

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور - طولقة - بسكرة

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

الأستاذة المشرفة:
نجو حبه

إعداد الطالبة:
وسيلة نوي

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يا رب

لا تدعني أصاب بالغرور إن نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما إن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب

علمني أن التسامح هو أول مراتب القوة

وان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب

إن جردتني من المال فاترك لي الأمل

وإذا جردتني من النجاح فاترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل

وان جردتني من الصحة فاترك لي نعمة الإيمان

يا رب

إذا أساءت إلى الناس فأعطني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء الناس لي فأعطني شجاعة العفو

يارب

إذا نسيت فلا تنسني

اللهم وقفني يارب

أمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد و اله الطيبين الطاهرين

شكر وتقدير

الحمد لله نحمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى

ومنها أنه خصنا بفضله هذا.

أولا أشكر الأستاذ المشرفة حبه نجوى على نصائحها وتوجيهاتها، كذلك أشكر في نفس الإطار الأساتذة

الأفاضل: رجال سولاف، رايس وفاء

شيشون عبد العزيز.

دون أن أنسى كل من ساعدني في إنجاز البحث على وجه الخصوص: رشيدة

وكذلك عمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة محمد خيضر.

ملخص:

تناولت هذه الدراسة الموقع الجغرافي للمؤسسة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على دراسة حالة مؤسسة سليم حداد لتوضيب وتصدير التمور، ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للموقع الجغرافي والميزة التنافسية وما عايناه على أرض الواقع، توصلنا إلى أن الموقع الجغرافي من القرارات الهامة والصعبة بالنسبة للمؤسسة بسبب ضخامة حجم الاستثمارات الناتجة عنه، وأن هناك أثر للموقع الجغرافي للميزة التنافسية من خلال تأثيره المزدوج سواء على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز. وقدمنا جملة من الاقتراحات منها، ضرورة الاهتمام بالموقع الجغرافي للمؤسسة لما له من أهمية على مستقبل المؤسسة ونجاحها.

الكلمات المفتاحية: الموقع الجغرافي، الميزة التنافسية، الاستراتيجية.

Résumé:

Cette étude porte sur le positionnement géographique de l'entreprise et de son effet sur la réalisation de l'avantage concurrentiel grâce à des coûts moins immersives et l'excellence dans la Fondation Salim Haddoud pour l'emballage et l'exportation des dattes

D'après notre étude sur le plan théorique du positionnement géographique de l'entreprise et son influence sur les avantages et les privilèges Concurrentiels on a constaté que le positionnement géographique a une grande importance par rapport aux investissements, et aux succès désétablissement et son avenir.

On a proposé quelques avertissements y compris la nécessité de mettre en valeur le positionnement géographique l'établissement.

Mots Clés : positionnement géographique, l'avantage concurrentiel, la stratégie.

مفصلة

مقدمة

كون المؤسسة نظاما مفتوحا فإنها في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية والتي تأخذ منها مدخلات مختلفة (بيانات، معلومات، مواد أولية ...) وتجري عليها مجموعة من العمليات والتحويلات لتطرح فيها مجموعة من المخرجات (سلع، خدمات...) لذا فقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين بدراسة التأثير المتبادل بين المؤسسة ومحيطها ومواكبة التغيرات الحاصلة لزيادة وتحسين جودة منتجاتها، واللذان يعتبران من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام. لذا فإن المنافسة بين المؤسسات تزداد بصورة مستمرة وخصوصا عندما تنشط المؤسسة في بيئة شديدة المنافسة، حيث تجد نفسها في مواجهة العديد من المؤسسات التي تطرح منتجات وخدمات بمواصفات تنافسية لذلك فهي مطالبة باليقظة الدائمة والعمل المستمر.

الموقع الجغرافي من المتغيرات الهام تحديدها والمؤثرة بشكل كبيرة على بقاء واستقرار المؤسسة سواء ما تعلق بموقعها في حد ذاته أو بموقع أسواقها لذلك فإن اختيار الموقع الجغرافي السليم للمؤسسة وأسواقها يتحدد من خلال رؤية واضحة لإعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب عوامل البيئة لضمان وضع تنافسي متميز لتحقيق أهداف المؤسسة.

الإشكالية

مصطلح التنافسية أصبح واقع لا بد من التعايش معه لأنه يحدد مدى نجاح المؤسسة استمرار المؤسسات ولذلك أصبحت المؤسسة مجبرة على العمل والتميز لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتقدم أو على الأقل البقاء والحفاظة على موقعها في الأسواق في ظل التغيرات المتسارعة. وفي هذا العمل سوف نتطرق إلى أهم العوامل التي قد تحقق ميزة للمؤسسة وهو الموقع الجغرافي من خلال صياغة الإشكالية التالية:

" ما هو أثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة؟"

1. التساؤلات الفرعية

نحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالموقع الجغرافي؟ وما هي أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
- ما هو أثر الموقع الجغرافي في كسب ميزة تنافسية؟

2. فرضيات الدراسات

للإجابة على الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

- يسمح الموقع الجغرافي بالقرب من المواد الأولية ومصادر الطاقة وشبكات النقل بالتالي تخفيض التكاليف.
- يمنح الموقع الجغرافي في حد ذاته للمؤسسة ميزة لأنه يعبر عن شهرة الموقع.
- يؤثر الموقع الجغرافي في تحديد الأسواق المستهدفة وبالتالي التركيز على سوق او جزء من سوق معين.

3. أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعكس أهميته نوجزها في النقاط التالية:

- محاولة توضيح أهمية الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- توضيح المفاهيم العامة حول الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالموقع الجغرافي.
- توضيح كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموقع الجغرافي.

4. أهمية الدراسة

- يستمد البحث أهميته من أهمية الموقع الجغرافي والذي يعد الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة.
- وكما يستمد أهميته من أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في تحقيق التميز الاستراتيجي في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تكمن أهمية هذا البحث أيضا في الربط بين المتغيرين: الموقع الجغرافي والميزة التنافسية.

5. مبررات اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لموضوع البحث هذا إلى الأسباب التالية:

- ندرة البحث في مجال الموقع الجغرافي من جهة وفي تحديد أثره على الميزة التنافسية.
- طبيعة الموضوع يندرج ضمن تخصصنا التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.
- محاولة توضيح قيمة الموقع الجغرافي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

6. المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات

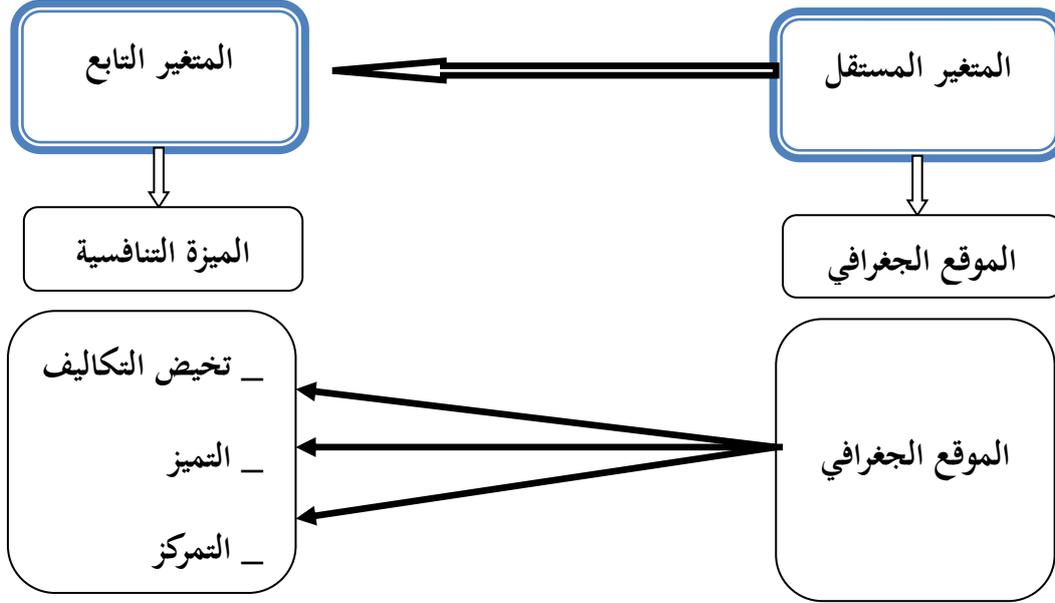
في إطار الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها قمنا بإتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المراجع العلمية بهدف توصيف الظاهرة محل الدراسة وتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه.

وقد تم الاعتماد في هذا البحث على إجراء الدراسة الميدانية من اجل الكشف عن مدى التطابق بين الجانب النظري وما هو موجود على ارض الواقع، باعتمادنا على منهج دراسة الحالة بالنسبة للمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير واستعملنا في ذلك المقابلة، الملاحظة وتحليل وثائق المؤسسة كأدوات للدراسة.

7. نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم وما توصلت اليه الدراسات السابقة توصلنا الى وضع نموذج لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8. مصطلحات الدراسة

➤ **الموقع الجغرافي:** هو المنطقة أو الحيز الجغرافي الذي تقع فيه المؤسسة بحيث تتأثر وتؤثر في مختلف العوامل الموجودة بتلك المنطقة.

➤ **الميزة التنافسية:** قدرة المؤسسة على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، وهذا الوضع يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين، أو أن تكتسب عوائد مالية متميزة في الصناعة.

9. أبعاد الدراسة

نميز في هذه الدراسة بين ثلاثة حدود:

البعد الموضوعي: يتمثل في بحث وتوضيح أثر الموقع الجغرافي على الميزة التنافسية.

البعد المكاني: مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور الواقعة في منطقة النشاطات الصناعية بطولقة -بسكرة- وبعض الهيئات والأجهزة ذات العلاقة بإنتاج وتوضيب وتصدير التمور.

البعد الزمن: أجريت الدراسة خلال الفترة (2016/2017).

10. صعوبات الدراسة

- قلة المراجع حول الموقع الجغرافي.
- عدم الإدراك الجيد للموقع الجغرافي من قبل مسيري المؤسسة محل الدراسة.
- التحفظ في إعطاء المعلومات من قبل المؤسسة محل الدراسة.
- التداخل في المهاب هذا ما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومة الدقيقة وتضارب المعلومات.

11. هيكل الدراسة

من اجل تحقيق أهداف هذا البحث، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث خصص الفصل الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من الموقع الجغرافي والميزة التنافسية على التوالي، بينما خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور-طولقة-

مقدمة

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى الموقع الجغرافي حيث جاء المبحث الأول ليتناول مدخل للموقع الجغرافي مفهومه، أسبابه، أهدافه وأهميته، ثم تلاه المبحث الذي تناولنا فيه أنواع المواقع الجغرافية، نظرياته وأساليبه، أما في ما يخص المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى العوامل المؤثرة في اختيار الموقع الجغرافي وكذا السوق و المخزن.

أما الفصل الثاني فقد قسمنا إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم المنافسة وأنواعها، مفهوم التنافسية وأنواعها وكذا القوى الخمس لبورتر، أما المبحث الثاني فقد تناولنا مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، خصائصها، أنواعها، مصادرها، محدداتها والاستراتيجيات التنافسية وفي المبحث الثالث فقد عرفنا أثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة تنافسية.

أما في ما يخص الفصل الثالث و الذي قسمة إلى بدوره إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه إنتاج و تغليف التمور بالجزائر و بسكرة و كذا مقومات و معوقات إنتاج و تغليف التمور بالجزائر، أما المبحث الثاني قمنا بتقديم عام لمؤسسة سليم حدود وفي المبحث الثالث إلى دراسة اثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

12. الدراسات السابقة

❖ دراسات حول الموقع الجغرافي

سلاوي حنان: تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الاستراتيجية (دراسة حالة ملبنة الأوراس-باتنة)، مذكرة ماستر، فرع تسيير المنظمات، تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013.

تناولت هذه الدراسة مجموعة من جوانب الموقع الجغرافي وتأثيرها على الميزة التنافسية في ظل التنافس القوي بين

المؤسسات كانت نتائج الدراسة كالتالي:

مقدمة

- تعبر الاستراتيجية عن عملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها على المدى الطويل، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط الظروف الاقتصادية المتغيرة ونمط التعامل مع المنافسين.
- تهدف دراسة الموقع الجغرافي للمؤسسات إلى تحديد الموارد الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة، بمعنى إبراز مميزات الموقع الجغرافي التي بإمكان المؤسسة ان تعتمد عليها في الحاضر والمستقبل.
- تهدف دراسة وتحليل السوق إلى توضيح الجزء السوقي المستهدف المناسب مع أهداف المؤسسة، وتحديد الخيار الاستراتيجي الملائم له.
- كلما كان فهم المنافسين أكبر كلما ساعد ذلك المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

❖ دراسات حول الميزة التنافسية

- 1) محمد قريشي: أهمية تبيين مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجامعي، المركز الجامعي بغرداية، الجزائر، العدد 10، 2010.
- تناولت هذه الدراسة عناصر الميزة التنافسية، وتحديد أهم الشروط لضمان استمرارية هذه العناصر. وتوصلت إلى العديد النتائج أهمها:

- ✓ إن المؤسسة التي تتمتع بالكفاءات المتميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها وخلق قيمة أكبر مقارنة مع منافسيها، ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية.
- ✓ إن إدخال الإبداع على المنتجات يمكن المؤسسة من بناء وتدعيم مزاياها التنافسية.
- ✓ يتوجب على المؤسسات التي تريد الحصول على مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات العملاء المختلفة.
- ✓ استمرار الميزة التنافسية في المؤسسة مرهون بمدى إدراك وتبيين الإدارة العليا لمصدر الميزة التنافسية.

مقدمة

2) أحمد خليل الحسيني وآخرون: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة مصنع المحاق الطبيعية – بابل)، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 4، العراق، 2013.

تناولت هذه الدراسة كيفية التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مزايا تنافسية وكانت أهم النتائج كما يلي:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تحقيق أعلى درجات التميز من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلمية.
- إن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.
- أوضحت نتائج لتحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول:

الأمطار النظري للموقع الجغرافي

يعد القرار المتعلق بموقع المؤسسة من أهم القرارات طويلة الأجل التي تتخذها إدارة المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة صناعية أو خدمية وذلك لما له من أهمية استراتيجية في ترشيد أدائها الاقتصادي وفي تحقيق استراتيجياتها، لذا فقد حاول العديد من الباحثين أمثال ويبر (Wiber) من خلال نظرياتهم دراسة ظاهرة الموقع والعوامل التي تتحكم في اختياره وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

- ماهية الموقع الجغرافي
- نظريات اختيار الموقع الجغرافي وأساليبه
- محددات الموقع الجغرافي

المبحث الأول: ماهية الموقع الجغرافي

لقد اثبت التقدم العلمي، ولاسيما في المجال الإداري والتنظيم الصناعي، أهمية اختيار الموقع الجغرافي عند إقامة المؤسسات الصناعية لما له من تأثيرات مستقبلية على مدى نجاح أو فشل المؤسسات لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الموقع الجغرافي، أهميته.

المطلب الأول: مفهوم الموقع الجغرافي

لمصطلح الموقع الجغرافي العديد من المصطلحات التي تتداخل معه، والتي هي في الحقيقة تساهم في اعطاء ملامح تساهم في فهم مصطلح الموقع الجغرافي في حد ذاته.

الفرع الأول: مصطلحات ذات علاقة

1-الجغرافيا: لجغرافيا في أبسط تعريف لها هي: " وصف الأرض والجغرافيا geography مستمدة أساسا من الكلمتين اليونانيتين " جه " وتعني الأرض و " غراف " وتعني وصف، وقد ظل هذا المدلول شائعا بدلالته شائعا على الجمال والسهول والأنهار وما إليها حتى اكتسب أهمية بالغة مع تقدم البشرية وأصبحت له علاقة عديدة بكل ما يحيط به سواء الإنسان أو غيره، وأصبحنا في هذا العصر نلاحظ الأهمية متزايدة للجغرافيا وبما يمكن أن تمارسه في حياة الأفراد المؤسسات والدول. (1)

2-الجغرافيا الاقتصادية: تعني الجغرافيا الاقتصادية بدراسة الجهد البشري من أجل البقاء متمثلة في عمليات الإنتاج، التوزيع، التسويق، والاستهلاك في إطارها المكاني. (2)

(1) حمود بن عبد الله حمود الوهبي، أثر الموقع الجغرافي على السياسة الخارجية لسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الأدب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 15.

(2) محمد أزهر سعيد السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروعات ودراسة الجدوى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1998، ص 30.

يوضح هذا التعريف بأن الجغرافيا الاقتصادية تعنى بدراسة النشاط الاقتصادي للإنسان.

3-نظم المعلومات الجغرافية: هناك العديد من التعاريف أعطيت لنظم المعلومات الجغرافية ومن بين هذه التعاريف نجد: " هي عبارة عن عمليات الجمع وإدخال ومعالجة وتحليل وعرض وإخراج المعلومات الجغرافية الوصفية والكمية لأهداف محددة" (1).

