



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع

دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

دالي علي لامية

إعداد الطالب:

سهال زرزور

رقم التسجيل:/2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم : علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ
(5) كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنَّاظِرٌ (6) أَلَمْ يَرَهُ اسْتَفْعَى (7) إِنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ
الرُّجْعَى (8) أَرَأَيْتَ الَّذِي يَنْهَى (9) عَبْدًا إِذَا صَلَّى (10) أَرَأَيْتَ إِنْ
كَانَ عَلَىٰ الْهُدَىٰ (11) أَوْ أَمَرَ بِالتَّقْوَىٰ (12) أَرَأَيْتَ إِنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّىٰ
(13) أَلَمْ يَعْلَمْ بِأَنَّ اللَّهَ يَرَىٰ (14) كَلَّا لَئِنْ لَمْ يَنْتَهِ لَنَسْفَعًا
بِالنَّاصِيَةِ (15) نَاصِيَةٍ كَاذِبَةٍ خَاطِئَةٍ (16) فَلْيَدْعُ نَادِيَهُ (17)
سَدِّعُ الزَّبَانِيَةَ (18) كَلَّا لَا تَطِعُهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ (19)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى الغالي الذي وهب حياته وصحته في سبيل أسرته لتحيا دائماً
حياة كريمة.... إلى أحد أهم رموز التفاني والإيثار.... إلى ريان
السفينة الماهر الذي أوصلني إلى بر الأمان.... إلى مصدر ثقتي
واعترازي وصبري....

والدي حفظك الله

إلى العين الساهرة.... إلى الملحمة الكبيرة التي بسطت ذراعيها
كالأرض

المعطاء.... إلى نبع الحنان الذي لا ينضب.... إلى من أضناها
التعب لننعم بالراحة والأمان.... إلى من تتحني أمام عظمتها الهامات
وفي وصفها تخجل وترتجف الكلمات.... إلى أعظم أم في هذه
الدنيا....

أمي الحبيبة أدامك الله

إلى من تقاسمت معهم هموم الدنيا وأفراحها.... إلى من عشت معهم
صدق المحبة والعطاء.... إلى نور المحبة في حياتي....
أخوتي

التشكرات

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة :

دالي علي لامية على توجيهاتها ونصائحها

القيمة لإنجاز هذا العمل، وتقديم خالص إحترامي

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل.

الفهرس العام

الموضوع	الصفحة
مقدمة	أ- و
الفصل الأول : الإستراتيجية وإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	39-8
المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية	9
المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية وأهميتها	9
أولا : مفهوم الإستراتيجية	9
ثانيا: أهمية الإستراتيجية	10
المطلب الثاني : مبررات و خصائص الإستراتيجية	11
أولا:مبررات الإستراتيجية	11
ثانيا : خصائص الإستراتيجية	12
المطلب الثالث: المبادئ الأساسية للإستراتيجية	14
المطلب الرابع : مستويات الإستراتيجية	15
المطلب الخامس:حدود وعيوب الإستراتيجية	16
أولا : حدود الإستراتيجية	16
ثانيا : عيوب الاستراتيجية في المؤسسة	17
المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية التنافسية	18

18	المطلب الأول :مفهوم إستراتيجية التنافسية و أهدافها
18	أولا :مفهوم إستراتيجية التنافسية
20	ثانيا :أهداف إستراتيجية التنافسية
21	المطلب الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية تنافسية
23	المطلب الثالث: مكونات و تحديد إستراتيجية التنافسية
23	أولا :مكونات إستراتيجية التنافسية
25	ثانيا : تحديد استراتيجية التنافسية
26	المطلب الرابع :استراتيجيات التنافسية العامة
36	المطلب الخامس: متطلبات استراتيجيات التنافسية العامة
37	المطلب السادس : مخاطر إستراتيجيات التنافسية العامة
39	خاتمة الفصل
68-41	الفصل الثاني : التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
42	المبحث الأول: ماهية التنافسية
42	المطلب الأول :مفهوم التنافسية
43	المطلب الثاني :عوامل التنافسية و أسبابها
43	أولا :عوامل التنافسية
44	ثانيا: أسباب التنافسية
45	المطلب الثالث : أهداف التنافسية
45	المطلب الرابع : أنواع التنافسية
46	المطلب الخامس: تحليل قوى التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة
46	أولا :تحليل قوى التنافسية

51	ثانيا : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
52	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
52	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
54	المطلب الثاني : نشأة الميزة التنافسية وخصائصها
54	أولا : نشأة الميزة التنافسية
55	ثانيا : خصائص الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الميزة التنافسية
55	أولا: أهمية الميزة التنافسية
56	ثانيا : أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية
57	المطلب الرابع : أنواع الميزة التنافسية
58	المطلب الخامس : محددات الميزة التنافسية
60	المطلب السادس : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث : مساهمة استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
62	المطلب الأول : دور إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني: دور إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية
65	المطلب الثالث : دور إستراتيجية التميز تحقيق الميزة التنافسية
67	خاتمة الفصل
86- 70	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-
71	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB
71	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

72	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	المطلب الثالث : نشاط المؤسسة
76	المطلب الرابع : أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها.
76	أولا :أهمية المؤسسة
77	ثانيا :عوامل نجاح المؤسسة
78	المبحث الثاني: دراسة الوضعية و إستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية
78	المطلب الأول: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر و SWOT
78	أولا : تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر
80	ثانيا : تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT
83	المطلب الثاني: دراسة إستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية.
86	خاتمة الفصل
87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	الملاحق

مقدمة

بالنظر للتحويلات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الإقتصادي، من إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي .

وفي بيئة أصبحت تتسم بالتغير الدائم، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض إستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد أبرز عمل لها، ويعد وضع إستراتيجية إحدى أكثر العمليات تعقيدا، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لتبني إستراتيجي ة تمكنها من تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، و لذلك فإن إمتلاك إستراتيجيات ناجحة وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم وانفتاح الأسواق وزوال الحواجز ، وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه ، وتعد إستراتيجية التنافسية من أهم العوامل التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها ، في ضمان وفاء عملائها ، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين .

انطلاقاً من الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير فإننا نتساءل وفق الإشكالية التالية:

كيف تساهم إستراتيجيات التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

❖ لماذا نقوم بتطبيق الإستراتيجية في المؤسسة ؟ و ما الهدف منها ؟

❖ ما الدور الذي تلعبه إستراتيجيات التنافسية في إكساب المؤسسة عنصر التميز والتفوق على منافسيها

؟

❖ كيف يمكن للمؤسسة من مواجهة التنافسية ؟ هل تأثر إستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية ؟

❖ كيف يمكن المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها ؟ و ماهي مصادرها ؟

الفرضيات:

وإجابة على هذه التساؤلات انطلقنا من الفرضيات الآتية :

- وضع إستراتيجية تنافسية يجعل المؤسسة تتجاوب مع التطورات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة ويضمن لها الميزة التنافسية .

- تبني المؤسسة منظومة متكاملة لاستراتيجيات التنافسية تضمن لها موقع الصدارة في السوق .

- تنشأ الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية ومصدرها استراتيجيات تنافسية .

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

رغم كون الموضوع من المواضيع الحديثة النشأة والمعالجة فإن دوافع إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره

من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب ، فضلا عن أهميته فإن هناك أسباب ذاتية لهذا الإختيار

وأخرى موضوعية نجملها في مايلي :

1. أسباب ذاتية:

- ❖ طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه، وصلته بموضوع الدراسة.
- ❖ خلفية إهتمامي بالمواضيع الحديثة في مجال التسيير الإستراتيجي .
- ❖ شعوري بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الإستراتيجية و المنافسة والتنافسية.

2. أسباب موضوعية:

- ❖ موضوع البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب وذلك راجع إلى حداثة وخصوصية الموضوع.
- ❖ تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى كيفية عمل إستراتيجية التنافسية في المؤسسة.
- ❖ الكشف عن واقع إستخدامات الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة .
- ❖ **أهداف وأهمية الدراسة :** يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف والأهميات المتمثلة في:
 - ❖ إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية لإستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة بهذه الدراسة والسير في هذا لبناء إطار عملي للدراسة.
 - ❖ الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، و بالتالي التعرف على كيفية تطبيق إستراتيجيات التنافسية لتعزيز الميزة التنافسية .
 - ❖ محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانبها على أرض الواقع لتتبع النتائج بقصد القضاء وتقليص فجوة الدراسة النظرية والميدانية.
 - ❖ إبراز الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجيات التنافسية في نجاح أو فشل المؤسسات .
 - ❖ ضرورة التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية نظرة شاملة .

حدود الدراسة:

نظرا لإتساع البحث وكبر حجم الموضوع لا بد من وضع حدود لدراسته لكي يكون تحليله دقيقا تفاديا لمزيد من

التشعب فيه ، حيث تم تحديد البحث بالجوانب الثلاثة التالية:

الجانب النظري للموضوع : إقتصرت هذه الدراسة على كل م ن مفهوم الإستراتيجية وأهميتها وخصائصها دون

التطرق إلى تاريخ ظهورها بالإضافة إلى التنافسية والميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة .

الجانب التطبيقي للموضوع : ركزت الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة مؤسسة جزائرية

الجانب الزمني للموضوع : تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيقها على أرض الواقع

خلال سنة 2013 .

منهج البحث :

سيتم الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية وإختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني

المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كمايلي :

❖ المنهج الوصفي:

سيتم إتباع هذا المنهج من خلال الكتب والدوريات وتقارير الملتقيات الوطنية، وكانت هذه المراجع باللغتين

العربية والأجنبية والدراسات السابقة المرتبطة بكل من إستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية .

❖ المنهج التحليلي:

سيتم إتباع هذا المنهج عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات

الميدانية، وذلك باستخدام أسلوب المقابلة ثم تحليل أسئلتها .

الدراسات السابقة :

بما أن موضوع البحث يجمع بين شقين، إستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية ، فإن البحوث السابقة لم تتعرض لنفس الموضوع تماما ، ولكن هناك دراسات تناولت مواضيع الميزة التنافسية وأخرى مواضيع إستراتيجيات التنافسية كما يلي:

1. الإستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء ، رسالة ماجستير (منشورة) ، من إعداد الطالبة / شيقارة هجيرة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005 ، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية وتحديد الإستراتيجية التنافسية وبالتالي تحقيق أحسن أداء والتعرف على العوامل التي تسمح باستمرار الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، كما توصلت الدراسة أن كل من الجودة و الإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها ، وبذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء وإستمرارية الأداء التنافسي.

2. الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال : رسالة ماجستير،(منشورة)، من إعداد الطالب / سوما علي سليطين ، قسم علوم التسيير ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين الدولية ، سوريا ، 2007 هدفت الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية ، كما توصلت الدراسة أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظمات هو ضرورة ملحة لها وهو ذو تأثير ايجابي كبير على أدائها .

3. الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة ماجستير(منشورة) ، من إعداد الطالب/ حجاج عبد الرؤوف ، قسم علوم التسيير ، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، 2007 ، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، كما توصلت إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الإستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية .

هيكل البحث :

للتفصيل في موضوعنا دور " استراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: هو فصل تمهيدي خصص للإستراتيجية والإستراتيجية التنافسية وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول يتعلق بماهية الإستراتيجية تناولنا مفهومها وأهميتها ومبرراتها وخصائصها ومستوياتها ومبادئها وعيوبها، أما المبحث الثاني استراتيجية التنافسية فتطرقنا إلى مفهومها وأهدافها ومراحلها ومكوناتها واستراتيجيات التنافسية العامة ومتطلباتها ومخاطرها .

