

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

الموضوع:

الموضوع: دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام ل-وكالتي بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- صيفي وليد

من إعداد الطالب (ة):

- مواقي فطيمة

- خوالد مسعودة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
		رئيسا	بسكرة
		مقرا	بسكرة
		مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الشكر والعرفان

مواقي فطيمة الزهراء

خوالد مسعودة

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك اللهم لك الحمد حتى ترضى، اذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، يقول الحق في كتابه الكريم: ” وقال ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين“ (سورة النمل، اية 19)

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر إلى البنكين الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام -وكالتي بسكرة- لاستقبالهما و إيفائنا بالمعلومات فيما يخص الجانب التطبيقي من هذه المذكرة.

كما نجد لزاما على أن نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى استاذنا الفاضل الأستاذ صيفي وليد لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة ، وعلى الجهد الكبير الذي بذله، إذ أحاطنا بلطفه ورعايته، وتوجيهاته السديدة التي انعكست اثارها جلية على هذه الرسالة، اسأل الله سبحانه أن يبارك فيه، و أن يسدد على طريق الخير خطاه، و أن يحرسه بعينه التي لا تنام، ليظل من سنده العلم وأهله.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادني شرفا قبولهم مناقشة هذه الرسالة، اسأل الله أن ينعم عليهم من فضله، و أن يعلي درجاتهم في الدنيا و الآخرة، و أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي أنار لنا
الدرب وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والإجتهد أتقدم بأسمى عبارات التقدير
والاحترام الذي صدق فيه ما قول العزيز "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب
ارحمهما كما ربياني صغيراً" صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود الى من أمدني بالنصائح التي كانت
لي نور وضياء طريقي، إلى من قدرها الرحمان وجعل الجنة تحت أقدامها إلى من سهرت
لترى ابنائها بالمراتب العليا أمي الغالية.

والى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري، واجتهد
في تربيتي وتوجيهي أبي اطال الله في عمرك.

الى سندي أخوتنا حفظهم الله وأخواتنا رعاهم الله الى ما يحبه ويرضاه، إلى كل من ربطتني
بهم صلة الأخوة والصداقة والى كل زملائي بدون استثناء إلى كل من ساعدني في عملي
والى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه، إلى كل من سيتصفح مذكرتي . كل معاني الشكر
لا تفيكم حقكم.

فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الشكر
III	الإهداء
V	الفهرس
VII	الملخص
أ-د	المقدمة
24-5	الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول المقارنة المرجعية
6	تمهيد
7	المبحث الأول : ماهية المقارنة المرجعية
7	المطلب الأول : مفاهيم حول المقارنة المرجعية و أسبابها و خصائصها
10	المطلب الثاني : نشأة المقارنة المرجعية
11	المطلب الثالث : أنواع المقارنة المرجعية و أهدافها
13	المبحث الثاني : أهمية المقارنة المرجعية و طرقها و خطواتها
13	المطلب الأول : أهمية المقارنة المرجعية
15	المطلب الثاني : طرق المقارنة المرجعية
16	المطلب الثالث : خطوات المقارنة المرجعية
17	المبحث الثالث : أساسيات حول المقارنة المرجعية
17	المطلب الأول : مراحل المقارنة المرجعية

فهرس المحتويات

20	المطلب الثاني : عوامل نجاح و فشل المقارنة المرجعية
21	المطلب الثالث : نماذج و فوائد المقارنة المرجعية
24	خلاصة الفصل
59-25	الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية للمؤسسة
26	تمهيد
27	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
27	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية ومحدداتها و أسس بنائها
32	المطلب الثاني : خصائص وأنواع الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث : أهمية الميزة التنافسية و مقوماتها
36	المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية
37	المطلب الأول : مصادر ومرتكزات وأبعاد الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني : شروط الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث : إستمرارية الميزة التنافسية و إستراتيجيات التنافس
45	المبحث الثالث : تحقيق الريادة من خلال المقارنة المرجعية
45	المطلب الاول : مفهوم الريادة و الريادي
47	المطلب الثاني : صفات الريادة وخصائص الريادي
50	المطلب الثالث : المهارات المطلوبة في الريادة و أنواعها
59	خلاصة الفصل

81-60	الفصل الثالث: المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام ل- وكالتي بسكرة-
61	المبحث الأول: نظرة عامة حول مصرف السلام - وكالة بسكرة-
61	المطلب الأول: نشأة وكالة بسكرة
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة بسكرة
63	المبحث الثاني: بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة بسكرة-
63	المطلب الأول: تأسيس ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة
67	المبحث الثالث: المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي للبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السالم ل- وكالتي بسكرة-
67	المطلب الأول: بنك السالم -وكالة بسكرة-
72	المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة-
77	المطلب الثالث: مزايا تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في البنكين
78	خلاصة الفصل
81-79	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

مكتبة

تعد المقارنة المرجعية Benchmarking أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات، و أصبحت محط اهتمام و عناية من لدن الكتاب و الباحثين و المهتمين في مجال إدارة الأعمال و بدأوا يفكروا في كيفية تطوير المنظمة لمواجهة التحديات التي تواجهها اليوم، حيث أشاروا إلى محدودية الدراسات في هذا المجال سواء ما يتعلق في الجانب النظري أو التطبيقي لها و خصوصا فيما يتعلق منها في تحقيق الأبعاد التنافسية و نظرا لأن التغير في البيئة المحيطة قد أثر بصورة مباشرة على العمليات الإدارية مما أدى إلى البحث عن طرائق تساعد في التعامل مع هذا التغير من حيث التكيف و البقاء و النمو للمستقبل.

Summary:

Benchmarking is one of the modern management topics that has emerged since the beginning of the 1990s, and has become the focus of attention and attention from writers, researchers and interested in business administration and they began to think about how to develop the organization to meet the challenges it faces today, where they pointed out the limited studies in this area, both in terms of the theoretical and applied aspect of it, especially in terms of achieving competitive dimensions and due to the change in the surrounding environment It has directly affected administrative processes, leading to the search for ways to help deal with this change in terms of adaptation, survival and growth for the future.

المقدمة

مقدمة :

يتصف عالم المصرفية اليوم بتميز المطارف بين قوي وضعيف كبير متوسط او صغير ولكن كما هو معلوم فان القوي لا يبقى قويا دائما والضعيف لا يبقى ضعيفا دائما، لهذا تجتهد المصارف القوية للحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من مصادر القوة بينما تتجه المصارف ضعيفة نحو تحسين أداءها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من اجل ضمان بقائها في السوق فالمتغيرات المستمرة والمتلاحقة التي تشهدها البيئة المصرفية اليوم كفيلة باخراج اي مصرف من السوق في حال عدم مركبتها سواء كان كبيرا ام صغيرا، قويا ام ضعيفا.

وان التغيرات المستمرة التي شهدتها الساحة المصرفية حاليا من تطور تكنولوجي كبير اشتدت المنافسة في السوق المصرفية مختلف افرازات ظاهرة العولمة المالية تغير أنواق ورغبات العملاء تزايد وسيرة حدوث الازمات المالية والمصرفية، وغيرها قد أدت الى ظهور اتجاهات جديدة لأهداف المصارف يأتي في مقدمتها تحقيق الرضا العميل الذي اصبح ضمن الرئيسي لتحقيق نمو واستمرار المصارف التجارية لذلك نجد ان المصارف اليوم تسعى بكل امكانياتها وطاقاتها المادية والبشرية نحو تحقيق قيمة العميل، وذلك عبر السعي لتقديم منتجات وخدمات مصرفية ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة واسعار اقل من اسعار المصارف المنافسة، لذلك يحتاج القائمون على ادارة المصارف الى ضمانات تؤكد لهم جودة منتجات لخدماتهم بل يحتاجون الى اكثر من ذلك فهم يبحثون عن التميز التنافسي والابداع في خدمة العملاء لان متطلبات التنافسية اليوم قد تجاوزت مفهوم الجودة وفي سبيل تحقيق ذلك تبنت المصارف عده اساليب ادارية ولعل من احدها ما يسمى باسلوب المقارنة المرجعية الذي اثبت نجاحه في تحسين اداء المصارف وتمكينها من تحقيق مختلف اهدافها واهداف عملائها في ان واحد هذا ما يشكل جوهر هذا الموضوع.

اشكالية الدراسة:

تبعا لما سبق فإن المقارنة المرجعية أصبحت ذو مكانة قوية، فالعالم اليوم يشهد تطورا متسارعا في مختلف المجالات لاسيما في مجال المصرفية، فهو يتجه أكثر فأكثر الى حرية انتقال رؤوس الأموال وبالتالي نحو الحدود السياسية والجغرافية بين الدول.

ومن خلال ماسبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية الأساسية التالية:

ما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية؟

لتوضيح هذ السؤال أكثر قمنا بطرح عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

- مالمقصود بالمقارنة المرجعية؟
- كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية في البنوك؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- المقارنة المرجعية هي طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما واتخاذ كهدف يرقى إليه
- ويقصد بالميزة التنافسية قدرة الشركات على بيع منتجاتها و تقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية ومعرفة القوى التنافسية يساعد الشركة على أن تجد لها مكانا قويا داخل صناعتها أو تجارتها ويقلل من تعرضها للهجوم و الإنتقاد.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المكانة التي تحتلها البنوك حاليا وهذا راجع للآلية المقارنة المرجعية المتبعة من طرفها في ظل الإنفتاح الإقتصادي، حيث تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات الهامة في مجال الأعمال الإدارية ، حيث تم إستخدامها كأداة فعالة تساهم بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء وكذا تحديد عناصر القوة وتعزيزها. كما تتمثل أهمية في مدى تطبيق البنوك للمقارنة المرجعية لتفادي المخاطر والمشاكل وتحسين أدائها .

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تطبيق الأهداف التالية:

- الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا التساؤولات الفرعية والتحقق من الفرضيات المطروحة.
- محاولة إعطاء صورة واضحة عن البنوك وكيفية عملها.

- التعرف على الطرق والآليات المستعملة من طرف البنوك لتحسين ادائها تويادة قوتها ومناستها مع نظيرتها من البنوك.

دوافع إختيار الموضوع:

إن دوافع إختيار هذا الموضوع تعود أساسا إلى أهميته التي تتدرج تحت عدة إعتبرات وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي:

- محاولة الوقوف على مدى تطابق المفاهيم النظرية والتطبيقية.
- توضيح قدرة البنوك في تفعيل آلية المقارنة المرجعية.
- تناسب الموضوع مع تخصصنا.
- الرغبة والميول الشخصي في تناول هذا الموضوع.

منهج الدراسة:

لقد إعتدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي في وصف أساسيات حول المقارنة المرجعية و البنوك والمنهج التاريخي في اللمحة التاريخية في نشأة وتطور البنوك، أما المنهج التحليلي فقد إعتدناه من خلال تحليل تطبيق البنوك الجزائرية للمقارنة المرجعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية بعنوان: المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة: (دراسة حالة مؤسسة - cabam عين مليلة -)، من إعداد الطالبة أسماء غريبي، ومن خلال دراستها فقد تبين أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة فهي تسعى إلى تحقيق النجاح من خلال فهم الاستراتيجيات التسويقية لمنافسيها، فهي لم تطبق المقارنة المرجعية، لكنها فكرت في هذا الأسلوب وتطبيقه قريبا.

الدراسة الثانية:

دراسة أحمد بن موية 2005 وقد حاول فيها الباحث دراسة أحد مواضيع التسويق الاستراتيجي، وهذا بالبحث عن دور وأهمية التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية التسويقية. وقد قسم الموضوع إلى ثلاثة فصول وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في إلى أي مدى يمكن أن يساهم التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية؟ ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمجمع صيدال، هذا الأخير الذي ينتمي إلى قطاع تشتت به درجة المنافسة من وقت لآخر بمحاولته إسقاط ما جاء في الجانب النظري ، والتعرف إلى مدى استخدام التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية التسويقية.

محتوى الدراسة:

حاولنا من بحثنا هذا المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الأمكان، لذلك قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المقارنة المرجعية، وفي الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية للمؤسسة، وفي الفصل الثالث المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام ل-وكالتي بسكرة-

الفصل الأول : مفاهيم

أساسية حول المقارنة

المرجعية

تمهيد :

تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات الهامة في مجال الأعمال الإدارية ، حيث تم إستخدامها كأداة فعالة تساهم بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء وكذا تحديد عناصر القوة وتعزيزها وهذا الأسلوب يسعى دائما إلى تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وتطويره و يمكنها من رؤية مستوياتها الحقيقية وتميزها عن المؤسسات الأخرى ، ونظرا للتغيرات الحاصلة في الأعمال التجارية أصبح تلجأ معظم المؤسسات الإقتصادية إلى الإعتماد على هذه الطريقة الحديثة لأنها تساعدهم على تحسين أدائهم وقيادتهم نحو تحقيق أهدافهم فضلا عن ضمان إستمراريتهم ونموهم وتطورهم السريع .

المبحث الأول : ماهية المقارنة المرجعية

هناك إهتمام متزايد بمحتويات و تطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و زيادة الإستحواذ على حصة سوقية أكبر ، لذلك معظم الدراسات تركز على أهمية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسات الحديثة بهدف الإستفادة منها وما وصلت إليه المؤسسات العالمية الرائدة ، ولذلك سنتناول في هذا المبحث توضيح ماهية المقارنة المرجعية

المطلب الاول : مفاهيم حول المقارنة المرجعية و أسبابها و خصائصها

أولاً : تعريف المقارنة المرجعية

هناك الكثير من المفاهيم والتعريف المختلفة التي تشرح مفهوم المقارنة المرجعية ومن أبرز هذه التعاريف نجد مايلي :

- **تعريف المقارنة المرجعية لغويا :** هي طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما وإتخاذه كهدف يرقى إليه .
- **تعريف المقارنة المرجعية إصطلاحا :** عرف المقارنة المرجعية على أنها أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحا والتي تعمل في نفس المجال (بن ساعد، طامة، و شهيدي، 2021، صفحة 96)

وقد وردت تعاريف أخرى حول المقارنة المرجعية و المتمثلة في :

- المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات من حيث الخصائص والجودة في المنظمة مع المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون المتميزون أو المنافس الذي يقف في المقدمة في هذه المنتجات والخدمات
- وتعرف أيضا على أنها أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في تطوير الأعمال في المنظمات بشكل عام وفي الجودة بشكل خاص (الطائي، 2008، صفحة 449)
- وهي عملية مستمرة لقياس الأنشطة و المنتجات و الخدمات في ضوء المستويات الأفضل للأداء و التي يمكن أن توجد داخل المنظمة أو خارجها وتدعم الميزة التنافسية للمنظمة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها من خلال مقارنتها مع أداء أفضل المنظمات العاملة في الصناعة (زيد أحمد، 2020، صفحة 128)

- وهي عملية مقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أخرى بنفس مجال العمل وهذه تساعد المنظمة على إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها حيث تبين للإدارة العليا موقع المنظمة من المنظمات المماثلة أو المنافسة ذات الأداء المتميز (المحياوي، 2006، صفحة 260)

- هي عملية منهجية مستمرة لقياس عمليات مؤسسة ما ومقارنتها بالمؤسسات القيادية في نفس المجال لإكتساب الأفكار و تطوير الأداء (سول، 1431هـ، صفحة 13)

- يرى David T. Keans (1982) أن المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة ومنهجية لتقييم المنتجات ن خدمات والطرق بالنسبة للمنافس الأكثر جدية أو تلك المؤسسات الرائدة في الأسواق حيث :

- عملية مستمرة : المقارنة المرجعية هي تساؤل مستمر للجهد الواجب بذله للتحسين المتواصل
- عملية منهجية : نهج منظم ومهيكل ضمن خطوات ووسائل محددة لتبني أفضل النشاطات
- عملية تقييم : مقارنة وقياس الفوارق في الأداء و معرفة أسبابها ومن تقدم تدوين التقدم الملحوظ
- المنتجات والخدمات والطرق : كونها عملية تشمل جميع جوانب المؤسسة ، الخدمات و المنتجات المساهمة في إشباع حاجات المستهلك وطرق و أساليب التصنيع و التسويق و حتى أمظمة و طرق الإدارة
- المنافسين و المؤسسات الرائدة في الصناعة : أي أنها مقارنة لا تشمل المنافس المباشر فقط بل حتى أولئك الناجحين في الأداء خارج نطاق الصناعة الواحدة (بن داود و الشيكور، 2017، الصفحات 130 - 131)
- تعريف القياس المقارن لغة : هو طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما و إتخاذه كهدف يرقى إليه و قد إشتق مصطلح القياس المقارن من علم المساحة الذي إستخدمه المساحون منذ مئات السنين
- تعريف القياس المقارن إصطلاحا : عرف Weiss القياس المقارن على أنه أسلوب تحسين الأداء و الممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء و ممارسات أكثر المؤسسات نجاحا والتي تعمل في نفس المجال (شهيدي و بشوندة، 2014، صفحة 74)

ثانيا : أسباب المقارنة المرجعية (زرزار، 2014، الصفحات 129 - 130)

الجدول رقم (1) : أسباب المقارنة المرجعية (زرزار، 2014، صفحة 130)

وجه المقارنة	بدون مقارنة مرجعية	مع مقارنة مرجعية
المدخل التنافسي	تركيز داخلي ، تغير بطيء ، إلتزام منخفض	تركيز خارجي على المنافسة ، قبول الأفكار الجديدة ، حماس و إلتزام عاليين
تكييف	لا توجد إختراعات	أفكار جيدة ، توسع أفقي داخل المؤسسات
الممارسات الأفضل	قصيرة النظر ، محددات مفروضة ذاتيا	صناعات أخرى ، إمكانيات معجلة
معرفة متطلبات الزبون	إستنادا إلى التاريخ أو البديهية ، عدم الإهتمام بالإتجاهات الحديثة	إستنادا إلى حقائق السوق بحث متواصل عن الإتجاهات الهامة
تأسيس أهداف و غايات واضحة	إستجابة لمعايير تاريخية ، إستهداف البقاء في الصناعة	بهدف الوصول إلى تحسين كبير إستهداف قيادة الصناعة
تحسين الإنتاجية	لقبول بالوضع الراهن تقبل يجب تقبل للمبادرات الجديدة	الإتجاه نحو التحسين المستمر عدم التقبل الرجوع إلى نجاح سابق

ثالثا : خصائص المقارنة المرجعية (سول، 1431هـ، صفحة 14)

- وضع معايير مرتفعة : تتعلم مؤسستك من المقارنة المرجعية رفع مستوى توقعاتك فبدلا من الإقتصار على النمو الطبيعي تتعلم المؤسسات التي تضع المرجعيات كيفية تعديل وجهات نظرها حيث تقوم بوضع الأهداف بطريقة إستباقية في مقابل الأفضل وليس بطريقة ردة الفعل في مقابل المعايير الداخلية وبهذه الطريقة تضخ المقارنة المرجعية في مؤسستك تفكيرا مستقبليا متفائلا يقارن أداءك بالأفضل في الفئة أو بالأعلى في المجال بدلال من ترك العمل يسير كالمعتاد

