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وهذا النوع من التنوع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا الى مجال عمل المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأي صلة وبهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بقياس العائد على الاستثمار عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا. ان هذا الخيار يكون ملائما للمؤسسات التي تعمل في صناعة غيز جذابة، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنوع منتجاتها، حيث يكون الخيار المتاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنوع في الصناعة لسي لها علاقة بصناعتها الحالية. (رحيم ، 2008، صفحة 25)

ثانيا: إستراتيجية التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

1- إستراتيجية التنوع الداخلي:

هو التنوع الذي يعتمد على الدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة المؤسسة الرئيسية ، أو أنشطة توجد بين عنصر أو عدد من العناصر التي تختلف عن العناصر المشتركة ، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الإنتاج و التسويق وتعتمده هذه الإستراتيجية على ان تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة و التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها، ومثل هذا النوع من التنوع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق ، أو التوسع في الأسواق ذاتها بالدخول الى أسواق جديدة (جعيجع و بوقرة ، 2002، صفحة 6).

2- إستراتيجية التنوع الخارجي: يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي (غانم ، 2014):

- الاندماج: يكون بين مؤسسة او أكثر من خلال مزج اعمالها لتكون مؤسسة أخرى، ربما باسم جديد او باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وانما هناك مؤسسة جديدة تم انشاؤها بالاشتراك ما بين مؤسستين او أكثر، بغرض انتاج منتج او منتجات جديدة.
- الاستحواذ والامتصاص: أي تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة او مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها او تعاني من صعوبات وبتالي تكون المؤسسة قد ضمت اليها منتج او منتجات أخرى وأسواق أخرى.

ثالثا: إستراتيجية التنوع الأفقي والرأسي:

1- إستراتيجية التنوع الأفقي:

هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة المواد المتاحة لتحقيق النمو والأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء (حيمر ، الصفحات 37-38).

2- إستراتيجية التنوع الرأسي:

وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة) بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين: (غانم ، 2014، صفحة 67)

- التكامل الأمامي: ويعني الدخول الى فرع تجاري وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحمل عليها من الموردين، وذلك بعدم تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية التنوع وأسباب اللجوء إليها

ان التنوع في المنتجات له أهمية كبيرة في المؤسسة كونه الوسيلة التي تجعل المؤسسة تضمن مكانها في السوق من جهة ومن جهة أخرى يقلل من المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

أولاً: أهمية إستراتيجية التنوع:

تتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً، فمثلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، خاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيراً.
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة، فهذا من شأنه ان يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق انتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن التأخير او تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية غير انه بالمقابل تنطوي إستراتيجية التنوع على جملة من العيوب هي:

✓ قد يشكل أحد او بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية، ومع ذلك قد لا تستطيع التخلي عنها بسبب حواجز الخروج، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.

✓ تعقيدات التسيير: أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون امام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة وكذا امام خطوط انتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي اجراء تجزئة إستراتيجية وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.
(عيسى يحيى وآخرون، 2011)

ثانيا: أسباب اللجوء الى إستراتيجية التنوع:

الأسباب التي تدعو الى اتخاذ قرار بالتنوع كثيرة نذكر منها ما يلي:

- صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع، كما ان من المؤسسات من تلجأ الى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين.
- استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، كذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة الى تفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها.
- زيادة الأرباح واستقرارها، اذ تساعد استراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من مخاطر التي تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عدد قليل من المنتجات.
- توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي الى توزيع المخاطر على الأصناف الراضجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع الى الخطر.
- رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركة اللحوم بإنتاج الأسمدة والغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الإنتاج.

- كذلك تقوم المؤسسات بالتنوع وذلك من أجل الاستفادة من المخترعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية. (محروس، 2002، صفحة

(157)

خاتمة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الإستراتيجية والتي يقصد بها فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى وتحقق الأهداف المنشودة، فالإستراتيجية فهي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقا للفرص الخارجية والمخاطر المقترنة بها، ومن بين خصائصها الأهداف البسيطة وطويلة الأجل وتحليل البيئة التنافسية والتقييم الموضوعي والتنفيذ المؤثر للإستراتيجيات إضافة الى ان تكون شاملة وموجهة لنظام مفتوح.

أما الإستراتيجيات التنافسية نجد ثلاثة إستراتيجيات حسب بوتر ، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة و التي تهدف تحقيق تكلفة أقل بمقارنة مع المنافسين مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة الى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة، وإستراتيجية التمييز وفيها تقدم المؤسسة منتجات او خدمات متميزة مع محاولة تقليل التكلفة ، إستراتيجية التركيز وهي الوصول الى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، كما تم التطرق الى إستراتيجية التنوع وهي دخول الشركة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة.

وفي الفصل الموالي سنتطرق الى الميزة التنافسية ونماذج وطرق التحليل الاستراتيجي.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية ونماذج وطرق التحليل الاستراتيجي

تمهيد الفصل الثاني:

تواجه كل مؤسسات الاعمال في اطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، وتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والاستغلال الأمثل و المتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة، وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي ، ولتعيق دخول منافسين جدد الى القطاع الصناعي التي تعمل فيه، وتحقق الاستمرار في اطار مستويات متميزة.

وحتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس امامها الا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها بقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن ان تحقق لها الوصول الى تحقيق المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل.

في هذا الفصل نحاول التطرق الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: نموذجي PORTER-SWOT والميزة التنافسية

المبحث الثالث: طرق التحليل الإستراتيجي وفق المصفوفات

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر M.Porter بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، وكذا التطورات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، حيث أنه تطور حسب تطور الفكر الاستراتيجي ووجهة النظر إلى المؤسسة في حد ذاتها وكذا ديناميكية البيئة الاقتصادية للمؤسسات عبر الزمن، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة.

أما بورتر M. Porter فيعرفها: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (Porter, 1993, p. 48)

أما ميسكون وزملاؤه Mescon, et al فيرون أن الميزة التنافسية هي: "القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها". (عيتاني، 2003، صفحة 22)

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة

نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (السلمي، 2001، صفحة 104)

في حين يرى نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 37) من خلال التعريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف ايجابي من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمنظمة بالاستمرار والبقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية وشدة المزاومة بين مختلف المتنافسين.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

بعد سرد أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية، لابد من التعرف على أنواعها ومحدداتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية: (الوليد، 2009، الصفحات 26-27)

1- ميزة التكلفة الأقل:

معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة

القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

أ/ تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

1- مراقبة الحجم: يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

2- مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

3- مراقبة الروابط: إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدراتها التنافسية.

4- مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5- مراقبة الإجراءات: غالباً ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات

التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

6- مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن

والموردين، فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

7- مراقبة الرزنامة: إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل

مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن الترتيب والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

ب/ الأخطاء التي يجب تفاديها:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من

تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

• **التركيز على تكاليف الإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم

يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية

الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

• **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة

التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماماً بتكاليف وسائل الإنتاج المشتركة،

فهي تميل لاعتبار التموين نشاطاً ثانوياً وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في

تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة.

• **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.

• **التفكير في الإجراءات الهامشية:** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

• **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضايل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف.

• **تهديد التمايز:** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

2- ميزة التمايز:

وهي "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون"، مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها:

(Porter, 1993, pp. 152-162)

1- الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملاً مهماً على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

2- الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدراً للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، والتنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

3- الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطاً معيناً بخاصية التمايز، فمثلاً المؤسسة السبّاقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4- الموضع: إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز.

5- الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6- التعلم وآثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمايز مستمر.

7- **التكامل:** قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز.

8- **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

ب/ تكلفة التمايز:

إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التمايز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة.

ج/ الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز:

لتحقيق التميز يتعين الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

• **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو

المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.

• **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية

التمايز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

• **عدم معرفة تكلفة التمايز:** حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من

قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز،

فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

• **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات

الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمايز.

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها

ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة

التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس. (خليل ، الميزة

التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 85)

1- حجم الميزة التنافسية:

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز

المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها،

وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها

حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم

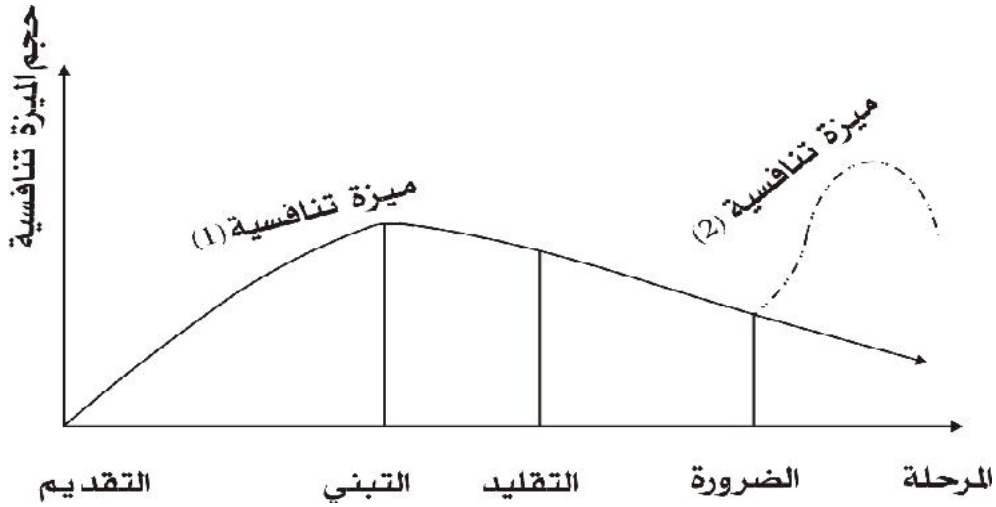
مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة

الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا

تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر

للمستهلك، والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم: 06 دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي: (بوشناف، 2002،

الصفحات 26-27)

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من

التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر، حيث

يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون

عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة

المؤسسة، بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة

على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على

ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستعادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، الصفحات 87-88)

أ/ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب/ **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ج/ **النطاق الجغرافي:**

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

د/ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية، وخصائصها

أولاً. أسباب تنمية الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي: (حبيبة، 2007، الصفحات 10-11)

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ
- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد ومحاكاة.

ثانياً. خصائص الميزة التنافسية:

ومن أهم خصائص التي يجب أن تتوفر في المزايا التنافسية للمؤسسة ما يلي: (إدريس، 2007،

صفحة 310)

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تُحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

أولاً: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانياً: تكلفة الصنع

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

رابعا: الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المبحث الثاني: نموذجي بوتر Porter و SWOT والميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طورت وحسنت مع نهاية الخمسينات

من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة

هارفارد والتي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها

البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛ بحيث يؤكد كل من Christensen & Andrews & Guth & Learned

1965 أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في

السوق.

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور

وتطور تيارين/ مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا

المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة

التنافسية، وقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المرتكز على البيئة ممثلاً في نموذج بوتر.

المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لبوتر Porter

تمثل كتابات بوتر سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس" في الثمانينات من

القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة هارفرد، يؤكد بوتر أن دراسة الميزة

التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية: (وسيلة، 2012، الصفحات 24-29)

- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية...
- سلوك المؤسسة.
- موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.