الفصل الثاني : يضم هذا الفصل التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، إذ تناولنا في المبحث الأول ماهية التنافسية ، حيث تناولنا مفهومها وأنواعها وعواملها وقياسها وتحليل قوى التنافسية ، أما المبحث الثاني الميزة التنافسية فتطرقنا إلى مفهومها وخصائصها وأهميتها وأهدافها وأنواعها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها ، أما المبحث الثالث مساهمة إستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية فتطرق إلى دور إستراتيجية قيادة التكاليف والتميز والتركيز في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: فهو مخصص لإسقاط الجانب النظري في شكل دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة -، وتم تقسيمه إلى مبحثين ، إذ تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ، حيث تطرقنا إلى نشأتها وهيكلها التنظيمي ونشاطها وأهميتها وعوامل نجاحها ، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى دراسة وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية وفقا لنموذج بورتر و SWOT والميزة التي تحققت .

مقدمة:

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات السوق المفتوحة، أصبحت الإستراتيجية إحدى أهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية والتي تضمن لها القدرة على التنافس في السوق و الاستمرار والنمو، كما كان لزاما على هذه المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز أعمالها، و يعد وضع الإستراتيجية أكثر العمليات تعقيدا، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها ، كما أن التغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة أدت إلى تغييرت في السلوكات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد التنافسية ، تعتبر استراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة الرد الفعلي للتغيرات التي تواجهها في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم.

في هذا الفصل نحاول التطرق إلى مبحثين :

المبحث الأول: الإستراتيجية.

المبحث الثاني: إستراتيجية التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

لقد حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم الإستراتيجية ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدمها المفكرين وذلك باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم، وسنناقش في هذا المبحث مفهوم الإستراتيجية ومبرراتها و خصائصها وأهميتها.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية وأهميتها

أولاً : مفهوم الإستراتيجية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لهذا الأخير حيث للإستراتيجية عدة تعاريف نذكر منها: فقد عرفها Ansoff بأنها ((تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها))¹ .

فالإستراتيجية حسب احد الباحثين خطة موحدة شاملة و متكاملة و التي تربط مزايا المؤسسة الإستراتيجية بتحديات البيئة، للتأكيد على أن أهداف الشروع الرئيسية تتحقق من خلال التطبيق الصحيح للخطة² .

أما (Porter) بورتر فعرف الإستراتيجية "بناء وإقامة دفاعاتٍ ضد القوى التنافسية، و إيجاد موقع في الصناعة ، حيث تكون القوى أضعف ما يكون"³ .

A-C Martinet 1983

"تشير الاستراتيجية إلى اختيار معايير تعرف على أنها إستراتيجية كونها تسعى لتوجيه نشاطات وهيكل المؤسسة بصفة غير رجعية نسبياً وعلى المدى البعيد"⁴ .

¹ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - . دار وائل للنشر عمان -الأردن- ، 2004،ص26.

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب- القاهرة، 2001، ص 76.

³ Michael Porter, **What is strategy**, business review journal, Harvard, nov- dec 1996 ,p 3 .

⁴ عريس طاهر،التحكّم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية(دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006/2007، ص 4.

أما (pearce and Robinson) حيث يعرفان الإستراتيجية على أنها خطط مستقبلية طويلة الأجل

وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف¹.

فالإستراتيجية هي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع

الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقاً للفرص الخارجية والمخاطر المقترنة بها.

ثانياً: أهمية الإستراتيجية

تبرز أهمية الإستراتيجية في أنها الوسيلة التي تستطيع المؤسسة عن طريقها الاستجابة للتحديات التي تواجهها

فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات و تعكس أفضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفؤة في الانجاز ،وهي

الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويتم ذلك عن طريق الاستراتيجيات التي تربط بين المؤسسة وبيئتها.

وتتجلى أهمية الإستراتيجية على أساس أن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تهتم بتوزيع الموارد المالية

والبشرية والتي تؤثر في التركيب السياسي والوضع القانوني للمؤسسة ورسم الخطط التي تأخذ بعين الأهمية جميع

المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وتبرز أهمية الإستراتيجية بأنها إطار مستقبلي تعتمده الإدارة العليا في

المؤسسة في ضوء دراسة متغيرات البيئة وتضع الخطط والسياسات والبرامج والإجراءات لتنفيذ تلك الإستراتيجية

للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، إذا أن انتهاج إستراتيجية جيدة يقترن بتنفيذ جيد يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق

المؤسسة للميزة تنافسية نسبية على الآخرين عن طريق تطوير وبناء القدرات من أجل استغلال الفرص ومجابهة

التحديات والتغلب على المنافسين²، وبشكل عام يمكن تأطير أهمية الإستراتيجية للمؤسسة بما يأتي³:

1. الاستخدام السليم لموارد المؤسسة .

2. الحصول على المعلومات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية.

¹ الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر - عمان ، 2000 ، ص15 .

² Gore chris, Murrage Kate, Richardson Bill, **Strategic Decision Making**, cassel Villiers House, New York, 1992,p37.

³ الربيعاوي سعدون حمود ،التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000 /1999، ص 96 .

3. التقليل قدر الإمكان من حالات عدم التأكد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات وبالتالي تطوير

وتحسين أعمالها حيث تسعى المؤسسة عن طريق هذه الإستراتيجية إلى تحقيق زيادة في مخرجاتها

وزيادة مستوى نشاطها بهدف تحقيق ديمومتها وبقائها.

الإستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة،

فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المؤسسة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في

المؤسسة تقييم الاستراتيجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل إستراتيجية طارئة برسالة وأهداف المؤسسة

والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها ، وكذلك بنقاط القوة والضعف فيها و يتجسد الهدف هنا في تقييم مدى

ملائمة الإستراتيجية الطارئة لاحتياجات المؤسسة وقدراتها ، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات

المرتبطة بالأمر الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي¹ .

المطلب الثاني: مبررات و خصائص الإستراتيجية .

أولا: مبررات الإستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن هناك أربعة مفاهيم أساسية تعطي للإستراتيجية مبرر وجودها وهي:²

➤ تتضمن الإستراتيجية وجود مشروع ذي طابع شمولي، يستخدم عددا كبيرا من العوامل والأشخاص المرهونين

لفترة زمنية طويلة بمستقبل المؤسسة.

➤ تنفيذ المشروع يستوجب عدة تصرفات في إطار صراع مع الغير ، ومنافسة متناسقة حسب قواعد محددة نتيجة

هذه التصرفات ليست معروفة مسبقا، فهي تتطوي على فرص للنجاح، ولكن أيضا على أخطار للفشل فهي

خاضعة للشك.

¹ شارلزهل وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، ط، 1 دار المريخ للنشر-الرياض-، 2001 ، ص51.

² حسين عيقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سونا طراك - ، أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 50 .

➤ المشروع ليس ثابتاً، بل على العكس من ذلك، يتسم بالتغاير والتغيير، تغير نشأه ونحسه حولنا، ويجب علينا التكيف معه، ومن جهة أخرى تغير نحدته إذا رأينا ذلك ضرورياً.

➤ الهدف النهائي والمحصلة النهائية للعمل هو النجاح، أو الفوز، أو الانتصار.

ثانياً : خصائص الإستراتيجية

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي:¹

1. الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

2. تحليل البيئة التنافسية:

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

3. التقييم الموضوعي للموارد:

¹ ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ،رسالة الماجستير ،تخصص إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة-، 2008/2009، ص ص 18-19 .

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

4. التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية، وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

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

إضافة إلى هذه الخصائص نجد¹:

¹شين فيروز، محاضرة في إستراتيجية المؤسسة (غير منشورة) ، سنة ثالثة تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2010/2009.

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

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية للإستراتيجية

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكّل محتوى عاماً لبناء إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ، ومنهم (Liddel Hart) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي¹:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات ، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات ، في كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور .
- إن تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم ، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية ، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين .
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها ، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المريحة والمربكة .
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي ترمي تحقيقه.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - ، ط1، دار وائل ر للنشر -عمان-، الأردن 2007، ص ص 41 - 42 .

➤ يبدو مهماً أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعية .

➤ التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة ، وهذه تقع في إطار موقفي يماشى الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن .

➤ من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها ،وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات .

➤ عدم إعادة الكرة ،والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد .

المطلب الرابع : مستويات الإستراتيجية

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، و يمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية و هذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي¹:

1) الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة: مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة ،و مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس ومجموعة الأسواق،و مجموعة العلامات في هذا المستوى ، والسؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، و الإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات) .

¹شرفي منصف، مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها ،http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php، تاريخ الاطلاع: 2012/11/18 على الساعة: 13:57 .

أما أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال... الخ) ترتبط بجميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.

(2) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه (Divisio) أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center) و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة مهما كان المسمى الخاص بها بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط ، يشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للمؤسسة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء .

(3) الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ، حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

المطلب الخامس: حدود وعيوب الإستراتيجية

أولاً : حدود الإستراتيجية

إن الإستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها:¹

- **التعقيد والصعوبة في الإعداد:** إن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط

ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط

والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة، وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو

¹ الإستراتيجية ومراقبة التسيير ، www.ta3lime.com/index.php ، تاريخ الاطلاع: 2012/12/23 على الساعة 11:47 .

العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة، وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد الأهداف، والتخطيط المتكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الإستراتيجية.

-إمكانية نقص مرونتها : كثيرا ما تواجه الإستراتيجية انتقادات على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي

إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في

عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

-إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المسيرين في تطبيق الإستراتيجية هي

المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من

بعض الأفراد بالمؤسسة.

ولذلك، فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن

القضاء عليها تماما، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف

المراحل الإستراتيجية .

ثانيا : عيوب الاستراتيجية في المؤسسة

والتي تحدث عند التوازن في أحد الأقطاب التالية¹:

*قطب الأسس :التطبيق الصارم للإجراءات ،فالأسس العامة الناتجة عن الخبرة تصبح واجبات حتمية وقوانين

جامدة دون آفاق.

*قطب الواقع :الإنتاج المفرط للنماذج ،وذلك عبر الاهتمام بالماضي وبذلك النسخ المطابق للأحداث السابقة.

*قطب النظر :أو عامل التقليد والإكثار في التجديدات والغرق في إعطاء طول مصطنعة .

*قطب التكيف :استطالة المنحنيات وذلك عبر الإبداع دون اعتبار الماضي وجعل القرارات الإستراتيجية آلية.

المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية التنافسية

¹عريس طاهر ، مرجع سابق ، ص 9 .

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنافسية و أهدافها

أولاً: مفهوم إستراتيجية التنافسية

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

تشتمل عملية صياغة إستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية :

-نقاط القوة و الضعف للمؤسسة .