- **صقل مهمتك** : لتحقيق المقارنة الفعالة بين أداء مؤسستك و أداء المؤسسات الأخرى ، لا بد أن يكون لديك فهما متعمقا لما تقوم به مؤسستك (العمليات) ، و ما تريده أنه تحقيقه (النتائج) و تساعد عملية المقارنة المرجعية المؤسسة على التركيز على ما هو مهم بينما تحسن من أدائها

- **جمع المزيد من الأموال** : تجهز لك المقارنة المرجعية الأساس إذ تمكنك من التنافس على التمويل اعتمادا على فعالية مؤسستك وليس فقط على معارفك فلا بد من الإعتماد على إتصالات مجلس الإدارة ومعارف أعضائه وسمعتهم داخل المجتمع الصغير يمكن لمؤسستك الآن منح الممولين داعيا أكثر جاذبية لدعم قضيتك ، أنك الأفضل في القيام بما تقوم به و يمكنك إثبات ذلك

المطلب الثاني : نشأة المقارنة المرجعية (بوريش و تربش، 2021، الصفحات 107 - 108)

تعتبر اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي ، عندما ركز اليابانيون جهودهم لجمع المعلومات والأفكار وتقليد الشركات الأمريكية و إعتمدت عليها في إبداع منتجاتها ومبتكراتها في بداية السبعينات ، وكان هذا قبل ظهور مصطلح المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال ، وهي تنطوي على مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف الإستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المؤسسة في طريقة أداء الأعمال وتطلق في الأصل من المصطلح الياباني دانتوتسو والذي يعني الأفضل " the best of the best" وانتقلت تطبيقات هذا إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعتبر شركات رانك إكزوريكس Rank Xerox، وهي الشركة العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كواحد من أدوات تحسين الجودة وذلك سنة 1975 ، وقد تبلورة كتسمية وكأسلوب علمي في أواخر عقد السبعينات فقد كانت فروع الشركات اليابانية في أمريكا تنتج ماكينات تصوير الوثائق ذات جودة عالمية وتبيعها بسعر أدنى من تكاليف إنتاج مثيلاتها في الولايات المتحدة منذ ذلك الحين بدأت تلك الشركات تنظر بشكل مباشر في طرق وممارسات وعمليات منافسيهم لإقتباس أفكار للتحسين وأن تتفوق عليها فقامت شركة أكزيروكس بعمل مقارنة المرجعية مع هذه الشركات لمعرفة مواطن الضعف عندها ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها

أما الشركات الأوروبية فقد أدركت في وقت متأخر فائدة المقارنة المرجعية ، حيث طبقتها بطريقة المؤسسة وإعتدتها كأساس للتحسينات المستمرة منذ مطلع التسعينات فالمقارنة المرجعية تمنح الشركة الفرصة لإكتشاف الفجوات في الأداء عند إجراء المقارنة مع شركات أخرى رائد في نفس المجال ، وتستطيع الشركة معرفة كيفية تحقيق الشركات الرائدة الأداء الجيد في مجال معين من أجل تحسين الأداء في عملياتها .

المطلب الثالث : أنواع المقارنة المرجعية و أهدافها

أولا : أنواع المقارنة المرجعية

إن الحصول على أفضل الممارسات تكون من داخل القطاع أو من خارجه ولذلك يجب أن نضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط الوحدة مع قاعدة بيانات من وحدات أخرى للتعلم من أساليبها وتنقسم المقارنة المرجعية إلى نوعين رئيسيين هما :

- **المقارنة المرجعية الداخلية :** هي نقطة بداية للعديد من الوحدات الإقتصادية ، المقارنات الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس الوحدات الإقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل و أقل كلفة ، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع أو مصانع فيتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع (دباس العبادي، الطائي، و حجيم، 2012، صفحة 378)

كما تتضمن إعتقاد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة وإعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس الوحدة ، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في الوحدة والتي لها عدة فروع أو أقسام . (بوريش و تربش، 2021، صفحة 108)

- **المقارنة المرجعية الخارجية :** وتتضمن إجراء المقارنة مع وحدات أخرى رائدة في نفس المجال عمل الوحدة أو مجال آخر وتشمل :

✓ **المقارنة المرجعية التنافسية :** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية في الأداء إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات التكنولوجيا الأفراد الجودة التسعير وبقية المجالات الأخرى .

✓ **المقارنة المرجعية الوظيفية :** وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفية معينة (التسويق ، إدارة الموارد البشرية إلخ) أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثلتها في الوحدات الأخرى وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة إستقبال المرضى في المستشفيات مع إستقبال الزبائن في الفنادق .

كما تبحث المقارنة المرجعية الخارجية عن أفضل الممارسات خارج المؤسسة ، بحيث يمكن أن تكون تنافسية ، أين يتم مقارنة منتجات خدمات وعمليات المؤسسة مع المنافسين ، وظيفية تدرس وظائف مماثلة

في المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة بشكل مباشر في نفس القطاع ، شاملة تبحث عن الممارسات الجديدة والمبتكرة عبر قطاعات متعددة للكشف عن أفضل الأفضل .

ويتمثل جوهر المقارنة المرجعية في تركيز النظر إلى خارج للتعلم من الآخر ، حيث تتم مقارنة ممارسات و أداء المؤسسة مع المنافسين أو غير المنافسين و المهم أن تشمل المقارنة الأشياء المتشابهة بعضها ببعض لكن هذه العملية يمكن أن يشوبها العديد من المعوقات ، أبرزها ضرورة التحديد الدقيق للعمليات والممارسات الخاصة بالمؤسسة ذاتها و الطرف المقارن معه وعندئذ فقط تكون المقارنة الصحيحة ممكنة وتحديد فرص التحسين يكون متاحا ، كما يجب أخذ الحيطة في إختيار المؤسسات التي ستجرى معها المقارنة بمراعاة تشابه أو تماثل مجموعة من الأبعاد على غرار الثقافية ، السياسية ، والديمقراطية إلخ . (طويجيني و بوفالطة، 2020، الصفحات 384 - 385)

ثانيا : أهداف المقارنة المرجعية :

تهدف المقارنة المرجعية إلى تحقيق مايلي : (شكرولي البياتي، 2019، صفحة 572)

- ✓ تعتبر المقارنة المرجعية أحد المداخل لوضع معايير الأداء الواقعية لإهتمامها بالقدرة على الحكم على مدى جودة القيام بالعمليات .
- ✓ تحفيز الإبداع وتقدم الحوافز التي تمكن العمليات من الفهم الأفضل لكيفية قيامها بخدمة زبائنها
- ✓ تساعد على دعم فكرة المساهمة المباشرة العمليات في القدرات التنافسية للمنظمة
- ✓ تهتم بالبحث عن وإيجاد أفكار وتطبيقات جديدة والتي يمكن تبنيها من قبل المنظمة بالمقارنة المرجعية لاتعود إلى قدرة المنظمة من خلالها على وضع معايير الأداء للتكيف المنظمة معها وعلى سبيل المثال يمكن للمصرف أن يقارن نفسه مع سوبر ماركت ليتعرف على كيفية معالجة مشكلة تذبذب الطلب مثلا
- ✓ تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي و الجماعي (زرزار، 2014، صفحة 129)
- ✓ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد
- ✓ تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل
- ✓ تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة

✓ إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية

كما تتحقق المقارنة المرجعية من خلال النقاط التالية : (الطائي و قdade، 2008، صفحة 221)

* تحديد متطلبات العملاء

* وضع أهداف أكثر فعالية

* وضع مقياس حقيقي للإنتاجية

* جعل المنظمة أكثر تنافسية

* تحديد الممارسات الأفضل في الصناعة

* تسريع التغيير الإستباقي (الإبداعي وليس رد الفعل إتجاه ما يحدث)

* تشجيع المشاركة والتعاون (التشارك بالمعلومات وبناء العلاقة مع المنظمات الأخرى المحلية ، والدولية والعالمية) وعلى أساس المصالح المشتركة

المبحث الثاني : أهمية المقارنة المرجعية وطرقها وخطواتها

للمقارنة المرجعية داخل المؤسسات الإقتصادية مجموعة من الأهداف المسطرة تسعى إلى تحقيقها لما لها من أهمية بالغة من خلال مجموعة من الطرق المختلفة التي تتبع جملة من الخطوات الدقيقة والتي سنتناولها فيما يلي :

المطلب الأول : أهمية المقارنة المرجعية

تبرز أهمية المقارنة المرجعية فيما يلي : (بن ساعد، ظامة، و شهيدي، 2021، صفحة 96)

- **ترشيد النفقات** : يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة ، حيث تلجأ المؤسسة إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل .
- **إتاحة فرصة التعلم المستمر** : عن طريق نقل المعارف و إكتساب الخبرات من المنظمات بهدف تغيير نظم و أهداف و أساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة.

- إتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء
- تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية
- تغيير ثقافة المؤسسة بحيث تصبح موجهة لحل مشاكل الأداء والتركيز على تحقيق أهداف الممارسات الأفضل في تقديم الخدمات التركيز على الأولويات
- التحسين و البحث عن التميز من خلال ملاحظة أحسن الأساليب (بلحسن، 2015، صفحة 330)
- إيجاد الأفكار و المصادر للتحسين من الخارج
- البدء بعملية التعلم الفعال داخل المنظمة
- تكوين فهم جيد للعمليات
- إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية فعالة
- إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء
- فهم و مقابلة حاجات طالبي الخدمة
- توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات الوقت ضمن إستراتيجيات العمل ، ونظرا لأهميتها الكبيرة تم وضع مقارنة للمقارنة المرجعية قبل وبعد داخل المؤسسات الإقتصادية : (زرزار، 2014، الصفحات 128-129)

الجدول رقم (2) : مقارنة قبل وبعد المقارنة المرجعية (زروخي و سكر، 2011، صفحة 129)

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
تطبيق أفكار جديدة	لا يوجد إبداع
خيارات متعددة	حل واحد للمشكل
تركيزات خارجية	تركيزات داخلية
أهداف تستند إلى الأداء الأفضل	أهداف تستند إلى التاريخ

مستوى فهم عال للسوق	مستوى فهم منخفض للسوق
أولويات الزبون	أولويات داخلية
تحسينات سباق	تحسينات مستجيبة
تركيز على الفرص	تركيز على المشاكل
سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	السيطرة الفردية
الإتجاه صوب القيمة الأفضل	الإتجاه نحو المقاومة الأقل
نحتاج لأن نكون الأفضل	نحن جيدون
إدارة بواسطة الحقائق	إدارة بواسطة الخبرة
قاعدة صناعية	تابعون صناعيا

المطلب الثاني: طرق المقارنة المرجعية

لا يوجد طريقة محددة لعملية المقارنة المرجعية ، حيث إن هناك سبع طرق يمكن إتباعها في هذه العملية هي : (موفق لطفي و مقدم، 2021، الصفحات 60 - 61)

- ✓ الطريقة العامة في قياس المستوى : وهي طريقة بسيطة تعتمد على آراء الناس والمجالات المتخصصة
- ✓ واحد إلى واحد : وهي الطريقة الأكثر شيوعا ، حيث تتعرف الشركة الأولى على طرق تستخدمها الشركة الثانية ، ويحددون نقاط القوة والضعف ويضعون التوصيات في النهاية
- ✓ الطريقة الإستعراضية : فريق من كل شركة يحددون نقاط القوة والضعف ويضعون التوصيات في النهاية
- ✓ المقارنة بإستخدام قواعد البيانات : أحد المشاركين يستخدم قاعدة البيانات الشركة الأخرى لمقارنتها مع مستوى أداء شركته وهي من الطرق العملية لكن الصعبة حيث يصعب الوصول إلى قواعد البيانات الشركات الأخرى
- ✓ الطريقة التجريبية : وهي تجريب أو إختبار منتجات وخدمات من شركات مختلفة ومقارنتها مع منتجات الشركة

✓ **طريقة المسح** : وتعتمد على طرف ثالث يكون عبارة عن منظمة تستعرض آراء العملاء وتتوصل إلى نقاط الضعف والقوة

✓ **نماذج التميز** : وتعتمد على أسس مرجعية حيث تقيم الشركة من قبل منظمة مستقلة عن طريق نماذج تميز مختلفة

المطلب الثالث : خطوات المقارنة المرجعية

للمقارنة المرجعية مجموعة من خطوات والمتمثلة في :

- ✓ فهم العمليات التي تتم في المنطقة بالتفصيل
- ✓ تحليل العمليات التي تتم في المؤسسات الأخرى
- ✓ مقارنة أداء العمليات في المؤسسة مع تلك التي في المؤسسات الأخرى
- ✓ معرفة أين بالضبط تقع الفروقات و الاختلافات
- ✓ مراقبة الأداء الإجراء التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات وقياس الفوائد
- ✓ تشخيص الفجوات في الأداء (أداء المؤسسة و أداء المؤسسات الأخرى الأفضل) (يحة، عيسى، و لعلاوي، 2010)

✓ إيجاد الشركة الأفضل لإجراء مقارنة الأداء للمهام والوظائف (سويدان و العبادي، 2010، صفحة 119)

- تحديد أي الوظائف أو المهمات التي يجب وضع المعايير لها (مقارنتها مع غيرها)
- قياس أداء الشركة الأفضل وكذلك أداء الشركة نفسها
- تحديد عوامل الأداء الحرج والمهم للقياس
- جمع المعلومات على العمليات التي تؤديها أفضل الشركات من خلال إجراء الدراسات المسحية ، زيارات المواقع ، أو الإستعانة بالإستشاريين
- تحليل المعلومات و تحديد العمليات والطرق التي تتبعها أفضل الشركات والتي من الممكن أن تتجح الشركة في حالة تقليدها و إستخدامها

- متابعة ومراقبة النتائج
- تكوين فريق عمل لأداء المهمة و يراعي تمثيل فريق العمل الأعضاء من أكثر من دائرة أو قسم لأجل إعطاء الفريق فعالية أكبر (زيدان، صفحة 251)
- إختيار موضوع المقارنة المرجعية كقيمة المبيعات أو معدل العائد على الإستثمار أو التدريب أو المسؤولية الإجتماعية أو العمليات أو تكاليف قوة العمل

كما أن المقارنة المرجعية تتم وفق التحليل المقارن و ذلك حسب الخطوات التالية : (جميل و زيد الخير، 2014، صفحة 84)

- إختيار موضوع المقارنة
- تحديد شركاء المقارنة
- جمع وتنظيم المعطيات
- تحديد الفجوة التنافسية
- تحديد الأهداف الجديدة لرجم الفجوة
- نشر نتائج المقارنة
- إعداد مخطط العمل
- القيام بتجسيد الأعمال

المبحث الثالث: أساسيات حول المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تستخدم لإجراء عمليات التطوير التحسين المستمر في المنظمات ذات التوجهات المختلفة ، من خلال قياس المنظمة لأدائها و مقارنته بأداء المؤسسات الرائدة في نفس القطاع لمعرفة كيف حققوا ذلك النجاح و متابعته ، حيث أننا سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على أهم مراحل وعوامل فشل ونجاح المقارنة المرجعية ونماذجها وكذا فوائدها

المطلب الأول : مراحل المقارنة المرجعية

هناك خمس مراحل للمقارنة المرجعية يتم نكها فيما يلي : (يحة، عيسى، و لعلاوي، 2010، صفحة

✓ **تحديد وفهم العمليات** : هي المرحلة التحضيرية للقيام بالمقارنة المرجعية، فهناك من يرى بأن هذه المرحلة تتطلب القيام بمراجعة وظائف المؤسسة ككل وهناك من يحرصها في المجال الذي ترى المؤسسة أنه منشأ لمشاكلها الحالية ، كما أن نقطة البداية للمقارنة المرجعية تبدأ من المستهلك بإعتباره المعني الذي سوف يستفيد من مخرجات العمليات محل القياس وذلك لمعرفة ماهي النواحي التي نحتاج إلى تحسينها

✓ **تحديد المؤسسات محل المقارنة** : تتمحور المقارنة حول :

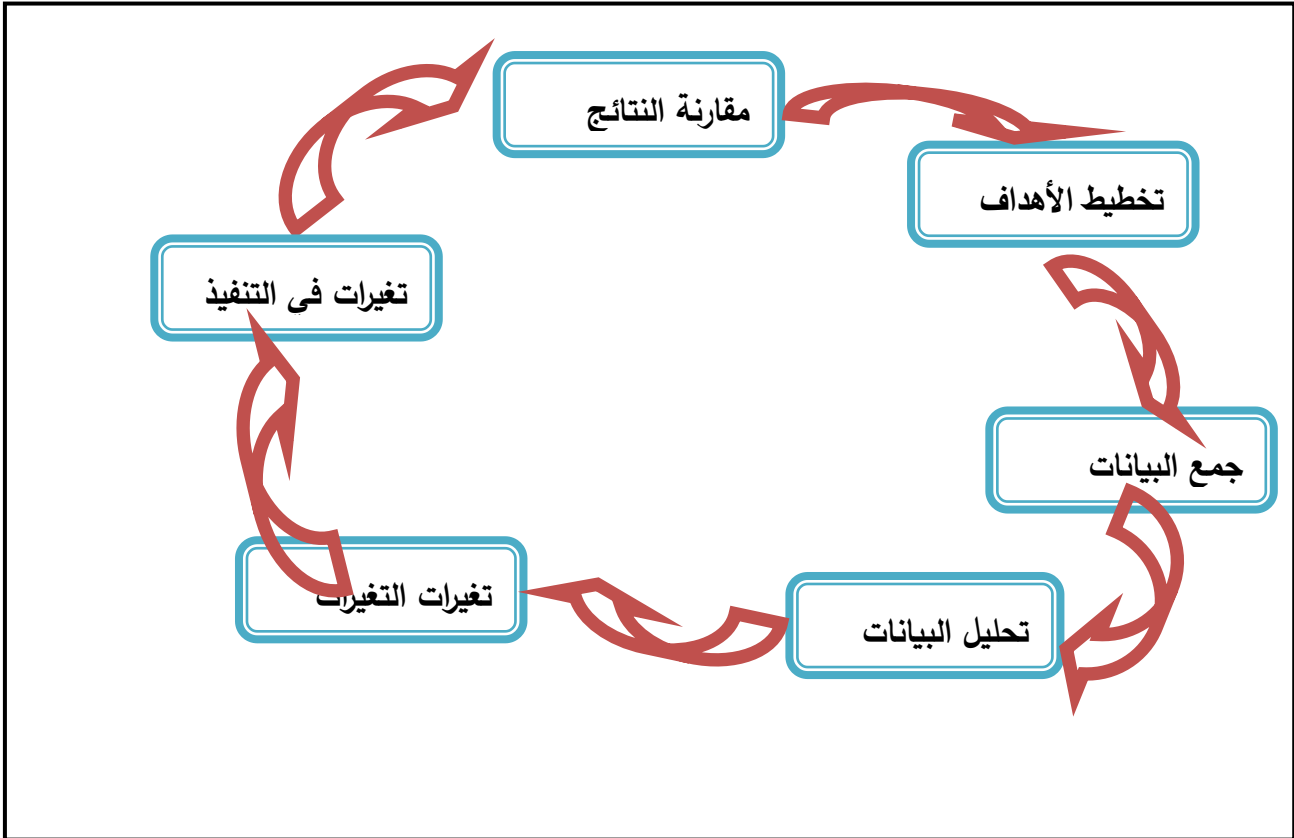
- الإستراتيجيات ، وظائف المؤسسة ، المنتجات والخدمات وتكون العمليات المختارة محل مقارنة تخضع لمعايير يحدده فريق العمل الذي سوف يقوم بالمقارنة وعلى سبيل المثال من المعايير المعتمدة لدى شركة XEZOX: الوقت المقدر لإكمال الدراسة ، المعرفة الحالية للعمليات ، توفر الشريك الذي تتم معه المقارنة ، الأهمية والعلاقة مع رسالة المؤسسة .