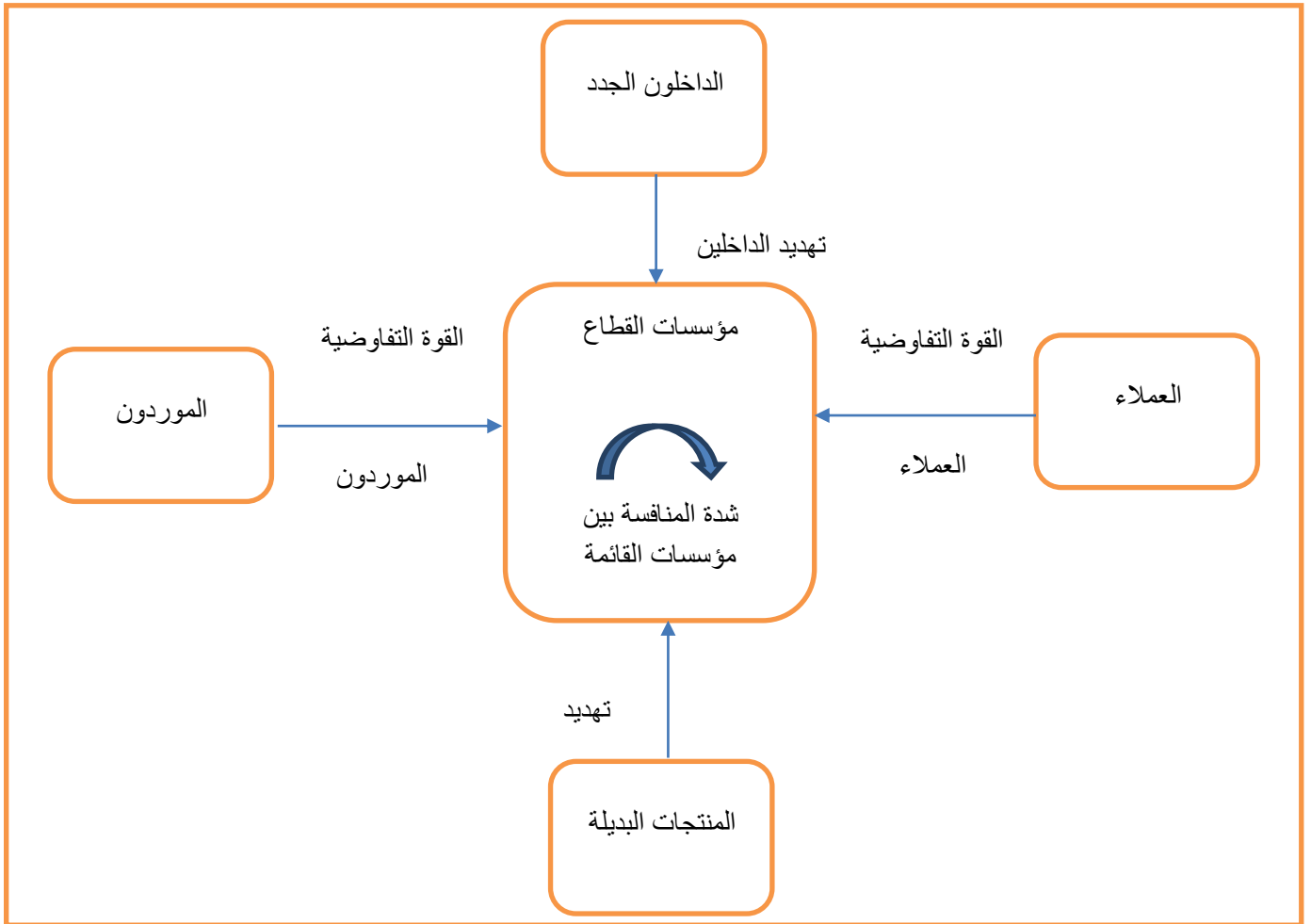
فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي.

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد بوتر أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها ، و من ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها . وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها بوتر في:

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.
- تهديد المنافسين المحتملين.
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للعملاء .
- المنتجات البديلة (سلع /خدمات) .

إن إطار العمل الذي طوره بوتر Porter والموضح في الشكل رقم 06 يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يُعتبر كفرصة تُتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر .

الشكل رقم 07: نموذج القوى الخمس التنافسية



المصدر: Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*

The Free Press, New York, 1985, P. 5.,

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها بوتر ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

أولاً. شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية. إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج.

أ. ظروف الطلب:

إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء الحاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصًا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب. الهيكل التنافسي:

ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعّة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم. وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجزأ يشكل تهديدًا أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائق الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعّة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

ج. عوائق الخروج:

قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، إستراتيجية، تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا:

- أن بعض الأصول متخصصة جدا، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها.
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل.
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛ بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء.

ثانيا. تهديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول، وتتمثل هذه الأخيرة في:

أ. الولاء للماركة:

ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة. إن تنمية الولاء للعلامة بجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

ب. مزايا التكلفة المطلقة: وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع.
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية).
- إمكانية توفير مواد أرخص.
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

ج. اقتصاديات الحجم:

يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ولمنتجات نمطية.
- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

د. تكاليف تحول المستهلك:

تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتاً وبيدلاً جهداً ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

هـ. اللوائح والأنظمة الحكومية:

إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس. مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

ثالثاً. القوة التفاوضية للموردين والعملاء:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات /الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع.

ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج.
- إذا كانت منتجات الموردین متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية:

- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.
- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر.
- إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين.
- إذا كانت أرباح العملاء قليلة.
- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول الصناعة عملائهم وتصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم.
- يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك، والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

رابعاً. تهديد المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. حسب بورتر **Porter** فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر:

- المنتجات التي يتجه فيها السعر/ الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.

• المنتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية:

يرجع مفهوم سلسلة القيمة The Value Chain إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛ بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية. وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة .

يمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية Systematic للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها؛ وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها. وعليه يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

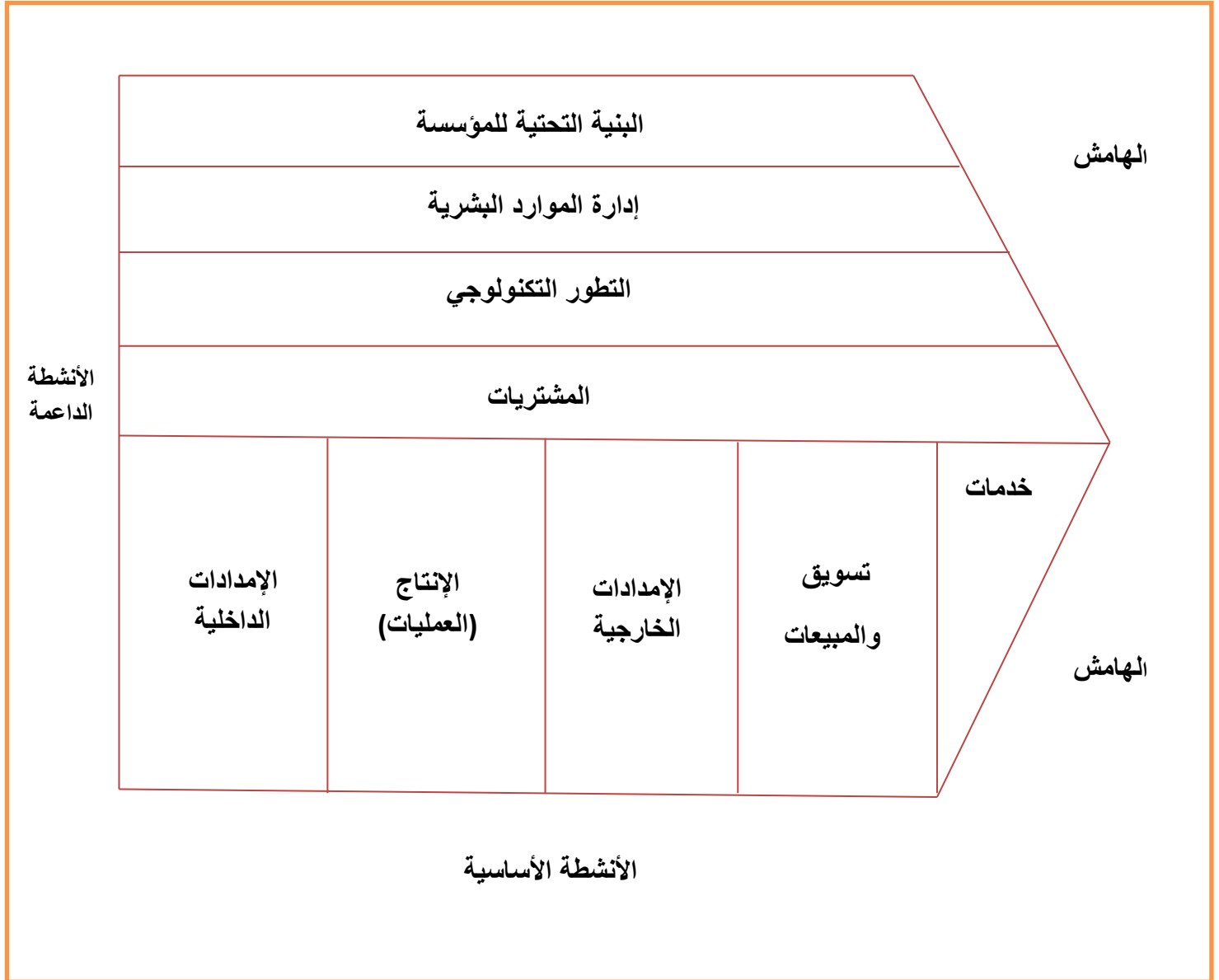
إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة

إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي: (وسيلة، 2012، الصفحات 29-31)

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها /خدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 08: سلسلة القيمة



المصدر: Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, P. 37

تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الرئيسية والتي تنشئ قيمة للعلاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

أولاً. الأنشطة الأساسية:

وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري، ويتم تقييم هذه

الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتشمل حسب الشكل رقم 08

الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية، المبيعات والتسويق، الخدمات.

وفيما يلي شرح عام لكل نشاط من الأنشطة الأساسية.

أ. **الإمدادات الداخلية:** وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على

المخزون فيها.

ب. **العمليات (الإنتاج):** تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي

كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة...

ج. **الإمدادات الخارجية:** وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من

المتعاملين والموزعين وتنميتها.

هـ. **المبيعات والتسويق:** وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي

تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى الزبون.

و. **الخدمات:** وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، توفير

قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى المشتريين واستعلاماتهم.

ثانياً. الأنشطة الداعمة:

أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فتتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل: البنية

الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات.

أ. البنية الأساسية للمؤسسة: تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل،

التخطيط، مراقبة الجودة... كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل

لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

ب. تسيير الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة

العمالة وتطوير المهارات. إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم

الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

ج. التطوير التكنولوجي: يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير

برامج الحاسوب ونظم الاتصال.

د. المشتريات: تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو

خدمات أو آلات. وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

في إطار تقديمه لمفهوم سلسلة القيمة يرى بوتر Porter أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها

على الأداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة التي تخلق قيمة للمشتري

وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق.