ويوضح هذا التعريف قدرة نظم المعلومات الجغرافية على إدخال معلومات جغرافية (خرائط، صور جوية، مرئيات فضائية)، أسماء، جداول ومعالجتها أو تنقيحها من الأخطاء وتخزينها واسترجاعها، وتفسيرها وتحليلها مكانيا وإحصائيا وعرضها على شاشة الحاسوب أو على الورق بشكل خرائط وتقارير ورسوم بيانية.

4-علم المعلومات الجغرافية: " هو العلم الذي يقع خلف نظم المعلومات الجغرافية، وهو أحد فروع المعرفة مثل علم الخرائط، علم الحاسب الآلي، علم الاستشعار عن بعد، علم الإحصاء، علم المساحة ويشمل دراسة الأسس الأصولية للتعامل مع المعلومات الجغرافية في بيئة رقمية يفهمها الحاسب الآلي" (2).

وبذلك يعتبر علم المعلومات الجغرافية أشمل من نظم المعلومات الجغرافية بحيث يعتبر هذا الأخير الوسط الذي ينفذ الأفكار المنبثقة من علم المعلومات الجغرافية من خلال عمليات إدخال وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل ودمج البيانات والمعلومات الجغرافية.

(1) خلف حسين علي الدليمي، نظم المعلومات الجغرافية أسس وتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 18.

(2) محمد إبراهيم محمد شرف، نظم المعلومات الجغرافية أسس وتطبيقات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2015، ص 17.

الفرع الثاني: تعريف الموقع الجغرافي:

هناك العديد من التعاريف للموقع الجغرافي نذكر أهمها:

يعرف الموقع الجغرافي على أنه: " علاقة المكان أو الموضوع المدروس بالنسبة إلى المؤشرات البشرية التاريخية للأماكن أو الموضوعات الأخرى ".⁽¹⁾

ويعرف أيضا بأنه : " هو قيام صناعة ما في إقليم ما وتمتعها بأهمية نسبية تفوق تلك الأهمية التي تحظى بها نظيراتها في باقي أنحاء الإقليم ".⁽²⁾

يوضح لهذا التعريف بأنه يشترط أن يحقق الموقع المختار للصناعة أو المؤسسة ميزة تنفرد بها عن باقي الصناعات أو المؤسسات الموجودة في نفس الإقليم في حين يوضح التعريف الأول علاقة المؤسسة الأماكن والموضوعات المحيطة بها.

ويعرف أيضا: "دراسة العلاقات المكانية للموضوعات الجغرافية الاقتصادية المدروسة (الأقاليم، المدن، المؤسسات، العقد الصناعية، المواصلات، الموانئ والمناطق الصناعية... الخ) مقارنة بالموضوعات الأخرى كلها ".⁽³⁾

ويعرف أيضا على أنه " الرقعة المكانية ذات الحدود المعروفة داخل الوطن أو المنطقة أو الإقليم أي داخل الوطن المحدد التي ستقام عليها المؤسسة ".⁽⁴⁾

(1) ممدوح الدبس، مفهوم الموقع الجغرافي الاقتصادي - البشري وأهميته كعامل في تحديد بنية الاقتصادي وتخصصه ووظائف مراكزه العمرانية (إقليم الساحل السوري مدينة نموذجاً)، مجلة جامعة دمشق، العدد 2+1، سوريا، 2014، ص 745.

(2) أحمد محمد إسماعيل البريفكاني، اختيار المواقع الصناعية وإمكانية الاستفادة منها في إقليم كردستان العراق، مجلة تنمية الريفين، المجلد 28، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ب. س ن، ص 122.

(3) ممدوح الدبس، مرجع سابق، ص 746.

(4) علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر المختار، ليبيا، 1963، ص 133.

يوضح هذا التعريف بأن الموقع الجغرافي والمكان الذي يقام عليه المؤسسة بحيث يكون هذا المكان ذا حدود معروفة، ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن الموقع الجغرافي هو المنطقة أو الحيز الجغرافي الذي تقع فيه المنظمة بحيث تتأثر بمختلف العوامل الموجودة بتلك المنطقة وتأثر فيها بحيث يمكنها من تحقيق ميزة نسبية على باقي المنطقة المنافسة.

المواقع الإلكترونية:

إذا كان الموقع الجغرافي يقصد به الموطن أو الحيز المكاني الذي تقع فيه المؤسسات هي أرض الواقع فإن الموقع الإلكتروني هو بمثابة محل وموطن افتراضي للمؤسسات الافتراضية، ويعرف الموقع الإلكتروني على أنه:

- "مكان على الانترنت يمكن زيارته باستخدام برامج استعراض ولكل موقع له عنوان خاص به يدعى

(URL) ".⁽¹⁾

وأيضا هو " عبارة عن مجموعة من الحروف يكتبها مستخدم الانترنت للوصول إلى الموقع الذي يريده ".⁽²⁾

حيث يوضح هذا التعريف الإطار الفني للموقع حيث أنه عبارة عن مجموعة من الحروف أما التعريف الأول يوضح

على أنه مجموعة من البيانات والمعلومات المعروضة على الإنترنت.

ولذلك هو " هو مجرد عنوان للهيئات والمؤسسات والمشروعات والأشخاص يمكن الوصول لها عن طريقه ".⁽³⁾

والموقع الإلكتروني مهم للمؤسسة لأنه يحدد موقعها الجغرافي في العالم الافتراضي وان كانا يختلفا في ضوابطهما وأهميتهما.

⁽¹⁾ موسي سهام، تفعيل المواقع الإلكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية (بسكرة-)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص50.

⁽²⁾ شريف محمد غنام، حماية العلامة التجارية عبر الانترنت في علاقتها بالعنوان الإلكتروني، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 11.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 14.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالموقع الجغرافي

بدأ الاهتمام بتصميم واختيار الموقع الجغرافي لقيام المؤسسة الصناعي مع ظهور الصناعة واستمر إلى يومنا هذا، نظر لدوره المهم في تحسين العملية الإنتاجية ورفع كفاءتها، إذ برز بشكل جدي منذ الحرب العالمية الثانية وما نتج عنها من نقص المنتجات الصناعية في العالم مما دفع الكثير من رجال الأعمال إلى الاستثمار في مجال الصناعة فضلا عن قيام الثورة الصناعية ونمو مؤسسات صناعية وخدمية كبيرة.⁽¹⁾

في البداية كان الاهتمام بدراسة الموقع الجغرافي لأجل توفير منتجات صناعية تحقيق أرباح اقتصادية لكن سرعان ما تحول هذا الاهتمام بدراسة الموقع لتحقيق أغراض اجتماعية وذلك لعدة أسباب نذكر منها:⁽²⁾

- ظهور الصور المضطربة للتنمية في العالم الرأسمالية نتيجة للتطور العشوائي وغير المخطط للصناعة، وما ترتب عنه من آثار اجتماعية، اقتصادية وسياسية بسبب الفوارق الاقتصادية والحضارية الضخمة بين مناطق وأقاليم الدولة الواحدة وبين دول العالم.

- محاولات الدول النامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف مناطق وأقاليم الدولة الواحدة.

- الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية مع محدوديتها النسبية.

- ظهور أهمية البعد المكاني وضرورة تحقيق نوع من التوازن المشاريع والاستثمارات.

بمعنى أن اختيار الموقع الجغرافي هو محصلة لأسباب إستراتيجية، اقتصادية اجتماعية وطبيعية.

(1) هدى عبد القادر، دراسة عوامل اختيار الموقع الأمثل لمعمل صناعة (الاسمنت)، الجامعة التكنولوجية، قطر، بدون سنة نشر، ص - ص 813 - 814.

(2) أحمد إسماعيل البريفكاني، مرجع سابق، ص 122.

المطلب الثالث: أهداف دراسة الموقع الجغرافي وأهميته

تختلف فلسفة وأهداف قرار الموقع بين المؤسسات الصناعية والخدمية، ففي المؤسسات الصناعية تتمحور الهدف

الأساسي لقرار اختيار الموقع حول نفس عناصر أساسية للتكلفة. (1)

✓ تكلفة الموقع: وتشمل سعر الأرض وتكلفة تمهيدها أو حقنها وتكلفة البناء والرسوم والضرائب.

✓ تكلفة نقل المستلزمات مثل العمالة والمواد والمياه والطاقة المحركة والوقت اللازم لتدبيرها. وكذا تكلفة نقل وتوزيع

المنتجات إلى المخازن أو إلى الفروع أو إلى العملاء.

✓ تكلفة الإنتاج أو التشغيل (عملية التحويل) مثل تكلفة أجور العمالة والطاقة المحركة والمياه والتأمين والإهلاك

(للمباني أو التجهيزات) وهي عناصر للتكلفة قد تختلف من منطقة إلى أخرى.

أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فيتمحور الهدف الأساسي من اختيار الموقع حول: (2)

✓ زيادة سرعة التسليم

✓ تعظيم الأرباح

ولتحقيق هذه الأهداف تمر عملية اختيار الموقع الأمثل بمراحل عدة نذكرها كالآتي: (3)

- اختيار الموقع العام

(1) أحمد السيد محمود، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار النشر كلية التجارة جامعة بنها، مصر، ط 4، 1999، ص 103.

(2) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروبي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات معرفية وكمية)، دار اليازوري، الاردن، 2008، ص 111.

(3) سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 90.

- اختيار المجتمعات أو المناطق المقبولة بشكل عام وضمن المنطقة المحددة في الخطوة الأولى.
- اختيار أو تحديد المناطق الأكثر قبولا ضمن المناطق الأكثر قبولا ضمن المناطق المحددة في الخطوة الثانية
- استخدام أحد النماذج المتاحة لتقويم البدائل (سنذكرها في عنصر لاحق)
- المقارنة واختيار البديل المناسب والذي يحقق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الموقع الجغرافي

يكتسب القرار الاستراتيجي الخاص باختيار الموقع، أهمية مؤثرة وذلك لسببين أساسيين هما: (1)

✓ يترتب على قرار الموقع التزامات طويلة الأجل ويصعب فيها تصحيح ومعالجة الخطأ.

✓ يؤثر قرار الموقع على الاحتياجات الرأسمالية وتكاليف التشغيل والإيرادات والعمليات.

نظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الموقع الجغرافي فقد ظهرت اتجاهات حديثة في اختيار موقع المصنع والتي نوضحها فيما

يلي: (2)

عولمة العمليات: يقصد بالعولمة خلق اقتصاد دولي مترابط وذلك باعتماد بعض الدول على البعض الآخر، والعولمة أصبحت

في وقتنا الراهن من السمات الأساسية لاختيار المصانع ومواقعها، لذلك نلاحظ انتشار مصانع المؤسسات وعملياتها

في الدول الأجنبية، إذ بادرت المؤسسات الأوروبية والأمريكية منذ مدة ليست بقصيرة باختيار مواقع لمصانعها في دول أجنبية

(1) أحمد يوسف عريقات وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2012، ص 84.

(2) عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، ط 3، الأردن، 2009، ص - ص 273 - 274.

حيث تسمى هذه المؤسسات بالمؤسسات متعددة الجنسيات. ويمكن إيجاز أسباب تأثير العولمة في اختيار المواقع بالنقاط التالية:

- انفتاح النظام المالي العالمي وازدياد مرونته قد مهد الطريق لإقامة الطريق لإقامة مصانع أينما يتوفر رأس المال والمجهزين والموارد بكلفة منخفضة.
- تطور تكنولوجيا النقل والاتصالات المرئية والمسموعة ووسائل النقل المعلومات بواسطة شبكات الانترنت قد ساعد على كسر حاجز الزمن والمسافة.
- تغلغل الاستيراد في أسواق مهمة مثل آسيا وأوروبا وأمريكا قد ساعده على زيادة التبادل التجاري بين دول هذي القارات مما دفع العديد من المؤسسات على إقامة مؤسسات في دول أجنبية لتصبح قريبة إلى الأسواق.
- إن إنشاء مواقع هذه المؤسسات في كل أنحاء العالم بفضل العولمة يكسب هذه المؤسسات العديد من المزايا أهمها:
 - الحصول على مواد أولية رخيصة.
 - يد عاملة ماهرة بأقل أجر.
 - القرب من الموردين والأسواق وبالتالي انخفاض تكاليف التوزيع.

المبحث الثاني: نظريات الموقع الجغرافي وأساليبه

لموقع المؤسسة أهمية إستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، وهذا ما يبرز اهتمام العديد من الباحثين والاقتصاديين بنظرياته وأساليبه وطرق تحديده.

المطلب الأول: أنواع المواقع الجغرافية

يمكن ذكر أنواع المواقع المختلفة التي تستطيع المؤسسات أن تختارها لتوطنها فيما يلي:

1- المدن الكبيرة والمراكز الصناعية الكبرى

2- المدن الصغيرة والمراكز الصناعية الصغيرة

3- الضواحي

4- المناطق الصناعية المتخصصة.

وفيما يلي ذكر لمزايا وعيوب كل موقع:

1- المدن الكبيرة والمركز الصناعية الكبرى: لها العديد من المزايا والعيوب نذكر أهمها: (1)

المزايا:

- تعتبر مصدرا هاما من مصادر الأيدي العاملة على اختلاف أنواعها ومهاراتها.

(1) نهاد نادر وآخرون، أهمية الموقع المصنع، أسس تحديده وتأثيراته (نموذج شركات الغزل والنسيج في سوريا)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (29)، العدد (01)، سوريا، 2007، ص - ص 220 - 222.

- توفر الطرق ووسائل النقل بدرجة عالية وبتكاليف مقبولة ودون تأخير.
- تعتبر أسواق كبيرة لتصريف المنتجات، إما محليا أو لأطراف أخرى.
- توفر المعاهد والهيئات التجارية والصناعية والاستفادة من برامجها التدريبية ونتائج بحوثها.
- القرب من المؤسسات الصناعية الأخرى، والصناعات المكتملة غالبا.
- توفر موارد الطاقة بيسر وتكاليف معتدلة.
- تواجد المؤسسات المالية والتجارية والمراكز الاستشارية العلمية المتخصصة والمكاتب الخدمية بأنواعها.
- توفر الخدمات الصحية والاجتماعية والأمنية والتعليمية والترفيهية والثقافية.
- انخفاض تكاليف البناء لإقامة المصنع وسكن العمال وملحقاته.

العيوب:

- ارتفاع أسعار الأراضي وندرتها، وبالتالي ازدياد تكاليف إقامة المصنع وصعوبة التوسعات مستقبلا.
- كثرة القيود المفروضة على المباني الصناعية، من حيث المساحة المسموح بها وقوانين خطر التلوث المحتمل وانخفاض درجة القبول لدى المجتمع المحيط.
- ارتفاع نفقات المعيشة وبالتالي ارتفاع مستوى الأجور وتكاليف العمل.
- ارتفاع مستوى الضرائب المناسبة مع مستوى الخدمات التي تقدم، وتداعيات ذلك على تكاليف الإنتاج.
- ازدياد مشاكل العمال، وارتفاع معدلات دورة العمل لديهم، والاحتفاظ السكاني مضاعفاته السلبية المتنوعة.

- عدم تحقيق الصنيع لهدفه، إعادة التوزيع السكاني ومضاعفاته السلبية المتنوعة.

2-المدن الصغيرة والمراكز الصناعية الصغيرة:

المزايا:

- رخص أسعار الأراضي وتوفرها، مما يسهل الانتقاء، والاستفادة من كبر المساحات لتصميم المصنع لآلاته وممراته وغيرها، والإمكانيات المسيرة للتوسعات مستقبلا وإنشاء المراكز الخدمية، وتحقيق الشروط الملائمة عند إقامة سكن العاملين وملحقاته.

- انخفاض تكاليف العمل والعمال نسبيا من كافة النواحي.

- مركز وقيمة المشروع اقتصاديا، كمنشآت مميز وتدايعات ذلك إيجابيا عنه.

- انخفاض فئات الضرائب العامة والمؤدية إلى نقص التكاليف.

- الحوافز الممنوحة للمستثمرين الصناعيين في الأماكن العامة، لتشجيعهم على التوطن فيها لإنهاضها.

العيوب:

- قلة الأيدي العاملة من أنواع معينة أحيانا وارتفاع تكاليف استحضارها.

- البعد عن أسواق التصريف وتدايعات ذلك وكذا قلة أو انعدام وسائل النقل العامة وأحيانا المواصلات من أجل

السلع والعمال.

- بروز تكلفة تدريب وتأهيل العمال، لاسيما الفنيين منهم.

- النقص أحيانا في الخدمات التعليمية والصحية والأمنية والترفيهية والثقافية... الخ.

ومن خلال هذين النوعين نلاحظ بأن المزايا المدن الكبيرة والمراكز الصناعية الكبرى هو عيوب المدن الصغيرة والمراكز

الصناعية الصغيرة والعكس صحيح.

3-الضواحي:

وبنفس الوقت قريبة منها حيث لا تفصلها مسافات طويلة، ولذلك فهي تجمع بين ميزات المدن الكبرى والصغرى

بالنسبة لعوامل كثيرة مثل القرب من السوق، توفر الأيدي العاملة والماهرة، توفر طرق المواصلات ووسائل النقل، اعتدال

أسعار الأراضي وإيجابيات ذلك... الخ.