✓ **تجميع المعلومات** : يتوقف نجاح القياس المقارن على هذه المرحلة ومدى تجميع المعلومات الصحيحة ، كما أن المهم في هذه المرحلة هو تحديد المطلوب جمعه بالضبط وقد تكون حول طرق التوزيع أو تقديم المنتجات الجديدة أو كيفية إدارة المبيعات ، ومن مصادر المتاحة أمام فريق العمل المكلف بالمقارنة المرجعية عدة مصادر

✓ **تحليل المعلومات وتحديد الفجوات** : بعد جمع المعلومات يقوم فريق العمل المكلف بذلك بتحليلها وتحديد الجوانب اللازمة تحسينها لكي تسهل عملية المقارنة ، تحليل المعلومات يتم على أساس كمي لكي نستطيع تحديد الانحرافات بين المؤسسة والشريك محل القياس وذلك من خلال إستعمال الأساليب الإحصائية بعد تحديد الانحرافات الموجودة

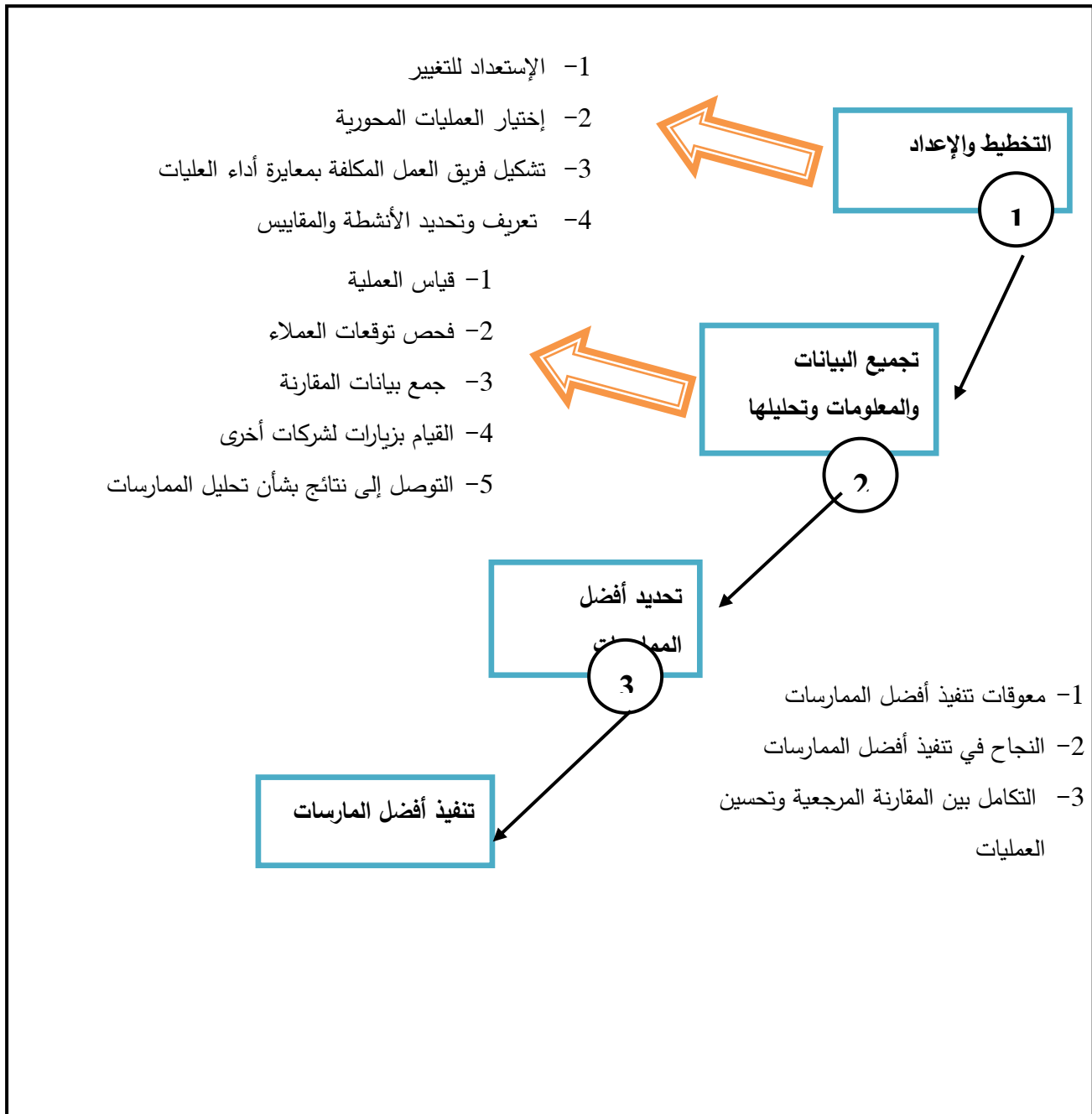
✓ **التنفيذ** : يجب على المؤسسة تحسيس كامل موظفيها بأهمية الأهداف الناتجة من المقارنة ، وأهمية تطبيقها للتحسين ، لأن تحقيق ذلك يتطلب تغيرات غير عادية تتطلب المشاركة وتكاتف الجهود مستخدمى الشركة ولكي يكون هناك تنفيذ جيد وجب تعيين مسؤول لمتابعة ما يجب تغييره ، وتقييم ذلك دوريا للوقوف على التحسينات الناتجة عن التغيير ونسبة إنجاز الأهداف المسطرة .

فيما يلي المخطط يوضح مراحل المقارنة المرجعية : (بوريش و تربش، 2021، صفحة 108)



إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من المراحل التي تتم مع أفضل الممارسات ، حيث أنه هناك إختلاف حول هذه المراحل بين الكثير من المنظمات عند القيام بعملية المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات حسب المقارنة والهدف منها ، حيث أن الشكل التالي يوضح هذه المراحل: (بن خديجة و ناصر، 2017، صفحة

(363



المطلب الثاني : عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية

لنجاح أو فشل المقارنة المرجعية داخل أي مؤسسة إقتصادية يجب توفر العوامل التالية :

أولا : عوامل نجاح المقارنة المرجعية :

من أهم عوامل نجاح القياس المقارن مايلي : (CAMP، 1992، الصفحات 42 - 44)

- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية برنامج المقارنة المرجعية والنتائج الممكن الوصول إليها من خلاله
 - المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة
 - الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء، وإقتسام المعرفة مع الآخرين
 - الرغبة والإرادة القوية في التغيير والتكيف تبعاً للنتائج المتوصل إليها من قبل المقارنة المرجعية
 - منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة
 - وضع أهداف دقيقة وقابلة للتنفيذ
 - إعداد وترتيب فرق العمل وإختيارهم
 - تخصيص الموارد اللازمة
- ثانياً : عوامل فشل المقارنة المرجعية :**

من بين عوامل التي تؤدي إلى فشل المقارنة المرجعية مايلي :

- الحجم الكبير للمعلومات أو عدم دقة هذه الأخيرة ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية)
 - نقص الإطارات المتخصصة في تحليل فروقات الأداء وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق المقارنة المرجعية
 - عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها
 - المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا
 - عدم توفر التقنيات المطلوبة
 - عدم الإنطلاق من إحتياجات العملاء وتفضيلاتهم
 - تدني مستوى الخبرة والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق
- المطلب الثالث : نماذج و فوائد المقارنة المرجعية**
- أولاً : نماذج المقارنة المرجعية**

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية، المراحل الواجب إتباعها لتطبيق النموذج و الإستفادة منه في المؤسسة ونذكر أهم هذه النماذج نظرا لتعددتها و هو نموذج Robert Camp : حيث يحدد (وهو مدير التوزيع في شركة Xerox بالإستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في شركة Xerox) خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح ، وهذه الخطوات هي :

الخطوة 1: التخطيط : يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة ، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها ، وعلى ضوء ذلك يتم إختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة ، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة

الخطوة 2: التحليل : وذلك بهدف الفهم الكامل و المعمق للعمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة ، ثم تحديد حجم ونوع و أسباب الفجوة الموجودة في المنظمة ، وماهي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة و أخيرا إستقراء مستويات الأداء المستقبلية

الخطوة 3 : التكامل : ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير ، و العمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين و تحديد الأدوار و الموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء أفضل

الخطوة 4: التنفيذ : ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال الخطوات السابقة إلى أعمال و إجراءات ، أهمها تعديل وتطوير و تطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك وبالصيغة التي تتلائم مع بيئة المنظمة و مراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق

الخطوة 5: النضوج : ويتحقق هذا حينما تتصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل

ثانيا : فوائد المقارنة المرجعية (بوهزة، 2005، الصفحات 05 - 06)

- قلة التكلفة و الجهد المبذول مقارنة بالمقارنات مع الشركات من خارج المؤسسة
- الحصول على المعلومات عن معوقات جهود التحسينات المستمرة
- دقة وصحة هذه المعلومات و البيانات
- يعطي صورة واضحة عن المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسة

-
- تنشيط عملية الإتصال البيئية بين مختلف الأقسام والشعب داخل المؤسسة
 - سهولة تعميم الممارسات الجيدة في بعض الوحدات على باقي الوحدات
 - يكون قاعدة أو أساس لعمليات المقارنة المرجعية الخارجية في مرحلة لاحقة
 - تفيد في خلق إلتزام على مستوى المؤسسة لعملية المقارنة المرجعية ، وجعلها جزءا من ثقافة المؤسسة

ملخص الفصل

تعتبر المقارنة المرجعية من الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات والمؤسسات الإقتصادية على الفهم الصحيح للإستراتيجيات خاصة منها إستراتيجية الريادة التي تجعل المؤسسة تحافظ على بيئتها الداخلية والخارجية وتحسين أداء في جميع العمليات و الأنشطة خاصة في مجال التنافس مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع من خلال إكتساب القدرة والمهارات الفعالة من أجل البقاء والتطور ويتم ذلك بقيام المؤسسة بمقارنة نفسها مع المؤسسات الأخرى ومحاولة تصحيح نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة وكذا التماشي مع التغيرات الحاصلة و كل ذلك الغرض منه إكتساب المهارات من أجل مواجهة المنافسين وتحقيق التقدم المستمر .

الفصل الثاني : مفاهيم

أساسية حول الميزة

التنافسية للمؤسسة

تمهيد :

تعتبر الميزة التنافسية من أهم العوامل التي تجبر المؤسسة على إعادة النظر في قدراتها، وكذلك تطوير الاستراتيجيات التي تسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل هذه المتغيرات. وكل ذلك يتطلب الإهتمام بالبيئة المؤسسة الإقتصادية، حيث إنها العامل الرئيسي الذي يدفعها إلى تحسين أدائها باستمرار ، مما يمكّنها من احتلال موقع في السوق والتفوق في الأداء على منافسيها ، وبالتالي أصبح من الضروري للمنظمة أن تفهم العلاقات المختلفة التي تربطها ببيئتها وذلك لاكتساب الميزة تنافسية . من أجل توضيح ذلك ، تم تناول مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومحدداتها أسس بناء الميزة التنافسية..... إلخ

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إقتصادية إلى تقديم الأفضل من خدمات والسلع للمستفيديها وكذا جعل لها مكانة بارزة في السوق ، ففتتج هذه الأخيرة أساليب وطرق فعالة من أجل تقديم الأفضل ومن بين هذه الأساليب نجد ما يعرف بالميزة التنافسية و التي سوف نتطرق لتوضيح أهم مفاهيمها من خلال مطالب هذا المبحث

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية ومحدداتها و أسس بنائها

أولا : تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق لتعريف الميزة التنافسية ستطرق لتعريف التنافسية فيما يلي :

- **التنافسية :** ويقصد بها قدرة الشركات على بيع منتجاتها و تقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية ومعرفة القوى التنافسية يساعد الشركة على أن تجد لها مكانا قويا داخل صناعتها أو تجارتها ويقلل من تعرضها للهجوم و الإنتقاد (المبييضين، 2009، صفحة 39)

- الجهود والإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الإبتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها و يمكن وصف المنافسة إنطلاقا من ثلاث عوامل أساسية هي : السعر ، النوعية ، الوظيفة وتعرف هذه المنظومة بثلاثية الإستمرار أو البقاء (عبد الهادي، 2018، الصفحات 34 - 35)

وتعرف الميزة التنافسية حسب ما نقله يوسف مدين عن " بورتر " حيث عرفها على أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا (عثمان آدم، 2018، صفحة 67)

وتعرف أيضا أنها ما تختص به مؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي . (كافي، 2013، صفحة 235).

ثانيا : محددات الميزة التنافسية

يمكن تحقيق المزايا التنافسية من خلال إيجاد الوضع المتقدم للمؤسسة في الأسواق ، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التفوق في نتائج الأداء على مستوى الصناعة ، نتيجة المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من حيث توظيف الموارد الإستراتيجية و القدرات التنافسية ، والإهتمام بإعادة الإستثمار في دعم الوضع التنافسي للحفاظ على إستمرارية هذا الوضع في الأجل الطويل مما يعني أن تحقيق المزايا التنافسية هي عملة مستمرة في الأجل الطويل بحيث تتحدد الميزة التنافسية من خلال ما يلي :

1- **حجم الميزة التنافسية** : يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا سعت المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل ، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة أيضا (عبد الأول منشي، 2019، صفحة 85)

1-1- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الإستعداد البشري ، المادي و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر ، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن

1-2- **مرحلة التبني** : وتعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار ، بإعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها ، وتكون الوفورات هنا أقصى مايمكن

1-3- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة ، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة إنخفاض في الوفورات

1-4- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما ، عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد (بورنان و بوخلخال، 2011، صفحة 08)

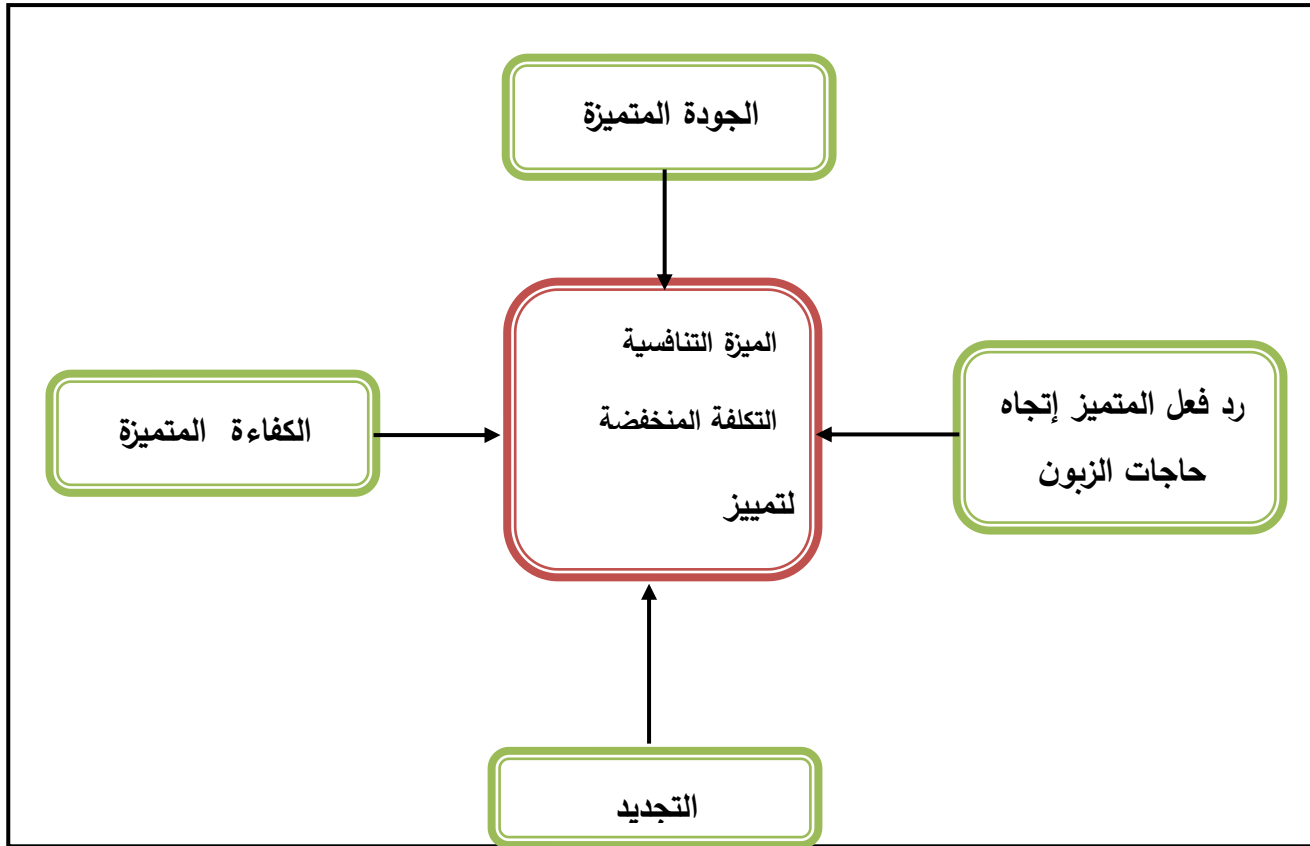
2- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف**: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية

واحدة ، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، و من هنا تتحقق الإقتصاديات المستدامة و خاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية و يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له (عبد الأول منشي، 2019، صفحة 85)

ثالثا : أسس بناء الميزة التنافسية

تتخصر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب شارلز و جاريت في أربعة عوامل: (بودحوش، 2007 - 2008، الصفحات 26 - 27 - 28).