إذا نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة لتحديد قدرة

كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، من خلال تحليل داخلي جيد ودقيق للأنشطة ومعرفة تطورها

من ناحية التكلفة وكذا من ناحية طبيعة القيمة المضافة. وتجدر الإشارة إلى أن بناء ميزات تنافسية لا يركز

فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يركز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي

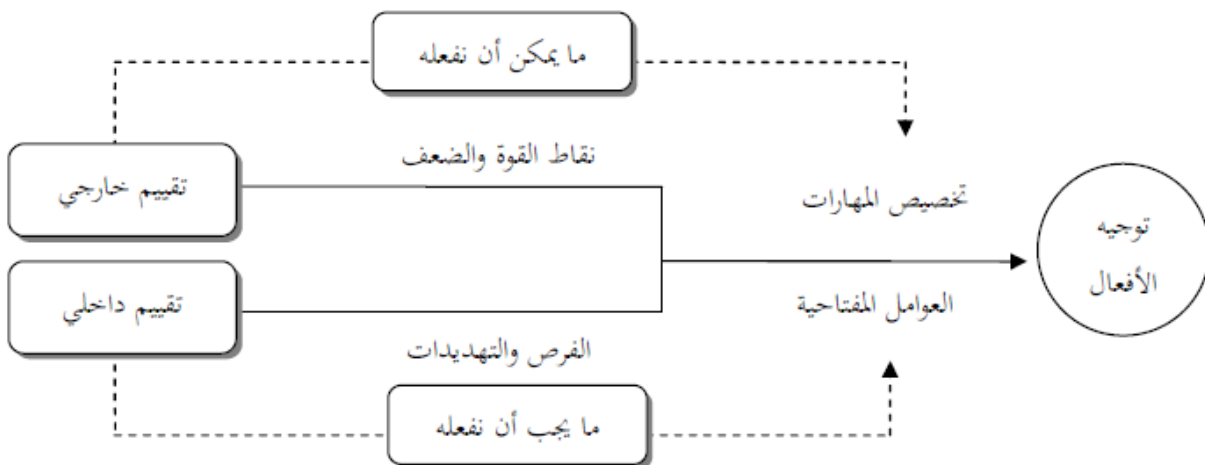
تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء.

المطلب الثالث: نموذج سوات SWOT

قبل التطرق الى موضوع تحليل بيئة المنظمة ينبغي التعرف على مفهوم البيئة ويقصد بها مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد التي تحيط بالمنظمة وتقسم على بيئة داخلية وبيئة خارجية. وإن أغلب الباحثين استخدموا تحليل SWOT في تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة لأنه يتناسب بشكل خاص مع المراحل الأولى من التخطيط الاستراتيجي ، وكلمة سوات SWOT اختصار لأربعة مفردات هي: القوة Strength، الضعف Weakness، الفرص Opportunity، التهديدات Threats ، وظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 الى عام 1970 وقام به إلبرت همفري ، وجاء الاهتمام به في نفس الوقت الذي دعت الحاجة الى دراسة الإستراتيجية وبات ذلك واضحاً في العديد من النظريات التي تقترض أن تقوم الإدارة بالتحليل البيئي للاستعانة بنتائجه لرسم صورة المنظمة في بيئتها الخاصة والعامة.

ويتطلب على إدارة المؤسسة تحليل دراسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة، فقد ظهرت عدة دراسات اهتمت بتحليل بيئة المؤسسة يمكن ذكر مصفوفة النمو لمجموعة بوستن الاستشارية (Boston Consulting Group) (BCG)، ونموذج جنرال إلكتريك (GE)، ومصفوفة (SWOT)، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

شكل (09): تحليل SWOT



المصدر: دراسة ميدانية من إعداد الدكتور صبا نوري الحمداني ود. محمد عبد الله الخولاني، الأردن

مجلة جامعة المدينة العالمية

<http://ojs.mediu.edu.my/index.php/arrasikhun/article/view/1371>

ويتطلب هذا النموذج توضيح مكوناته وإطاره العام وكالاتي: (الخلواني، 2015)

أولاً - البيئة الداخلية (القوة والضعف):

أن تحليل البيئة الخارجية من وجهة النظر الاستراتيجية غير كاف إذ لابد من إجراء تحليل للبيئة الداخلية فهي مجموعة من العوامل الداخلية تؤثر على قرارات الأعمال داخل المؤسسة، وتتمثل عناصر القوة والضعف في ثلاث محاور هي:

أ- الهيكل التنظيمي:

وبموجبها يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

ب- الثقافة التنظيمية:

تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى.

ت- الموارد المتاحة:

فتمثل المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير، وأهم هذه الموارد هي:

الموارد التسويقية: تعد الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المنظمة هي تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المنظمة بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والامكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق.

الموارد المالية: ان مسؤولية المنظمة الرئيسية هي توفير السيولة اللازمة سواء من مصادر داخلية أم خارجية وتخصيصها للاستخدامات المختلفة.

الموارد الإنتاجية: وهي التي تعتنى بتوفير واستحداث سلعة أو خدمة وبالنسبة للمنتجات المادية، اما للخدمات تتجسد عند تسليم الخدمة للمستهلك.

الموارد البشرية: وهي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم.

موارد البحث والتطوير: وهي مركز النشاط الابتكار والابداع داخل المنظمة والمسؤولة عن صياغة السياسة التكنولوجية التي تهدف للوصول إلى الكفاءة التكنولوجية وتنفيذها.

ثانيا - البيئة الخارجية (الفرص والتحديات):

يتلخص مفهوم البيئة الخارجية على تحديد الفرص وهي الاحتمالات التي تسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها ، والتحديات التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ، فهي تمثل نتائج الاتجاهات والاحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل ، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها ، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة ، ويمكن القول بأن الفرصة هي الموقف الجذاب الذي يحتمل ان تتمتع به المنظمة بمزايا نسبية ، اما التحديات فهي تلك الحالات او الاتجاهات السلبية ومتوافقة مع اتجاهات المنظمة او الاضطراب الذي يحدث في البيئة ليؤدي الى تأثيرات

عكسية على اهداف المنظمة ، كما تعرف بأنها تلك العوامل او الاحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة .

ثالثا - مصفوفة سوات SWOT:

إن عملية الموازنة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تتم من خلال مصفوفة سوات والتي ينتج عنها إمكانية اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل موقف، كما يتضح من الشكل (10).

الشكل (10): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
الخلية (3) ضعف وفرص: إستراتيجية علاجية	الخلية (1) قوة وفرص: إستراتيجية هجومية	الفرص O
الخلية (4) ضعف وتهديدات: إستراتيجية انكماشية	الخلية (2) قوة وتهديدات: إستراتيجية دفاعية	التهديدات T

المصدر: دراسة ميدانية من إعداد الدكتور صبا نوري الحمداني ود. محمد عبد الله الخولاني، الأردن

مجلة جامعة المدينة العالمية

<http://ojs.mediun.edu.my/index.php/arrasikhun/article/view/1371>

- إستراتيجية الهجوم:

وتعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول الى الاسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق،

فضلاً عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

- استراتيجية علاجية:

وهي تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن ان تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، ألا انها تعاني من ضعف في قدراتها وامكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.

- استراتيجية دفاعية:

تختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها بأن المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها ، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته ، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية ، ولذلك فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات ، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة ، وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل الى استراتيجية الهجوم على اعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

- استراتيجية الانسحاب:

تمثل اخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة ، وسبب ذلك يعود الى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة ، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة ، لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد ، أو تقوم بإلغاء

خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار الى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.

المبحث الثالث: طرق التحليل الإستراتيجي وفق المصفوفات

ويتم التحلل الإستراتيجي وفق عدة نماذج من المصفوفات، نذكر أهمها:

المطلب الأول: نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

أولاً: تعريف مصفوفة BCG:

من أكثر النماذج شهرة واستخداما، أعدت من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، و هي مؤسسة للاستشارات الإدارية، كما تعتبر النموذج الأقدم و الأسهل في التحليل الإستراتيجي، و تركز على المبادئ التالية : (السيد إ.، 1993، الصفحات 266-268)

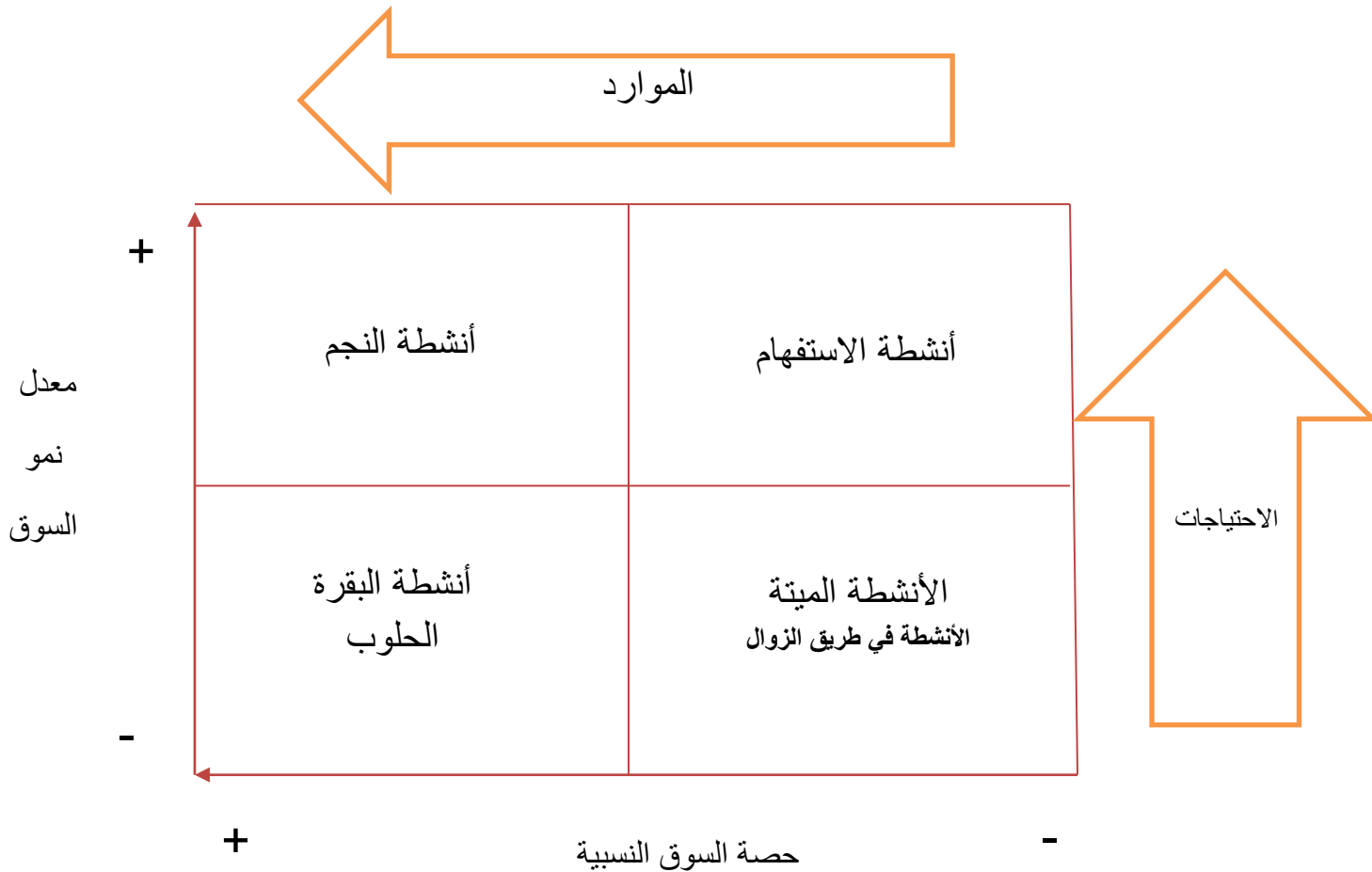
- **معدل النمو السوقي:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي.

- **حصة السوق النسبية:** تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال نشاط استراتيجي DAS مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

لقد أصبح كسب الحصة السوقية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات المركز التنافسي الأقوى.