وقد أصبحت الحكومات تتدخل في ترتيبها، لتكون نواة لمناطق صناعية نظامية مستقبلا، وإنّ كثرة مزايا

بالضواحي، وقلة عيوبها تجذب غالبا المستخدمين لإقامة مصانعهم فيها.

4-المناطق الصناعية المتخصصة:

المناطق الصناعية هي مساحات من الأراضي، تضم مجموعة من المصانع مزودة بالخدمات والمرافق اللازمة وتوزع

مساحة هذه الأراضي، إلى أقسام صغيرة، يخصص كل منها لإقامة مصنع، ويحدد لهذه المنطقة أنواع الصناعات المراد إنشائها

فيها، وخصائصها، والأرض التي تستخدمها واحتياجاتها من المرافق والخدمات.

المزايا:

- شهرة المنطقة ومعرفة عنوانها بالتحديد من قبل جميع العملاء.

- وفرة المراكز التعليمية والصحية والأمنية والصيانة والمهنية والتأهيلية وغيرها.

- كونها سوقا هاما بالتصريف المنتجات، لاسيما عند إلحاق مراكز خدمات تجارية فيها.

- توفر البنى التحتية، وتحقق الكثيرة من الوفرات العامة.

- تبادل الخبرات فيها وتوفرها الاستشارة لاسيما المنخفضة فيها.

عيوبها:

إن عيوب المناطق المتخصصة هي محدودة جدا خاصة إذا كانت الجهات الرسمية المختصة تعنى بجدية بها من النواحي

المختلفة، ولذلك فهي تعتبر الاختيار كموقع للمصنع.⁽¹⁾

المطلب الثاني: نظريات الموقع الجغرافي

هناك اتجاهين لنظريات الموقع الجغرافي هما الاتجاه الكلاسيكي والاتجاه الحديث واللذان سوف نتطرق لهما في هذا

العنصر.

الفرع الأول: الاتجاه الكلاسيكي

ومن أهم رواده ويبر (A. Weber)، فون تونن (Von Thunen) ولوش (U. Loech):

1/ تحليل ويبر (A. Weber): قام ويبر بوضع ونشر نموذج في ألمانيا، والذي من خلاله دراسة العوامل المؤثر في التوزيع

الجغرافي للصناعة مركزا على تكلفة النقل، معتبرا أهم عامل من عوامل اختيار الموقع الصناعي، مؤكدا على ضرورة إقامة

المؤسسة عند النقطة التي تكون فيها التكلفة عند حدها الأدنى.⁽²⁾

(1) جهاد فراس الطليوبي، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص - ص 167 - 169.

(2) مصطفى جهان، نظريات الموقع الصناعي دراسة في جغرافية الصناعة، مجلة البحوث الأكاديمية، ب س ن، ص 132.

ولقد قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية: (1)

- أن مصادر المواد الخام تكون معروفة ومتوفرة في بعض المواقع فقط.

- أن أجور ومواقع قوة العمل تكون ثابتة.

- أن المتغير الوحيد بين العوامل أعلاه هو نفقات النقل.

حدد ويبر العوامل التي تؤثر في الموقع كما يلي:

- **تكلفة النقل:** يرى ويبر بأن تكلفة النقل هي العامل الأساسي الذي يؤثر على اختيار الموقع ويتحدد الموقع الأقل تكلفة

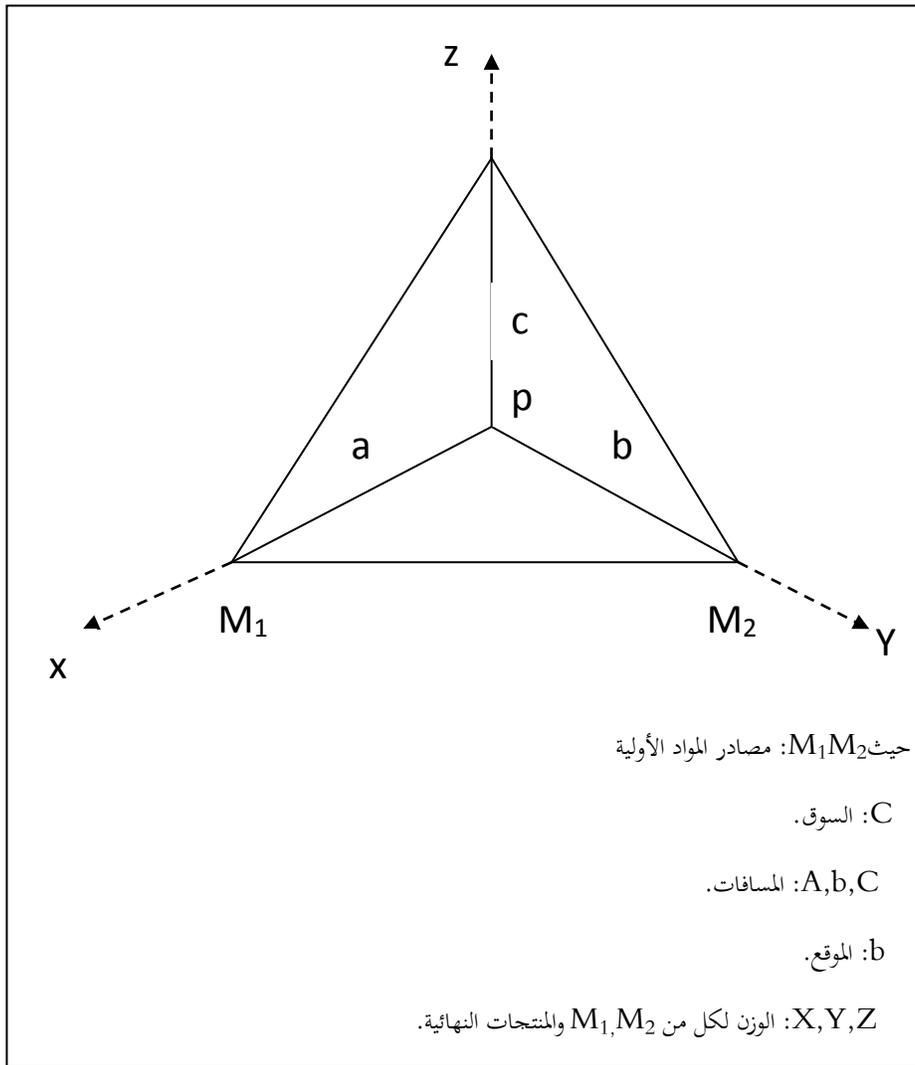
للتقل المقارنة مع الوفر الذي يحققه الموقع المختار من تكلفة النقل وتكلفة العمل على سبيل المثال مع ثبات العوامل

الأخرى، ولتحديد الموقع الذي يحقق أقل تكلفة للنقل استخدم ما يطلق عليه بالمثلث الموقعي أو التوطني. (2)

(1) محمد عبد الفتاح الصيري، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002، ص 117.

(2) أحمد إسماعيل البريفكاني، مرجع سابق، ص 124.

الشكل (02): المثلث الموقعي لويبر



المصدر: كامل كاظم بشير الكناني، دراسات في نظرية الموقع الصناعي، دار صفاء للنشر والتوزيع،

الأردن، 2005، ص 50.

في الشكل أعلاه افترض ويبر أن وحده واحدة من المنتج تتطلب (x) من المادة (M_1) و (y) من المادة (M_2) للحصول على Z طن إنتاج نهائي ينقل إلى السوق (C) فإن كان موقع الإنتاج في النقطة (P)، والمسافات (a, b, c) بين موقع الإنتاج ومصادر المواد الأولية والسوق PM_1 ، PM_2 ، PC فإن المشكلة في إيجاد موقع أ الذي يقلل تكاليف النقل الكلية F إلى أدنى حد ممكن بالعلاقة الرياضية التالية: ⁽¹⁾

$$\text{Min } F = X_a + Yb + Z_0$$

⁽¹⁾ كامل كاظم بشير الكناني، مرجع سابق، ص 51.

- **تكلفة العمل:** تمثل تكلفة العمل التوطيني العامل الثاني لنظرية ويبر، وله أثر تركيز في اختيار موقع المؤسسة ذلك أن المنطقة الأقل في تكلفة العمل تعمل على تغيير تموقع المؤسسة من المنطقة الأعلى تكلفة النقل إليها، أي في ظل الوفر الذي تحققه المؤسسة بمقارنة تكلفة النقل وتكلفة العمل. (1)

- **عوامل التجمع والتشتت:** فيما يخص هذه العوامل وحسب ما أشار إليه ويبر ودورها في تموقع المؤسسات والناجمة أساسا في تجميع الصناعات في نقاط من الوفرات الداخلية والخارجية فقد أكد ويبر على إجراء المقارنات الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها المنتج نتيجة تلك العوامل مقارنة بالعوامل الأخرى مثل كلفة العمل وكلفة النقل. (2)

رغم الأهمية البالغة التي تحظى بها هذه النظرية في تحديد للمواقع إلا أنها لا تخلوا من العيوب والانتقادات ونذكر فيما يلي: (3)

- ثبات حجم السوق (الطلب)، لم يحدد ويبر ونوضح المدى أو المستوى من الإنتاج الذي يمكن أن يؤثر عند الطلب، إذ من الممكن أن يؤثر ذلك في اختيار الموقع الملائم للصناعة، فزيادة الطلب على الإنتاج في موقع ما قد يؤدي إلى اختياره موقعا للمصنع.
- إن عدم التطرق إلى باقي عناصر الإنتاج (الأرض، رأس المال...) والتأكيد على عامل النقل وكلفته، قد حددا من استخدام النظرية.

(1) أحمد إسماعيل البريفكاني، مرجع سابق، ص - ص 125 - 126.

(2) نفس المرجع، ص 126.

(3) كامل كاظم بشير الكنايني، مرجع سابق، ص - ص 63 - 64.

● افتراض ويبر أن مستويات الأجور ثابتة لعدة مواقع وأن تجهيز العمال غير محدد، هو افتراض غير واقعي، أما فيما يخص تصنيف العمل، فإن ويبر يذكر وبشكل مبسط بأن هناك عمل ما هو وغير ماهر ولكنه لا يوضح مدى تأثير ذلك في تحليل المواقع الصناعية.

● إن اختيار الموقع لمؤسسات موجودة أصلاً في موقعها بفعل عامل التكتل سينطوي على كلفة أخرى غير كلفة النقل الإضافية، هذه الكلفة ناتجة من الاستغناء عن الهيكل الإنشائي للمؤسسة وعن خدمات البنى التحتية في موقعها ومن ثم إنشاء هيكل إنشائي ومد الخدمات إليها في الموقع الجديد.

2-تحليل فون تونن (Von Thununn): وضع فون نوتن نظريته " الموقع ذي التكلفة الأقل " بعد تجربته

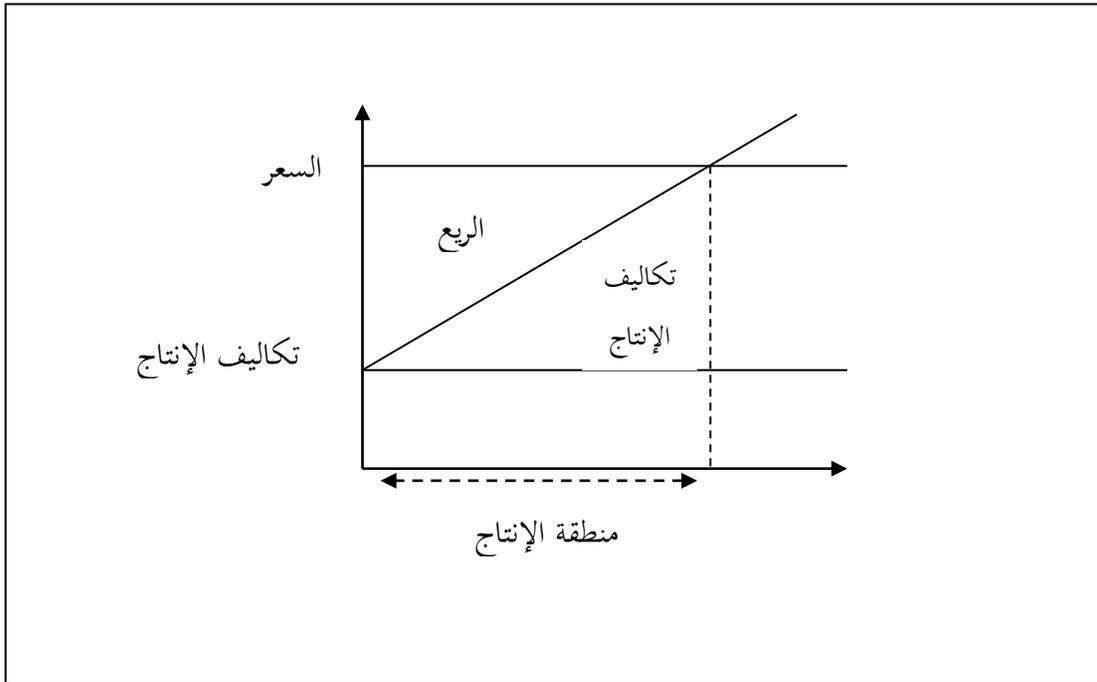
التي اكتسبها من إدارته لمزرعته في ألمانيا والنظرية جاءت بالافتراضات التالية: (1)

- إن المدينة هي المركز الرئيسي لاستهلاك فائض الإنتاج الزراعي المنتج من قبل الأرياف المحيطة بها.
- أن المنتجات الحيوانية والنباتية متجانسة فضلاً عن تجانس الظروف الطبيعية الموجودة في تلك المنطقة، واستطاعة المنتجين الزراعيين تلبية متطلبات السوق من تلك المحاصيل.
- أن المنتج يتحمل كلفة نقل منتجاته إلى السوق مع ثبات كل العوامل الأخرى المؤثرة في استخدام الأرض.
- الموقع الجغرافي والمسافة من السوق هما المتغيران الوحيدان.
- كلما بعدت مناطق الإنتاج عن السوق زادت أسعار المنتجات بسبب زيادة تكلفة النقل.
- أن إيجاز الأرض الزراعية يتناسب عكسياً مع كلفة الأرض.

(1) محمد أزهر سعيد السماك، مرجع سابق، ص 155.

والشكل أدناه يوضح هذه الفرضيات:

شكل (03) لفون توتن يوضح العلاقة بين مسافة السوق وتكاليف النقل



المصدر: كامل كاظم بشير الكناي، مرجع سابق، ص 434.

الشكل أعلاه يبين أن ربح المزارع لا يتحدد بتباين تكاليف الإنتاج ولا يتباين الأسعار في السوق بينما يتحدد بتكاليف

$$R = P_m + (C_p + C_t) \quad (1) \text{ النقل، وبعبارة أخرى يمكن تحديد ربح المزارع وفق الصيغة التالية:}^{(1)}$$

حيث أن: R: ربح المزارع

P_m : سعر المحصول في السوق

C_p : تكاليف الإنتاج

C_t : تكاليف النقل

(1) كامل كاظم بشير الكناي، مرجع سابق، ص 35.

ومن خلال كل هذا نستنتج بأن فون توتن (Von Thununn) أكد به كل ما زادت المسافة بين المزارع والأسواق تزيد تكاليف النقل وبالتالي تزيد التكاليف الكلية وأن تكاليف الإنتاج والأسعار عاملين ثابتين.

3/ تحليل لوش (A.Loech):

حدد لوش الموقع الأمثل على أنه الموقع الذي تتجاوز فيه وارداته الكلية تكاليف الإنتاج ويكون الفرق أعلى ما يمكن، حيث أكد بعد تحليله لقوى السوق على دور السوق في جذب الصناعة، حيث يكون الموقع المثالي هو موقع أقصى ربح.⁽¹⁾

حيث يفترض لوش وجود الآتي:⁽²⁾

- عدم وجود تناقضات مكانية بالنسبة إلى الأقاليم أي أنها موزعة على أسهل متجانسة مع وجود كثافات سكانية متجانسة.

- ثبات أذواق المستهلكين مع معرفة المنتجين بأذواق المنتجين معرفة تامة.

- اعتبار الحد الأعلى للكلفة وعامل السعر، قد يمكن اعتبارهما في جانب واحد من الأهمية رغم وجود اختلافات جوهرية بينهما.

يفترض لوش أيضا:⁽³⁾

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 117.