و الشكل الموالي يوضح هذه العناصر :



1- الكفاءة : يرى شارلز و جاريت : بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محدد، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات

المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أو بالتالي تقل تكاليف الإنتاج ، أي تكاليف المؤسسة تتميز بالإنخفاض إذا ماكانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، ولعل أهم مكونات الك

2- فاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل) ، وهذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف

3- **التجديد** : يمكن تعريفه على أنه الشيء الجديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو

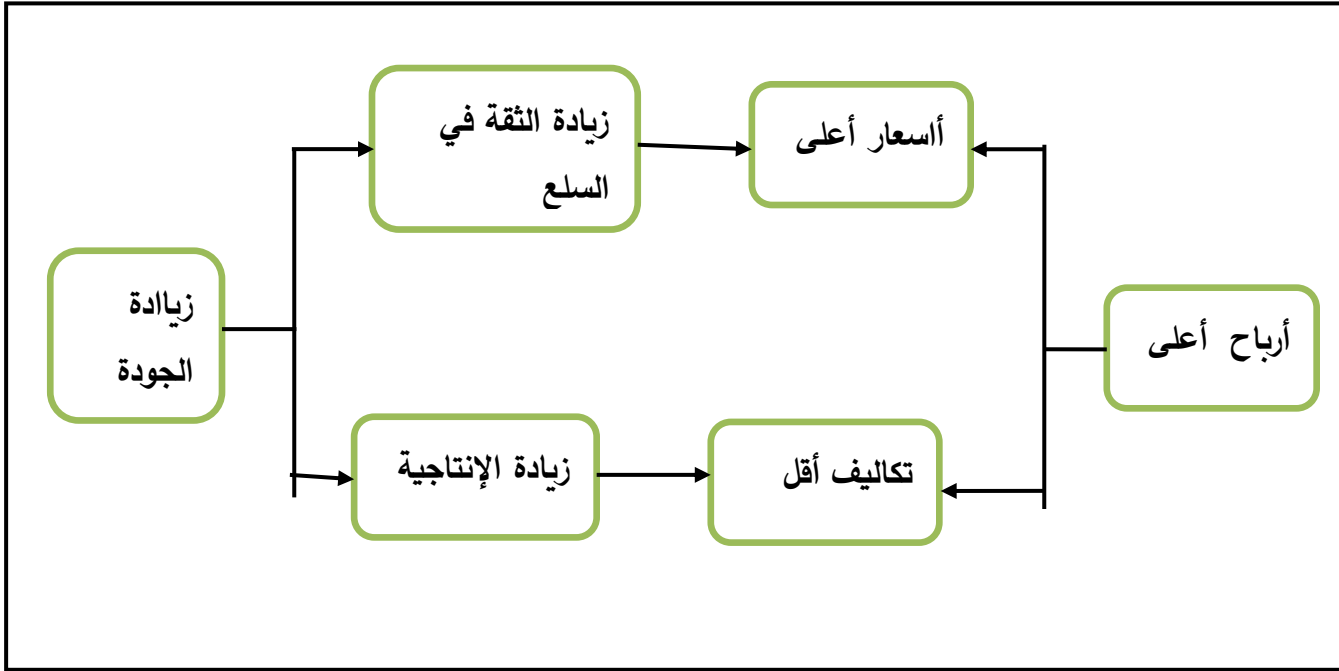
المنتجات ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات أو عمليات الإنتاج و نظم الإدارة و الهياكل التنظيمية و الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة ويمكن إعتبار التجديد انه العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الإستجابة بشكل أفضل لإحتياجات العميل ، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيدا في السوق ، وعندما يحين الوقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه

4- **الجودة** : ويقصد بها الإنتاج الأفضل و الخدمة الأحسن بما يتطابق و التوقعات و عليه فإن الجودة

هي مجموعة من الخصائص و المظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص و المظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة و الدفينة ، فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها و الثقة بها للوفاء بإحتياجات ورغبات الزبون ، ويعتبر تأثير الجودة للعالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن:

✓ توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين ، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها

✓ الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية و تكاليف منخفضة للوحدة ، إذ أنه يؤدي إستغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة ، أما إختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل ، وتكاليف أقل للوحدة و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



المصدر : (بودحوش، 2007 - 2008، صفحة 28)

- 5- الإستجابة لحاجات العميل : يتحقق هذا العامل بشكل متفوق ، لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع إحتياجات عملائها ، وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية
- إن كل من عنصر الجودة والتجديد والكفاءة العالية تحقيقها يعتبر كجانب تكاملي لتحقيق الإستجابة لحاجات العميل إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية ألا وهو وقت الإستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها و إن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل ، ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا .

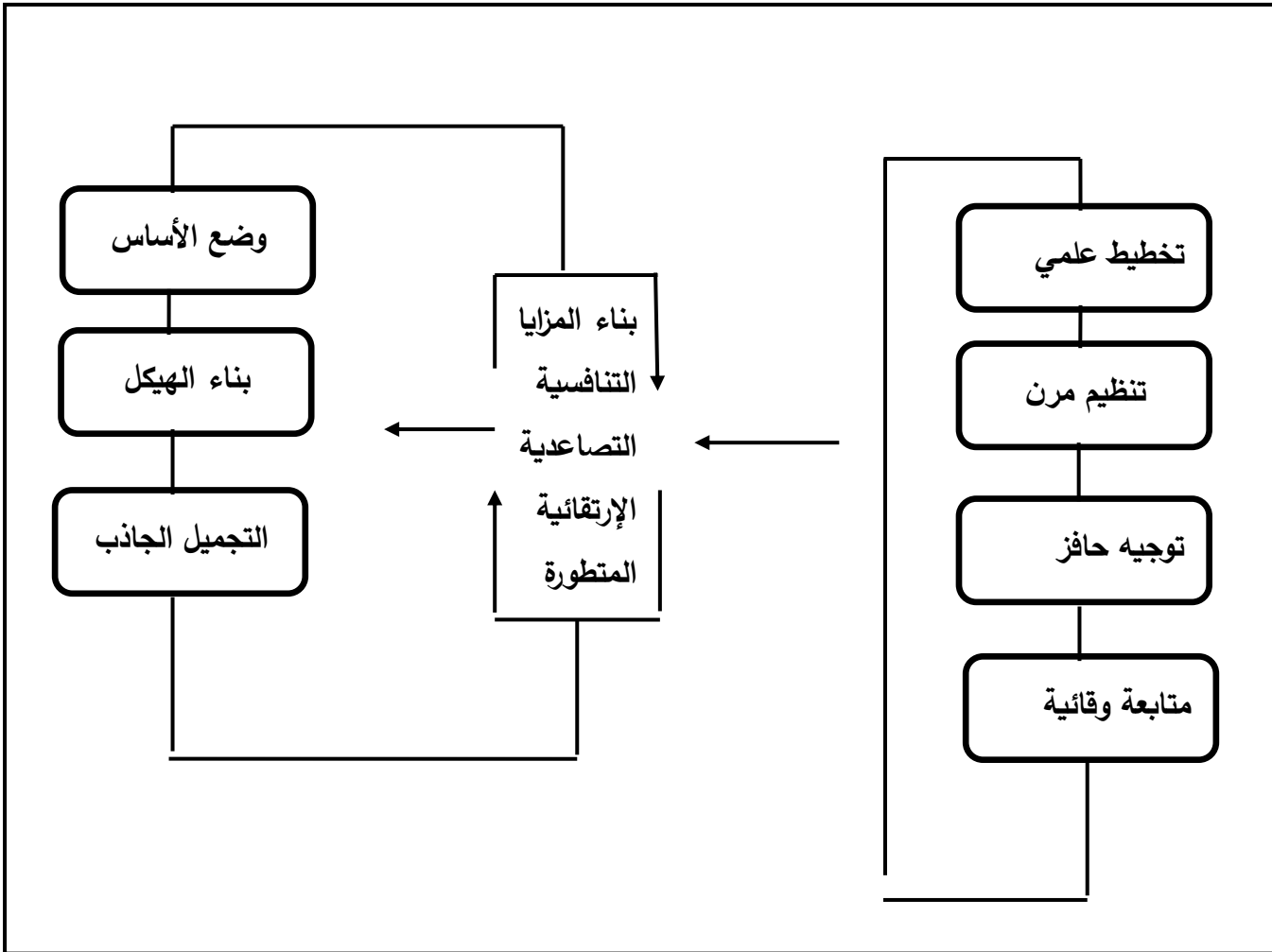
المطلب الثاني : خصائص وأنواع الميزة التنافسية

أولا : خصائص الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية المتمثلة فيما يلي : (الخضيري، 2004، الصفحات 29 - 30)

- 1- الإبتكار لما هو غير مألوف و يتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين
- 2- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين
- 3- التطوير لما هو قائم والإرتقاء به ليصبح أفضل و أجود و أقل سعرا و أكثر إتاحة
- 4- الخلق لأسواق أفضل و أرقى و أكبر ربحية و أكثر إستيعابا للمنتجات

الشكل رقم (5) : بناء المزايا التنافسية التصاعدية



المصدر: (الخضيرى، 2004، صفحة 30)

- 5- أنها نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى و تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية عليهم
- 6- هي ليست حكرا على مؤسسة ما و إنما يمكن لأي مؤسسة تحقق المواصفات المطلوبة أن تمتلك ميزة تنافسية خاصة بها
- 7- أنها طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين ، وبالتالي فهي تتسم بالتفرد وتعطي المؤسسة قيمة مضافة
- 8- أنها عادة ماتشتق من رغبات وحاجات المستفيدين من المؤسسة وبالتالي فهي مبنية على فهم إحتياجات مجتمع المستفيدين
- 9- أنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها
- 10- أنها تقدم دعما عاما هاما يساهم في نجاح الأعمال وذلك لأنها تتصف بالديمومة و الإستمرارية وذلك مع إتصافها أيضا بالمرونة المطلوبة لإدخال تعديلات لمواكبة التغيرات دائما (حسنين أحمد، 2019)
- 11- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة
- 12- تنعكس كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما
- 13- يجب أن تؤثر في العملاء و إدراكهم لأفضلية ما تقدمه المنظمة وتحفزهم على الشراء منها (بلوشة، 2015-2016، صفحة 34)

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الأنواع والمتمثلة فيما يلي :

1- **التميز عن باقي المنافسين** : وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من وجهة نظر المستهلك ، بما فيها الجودة ، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع و الضمانات المقدمة ، لذا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي :

أ- **النوعية** : وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة

ب- **التسليم** : يعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير

ت- **المرونة** : وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة و غيرها والقدرة على الإستجابة لها

ث- **الإبتكارية** : وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد ويمكن أن ينتج عن الإبتكار إستجابة أسرع للفرص و التهديدات و لأسس الميزة التنافسية وهذا ما يحدث عندما تستطيع المنظمة إستغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزات التنافسية (زروخي و سكر، 2011، الصفحات 14 - 15)

هناك من يرى أن للميزة التنافسية ثلاث أنواع متمثلة فيما يلي :

1- **ميزة التكلفة الأقل**: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تسويق، تصميم، تصنيع و إنتاج سلع بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، بغية تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ لها فرص البيع بأسعار تنافسية معقولة.

2- **ميزة اختصار الوقت**: هي تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختصار المدة لصالح المستهلك وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.
- تخفيض زمن تغير العمليات الإنتاجية أو التحويل (مرورة التصنيع).
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف الإنتاج والتخزين.

- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

3- **ميزة تميز المنتج:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة وبنوعية بوجهة نظر المستهلك بما فيها الجودة وخدمات ما بعد البيع، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسة الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي تمكنها من الزيادة في الحصة السوقية وذلك من خلال استغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية والسياسات السعرية الترويجية. (دروش، 2016، الصفحات 40-41)

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية و مقوماتها

أولاً : أهمية الميزة التنافسية

تأتي أهمية الميزة التنافسية للمنشأة وسعيها لتطويرها والمحافظة عليها من رغبة المنشأة في ضمان بقائها وإستمرارها والذي يتوقف على إمتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها أو إنهاؤها بسهولة من قبل المنافسين وتكمن أهميتها فيما يلي :

- أ- خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولأهم وتدعم وتحسن صورة المنشأة في أذهانهم
- ب- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس
- ت- تحقيق حصة سوقية للمنشأة وكذا ربحية عالية للبقاء و الإستثمار في السوق (بن عطاف، 2013-2014، صفحة 86)

- ث- تعظيم أكبر قدر من الإستفادة من الميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته
- ج- تعمل التنافسية على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و إستخدامها ، و تشجيع الإبداع و الإبتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها و الإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع الإنتاج و رفع مستوى الأداء
- ح- من خلال توفير البيئة التنافسية تؤمن وسيلة فعالة لضمان الكفاءة ، تعزيز النمو وتحسين مستويات المعيشة

خ- مساعدة المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق أحسن توقع والتطوير بدلا من الإكتفاء بالبقاء (أبو عيش، 2021، صفحة 62)

ثانيا : مقومات الميزة التنافسية (سالم و آخرون، 2021، صفحة 200)

هناك مقومات يجب على المؤسسات أن تركز عليها لتحقيق الميزة التنافسية وأهم تلك المقومات ما يلي :

- **التكلفة** : هي من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم المؤسسات في عصرنا الحاضر نظرا لقدرة أي مؤسسة التحكم في ظل وجود التكنولوجيا ووسائل التصنيع الحديثة ، على عكس السعر الذي بات التحكم فيه من الأمور الصعبة لأن تحديده أصبح يركز على العوامل الخارجة منها كيف يبيع المنافسين
- **الوقت** : يعتبر الوقت أساسيا في جميع مجالات سلسلة القيمة ، حيث تعمل المؤسسات على تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتجات ، أو الخدمات للسوق ، من خلال حذف الأزمنة التي لا تضيف قيمة ، و الأزمنة التي لا تشكل قيمة للعملاء
- **الجودة** : للجودة نفس الأولوية و متساوية مع التكلفة و الوقت فهي إحدى المكونات التي تسهم في القيمة ، ويقصد بها دمج جميع الوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات
- **الإبتكار** : كانت القدرة على الإبتكار دائما أحد العوامل التي ساهمت في نجاح المؤسسة و يمكن تعريف الإبتكار على أنه عملية توفير قيمة مضافة ودرجة من الإبداع للمؤسسة و الموردين و العملاء و تطوير إجراءات و حلول و منتجات و خدمات جديدة وطرق جديدة للتسويق وقد زاد الإهتمام بالإبتكار نتيجة قصر دورة حياة المنتجات ، حيث تبنت الكثير من المؤسسات الحالية الإبتكار كميزة تنافسية

المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية

إن توفر أي مؤسسة إقتصادية على سبل تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفر مجموعة من العناصر الفعالة من أجل السير نحو ميزة فعالة ومن أهم هذه الأساسيات نجد مايلي :

المطلب الأول : مصادر ومرتكزات وأبعاد الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تناول أهم مصادر ومرتكزات وأبعاد الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

أولاً : مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية :

وتتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي : (العتوم، 2009، صفحة 45)

➤ **المصادر الداخلية :** وهي التي ترتبط بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة و المواد الأولية ، قنوات التوزيع و الموجودات وغيرها و كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز ، مردودات البحث والتطوير و الإبداع و المعرفة

➤ **المصادر الخارجية :** وهي كثيرة و متعددة و تتشكل من خلال تغيرات البئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتسنفيد منها ، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية ، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها

➤ يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة التنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين

ثانياً : أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أربعة أبعاد والمتمثلة في :

1- **نطاق القطاع السوقي :** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة و العملاء الذين تقوم

بخدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع جزء معي من السوق أو خدمة كل السوق

2- **النطاق الرأسي :** يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية و ذلك

بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في التغيير في مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة إنتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي

3- **النطاق الجغرافي** : يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة ، وبتالي تتنافس فيها ، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوع واحد من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد ، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم

4- **نطاق الصناعة** : ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات ، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة فقد يؤدي إستخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى إمتلاك ميزة تنافسية (حجاج، 2007، صفحة 22)

وهناك من وضع أبعاد أخرى للميزة التنافسية : (الفيومي، 2010، الصفحات 36 - 37)

1- **السعر** : وهو القيمة النقدية المدفوعة مقابل إمتلاك المنتج و التي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع ويركزون الإقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر ، فهم يرون إن السعر ماهو إلا القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبرا عنها بصورة نقدية ويربطون بين القيمة و المنفعة فالمنفعة تنتج القيمة وتقاس من خلال السعر

2- **المنتجات / الخدمات الجديدة** : حيث إن تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية التسويق وذلك رغبة من المنظمة في الإستمرار في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة تؤدي إلى إشباع رغبات العملاء

3- **تحسين الجودة** : وهي مجموعة من الميزة والخصائص بالمنتج أو الخدمة تساهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن . السعر والأمان و التوفير ، و الإعتمادية ومما تجدر الإشارة إليه إن المنظمات لا تستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد بل تختار جانب تعتقد إنها قادرة على تقديم شيء مميز من خلاله مختلف عما يقدمه المنافسون

4- **السرعة في تقديم الخدمة** : حيث قامت بعض المنظمات بتطوير عملياتها بسرعة للإستجابة لطلبات الزبائن ، ويعد زمن تقديم الخدمة عامل هام يحدد مستوى جودة الخدمة ، وما يرتبط بها من تكاليف إذ يمكن

للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة و التعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة

5- الحصة السوقية : يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين و الخاسرين ، حيث يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة أما السوق فيقصد به جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم ولديهم المقدرة و الرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم

5- (نعمون، 2017 - 2018، صفحة 22)

المطلب الثاني : شروط الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الشروط تؤدي إلى توليد الميزة التنافسية أهمها : (طالب، 2012، صفحة 142)

- التعليم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تيسير مصادر التعلم و الحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالإنفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية و تقبل الفشل
- منهجية تحويل التعلم إلى ميزة
- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار .

المطلب الثالث : إستمرارية الميزة التنافسية و إستراتيجيات التنافس

أولا : إستمرارية الميزة التنافسية

من أجل ضمان استمرارية الميزة التنافسية وبقائها لأطول فترة ممكنة يتوجب ما يلي : (بلقاسم و أسماعيل، 2015-2016، الصفحات 73-74-75)

أ - **الإبداع التكنولوجي** : يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة ، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج، ومن ثمة آفاق التطور و النمو في مستقبل أكثر تعقيد ، والذي يتم عن طريق البحث و التطوير وهما المغذيان الرئيسيان للإبداع التكنولوجي، لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك ، ما لم يفض إلى نتائج إيجابية ، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين هما :

- تعود على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريته .

- تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة .

فالإبداع التكنولوجي يصبح في هذه الحال ذلك الجمع بين :

- ما هو ممكن تكنولوجيا .

- وما هو ممكن اجتماعيا و اقتصاديا .

ب - **الإبداع التنظيمي** : يتعلق الأمر بإدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير ، أو تعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة ، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق ، الكيفيات والمعارف المكتسبة ، حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة و الأفراد أكثر إيجابية ، وذات مرد ودية.

ج - **الإبداع التسويقي** : المقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجيات الزبائن و إشباع رغباتهم ، بل يتعداه -في بعض الأحيان - إلى توليد الحاجة و الرغبة لدى الزبائن، حيث أن:

- **الزبون محور العملية التسويقية** : يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث توجه نحوه الجهود ، قصد جعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة ، ومحاولة الحصول أيضا على زبائن جدد باستمرار

- **التموقع و التجزئة** : يتعلق الأمر هنا بالتعرف على تموقع المنتجات و المزيج التسويقي للمؤسسة ، مقارنة بالمنافسين في السوق ، و كذا تجسيد هذا التموقع، تحديد الانحرافات و تصحيحها و ، إيصال الميزة التنافسية للزبائن هذا من جهة، ومن جهة أخرى للتجزئة هدف إستراتيجي ، و المتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مردودية ، باعتبار أن المؤسسة ستقوم بتخصيص موارد خاصة للعرض المقدم في هذا الجزء ، وبالتالي يجب أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن ، حتى يمكن اهتلاك الاستثمارات ، فالجزء الذي خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته .

- **التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة** : يلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة و بثها داخل المؤسسة ، باعتبار أنه في اتصال دائم بالسوق ، و بخاصة بالزبائن الذين يبديون إما إعجابهم ، أو استيائهم لمنتجات أو خدمات المؤسسة ، و بالتالي إنشاء قاعدة معطيات تسويقية ، يتم تحليلها و استغلالها في تصميم المنتجات الجديدة ، أو تعديل المنتجات الموجودة ، سوق في هذه الحال يمثل دور الوسيط بين تطلعات ، احتياجات و رغبات الزبائن ، و وظائف المؤسسة ، وبخاصة منها وظيفة البحث و التطوير و هنا تأتي ضرورة توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة و التسويق ، قصد محاولة إحداث تكامل بينهما بشكل تدريجي و منظم ، وكذا رفع الحواجز المعرقة لهذا التكامل ، و تصويب جهود كل الأطراف نحو إنجاح هذا الأخير

ثانيا : إستراتيجيات التنافس (قلاوي و وليد، 2021، الصفحات 490 - 494)

تعريف إستراتيجيات التنافس : تعرف على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على التنافس والهدف النهائي لكل إستراتيجية تنافسية هو إستعمال أو تغيير قواعد المنافسة بما يتماشى ومصالح المؤسسة من جهة والتحكم فيها أكثر من غيرها من المنافسين من جهة أخرى

• أنواع إستراتيجيات التنافس :

تم وضع هذه الاستراتيجيات من طرف الاقتصادي "porter" "بورثر" بغرض تحقيق أداء أفضل واكتساب مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة التفوق على منافسيها

وتشمل: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز .

- **استراتيجية قيادة التكلفة**: يقصد باستراتيجية قيادة التكلفة "تحقيق القيادة الشاملة للتكلفة ضمن الصناعة عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي إلى تخفيض جوهري في الكلف الكلية لأية صناعة، مركزة على

كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين" (الركابي، 2004، ص. 161). فاستراتيجية قيادة التكاليف ترمي لإنتاج متطلبات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون وبأقل تكلفة ممكنة. وتتمثل متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة في مجموعة محددات موضحة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3): متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة

الكفاءات و الموارد الأساسية	كيفية التنظيم
- تدعيم الاستثمار والحصول على موارد مالية	- مراقبة صارمة للتكاليف
- كفاءات تقنية على مستوى السيورة.	- القيام بإعداد تقارير باستمرار وبكل التفاصيل
-مراقبة كثيفة لليد العاملة.	- تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة.
- تصور منتجات موجهة لجعل الإنتاج أكثر	- الاعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق
سهولة.	الأهداف الكمية بشكل أساسي.

المصدر : (قلادي و وليد، 2021، الصفحات 490 - 491)

- استراتيجية التمييز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون. ومن خلال هذا التمايز يمكن للمؤسسة فرض السعر الذي تريده وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلاماتها التجارية. وتتمثل متطلبات هذه الاستراتيجية في بعض المحددات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(4): متطلبات استراتيجية التميز

المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
- قدرات تسويقية عالية.	- تنسيق قوى بين وظائف البحوث والتطوير و
- هندسة المنتجات.	تطوير المنتجات والتسويق.
- الاتجاه نحو الإبداع.	- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.
- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية.	- رواتب ومزايا جديدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
- السمعة الجيدة في مجال الجودة.	
- الريادة في التكنولوجيا.	
- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من	
المهارات في صناعة أخرى.	

المصدر : (قلاوي و وليد، 2021، صفحة 491)

- استراتيجية التركيز: من الصعب إيجاد مستهلكين لهم نفس الخصائص، فلا بد على المؤسسة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع. فيجب على المؤسسة التركيز في قطاع معين، وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأنجح ويمكن إبراز متطلبات استراتيجية التركيز من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (5): متطلبات استراتيجية التركيز

المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة	- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة
إلى الهدف الاستراتيجي المحدد	إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر : (قلاوي و وليد، 2021، صفحة 492)

استراتيجيات تنافسية أخرى: من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة نذكر استراتيجية الرائد، استراتيجية المتحدي، استراتيجية التابع واستراتيجية المتخصص

أ. استراتيجية الرائد: نجد في كل سوق مؤسسة رائدة ومبادرة بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ويكون لها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع.

ب- استراتيجية المتحدي: أي مؤسسة في السوق تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة، تكون في وضعية تحدي فتحاول رفع حصتها السوقية، من خلال استعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد أو المنافسين في نفس مستواها أو مهاجمة أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف جداً.

ت. استراتيجية التابع: بعض المؤسسات التي تكون في حالة "تحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، بل تعمل على الحفاظ على وضعيتها في السوق باحتفاظها بمستهلكيها وولائهم لها، وعليها متابعة حركة السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

ث- استراتيجية المتخصص: هناك بعض المؤسسات تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها نحوه من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق.

المبحث الثالث : تحقيق الريادة من خلال المقارنة المرجعية

ريادة الأعمال هي إحدى الموضوعات الرئيسية الهامة حيث أن المشاريع الريادية الفعالة تساهم في تحقيق النسبة الاقتصادية. ويلاحظ أن عصر المعلومات قد أدى إلى تحدث تغييرات مثيرة في بيئة العمل ، وقد أدت المشاركة والتكنولوجيا إلى تسارع وتيرة تنافسية بين المؤسسات التي تعمل بطريقة مبتكرة لنشر المعلومات من أجل إنتاج المنتجات وتقديم خدمات جديدة للعملاء ، وعصر المعلومات محفز لعودة أنماط العمل التقليدية الناجحة ونتيجة لذلك أصبح الإبداع هو العامل الأساسي في فصل المؤسسات الرائدة عن المؤسسات الأقل ريادة . ولكي تحقق هذه المؤسسات الريادة وتحقق أفضل النتائج

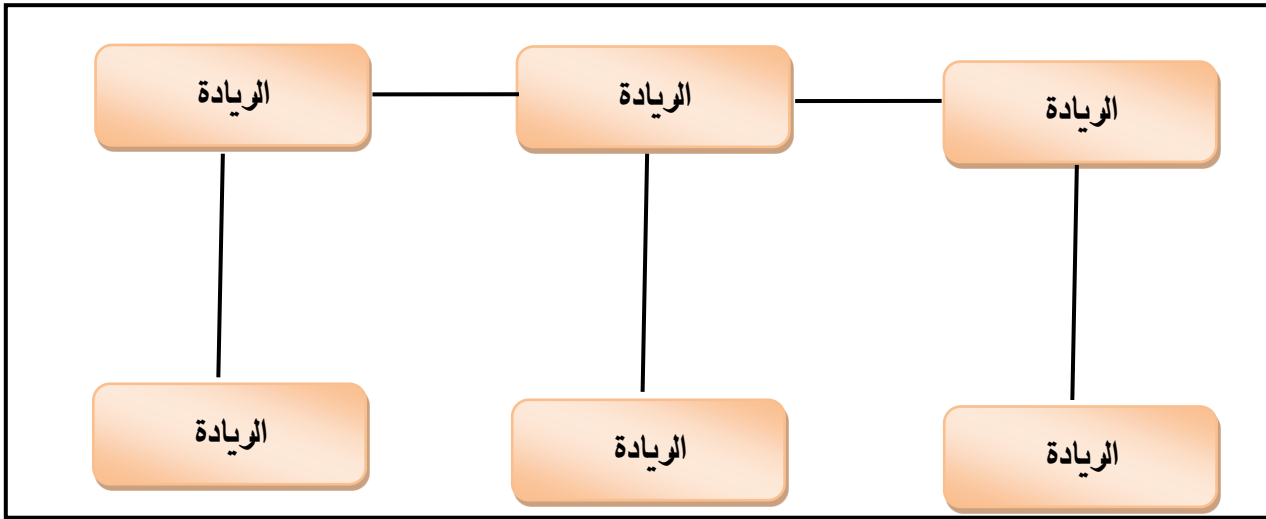
المطلب الاول : مفهوم الريادة و الريادي

أولاً : أولاً: مفهوم الريادة

عرفت الريادة على أنها "هي مصطلح ذو معاني مختلفة، فعاليا ما يشير إلى سياق البداية أو الانطلاقة.و أصحاب المؤسسات الرائدة هم الأشخاص الذين يسبقون في بداية إنشاء أعمال تجارية جديدة في بيئات غير مؤكدة (غامضة)". (صكوشي و مجدل، 2019، صفحة 43).

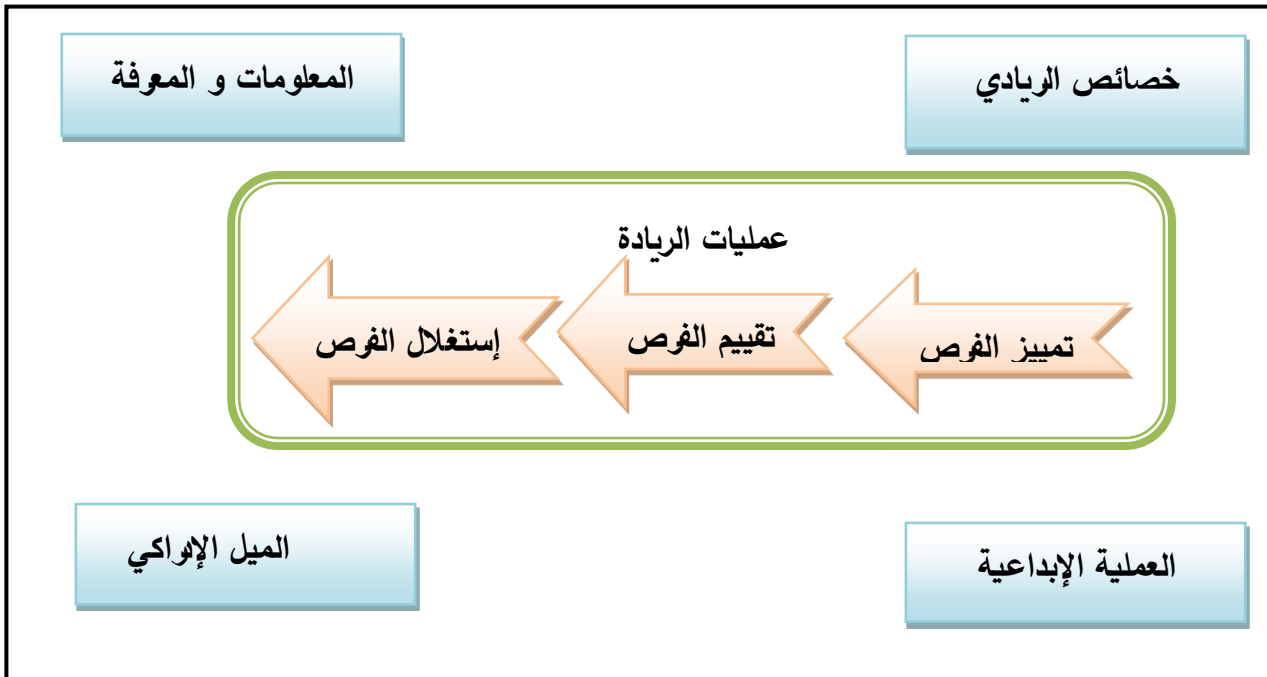
كما عرفت أيضا بأنها" قدرة المنظمات على تعظيم العوائد و الأرباح من خلال استغلال الأمثل للفرص لتحقيق التميز ، وقد أشار إلى المنظمات الرائدة في بيئة عملها وعرفها على أنها تلك التي تحتل موقع مهيمن في السوق وتحقق ميزة تنافسية بين منافسيها". (علالي و علالي، 2021، صفحة 464).

الشكل رقم (6) : عناصر الريادة



المصدر : (سلطان و عثمان، عمان ، صفحة 41)

الشكل رقم (7): العمليات الريادية



المصدر : (سلطان و عثمان، عمان ، صفحة 42)

ثانيا: مفهوم الريادي

- عرف الريادي على أنه "شخص يقوم ويتحكم في مشروع ما ويتحمل كل المخاطر الربح والخسارة". (فليح الجبوري و العجولي، دس، صفحة 253)
- أدوار الرائد في المؤسسة :
- رائد الأعمال كمتحمل للمخاطر او مدير المخاطر :هو المسؤول عن تحمل أي مخاطر قد تواجه المؤسسة في البيئة التنافسية
- رائد الأعمال كرأس مال : يقوم بربط الأنشطة الريادية بالأفراد الذين يملكون أموال كثيرة
- رائد الأعمال كمبتكر : محاولة ابتكار منتج جديد يختلف عن أي منتج موجود في الأسواق
- رائد أعمال كباحث شغوف عن الفرص البحث الفرص التي تضمن البقاء في موقع الريادة
- رائد الأعمال كمدير للمورد المحدود :لاستشراف المستقبل و ارتباطه باستثمار الفرص أكثر من ارتباطه باستخدام الموارد (جديان، 2014، صفحة 14)

المطلب الثاني : صفات الريادة وخصائص الريادي

أولا : صفات الريادة (النجار و العلي، 2010، صفحة 30)

- الريادة هي أحد مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق و أساليب جديدة للعمليات
- الريادة هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج و البيع
- الريادية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية و الموجهة نحو الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة
- الريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل و التحديات و الإستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة وفعالية

➤ الريادة هي المحور الإنتاجي للسلع و الخدمات التي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء إختيار النشاط الإقتصادي الملائم

ثانياً: خصائص السلوك الريادي

لقد أثارت نتائج أعمال الرياديين اهتمام الكثير من العلماء ومنهم علماء الإدارة والاجتماع والاقتصاد وغيرهم ولذلك توجه العديد منهم إجراء دراسات وأبحاث متعددة عن الرياديين وأصحاب المشاريع الناجحة لمعرفة ما هي الأسباب الكامنة من وراء تميزهم وإبداعهم في أعمالهم ونجاحها , فقد تبين من هذه الأبحاث أن الرياديين يتمتعون بخصائص سلوك ريادي وقدرات عالية ويتحلون بسمات وصفات شخصية تميزهم عن غيرهم , وتجعلهم قادرين على البدء بمشاريعهم وإنجاحها , وخصائص السلوك الريادي هي القدرات التي يمتلكها الريادي ويحتاجها إدارة أعماله بنجاح) وبالاعتماد على مفاهيم السلوك التي جاء بها الباحثين الذين يذكرون مجموعة معينة من الخصائص فمنهم من يضيف ومنهم من يستبعد بعض منها لكن الخصائص التي أتفق عليها أغلب الباحثين هي التي تعتبر من المظاهر الأساسية لخصائص السلوك الريادي والتي هي الإبداعية , الاستباقية , استثمار الفرص , الرؤية الإستراتيجية , تبني المخاطرة , وسنتناول الإبداع والاستباقية في هذا البحث بسبب إن الشخص الريادي يجب أن يكون من أصحاب المعرفة والخبرة وتتوفر لديه الأفكار الإبداعية والاستباقية في اقتناص الفرص الذي من شأنها أن تحقق الريادة للأعمال المستقبلية

أ-الإبداع

تعد الإبداع ظاهرة قديمة الجذور , فمنذ بدأ الخليفة والإنسان يبدع ويبتكر في جميع المجالات , كذلك المنظمات تهتم بالإبداع سواء كانت صناعية أم تجارية أم خدمية أجل تحقيق النجاح , والشخص الريادي المبدع يتصف بالاستقلالية والبراعة وأسلوب المبتكر ورؤية الأشياء بأبعاد التي يراها الآخرين ويتمتع بالتفكير السريع المرتبط يقوم والمتسلسل , حيث ينظر المبدع الريادي إلى المشاكل بمنظار جديد ويتفاعل مع بيئة المنظمة وأيضاً بالاستقصاء والحدس مما يؤدي إلى إنشاء شيء جديد ذي قيمة له للمنظمة , قد يكون سلعة أو خدمة أو أسلوب جديد) ويشكل الإبداع نتيجة للتفاعل بين أفكار الريادي وسلوكياته مع المنظمة التي يعمل بها ولاسيما في تعامله مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة , أن العمل الريادي يتميز سواء كان هذا تسويقياً) فائق وعبد الرحمن, أو إبداعاً تكنولوجياً أو خدمة جديدة أو إبداعاً الأخير منتجا جديداً ويعني الإبداع عملية خلق منتج جديد ذات خصائص جديدة , بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرائق أو تقديم شيء جديد للإيفاء

بحاجات قائمة ، هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها بأنها مبدعة ، والإبداعية هي حجر الأساس لتعزيز الريادة العامة وتعد المنظمة التي تطرح منتجاً أداة ، لذلكً جديداً فإن تعريف الإبداعية هو كيفية استثمار الابتكارات في البحث عن المنتجات والعمليات الجديدة ، ومنتجات السوق أي تصميم المنتجات ، والابتكار في إعلان والترويج ، والإدارة أي النظم الإدارية الجديدة ، وتقانات التحكم ، والهيكل التنظيمي الجديد ، لتحقيق الميزة التنافسية (أما إسماعيل ، فعرف الإبداعية بأنها رغبة المنظمة في تبني الأفكار الجديدة ودعم الجهود في البحث والتطوير واستثمار الفرص بهدف إدخال عمليات أو أنظمة جديدة أو تحسين موقع المنظمة التنافسي . وأن الإبداعية هي خلق الفرص التي من خلالها تستطيع أي منظمة الابتكار وتكوين منتجات وخدمات فريدة ومميزة التي تستطيع المنظمات الأخرى من تقليدها والحصول على الميزة التنافسية وامتلاك ريادة وقيادة السوق .

ويمكن القول أنه مهما اختلفت أو تعددت وجهات نظر الدارسين والباحثين والمفكرين الإداريين حول مفاهيم الإبداع التنظيمي أو الإداري ، إلا أنه يمكن أن نلخص العملية الإبداعية بالمعاني والتفسيرات الآتية : توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة تهدف إلى تحسين المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المنظمة . تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة تهدف إلى إحداث تغييرات على العمليات الإدارية أو على المنتجات أو الخدمات التي تعمل المنظمة . تطوير وتحسين العمليات الإدارية المختلفة تهدف إلى إضافة أداء أفضل للخدمة أو المنتج أو العملية .