والشكل الموالي يبين مصفوفة الـ **BCG**:

الشكل (11): مصفوفة BCG



المصدر: Livre jean pierre Heiter et autre page 135

إن مصفوفة الـ BCG يمكن تطبيقها في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع والاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل مصفوفة الحصة هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج، ووفق هذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسة إلى أربعة مجاميع وهي:

أ- أنشطة الاستفهام:

تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عالي، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجوم، حيث إن علامات السؤال تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة التي تتطلب

من المسؤولين دراسة وتحليل مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية. وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهود إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها إلى الأسواق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة للتمكن من متابعة سير المنتج في السوق.

ب- أنشطة النجم:

وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبيا ومعدل نمو سوقي مرتفع لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أنشطة البقرة الحلوب ووفقا لمركز النجوم فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح وعدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات.

ج- أنشطة البقرة الحلوب:

تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها و أن الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضا، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تُدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة.

د- الأنشطة الميتة (أنشطة في طريق الزوال):

حيث إن الحصة السوقية تكون منخفضة ومعدل نمو سوقي منخفض قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج -تقابلها مرحلة

التراجع والتدهور حسب دورة حياة المنتج - و هذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين و تطور أذواقهم .

إن المجاميع التي تعرضنا لها تؤدي بنا إلى قرارات هامة خاصة بإبقاء أو استبعاد الأنشطة مع استراتيجيات الحصة السوقية وكل ذلك يتوقف على حالة التدفق النقدي.

ثانياً - تقييم مصفوفة الـ BCG:

إن أحد جوانب القوة الموجودة بها هي قدرة المؤسسة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة ومساهمة كل نشاط للمؤسسة ككل، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تختار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع والذي يمكنها من أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة في الأجل الطويلة. وهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار وهي موضحة كالاتي:

- أنشطة المأزق:

حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تمييز تنافسي ضعيف والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.

- أنشطة صناعة الحجم:

فحجم الميزة التنافسية قوية لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة، وتقديم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق، ومردودية الاستثمار وثيقة جداً، والمؤسسة التي تحصل على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء في الصناعة، وهذا لأن لها القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية.

- أنشطة الصناعة المشتتة:

فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بتميز، والمردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرورتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

- أنشطة الصناعة المتخصصة:

تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبات، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تتجح المؤسسة يحب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتميز كبير عن المنافسين.

المطلب الثاني: نموذج مصفوفة ADL

أولا- تعريف مصفوفة ADL:

تعتبر الأداة الثانية من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة والتي ظهرت في سنوات السبعينات، وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين: (بوشناف، 2002، صفحة 33)

أ- **نضج الصناعة:** وهو يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فيمر نضج الصناعة بأربعة مراحل وهي:

الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار.

ب- **الوضعية التنافسية:** وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي DAS

وتصنف الوضيعات التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية: مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، حدية.

ثانيا - **أهم التوجيهات الممكن الحصول عليها:**

يمكن تمثيل مصفوفة ADL مع توجيهاتها، بوجه عام يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربع مجالات:

أ/ المجال الأول: خانة النمو الطبيعي: حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

ب/ المجال الثاني: خانة النمو الاختياري: تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، والمخاطر التي تواجه المؤسسة جد متدنية، وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة.

ج/ المجال الثالث: خانة إعادة التقويم والتوجيه: تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

د/ المجال الرابع: خانة التخلي: فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصص.

والشكل رقم 12 يوضح نموذج مصفوفة ADL

الشكل رقم 12: مصفوفة ADL

تطورات النشاط

				+	-
		البداية	النمو	↑	↑
الوضعية التنافسية	مسيطر قوي	<ul style="list-style-type: none"> - مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي معدوم - خطر متوسط - احتياج كبير للتمويل 	<ul style="list-style-type: none"> • مردودية جيدة • تدفق نقدي صافي موجب • خطر ضعيف • احتياج ضعيف التمويل 	↑	↑
	ملائم	<ul style="list-style-type: none"> • مردودية ضعيفة • تدفق نقدي صافي سالب • خطر قوي • احتياج كبير للتمويل 	<ul style="list-style-type: none"> • مردودية ضعيفة • تدفق نقدي صافي موجب • خطر متوسط • احتياج ضعيف التمويل 	↓	↓
	ضعيف هامشي			↓	↓

+ ← ————— الاحتياجات التمويلية ————— → -

+ ← ————— مخاطر القطاع الصناعي ————— → -

المصدر: Livre Bernard Garrette et autres p: 279

المطلب الثالث: مصفوفة ماكينزي Mckinsey

طورت هذه المصفوفة في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية مع شركة جنرال إلكتريك.

أولاً- تعريف مصفوفة ماكينزي وطريقة بنائها:

هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة و التي تسمح لنا بتكون نظرة حقيقية للأنشطة، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين و يعتبر محور المصفوفة: (بوشناف، 2002، الصفحات 38-39)

1- يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية.

2- يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

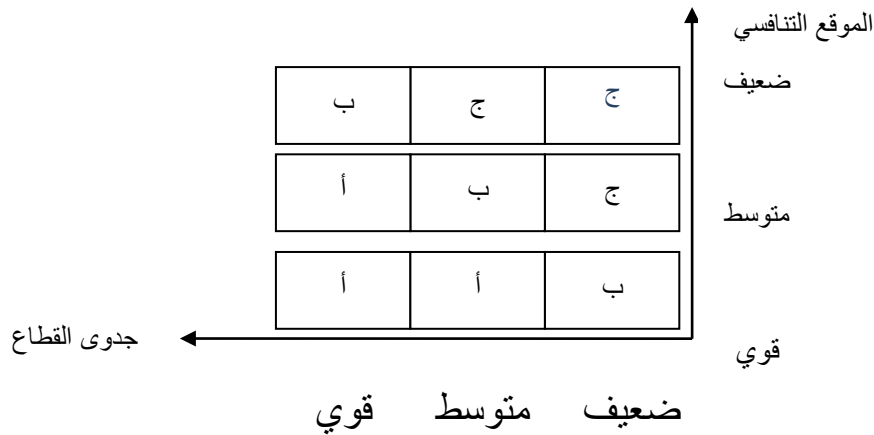
أ) قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.

ب) الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي - متوسط - ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن

المصفوفة كما يوضحه الشكل رقم 13 الموالي:

الشكل 13: مصفوفة ماكينزي



أ: الاستثمار بغية ضمان النمو.

ب: تعظيم النتائج المالية والاستثمار بصفة انتقائية.

ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

المصدر: عمار بوشناف رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرهما، تنميتها وتطويرها، جامعة الجزائر، 2002

إن هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع

التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيابة على

ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

خلاصة الفصل الثاني:

ان المؤسسات و في سعيها لتحقيق رضا العملاء تسعى الى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية التي تسمح لها بتحسين مكانتها ، وفي إطار ذلك تحاول معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها ، وكذا مختلف التطورات الحاصلة في المجتمع وقطاع الأعمال خاصة من الجانب التنافسي الذي اصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة ، و هو ما يجعل من تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد ، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها و تحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق و الأساليب ، و بتالي فان هذه المؤسسة بحاجة للعمل على تحسين و التجديد و التطوير لميزتها باستمرار ، و المؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف و إدراك و تقدير المصدر الأصلي و الحقيقي للميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الكوابل ENICAB فرع مجمع كندور

تمهيد الفصل الثالث:

يشهد العالم تحولات اقتصادية عميقة وسريعة، فالمؤسسة في هذا القرن تعمل في ظل اقتصاد عالمي يكون البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي، حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذرا فهي تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية لذا يفرض على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بإستراتيجية التنافسية التي تحقق لها الميزة التنافسية.

في هذا الفصل نحاول التطرق الى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية وإستراتيجية التنافسية للمؤسسة والميزة التي تحققها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB

إن مؤسسة صناعة الكوابل هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي وتقع في ولاية بسكرة وتسعى دائما الى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها والحفاظ على مواردها، لذا سنعرض في هذا المبحث الأول نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاطها وأهميتها وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف وتطور المؤسسة

تعد مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وقد ذاع صيتها على المستوى الإقليمي والعالمي وذلك بسبب جودة منتوجها وخدماتها، وهو ما أهلها لتتحصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO ، الأمر الذي فتح لها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار GENERAL CABLE الأمريكية بدأت أشغال إنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري 1980 وكان ذلك تطبيقا للمخطط الرباعي 1980-1984، بغلاف مالي قدر بـ 1520 مليون دينار جزائري، ونظرا لضخامة المشروع وتوسع اختصاصاته فقد اجتمعت العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية لإنجازه وهي:

أ- المؤسسات الوطنية:

- مؤسسة BATIMETAL اهتمت ببناء المصنع.
- مؤسسة GENIE SIDER اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
- مؤسسة ENP اهتمت بأعمال الدهن والطلاء .
- مؤسسة ENETEC اهتمت بأعمال التكييف والتهوية.
- مؤسسة ENITEL اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإنارة.
- مؤسسة SNMETAL اهتمت بإعداد وتركيب الأعمدة الكهربائية.

- مؤسسة ENMGP اهتمت بأعمال النجارة .

أ- المؤسسات الأجنبية:

- مؤسسة SKET ألمانية كلفت بدراسة وتجهيز المشروع بالمعدات وتكوين اليد العاملة بألمانيا .
- مؤسسة IMPORT-INVEST يوغسلافية متخصصة في تركيب الآلات .
- مؤسسة SOGELERG فرنسية قامت بإعداد الهياكل القاعدية.
- مؤسسة VINCOTTE بلجيكية متخصصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

وأنشأت وحدة الكوابل الكهربائية "بسكرة" في سنة 1986 بطاقة إنتاجية تقدر ب 2800 طن، حيث كانت تابعة آنذاك "للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل" الكائن مقرها بالعاصمة (وحدة السمار)، ثم انفصلت عنها سنة لتصبح "مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة".

وفي سنة 2008 وإثر قرار من طرف رئيس الحكومة تم خصخصة المؤسسة وتحويلها من ملكية إلى مؤسسة خاصة جزئياً، وقد تقدمت عدة مؤسسات لشراء المؤسسة أهمها: مؤسسة نيكسون فرنسية- مؤسسة جدة كابل سعودية .- مؤسسة جنرال كابل متعددة الجنسيات وهي أمريكية وقد حظيت المؤسسة الأمريكية **GENERAL CABLE** بملكية المؤسسة بنسبة 70 % وبقية للدولة بنسبة 30 % و في ظل قانون الاستثمار وفي جويلية 2017 تنازلت شركة جنرال كابل عن حصتها في الأسهم لصالح لشركة كندور للإخوة بن حمادي بقيمة 37 مليون دولار أمريكي .

وتقع مؤسسة ENICAB في المنطقة الصناعية غرب المدينة وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشمل مباني الإدارة وورشات الإنتاج والمخازن ومواقف السيارات، اما الجزء المتبقي فهو عبارة عن مساحة خضراء وقد تستخدم في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات.

يقدر عدد المنتجات الرئيسية 40 منتوج والباقي يتم انتاجه حسب الطلبات وحسب السوق الوطنية، كما يبلغ عدد

عمال المؤسسة الى غاية 2020/08/31: 455 عامل وهم ينقسمون الى:

- 72 إطارات

- 69 عون تحكم

- 314 عون تنفيذ

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من المديريات التالية:

المديرية العامة: تهتم بالإشراف ومتابعة مختلف مهام الوحدة والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة

استشارية مكونة من:

1- مكتب مساعد الرئيس العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال

والإدارات الخارجية بين الوحدة ومورديها وزبائنها.

2- مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية: مهمته انابة الرئيس المدير العام في حالة غيابه وهو مسؤول عن

كل ما يتعلق بالجودة بالوحدة.