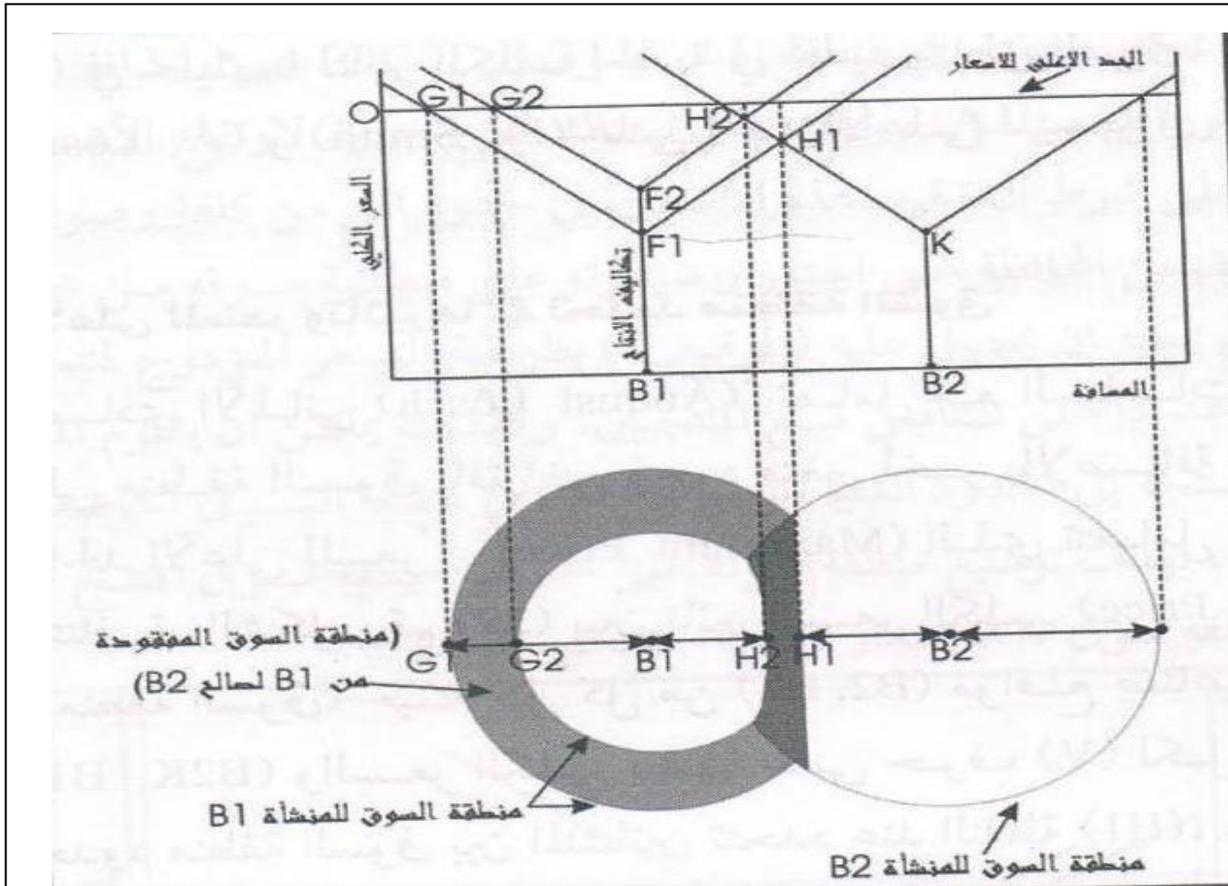
(2) محمد أزهر سعيد السماك، مرجع سابق، ص 172.

(3) مرجع نفسه، 149.

- أثر هناك للسياسات السعرية على منطقة السوق، حيث افترض وجود متغير أثر بالإضافة إلى تكاليف الإنتاج

هو " الحد الأعلى للسعر " الذي تتعامل معه المؤسسات الصناعية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (04): أثر التغيير في السعر على حجم منطقة السوق



المصدر: كاظم بشير الكتاني، مرجع سابق، ص 150.

بافتراض أن (B_1) و (B_2) مواقع صناعية بتكاليف إنتاج (B_1F_1, B_2K) والسعر الكلي يظهر على شكل حرف

(V) ، حيث أن زيادة السعر في المؤسسة من (F_1) إلى (F_2) سيكون له تأثير على ضيق منطقة السوق لهذه المؤسسة

من (G₁) إلى (G₂) على اليسار ومن (H₁) إلى (H₂) على اليمين، وبالتالي فإن المؤسسة (B₂) ستحصل على مستهلكين جدد بسبب ارتفاع سعر المؤسسة.

انتقاد تحليل لوش: اعتبر لوش أن أذواق المستهلكين ثابتة وأن المؤسسة بإمكانها معرفة أذواقهم وغير صحيح إذن أذواق المستهلكين متغيرة باستمرار ولا يمكن للمؤسسة معرفتها ولا يمكن للمؤسسة معرفتها إلا بعد دراسات وتحليل للسوق.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

رغم كل ما قدمته المدرسة الكلاسيكية في مجال تحديد المواقع الجغرافية إلا أن هذه النظريات هذه المدرسة لا تخلو من العيوب والانتقادات التي نذكر منها:

- ✓ صعوبة تنفيذ الإطار النظري لتلك الدراسات والنظريات لو أخذنا بعين الاعتبار الأمور الإنتاجية.
- ✓ وجود قاعدة عريضة من الصناعات والتي تتضمن القطاع الأول مثل الصيد والتعدين والمقالع والزراعة وكذلك القطاع الصناعي والذي يتضمن جوانب متعددة مثل التصنيع، والقطاع الثالث هو قطاع الخدمات الصناعية... الخ وهذا ما أهملته نظريات المدرسة الكلاسيكية حيث أن كل نظرية درست قطاع في معزل عن القطاعات الأخرى.
- ✓ وعلى الرغم من أهمية البعد المكاني ومشكلة التوطن من حيث مساهمتها في فهم وتحليل الظواهر الاقتصادية إلا أن هذه المدرسة اتخذت منها موقفا يكاد يكون غريبا ومجبرا في الوقت ذاته من زاوية نظرتها إلى الظواهر الاقتصادية كما لو أنها تتم في فراغ مجرد من البعدين الزماني والمكاني.

الفرع الثاني: نظريات الاتجاه الحديث

جاءت هذه النظريات لتعالج العيوب والانتقادات التي وجهت إلى نظريات المدرسة الكلاسيكية وتمثل نظريات الاتجاه

الحديث في:

1/ تحليل بلاندي (T.Balander): عالج الاقتصادي بلاندي (T.Balander) موضوع اقتصاديات النقل

للمسافات الطويلة عند اختيار موقع للمؤسسة، وأن كلفة النقل تختلف مباشرة مع المسافة وأن تلك النفقات تتغير حسب

طبيعة وسائل النقل⁽¹⁾. وأن هذه الوسائل لا تقتصر فقط على تلك الكلاسيكية مثل طرق المياه (بحر، نهر، قنوات) سكك

حديد، الطرق البرية والبحرية، بل تشمل أيضا وسائل النقل الخاصة بمنحنيات معينة، خطوط نقل البترول أنظمة الاتصالات

شبكة توزيع الطاقة... الخ. كما أكد بلاندي (T.Balander) على أهمية تكاليف النقل في تحديد موقع المؤسسة،

بإقتراحه عزل العوامل المعتمدة في التحليل الواحد بعد الآخر، بافتراض ثبات بقية العوامل، والبدء بتكاليف النقل التي تعتمد

عليها بقية العوامل، وهنا يرى أن هناك ثلاث عناصر في التأشير على تكاليف النقل: ضياع الوقت، فقدان قيمة البضائع ثم

النفقات.⁽²⁾

نموذج بلاندي:

بدأ بلاندي نموذج في مصدرين للمواد الأولية M_1 و M_2 مع مجموعة من النقاط تمثل مناطق الأسواق C_1 ، C_2 ،

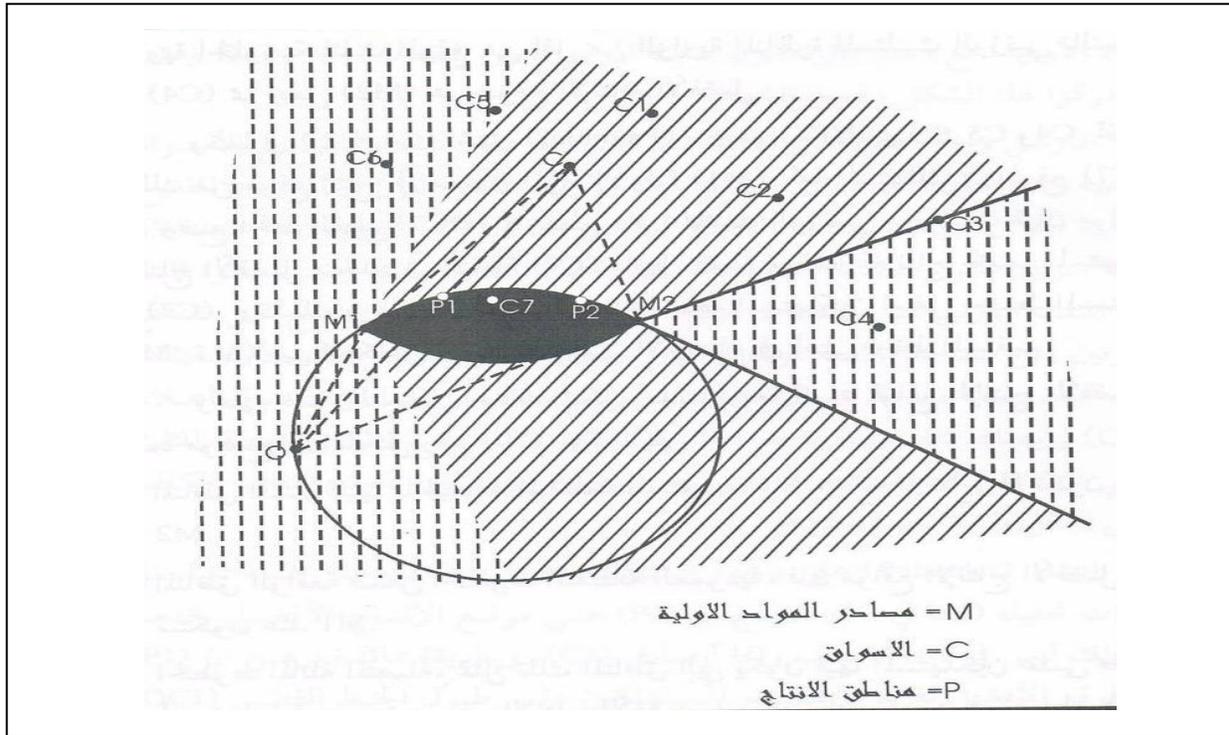
C_3 ، C_4 ... الخ ومن أي نقطة لهذه الأسواق يمكن تشييد مثلث الموقع وبافتراض موقع الاستهلاك (C)، فإن مثلث الموقع

(1) محمد أزهري سعيد السماك، مرجع سابق، ص 172.

(2) كامل كاظم بشير الكنايني، مرجع سابق، ص - ص 73 - 74.

يمثل بالنقاط (CM₁M₂): حيث C موقعا للسوق وM₁ وM₂ موقعين للمواد الأولية، مع رسم دائرة حول مثلث الموقع تمس النقاط (M₁ وM₂) و(C) مركزا لها.⁽¹⁾ والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل (05): تحليل منطقة السوق لبلاندي



المصدر: كامل كاظم بشير الكناني، مرجع سابق، ص 176.

من خلال الشكل وكما أشار بلادي يمكن تحديد 4 أنواع لمواقع الإنتاج الأفضل هي كما يلي:

- المناطق المشار إليها بالخطوط المتقطعة المستقيمة فإن مواقع الإنتاج لها تكون عند M₂.

- المناطق الواقعة ضمن الخطوط المتقطعة العمودية، فإن مواقع الإنتاج الأفضل لها ستكون عند M₁.

⁽¹⁾ كامل كاظم بشير الكناني، مرجع سابق، ص - ص 173-174.

- الخطوط المائلة المتصلة، تمثل تلك المناطق التي يكون فيها المستهلكين على طول خط قطبي معين، موقع الإنتاج

الأفضل لهم يجب أن يكون في تقاطع ذلك الخط القطبي والدائرة المرسومة.

- المناطق المشار إليها بالنقاط تشير إلى أن مواقع الإنتاج تكون في مواقع أسواق تلك المناطق (منطقة قوسي

الدائرة).

وفي الأخير نستنتج بأن عمل بلادي كانت تحسين وتوسيع لويبر في تحليل منطقة السوق بأبعاد جديدة قائمة على

موقع كلفة متغيرة مع طلب ثابت غيره أنه اختلفت معه في بعض النقاد وخاصة في تحليل قوة التجمع والتكتل حيث يؤكد أنه

لا يوجد مؤسسة تحول موقعها في تكلفة النقل أقل إلى موقع تجمع مالم تتأكد بأن المؤسسات التي فيه تستعمل نفس

الاتجاه⁽¹⁾.

2/ تحليل إيزارد (Isard): يفترض إيزارد أن الموقع الأمثل هو الموقع ذو التكلفة الأقل للمستهلك وأسندت في ذلك

على الجوانب التالية: ⁽²⁾

- التركيز على عامل النقل باعتباره واحد من المدخلات وله وزن بمستوى عناصر الأخرى.

- الاعتماد على مبدأ الإحلال واعتباره أداة تحليلية في تطوير النظرية.

- التأكيد على أن تكاليف قوة العمل المنخفضة قد تشكل موقع جذب للنشاط الصناعي في حالة قدرتها

على الإحلال لتغطية ارتفاع تكاليف الإنتاج الأخرى.

(1) كامل كاظم بشير الكناي، مرجع سابق، ص - ص 176 - 177.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 118.

- التأكد على دور عوامل التجمع والتداخل في خفض تكاليف الإنتاج.

وارتكز على مجموعة من الفرضيات أبرزها: (1)

- إن المؤسسة منفردة أي لا توجد وحدات إنتاجية أخرى تابعة لها في موقع آخر.

- عناصر الإنتاج (أيدي عاملة، أرض، رأس المال) متيسرة ومتوفرة في كل مكان وفي جميع الأوقات وبالكميات المطلوبة وتكاليف متماثلة.

- المواد الأولية تكون قابلة للنقل فإن الفعالية الإنتاجية سوف تتم في نفس الموقع (كما في الصناعات الإستراتيجية والتعدين).

- توفر خطوط مباشرة بين المنظمة والسوق ومواقع تواجد المواد الأولية الأساسية.

- تسهيلات النقل تكون بكلف متجانسة (متماثلة) وتنطلق في جميع الاتجاهات من جميع النقاط.

وهي ضوء الفرضيات التي وضعها إيزارد وضع العديد من الحالات الموقعية الناتجة عن مختلف مواقع المواد الأولية والسوق وهي كما يلي: (2)

1- الحالة الخطية: فافترض أن (C) هي موقع السوق الذي يتركز فيه جميع مستهلكين المؤسسة، (M_1) موقع تتركز فيه

المواد الأولية الأساسية والضرورة للعملية الإنتاجية، إن الخط ($C-M_1$) هو الهندسي لجميع النقاط الممكنة لتوقيع المنظمة

عليها وهذا ما بينه الشكل (أ) وعلى شكل المسافة المقطوعة هناك متغيرين:

(1) كامل كاظم بشير الكناني، مرجع سابق، ص - ص 105 - 106.

(2) سلاوي حنان، أثر الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية (دراسة حالة ملينة الأوراس باتنة)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 15.

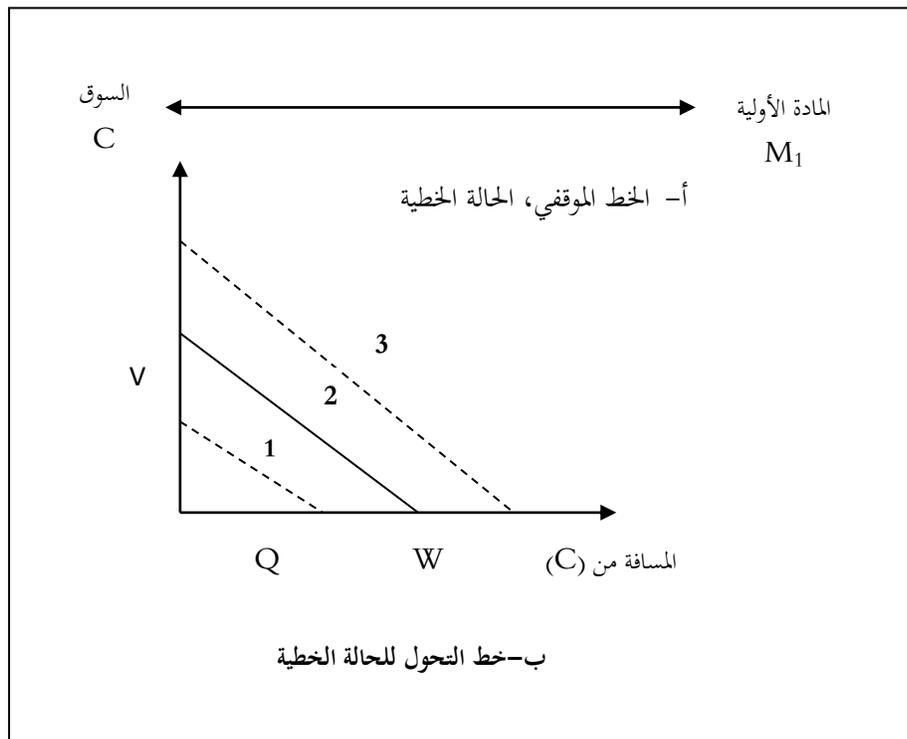
- المسافة من النقطة (C).

- المسافة من النقطة (M_1).

وفي تجسيد لهذين المتغيرين بالمقارنة مع موقع المؤسسة نحصل على الشكل (ب) الذي يعكس العلاقة النسبية بين هاتين المسافتين.