ب- الاستباقية

تشير الاستباقية إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة ، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين ، وتتوقع التغييرات في طلباتهم ، فضال عن العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين ، فالمدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية ويركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية (وتعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية ، أن مفهوم الاستباقية يجمع بين خاصتي الإبداع وتحمل المخاطرة ، وذلك لأنه يمثل الرغبة والميل الأخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وخلق الأفكار التي لم يسبق للآخرين تقديمها والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة ، والسلوك استباقي هو المحرك الأول لتوجهات المنظمة والتي تمكنها من البقاء والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، وأيضاً التي هي الاستعداد الاستباق التغييرات والطلب البيئي في

المستقبل وإيجاد الفرص واستغلالها من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وكسب فرص تكنولوجية جديدة، وهي تولي زمام المبادرة من خلال اقتناصها للفرص الجديدة واستثمارها بما يخدم مصلحة المنظمة (كما إن الريادي هو الذي يتمتع بروح المبادرة إذ يركز نظره على المستقبل باستمرار ويبحث عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية، كما يُنظر إليها على أنها القدرة على توقع الاحتمالات والتهديدات المستقبلية على حد سواء والبدء في اتخاذ إجراءات إما في استغلال الفرص أو الحد من الفشل والتهديدات. إن الاستباقية هي القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية للسيطرة على السوق من خلال اكتشاف فرص جديدة وتطوير وإطلاق منتجات وخدمات جديدة في السوق لخلق ميزة تنافسية. وقد الحظ العوادي، بأن الرياديين يميلون أن يكونوا استباقيين فهم التي يعتمدون على الحظ، وتعتبر الاستباقية روح المبادرة، واقتناص الفرص واستثمارها لتحقيق التميز للمنظمة الريادية. (رشيد شندل، 2021، الصفحات 88 - 90)

المطلب الثالث : المهارات المطلوبة في الريادة وأنواعها

أولاً : المهارات المطلوبة في الريادة

إن جميع تعاريف الريادة والشخص الريادي تركز على الإبداع والابتكار لشيء جديد له قيمة على يد شخص مثابر ومتفائل لديه أفكار إبداعية وطاقة عالية من العمل والمثابرة والالتزام وتحمل ضغوط العمل، إلا أن توفر الفكرة والسمات الشخصية والسلوكية للشخص الريادي ليست كافية للبدء بالعمل الريادي، فال ب د من توفر مجموعة من العوامل المساعدة في أكثر من جانب كمتطلبات ضرورية للعمل الريادي فبدونه لا يمكن تحويل الفكرة إلى واقع عملي (أفقد نكرت الأدبيات والدراسات السابقة أكثر من مهارة للريادة، إلا أن تأثير هذه المهارات كانت متفاوتة بشكل كبير في الدراسات التي أجريت على رياديين الأعمال في مختلف العالم، ولكن تكمن أهمية هذه الدراسة بتحديد أكثر المهارات الريادية استخداماً، من خلال قيام الباحث بتجميع المهارات الريادية المتكررة في 11 من الأدبيات والدراسات العربية و قد صنف الباحث المهارات الريادية في محاور وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات الأجنبية و هي على النحو التالي:

أ- **محور مهارات الريادة الشخصية:** ويشمل مهارة (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة والمسئولية، القيادة، المثابرة).

ب- **محور مهارات إدارة الأعمال:** ويشمل مهارة (التخطيط ووضع الأهداف، التسويق والمبيعات، التفاوض، اتخاذ القرار، المالية).

ت- **محور المهارات التقنية:** ويشمل مهارة (الاتصال والتواصل، استخدام وتفعيل التكنولوجيا، التشبيك، مراقبة ومسح البيئة ريادة مهارات).

أ-مهارات الريادة الشخصية

تعرف الشخصية بأنها: "مجموعة الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية والعقائدية التي يتميز بها فردا عن الآخر والتي ورثها أو اكتسبها في ضوء خبراته المتراكمة منذ طفولته، إذ تظهر هذه الصفات لدى الفرد على شكل أنماط سلوكية أثناء تفاعله مع الآخرين أو مع المواقف" (لذلك ترتبط المهارات الشخصية مع سمات الفرد وشخصيته، وال يمكن إنكار دور العوامل الوراثية في تشكيل الشخصية وتحديد ملامحها، وقد يتشكك البعض في إمكانية اكتسابها وتعلمها من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، لكن الوصول إلى مستوى مهارات شخصية أفضل من خلال التدريب والتعلم أمر لا يمكن إنكاره، إذ أن هناك العديد من النماذج التي أثبتت إمكانية اكتساب المهارات الشخصية من خلال التعلم، وتعد المهارات الشخصية علم وفن على حد سواء، حيث تلعب العائلة والبيئة الاجتماعية دورا كبيرا في صقل شخصية الفرد وطريقة تعامله مع الغير، إلا أن طبيعته النفسية والجسدية متغيرة بشكل مستمر؛ نظرا لقدرته على التكيف مع المحفزات الخارجية، مع هذا فإنه لا يمكن إنكار أن التغيير يحتاج إلى بعض الوقت، إذ أنه يتم على مراحل مختلفة، كما أنه يحتاج آليات معينة لتحقيقه ويرى الباحث أن المهارات الخاصة كالمهارات الإدارية والتقنية يمكن اكتسابها بسهولة من خلال التدريب، أما المهارات الشخصية موضوع خلقها أمر صعب؛ إلا أنها تكون نتيجة سمات وراثية، موضوع التنمية بحاجة لوقت، ويرجع وأي مهارات أخرى اكتسبها الفرد، لكن يمكن تنميتها، والسبب لما ذكرناه سابقا، وأي كونها ترتبط بصفات سيكولوجية وعقائدية.

1-مهارة الإبداع والابتكار

الإبداع: هو سعي المؤسسة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص أما الابتكار: "هو قدرة الفرد على إيجاد حلول جديدة لمشكلات وصعوبات عمله، بالإضافة إلى استجابته وتحمسه لإنتاج كل ما هو جديد في مجال عمله و إدخاله في السوق بشكل مميز، فيعد الابتكار من المهام الأساسية للريادي، كما أنه ليس محصورا فقط في تطوير منتج أو إدخال تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو إنتاج المنتج بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملائمة من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك

2- مهارة تحمل المخاطر والمسؤولية:

تعتبر قالب لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة لا الريادي المسؤوليات المترتبة أو المخرجات المتأتية لتبني المخاطرة والعائد المتوقع منه، فكلما كانت المخاطرة أو، وكلما أزدت الخطورة يصبح رياديا، لكون الريادي صاحب لا قل يكون الريادي عاما لمشروع، ويتحمل كافة جوانب المخاطرة؛ و إن تبني المخاطرة يكون ذا عاقبة باتخاذ القرارات، ومبني على مبدأ المغامرة أما تحمل المسؤولية يتعلق بالجانب التنفيذي، و يعني الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه سواء تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها والأعمال التي يقوم بها، وعدم التهرب من المسؤولية لقائه أو علي الآخرين، و شعور الشخص بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزما به

3- مهارة القيادة

القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو حتى جماعة، وتوجيههم و إرشادهم للعمل التعاوني، وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة من الكفاءة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بأن القيادة: هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد يكون قادرا على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد. الهاب الحماس في الأفراد وخلص بأن القيادة: هي عملية التأثير و للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق الأهداف.

4- مهارة المثابرة:

المثابرة: هي مداومة الريادي في عمله بالمشروع واستمراره بالمحاولة وعدم التراجع في مواجهة الصعاب حتى انتهائه، والتفاني في بذل الجهد للوصول إلى تحقيق أهدافه بنجاح، ويعتمد الرياديون و أصحاب المشاريع الصغيرة بأن تحقيق النجاحات و ضمان الاستمرارية تنبع من خلال الاجتهاد والصبر والعطاء الدائم والتضحية برغبات حالية، وتحمل الصعاب من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية .

ب-مهارات إدارة الأعمال:

الإدارة: هي عملية الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية والمادية في التخطيط، و التنظيم، (لنظام القيم المقبولة و التوظيف، و التوجيه والرقابة؛لتحقيق للأهداف وفق وأضاف مهدي أن المهارات الإدارية تشمل مهارات التسويق والمالية، وهي مهمة بالنسبة للريادي لتمكينه من مواجهة المستجدات المختلفة التي تصادف المشروع الذي يملكه، وهنا تبرز أهمية البرامج التدريبية والتعليمية التي يقدمها المجتمع لصقل مهارات الريادة وتمييزها.

1-مهارة التخطيط وتحقيق الأهداف

التخطيط: هو أن يفكر المدير في الأهداف والإجراءات المرغوبة السلف ، وأن ن أفعاله تقوم على طريقة أو برنامج أو منطق محدد أمكنوا ن الخطة تسمح للمؤسسة وضع الأهداف طويلة الأجل، وتسلف ، ض المدير من اعتماد أفضل الممارسات لتحقيق هذه الأهداف، ويهدف التخطيط أي ا التفكير في القضايا المستقبلية حول التغييرات التي تحتاجها لجعل المشروع ينمو مع عدد أقل من التهديدات

2-مهارة التسويق والمبيعات

التسويق: "هو مجموعة الأنشطة والتقنيات التي تسمح للمؤسسة التعرف على احتياجات ورغبات السوق أو العميل من السلع والخدمات و التعرف على طرق إشباعها في المكان والوقت والكمية والنوعية والأسعار المناسبة لغرض تحقيق أهدافها" (وقد عرف التسويق "هو عملية تخطيط وتسعير وتحديد منافذ التوزيع وترويج ووضع الأفكار والسلع و الخدمات لخلق التبادلات التي تلبي الأهداف الفردية والتنظيمية")ويرى الباحث أن مهارة التسويق: هي القدرة على التأثير و على القيام بالدراسات التسويقية لتخطيط وتسعير وتحديد منافذ التوزيع للمنتجات أو الخدمات.

3-مهارة التفاوض:

التفاوض: هو تباحث بين فريقين أو أكثر متباعدين يحملان وجهات نظر مختلفة وتجمعهما مصلحة مشتركة سواء كانت تجارية أو سياسية أو اجتماعية، تدعوها لفعل ذلك عن طريق تبادل الآراء والأفكار للوصول لتسوية مرضية للطرفين أو توقيع اتفاق) و عرف عالقات العمل بأنها: سلسلة من الاتفاقيات، حيث تعد كل اتفاقية نتيجة لأشكال التفاوض، و أن التفاوض عملية اتصال معقدة جدا، من الحياة، حيث يبدأ

التفاوض بالمشاريع الريادية ويعد جزءا على أساس أن الريادي يحتاج إلى التعامل مع العديد من الاتجاهات المختلفة سواء من الريادي إلى المستثمر، أو من الريادي إلى المستهلك، أو من الريادي إلى المورد (

4-مهارة اتخاذ القرار :

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو، حيث إن عملية اتخاذ القرار تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا مثل التحليل والتقييم وغيرها (وأضاف محمود) (2010: 159-160) أن اتخاذ القرار هي عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف، يتميز المدير صاحب الشخصية الإدارية بالهدوء والالتزان في معالجة الأمور عند اتخاذ القرارات، وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة دون تردد في المواقف العاجلة التي لا تسمح المشاركة بالقرار، ن استخدام وأسلوب حل المشكلات في التعليم يفسح المجال للتفكير في تولي زمام المبادرة لاتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات.

5-مهارة المالية :

عند الحديث عن المهارة المالية يجدر بنا تحديد مفهوم التمويل والمحاسبة، فالتمويل: هو التخطيط لمصادر الإيراد المتوقعة خلال فترة قادمة بناء على الاحتياجات الإنتاجية أو الخدماتية، و تحديد أوجه الإنفاق وفاق للأنظمة والقواعد المالية التي تضعها الأنظمة الرقابية، حيث يشمل التخطيط معرفة سبل التمويل المتاحة وكيفية الحصول عليها بأفضل الطرق، والسياسات التمويلية المتبعة (أما المحاسبة: هي ترجمة الأحداث الاقتصادية بلغة قابلة للقياس بالأرقام، و سهولة تفسير نتائجها،استنادا إلى جملة من المبادئ والطرق المحاسبية في التسجيل والتصنيف والتلخيص بهدف وذلك إعداد التقارير و النتائج المالية ليستفيد منها أصحاب العالقة)

6 -المهارات التقنية:

إن التقنيات تحقق حرية اختيار أساليب العمل ومعداته وتحدد المستويات والعالقات التنظيمية وتحسن مناخ العمل من خلال تحسين الظروف الفيزيائية، مثل: الضوء، الحرارة، التهوية.. الخ كما أنها تحسن كفاءة العمل للمؤسسة من خلال إدخال التقنيات الحديثة التي تحقق السرعة وتقلل الوقت و هدر الجهود المتعلقة بالعملية الإنتاجية، كما أنها تحقق حرية الحصول على المعلومات ويعد الاتصال وتكنولوجيا المعلومات من أكثر الجوانب استغلال لا بمؤسسات الأعمال، فقد تساعد في، وتم كن من زيادة دقة المعلومات إيجاد قنوات اتصال

جديدة سواء من داخل أو خارج المؤسسة وسرعة تدفقها، والحصول عليها في الوقت المناسب، فض لا عن دعم القرارات، حيث تمكن أنظمة تكنولوجيا المعلومات من جمع وتنظيم وتحليل بيانات مفصلة ودقيقة عن العمالي من خلال أساليب متطورة تستند إلى مفاهيم تسويقية جديدة، مما يجعل المؤسسة قادرة على معرفة حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم بشكل أفضل، وكل ذلك يساعد في تحسين عملية صنع القرارات لتطوير أساليب عمل جديدة تؤدي إلى تطوير الخدمات والمنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق وخفض التكلفة وتحسين الجودة في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية ، وقد عرفت مهارات التقنية تمكن العاملين من التعامل المهارات التي ت نشاء واستخدام المواقع إل مع أجهزة إلكترونية لكمبيوتر ، والتعامل مع وسائل الاتصالات والمعلومات. ويرى الباحث أن التكنولوجيا تخفض من قيمة المنتج أو الخدمة وتكسر الحدود، وبالتالي فإن حسن استخدام وتفعيل التكنولوجيا تمكن رياديي الأعمال الصغار من خريجي الجامعات من منافسة أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة المتحكمين في السوق.

1- مهارة الاتصال والتواصل:

تتكون عملية الاتصال من المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال، فالمرسل هو الشخص الذي يمتلك مهارات صياغة العبارات وانتقاء الكلمات و التعبيرات غير اللفظية، و المستقبل هو الذي يمتلك مهارات الإصغاء و تحليل الرسائل وفك رموزها، أما الرسالة هي المحتوى سواء لفظيا أو غير لفظي، وأخيرا قناة الاتصال وهي وسيلة إرسال الرسالة سواء كانت مقابلة مباشرة، أو رسالة بريد إلكتروني، أو مواقع ويب، أو فيديو كونفرانس، أو رسالة مكتوبة، فقد يسبب سوء اختيار قناة الاتصال إعاقة لا يفضل نقل الرسالة المتعلقة بالأراء ووجهات النظر بصورة شفوية أما المتعلقة وصول الرسالة، فمثلا التعليمات بصورة مكتوبة ويرى الباحث لنجاح غرض الاتصال سواء تعلق بإصدار الأوامر أو التأثير بالرأي؛ يجب أن ض يتوفر لدى العاملين مهارة الكتابة والإصغاء الجيد والتحليل، وأيا القدرة على استخدام جميع قنوات الاتصال المختلفة لتمكنهم من اختيار أنسبها بما يتلائم مع طبيعة الرسالة والهدف

2- مهارة استخدام وتفعيل التكنولوجيا:

إن مواكبة الرياديين للتطور التكنولوجي السريع من خلال إدخالها إلى المشاريع الريادية والتدريب عليها لحسن استخدامها، يعود عليهم بالفائدة في منافسة أصحاب الأعمال الكبيرة، من خلال تمكينهم من القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات، و تحقيق الجودة العالية، وتقليل الحدود د، وسرعة الاستجابة للعملاء مجموعة من

المهارات المتعلقة باستخدام وتفعيل التكنولوجيا، ومن هذه المهارات ما يلي:- القدرة على استخدام الجزء المادية للحاسوب وملحقاته كالطابعة والفاكس، فض لا عن الشبكات، والقابلية على التعامل مع المعدات التقنية، للانسجام مع نظام تكنولوجيا المعلومات.

- تشجيع العاملين على استخدام المعدات التكنولوجية التي يتم إدخالها للعمل، والتي تفرضها البيئة بهدف تهيئتهم للانسجام مع التغيرات البيئية الجديدة. - تحفيز العاملين في المؤسسة على التعامل الفعال مع المستفيدين من نظام تكنولوجيا المعلومات، وبخاصة العملاء لضمان تقبلهم للتغيير المطلوب

3- مهارة الشيك:

تعد الشبكات وسيلة سهلة تمكن من الاتصال والتواصل مع عدد غير محدود من الأفراد في جميع أنحاء العالم بتكلفة منخفضة، لذلك فهي أهم وسائل التعارف وتكوين صداقات سواء صداقات واقعية أو افتراضية بين الجنسين أو بين أفراد الجنس الواحد، وأصبحت تستخدم هذه الشبكات لأغراض تجارية كالاتصال داخل وخارج مقر العمل أو استخدامها الأغراض التسويق الإلكتروني، حيث تعد أداة تسويقية ض فعالة إمكانية تبادل تشكيلة واسعة من الصور والفيديو والبرمجيات بسهولة، و أي تكن من الرد بسرعة فائقة على استفسارات جميع العملاء .

4- مهارة مراقبة ومسح البيئة

إن السعي للحصول على معلومات تساعد في الوصول إلى الأهداف أو توضيح المشاكل وتحليلها، وتتمثل عند الريادي في استخدام الطرق المختلفة للحصول على المعلومات مثل شبكات المعلومات واستشارة الخبراء سواء في طريقة تقديم منتج أو توزيعه أو أي فكرة أخرى جديدة للمشروع. بأنه توجد حلقة من المداخل الإدارية تتراوح ما بين ملاحقة الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة حالياً (السلوك الأكثر ريادياً) و التركيز على الاستثمار الأمثل للموارد المتوافرة (السلوك الأكثر إدارياً)، نوا عملية ملاحقة الفرص من أساسيات الريادة، وتعد الفرص موضوعات سوقية غير ملحوظة إذ تبرز هذه الفرص من حاجات السوق غير المشبعة، وترتبط توفر الفرص مع التغيير البيئي سواء تعلق بالعملاء أو الموردين أو العاملين أو عناصر البيئة الخارجية، لذلك يجب على الرياديين مراقبة كافة الجوانب البيئية المختلفة أكثر من البحث والاكتشاف. (ديب موسى، 2018، الصفحات 21-29).

ثانيا : أنواع الأعمال الريادية

هناك العديد من أنواع الريادة وينكر منها (رشيد شندل، 2021، صفحة 88)

1- الريادة- الداخلية Internal Entrepreneurship

مثل الريادة الداخلية الشخص الريادي نفسه الموجود داخل التنظيم , وقد ظهرت هذه الفكرة نتيجة ارتفاع المنافسة الحادة بين المنظمات , وظهور اختلافات بين الثقافات الخاصة بالعاملين أدت إلى العمل على خلق الروح الريادية داخل المنظمة .

2- الريادة المعرفية Knowledge Entrepreneurship

أن الشخص الرائد هو الذي يمتلك رأس المال المعرفي الكافي ليكون قادر على إنشاء قيمة أو ثروة من خلال استخدام المعرفة كالمستشارين والصحفيين والخبراء وحتى يصل الريادي إلى مصادر فريدة للمعلومات يحتاج الرواد إلى شبكات اجتماعية .

3- الريادة الخارجية Exopreneurship

وهنا تمثل الريادة الخارجية الابتكار خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية كالتحالفات المشتركة , والمشاريع والمقاولات الثانوية , والتحالفات الإستراتيجية .

4-الريادة المؤسسية Institute Entrepreneurship

تُعرف الريادة المؤسسية هي النشاطات التي تؤدي إلى خلق أو إنشاء مؤسسات جديدة أو الانتقال إلى مؤسسات جديدة غير موجودة سابقاً .