3- مكتب رئيس مشروع المعلوماتية: يعد من الفروع الناشئة لدى الوحدة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على

المستوى المحلي والدولي وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها الوحدة بالنسبة لمختلف النشاطات.

4- مكتب مساعد المدير العام لمشروع حبيبات PVC: مكلف بمراقبة سير العمل الوحدة البلاستيك

المخصص في عملية الإنتاج.

5- مكتب مراقبة الحسابات: تقوم بالمراجعة الحسابية.

وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي كما يلي:

أولاً: المديرية التقنية:

وهي الهيئة المعنية بمتابعة القرارات الخاصة بالعمليات الإنتاجية من خلال الدوائر التالية:

1- دائرة انتاج الكوابل: وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة حيث تشرف على تسيير العملية

الإنتاجية بمختلف المراحل من دخول المواد الأولية الى اخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية.

2- دائرة انتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف المصلحة وكذلك تهتم

بتمويل الوحدة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات.

3- دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمقاييس المعمول بها،

وكذا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج ومدى مطابقتها لمواصفات الشراء من أجل التأكد من انها صالحة

للاستعمال.

4- دائرة الصيانة: وتتكفل بحماية وصيانة وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل ووسائل التكييف

وتأمين الطاقة الكهربائية.

ثانياً: مديرية الشراء:

تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، ونشير الى ان هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع

المديرية العامة وهي تشمل دائرة الشراء.

ثالثاً: المديرية التقنية التجارية:

هي المديرية المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه وتتضمن دائرتين:

1- دائرة تسيير المنتج النهائي: تنظم وتراقب حركة المخزون سواء تعلق الأمر بالمنتج النهائي أو

الملحقات، وتشرف على مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير انتاج الملحقات.

2- دائرة التسويق: من مهامها دراسة السوق واحتياجاته للمادة المنتجة للكوابل، كما تقوم بتسيير عملية البيع وتوزيع المنتجات، وإيجاد منافذ وعملاء جدد و إبرام العقود المتعلقة بالبيع من خلال مصلحة البيع ومصلحة التسويق.

رابعاً: مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية وكذا المالية، وتقوم بدراسة الوضع المالي والمحاسبي وتشمل دائرتين هما:

1- دائرة المالية والميزانية:

- مصلحة المالية: مهمتها متابعة حركة الأموال مع البنك الخاص بالإيرادات والنفقات وتقوم بإعداد ملفات الشراء واحتياجات المؤسسة وتتابع أيضاً الأموال المتعلقة بها.
- مصلحة الميزانية: وبدورها تقوم بإعداد ميزانية الاستثمار، وتتكون من فرع الميزانية الذي يقوم بوضع الميزانية التقديرية مع المصالح والمديريات الأخرى للسنوات المقبلة باتباع الخطوات التالية:
 - وضع نتيجة تقديرية للسنة.
 - متابعة جميع التسديدات ومقارنتها مع الميزانية.
 - اعداد تقرير شهري.

2- دائرة المحاسبة: وتقوم بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وتشرف أيضاً على عمليات الجرد السنوية لكل دورة يوجد بها مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية.

خامساً: مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم بعمل تنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر وتتكون من دائرة المستخدمين والتكوين.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة.

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا متطورة في هذا المجال، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات:

- الكوابل المنزلية: حيث تنتج منها المؤسسة حوالي 229 نوع تستخدم في البناء والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و750 فولط وتصنع من مادة النحاس.
 - الكوابل الصناعية: ويبلغ عددها 70 نوع تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ويتراوح ضغطها بين 600-1000 فولط وتنقسم بدورها إلى قسمين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل المعزولة بمادة PRC.
 - الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي: تستخدم في النقل الكهربائي، ويقدر التوتر المتوسط ما بين 1000-3000 فولط، أما التوتر العالي فتتفوق شدة توتره في نقل الكهرباء 3000 فولط.
 - الكوابل غير المعزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته 22000 فولط.
 - كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية: تستخدم هذه الكوابل لتوزيع الكهرباء وتصنع بدرجة أولى من الألمنيوم وخليط يسمى AGS مكون من المغنيزيوم والسليسيوم والألمنيوم، وتتكون من حوالي 70 نوع، وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل.

المطلب الرابع: أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها

أولاً: أهمية المؤسسة

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية بكل أنواعها إلى أرض الواقع.

- تخفيض نسبة استيراد الكوابل الكهربائية من الخارج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- القضاء على التبعية الاقتصادية في مثل هذه المنتجات.
- ادخال العملة الصعبة وهذا نتيجة لعملية التصدير.
- امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل للسكان خاصة للشباب.
- العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني وبناء هياكله.

ثانيا: عوامل نجاح المؤسسة

توجد عدة عوامل داخلية وخارجية تؤدي الى نجاح المؤسسة منها:

- قربها من الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة وكذا شمال وجنوب البلاد.
- وجود عدة منشآت قاعدية صلبة وجديدة بداخل المؤسسة (عمارات - الإدارة- الشؤون الاجتماعية وورشات الانتاج).
- وجود السكك الحديد التي تربط المؤسسة بباقي موانئ التراب الوطني من اجل نقل السلع من وإلى المؤسسة.
- وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية والمنتوج المصنوع يتسع لإنتاج لأكثر من ثلاثة أشهر من الكابلات.
- وجود خطان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة 20 ميغا وات لكل واحد.
- حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من 50% من مساحة المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة.
- وجود عدة استثمارات أنجزت حديثا من 2003 الى 2017.
- وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج خماسية للتنمية 2005 - 2010 .
- اتفاقيات الجزائر التجارية مع الدول العربية.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية واستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية

تتميز البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة بالمنافسة الحادة وتقارب الأسعار والمنتجات المتشابهة، فهي تعمل جاهدة من أجل التغلب عليها من خلال تحقيق ميزة تنافسية، في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر و SWOT ودراسة استراتيجية التنافسية للمؤسسة والميزة التي تحققها، وقد اعتمدت في جلب المعلومات على أسلوب المكالمات الهاتفية مع مسؤولة التسويق السيدة ع.ن وكذلك عن طريق البريد الإلكتروني نظرا لظروف الصحية التي تمر بها البلاد .

المطلب الأول: تحليل الوضعية التنافسية وفقا لنموذج بورتر PORTER و SWOT**أولا: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر PORTER**

يتم تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر على النحو التالي:

1- المنافسين:

لا توجد أي أرقام واضحة لتقسيم السوق لكن يوجد العديد من المنافسين لمنتجات المؤسسة نذكر منها:

- مؤسسة ELSEWEDY ELECTRIC عين الدفلى المملوكة لمستثمر مصري.

- مؤسسة BEST CABLE بداية النشاط سنة 2007

- مؤسسة EURL CABLEMAT المختصة في استيراد الكوابل وتوزيعها

لكن مؤسسة ENICAB هي المسيطرة بدرجة كبيرة على السوق الجزائرية لأن لديها جودة عالية للمنتجات لا تملكها المؤسسات الأخرى.

يتميز منافسو المؤسسة بكونهم من القطاع الخاص، وهذا ما أكسبهم مزايا تنافسية منها:

- تقديم تسهيلات البيع خاصة من ناحية النقل.

- إمكانية تعاملهم مع العملاء بالدين.

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

2- المنافسين المحتملين:

كلما كانت حواجز الدخول الى القطاع مرتفعة، كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة أحسن وكذلك الأمر بتكاليف الخروج، حيث ان ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول والملاحظ ان صناعة الكوابل في الجزائر ينمو بشكل معتبر، مما يجعل ظهور مؤسسات جديدة وامكانيات دخول مستثمرين في قطاع نشاط المؤسسة وارد.

3- الموردين:

يعتبر الموردون من اهم المتعاملين الاساسيين للمؤسسة باعتبارهم يزودونها بالمواد الأولية والعتاد وكل ما تحتاجه من لوازم أخرى، وللمؤسسة مجموعة من المتعاملين الأجانب والمحليين الذين يوفرون احتياجاتها ومن أهم هذه المواد الأولية:

- النحاس: يستورد من شركة SARCUYSAN التركية.
- الألمنيوم: يستورد من شركة MIDALCABEL البحرينية.
- مادة PRC تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية وكذا شركة PLASCOM السعودية.
- بالإضافة الى شركة ASPELL الفرنسية.
- مادة الطباشير: تستورد من شركة SOCIETE-BOYAMA الفرنسية.
- مادة الخشب: توفرها للمؤسسة شركة ENAB بسكيكة.

4- الزبائن:

تتوقف استمرارية المؤسسة على مدى تقبل الزبائن المستهلكين لمنتجاتها، لذا فهي تولي أهمية كبيرة لهم لأنها تعتبرهم فرص لها ضد منافسيها ومن أهم الزبائن:

- شركة سونلغاز: وهي الزبون الرئيسي للمؤسسة.
- شركة كهريف: المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية.

- شركة كهركيب
- مؤسسة CAMEG.
- مؤسسة Schneider Electric
- شركة نفطال
- شركة سوناطراك
- شركة كوسيدار
- الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
- شركة الوطنية للملاحة الجوية ENNA
- شركة ALSTOM

5- المنتجات البديلة:

حاليا لا يمكن لمس أي منتج بديل للكوابل الكهربائية في الجزائر إلا هناك احتمال ظهور أحد البدائل.

ثانيا: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT:

يتم تحليل مصفوفة التشخيص SWOT وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة (التشخيص

الداخلي)، الفرص والتهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي).

أ- التشخيص الداخلي: ويمكن توضيحه كالاتي

• نقاط القوة:

- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطنية.
- خبرة طويلة في صناعة الكوابل.
- خبرة اكتسبتها من الشراكة مع مؤسسات عالمية منها (شركة جنرال كابل الأمريكية).
- حصولها على شهادة ISO 9001.

- امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة مما يجعلها تلبى جميع الطلبات في الوقت المناسب.
- تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها باستمرار نشاطها في السوق.
- الثقة في المنتج.
- تصريف المنتج عن طريق البيع بالخصم.
- للمؤسسة شبكة من الموزعين بعدد 09 منتشرين في كامل أنحاء الوطن.

● **نقاط الضعف:**

- منتجات المؤسسة محدودة وغير متنوعة.
- المؤسسة لا تقوم بإعلانات شهرية تلفزيونية او عن طريق الجرائد بل تعتمد على المعارض الوطنية والدولية فقط.
- عدم توفر المؤسسة على نظام صيانة كفى لكون المعدات والتجهيزات ذات تكنولوجيا عالية.
- عدم قيام المؤسسة بدراسات دورية للسوق لكون السوق يتحكم فيه تجار كبار.
- ب-التشخيص الخارجي: يمكن اظهار الفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة كالتالي:

● **الفرص:**

- يمكن للمؤسسة الاستثمار في البلاستيك.
- يمكن لها توسيع استثماراتها الى الخارج خاصة في دول الإفريقية.
- يمكن تصدير منتجاتها نظرا للموقع الجغرافي والاتفاقيات المبرمة في إطار التعاون بين الحكومات.
- مؤسسة ENICAB تملك صورة جيدة لدى الزبون، يجب المحافظة عليها وتدعيمها.

● **التهديدات:**

- احتمال دخول منافسين جدد.
- تطور التقنيات الإنتاجية للمنافسين.

- إمكانية ظهور منتجات بديلة.

- دخول الجزائر الى اقتصاد السوق ودخول المنافسة الأجنبية.

- انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة OMC

- تجميد بعض البرامج الحكومية للتنمية نظرا لظروف الاقتصادية.