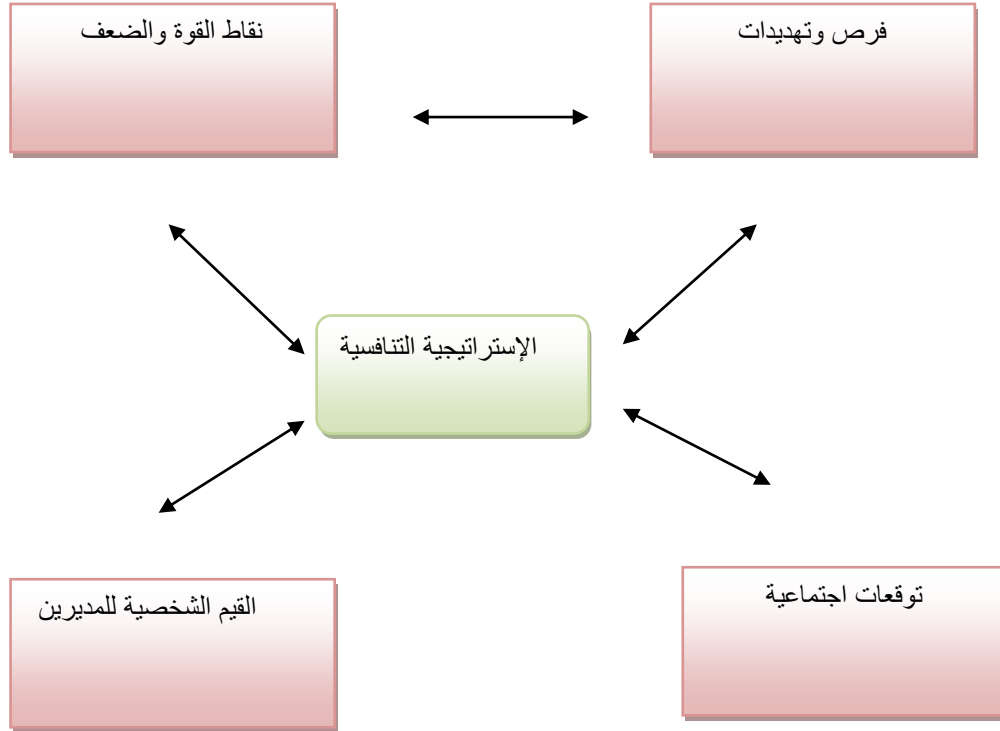
-القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).

-الفرص و التهديدات .

-التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

و الشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم (1):العوامل التي تحدد إستراتيجية التنافسية



المصدر : كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - ، دار وائل للنشر عمان -الأردن ، 2004، ص ،161.

ثانيا :أهداف إستراتيجية التنافسية:

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

1. الحياةزة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي لإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد

توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون

بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي

فهي عملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق

المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين و المشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل

معهم المؤسسة. و بطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، و لكنه محاولات

دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.

2. اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و

امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، و هذا عن طريق معرفة الأبعاد

المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في :

-الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

-امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة.

-درجة التكامل في المؤسسة.

-امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن.

¹الحاج نعاى خديجة، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010، ص ص 21- 22.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، و التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر و التهديدات.

وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين، هما:

-اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.

-اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

المطلب الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية تنافسية

على صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن إستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على عدة خطوات

حسب¹:

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال و ترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، و هذه تبين تركيبة الأعمال و جاذبيتها و القوى التنافسية الموجودة فيها.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها و استخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها.
- تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات و ظروف المنافسة.

هذا و توجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال وهي كالاتي²:

أ - المنافسون الحاليون: و هي المؤسسات التي تمارس نفس النشاط و تتعامل في نفس السوق، و تتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى تخفيض التكاليف و تقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على استراتيجيات مثل التحكم في التكلفة و الاختلاف مع التركيز على أسواق معينة، و تتحدد حدة المنافسة اعتمادا على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي:

¹ رجم نصيب ،فاطمة الزهراء شايب ،إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، عدد 20 ،ديسمبر 2007 ، ص116.

² نفس المرجع ، ص ص 116-118 .

• **الهيكل التنافسية :** حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم من درجة المنافسة، فكلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم و العكس بالعكس صحيح ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة.

- ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب.
- ضعف الاختلاف و التميز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو شبه التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للماركة أو العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الأسعار.
- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المؤسسات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.
- ميزة التنوع لدى بعض المتنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم عن الآخرين و التي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.
- التحديث أو التجديد التكنولوجي و الذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ب - **تهديد الدخول إلى النشاط:** ويعني هذا دخول مؤسسات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المؤسسة، و يسبب هذا زيادة في عدد المنافسين و تقليل الحصة السوقية و بالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كالتكنولوجيات، و المواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع إلا من خلال إنفاق بعض التكاليف، تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات. و كذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكيات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديد فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة و بالعكس .

ج - **تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:** و هو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبى نفس الاحتياجات للخدمات و المنتجات الأصلية، و التي تمثل ضغطا دائما.

د-تهديد القوى التفاوضية للعملاء: و ذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المؤسسات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

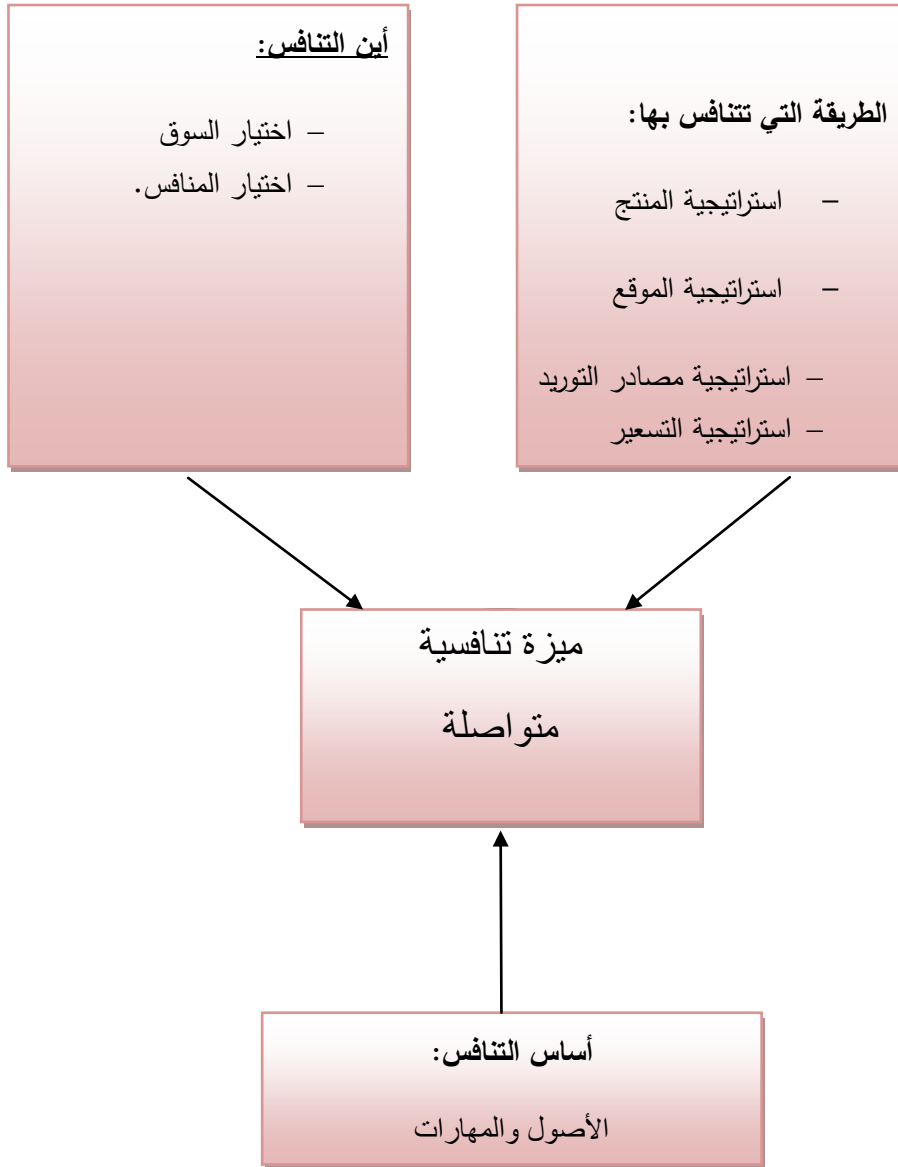
هـ - تهديد القوة التفاوضية للموردين: و يعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المؤسسة، وموردين للعمالة أو المواد أو رأس المال (فمن خلال التلاعب بالأسعار، مواعيد التسليم، مستوى الجودة و حتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمؤسسات) .

المطلب الثالث: مكونات و تحديد إستراتيجية التنافسية

أولاً: مكونات إستراتيجية التنافسية

تتكون إستراتيجية التنافسية من عدة عناصر كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2): مكونات إستراتيجية التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 82.

إستراتيجي التنافس لها ثلاثة مكونات رئيسية: ¹

1. **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق إستراتيجي السعر والمنتج والترويج والتوزيع .
2. **حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة .
3. **أساس التنافس:** يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل .

ثانيا : تحديد إستراتيجية التنافسية

تحدد استراتيجيات المنافسين من خلال: ²

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة هم هؤلاء الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات المواجهة لنفس القطاعات المستهدفة، وبالتالي لابد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة .
يتم ذلك عن طريق :

- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة ، الجودة، الحجم ،درجة ،التعقيد....إلخ .
- التعرف على استراتيجيات المنافسين وملاح كل منافس .
- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات وبناء عليه تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية-، 1996 ، ص ص 81-82 .

² العارف ناديا، الإدارة الإستراتيجية -إدارة الألفية الثالثة-، الدار الجامعية- الإسكندرية-، 2000،ص68 .

المطلب الرابع: استراتيجيات التنافسية العامة

قدم بورتر (porter) ثلاثة استراتيجيات عامة يطلق عليها استراتيجيات التنافسية العامة تساعد على تحديد موقع المؤسسة في الصناعة .

تسمى هذه الاستراتيجيات (العامة) لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات لتقديم الخدمات أو مؤسسات غير ربحية .

الشكل رقم (3): إستراتيجيات التنافسية العامة

التميز	تكاليف منخفضة	
استراتيجية التميز	إستراتيجية تدنية التكاليف	هدف واسع
استراتيجية التركيز	استراتيجية التركيز	الحقل التنافسي
المبنية على التميز	المبنية على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق

Source :M.Porter, L'avantage concurrentiel, DVNOD, 1997. Page 24

تتمثل هذه الإستراتيجيات في :

1. إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها ((قدرة المؤسسة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف))¹.
ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع ، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى ، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية ، أو أن يكون لدى المسئولين والعاملين الحماس والاندفاع لخفض التكاليف إن هذه الإستراتيجية تعني الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وهذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق² .
وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة³:

- وجود طلب مرن للسعر .
- نمطية المنتج.
- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أماميا أو خلفيا .
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين .
- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري .
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف .
- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج .
- إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسيط .

¹ معاذ خلف ابراهيم الجنابي ، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة الكلفة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق، المجلد7، العدد 21 ، 2011، ص77.

² فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الشركات ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة ، 2009/2010 ، ص21 .

³ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان ، 2005، ص.ص 251-252

- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية .
 - استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.
- أهم خصائص إستراتيجية قيادة الكلفة:¹
- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
 - أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج .
 - قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين .
 - تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها .
- وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي:²
- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
 - إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
 - سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
 - تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

2. إستراتيجية التمييز :

¹ عطية صلاح سلطان : تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 336 .

² زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 252 .

تعرف إستراتيجية التمييز بانها ((قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين ، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة ،التصميم ،شبكة البيع ،صورة العلامة ...إلخ ،يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم))¹.