5-ريادة الشركة Corporate Entrepreneurship

هي عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة تهدف إلى تحسين الربحية التنظيمية وتقوم بتعزيز الموقع التنافسي وإعادة التجديد الإستراتيجي .

6-الريادة الإلكترونية Internet Entrepreneurship

وهي إيجاد أعمال أو أنشطة خاصة على شبكة المعلومات العالمية (انترنت) (في موقع ما يُخصص لبيع مباشر أو خدمة مباشرة لشيء ما .

7-الريادة المصرفية Entrepreneurship Bankin

وتعني الريادة المصرفية قدرة المصارف على طرح منتجات وخدمات مبتكرة في السوق قبل مثيلتها من المصارف الأخرى , بمعنى قدرة المصرف على استثمار الفرص ودخول الأسواق في الوقت المناسب ومواجهة التهديدات ,حيث تسعى الريادة المصرفية إلى أن

يكون مصرف فريد ومتميز من خلال تقديم خدمات مصرفية مبتكرة , تُطرح في السوق المحلي أو العالمي لأول مرة , وهنا سوف تُضاعف الأصول , وزيادة قاعدة العملاء , وتنامي الأرباح , فضال عن الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالمصرف وزيادة المعرفة المصرفية والإلمام بأصول الصناعة المصرفية الحديثة .

ملخص الفصل

تعتبر الميزة التنافسية من أهم الموضوعات التي تحوز على إهتمام كبير من طرف المؤسسات الإقتصادية وذلك من أجل المنافسة في السوق من العوامل و قدرة المؤسسة على الصمود أما منافسين ، و من أجل ضمان مكانة مميزة في السوق تقوم هذه الأخيرة بدراسة وكشف وتحليل نقاط القوة والفرص وتفعيلها ومحاولة القضاء على نقاط الضعف والتهديدات والتي تعتبر عوامل تقف عائقا في إستمرارية المؤسسة التي تسعى دائما إلى البحث والتطور و إكتساب ميزة تنافسية في البيئة التنافسية من خلال مجموعة الإستراتيجيات خاصة منها إستراتيجية الريادة

الفصل الثالث المقارنة المرجعية

ودورها في تحقيق التميز التنافسي

بنكي الفلحة و التنمية الريفية

وينك السلام و - وكالتي بسكرة -

المبحث الأول: نظرة عامة حول مصرف السلام -وكالة بسكرة-

المطلب الأول: نشأة وكالة بسكرة

أنشأت وكالة بسكرة في 22 نوفمبر 2018 بعد الحصول على تصريح من بنك الجزائر وتحمل الرمز 12 وبدأت مباشرة بمزاولة العمليات المتعارف عليها التي من المفروض أن يقوم «أ أي بنك قبول الودائع ومنح القروض وكانت أول خدمة انطلق «أ نشاط الوكالة في سنة سنة 2018 هي القرض الاستهلاكي المخصص لشراء السيارات والموجهة للخواص والتجار وبلغ عدد العمال حينها 6 عمال وتقع الوكالة في حي ساحي قطعة رقم 69، ملكية رقم: 109 - 110 بسكرة مجهزة بكل الوسائل الحديثة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة بسكرة

1- مدير الوكالة:

ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة، وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتمييزها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر ، كذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك وإدارة ميزانية الوكالة كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار قانوني مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم .

2- المسؤول التجاري:

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان ادارتها مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية ومراقبة فتح الحسابات والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلامة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح و التنظيمات بالإضافة الى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر .

3- المراقب:

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق ادارة المخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الاداري والتدقيق في الحسابات الادارية والقانونية والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين .

4- المشرف الاداري:

وهو المشرف على أمين الصندوق وعامل الشباك والأعوان من أجل تحقيق أهداف الوكالة ومن مهمته تقديم الخدمة للعملاء في اطار تحقيق الأهداف، وأيضا الاشراف والتحقق من تنفيذ العمليات البنكية الجارية في الشباك مع الزبائن من الأفراد والمؤسسات ومعالجة شكاوي العملاء .

5- مستشار مبيعات العملاء:

من مهامه ادارة محفظة العملاء وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، وكذلك ادارة حسابات العملاء وفقا لقرارات التنظيمية وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسة برعاية خاصة،وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي وادارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

6- مندوب اداري:

لدى المندوب الاداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان اجراء عمليات Back Office مع احترام القوانين المعمول بها في البنك في اطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات الغير مدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات وفقا للاجراءات وادارة السندات وجميع الأوراق التجارية .

7- أمين الصندوق:

وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراما للممارسات والاجراءات السارية المفعول «ا في البنك كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات .

8- عامل الشباك الصراف:

يعمل عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن وبشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الاجراءات المعمول «ا في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات.

10- سجل الصندوق:

يقوم بإجراء مختلف العمليات الادارية نيابة عن العملاء كصرف الشيكات واصدار الشيكات البنكية أو خصمها ويقوم بعدة خدمات اخرى ضرورية لحسن سير العمل ووضع استعراض دور الأنشطة وتقدم الاقتراحات.

المبحث الثاني: بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة بسكرة-

المطلب الأول: تأسيس ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-

تأسست وكالة بسكرة سنة 1286 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهي توظف حاليا 27 عاملا وتتبع إداريا المديرية الجمهورية لولاية بسكرة ورقمها 393 بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي مؤسسة مالية وطنية أنشئت بتاريخ 13 مارس 1982 ، في ظل الشكل القانوني للشركة. رأسمالها المسجل 33 مليار دينار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-

يضم الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة المصالح التالية :

1) **مصلحة القروض:** تختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها كما تتولى

دراسات ملفات القروض وتقديمها حسب المبالغ إلى لجان القرض وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة فروع.

أ- فرع القروض الفلاحية: وهو مكلف بمنح القروض الفلاحية .

ب- فرع القروض التجارية: وهو مكلف بمنح القروض التجارية .

ث- فرع الإحصائيات: وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية والشهرية للقروض الممنوحة .

2) **مصلحة الصندوق:** تتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية:

أ-فتح الحسابات للزبائن.

ب-قبول الودائع.

ج- إجراءات عمليات الدفع على الحسابات .

د- إجراءات عمليات السحب على الحسابات .

وتتم عملية الدفع والسحب بشبايك خاصة، أما عن هذه المصلحة فتضم نوعين هما:

- فرع الحافظة: ويتولى القيام بـ :

عملية المقاصة: وتتم هذه العملية في غرفة المقاصة بالبنك المركزي .

خصم الأوراق التجارية للعملاء.

- فرع التحويلات: يعمل هذا الفرع على تحويلات مختلفة من حساب لآخر لصالح زبائن البنك.

3) **مصلحة العمليات الأجنبية:** وتختص هذه المصلحة بالعمليات التالية:

✓ القيام بتمويل التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتماد

المستندي أو خطابات الاعتماد.

✓ القيام بعمليات التوظيف البنكي

✓ التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج

✓ إجراء إحصائيات مختلفة متعلقة بالعمليات الأجنبية إضافة إلى مراجعة وتصفية الحسابات.

4) **مصلحة المراقبة والأمور الإدارية:** وتهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية

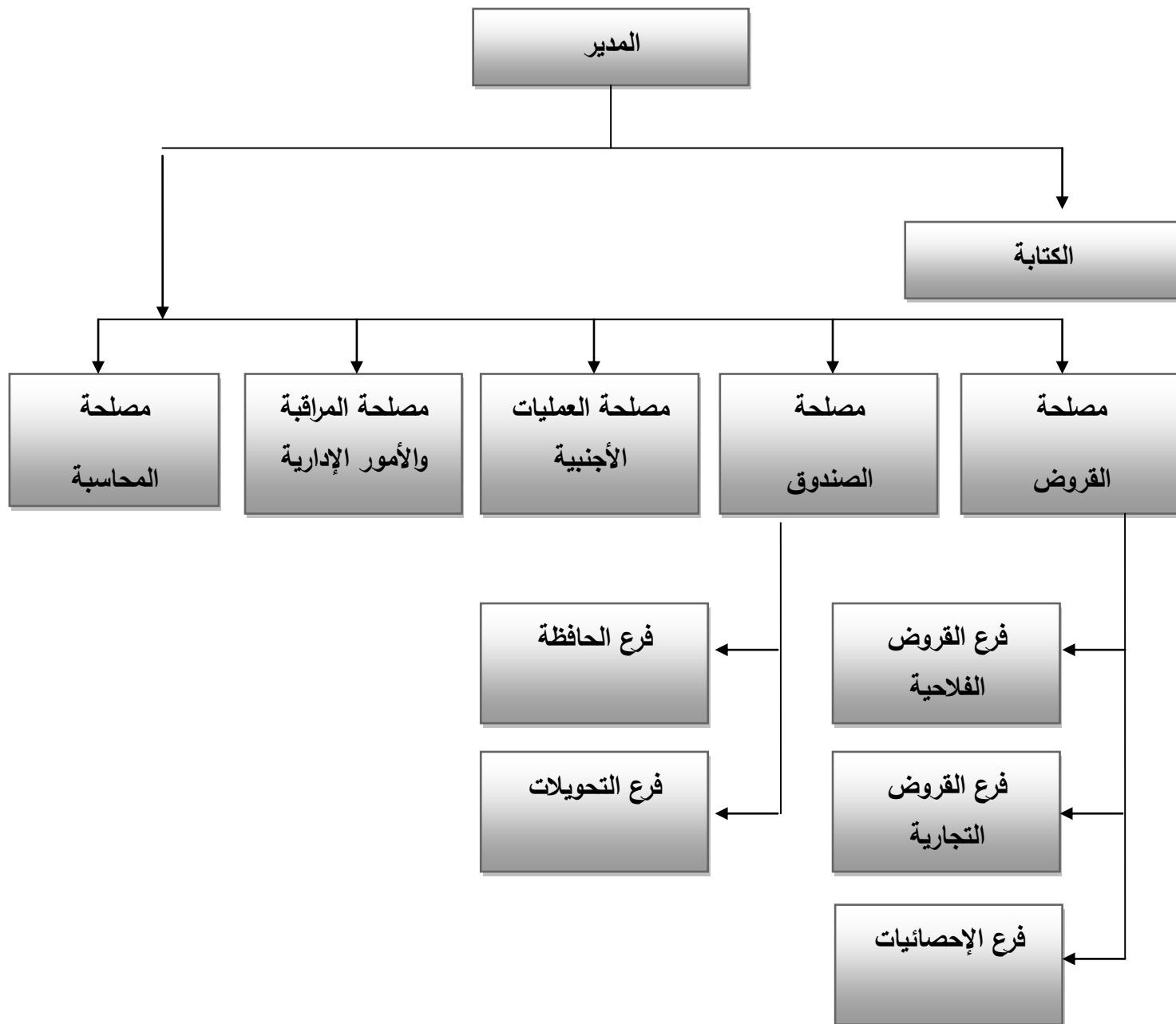
أ- الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة بهم، وكذا الدورات التكوينية المنظمة لأجلهم.

ب- الأمن والأرشيف والرقابة الداخلية.

ج- الإعلانات الاحتياجيات والدعاوي وغيرهم من المهام الأخرى.

5) **مصلحة المحاسبة:** وتقوم بجميع العمليات اليومية التي تجري في البنك ومراجعة الحسابات الخاصة به، وكذا دفع أجور العمال.

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة-



المصدر: مطويات من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

المبحث الثالث: المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز التنافسي للبنكي الفلاحة والتنمية

الريفية وبنك السلام ل-وكالتي بسكرة-

المطلب الأول: بنك السلام -وكالة بسكرة-

1- مهمة المصرف:

اعتماد أرفع معايير الجودة في الأدا لمواجهة التحدت المستقبلية في الأسواق المحلية والاقليمية والعالمية، مع التركيز على تحقيق اعلى نسب من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء

2- رؤية المصرف:

الريادة في مجال الصيرفة الشاملة بمطابقة مفاهيم الشريعة الاسلامية ، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة معتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف .

3- قيم المصرف:

التميز، الالتزام والتواصل

* التميز: " اننا في مصرف السلام الجزائر نتبنى التميز كثقافة جماعية وفردية نسعى لتحقيقها¹ على المعايير في كل ما نقوم به من اعمال ن فذلك يعد دافعا لتحقيق أهدافنا" .

* الالتزام: " هو شعورنا بالمسؤولية على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة والمنتظرة من قبل متعاملينا وزملائنا".

* التواصل: " لقد جعلنا من التواصل الداخلي الخارجي أهم أولويتنا لادراكنا أنه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل الخدمات لعملائنا.

4- أهداف بنك السلام -وكالة بسكرة-

• بناء صورة ايجابية عن المصرف.

- تحقيق السيولة والربحية للمصرف من خلال زيادة المبيعات.
- تعظيم الحصة السوقية للمصرف.
- تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتقديمها على أكمل وجه.
- اشباع رغبات الزبائن من الناحية المصرفية وضمان استمرار التعامل معه.

5- منتجات المصرف:

يقترح مصرف السلام وكالة بسكرة-مجموعة منتجات وخدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة الالكترونية ويحرص على حسن تقديمها لك.

1.5- عمليات التمويل:

مصرف السلام وكالة بسكرة يمول مشاريعك الاستثمارية، وكافة احتياجاتك في مجال الاستغلال، والاستهلاك، عن طريق عدة صيغ تمويلية منها:

المشاركة، المضاربة، الاجارة، المرابحة، الاستصناع، السلم، البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخ...

2.5- التجارة الخارجية:

مصرف وكالة بسكرة يضمن تنفيذ تعاملاتك التجارية الدولية دون تأخير، حيث يقترح عليك خدمات سريعة وفعالة من :

- وسائل الدفع على المستوى الدولي:العمليات المستندية .
- التعهدات وخطابات الضمان البنكية .

3.5- الاستثمار والادخار:

تنمية رأس مالك واستثمار فائض السيولة، والاستفادة من أفضل الشروط الموجودة في السوق .

مصرف السلام وكالة بسكرة يقترح حلول جذابة وأمنة من خلال:

- اكتاب سندات الاستثمار.
- فتح دفتر التوفير (أمني).
- حسابات الاستثمار،... الخ

6- الخدمات الالكترونية :

* خدمة تحويل الأموال عم طريق أدوات الدفع الآلي

* الخدمات المصرفية عن بعد "السلام مباشر

* خدمة موبايل بنكنغ

* خدمة مايل سويفت "سويفتي

* بطاقة الدفع الالكترونية "أمنة

* بطاقات السلام فيزا الدولية

* خدمة الدفع عبر الانترنت E Amina

* خزانات الأمانات "أمان"

* ماكينات الدفع الآلي ماكينات الصراف الآلي،... الخ.

7- تطور الخدمات المصرفية لمصرف السلام وكالة بسكرة:

1.7- تطور ودائع العملاء :

ان مصرف السلام كغيره من المصارف يسعى دائما لمتابعة رغبات وحاجات عملاء ،من أجل اشباعها بالطريقة الصحيحة ومحاولة ادخال التكنولوجيا المتطورة فيها ،لجذبهم وكذا تحقيق أرباح

كبيرة، حيث بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف السلام نلاحظ ارتفاع حجم الودائع بمصرف السلام، وهذا يدل على اقبال العملاء للتعامل مع مصرف السلام وهاته الودائع تنوعت بين حسابات الودائع الجارية والزيادة جاءت نتيجة استقطاب متعاملين جدد وتوطين عملياتهم الجارية بالمصرف وحسابات الأفراد نتيجة عرض أفضل الخدمات الجديدة في مجال التجزئة وتوفير كل جهوده لتوفير السيولة الدائمة بالمصرف لارضاء جميع العملاء .

2.7- الخدمات عبر الإنترنت المقدمة في مصرف السلام:

يحاول مصرف السلام ارضاء عملاءه وذلك بالبحث عن مهارات جديدة وطرق حديثة سواء في الخدمة المصرفية بحد ذاتها،أو من خلال طرق الترويج والتوزيع لهاته الخدمة، إذ نلاحظ مدى تطور الخدمات التي يقدمها مصرف السلام للعملاء ، حيث اصبحت العلاقة مع الموظف والعميل تعتمد على الاتصال عن طريق البريد الالكتروني لتسهيل العملية،وفي سنة 2016 تم اصدار بطاقة السلام مباشر وتفعيل خدمتي الدفع الجبائي والالكتروني ،وفي سنة و 2017 و 2018 تم اطلاق مجموعة من الخدمات كامنيتي وتطبيق سمارت بنكنغ والعمل على تطويرها وتقديمها بشكل أفضل ،أما سنة 2019 فقد كانت حافلة بالمنتجات الجديدة بالاضافة الى استخدام وسائل ترويجية جديدة كالتلفزيون وانشاء مكنتبات للمطالعة لجلب الزبائن وخلق ثقافة و اسعة فمصرف السلام مهتم بتقديم حزمة متنوعة من الخدمات المصرفية الالكترونية والتي يسعى جاهدا لتطويرها وكذا استخدام مختلف الوسائل الترويجية الالكترونية من أجل ايصالها والتعريف بها داخل المجتمع بالغضافة الى خدمة ما قبل التوطين والإعتماد المستندي .

بالإعتماد على التقارير السنوية لمصرف السلام من خلال النتائج المالية لمصرف نلاحظ أن المصرف يشهد تزايدات ملحوظة وبنسب نمو مترتفعة سواء لمصاريف التشغيلية التي عرفت زيادة،وذلك تماشيا مع زيادة نشاط المصرف وحاجاته بالاضافة الى زيادة الجهود المبذولة لتحصيل مستحقات المصرف،أي أن المصرف يحقق أرباح جيدة خاصة زيادة الودائع التي تم استقطابها

والتي ساهمت في زيادة حجم عمليات التمويل للمؤسسات والشركات الناشطة في مختلف الميادين الاقتصادية، كما نجد أن مصرف السلام مهتم يستقطب عدد كبير من العملاء كل سنة والتي تشهد ارتفاعا ملحوظا فكل سنة تكون الودائع في زيادة وهذا يدل على اقبال الزبائن من أجل التعامل مع السلام والذي يسعى لاقامة شراكة مع مصرف البركة الجزائري كون المصرفين يعتمدان على القواعد الشرعية في تعاملهم وعرض منتجات تستند الى احكام الشريعة كل هذا من أجل ضمان توفر السيولة في كل وقت، و ان اقبال العملاء للتعامل مع مصرف السلام جاء نتيجة حرص المصرف الشديد على الاهتمام بمتطلبات العميل ومحاولة اشباع حاجاته ورغباته بالطرق المثلى، لذلك فهو مهتم بتطوير خدماته في كل وقت لتكون مواكبة للتطورات المختلفة اذ أنه يعرض خدمات الكترونية متنوعة وفي مختلف المجالات والميادين وادخال طرق التسويق الحديثة لتسهيلها وجعلها ذات جودة عالية ولا يتم عرضها فقط وانما يتم الترويج لها باستخدام طرق الترويج الحديثة سواء الاعلانات عبر الجرائد أو التلفزيون أو من خلال النشر والدعاية عبر مواقع التواصل الاجتماعي واقامة المعارض والملتقيات لتعرف العميل على الخدمة ويسهل عليه طلبها، فمصرف السلام يقدم خدمات متطورة مازاد من استقطاب العملاء بمختلف أشكالهم وبالمقابل حقق أرباح كبيرة التي عرفت تزايدا مستمرا، رغم تكاليف طرق التسويق الإلكتروني لان المصرف يضع استراتيجية محكمة تحقق رضا الزبون وتواكب العصر وفي نفس الوقت تحقق أرباح على مدار السنة.