والشكل أدناه يوضح الحالة الخطية:

شكل رقم (06): الحالة الخطية في تحديد الموقع الجغرافي



المصدر: كامل كاظم بشير الكناني، ص 107

وعند إضافة الناتج المتساوي (منحى التحول) فإنه سينطبق على إحدى الخطوط الكلف المساوية وهي الشكل

(7-ب) خط التحول ($V.W$)، بعبارة أخرى أن جميع نقاط للخط ($V.W$) لها نفس المقدار من كلف النقل، ومجموع

متغيري المسافة من (C) و (M_1) يكون متساويا لجميع نقاط خط التحول (V.W)، وهكذا فإن جميع نقاط الخط الموقعي (CM_1) في الشكل (أ) يتضح بنفس الفرصة لإقامة المؤسسة عليها.

2- مثلث الموقع:

وهذه الحالة منبثقة على الحالة السابقة، عن إضافة مصدر ثاني للمواد الأولية الأساسية في العملية الإنتاجية (M_2) وبذلك يتكون مثلث الموقع من مصدرين للمواد الأولية (M_1) و (M_2) والسوق (C).

وأضاف إيزارد على هذا المثلث منحنى $S(t_s)$ منحنى التحول، حيث تكون النقاط الواقعة على هذا المنحنى تمثل نقاط أقل كلفة تقل بالنسبة للمتغيرين المعتمدين في التحليل وبتأثير عامل المسافة، بحيث مدخلات النقل في نقطة معينة سوف تصل محل مدخلات في نقطة أخرى S ما هو موضح في الشكل (06-أ).

وحيث أن المواد الأولية من حركة وقابلة للنقل، فإن لكل مسافة واقعية ممكنة من أحد هذه المواقع هناك منحنى تحول للمسافة بين الموقعين الآخرين وهذا الشكل (06-ب) إذ يوضح أن التحول من (S) إلى (t) سوف يؤدي إلى تقليل المسافة من M_1 وزيادتها عن (M_2).

إن كل مسافة ممكنة من (C) هناك منحنى تحول بين متغيرين.

- المسافة من (M_1).

- المسافة من (M_2).

ولكل مسافة من (M_1) هناك منحنى بين متغيرين:

- المسافة من (C).

- المسافة من (M_2) .

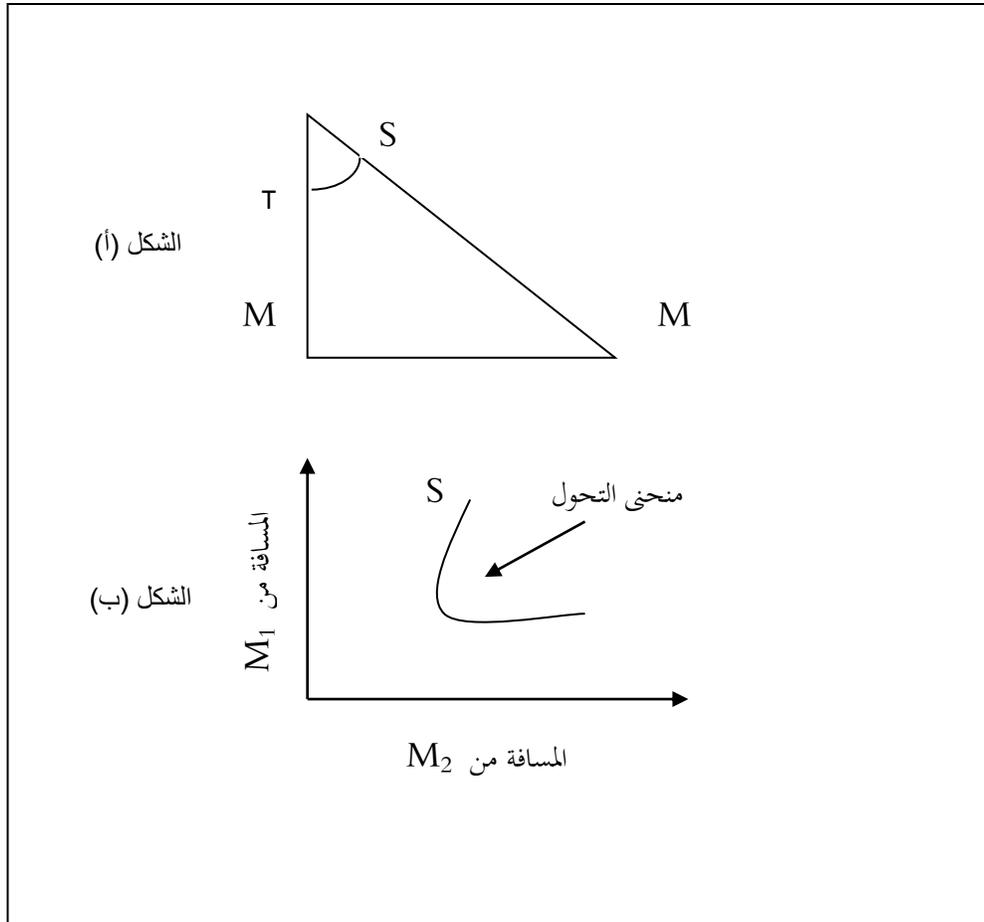
ولكل مسافة من (M_2) هناك منحنى بين متغيرين:

- المسافة من (C) .

- المسافة من (M_1) .

والشكل أدناه يمثل الموقع عند إيزارد

الشكل (07): أساسيات مثلث الموقع لايزارد



المصدر: كامل ناظم بشير الكناي، مرجع سابق، ص 69.

أما بالنسبة للمجال الموقفي الثالث تصنيف. (1)

3-مضلع الموقع: إذا رمزنا للمادة الثالثة (M_3)، وحدة السوق (C) مصدر المادة الأولية (M_2)، نحصل على مضلع رباعي الأضلاع، والإحلال وفق مضلع الموقع مختلف عن الحالة السابقة لمثلث المضلع، إذ يتم فحص العلاقة التبادلية بين اثنين مع المتغيرات مع ثبات المتغيرات الأخرى، فمثلا نحدد قيم ثابتة للمتغيرين: المسافة من (M_1) والمسافة من (M_2)، ولتكن (rM_1) و(rM_2) هذه القيم تسمح بموقع عند النقطة (r)، ضمن مضلع الموقع، بعدها قيم المتغيرين الآخرين: المسافة من (C) والمسافة من (M_3) هي (RC) و(RM_3) والشكل -أ- يوضح ذلك إيزارد، بأن تكاليف النقل متناسبة مع المسافة ومع أوزان متساوية من المواد الأولية، وهي هنا (M_1) و(M_2) نستطيع تحديد المحل الهندسي للمواقع الممكنة بواسطة منحنى بيضوي يكون عند أي نقطة عليه، مقدار المسافة من (M_1) والمسافة من (M_2) وبالتالي كلف النقل على المواد المنقولة من (M_1) و(M_2) تكون ثابتة.

إن المنحنى يمثل المجاميع الممكنة من نقاط الإحلال المتغيرين: المسافة من (C) والمسافة من (M_3) كما في الشكل (8).

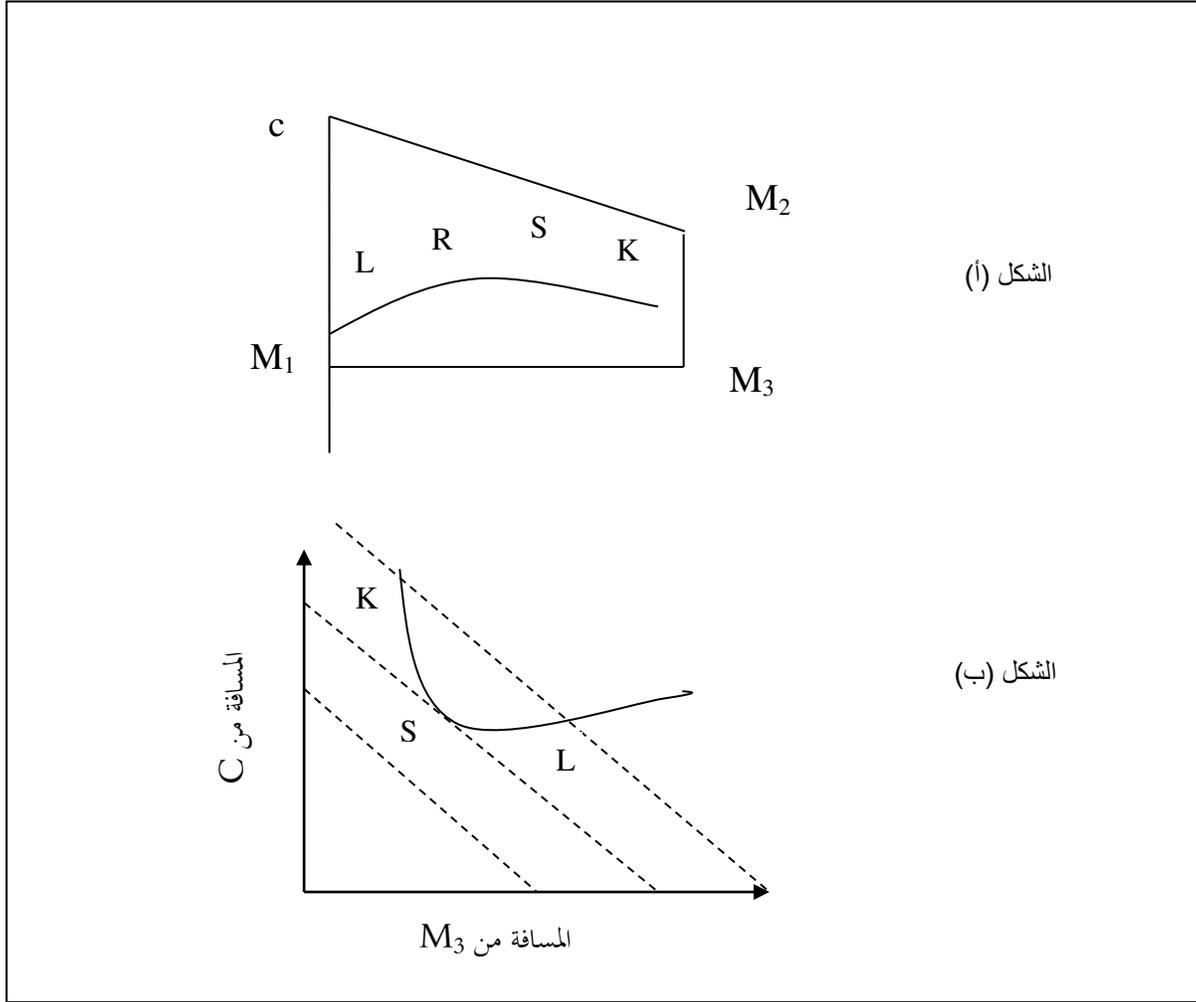
وبنفس الطريقة نستطيع استخراج منحنى التحول لأي متغيرين من متغيرات المسافة من مضلع الموقع.

وهذا الأسلوب يمكن إتباعه في حالة (4، 5، 6، N.....) من المواد الأولية وأماكن الاستهلاك، أي في حالة

المضلعات المتعددة الأضلاع: خماسية، سداسية... الخ.

(1) كامل كاظم الكناي، مرجع سابق، ص 112.

الشكل (08): المصلحة الموقعية لايوارد



المصدر: كامل كاظم بشير الكنايني، مرجع سابق، ص 113.

المطلب الثالث: أساليب اختيار الموقع الجغرافي

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في المفاضلة بين العديد من المواقع واختيار الموقع الأمثل وفيما يلي ذكر لبعض

هذه الأساليب:

1- الطريقة النوعية:

تحاول هذه الطريقة تحديد الموقع الأمثل للمؤسسة من بين عدة مواقع عن طريق تقديم عدد من العوامل التي تؤثر في اختيار الموقع، وبموجب هذه الطريقة يتم تخصيص أوزان نوعية لكل عامل، ويخصص أيضا لكل عامل درجة (نقاط) حسب المناطق عن طريق ضرب الدرجة بالوزن النوعي لكل عامل نحصل على ترجيح لجميع العوامل موزعة حسب المناطق وجمع التراجيح نحصل على الترتيب الكلي للمنطقة ويتم اختيار الموقع الأمثل على أساس أعلى مجموع للترجيحات التي يحصل عليها موقع ما. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة العمليات الحسابية اللازمة لاختيار موقع ما، ومن عيوبها أنها تعتمد على الخبرة الشخصية المهارة ولتحديد الأوزان النوعية والدرجات المتخصصة للعوامل المؤثرة في اختيار الموقع. (1)

2- أسلوب تحليل التكلفة:

تعتمد هذه الطريقة على أساس حساب التكاليف الإجمالية لكل موقع من المواقع المتاحة ثم يتم اختيار الموقع الذي يحقق أقل تكلفة ويمر استخدام هذه الطريقة بالخطوات الآتية: (2)

$$TC = (V_c).Q + F_c$$

حيث:

TC: التكلفة المتغيرة للوحدة.

V_c : التكلفة المتغيرة للوحدة.

Q: عدد الوحدات المنتجة.

F_c : التكلفة الثابتة.

(1) عبد الكريم محسن، صباح محمد النجار، مرجع سابق، ص - ص 276 - 277.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص - ص 124 - 125.

3- أسلوب مؤثر درجة القياس " طريقة النقاط ":

يستخدم أنظمة مؤشر درجة القياس بصورة واسعة في تحليل واختيار موقع المؤسسة، والسبب في ذلك يعود إلى أن هذه الأنظمة تحقق الآلية التي توائم العوامل المختلفة في صبغة سهلة الفهم والتعامل معها، كما تتعامل هذه الأنظمة مع المعايير المتعددة حيث تعطي لكل معيار نقطة ثم يتم جمع النقاط والموقع ذو النقاط الأكثر هو الموقع الأفضل.⁽¹⁾

(1) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص - ص 94 - 95.

المبحث الثالث: محددات الموقع الجغرافي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر هي متخذ القرار عند اختياره لموقع المؤسسة بما في ذلك السوق الذي سوف تستهدفه وكذا مواقع مخازنها وما سوف نتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار موقع المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المؤسسة أو المصنع نذكر منها ما يلي:

1/ المواد الأولية: وعادة ما تمثل تكلفة المواد الأولية نسبة كبيرة من مجموع تكلفة الإنتاج تفوق نسبة تكاليف عنصر العمل وتكلفة الخدمات الصناعية الأخرى من وقود وقوى محركة وإضاءة. لذلك فمن الطبيعي أن تلعب المواد الأولية دورا هاما ومؤثر في تطور الصناعة.

2/ الأسواق: إن القرب من الأسواق يعد عاملا أساسيا يؤثر على نجاح الصناعة، فلا بد للصناعة أن تقوم بتصريف إنتاجها، سواء كان هذا التعريف في الأسواق الداخلية للمستهلك المحلي، أم كان التصريف للأسواق الخارجية عن طريق التصدير، فالسلع والخدمات يتم إنتاجها بغرض تسويقها. فإذا توافرت كل الظروف الملائمة للإنتاج ولم تستطع المؤسسة تصريف منتجاتها فليس من المحتمل أن تتمكن من الاستمرار في نشاطها.

وتختلف هذه الأسواق من ناحية عدد السكان وقوتهم الشرائية ومستوى دخولهم ثقافتهم والعادات التي يتأثرون بها ومن الصناعات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بأسواقها ما يلي:

- المؤسسات التي تتعامل في المنتجات التي تتلف سريعا.

- المؤسسات التي تنتج سلعا يزيد وزنها وحجمها بعد تصنيفها. (1)

(1) علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص - ص 60 - 61.

3/ توفير الأيدي العاملة: تعتبر الأيدي العاملة بمستوياتها وخبراتها المختلفة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، ويتميز هذا العنصر بدرجة معينة من المرونة في الانتقال إلى مواقع العمل المختلفة، وقد أكد الفريد وير في نظريته حول التوطن الصناعي فيها يخلص اليد العاملة أنه تتخذ الصناعات مواقعها في الأماكن التي يمكن فيها تخفيض تكاليف الإنتاج بسبب قواعد اليد العاملة الرخيصة.

4/ القرب من مصادر الطاقة: إن عامل القوى المحركة ومصادر الطاقة المختلفة مثل البترول المختلفة، الطاقة الكهربائية وغيرها يعتبر عاملا ذا أهمية في التكاليف الاجتماعية للصناعات الحديثة، خاصة الصناعات المتقدمة تقنيا التي تحتاج إلى طاقة متزايدة لتشغيل الآلات والأفران والأجهزة المختلفة لذلك فإنه من الضروري بمكان عند اختيار الموقع لمؤسسة ما، أن يتم دراسة تكاليف استغلال الطاقة في المواقع المنافسة والمقترحة للمؤسسة وتحليلها.

5/ القرب من وسائل المواصلات المختلفة: يعد هذا العامل ذا أهمية بالغة عند اختيار موقع المؤسسة، فتوفر وسائل النقل المختلفة وشبكة المواصلات المتكاملة من شأنه أن يؤدي إلى سرعة وصول المواد الأولية، وسهولة نقل المنتجات النهائية إلى المستهلكين، وبالتالي تخفيض تكاليف النقل، ومن ثمة تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة من السلعة المنتجة.