المطلب الثاني: دراسة استراتيجية للمؤسسة وميزتها التنافسية

إذا قمنا بإسقاط الاستراتيجيات التي تطرقنا إليها من قبل، نجد أن مؤسسة ENICAB تتبع مزيج من

استراتيجيتي التركيز والتميز، وذلك لامتلاكها إمكانيات ضخمة وموارد معتبرة من حيث التكنولوجيا وتركيزها على

منتجات محددة وتميز منتجاتها بالجودة.

يوجد في السوق الوطنية منافسون لمؤسسة ENICAB، إذا عمدت المؤسسة لمقابلة منافسيها بتحديد استراتيجية

قائمة على دراسة المنتجات المنافسة من حيث النوعية والسعر، ثم تحديد السعر المنافس لأسعار هذه المنتجات

وتحقيق أحسن علاقة (سعر، نوعية).

أولاً: إستراتيجية التميز:

يبرز التميز في مؤسسة ENICAB من خلال:

- التميز على أساس التفوق الفني، وهذا لما تمتلكه من تكنولوجيا.

- التميز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع.

أما التميز الأهم الذي تنتجه المؤسسة هو التميز على أساس الجودة فهي حاصلة على شهادة المطابقة

للمواصفات العالمية (ISO9001)، كما أن هناك إدارة خاصة بالجودة والتي تعمل على تطوير ثقافة الجودة

داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم وذلك من خلال تدعيم مخابر المؤسسة بتجهيزات متطورة.

- توزيع مسؤولية تحقيق الجودة بين أقسام الإنتاج كافة من خلال تقديم تحفيزات في الأجور.

- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لكون المستهلك يطلب منتج ذو جودة عالية لأخطار الناتجة في حال التلف.

وتهدف إدارة الجودة في مؤسسة ENICAB على:

- إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.
- الاستغلال الأمثل للموارد.
- تحسين الناتج كما ونوعا.

منذ سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج وذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها الى التحكم في نوعية المنتج. وبالفعل فقد وصلت الى الحصول على علامة اشهاد ISO9001 سنة 2003 وهي الان تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الاشهاد وتطوير نوعية منتجاتها والاستجابة الى كل المتطلبات الاقتصادية والتجارية.

ثانيا: إستراتيجية التركيز:

تتمثل استراتيجية التركيز في تمكن المؤسسة من التخصص في انتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في 05 مجموعات

- الكوابل المنزلية.
- الكوابل الصناعية.
- كوابل كهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي.
- كوابل غير معزولة.
- كوابل التوزيع او الشبكات الكهربائية.

وهي تمتلك تشكيلة متنوعة من الكوابل لعدة استخدامات (المنازل، المحركات، آلات الصناعية) وهي تركز على انتاج أنواع محددة لزبائن محددين وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات فئة معينة من منتجات

محددة، هذا يسمح لها بتقديم أفضل منتج للزبائن مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، وهذا يؤدي الى زيادة ولاء هؤلاء الزبائن لمنتجاتها.

أما بمقارنة مع إستراتيجيات المؤسسات المنافسة في السوق خاصة مؤسسة EL SEWEDY ELECTRIC فهذه الأخيرة تعتمد على إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز لكونها من أكبر المنافسين في السوق الوطنية حيث يؤهلها موقعها الجغرافي في المنطقة الصناعية لمدينة عين الدفلى على استحوادها على أسواق المنطقة الشمالية والغربية للوطن وكذلك حصولها على الامتيازات الجبائية في إطار قانون الاستثمار مما يجعلها تركز على إستراتيجية قيادة التكلفة.

أما فيما يخص المشاكل التي واجهتها مؤسسة الكوابل بسكرة في الآونة الأخيرة فتتمثل في دخول الشريك الجديد مجمع كوندو في متابعة قضائية مما أدى تجميد أرصده المالية لفترة معينة مما أدى الى خلق عجز مالي في المؤسسة والذي نجم عنه تأخر في صب أجور العمال وحذف بعض المنح مما خلق موجة من الغضب لدى هاته الفئة والتي دخلت هي الأخرى في الإضراب عن العمل وكل هذه العوامل أثرت على سمعة المؤسسة وخلقتم فرصة للمنافسين لاستحواذ على الأسواق الجديدة.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل أن نلقي الضوء على واحدة من أهم المؤسسات في صناعة الكوابل هي مؤسسة ENICAB بسكرة وقد تبين لنا أن البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة الى تحسين المستمر في أدائها، حيث من خلال ذلك يمكنها احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة والتعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها كما تبذل المؤسسة منذ سنة 2008 جهودات كبيرة في تطوير منتجاتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة. لذا فهي دائما تبذل المزيد من الجهودات من أجل مواكبة تحديات البيئة الاقتصادية الجزائرية وهذا بزيادة قدراتها المادية والمالية والبشرية.

خاتمة عامة

في ختام هذا العمل البحثي حول التفكير الإستراتيجي، والذي سعينا من خلاله تسليط الضوء على مفهوم إستراتيجية المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، نستطيع القول ان المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد ان تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الإستراتيجية أهم وسيلة لتحقيق ذلك وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها و عمالياتها.

فالمؤسسات تعيش اليوم عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته منذ سنوات قليلة، فلم يعد من الممكن أن يفكر قادتها بمعزل عما يجري في العالم في ظل حرية التجارة العالمية وعولمة المنافسة، وأصبح الاستغراق في التعامل مع الأمور الداخلية والتركيز على حل مشكلات المؤسسة داخليا دون محاولة ربطها بالسوق والعميل. إذ لم يعد مقبولا أن يقضي مدير الإدارة العليا معظم وقته في تعديل الهيكل التنظيمي ووضع أسس الترقية وإعادة النظر في مسميات الوظائف وترتيب أماكن العمل وتشكيل لجان وما شابه ذلك من مهام فهذه الأعمال رغم أهميتها ليست أعمال إستراتيجية، ومن ثم لا ينبغي أن تشغل وقت الإدارة العليا، فمهمة هذه الأخيرة في المؤسسات سواء أكانت مؤسسة حكومية أو تجارية، خدماتية أو إنتاجية، تهدف للربح أو لا تهدف الى تحقيق الربح، هي مهمة إستراتيجية تهدف في المقام الأول الى زيادة القوة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها، فمهمة الإدارة العليا هي إدارة المؤسسة إستراتيجيا.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	العوامل المؤثرة في رسالة المؤسسة وأهدافها	الشكل رقم 01
21	المكونات الإستراتيجية	الشكل رقم 02
24	العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية	الشكل رقم 03
33	ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل رقم 04
36	أنواع استراتيجيات التنوع	الشكل رقم 05
52	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل رقم 06
60	نموذج القوى الخمس التنافسية	الشكل رقم 07
67	سلسلة القيمة	الشكل رقم 08
70	تحليل SWOT	الشكل رقم 09
73	مصفوفة SWOT	الشكل رقم 10
76	مصفوفة BCG	الشكل رقم 11
81	مصفوفة ADL	الشكل رقم 12
83	مصفوفة ماكينزي	الشكل رقم 13

الملحق رقم 01: أهم الزبائن



الملحق رقم 02: أهم الموردين



ميدال للكابلات
Midal Cables



منتجات المؤسسة

الملحق رقم 03: كوابل نحاسية للتجهيزات الصناعية



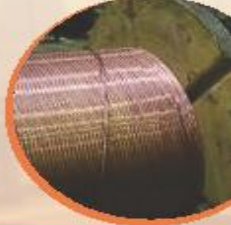
enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra



SYSTEM CERTIFICATION
ISO 9001
SGS



**CUIVRE
NU**



CUIVRE RECUIT, Conducteurs en Cuivre Recuit Nu

CEI 60228 (NFC 32-013)



MISE A LA TERRE : BT - HT - THT

APPLICATIONS :
Conducteurs circulaires nus pour circuit de mise à la terre (MALT) de réseaux, de installations et équipements industriels. L'étamage est fait sur demande pour les câbles installés dans des milieux agressifs.

CONSTRUCTION :
1. Conducteur câblé: fils de Cuivre Recuit Nu non rétreint



Principales Sections Réalisables

Type (section) (mm ²)	Nombre minimum de fils		Masse 3 Linéique (kg/km)
	RC ¹	RCR ²	
6	7	6	35.8
10	7	6	90.1
16	7	6	143.8
25	7	6	227.9
35	7	6	316
50	19	6	412
70	19	12	596.8
95	19	15	864
120	37	15	1109
150	37	15	1295
185	37	30	1600
240	61	34	2156

- D'autres constructions sont fabriquées à la demande.

1) Cablage circulaire non rétreint (sans compactage)

2) Masse linéique sans produit de protection (graisse). Tolérance ±2%

- Cuivre électrolytique nuance ETP, $\rho_{20} 0.01724 \text{ Ohm.mm}^2/\text{m}$
NB : la section adéquate du conducteur de terre est déterminée selon la norme CEI 60364.

L'étamage est fait sur demande pour les câbles installés dans des milieux agressifs

CONDITIONNEMENT :
Les produits sont livrables sur tourets en bois non-retournables dimensionnés à la section du câble et à la longueur de livraison.

الملحق رقم 04: كوابل مخصصة لتيار الكهربائي العالي


GARDE Aluminium/Acier

HT - THT
EN 50182 (NFC 34-125)


Principales Sections Réalisables


Section mm²	Construction (Nbre x Ømm)		Diamètre (mm)	Masse (1) Linéique (kg/km)
	Alu	Acier		
94	15x2.10	19x1.68	12.6	481
116.2	18x2.00	19x2.00	14.0	634


1) Sections préférentielles du réseau algérien
2) La tolérance de la masse linéique du câble graissé est de ±2%
- Les conducteurs ne sont pas graissés sur la couche extérieure.
- Le noyau porteur est constitué d'un cablage de fils d'acier très haute résistance STBC zingués.



Entreprise des Industries du Câble de Biskra







CONDUCTEURS NUS AERIENS

Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
info@enicub.dz www.enicub.dz

B.P. 131 RP Biskra (07000) Algérie
(033) 53.77.66 (033) 53.79.02

AGS. Conducteurs Aériens Nus en Alliage d'Aluminium

EN 50182 (NFC 34-125)

MT - HT - THT

APPLICATIONS:
Câbles équilibrés de forme circulaire pour les réseaux aériens de transport et de distribution de l'énergie électrique en moyenne, haute et très haute tension.

TEMPÉRATURES:
Température maximale admissible en permanence : 75°C

CONDUCTEUR CÂBLÉ:
Fils rond en alliage d'aluminium AGS câblés en couches concentriques.


Section mm²	Construction (Nbre x Ømm)	Diamètre (mm)	Masse (1) Linéique Sans graisse (kg/km)
34.4*	7x2.50	7.50	93.9
54.6	7x3.15	9.45	148.9
93.2*	19x2.50	12.5	256.2
117*	19x2.90	14.0	321.2
148*	19x3.15	15.8	408.5
181.8	27x3.15	17.5	500.9
229	27x2.90	19.6	627.9
288	27x3.15	22.1	794.3
411	61x2.93	26.4	1197
388*	37x3.55	27.9	1008.9
570*	61x3.45	31.1	1578
951	91x3.45	36.0	2360.7
1144	91x3.45	44.0	3173.4

*) Sections préférentielles du réseau en Algérie
1) La tolérance de la masse linéique des conducteurs graissés est de ±2%
- Les conducteurs ne sont pas graissés sur la couche extérieure sauf les sections 34.4 & 54.6mm².
- D'autres constructions sont fabriqués à la demande.

CONDITIONNEMENT:
es produits sont livrables sur tourets en bois non-retournables dimensionnés à la section du câble et à la longueur de livraison.