8-بطاقات مصرف السلام:

- أمانة بطاقة الدفع الإلكتروني
- بطاقة التوفير أمني
- السلام فيزا مسبقة الدفع
- السلام فيزا الكلاسيكية

• السلام فيزا الذهبية

• السلام فيزا بلاتيوم

المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-

1-أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة:

• تحقيق الاكتفاء الذاتي من حيث المواد الغذائية والمواد الفلاحية وتصديرها.

• تقليص فاتورة الإستيراد للحبوب

• زراعة الذرة لإنتاج الأعلاف

2-إجراءات البنك من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي

• إبرام إتفاقية قرض الرفيق وقرض التحدي مع وزارة الفلاحة.

• تشجيع لإنتاج الحليب وتطويره.

• تشجيع زراعة الحبوب الزيتية.

• تشجيع زراعة الكولزا لإنتاج الزيت المحلي

• تمويل كل مايدور بقطاع الفلاحة كالصناعة التحويلية.

3-إجراءات البنك للقضاء على البيروقراطية

• تخفيف ملفات القرض.

• مدة قرض التحدي لا تتجاوز شهر.

• تحديث نظامه الآلي بداية من عام 2020.

- فوائد قرض الرفيق والتحدي 0 بالمائة .

4-خطط البنك من أجل تطوير نشاطه

- التنوع في مجال الإستثمار.
- إنشاء 6 وكالات للخدمة عن بعد.
- إنشاء 10 وكالات اوتوماتكية.
- مشروع الصيغة الإسلامية.
- التحصل على موافقة البنك المركزي ومجلس الأعلى للإفتاء لتسويق 14 منتج إسلامي (منتجات الإيدار والتمويل).
- مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية.

5-خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة بسكرة-

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات متنوعة منها ما هو تقليدي، ومنها ما هو إلكتروني .

1.5: الخدمات التقليدية:

* الحساب الجاري: وهو مفتوح للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاري او فلاحي او صناعي .

* حساب الشيكات: وهو حساب مفتوح للأفراد والجماعات التي لا تمارس اي نشاط تجاري مثل الجمعيات وذوي الاجور الراغبين في الاستعانة حساباتهم المختلفة .

* دفتر التوفير وينقسم الى:

أ- **دفتر التوفير للبالغين:** وهو منتج يمكن الراغبين ادخار اموالهم الفائضة مقابل فائدة يحددها البنك او بدون فائدة حسب رغبة المدخرين من جميع الوكالات التابعة للبنك.

ب- **دفتر توفير الشباب:** وهو دفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز اعمارهم من 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين لتدريبهم على الادخار من اجل الدفع في صورة نقدية او عن طريق تحويلات اوتوماتيكية حيث يستفيد الشاب صاحب الدفتر ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات عند بلوغه سن القانونية من قروض مصرفية تصل الى مليونين دينار جزائري.

* **أذونات الصندوق:** وهي عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجهة للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

(5) الإيداع لأجل: Dépôt à terme وهو وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجتهم، إلى آجال محددة مقابل فائدة .

(6) حساب العملة الصعبة Les Comptes Devises : وهو موجه للمدخرين بالعملة الصعبة، تمكنهم من الحصول على عائد يحدده البنك.

(7) منح الائتمان: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم قروض تشمل المجالات التالية :
أ- قطاع الفلاحة وصناعة الآلات الفلاحية .

ب-قطاع الصيد والموارد المائية .

ج- تمويل مشاريع الشباب في إطار عقود ansez و cnac

د- تقديم قروض للأفراد من منطلق إنشاء نشاطات في المناطق الريفية .

(8) الاعتماد المستندي: حيث يتولى البنك متابعة العمليات المالية لصالح زبائنه الذين يقومون بأنشطة التجارة الخارجية .

(9) خدمات التأمين: وتشمل التأمين على الأشخاص ضد الحوادث، والإصابات في حياتهم المهنية أو الشخصية، التأمين على الممتلكات، التأمين على السكن، بالإضافة إلى التأمين على المخاطر الفلاحية.

(10) خدمات أخرى، ومنها:

أ- خدمات الصرف بين مختلف العملات .

ب خدمة التحويلات المصرفية .

ج الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل في المعاملات الخارجية .

د- كراء الخزائن

هـ- إصدار سندات مالية والتفاوض عليها .

و- إصدار أسهم والتفاوض عليها.

ثانيا: الخدمات الالكترونية:

في ظل الاستخدام الواسع لوسائل الدفع الالكترونية في العالم، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإصدار عدة

بطاقات الكترونية، وهي:

1) بطاقة بدر (carte badr): تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات، حيث يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في وكالات بدر أو باستخدام الشبائيك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني .

2) بطاقة ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire: وهي بطاقة تسمح للعملاء بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا، وتنقسم هذه البطاقة إلى نوعين هما:

أ- البطاقة الزرقاء: BLUE CARD وهي بطاقة إلكترونية تمنح للعملاء العاديين .

ب- البطاقة الذهبية: GOLD CARD هي بطاقة إلكترونية تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع بمبالغ أعلى من تلك التي توفرها البطاقة الزرقاء.

3) بطاقة TAWFIR ويقتصر استخدام هذه البطاقة على من يملكون دفاتر ادخار على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، وهي بطاقة تسمح لزيائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار، عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون التنقل إلى وكالة البنك، كما تسمح البطاقة بإجراء عمليات السحب وتحويل الأموال من حساب إلى آخر على مدار 24 ساعة وخلال أيام العطل، واستجابة لاحتياجات السوق، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة يسعى إلى عرض خدمات مصرفية إلكترونية أخرى، من أهمها:

أ- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي

ب- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال .



المطلب الثالث: مزايا تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في البنكين

المدخل التنافسي	تكييف الممارسات الأفضل	معرفة متطلبات العميل	تأسيس أهداف وغايات واضحة	تحسين الإنتاجية
* تركيز البنكين خارجي على المنافسة. * وجوب قبول الأفكار والطرائق الجديدة لدى البنكين. * تولد الحماس والإلتزام عاليين في البنكين.	* تولد أفكار جديدة عند البنكين. * توسع أفقي داخل خطوط خدمات جديدة . في البنكين. * توفر إمكانيات المعجلة في البنكين.	* استنادا للبنكين إلى حقائق السوق . * بحث البنكين المتواصل عن الاتجاهات الهامة.	* هدف البنكين المتمثل في الوصول إلى تحسين كبير . * استهداف البنكين لقيادة الصناعة.	* الاتجاه البنكين نحو التحسين المستمر . * عدم تقبل البنكين للرجوع إلى نجاح سابق.

الخلاصة:

ان تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية في المسار يساهم في الحصول على افكار وطرق جديدة في انتاج التقديم مختلف المنتجات والخدمات المصرفية عن طريق الاحتكاك بالبنوك في المقارن معه والاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا تجاربه الفاشلة على اخطائه وتجنبها مستقبلا بالاضافة الى ان اسلوب المقارنة المرجعية يمكن المسار من خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير والتنفيذ كما يساعدها ايضا على سرعة التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة المصرفية وفي المحصلة نجد ان نتبني اسلوب المقارنة المرجعية يساهم بشكل واضح في تحقيق التميز التنافسي للمصارف لان سرعة التطور اصبحت بعدا اساسيا تتنافس من خلاله المصارف وهو اكثر الركائز الاساسية التي تساعدها على تحقيق التميز والابداع اذ ان الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد اسلوب التطور المتسارع يساعد المصرف كثيرا في بناء ميزة التنفسية من خلال واحد او اكثر من ابعاد التنفس الاربعة (الكلفة الجودة، الوقت، المرونة).

فاتمة

خاتمة :

ان الوضع الراهن على الصعيد الدولي والمنافسة المحتمة التي يفرزها يضعان المصارف في وضع غير مسبوق يتطلب اللجوء الى تبني والتكيف تتقلها عن ابعد ما يكون من المخاطر التي تهددها وتضعها عند اقرب فرصة يمكن ان تحصل عليها باستخدام استراتيجيات خاصة تشكلها انطلاقا من مواردها وكفاءتها واساليبها الادارية هذه الاخيرة التي يعد اسلوب المقارنة المرجعية من ابرزها ومن اكثرها حداثة .

وقد اثبت اسلوب المقارنة المرجعية فعاليته كأداة ادارية حديثة في العديد من المصارف التي استخدمته بغرض تحسين ادائها وتحقيق التفوق والتميز والتنافسي الا ان هذا لا يعني انه لا ينطوي على بعض العيوب و النقائص التي من ابرزها انه يجعل المصرف تابعا ومقلدا لمبتكرا منفردا وايضا فانما يصلح للغير لا يعني بالضرورة انه يصلح للمصرف، لذا ينبغي على المصارف التي ترغب في تبني اسلوب المقارنة المرجعية ان تعمل على تهيئة تهيئتها الداخلية والخارجية جيدا بالشكل الذي يسهم في انجاح تطبيق هذا الاسلوب الحديث فيها.

النتائج:

من أبرز نتائج المقارنة المرجعية والتنافس وذلك عبر تحقيق جملة المنافع التالية:

- 1- معرفة الفجوة بين أداء المصرف ونظرائه من المصارف المنافسة
- 2- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الاهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء .
- 3- تكامل أفضل الممارسات في المصرف وإيجاد الرغبة لدى الادارة العليا والموظفين على تبني التغيير .
- 4- تقود إلى التحسين المتسارع.
- 5- تزود المصرف بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي.
- 6- معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
- 7- الاسهام في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى موظفي المصرف.
- 8- تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف.
- 9- تساعد المصرف على الإستخدام الامثل للموارد.
- 10- تزود المصرف بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي يكون من المصارف الرائدة مستقبلا.

التوصيات:

- إن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في البنوك يؤدي الى:
- 1- نجاح الإدارة في زرع ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
 - 2- نجاح الإدارة في زرع ثقافة وسلوكيات الغبداع والإبتكار.
 - 3- توثيق نظم العمل ونتائج قياس الأداء.
 - 4- تصميم نظام موضوعي لقياس الأداء يحدد المجالات التي تحتاج للتحسين من خلال ما يرصد من نواح للضعف، وكذا من خلال المقارنة بالتنافس المستهدف التعلم منه.
 - 5- تصميم معايير رصد واختيار التنافس النموذجي المستهدف.
 - 6- تهيئة فرق عمل مدربة على القياس المرجعي تخطط لإقتراب من التنافس النموذجي المستهدف، وكذا مدربة على الإبداع والإبتكار.

قائمة المصادر

والمراد جمع

قائمة المصادر والمراجع:

أ: الكتب

- 1- أبو عيش, ك. أ، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق (2021)
- 2- حسنين أحمد, ر. ع .المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة و قياس رأس المال الفكري .مصر: العربي للنشر و التوزيع(2019) .
- 3- الخضيرى, م، صناعة المزايا التنافسية (2004) .
- 4- دباس العبادى, ه. ف., الطائي, س & .حجيم, ي .التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث .بيروت : دار اليازوري(2012) .
- 5- زيد أحمد, ع. ف .تقييم المشروعات التنموية و الإجتماعية .بيروت: دار اليازوري العلمية(2020) .
- 6- زيدان, س .(n.d.) .إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل .دار المناهج.
- 7- سلطان, ح. ر & .عثمان, م. م) .عمان .(الريادة منظور إستراتيجي :2020 . شركة دار الأكاديميون.
- 8- سول, ج1431 هـ .المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية : كيف تقيس وتدير وتطور الأداء .جدة: مركز بناء الطاقات.
- 9- سويدان, ن. م & .العبادي, س. ع .تسويق الأعمال .عمان: دار ومكتبة الحامد(2010) .

- 10- شكرولي البياتي, أ. .إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية) .بيروت: دار اليازوري(2019) .
- 11- طالب, ع. ف . .إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة مدخل المعاصر . دار الحامد(2012) .
- 12- الطائي, ر. ع & ,قداة, ع. ق, إدارة الجودة الشاملة، بيروت: دار اليازوري . (2008).
- 13- الطائي, ي. ح . .نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية .عمان: دار اليازوري(2008) .
- 14- المبيضين, ب. أ . .العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال .عمان: دار جليس الزمان.(2009)
- 15- المحياوي, ق. ن . .إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات . عمان: دار الشروق(2006) .
- 16- النجار, ف. ج & ,.العلي, ع. ا . .الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة .الأردن: دار الحامد(2010) .
- 17- نورية فليح الجبوري، و محمد اقبال العجولي. (دس). الصفات الريادية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع الضيافة. مجلة الأبحاث الاقتصادية للجامعة سعد حطب البليلة"، .

18- كافي, م. ي . .إقتصاديات البيئة والعولمة . دمشق, سوريا : دار رسلان .
(2013)

19- يحة, ع., عيسى, ي & .لعلاوي, ع . .التسويق الإستراتيجي .الجزائر: دار
الخلدوني(2010) .

20- عبد الأول منشي, ف . .الإقتصاد المعرفي ك رؤية للإستدامة بالوطن العربي .
القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة.(2019)

21- عثمان آدم, أ. م . .دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة
الإقتصادية للمكتبات الجامعية . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر(2018) .

ب: المذكرات

1- بعلوشة, أ. ر . .أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية
على بنك فلسطين في قطاع غزة .مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة
الأعمال .,غزة, كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر غزة, فلسطين .
(2015- 2016)

2- بلقاسم, و & .,أسماعيل, ح .تحليل التكاليف لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة
الإقتصادية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية .مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،
تخصص مالية مؤسسة .البويرة, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير،
جامعة أكلي محند أولحاج بويرة.(2015- 2016) .

3- بن عطاف, و. ف ..أثر إستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية اليمنية - دراسة ميدانية في محافظة عدن .مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص محاسبة .86, اليمن, كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن(2014-2013) .

4- بودحوش, ع ..تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة إسمنت عين الكبيرة .- مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة .47, سكيكدة, كلية التسيير و العلوم الإقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة, الجزائر(2008-2007) .

5- جديان, م ..اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء :دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .مذكرة نيل شهادة الماجيستير .14, الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير . (2014)

6- خالد يونس ديب موسى. واقع تنمية المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات. مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على ماجيستر ، القيادة الإدارية، 29-21. غزة، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا ،جامعة الاقصى بغزة. (2018).

7- سارة دروش.. آليات المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة ومالية، قسم العلوم التجارية . أم البواقي، كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي.
(2016)،

- عبد الرؤوف حجاج.. الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها . مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير . سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة. (2007).

- عبد الهادي، ح. م ..أثر إستراتيجيات الترويج في تحقيق ميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على المشفى الإسلامي عمان - الأردن . (مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص التسويق . 34 - 35 ، الأردن، كلية الدراسات العليا ، جامعة الزرقاء الأردن، (2018).

10- العتوم، م. فرسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني .مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال . الأردن، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.(2009) . .

11- الفيومي، أ. م.، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة .مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الأردن، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط الأردنية 2010 .

12- الميزة التنافسية ، بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للإستثمار و التعمير ،
مذكرة لنسل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة الأعمال ، كلية التجارة و إدارة الأعمال
، جامعة حلوان .

13- نعمون, إ . .تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات
الصناعية - دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر .- مذكرة لنيل
شهادة دكتوراه ، تخصص إقتصاد صناعي .35 ،بسكرة, كلية العلوم الإقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر(2018- 2017) .

ج: المجالات

1- أحمد صكوشي، و الخنساء مجدل، ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات
الإدارة المعاصرة. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات ، (2019).

2- أفراح رشيد شندل، دور خصائص السلوك الإداري في تعزيز الأداء المصرفية.
مجلة الإدارة والاقتصاد ، (2021).

الإقتصادي /مجلد 09.(2021)

3- بلحسن, ب ,). ديسمبر .(المقارنة المرجعية : أسلوب لتحديد فجوات الأداء و
أحسنالممارسات في القطاع السياحي .مجلة الأبحاث الإقتصادية ، جامعة البليدة 2 ع .

- 4- بن خديجة, م & , ناصر . دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية . *مجلة الباحث الإقتصادي* (العدد السابع), (11 06 2017) .
- 5- بن داود, س & , الشيكرو, و . الطرق الحديثة لخلق القيمة و الابتكار المقارنة المرجعية Benchmarking في الجزائر الواقع و المعوقات - دراسة حالة -AST- . *مجلة البديل الإقتصادي* (25 06 2017) .
- 6- بن ساعد, ف. طامة, م & , شهيدي, م . المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة مقارنة بين مؤسسة C ENIE condor. *مجلة التكامل جميل*, أ & , زيد الخير, م . مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية للجوائز الجودة . *مجلة العلوم الإنسانية* (ع 34), (2014) .
- 7- بوريش, أ & , تربش, م . دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة مغنية) . *مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال* (مج 05. ع 02 (2021) .
- 8- زرزار, ا . الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية و أهميتها للمنظمات الحديثة . *مجلة الدراسات و أبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة* (العدد الأول) , . (2014)
- 9- الزهراء علالي, و فتحة علالي, مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال . *مجلة التكامل الاقتصادي*, (2021).

- 10- سالم, ح & ,آخرون ..مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، تخصص العلوم الإقتصادية والقانونية , (2021).
- 11- شهيدي, م & ,بشوندة, ر ..القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية -دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE و مؤسسة Condor. مجلة العلوم الإقتصادية (09 12, 2014) .
- 12- طويجيني, ز. ا & ,بوفالطة, م. س ..المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام " ل. م . د " بالجامعات الجزائرية : دراسة تحليلية .مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية (مج 06 ، ع 01) , (2020).
- 13- قلادي, ن. ط & ,وليد, م. ا ..الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة .مجلة جديد الإقتصاد (2021) .
- 14- موفق لطفي, ب. م & ,مقدم, و ..إستعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة : جامعة العلوم التطبيقية التطبيقية (مملكة البحرين) .مجلة الإستراتيجية و التنمية (العدد 01) , (2021).

د: الملتقيات

1- بورنان, إ & .بوخلخال, ي, رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة. ملتقى دولي , تخصص الإقتصاد الدولي و إدارة الأعمال , 108الأغواط, كلية العلوم الإقتصاد و التسيير , الجزائر(14 - 13 12, 2011) .

2- بوهزة, م, المقارنة المرجعية و دورها في فعالية المؤسسة .الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الإقتصادية . 06- 05, مسيلة, جامعة محمد بوضياف . (2005, 05 04).

3- زروخي, ف & .سكر, ك .دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة . 15- 14, شلف, جامعة حسيبة بن بوعلي شلف(2011) .

مراجع بالفرنسية

1- CAMP, R.. *Le benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*. Paris: les éditions d'Organisations(1992).