6/ توفر رأس المال: إن توافر رأس المال له أثر كبير على توطن الصناعة ولذلك نجد بعض المؤسسات تفضل التواجد قريبا من مراكز الاستثمار وتجمع رؤوس الأموال كالمدين والتي يميل سكانها إلى استثمار أموالهم في الصناعة بصورة تزيد عن سكان الريف وبشكل عام فإن الإدارة تأخذ في دراستها للمفاضلة بين المواقع البديلة الصالح إمكانية الحصول على أكبر عائد للاستثمار. (1)

7/ التمرکز الصناعي وبناء المناطق الصناعية: المقصود بالتمرکز الصناعي هو بناء المناطق والمدن الصناعية التي تتمركز فيها نمط معين أو أكثر من الصناعات (إنشاء المصانع والمجمعات الصناعية) التي تستند على توفر الموارد من المواد الأولية

(1) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص - ص 142 - 143.

والطاقة والوقود ومثال على ذلك تتركز الصناعات النفطية والبتروكيماوية والحديد والصلب وتوليد الطاقة الكهربائية بالقرب من مصادر الطاقة.

8/ **القرب من مصادر المياه:** تعدد استخدامات المياه في المؤسسة سواء للاستخدامات البشرية العادية أو الاستخدامات المرتبطة بالعملية الإنتاجية وخاصة بالنسبة للصناعات الغذائية والكيمياوية، الأمر الذي يحتم خواص المياه المتوفرة من حيث المواد الذائبة والمواد العالقة وقوة ضغطها في حدية الأدنى، بالإضافة إلى أهمية تحديد مصدر الحصول عليها من المرافق العامة أو عن طريق المشروع من خلال الموارد السطحية والجوفية وطرق معالجتها من حيث إزالة المواد العالقة والمواد الذائبة وتكلفة هذه المعالجة. (1)

9/ **التكاليف:** تعتبر التكاليف من أهم العوامل التي تعمل المنظمات على تقليصها وخاصة عند اختيارها لموقعها ومن هذه التكاليف نذكر: (2)

- تكاليف توفير المياه وشبكات الصرف الصحي والطرق.

- تكاليف الإنشاء والمباني وتتوقف هذه التكلفة على طبيعة الأرض (زراعية صحراوية) ومستواها بالنسبة لسطح البحر والعمق المطلوب الأساس.

- الضرائب التي تفرضها الحكومة وتمثل عنصرا هاما في تكاليف اختيار الموقع.

وفي الوقت الحاضر تزايدت أهمية هذا العنصر بسبب اختلاف الضرائب بين الدول والمناطق.

(1) نبيل شاكر، إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996، ص 212.

(2) محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحلي الكلي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014، ص - ص 86 - 87.

9/القوانين: من العوامل الهامة في اختيار الموقع دراسة القوانين التي تخضع لها المنطقة المعنية، فقد تؤثر القوانين في المنطقة على خطط البناء والتوسعات التي تحتاجها المؤسسة مستغلا كما يجب معرفة فيما إذا كانت تحرم إقامة بعض الصناعات في مناطق معينة. (1)

والمواد الأولية والخدمات والمياه.

10/ التعاون والتكامل الصناعي والتخصص الصناعي: لقد أصبح التعاون والتكامل الصناعي أحد الصفات المميزة للصناعات المختلفة في جميع بلدان العالم في الوقت الحاضر وخاصة في عصر العولمة، لأن بناء المجمعات الصناعية ورفع مستوى التخصص الصناعي من خلال تعميق التعاون والتكامل الصناعي قد حقق الكثير من المزايا والفوائد الاقتصادية والتقنية ودفع عجلة التطور العلمي والتكنولوجي إلى الأمام. (2)

11/ العوامل الاجتماعية: هناك مجموعة من المؤسسات التي تحدت مواقعها وفقا للعوامل الاجتماعية مثل مستويات المعيشة لسكان المناطق الفقيرة، وتشغيل أكبر عدد ممكن من العمال، وتصنيع مناطق الإصلاح الزراعي والتي بها إنتاج حيواني أو صناعة الألبان ومن المؤسسات التي استهدفتها رفع مستويات المعيشة لسكان المناطق الفقيرة. (3)

إن تحليل ودراسة العوامل المؤثرة ذو أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتوفير الفرص الملائمة لها وكذلك إن المؤسسات لا تستطيع أن تلم كل هذه العوامل في موقعها الذي تختاره بل أنها تحاول توفير العوامل الأساسية والتي تؤثر بشكل مباشر على صناعتها.

(1) مصطفى يوسف الكافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة التجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 204.

(2) عبد الستار محمد عبد العلي، مرجع سابق، ص 88.

(3) علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص - ص 13 - 14.

المطلب الثاني: المخزن

يعد اختيار وتحديد الموقع المناسب للمخزن من الأمور الهامة، وذلك لما له من أهمية مباشرة في تكلفة نقل المستلزمات، وسهولة انسيابها أو وصولها إلى واقع العمل، والمخزن هو وحدة إدارية لها علاقة مباشرة مع جميع الوحدات الإدارية في المنظمة، وبشكل خاص بإدارة الإنتاج. فإذا كان الاختيار لموقع المخزن غير سليم وغير مناسب، سيؤدي ذلك إلى حدوث انعكاسات سلبية على العمل نستمر لفترة زمنية طويلة، لأن تغيير موقع المخزن ليس الأمر السهل والبسيط. وبشكل عام تشير الدراسات لوجود ثلاثة طرق أساسية لاختيار موقع المخازن، نذكرها كما يلي: (1)

1/ طريقة المخازن الموضوعية وفقا للسوق:

حيث يتم وفقا لهذه الطريقة اختيار موقع المخازن قريبا من مكان المستهلك النهائي ومن ثم فإن هذه الطريقة تسعى إلى تعظيم مستويات خدمة المستهلك وتمكن المنظمة من استخدام وسائل النقل بشكل اقتصادي من المصانع أو من مصادر إلى المخازن التي توجد بالقرب من المستهلكين.

2/ طريقة المخازن الموضوعية وفقا للإنتاج:

وفق هذه الطريقة توضع المخازن بشكل قريب من مصادر الإنتاج أو من مصادر التسهيلات الإنتاجية، مثل هذه المخازن تمثل نقطة تجمع للعديد من مستلزمات الإنتاج والتي يتم استخدامها في إنتاج منتوجات المنظمة في العديد من مواقع الإنتاج التابعة لها، وهناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار هذه الطريقة نذكرها في ما يلي:

- درجة تعرض المواد الأولية للتلف.

- عدد المنتوجات التي توجد في مزيج المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

- درجة التنوع في طلبات المستهلك من المنتجات.

- تكلفة النقل.

(1) مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص - ص 224 - 225.

3/ تكلفة المخازن الموضوعة وفقا للوسطاء:

حيث يتم وضع المخازن في منطقة وسطى بين المستهلك النهائي وبين المنتج، وعادة تتبع المؤسسة هذه الطريقة عندما تكون مضطرة لتقديم مستويات خدمة معينة للمستهلك ولكنها في نفس الوقت لديها العديد من المنتجات والتي تنتج في العديد من المنتجات والتي تنتج في العديد من مواقع الإنتاج المختلفة.

تحاول المؤسسات من خلال دراسة لمواقع المخازن إلى تدنية تكاليف النقل وكذا تلبية حاجات وتقديم أفضل خدمة للمستهلك.

المطلب الثالث: السوق

تسعى المؤسسات للبحث عن أسواق تصرف فيها منتجاتها وذلك عبر قنوات توزيع مناسبة وفيما يلي ذكر لكيفية اختيار المؤسسة لأسواقها وقنوات توزيعها.

أولاً: السوق

1-تعريف السوق: للسوق العديد من التعاريف نذكر منها:

يعرف السوق على أنه: " عبارة عن أفراد عندهم حاجات تتطلب الإشباع، وتقود للإنفاق، ورغبة في الإنفاق " وبالتالي بين هذا التعريف أن هناك ثلاث عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عن دراسة سوق سلعة معينة وهي أفراد لهم حاجات، ولديهم قوة شرائية وسلوك في الشراء.⁽¹⁾

ويعرف أيضا: " هو نقطة التقاء المشتريين والبائعين، أو هو عبارة عن تلاقي عرض وطلب يسمح بتبادل السلع والخدمات مقابل نقود ".⁽²⁾

(1) صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 157.

(2) نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 16.

ومنه نستنتج بأن السوق هو المكان الذي تعرض فيه المؤسسات منتوجاتها سواء كان سلع أو خدمات ويقوم أصحاب الحاجة باقتناء تلك المنتوجات مقابل مبلغ من المال".

2/ مداخل اختيار السوق المستهدف: أمام المؤسسات مدخلين أساسيين لاختيار أسواقها لتصريف منتجاتها والتي هي كالآتي: (1)

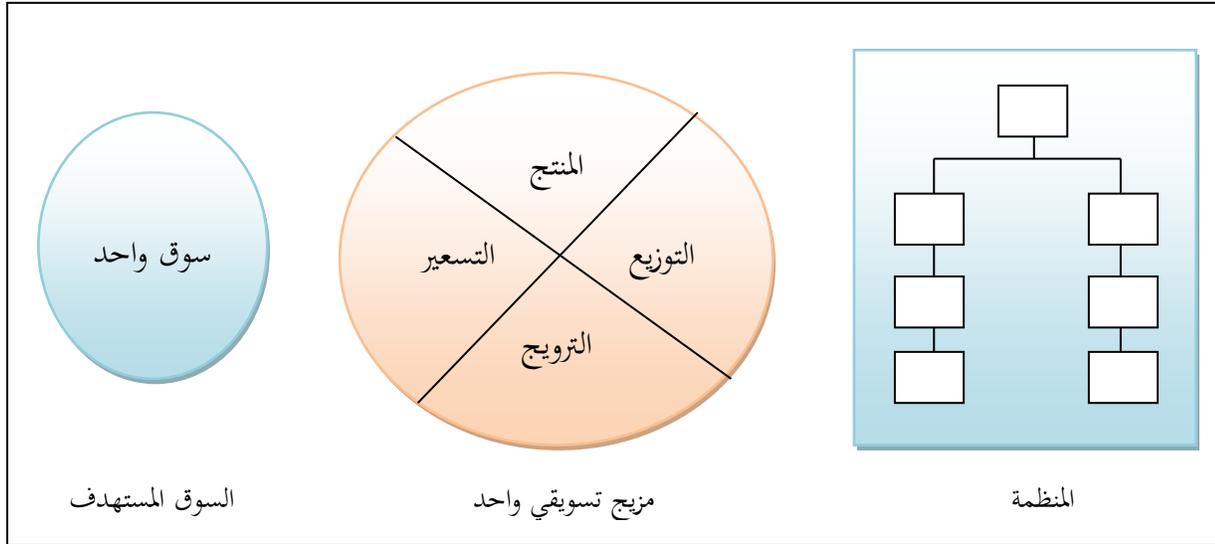
*** مدخل السوق الكلي (عدم التجزئة):**

ينظر هذا المدخل على السوق أنه وحدة واحدة وبالتالي يتم توجيه مزيج تسويقي واحد لأعضاء هذا السوق الذي يفترض أنهم لا يختلفون من حيث الخصائص والرغبات مما يقتضي التعامل معها كسوق واحد غير مجزأ أو مقسم لشرائح أو قطاعات.

ومن المزايا التي يوفرها هذا المدخل ما يتعلق بالوفورات الاقتصادية حيث يؤدي هذا المدخل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من التنميط والإنتاج بكميات كبيرة وكذلك خفض تكاليف التسويق من خلال تقديم برنامج تسويقي واحد والشكل التالي يوضح هذا المدخل.

(1) نصيب رجم، مرجع سابق، ص - ص 85 - 86.

شكل (09): مدخل السوق الكلي



المصدر: أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 86.

* **مدخل تجزئة السوق وتقسيمه:** يستند هذا المدخل إلى عملية تقسم إلى قطاعات من المستهلكين المحتملين على أساس تعظيم درجة التجانس والتشابه داخل كل قطاع وتعظيم التفاوت والاختلاف بين القطاع وغيره من القطاعات الأخرى من حيث الحاجات والرغبات والموقع والمقدرة الشرائية والتالي تمكين الإدارة من تصميم المزيج التسويقي لهذا القطاع من السوق، حيث إذا اختارت المؤسسة هذا المدخل فإنها تفاضل بين بديلين فرعيين هما:

- إما التعامل مع كل أجزاء وقطاعات السوق الكلي ويسمى ذلك بالتسويق المتنوع أو المتباين.

- وإما التعامل مع قطاع أو جزء من أجزاء السوق ويسمى ذلك بالتسويق المركز.

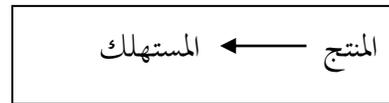
ومن خلال هذا المدخل نستنتج بأن المؤسسة التي تتبع المدخل الكلي فإنها تتبنى إستراتيجية خفض التكاليف أما

المنظمة التي تتبع المدخل تجزئة السوق فهي تتبع استراتيجية التركيز.

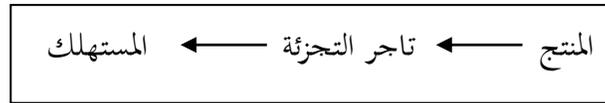
ثانياً: قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع هي الطريق الذي يسلكه المنتج لكي تصل من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي، حيث تختلف مسالك التوزيع للمنتجات الاستهلاكية عن مسالك التوزيع للمنتجات الصناعية ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

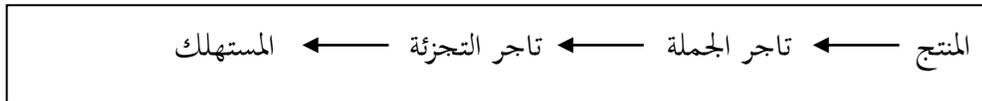
1/ قنوات التوزيع للمنتجات الاستهلاكية: وفيها خمس مسالك هي: (1)



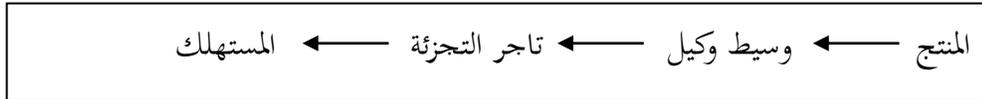
وهي أقصر مسالك التوزيع والتي لا يتدخل فيها وسطاء وهنا يبيع المنتج منتجاته مباشرة دون تدخل أطراف أخرى.



ونجده عادة في حالة تجار التجزئة الكبار الذين يشترون من المنتجين مباشرة ويقوم أحيانا المنتج بفتح مجالات تجزئة خاصة به.



وهذه الحالة تمثل المسلك التقليدي للمنتجات الاستهلاكية، وهي التي يستخدمها صغار تجار التجزئة وتجار الجملة.



وفي هذه الحالة يفضل المنتج استخدام وكيل منتج أو وكيل بيع أو سمسار أو غيرهم من الوسطاء الوكلاء بدلا من استخدام تاجر الجملة للوصول إلى تجار التجزئة وخاصة تجار التجزئة الكبار.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص - ص 289 - 290.

⇐ المنتج ← وسيط وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

إن كل ما كانت مسالك التوزيع هذه طويلة كلما وصل المنتج إلى المستهلك بأعلى الأسعار والعكس صحيح.

2/ قنوات التوزيع للمنتجات الصناعية: ونلاحظ أربع قنوات توزيع رئيسية هي: (1)

⇐ المنتج ← المستعمل الصناعي

ونستعمل عادة هذا النوع من القنوات في حالة المنتجات الصناعية الضخمة، مثل القاطرات والمولدات الكهربائية.

⇐ المنتج موزع صناعي ← المستعمل الصناعي

وتستخدم عادة منتجو الإمدادات التشغيلية والأجهزة والمعدات الصغيرة.

⇐ المنتج ← وسيط وكيل ← مستعمل صناعي

وتستخدم قنوات التوزيع هذه بالنسبة للمنظمات التي ليس لها إدارات تسويق كما تناسب المنظمات التي تدخل أسواقا

جديدة أو تدخل إلى الأسواق سلعا جديدة.

⇐ المنتج ← وسيط وكيل ← موزع صناعي ← مستعمل صناعي

وتصلح هذه القنوات في حالة بيع المنتجات التي يشتريها المستعملون الصناعيون بكميات صغيرة أو عند الرغبة بتزويد

المستعمل الصناعي باحتياجاته بسرعة.

إن في غالب الأحيان فإن عمليات الشراء والبيع التي تتم بين المنتج والمستعمل الصناعي تتم في إطار صفقات عكس

عمليات الشراء والبيع التي تتم بين المنتج والمستهلك النهائي والتي تتم في إطار عادي بدون صفقات.

(1) ناديا تاهي، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الانتاجية (دراسة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص-ص34-35.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الموقع الجغرافي والذي يعبر عن المكان أو المنطقة التي يمكن للمؤسسة أن تشغلها، بحيث أن اختلاف المزايا الاقتصادية التي تتمتع بها هذه المناطق تختلف الأهمية التي تحظى بها هذه المواقع.