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدرکه الصناعة على أنه متميز ومتفرد ويمكن لصيغ التميز أن تتخذ أشكالاً عدة منها ²:

- التصميم
- النوعية
- التكنولوجيا
- شبكة الموزعين والباعة
- خدمات الزبائن
- صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك .

أهم خصائص إستراتيجية التمايز ³:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة .
 - إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
 - توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء .
 - توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.
- كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى :

¹وعيل ميلود ، بلقاسم رايح ، مداخل التنافسية وإستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية ، الملتنقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 09/08 نوفمبر 2010 ، ص 17.

² كاظم نزار الركابي :مرجع سابق ، ص 163.

³ عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص 334 .

عوامل داخلية : نذكر منها :

*الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية ، وتشجيعها على الإبداع ، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهارتها.

*دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج ، وتنويع استخدامه .

*اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة .

*مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

عوامل خارجية :نذكر منها :

*مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.

*مدى تنوع استخدامات المنتج ، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

*مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية .

3. إستراتيجية التركيز :

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها ((اختيار فئة من المستهلكين والزبائن سواء أفراد ومؤسسات ،حيث يتم

التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين))¹.

هذه الإستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا

واحدة ، مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية ، وهذا يعنى أن تركز على فئة استهلاكية

وتدرسها وتنتج منتجاً معيناً خاصاً بها².

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في النقاط التالية :

➤ تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة .

➤ تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة لمنتجات المنافسين.

¹ وعيل ميلود ، بلقاسم رابح، مرجع سابق ، ص 19 .

² فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القطاني ، مرجع سابق ،ص 22 .

➤ التميز على أساس التفوق الفني .

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي¹:

-وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.

-عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

-العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

-اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.

-تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

➤ أشكال التركيز: تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي²:

-**تنمية السوق**: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في

السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

-**تنمية المنتج**: تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة

بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يؤثّق صلة المستهلك بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من

خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

-**التكامل الأفقي**: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات

أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار

جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال

التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق .

¹سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003/ 2004 ، ص 24 .

²سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص ص 24- 25 .

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز أو التخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية

منها مايلي:¹

– وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر .

– وجود آلية لتحديد مجال التركيز ، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة .

– وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة .

– تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.

– تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.

– الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة

و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:²

¹ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق ، ص 331 .

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية- دار وائل للنشر - عمان - الأردن-، الطبعة الأولى، 2005 ، ص 148 .

1. **التركيز مع خفض التكلفة** : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
2. **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم ، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف وتعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة. من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بأثر التجربة ويتمثل في : (عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج ، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات) .
 إن أثر التجربة يرتبط بعوامل أساسية :
 - **اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية)**: ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الودوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير ، وعلى نطاق واسع ، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة ، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال ، والكمية المنتجة .
 - **أثر التعلم** : وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي أو بمعنى آخر هي : زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت ، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج ، وفي تخفيض التكاليف الودوية له ، فكل العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم إنتاج المؤسسة وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج الودوية لها ، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف ، تستغلها في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف .
 أيضا من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام : التكلفة على أساس النشاط (**Activité Based Système**)، (**ABS**) والذي يعرف بأنه : (نظام

لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي ، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة ، وصلتها بتكاليف الإنتاج¹ .

تتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في :²

-تحسين أداء وظائف التسيير ، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

-تخفيض التكاليف : نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة وإلغاء غير الضرورية منها .

-المساهمة في عملية اتخاذ القرارات : وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج

-تحسين جودة المنتجات واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين والحصول على أكبر حصة من السوق .

وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف ، والاستفادة من ذلك في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف .

من المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز مايلي:³

أ. تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .

ب. التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .

ج. البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات

المستهلكين .

¹نجوى عبد الصمد ، دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر - بسكرة،-29،-30 أكتوبر 2001 ،ص61.

² نجوى عبد الصمد ، نفس المرجع ، ص 65-67 .

³ زكريا مطلق النوري ، مرجع سابق ، ص 257 .

يترتب عن تبني إستراتيجية التنافسية العامة خيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءات المتميزة

كما يتضمن الجدول التالي :أ

الجدول رقم (1) :خيارات المنتج/السوق /الكفاءة المتميزة وإستراتيجيات التنافس

التركيز	التمييز	قيادة بالتكلفة	
من منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد)	عالي (أساسا بالتفرد)	منخفض (أساسا بالسعر)	المنتج
منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة	البحوث، التطوير، المبيعات، التسويق	إدارة التصنيع والمواد	الكفاءة المتميزة

المصدر : شارلزهل وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عيد المتعال ، ط1، دار المريخ للنشر-الرياض-

، 2001، ص 309 .

المطلب الخامس: متطلبات إستراتيجيات التنافسية العامة

تتطلب كل من الإستراتيجيات العامة مايلي :

-المتطلبات من حيث المهارة والموارد.

- المتطلبات التنظيمية.

و ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): متطلبات استراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> -رقابة شديدة على التكلفة . -تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة . -هيكلية تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حواجز تعتمد على حجم المبيعات . 	<ul style="list-style-type: none"> -استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال. -مهارات هندسية وفنية . -إشراف مكثف وكفى على اليد العاملة. -تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع . -نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة . 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> -تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق . -مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. -جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين . 	<ul style="list-style-type: none"> -قدرات ومهارات تسويقية عالية . -مواصفات متميزة في المنتجات . -قدرات عالية في مجال البحوث . -شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية . -قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء . 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> -مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين . 	<ul style="list-style-type: none"> -مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين . 	التركيز

المصدر : توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006، ص 157 .

المطلب السادس : مخاطر إستراتيجيات التنافسية العامة

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام ، فكل إستراتيجية من استراتيجيات التي قام بورتر بتحديدتها تتطوي على بعض المخاطر ، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة ، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه ، و يوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من إستراتيجيات التنافسية .

الجدول رقم (3) : مخاطر إستراتيجيات التنافسية العامة

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

المصدر : مخفي أمين ، بن شني يوسف ، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 09/08 نوفمبر 2010 ، ص 12.

خاتمة الفصل الاول :

لقد تطرقنا في هذه الفصل إلى الإستراتيجية والتي يقصد بها فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى و تحقق الأهداف المنشودة ، فالإستراتيجية هي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقاً للفرص الخارجية والمخاطر المقترنة بها، ومن بين خصائصها الأهداف البسيطة وطويلة الأجل وتحليل البيئة التنافسية والتقييم الموضوعي والتنفيذ المؤثر للإستراتيجيات إضافة إلى أن تكون شمولية وموجهة لنظام مفتوح وأن تكون مجموعة قرارات إستراتيجية وملزمة بالوقت وواضحة ومقنعة وبأسلوب مشاركة ومحددة بمراحل ومرنة وتخصص موارد، يتم وضع إستراتيجية لكل مستوى فمن المؤسسة ككل إلى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي

أما إستراتيجيات التنافسية نجد ثلاثة إستراتيجيات حسب بورتر، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة ، وإستراتيجية التمييز وفيها تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد ، وإستراتيجية التركيز وهي الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجة خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، بما يمكن من تقديم فرصة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الإثنين معاً، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي .

وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى التنافسية والميزة التنافسية ومساهمة إستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية .

مقدمة:

تواجه كل مؤسسات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي ، وتحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة ،وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي ، ولتعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه ، وتحقيق الإستمرار في إطار مستويات متميزة .

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

في هذا الفصل نحاول التطرق الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث : مساهمة استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية إحدى إفرازات العولمة والتي تعني الإنفتاح على العالم ثقافيا واقتصاديا وإداريا وسياسيا وتكنولوجيا، تتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والإستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل والتميز لقدرات المؤسسة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسيين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفرداها عن باقي المنافسين، وسنناقش في هذا المبحث مفهوم التنافسية وأنواعها وعواملها ومؤشراتها .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

لدى التنافسية عدة تعاريف نوجزها فيما يلي :

تعرف التنافسية بأنها "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"¹ .

وتعرف أيضاً على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"² .

¹ علي السلمي، مرجع سابق ، ص 101 .

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي(آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 10 .

التعريف البريطاني بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"¹.

كما تعرف التنافسية بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، و يترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي".

تستطيع المؤسسة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها:²

- الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الإلتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط و تشغيل الآلات و المصانع، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة، الإنتاجية، التجديد و الإبتكار، البحوث و التطوير.

المطلب الثاني: عوامل التنافسية وأسبابها

أولاً: عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة و هي:³

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما و العكس بالعكس صحيح .

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، و العكس صحيح.

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح .

¹ كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البلدية-، 2 ماي 2002، ص 21 .

² فريد النجار، مرجع سابق ، ص 20.

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع-الإسكندرية-، 1997، ص 26.

ثانياً: أسباب التنافسية

للتنافسية أسباب كثيرة نوجزها فيما يلي ¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن إنفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق و تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وإرتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

¹ أحمد السيد كوردى، إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، <http://ahmedkordy.blogspot.com>، تاريخ الإطلاع: 03/01/2013 على

المطلب الثالث : أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها ¹:

تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها .

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

تنقسم التنافسية بحسب الموضوع إلى كل من تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، بينما تنقسم بحسب الزمن إلى

التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ. **التنافسية بحسب الموضوع:** تنقسم إلى ما يلي ²:

أ. 1. تنافسية المنتج:

تعتبر من الشروط اللازمة لتنافسية المؤسسة ويعتبر شرطاً ليس كافياً لأنه يتم إعتقاد سعر التكلفة كمعيار وحيد

لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أنه ليس بالمعيار الوحيد بل هناك معايير أخرى مثل: الجودة و خدمات ما بعد البيع

والتي تعبر بطريقة دقيقة عن وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

¹العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة الماجستير،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر،2004/2005 ، ص80.

²عثماني عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات ،قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ،سطيف،2010/2011 ، ص74 .

أ. 2. تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير و المصاريف المالية، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات مستوى الهوامش وإستمر ذلك مدة طويلة فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تكبد خسائر يصعب تحملها وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولن يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

ب. التنافسية وفق الزمن : حيث تنقسم إلى مايلي :

ب. 1. التنافسية الملحوظة:

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ويجب على المؤسسة أن لا تغتر بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية.

ب. 2. القدرة التنافسية:

ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين :أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة،السعر، توقيت التسليم، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما المفهوم الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء مما يزيد رضائهم و يحقق ولاءهم.