TEMPÉRATURES:
Température maximale admissible en permanence : 75°C

CONSTRUCTION:



NOYAU CENTRAL : Fils d'acier galvanisé à très haute Résistance

COUCHES CONDUCTRICE : Fils d'aluminium écrou dur


CROCUS. Câbles d'Énergie Bimétalliques Nus en Alu/Acier

MT - HT - THT

Section mm²	Construction (Nbre x Ømm)		Diamètre (mm)	Masse (1) Linéique (kg/km)
	Alu	Acier		
116.2	30x2.00	7x2.00	14.0	432.5
147.1	30x2.25	7x2.25	15.9	547.4
181.6	30x2.50	7x2.50	17.5	675.8
228	30x2.90	7x2.90	19.6	847.7
288	30x3.15	7x3.15	22.1	1072.9
297	36x2.90	19x2.25	22.5	1205.8
412	36x3.60	19x2.40	26.4	1576.1

*) Masse linéique sans produit de protection (graisse)
La tolérance de la masse linéique du câble graissé est de ±2%
- Les conducteurs ne sont pas graissés sur la couche extérieure.
- Le noyau porteur est constitué d'un cablage de fils d'acier très haute résistance STBC zingués.
- D'autres constructions sont fabriqués à la demande.

CONDITIONNEMENT:
les produits sont livrables sur tourets en bois non-retournables dimensionnés à la section du câble et à la longueur de livraison



Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
info@enicub.dz www.enicub.dz

B.P. 131 RP Biskra (07000) Algérie
(033) 53.77.66 (033) 53.79.02

GARDE. Conducteurs de Garde Aériens Nus Aluminium-Acier & Alliage d'Aluminium-Acier


NFC 34-120 / EN 50182

HT - THT

APPLICATIONS:
Conducteurs de protection contre la foudre des câbles de lignes aériennes de transport de l'énergie électrique HT/THT

TEMPÉRATURES:
Température maximale admissible en permanence : 75°C

CONSTRUCTION:



COUCHE CONDUCTRICE : Fils d'Aluminium dur ou Alliage d'Aluminium (AGS/AlMgSi)

NOYAU PORTEUR : Fils d'acier galvanisé à très haute résistance

Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
info@enicub.dz www.enicub.dz

Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
info@enicub.dz www.enicub.dz

B.P. 131 RP Biskra (07000) Algérie
(033) 53.77.66 (033) 53.79.02

الملحق رقم 05: كوابل مرنة مخصصة لتجهيزات الصناعية

N2XY.Souple, Câble Industriel Souple Isolé au PR

IEC 60502-1

0,6/1kV

APPLICATIONS :
Câbles d'alimentation basse tension à courant fort des équipements et appareils électriques fixes et mobiles où la facilité de manœuvre et de pose sont recherchées à travers la flexibilité intrinsèque des câbles permettant principalement des rayons de courbure réduits.

TEMPÉRATURES :
Température maximale admissible en permanence : 90°C
Température maximale admissible en court-circuit : 250°C

CONSTRUCTION / SECTION
Monopolaire : de 15 à 400mm²
Bipolaire : de 15 à 240mm²
Triolaire : de 15mm² à 240mm²
Quadripolaire égaux : de 15mm² à 400mm²
Quadripolaire avec 1 section réduite : 3x16/10 à 3x300/150mm²
Pentapolaire : de 15 à 95mm²

RAYON DE COURBURE MINIMUM :
1 - Pose définitive : R= 4D
2 - En cours de pose : R=BD

CONSTRUCTION :

CONDUCTEUR : Toron de cuivre, Classe 5

BOURRAGE : Remplissage extrudé en PVC pour les multiconducteurs

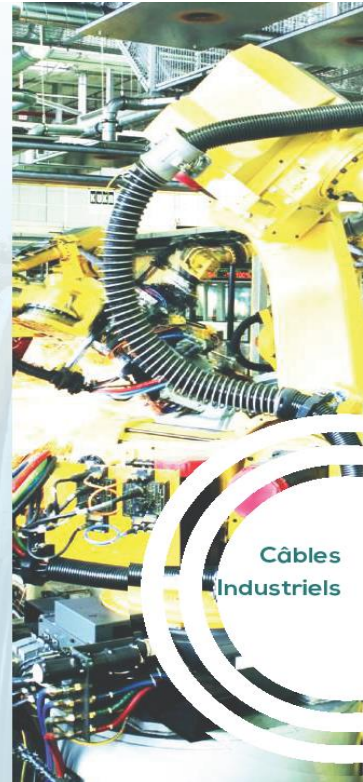
ISOLATION : Polyéthylène Réticulé, PR ou XLPE

GAINE EXTÉRIEURE : PVC Noir
Les produits peuvent être fabriqués à la demande :
- Avec gaine PVC Résistant aux hydrocarbures RH
- Avec gaine PVC Ignifuge / Non propagateur de l'incendie FR
- Avec gaine PVC FR/RH

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
B.P : 131 RP Biskra (07000) Algérie
Info@enicub.dz www.enicub.dz (033) 53.77.66 (033) 53.79.02

enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra



N2XY.Câbles Industriels Semi Rigides/Rigides Isolés au PR

IEC 60502-1 (NFC 32-321)

0,6/1kV

APPLICATIONS :
Câbles destinés aux réseaux basse tension internes et externes et à l'alimentation des domestiques, bâtiments et locaux industriels. Ces câbles servent aussi à l'alimentation des machines industrielles et des équipements fixes ainsi qu'au câblage des courants forts.

TEMPÉRATURES :
Température maximale admissible en permanence : 90°C
Température maximale admissible en court-circuit : 250°C

CONSTRUCTION / SECTION
Monopolaire : de 15 à 630mm²
Bipolaire : de 15 à 150mm²
Triolaire : de 15mm² à 300mm²
Quadripolaire égaux : de 15mm² à 400mm²
Quadripolaire avec 1 section réduite : 3x16/10 à 3x300/150mm²
Pentapolaire : de 15 à 95mm²

RAYON DE COURBURE MINIMUM :
1 - Pose définitive :
• S≤16mm² : R= 4D
• 16mm²≤S≤185mm² : R= 5D
• S≥ 240mm² : R= 6D
• Câbles monoconducteur : R= 4D
• Câbles à 5 conducteurs : R= 6D
2 - En cours de pose : Pour toutes les sections : R= 12D

CONSTRUCTION :

GAINE EXTÉRIEURE : PVC Noir
• Les produits peuvent être fabriqués à la demande :
- Avec gaine PVC Résistant aux hydrocarbures (RH)
- Avec gaine PVC Ignifuge / Non propagateur de l'incendie (FR)
- Avec gaine PVC FR/RH

CONDUCTEUR :
Cuivre massif, classe 1 pour S< 4mm²
Cuivre câblé, classe 2 pour S≥ 4mm²

BOURRAGE : Remplissage extrudé en PVC pour les multiconducteurs

ISOLATION : Polyéthylène Réticulé, PR ou XLPE

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
B.P : 131 RP Biskra (07000) Algérie
Info@enicub.dz www.enicub.dz (033) 53.77.66 (033) 53.79.02

N2XBY/N2XRGY. Câbles Industriels Rigides, Armés, Isolés au PR U1000 RVFV

IEC 60502-1 (NFC 32-322)

0,6/1kV

APPLICATIONS :
Câbles robustes destinés aux réseaux externes basse tension surtout en enterré où une protection mécanique améliorée est exigée. L'armure est en feuillard d'acier galvanisé pour les multiconducteurs et en feuillards d'Aluminium pour les monoconducteurs. Les deux bandes de feuillards sont posées hélicoïdalement avec déjoint et couvre déjoint.

TEMPÉRATURES :
Température maximale admissible en permanence : 90°C
Température maximale admissible en court-circuit : 250°C

CONSTRUCTION / SECTION :
Monopolaire : de 15 à 630mm²
Bipolaire : de 15 à 150mm²
Triolaire : de 15mm² à 300mm²
Quadripolaire égaux : de 15mm² à 400mm²
Quadripolaire avec 1 section réduite : 3x16/10 à 3x300/150mm²
Pentapolaire : de 15 à 95mm²

RAYON DE COURBURE MINIMUM :
1 - Pose définitive :
• Câbles multiconducteurs : R= 10D
• Câbles monoconducteur : R= 6D
2 - En cours de pose :
• Câbles multiconducteurs : R= 18D
• Câbles monoconducteur : R= 12D

CONSTRUCTION :

GAINE EXTÉRIEURE : PVC Noir
• Les produits peuvent être fabriqués à la demande :
- Avec gaine PVC Résistant aux hydrocarbures RH
- Avec gaine PVC Ignifuge / Non propagateur de l'incendie FR
- Avec gaine PVC FR/RH

CONDUCTEUR :
Cuivre massif, classe 1 pour S< 4mm²
Cuivre câblé, classe 2 pour S≥ 4mm²

Armure :
Bandes ou Fils (GSA - GSWA - ATA - AWA)
Acier pour les multi - Aluminium pour les mono

BOURRAGE : Remplissage extrudé en PVC pour les multiconducteurs

ISOLATION : Polyéthylène Réticulé, PR ou XLPE

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

Siège Social: Zone Industrielle de Biskra - Algérie
B.P : 131 RP Biskra (07000) Algérie
Info@enicub.dz www.enicub.dz (033) 53.77.66 (033) 53.79.02

الملحق رقم 06: كوابل مخصصة لألات الصناعية ذات التيار الكهربائي الضعيف



enocab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION
ISO 9001
SGS

**Câbles
de
Commande**



**N2XY. Câbles de Commande Isolés au PR sans
Blindage UI000 R2V**

IEC 60502-1
0.6/1KV

APPLICATIONS :
Câbles utilisés dans le câblage de commande à courant faible des machines et des différents équipements dans les installations techniques et industrielles.

TEMPÉRATURES :
Température maximale admissible en permanence : 90°C
Température maximale admissible en court-circuit : 250°C

CONSTRUCTION / SECTION :
- De 2 à 37 conducteurs assemblés en faisceau de couches concentriques.
- Sections standards : 1.5 et 2.5mm²

RAYON DE COURBURE MINIMUM :
1 - Pose définitive : R= 4D
2 - En cours de pose : R= 8D

CONSTRUCTION :
CONDUCTEUR : Cuivre massif classe 1



ISOLATION : Polyéthylène Réticulé, PR ou XLPE.

BOURRAGE : Remplissage extrudé en PVC pour les multiconducteurs

GAINE EXTÉRIEURE : PVC NOIR.
Les produits peuvent être fabriqués à la demande :
- Avec gaine PVC Résistant aux hydrocarbures (RH)
- Avec gaine PVC Ignifuge / Non propagateur de flamme (FR)
- Avec gaine PVC FR/RH

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

الملحق رقم 07: كوابل ملفوفة مخصصة لتوصيلات عالية الارتفاع



enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATEUR
17 9001
SGS

**Câbles
Torsadés
Aériens**



CR. Câbles de Réseaux Aériens Torsadés

NF C33-209

 0.6/1KV

APPLICATIONS :
Câbles pour les réseaux de la distribution électrique urbaine et pour les branchements des foyers en basse tension.

TEMPERATURES :
Température maximale admissible en permanence : 90°C
Température maximale admissible en court-circuit : 250° C

RAYON DE COURBURE MINIMUM:
1- Pose définitive sur façades ou sur poteaux: $R= 6D$
2- En cours de pose : Pour toutes les sections : $R\geq 18D$
*D est le diamètre du faisceau des câbles assemblés.