كما تعرفنا على أهم النظريات المفسرة للموقع الجغرافي والعوامل التي تتحكم في اختياره، فالعقلانية تحتم اختيار الموقع الذي يحقق ادني تكلفة بأكبر عائد اقتصادي.

وبعد التعرف على اهم الجوانب المتعلقة بالموقع الجغرافي سنتطرق في الفصل الموالي على تأثير هذا الأخير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تأثيره على الاستراتيجيات التنافسية وذلك بعد الإلمام بمختلف جوانب الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

الاعتماد النظري للميزة التنافسية

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية

لقد أدى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه الأسواق أو الاستمرار فيها أن تلتزم بشروط المنافسة التي تحكمها وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المنافسة والتنافسية.

المطلب الأول: المنافسة

تعمل جميع المؤسسات اليوم جاهدة لأجل تحقيق التميز على منافسيها، لذا باتت المنافسة مصطلح جد هام تهتم به جميع المؤسسات وتسعى لفهم قواعده من اجل البقاء والاستمرارية وتحقيق المركز التنافسي الأفضل.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة وتباينت لذلك فانه من الصعب ادراج تعريف واحد لها يشمل كافة جوانبها، لذلك فانه لا بد من الاطلاع على جملة من التعاريف التي تناولتها الدراسات.

- حيث نجد بان مركز البحوث للتنمية الدولية يعرفها على انها " نتاج التفاعلات في السوق"⁽¹⁾

يوضح هذا التعريف بأن المنافسة حصيلة التنافس بين المؤسسات لجذب عدد أكبر من الزبائن لزيادة الحصة السوقية وتحقيق التفوق على المنافسين.

⁽¹⁾سوزان بوكس، فيل إيقانز، المنافسة والتنمية، الدار العربية للعلوم ناشرون، مركز البحوث للتنمية الدولية، لبنان، 2010، ص18.

- وتعرف أيضا على أنها: "تعدد المؤسسات وتنافسهم لكسب الزبائن، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار،

الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"⁽¹⁾

يوضح هذا التعريف بأن المنافسة تحكمها عدة عوامل مثل الأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع... الخ.

ومنه نستنتج أن المنافسة هي حالة صراع ومزاومة بين مؤسستين أو أكثر لكسب عدد أكبر من الزبائن وزيادة

الحصة السوقية باستخدام عدة أساليب كالجودة، السعر وخدمات ما بعد البيع، وبالتالي فإن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات تكون في صالح الزبون حيث توفر له فرص اختيار أوسع.

الفرع الثاني: أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالا وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير منها معيار مجال

التنافس، معيار هيكل السوق ومعيار السعروالتي سوف نفصل فيها أكثر فيما يلي:

1- حسب مجال التنافس : وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽²⁾

- منافسة مباشرة: وهي تلك المنافسة القائمة بين مؤسسات من نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

- منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية والطبيعية...، والتي المها بورتير في خمس قوى سوف يتم التطرق إليها لاحقا.

⁽¹⁾ مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات والتنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشف، الجزائر، 2010، ص 01.

⁽²⁾ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، م صر، 1997، ص 25.

2- حسب معيار هيكل السوق : وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى :⁽¹⁾

- المنافسة التامة: في ظل هذا النوع من المنافسة يتشكل السعر على أساس آلية السوق المطلقة، أي أن المؤسسة لديها القدرة على تحديد الأسعار، حيث تقوم المنافسة على توفير أربعة شروط هي:
 - تجانس السلع، أي السلع متماثلة إلى حد يكون التمييز بينها صعب، وبالتالي تكون المفاضلة فيما بينها تتم على أساس الأسعار.
 - إتاحة المعلومات للجميع، أي أن التعامل يكون في السوق شفافة، حيث أن كل من المتنافسين والزبائن لديهم المعلومات الكاملة حول السوق، وبالتالي لن تكون هناك سيطرة بسبب تفرد المعلومات.
 - وجود عدد كبير من المتنافسين، وهو ما يمنع إمكانية تشكيل أي تحالف ما بين المتنافسين.
 - حرية الدخول، أي أن الدخول إلى السوق متاح للجميع دون قيود، وهو ما يعني عدم احتكار السوق من طرف مجموعة من المتنافسين، وبالتالي سيطرتهم على السعر، كما أن دخول متنافسين جدد يؤثر على السعر نحو الانخفاض إلى غاية سعر التوازن.
- المنافسة الاحتكارية: في هذا الشكل لا يوجد احتكار تام ولا منافسة تامة، بمعنى آخر هناك منافسة واحتكار في نفس الوقت، ففي ظل المنافسة الاحتكارية يتداخل عنصري المنافسة والاحتكار، إذ أن المنتج المنافس يتمتع بقليل من الاحتكار، بسبب تميز المنتجات، إلا أنه يواجه في نفس الوقت منافسة كبيرة بسبب تعدد وتنوع المنتجات.
- احتكار القلة: ونجد فيه عدد قليل من المنافسين يحتكرون السوق، وهم في العادة المؤسسات الكبيرة في قطاع الصناعة، حيث يقدمون منتجات تكاد تكون متجانسة، وهم الذين يقودون السوق، خاصة من حيث تحديد الأسعار، مع وجود مؤسسات أخرى صغيرة أو متوسطة الحجم، ولكن مفروض عليها إتباع المنافسين الكبار.

⁽¹⁾ رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بقاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص-ص 161-162.

- الاحتكار التام: في هذا الوضع لا نتحدث عن منافسة ولكن عن احتكار تام مطلق، وهذا الشكل نادر الوجود في الواقع، ويتحقق هذا الوضع عند ما تتم السيطرة على السوق بصورة تامة (احتكار أحادي)، أي لا يوجد مؤسسات أخرى منافسة في القطاع.

وفي حالة هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا الاحتكار بالاحتكار المتبادل.⁽¹⁾

والجدول التالي يلم أنواع المنافسة وفق معيار هيكل السوق.

جدول(01): أشكال المنافسة وفق معيار هيكل السوق

احتكار تام	المنافسة غير التامة	المنافسة التامة
مؤسسات واحد يحتكر الإنتاج والتسويق	عدد قليل من المؤسسات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق	عدد كبير من المؤسسات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر نصيب كل منها في السوق
السلع ليس لها بديل	السلعة تكون مصنفة (أي غير متجانسة) وقد تكون غير مصنفة أي متجانسة.	تجانس السلعة
التحكم في السعر	بوجه عام يصعب على المؤسسات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان	سهولة دخول المؤسسات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق وسهولة المنافسة

(1) مخفي أمين، بن شني يوسف، مرجع سابق، ص02.

			الخروج من هذا الميدان
	يؤدي ذلك كله إلى التحكم في السعر	مما يؤدي إلى بعض القدرة على التحكم في السعر	نتيجة لذلك كله عدم قدرة أي مؤسسة في التأثير على السوق

المصدر: محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص.85

3- حسب معيار السعر : وتصنف المنافسة وفق هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية وهي تقابل أنواع

الميزة التنافسية وهي ميزة التكلفة وميزة التميز والتي سوف نتطرق إليها لاحقا.

ومما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار مجال التنافس، هيكل السوق

والذي يعد وصفا للحالة السائدة في السوق.

المطلب الثاني: التنافسية

تسعى المؤسسات إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من

شأنه أن يساهم في تشكيلها وفي العنصر سوف يتم التطرق إلى مفهوم التنافسية، أنواعها ومؤشرات قياسها.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، ويكون إما على مستوى المؤسسة، أو على مستوى القطاع، أو على

مستوى الدولة، حيث يمكن تعريف التنافسية وفق ثلاث مستويات كالاتي:

1. على مستوى المؤسسة:

تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار توسع، ابتكار وتجديد"⁽¹⁾.

نقول على مؤسسة إنها تتمتع بتنافسية إذا كانت قادرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها.

وتعرف أيضا: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية."⁽²⁾

وبالتالي يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك أو الزبون بمختلف المنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين كما أن المؤسسة القادرة على التنافس تستطيع مواجهة منافسيها بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من ربحية استقرار...

2. على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية بأنها: " قدرة قطاع مؤسسات صناعية معينة على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدولة وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة"⁽³⁾. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية

(1) هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق مدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص135.

(2) عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص16.

(3) نفس المرجع، ص16.

للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج. إضافة متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.⁽¹⁾

وبذلك يظهر أن تنافسية قطاع صناعي ما هو إلا تجميع للقدرات التنافسية للمؤسسات التي تنتمي إلى هذا القطاع وذلك دون الاعتماد على دعم ن طرف الدولة.

3. على مستوى الدولة:

تعرف التنافسية على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأسواق العالمية. وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشي متزايد في المدى الطويل".⁽²⁾

وتعرف أيضا: "الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيه على المدى الطويل".⁽³⁾

ويمكن القول بان هناك علاقة تكاملية بين هذه المستويات الثلاثة بحيث أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن تحقيق مستوى دون تحقيق الذي قبله فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون تحقيق تنافسية المؤسسات ولا يمكن الوصول إلى تنافسية الدولة دون تحقيق تنافسية القطاعات، غير انه لا يمكن تعميم هذه العلاقة بالمطلق ففي كثير من الأحيان نجد هناك مؤسسات تتمتع بتنافسية عالية في دول لا تتمتع بالتنافسية.

(1) مونير مهدي، الكفاءة الانتاجية ودورها في اختبار الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص44.

(2) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000 / 2001، ص92.

(3) رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2013، ص45.

من خلال التعرف على كل من المنافسة والتنافسية نستنتج بأن المنافسة هي الظروف التي تنشط فيها المؤسسة بينما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسات التي تسمح لها بالمواجهة في السوق.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

يوجد عدة أنواع من التنافسية، فهي تقسم بحسب العديد من المعايير منها معيار الموضوع، معيار مصدر التنافسية والمعيار الزمني وهي كالآتي:

1- التنافسية حسب الموضوع: وتضمن نوعين: (1)

- **تنافسية المنتج:** وتعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة، وهذا ليس كافٍ فهناك الكثير من يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى اشتمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (النفقات العامة البحث والتطوير، المصاريف المالية...)، فإذا فاقت هذه الأخيرة الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة إضافية لربائنها في كل المستويات.

2- حسب معيار مصدر التنافسية: وفق هذا المعيار يمكن التمييز بين: (2)

(1) رزيقة بجاوي، مرجع سابق، ص 46.

(2) دويس محمد الطيب، التنافسية و مؤشرات قياسها، <http://mmsec.com/m3-files/entajia/DOUIS-CHAPITR> . تاريخ الاطلاع عليها في 13 / 12 / 2016 على الساعة 45 : 12 .

- **تنافسية سعرية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.

- **تنافسية غير سعرية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة عن طريق الإبداع أو عن طريق الخدمات المقدمة مع المنتج، مما يسمح بزيادة الطلب على المنتجات مع الحفاظ على سعر ثابت، وفي هذه حالة التنافسية غير السعرية نجد:

➤ **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكار، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك حيث أن المؤسسات ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير السلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المنافسة.

➤ **التنافسية التقنية:** حيث تنافس المؤسسات من خلال النوعية في الصناعات عالية التقنية.

2. التنافسية حسب المعيار الزمني: وفي هذا المعيار نميز بين⁽¹⁾

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة، غير أنه يجب ألا تتفاد بأن هذه النتائج لكونها قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** تستند هذه التنافسية إلى مجموعة من المعايير والتي تربطها علاقة متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

(1) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 11.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

لقد تباينت الآراء حول إيجاد مؤشرات تقيس القدرة التنافسية، خاصة وأنه تم الأخذ بعين الاعتبار مسألة قياس التنافسية حسب مستوى التحليل، أي على مستوى المشروع الاقتصادي، النشاط الاقتصادي، والدولة ككل وفيما يلي سيتم التركيز على مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الجزئي أي تنافسية المؤسسة لأن لتنافسية المؤسسة في محل الدراسة حيث تصنيف مؤشرات تنافسية المؤسسة إلى صنفين يمكن التعرض لهما كما يلي:

1- المقاييس النوعية: تركز هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين

الآخرين، ويمكن توضيح هذه المقاييس في المستويات التنظيمية النوعية التالية:⁽¹⁾

➤ النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرغب الزبون في وجودها في المنتج وهذا النوع من النوعية في

غالب الأحيان يصعب تحقيقه بسبب التباين والاختلاف بين حاجات ورغبات الزبائن.

➤ النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه للمنتج وقد تكون درجتها أكبر

أو أقل مما يتوقعه، وهذا ما عكس درجة رضا الزبون من عدمها

➤ النوعية القياسية: وهي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة من

قبلها مسبقا والمخطط لها.

2- المقاييس الكمية: قدمت أدبيات التجارة عدة إسهامات تتعلق بكيفية قياس التنافسية على المستوى الجزئي كميًا

حيث سيتم استعراض أبرزها على النحو التالي:⁽²⁾

⁽¹⁾ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة فرتيال- عنابة)، رسالة دكتوراه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص3.

⁽²⁾ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص-ص 46-47.

➤ **الربحية:** يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربح المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة على تكلفة استبدال أصولها تسمى مؤشر توينو إذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة ليس تنافسية.

➤ **تكلف الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج أستون للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك يرجع لسببين:

الأول: انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة، وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاطها ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك لكون الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين

الثاني: أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج... الخ.

أو من الممكن إن تتجاوز تكلفة الصنع سعر تداول المنتجات في السوق للسببين السابقين معا.

وترتبطا على ما سبق يتضح لنا أن تكلفة الصنع المتوسطة تمثل مؤشرا رئيسيا وكافيا بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الإنتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع ولكن هذه القضية يتناقض وجودها.

➤ **الإنتاجية الكلية للعوامل:** يعبر هذا المؤشر على آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلف عناصر الإنتاج.

هذا ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، وكذلك يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك مؤشر التكلفة نحو الانخفاض، أو تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو باختلافات في الأسعار المستندة للتكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

➤ الحصة السوقية: وفي هذا الإطار يمكن أن نشير إلى ثلاث نقاط رئيسية:

✓ أنه من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزئها من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحد يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

✓ عندما يكون هناك حالة تعاضد المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

✓ في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن بالأسباب السابقة البيان ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول التالي:

جدول (02): مؤشرات قياس التنافسية

التصنيف	النوع	الشرح
المقاييس النوعية	النوعية المتوقعة	- تتعلق برغبات وحاجات المستهلك لذلك يصعب تحقيقها في غالب الأحيان.
	النوعية المدركة	تعبّر عن مدى جودة المنتج في حد ذاته والتي يكتشفها المستهلك عند الاقتضاء
	النوعية القياسية	مقاييس النوعية التي تقدمها المؤسسة مسبقا والمخطط لها.
المقاييس الكمية	الربحية	- مؤشر أداء المؤسسة. - تحسب عن طريق صافي الربح إلى الأصول أو الاستثمارات - تحقيق من خلال استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.
	الحالة السوقية	- مؤشر يستخدم في التمييز بين المؤسسات الراجعة والخاسرة. - مؤشر على نصيب المؤسسات من المبيعات في السوق. - مؤشر على وضعية المؤسسة في السوق.
	تكلفة الصنع	- إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة < من سعر. - تعد مؤشرا رئيسيا وكافيا لقياس تنافسية المؤسسة في قطاع نشاط متجانس الإنتاج.
	الإنتاجية الكلية للعوامل	- مؤشر على كفاءة المؤسسة في تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات. - لا يعبر عن فاعلية عناصر الإنتاج. - يستخدم لمقارنة الإنتاجية الكلية للمؤسسات محلية بأخرى أجنبية.