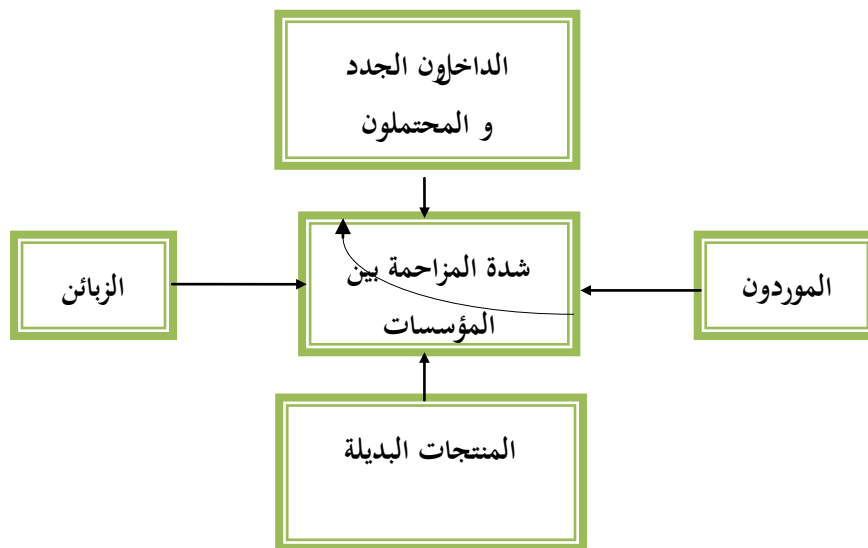
المطلب الخامس: تحليل قوى التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة

أولاً :تحليل القوى التنافسية

إنّ الهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتوقيع مقارنة مع منافسيها ،إنّ التحليل التنافسي هو تحليل يعتمد على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص،مع تحديد الإستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في قطاع معين ،وبهذا تكون المؤسسة قد قامت بما يعرف بالخريطة التنافسية أي رسم طريق التنافسية.

كما أن المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة المكونات الرئيسية للاتجاهات المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4) : قوى التنافس الخمس



Source :M. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Edition Economica, Paris, 1982, p4 .

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى ، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظراً للعلاقات التي تنتج عن ذلك ،ومن

أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة ، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها مايلي :

-تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة .

-ترتيبها حسب تأثيرها .

¹فصيل سايعي ،مرجع سابق ، ص20.

-توقع الإستراتيجيات الممكن إتباعها لمواجهة هذه القوى .

➤ **المنافسون المحتملون :** إذا أمكن دخول هؤلاء المنافسين فإنهم سيقدمون طاقات جديدة و يعملون على إمتلاك حصص سوقية ،لذلك فإنهم يعتبرون كقوة تنافسية تتأثر شدتها بعدة عوامل كمعدل النمو ،حواجز الدخول ،التكاليف ، الحماية القانونية،إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ،إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هوامش الربح، مما يشجع على تنافس الأسعار أو إرتفاع في التكاليف ، وهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منه :الوفرات الاقتصادية، أثر التجربة، مستوى الاستثمارات، إمتلاك التكنولوجيا،التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل ... إلخ¹ .

➤ **قوة المنتجات البديلة (الإحلال) :** هي المنتجات والخدمات التي تقدمها صناعات قطاعات أخرى لأنه يمكنها أن تحل محل المنتج الأصلي،ويتأثر تهديد الإحلال لربحية الصناعة بعدة عوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التبديل أو التحول للسلعة البديلة ، قوة منتجي السلعة البديلة ،مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها ،على سبيل المثال تتنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي والمشروبات² .

➤ **المنافسة داخل القطاع:** حيث تمثل المنافسة بين مؤسسات القطاع أهم عوامل تحديد جاذبية الصناعة ، ومن أهم محددات هذه المنافسة³ :

- **نمو الصناعة :** فكلما كانت نسبة النمو أكبر ، زادت فرص الربح المحتمل وغير المحدود .

¹فؤاد أحمد محمد العفيري : مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية ، مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، المنعقد في رحاب كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود، 19 ماي 2010 ، ص13 .

²حبة نجوى ، محاضرة في المسار الإستراتيجي(غير منشورة) ، سنة أولى ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ، 2012/ 2013 .

³عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 2010،10، جامعة فرحات عباس -سطيف- ، ص202 .

- **التكاليف الثابتة** : إرتفاع التكاليف الثابتة يعني إرتفاع نقطة تعادل المؤسسة ، وتقارن التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط بهدف تحديد رد الفعل الذي يكفل زيادة الطلب على منتجات المؤسسة .
- **تمييز المنتج** : حيث يتدخل المنتج بخصائصه أثناء المنافسة الدائرة في القطاع ، وتوجد أنواع من المنتجات لا يمكن تمييزها ، لذلك فإنه يتم اللجوء إلى التحكيم السعري في تلك الحالات .
- **درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين** : حيث أن الأسواق التي تتميز بإحتكار القلة أفضل للمؤسسات بكثير من أسواق المنافسة التامة مثلا، وذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل تحديد التوجه الإستراتيجي أسهل .
- **زيادات الطاقة بشكل منقطع** : وبالنسبة للصناعات ، حيث يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل الحديد ، فإن العرض الكلي للصناعة يمر بدورات معينة هي : الزيادة الكبيرة في الطاقة عدم كفاية العرض وإرتفاع الأسعار ، التدهور التدريجي للربحية .
- **مركز العلامة في السوق** : تشكل العلامة أساسا قويا لتمييز المنتج ، لذلك فبعض المؤسسات تبذل جهودا كبيرة لترسيخ علامتها ، في حين يقوم البعض الآخر بتقديم منتجات عامة بهدف القضاء على ربحية المؤسسات المتميزة بالمنتجات .
- **تكاليف التحول** : كلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات مؤسسات أخرى ، زادت شدة وحدة المنافسة ، لذلك تتبع المؤسسات إستراتيجيات هادفة لإعاقة عمليات التحول .
- **حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية** : تمثل حواجز الخروج المرتفعة أحد مسببات المخاطر العديدة منها: التدهور التدريجي لجاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرحلة إنخفاض المبيعات ، وصعوبة الخروج من القطاع تؤدي إلى تدهور ربحية كل المنافسين ، كما تتنوع العوائق بين عوائق عاطفية وأخرى حكومية وأخرى اجتماعية وكلها تمنع أو تؤخر قرارات الخروج.

➤ **القوة التفاوضية للموردين :** يدخل في إطارها أيضا مورد اليد العاملة ، مورد البنوك ،مورد الخدمات ،

وتتحدد شدتهم بأهمية المنتج وإمكانية وجود بدائل ،نسبة المبيعات ، إمكانية التكامل ،عدد الموردين ، عدد

المنافسين ،،القدرة على التميز ، مدى تعلق العميل مع المنتج .

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف

المصنعة، وفرضهم لشروط معينة للبيع ، و إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا،إن

الموردين تكون لديهم قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

-عندما يكون العرض مركز .

-عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردين .

-المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها .

إن الذي يعزز موقف المؤسسة في التفاوض وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح، ونتيجة لذلك، بإمكانها

أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

-قوة التفاوض مع الموردين .

-إستراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية تجاه الموردين .

-إستراتيجية الإندماج من الأعلى إلى الأسفل،فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية، وتقنية، وإستراتيجية متنوعة

منه :التقليل من الضغوطات للتبادلات الوسطية، وإستعادة أهم الموردين، والتحكم في الجودة ، وتقليص عدد

العمليات التقنية، والسيطرة على الحصص السوقية... الخ¹.

➤ **القوة التفاوضية للعملاء :** إن تأثير الزبائن على المؤسسات يتمثل في قدرتهم على التفاوض على تلبية

الأسعار، الجودة، وتنويع الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على عوائد المؤسسة، ويكون هذا التأثير سلبي على

المؤسسة في الحالات التالية :تجمع الزبائن في عملية الشراء، أهمية المنتج بالنسبة للزبائن، توفر المعلومات

¹ فؤاد أحمد محمد العفيري ، مرجع سابق ، ص 13.

الكافية، وسهولة الحصول على المنتجات، والإرتباط بالمستهلكين¹.

إن التفاوض يكون على أساس السعر، الجودة، مواصفات المنتج، الخدمات الإضافية وشروط النقل والتسليم.

ثانيا : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات التنافسية والتي

نوجزها كما يلي:²

التكلفة : تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي ، لأنه لايمكن تحديد أسعار التنافسية دون ضبط مستمر

للتكاليف ، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين

منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي .

الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة ، لكن لابد أن تكون بشكل متصاعد وقابل

للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق،وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل

لابد من تطبيق معايير الجودة .

مؤشر الحصة السوقية : يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية إذ

تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر ، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها

التنافسية .

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا

لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية ،ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية

¹ نفس المرجع ،13 .

² زروخي فيروز ،سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،09/08 نوفمبر 2010 ، ص6.

ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم، في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها وأهدافها ومحدداتها ومعايير الحكم عليها .

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين، ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها « ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس »¹ .

ولقد عرفها بورتر على أنها « تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»² .

كما تعرف أيضا بأنها «هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط»³ .

يرى فليب كوتلر أنها « تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل

الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل »⁴ .

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص37.

² MICHEL PORTER : l'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Dunod, Paris, 1999,p08 .

³مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13.

⁴ Philip kotler , Bernard Dubois et Delphine Manceau , le marketing management ,11eme édition ; Pearson éducation , paris , France 2004.

ومن هنا يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق القيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية وهذا يكون عن طريق إتباعها لمجموعة من الإجراءات والسياسات وهذا لتحقيق النجاح باعتبارها عنصرا جوهريا وأساسيا في اقتصاد بلد ما .

هناك عدة مجالات يمكن بها تحقيق الميزة التنافسية:¹

- تخفيض تكاليف المنتج
- تميز السلعة و الخدمة المقدمة
- مجال المنافسة إما بتوسع المجال التسويقي ليشمل مناطق أخرى أو بالتركيز على أنشطة محددة تضمن للمؤسسة التميز على الآخرين.

المطلب الثاني : نشأة الميزة التنافسية وخصائصها

أولا : نشأة الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ، ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية و الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية.

تتمثل هذه العوامل:²

- العوامل الخارجية :

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية او القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة ففي

¹ سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية - غزة ،-2007/2008 ،ص70 .

² عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص306 .

السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

– العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز ومحب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجياً المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

ثانياً : خصائص الميزة التنافسية

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:¹

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

¹ عثمانى عياشة، مرجع سابق، ص 79 .

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي ¹:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق .

ثانياً: أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي ²:

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- خلق فرص تسويقية جديدة .
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية .

1 سملاي يحضبة ، بلال أحمد ، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 3-4 ماي 2004 .

2 وهبية مربعي ، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، 2011/2012 ، ص 60 .

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها .
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية .
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها .

المطلب الرابع : أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية متمثلين في:¹

- 1- **التكلفة الأقل**: تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم، و تصنيع، و تسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة* للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.
- 2- **تميز المنتج**: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا، و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، و توظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز.

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 85.

* سلسلة القيمة هي طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها .

تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشترين وهذه تختلف على سبيل المثال :تصنيع المنتجات الأعلى جودة ، توفير الخدمة الأفضل للعميل ، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة¹ .