CONSTRUCTION :
CONDUCTEUR : Aluminium câblé, classe 2



ISOLATION A SEC : Polyéthylène Réticulé, PR ou XLPE

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

الملحق رقم 08: كوابل نحاسية لتيار الكهربائي المتوسط



enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra



**Câble
Moyenne
Tension
Cuivre**



N2XS(F) Y. Câbles Mono conducteurs en CUIVRE.
Isolation XLPE. Etanchéité facultative
(avec ou sans armure)

IEC 60502-2

 3.6/6 (7.2)KV - 6/10 (12) KV - 8.7/15 (17.5) KV -
12/20 (24) KV - 18/30 (36) KV

APPLICATIONS :
Câbles pour réseaux de distribution et d'alimentation
électrique en moyenne tension.

TEMPERATURES :
Température maximale admissible en permanence : 90°C
Température maximale admissible en court-circuit : 250° C

SECTIONS :

- 3.6/6 (7.2) : du 6 au 300mm²
- 6/10 (12) KV : du 6 au 300mm²
- 8.7/15 (17.5) KV : du 35 au 300mm²
- 12/20 (24) KV : du 35 au 300mm²
- 18/30 (36) KV : du 35 au 300mm²

RAYON DE COURBURE MINIMUM :

- 1- **Pose définitive :**
- Rayon moyen : 13D (12 - 14)
- 2- **En cours de pose :**
- Rayon moyen : 21D (20 - 22)

CONSTRUCTION :



CONDUCTEUR : Cuivre
câblé, classe 2

ISOLATION À SEC :
Polyéthylène Réticulé,
PR ou XLPE

**RUBANNAGE
SEMI-CONDUCTEUR
INTERNE :**
Ruban gonflant
(étanchéité) facultatif

**RUBANNAGE
D'ÉTANCHEITÉ :**
Ruban gonflant, Facultatif

COUCHE SEMI CONDUCTRICE INT. :
Lissage SC extrudé

**COUCHE SEMI
CONDUCTRICE EXT. :**
Pelable

ECRAN MÉTALLIQUE :
Bandes en Cuivre

GAINÉ EXTÉRIEURE :
PVC Noir ou Rouge. Le gainage
peut être sur commande avec
de multiples propriétés :
RH - FR - FR/RH - HFFR -
Antroneurs - Antitermites.

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

الملحق رقم 09: كوابل منزلية



enocab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra



**Câble Haute
Sécurité Sans
Halogènes**



HO7Z1-U (HS). Fils 750V à Ame Massive

NF C 32201-15 / EN 50363-7



450/750V

APPLICATIONS :

Câbles destinés à la filerie et au câblage dans les circuits domestiques de bâtiments, bureaux et autre locaux où la sécurité des personnes et bien est une priorité.

SECTIONS :

De 1,5 à 6mm²

TEMPÉRATURES :

Température maximale admissible en permanence : 70°C
Température maximale admissible en court-circuit : 160°C

RAYON DE COURBURE MINIMUM :

R= 4 x Diamètre du câble

CONSTRUCTION :

CONDUCTEUR : Cuivre massif classe 1

ISOLATION : LSZH/FR (HFFR)

CONDITIONNEMENT :

En couronne plastifiée de 100 mètres.



الملحق 10: كوابل مضادة للحرائق

enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION
ISO 9001
SGS

**CÂBLES
RÉSISTANT
AU FEU**

**Mokawim NHXMH-M. Câbles Rigides 500V
Multiconducteurs**

DIN-VDE 0250
 300/500V

APPLICATIONS :
Câbles multiconducteurs sous gaine légère destinés au câblage dans les circuits à courant faible où l'intégrité des circuits et la sécurité des personnes et bien es une priorité.

TEMPÉRATURES :
Température maximale admissible en court-circuit : 160°C
Température maximale admissible en permanence : 70°C

RAYON DE COURBURE MINIMUM :
1- Pose définitive :
- Câbles à 2,3 et 4 conducteurs : $R= 4 \times \text{Diam du câble}$
- Câble à 5 conducteurs : $R= 6D$
2- En cours de pose :
- Rayon moyen : $21D$ (20 - 22)

CONSTRUCTION :

CONDUCTEUR :
Cuiure Rigide/Semi rigide,
Classe 1 B 2

ISOLATION PRIMAIRE :
Mica

ISOLATION SECONDAIRE :
PR (XLPE)

BOURRAGE :
LSZH/FR (HFFR)

GAINE EXTÉRIEURE :
LSZH/FR (HFFR)

SECTIONS :
1,5 au 35mm²

CONDITIONNEMENT :
Sur touret en bois.

الملحق 11: كوابل مخصصة لعربات السكة الحديدية



enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra

SYSTEM CERTIFICATION
SGS

ATM

**Câbles
Catenaire**



TROLLEY. Fils de Contact aériens pour traction ferroviaires

NORME : EN 50149

APPLICATIONS :

Fils conducteurs en cuivre pur destinés à l'alimentation des locomotives électriques et des tramways par captage du courant par l'utilisation d'un pantographe.

Fabrications Réalisables par ENICAB

Section mm ²	Type*	Profil	Massa 3 Linéique (kg/km)
80	A	Circulaire	690 - 733
100	A B	Circulaire	862 - 916
107	A B	Circulaire	923 - 980
120	A B	Circulaire	1035 - 1099
150	A B	Circulaire	1293 - 1374

*) selon dimensions de la tête d'ancrage du fil

**) Nuances du Cuivre utilisés : Cu-ETP - Cu-OF - Cu-FRHC.

FEEDERS. Conducteurs aériens d'alimentation pour traction LAC

NORME : EN 50182

APPLICATIONS :

Alimentation électrique de la ligne et Retour de traction.

Fabrications Réalisables par ENICAB

Matériaux	Section (mm ²)	Forme	Diamètre (mm)
Almélec	366	Circulaire câblé	24.9
Aluminium dur	366	Circulaire câblé	24.9
Alu/Acier	282.5 240/40	Circulaire câblé	21.8

الملحق 12: كوابل مخصصة لطاقة الشمسية



enicab
Entreprise
des Industries
du Câble de Biskra



**CÂBLES
SOLAIRE**



PRÉSENTATION DU PRODUIT :

Nos câbles **CHEMSSI** sont destinés au câblage électrique à courant continu des installations ou systèmes photovoltaïques.

Ils sont fabriqués conformes aux exigences de la norme européenne **EN 50618** ce qui leur donne l'aptitude et la garantie de fonctionner pour une durée de vie de service minimum de 25 années en installation outdoor dans les conditions climatiques les plus sévères de chaleur et de froid extrêmes, l'exposition directe au soleil...etc.

Nos câbles appartiennent à la famille des **H1Z2Z2-K** applicables pour les différentes tensions de système électrique photovoltaïque à courant continu (DC). L'isolation et le gainage sont faits avec des matériaux spéciaux sans halogènes ayant de grande endurance à tous types d'attaque chimique et spécialement une excellente résistance à l'azone et aux ultra-violets solaires.

Nos principales catégories sont :

1-CHEMSSIA : Câbles monopolaires de Connexion du module au panneau photovoltaïque vers la boîte de connexion au niveau du panneau. Section de 1,5 à 16mm² max.

2-CHEMSSI B : Câbles monopolaires de Raccordement de la boîte de connexion au niveau du panneau vers la boîte de collecte. Section de 16 au 50mm².

3-CHEMSSIC : Câbles monopolaires de Connexion de la boîte de connexion vers l'onduleur. Sections de 50 à 120mm².

La solution «armé» est réalisable pour les câbles enterrables sans protection ou directement dans les sols rocailleux.

Nos câbles CHEMSSI peuvent être aussi fabriqués avec des protections dissuasives contre les attaques souvent ravageuses des rongeurs et des termites que les câbles peuvent venir les côtoyer dans leurs milieux naturels.



قائمة المراجع:

أمين مخفي ، و يوسف بن شني. (09/08 نوفمبر 2010). دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسبية بن بو علي بالشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

عبد الله غانم . (2014). أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث، المجلد 7، العدد 2.

PASCO, B. (2002). *Marketing international*. Dunod.

Porter, M. (1993). *Avantage concurrentiel des Nations*. France: Inter Edition.

أحمد القطامين. (2002). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية . الأردن: دار مجدلاوي للنشر.

إسماعيل السيد السيد. (1999). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

إسماعيل محمد السيد. (1993). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية . مصر: المكتب العربي الحديث.

والعوامل المؤثرة فيها (SWOT) اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مصفوفة . (2015). الخولاني، م. ع. ص. الأردن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

بوازيد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.

حسين رحيم . (2008). إستراتيجية المؤسسة . قسنطينة: دار بهاء للنشر و التوزيع.

حسين يرقي . (2008). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سونطراك. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

جامعة محمد بوضياف المسيلة: إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية سونلغاز رسالة الماجستير . (2009). ختيم , م . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .

خديجة الحاج نعاس، و فضيلة معمر قوادرية . (2010). أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (الصفحات 21-22). جامعة حسبية بن بو علي بالشلف.

رنا أحمد ديب عيتاني. (2003). تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، مذكورة ماجستير. جامعة بيروت العربية لبنان.

دار اليازوري العلمية. الإدارة الدولية (مدخل استراتيجي). (1999). سعد، غ.

طاهر محسن منصور الغالي - وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

عبد الرحمان ادريس جمال الدين محمد المرسي ثابت. (2003). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ومناذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد السلام أبو قحف . (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار المسيرة.

الأردن: دار وائل. الإدارة الإستراتيجية. (2006). عداي، ف.

علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.

علي جزيري خيري . (1994). إدارة الإستراتيجية التطبيق و التقييم. القاهرة: دار النهضة العربية - مصر.

عمار بوشناقف. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر.

عمار بوشناقف. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير. في علوم التسيير بجامعة الجزائر.

عيسى يحيى وآخرون. (2011). *السوق الاستراتيجية*. الجزائر: دار الخلد ونية للنشر والتوزيع.

فلاح حسن الحسيني. (2000). *الإدارة الإستراتيجية*. الأردن: دار وائل للنشر.

فيروز شنين . (2010/2009). محاضرة في إستراتيجية المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

قويدر لويزة وكشيدة حبيبة. (2007). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادر، *الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*. جامعة الشلف.

محمد أحمد عوض. (2001). *الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)*. دار الجامعية.

محمد إسماعيل محروس. (2002). *إقتصاديات الصناعة و التصنيع*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

محمد بوطلاعة. (2008). *دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية -مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير*. أم البواقي: المركز الجامعي العربي بن مهدي.

محمد سمير أحمد. (2009). *الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*. الأردن: دار المسيرة للنشر.

محمد فريد السيد إسماعيل الصحن. (2000). *التسويق*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.

محمود عبد الحميد الصباغ زهير نعيم مرسى. (1999). *الإدارة الإستراتيجية*. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

مريم حيمر . (بلا تاريخ). دور استراتيجتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

منال كباب. (2007). دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية. جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.

نبرورت علال. (2006). *إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية*. كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

نبيل محمد مرسى ، و أحمد عبد السلام سليم . (2007). *الإدارة الإستراتيجية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

نبيل محمد مرسى. (2003). *الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

نبيل مرسى خليل . (1995). *الإدارة الإستراتيجية*. مصر: مؤسسة المعارف للطباعة والنشر.

نبيل مرسى خليل . (1998). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

نبيلة جعيجع، و رابع بوقرة . (2002). *اثر التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور*. *الملتقى الدولي حول المنافسة و التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات*. جامعة المسيلة.

نزار الركابي كاظم . (2004). *الإدارة الاستراتيجية-العولمة و المنافسة*. الاردن: دار وائل للنشر عمان.

نعمة عباس الخفاجي. (2008). *الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات*. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر .

هلالى الوليد. (2009). *الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة* مذكرة ماجستير. جامعة المسيلة.