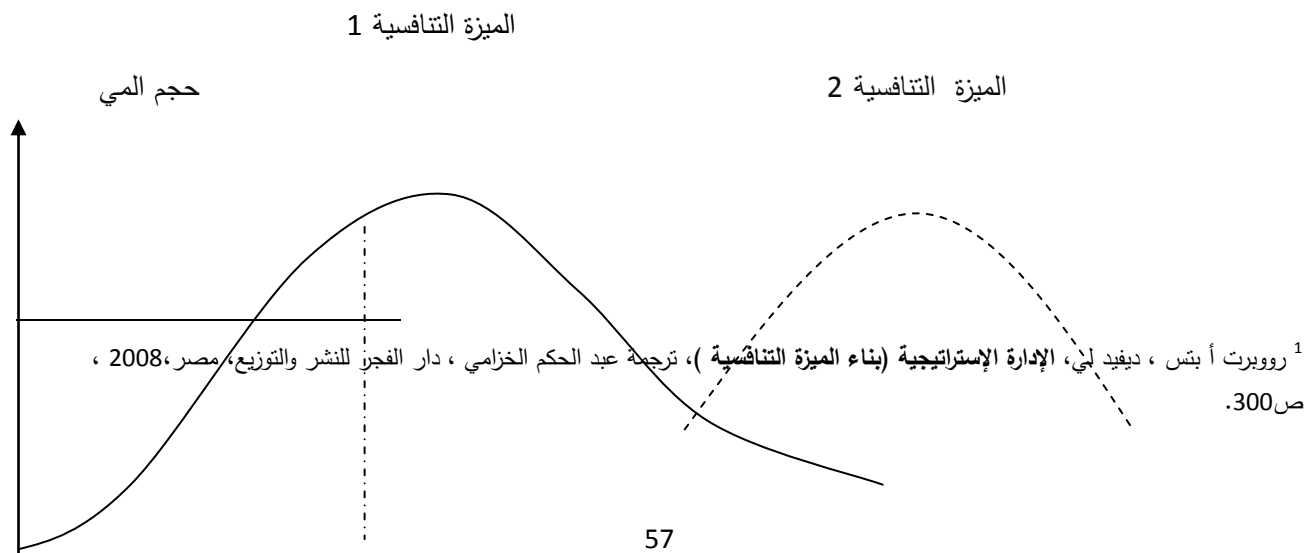
المطلب الخامس: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما :حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولاً :حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية





المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 87.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه وهذه المراحل

متمثلة في ¹:

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

¹عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تميمتها و تطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص 17 .

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:¹

1-القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

2-درجة التكامل الأمامي: التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات

المختلفة وصولاً إلى المستهلك ، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو

خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

1-البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من

تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر من اطق جغرافية مختلفة، وتبرز

أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

2-قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين

الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس

التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب السادس : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي :

1. مصادر الميزة التنافسية :² إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل

أومصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنهجها ، خدماتها، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية،... الخ، وقد

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. ص 87 - 88 .

² برني لطيفة ، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2006/2007 ، ص.ص 109-110 .

اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها بورتر في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق. كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق منظور بورتر تمثل التكلفة والتميز باعتبارهما مؤثرا هاما على مستويات الأسعار برفعها أو خفضها .

وتكون **التكاليف** مصدرا للميزة التنافسية، إذا تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة مما يساعد المؤسسة على السيطرة على أسعارها رفعا أو خفضا بكل حرية، دون تأثير على أرباحها.

أما **التميز** فيتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة لها خصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة مما يمكن المؤسسة من التغيير في أسعارها وامتلاك حصة سوقية أكبر.

أما **السعر** فيعد مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة من تخفيضه على المدى الطويل بالنسبة لنفس منتجات المؤسسات المنافسة، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج .

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا¹ .

3. درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة :

¹عثماني عياشة، مرجع سابق ، ص 84 .

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حالياً¹.

المبحث الثالث : مساهمة استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية، معقدة ومتغيرة بانتظام، حيث أصبح البقاء والنمو مرهون بامتلاك مزايا تنافسية في ظل تعدد المنافسين والتغير المستمر لأذواق المستهلكين، ووجود منتجات بديلة، لذلك فإن احتلال مكانة في السوق في ظل هذا الصراع البيئي يتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة لكل التغيرات والتطورات التي تحصل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وخصوصاً فيها يتعلق بالمنافسين بدءاً من معرفة من هم أهم المنافسين في السوق، نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم وصولاً إلى استراتيجياتهم المتبعة، كما أصبحت المؤسسة تسعى جاهدة للتفوق على منافسيها وذلك عن طريق اتباع إستراتيجيات التنافسية تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، سنتناول في هذا المبحث دور إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الأول : دور إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية

إن ميزة التكلفة الأقل تتحقق وفق ثمان محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل التالية²:

1- وفورات اقتصاديات الحجم.

2- وفورات منحنى التعلم والخبرة.

3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

¹ نفس المرجع ، ص 84 .

² عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 32.

- 4- تخفيض تكاليف الأنظمة المترابطة مع بعضها.
- 5- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة
- 6- استغلال عنصر الزمن في حالة المتغير الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

- 7- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع
- 8- اختيار إستراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
- مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل كلفة في الصناعة وذلك في¹:

1. فيما يتعلق بالمنافسين:

فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تكون في موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.

2. فيما يتعلق بالمستثمرين:

فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على

تخفيض الأسعار.

3. فيما يتعلق بالموردين:

¹ ابراهيم راشد الشمري، دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، العدد الخامس والسبعون، 2009، ص92.

فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المداخلات الهامة والحرجة.

4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق:

فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تحتل موقعا تنافسياً ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد .

5. فيما يتعلق بالمنتجات البديلة:

فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل يمكنها مقارنة بمنافسيها أن تستخدم تخفيض السعر كسلاح لمواجهة دخول المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة

المطلب الثاني: دور إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية :¹

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك .
- القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك (كماركة شركة كوكاكولا... إلخ) .

إن هذا النوع من الإستراتيجية يتيح الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر

فعالية و كفاءة من المنافسين في إنجازهم، و لإستراتيجية التركيز بعدان هما :²

¹الدوري زكريا مطلق ، نفس مرجع ، ،ص.ص 253-254.

²شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة - دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ص ص 94-95 .

-النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

-التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

النجاح في تحقيق قيادة التكلفة:

و يتم ذلك على أساس أن التركيز يكون على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، و لذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين، و قد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، كقيام مؤسسة Hamer mill parper's بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق، و بنوعية عالية و بكلفة أقل من منافسيها الكبار، مما يجعلها تتميز في السوق.

1. التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة:

حيث أن التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة، فمؤسسة Johnson نجحت في إتباع إستراتيجيات تركيز مختلفة، من خلال إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر و مواد التجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين.

المطلب الثالث : دور إستراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد ، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها .

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز¹:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المؤسسة من المنافسين.

¹الدوري زكريا مطلق ، نفس المرجع ، ص 254 .

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .

- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

- زيادة قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين .

- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

وعليه يمكن القول أن للميزة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، و يؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم رضاه ، وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية.

يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:¹

- تسهيل عملية تعرف المستهلك على السلعة وخاصة في متاجر خدمة النفس (Super markets) والتي يصل فيها عدد السلع المعروضة إلى الآلاف.
- تساعد المستهلك على تحديد مستوى الجودة للسلعة مما يؤدي إلى تقليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها المستهلك عند الشراء .
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز .

¹ عمرو خير الدين، التسويق والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 217 .

خاتمة الفصل الثاني :

حاولنا في هذا الفصل ، توضيح مفهوم التنافسية والعوامل والأسباب التي أدت إليها ، كما تطرقنا إلى تحليل قوى التنافسية لبورتر الذي يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع ، إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية كما أن سعي المؤسسة التقدم على منافسيها ، يتطلب المعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها .

أما الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون . تتميز بخصائص أنها نسبية وتؤثر في سلوك المشتري وتفصيلاتهم وتنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها و تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، كما تكمن أهميتها في تحقيق حصة سوقية وتحقيق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم .

كما تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هما حجم الميزة التنافسية والذي تمر بدورة حياة (التقديم،التبني، تقليد ، ضرورة) أما نطاق التنافس (القطاع السوقى، درجة التكامل الأمامي ،البعد الجغرافي ، قطاع النشاط) . كما أن هناك معايير للحكم عليها هي أن تكون مصادر الميزة التنافسية وعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

إن تطبيق استراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر يمنح المؤسسة مزايا تنافسية، تضمن المؤسسة من خلالها أحسن وضعية في السوق و تصبح من خلالها قادرة على التنافس على مدى بعيد.

وأكثر ما جعل هذه الاستراتيجيات ذات فعالة، كونها متألّمة مع القوى الخمس للمنافسة، و بالتالي فهي تجعل المؤسسة في مأمن من هذه القوى ، وهذه إستراتيجيات التنافسية تحقيق ميزة تنافسية من خلال قيادة الكلفة أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في المنتج أو الخدمة ذات قيمة لدى الزبون أو التركيز من خلال استهداف شريحة محددة، أو التركيز على مجال محدد تتميز فيه المؤسسة ، أو نطاق جغرافي معين وغيرها .

وفي الفصل الموالي سنحاول تطبيق ماتم التطرق إليه في الفصلين السابقين من خلال الدراسة الميدانية التي

خصصت لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة E .N.I.C.A.B

مقدمة:

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

في هذا الفصل نحاول التطرق الى مبحثين :

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB .

المبحث الثاني: دراسة الوضعية و إستراتيجية التنافسية للمؤسسة والميزة التي تحققها .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB

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

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

نشأت وحدة بسكرة لصناعة الكوابل ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الخماسي الاول (1980-1984) بغلاف مالي قدره : 112 مليون دينار جزائري حيث بدأت الأعمال بها بتاريخ 1980/06/01، وبما أن الإمكانيات والقدرات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه المشاريع الضخمة، فقد ساهمت في إنجاز هذا المشروع مؤسسات وطنية بنسبة 60% ومؤسسات أجنبية بنسبة 40% .

في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة عن الوحدات الأخرى (واد السمار والقبّة) بحيث أصبحت مؤسسة مستقلة بذاتها وتقع في المنطقة الصناعية غرب المدينة وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشمل مباني الإدارة وورشات الإنتاج والمخازن ومواقف السيارات، أما الجزء المتبقي فهو عبارة عن مساحة خضراء وقد تستخدم في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات .

يقدر عدد المنتجات الرئيسية 40 منتج والباقي يتم انتاجه حسب الطلبات وحسب السوق الوطنية ،كما يبلغ عدد عمال المؤسسة الى غاية 2013/03/31 : 929 عامل، حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهم ينقسمون إلى :

-إطارات : 133 .

-أعوان تحكم : 118 .

-أعوان تنفيذ : 678 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :¹

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من المديريات التالية :

- **المديرية العامة :** تهتم بالإشراف ومتابعة مختلف مهام الوحدة والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من :

(1) مكتب مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات : يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين الوحدة ومورديها وزبائنهما .

(2) مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة) : مهمته إنابة الرئيس المدير العام في حالة غيابه وهو المسؤول عن كل مايتعلق بالجودة بالوحدة .

(3) مكتب رئيس مشروع المعلوماتية : يعد من الفروع الناشئة لدى الوحدة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها الوحدة بالنسبة لمختلف النشاطات .

(4) مكتب مساعد المدير العام لمشروع حبيبات PVC : مكلف بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى الوحدة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية .

(5) مكتب مراقبة الحسابات : تقوم بالمراجعة الحسابية .

وتتدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي كما يلي:

أولا : المديرية التقنية : وهي الهيئة المعنية بمتابعة القرارات الخاصة بالعمليات الانتاجية من خلال الدوائر

التالية :

¹ الملحق (1)

1. **دائرة إنتاج الكوابل :** وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة حيث تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف المراحل من دخول المواد الأولية إلى اخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية
 2. **دائرة انتاج الملحقات :** تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف المصلحة وكذلك تهتم بتمويل الوحدة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات .
 3. **دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة :** تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمقاييس المعمول بها، وكذا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج ومدى مطابقتها لمواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال .
 4. **دائرة الصيانة :** و تتكفل بحماية وصيانة وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل ووسائل التكيف وتأمين الطاقة الكهربائية .
- ثانيا : مديرية الشراء :** تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية العامة وهي تشمل دائرة الشراء .
- ثالثا :المديرية التقنية التجارية :**هي المديرية المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه وتتضمن دائرتين:
1. **دائرة تسيير المنتج النهائي :** تنظم وتراقب حركة المخزون سواء تعلق الأمر بالمنتج النهائي أو الملحقات ، وتشرف على مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير إنتاج الملحقات .
 2. **دائرة التسويق :** من مهامها دراسة السوق واحتياجاته للمادة المنتجة للكوابل ، كما تقوم بتسيير عملية البيع وتوزيع المنتجات، وإيجاد منافذ وعملاء جدد وإبرام العقود المتعلقة بالبيع من خلال مصلحة البيع ومصلحة التسويق.

رابعاً : مديرية المالية و المحاسبة: تهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية و كذا المالية ، و تقوم

بدراسة الوضع المالي و المحاسبي للمؤسسة و تشمل دائرتين هما:

أ. المالية والميزانية:

1. مصلحة المالية: مهمتها متابعة حركة الاموال مع البنك الخاص بالايرادات و النفقات و تقوم

باعداد ملفات الشراء و احتياجات المؤسسة و تتابع أيضا الاموال المتعلقة بها.

2. مصلحة الميزانية: و دورها تقوم باعداد ميزانية الاستثمار، و تتكون من فرع الميزانية الذي يقوم

بوضع الميزانية التقديرية مع المصالح و المديرية الاخرى للسنوات المقبلة باتباع الخطوات التالية:

▪ وضع نتيجة تقديرية للسنة

▪ متابعة جميع التسديدات و مقارنتها مع الميزانية

▪ اعداد تقرير شهري.

ب. دائرة المحاسبة: و تقوم بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية و تشرف أيضا على عمليات

الجرد السنوية لكل دورة، يوجد بها مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة

التحليلية .

خامساً: مديرية الموارد البشرية و الوسائل: تقوم بتنظيم عمل الدوائر و المصالح و التأكد من صلاحيته و

تأهيل العاملين و توفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين....) و كذلك تأمين محيط العمل من

المخاطر و تتكون من دائرة المستخدمين و التكوين .

المطلب الثالث : نشاط المؤسسة .

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

- الكوابل المنزلية : حيث تنتج منها المؤسسة حوالي 229 نوع تستخدم في البنايات والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس .
- الكوابل الصناعية : ويبلغ عددها 70 نوع وتستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ويتراوح ضغطها بين 600 و 1000 فولط وتنقسم بدورها الى قسمين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل المعزولة بمادة PRC .
- الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي : تستخدم في النقل الكهربائي، ويقدر التوتر المتوسط ما بين 1000 و 3000 فولط، أما التوتر العالي فتتفوق شدة توتره في نقل الكهرباء 3000 فولط .
- الكوابل غير المعزولة : يبلغ عدد أنواعها 10 تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته 22000 فولط .
- كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية : تستخدم هذه الكوابل لتوزيع الكهرباء وتصنع بدرجة أولى من الألمنيوم وخليط يسمى AGS مكون من المغنيزيوم والسيليسيوم والألمنيوم، وتتكون من حوالي 70 نوع، وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط .
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل .
- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومباند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية) في إطار توسيع استثماراتها .

وقد بلغت الطاقة الإنتاجية البدائية 28000 طن ، ولكن تغيرات حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية .

المطلب الرابع : أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها

أولا :أهمية المؤسسة :

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية بكل أنواعها إلى أرض الواقع.
- تخفيض نسبة إستيراد الكوابل الكهربائية من الخارج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية .
- القضاء على التبعية الاقتصادية في مثل هذه المنتجات .
- إدخال العملة الصعبة وهذا نتيجة لعملية التصدير .
- امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل للسكان خاصة للشباب .
- العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني وبناء هيكله .

ثانيا :عوامل نجاح المؤسسة :

توجد عدة عوامل داخلية و خارجية تؤدي إلى نجاح المؤسسة منها:

- قربها من الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة و الجزائر العاصمة و كذا شمال و جنوب البلاد .
- وجود عدة منشآت قاعدية صلبة و جديدة بداخل المؤسسة (عمارات الادارة و الشؤون الاجتماعية و ورشات الانتاج) .

- وجود السكك الحديدية التي تربط المؤسسة بباقي مواني التراب الوطني من أجل نقل السلع من وإلى المؤسسة .
- وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية و المنتج المصنع يتسع لإنتاج لأكثر من ثلاثة أشهر من الكابلات .
- وجود خطان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة 20 ميغا وات لكل واحد .
- حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من 50% من مساحة المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة .
- وجود عدة إستثمارات أنجزت حديثا من 2003 إلى 2005.
- وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج المالي للتنمية ب 55 مليار دولار.
- وجود الجزائر في شمال أفريقيا و عضو في الإتحاد الأوروبي .
- وجود الجزائر ضمن إتحاد المغرب العربي .
- وجود الجزائر ضمن إتفاق الدول العربية .

المبحث الثاني: دراسة الوضعية وإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية

تتميز البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة بالمنافسة الحادة وتقارب الأسعار والمنتجات المتشابهة، فهي تعمل جاهدة من أجل التغلب عليها من خلال تحقيق ميزة تنافسية ، في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر و SWOT و دراسة إستراتيجية التنافسية للمؤسسة والميزة التي تحققها، وقد اعتمدنا في جلب المعلومات على أسلوب المقابلة حيث تم إجرائها مع عمال وإطارات المديرية التقنية التجارية .

المطلب الأول: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر وSWOT

أولاً : تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقاً لنموذج بورتر

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

1. المنافسين:

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

- مؤسسة صناعة الكوابل في القبة المملوكة لمستثمر لبناني .

- مؤسسة صناعة الكوابل في عين الدفلى المملوكة لمستثمر مصري .

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

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

- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل .

- إمكانية تعاملها مع العملاء بالدين (التسديد بالأجل) .

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة .

2. المنافسين المحتملين :كلما كانت حواجز الدخول إلى القطاع مرتفعة ،كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة

أحسن ، وكذلك الأمر لتكاليف الخروج ، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول والملاحظ أن

صناعة الكوابل بالجزائر ينمو بشكل معتبر ، مما يجعل ظهور مؤسسات جديدة وإمكانيات دخول مستثمرين في

قطاع نشاط المؤسسة وارد .

3. **الموردين:** يعتبر الموردون من أهم المتعاملين الأساسيين للمؤسسة باعتبارهم يزودونها بالمواد الأولية والعتاد وكل ما تحتاجه من لوازم أخرى، وللمؤسسة مجموعة من المتعاملين الأجانب والمحليين الذين يوفران احتياجاتها، ومن أهم هذه المواد الأولية :

- النحاس :يستورد من شركة SARCUYSAN التركية

- الألمنيوم : يستورد من شركة MIDALCABEL البحرينية .

- مادة PRC: تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية وكذا شركة PLASCOM السعودية، بالإضافة إلى شركة ASPELL الفرنسية .

- مادة الطباشير : تستورد من الشركة ONYME.SOCIITE.BOYAMA الفرنسية

- مادة الخشب : توفرها للمؤسسة شركة ENAB بسكيدة .

- مادة PVC : توفرها شركة ENIB بسكيدة .

4. **الزبائن:** تتوقف استمرارية المؤسسة على مدى تقبل الزبائن المستهلكين لمنتجاتها، لذا فهي تولي أهمية كبيرة لهم لأنها تعتبرهم فرصا لها ضد منافسيها، أما زبائن المؤسسة فنذكر من بينهم :

- SONELGAZ : وهي الزبون الرئيسي للمؤسسة .

- KAHRIF المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية .

- مؤسسة CABEL .

- مؤسسة KAHRAKIB بالجزائر العاصمة

- المؤسسات الخاصة و تجار الجملة و بعض الزبائن .

5. المنتجات البديلة: حاليا لا يمكن لمس أي منتج بديل للكوابل الكهربائية في الجزائر ، إلا أن هناك احتمال ظهور لأحد البدائل .

ثانيا : تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT :

يتم تحليل مصفوفة التشخيص (SWOT) وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة (التشخيص الداخلي)،الفرص والتهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي)

أ. التشخيص الداخلي : يمكن توضيح كل من نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (4) : نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطنية - خبرة طويلة في صناعة الكوابل	- عدم تنويع منتجاتها . - المؤسسة لا تقوم بالإعلان التلفزيوني أو عبر الجرائد بل تعتمد

<p>على المعارض الوطنية والدولية فقط لترويج منتجاتها .</p> <p>- عدم توفر المؤسسة على نظام صيانة كفاء .</p> <p>- عدم قيام المؤسسة بدراسات دورية للسوق .</p>	<p>- الشراكة مع المؤسسة الاسبانية جنرال كابل أواخر 2007 .</p> <p>- حصولها على شهادة ISO .</p> <p>- امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة ، مما يجعلها تلبية جميع الطلبات في الوقت المناسب .</p> <p>- تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية و بشرية تسمح لها باستمرار نشاطها في السوق.</p> <p>- الثقة في المنتج.</p> <p>- تصريف المنتج عن طريق البيع بالخصم .</p> <p>- للمؤسسة شبكة من الموزعين (بعدد 13) منتشرين في كامل أنحاء الوطن .</p>
---	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: معلومات مقدمة من طرف مسؤول المصلحة التجارية، تاريخ المقابلة 2013/05/15

ب. **التشخيص الخارجي** : يمكن اظهار الفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة وفقا للجدول

التالي:

الجدول رقم (5) : تحليل الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة .

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - تطور التقنيات الإنتاجية للمنافسين . - إمكانية ظهور منتجات بديلة . - دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق ودخول المنافسة الأجنبية. - إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة .OMC 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن للمؤسسة الاستثمار في البلاستيك . - يمكن لها توسيع استثماراتها إلى الخارج - التصدير إلى الخارج . - مؤسسة ENICAB تملك صورة جيدة لدى الزبون يجب المحافظة عليها و تدعيمها. - المؤسسة تحتل موقعا جغرافيا ممتازا.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: معلومات مقدمة من طرف مسؤول المصلحة التجارية، تاريخ المقابلة 2013/05/15

المطلب الثاني: دراسة إستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية .

إذا قمنا بإسقاط الاستراتيجيات التي تطرقنا إليها من قبل، نجد أن مؤسسة ENICAB تتبع مزيج من إستراتيجيتي التركيز والتميز ، وذلك لامتلاكها إمكانيات ضخمة وموارد معتبرة من حيث التكنولوجيا وتركيزها على منتجات محددة وتميز منتجاتها بالجودة .

يوجد في السوق الوطنية منافسون لمؤسسة ENICAB ، لذا عمدت المؤسسة لمقابلة منافسيها بتحديد إستراتيجية قائمة على دراسة المنتجات المنافسة من حيث النوعية والسعر ، ثم تحديد السعر المنافس لأسعار هذه المنتجات وتحقيق أحسن علاقة (سعر ، نوعية) .

استراتيجية التميز :

يبرز التميز في مؤسسة ENICAB من خلال :

- التميز على أساس التفوق الفني ، وهذا لما تمتلكه من التكنولوجيا .
- التميز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع .
- أما التميز الأهم الذي تنتهجه المؤسسة هو التميز على أساس الجودة فهي حاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO9001) سنة 2003 ، كما أن هناك إدارة خاصة بالجودة والتي تعمل على تطوير ثقافة الجودة* داخل المؤسسة وذلك من خلال :
- اعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم .
- توزيع مسؤولية تحقيق الجودة بين أقسام الإنتاج كافة .
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا .
- وتهدف إدارة الجودة في مؤسسة ENICAB على:
- إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار .
- الاستغلال الأمثل للموارد .

* مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.

-تحسين الإنتاج كما ونوعا .

منذ سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج و ذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم في نوعية المنتج . وبالفعل فلقد وصلت المؤسسة إلى الحصول على علامة إسهاد " الإيزو 9001 " سنة 2003 وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإسهاد وتطوير نوعية منتجاتها و الاستجابة إلى كل المتطلبات الاقتصادية و التجارية .

استراتيجية التركيز :

تتمثل إستراتيجية التركيز في تمكن المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في

خمس مجموعات :

-كوابل منزلية.

- كوابل صناعية.

- كوابل كهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي .

- كوابل غير معزولة .

- كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية.

وهي تملك تشكيلة متنوعة من الكوابل لعدة استخدامات (المنازل ، المحركات) ، وهي تركز على إنتاج

أنواع محددة لزبائن محددين وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات فئة معينة من منتجات محددة،

هذا يسمح لها بتقديم أفضل منتج للزبائن مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، وهذا يؤدي إلى زيادة ولاء هؤلاء

الزبائن لمنتجاتها .

خاتمة الفصل الثالث :

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل ، أن نلقي الضوء على واحدة من أهم المؤسسات في صناعة الكوابل هي مؤسسة ENICAB ببسكرة، وقد تبين لنا أن البيئة و ما تحمله من تقلبات و تحولات ، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها ، حيث من خلال ذلك يمكنها احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين

وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة، و التعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها، كما تبذل المؤسسة منذ سنة

1997 مجهودات كبيرة في تطوير منتجاتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة .

لذا فهي دائما تبذل المزيد من المجهودات من أجل مواكبة تحديات البيئة الاقتصادية الجزائرية ، وهذا بزيادة

قدراتها المادية والمالية والبشرية .

قائمة المراجع

i. المراجع باللغة العربية:

كتب

1. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - . دار وائل للنشر -عمان -،الأردن ، 2004
2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب- القاهرة-، 2001.
3. الحسيني فلاح عداوي حسن ،الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر - عمان -، 2000.
4. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية-، 1996.
5. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - ، ط 1 ، دار وائل للنشر-عمان-،الأردن ، 2007 .
6. العارف ناديا،الإدارة الإستراتيجية -إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية- الإسكندرية-، 2000.
7. زكريا مطلق الدوري ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع -عمان- ، 2005.
8. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ،الطبعة الأولى، - دار وائل للنشر - عمان - ،الأردن ، 2005 .
9. فريد النجار،المنافسة والترويج التطبيقي(آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)،مؤسسة شباب الجامعة للنشر-الإسكندرية-، 2000.
10. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع-الإسكندرية-، 1997.

11. مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.

12. روبرت أبتس ، ديفيد لي: الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر، 2008.

13. شارلزهل وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، ط1،دار المريخ للنشر-الرياض-،2001.

14. عمرو خير الدين، التسويق والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر .

رسائل جامعية:

15. عريس طاهر،التحكّم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية(دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007/2006.

16. حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سونا طراك - ، أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007 .

17. ختيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ،رسالة الماجستير ،تخصص إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة-،2009/2008.

18. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الشركات ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة ، 2010/2009 .

19. سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2003/ 2004 .
20. العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004/2005 ، ص80.
21. عثمانى عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات ،قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2010/2011 .
22. سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية - غزة - 2007/2008 .
23. وهيبه مرعي ، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير ،تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ،2011/2012 .
24. برني لطيفة ، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2006/2007
25. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002/2003 .
26. شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة - دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004/2005 .

27. الربيعاوي سعدون حمود ،التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير،قسم إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد،1999/ 2000 .

28. الربيعاوي سعدون حمود ،التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير،قسم إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد، 2000.

مجلات:

29. رجم نصيب ،فاطمة الزهراء شايب ،إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، عدد 20 ،ديسمبر 2007 . .

30. معاذ خلف ابراهيم الجنابي ، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،العراق،المجلد7، العدد 21 ،2011 .

31. عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافدية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس- سطيف- العدد 2010،10.

32. ابراهيم راشد الشمري : دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد ،العدد الخامس والسبعون،2009.

محاضرات:

33. شين فيروز، محاضرة في إستراتيجية المؤسسة ، سنة ثالثة تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2009/ 2010 (غير منشورة) .

34. حبة نجوى : محاضرة في المسار الإستراتيجي ، سنة أولى ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي ، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 2013 /2012 .

الملتقيات:

35. الحاج نعاس خديجة ، معمر قوادري فضيلة ، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

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

المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

، 09/08 نوفمبر 2010 .

36. وعيل ميلود ، بلقاسم رابح ، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة

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

المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

، 09/08 نوفمبر 2010 .

37. نجوى عبد الصمد ، دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة ، الملتقى

الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 29-30

أكتوبر 2001 .

38. كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول

حول "الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة-

2 ماي 2002 .

39. فؤاد أحمد محمد العفيري : مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية ،
مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، المنعقد في رحاب كلية إدارة
الإعمال – جامعة الملك سعود، 19 ماي 2010 .
40. زروخي فيروز ،سكر فاطمة الزهراء : دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات
الإقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع
المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
،09/08 نوفمبر 2010 .
41. سمالي يحضية ،بلال أحمد ، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،ورقة بحثية
مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ،جامعة المسيلة ،3-4 ماي 2004 .
المواقع الالكترونية :
40. شرفي منصف،مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها ،
<http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php> ، تاريخ الاطلاع : 2009/06/16 على الساعة
10:07: .
41. الإستراتيجية ومراقبة التسيير ، [www. ta3lime.com/index.php](http://www.ta3lime.com/index.php) ، تاريخ الاطلاع:
2012/12/23 على الساعة: 11:47 .
- 42.أحمد السيد كردى ،إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية ،
<http://ahmedkordy.blogspot.com> ، تاريخ الإطلاع :03/ 01/ 2013 على الساعة 21:05 .

ii. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Michael Porter, **What is strategy**, business review journal, Harvard, nov- dec 1996.
2. Porter M. L'avantage concurrentiel, DVNOD, 1997.
3. MICHEL PORTER : **l'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , Dunod, Paris, 1999.
4. Philip kotler , **Bernard Dubois et Delphine Manceau** , le marketing management 11eme édition ; Pearson éducation , paris , France 2004.
5. Gore chris, Murrage Kate, Richardson Bill, **Strategic Decision Making**, cassel Villiers House, New York, 1992.

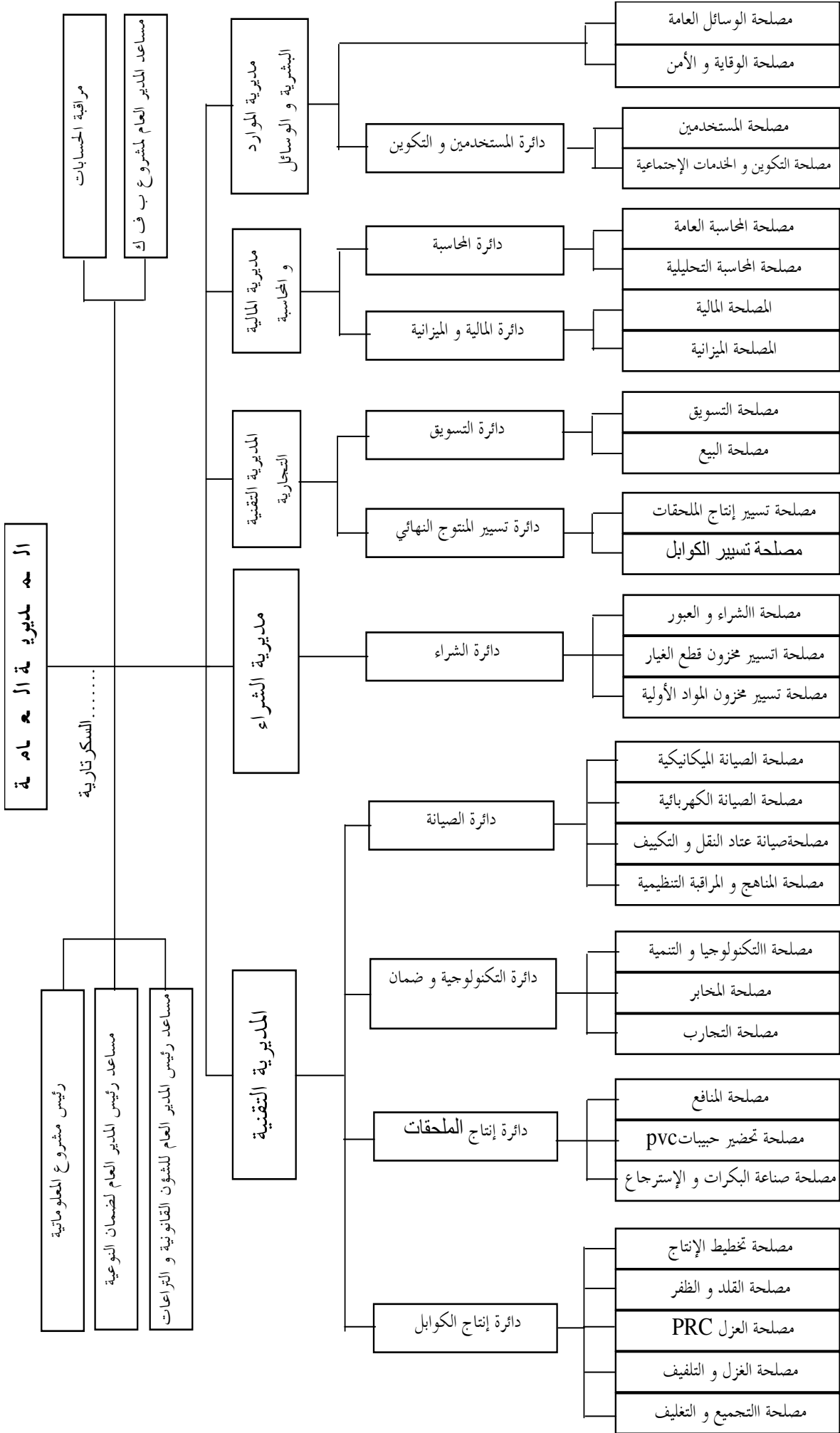
فهرس الأشكال

رقم الأشكال	العنوان	رقم الصفحة
الشكل رقم (1)	العوامل التي تحدد إستراتيجية التنافسية	19
الشكل رقم (2)	مكونات استراتيجية التنافسية	24
الشكل رقم (3)	إستراتيجيات الثلاث الأساسية	26
الشكل رقم (4)	قوى التنافس الخمس	47
الشكل رقم (5)	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	58

فهرس الجدول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	خيارات المنتج/السوق /الكفاءة المتميزة واستراتيجيات التنافس	الجدول رقم (1)
36	متطلبات استراتيجيات التنافسية العامة	الجدول رقم (2)
38	مخاطر الإستراتيجية العامة التنافسية	الجدول رقم (3)
81	نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة	الجدول رقم (4)
82	تحليل الفرص والتهديدات التي يفرضها محيط المؤسسة .	الجدول رقم (5)

الملحق رقم (1).



العملية الإدارية العامة