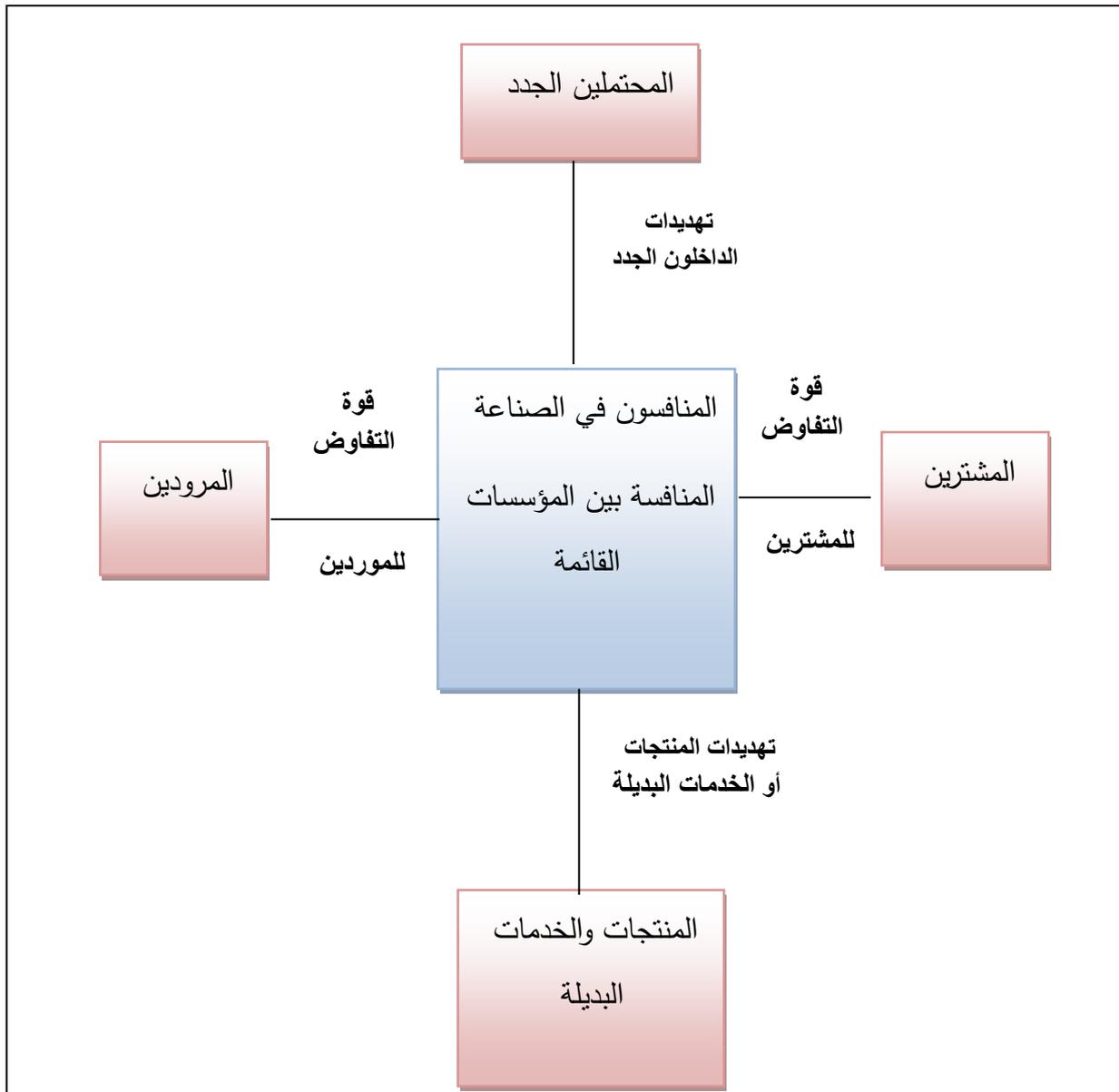
المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: القوى التنافسية لبورتر (porter)

حدد بورتر خمس عوامل وقواعد أساسية تتأثر بها جاذبية الصناعة وكذا طبيعة ودرجة المنافسة وهي: المنافسون

الحاليون، الداخولون الجدد، المشتريين، الموردون، وكذا المنتجات البديلة والتي سوف نتطرق لها في هذا العنصر.

شكل(10): نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر



Source: Michael.E.Porter, **Competitive Strategy Technique for Analyzing Industries and Compétiteur** ,By The Free Press, USA ,1980.p04 .

1- قوة المنافسين في الصناعة

إن معرفة المنافسين في إطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليست بالأمر الهين والسهل، لذلك تبحث المؤسسات بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقر بها من معرفة المنافسة الحالية وتطلعاته المستقبلية.

إن معرفة المنافسين يعطي المؤسسات الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه، إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة، لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها وحسب نموذج بورتر. فإن المنافسة الحادة في الصناعة مرتبطة بالعوامل التالية:⁽¹⁾

- ✓ عدد المنافسين: وكلما كان عدد المنافسين أقل ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- ✓ معدل نمو الصناعة: فكلما كانت الصناعة تنمو ببطء فهذا يؤدي إلى استقرار في المزاومة حيث أنها ستحول المنافسة إلى معركة حول حصة السوق خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن التوسع، أما في حالة نمو الصناعة بشدة فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لتحسين نتائجها بمسايرة النمو من خلال استعمال كامل مواردها المادية والبشرية للتوسع في الصناعة.
- ✓ ميزة المنتج: تعتبر تميز الخدمة أو السلعة من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة التنافس حيث لا يمكن للمؤسسة الادعاء بأنها تقدم منتجات أفضل من الآخرين إذا لم يستطع المستهلك تمييزها من بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى.
- ✓ حجم التكاليف الثابتة: فعندما تكون التكاليف الثابتة كبيرة فإنها تدفع المؤسسة لاستغلال طاقتها القصوى وهذا سيؤدي إلى سرعة التخفيض في الأسعار لأن القطاع يواجه تكاليف ثابتة عالية وهو ما يؤدي غالبا إلى انخفاض الأرباح.

⁽¹⁾ عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك (الإشارة لحالة الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص-ص 96-97.

- ✓ الطاقة: حيث تسعى المؤسسات إلى أن تتبع التشغيل الكامل بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم الكبير مما يترتب عليه زيادة في الفرص وبالتالي انخفاض الأسعار في الصناعة ككل.
- ✓ حواجز الخروج: يرى بورتر أن الكثير من المؤسسات لا تترك الصناعة بالرغم من عدم تحقيقها لأهدافها وذلك لعدة أسباب منها ما هو ملموس كارتفاع كلفة الخروج واتفاقيات العمل بالإضافة إلى تداخل نشاطها مع نشاط مؤسسات أخرى أو وحدات نشاطات أخرى، كما توجد أسباب غير ملموسة كالعوامل العاطفية والقيود الحكومية والاجتماعية وكلها تمنع أو تؤخر الخروج بشكل نهائي عن المنافسة.
- ✓ تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

2-تهديدات المنافسين المحتملين

وهم المؤسسات التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على الدخول إذا ما رغبة في ذلك، ويشترط تواجد المؤسسة حسب مردودية النشاط الصناعي حيث نجد بأن المؤسسة العاملة في صناعة ما تحاول جاهدة تحسين وضعيتها التنافسية في السوق وتبديد عزائم المنافسين المحتملين على الدخول من خلال هذه العوائق والتي هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي أو النشاط أمرا مكلفا.

حيث يمكن أن يمثل الداخلين الجدد للمؤسسات تهديدا لها لهذا تسعى المؤسسات القائمة على وضع أو زيادة معوقات التي تمنع أو تعطل دخولها وقد حدد المعوقات المحتملة للدخول والتي هي: (1)

- ✓ اقتصاديات الحجم: وتحد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث الإنتاج.

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص-ص 128-129.

✓ متطلبات رأس المال: إذ يحتاج المنافسون الجدد إلى موارد مالية معتبرة للدخول إلى المنافسة حتى لو توفرت

الأموال فإن الدخول يشكل لهذه الأموال خطرا، وهذا يعني امتياز المؤسسات القائمة في القطاع.

✓ منافذ التوزيع: إن انعدام توفر قنوات التوزيع للداخلين الجدد قد يخلق عائقا هو الآخر أمام الداخلين الجدد

ففي الأغلب تملك المؤسسات القائمة تأثيرا على منافذ التوزيع أو امتلاكها خبرة توزيعية عالمية

3-المنتجات والخدمات البديلة:

يعتبر تحديد المنتجات والخدمات البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل

منتجات القطاع لإشباع حاجات المستهلكين ذاتها أمر وارد في كل صناعة، ويتأثر تحديد الإحلال لربحية الصناعة بعدد

من العوامل هي:

- توفير بدائل قريبة.

- تكلفة البديل أو التحول للسلعة البديلة.

- قوة منتجي السلعة البديلة.

- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها⁽¹⁾

وبالتالي فإن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية

أو أفضل منها نوعية وبأقل تكلفة.

⁽¹⁾ عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص201.

4- قوة التفاوض للموردين:

قدم بورتر اتجاه عام لتوضيحه العلاقة بين الموردين والمؤسسة، حيث يزيد تهديد المورد إذا كان:

✓ ما ابتعد التوريد عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار واتجاه المؤسسة المشتريّة، بمعنى أن

احتكار المجهز لسلع معينة بذاتها يتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات تطور السوق والمنافسة.

✓ إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التفاوضية اتجاه المورد

بسبب تركيز المورد على مؤسسات أخرى أهم.

✓ يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا استطاعة تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.

إن النقاط أعلاه تزيد من قوة التفاوضية للمورد اتجاه المؤسسات. التي يتعامل معها وفي مقابل هذا تستطيع المؤسسة زيادة

قوتها التفاوضية اتجاه المورد من خلال العديد من الإجراءات تشير إلى بعضها في ما يلي:

- يكون في صالح المؤسسة البحث عن مصادر توريد عديدة تتنافس فيما بينها لتقدم أفضل الأسعار وأحسن

النوعية للمؤسسة المشتريّة.

- قيام المؤسسة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، والذهاب لتطوير الإمداد اعتمادا على

ذاتها⁽¹⁾.

والجدير بالذكر أن الاتجاهات الحديثة التي تحكم العلاقة بين المورد والمؤسسة أصبحت تقوم على المصلحة المشتركة

بعيدا عن حالة الندية التي كانت تقوم عليها العلاقة سابقا، حيث أصبحت المؤسسة تحاول خلق علاقة شراكة وتعاون

وإيجابية في التعامل.

(1) عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص-98-99.

5- قوة التفاوض للمشتريين:

قوة مؤثرة على المؤسسة التي يجب عليها أن تجيد فن المفاوضة الأمامية مع المتزين لتعظيم مكاسبها المعلقة بالتوزيع. وهناك العديد من العناصر والأسباب التي تتحكم في مدى قو تهديد المشتريين نذكر أهمها في ما يلي:

- ✓ عدد العملاء المهيمنين (الأساسيين).
- ✓ مدى توفر بدائل المنتجات الصناعية.
- ✓ تكاليف التحول بالنسبة للمشتريين.
- ✓ تهديد المشتريين بالاتجاه نحو التكامل الخلفي.
- ✓ تهديد المؤسسة باتجاه نحو التكامل الأمامي.
- ✓ مساهمة منتج المؤسسة في جودة منتجات العملاء.⁽¹⁾

وبناء على ما تقدم فإن القوى التنافسية الخمس لبورتر هي التي تحدد شدة التنافسية للمؤسسة التي تستوجب على هذه الأخيرة دراسة هي القوى وما تشكله من فرص وتهديدات على المؤسسة، بحيث تؤثر القوى التنافسية على استراتيجية المؤسسة وأنشطتها وعلى مكانتها في السوق.

كما أن المعروف على نموذج قوى التنافس لبورتر أنه يعتمد بدرجة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام أوستين (J.E.Austin) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية وقام أوستين بإجراء تعديلين هما⁽²⁾

(1) عظمي دلال، مرجع سابق، ص203.

(2) فرجاتي دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة)، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص80.

1- **التعديل الأول:** أضاف عنصر تصرفات الحكومة واعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة

على هيكل الصناعة وتحدد من له الحق في الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية، وبالتالي الحكومة لها كل

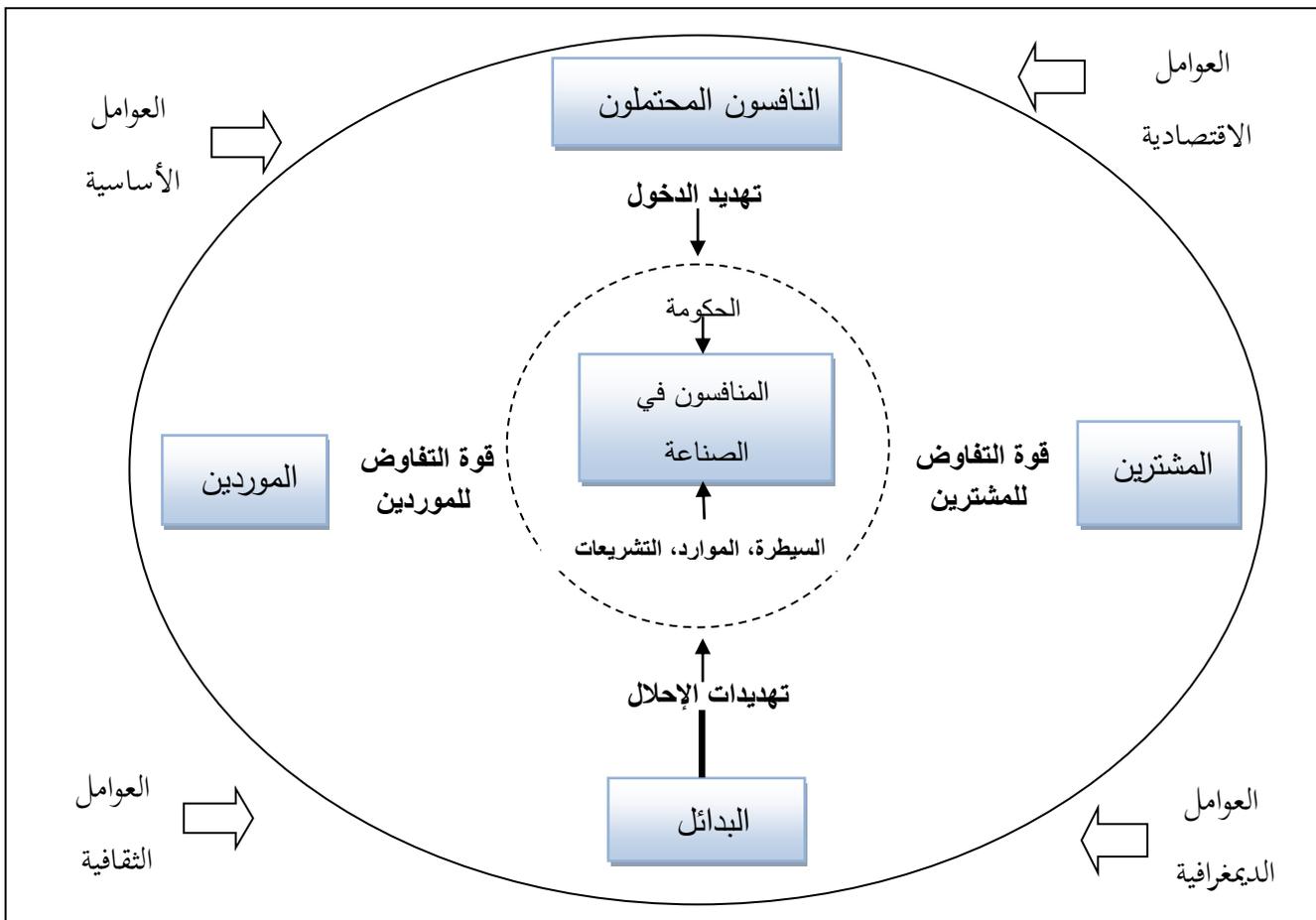
التأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

2- **التعديل الثاني:** أضافت العوامل البيئية من عوامل سياسية، اقتصادية، ثقافية وديمغرافية تؤثر على قوى

التنافس الخمس، وفيما يلي الشكل الموضح للدور البارز الذي تلعبه الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول

النامية، وخاصة أن تصرفات الحكومة تؤثر على أطراف الصناعة وأيضاً على قوى التنافس الخمس لبورتر.

الشكل(11): إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن)



المصدر: فرحاني لويبة، مرجع سابق، ص 172. نقلاً عن نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 198، ص 74.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص المؤسسة على خلق واكتساب والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية لمدة طويلة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

سوف نتناول في هذا العنصر مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية التي كانت سائدة في فترة الستينات وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية

عبر ثلاث مراحل هي: (1)

1. المرحلة الأولى: من نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات شابرين (chabrilin) سلزنيك (selznik) والذي ربط

الميزة التنافسية بالكفاءة وسكودال (Schendel) وهافر (Hafer) اللذان فصلا الميزة والكفاءة. وبذلك اعتبرا

الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير تابع.

2. المرحلة الثانية: بدأ منذ بداية الستينات إلى منتصف الثمانيات وتمثلت في كتابات اندروس (Andrews)،

قات (Gath)، كريستوس وليرند (Chrisen & le aned) والذين أكدوا على الفرص والتحديات ونقاط

القوة والضعف في مجال الإستراتيجية والفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على

ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المؤسسة وتتفوق به عن منافسيها.

(1) فرحاني لويبة، مرجع سابق، ص 149.

3. المرحلة الثالثة: وبدأت في منتصف الثمانيات بكتابات: ويسلي (Wesley)، هيو (Hu)، فاhey (Fahey)،

بورتير (Porter)، داي (Day)، حيث بينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

وباختلاف المراحل اختلفت الاتجاهات التي تعرف للميزة التنافسية وعن أهمها:

الاتجاه الأول: الميزة تحقق من خلال النجاح والاختلاف عن المنافسين، ومن التعاريف التي وردت في ذلك نجد:

- تعرف الميزة التنافسية بأنها: " العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن

أن يكون شخصاً أو مؤسسة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن

تتوفر على عدة عوامل مثل القدرة، الرغبة في الفوز، الولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة"⁽¹⁾.

وضح هذا التعريف الشروط التي ينبغي أن تتوفر في المؤسسة لكي تكون مؤسسة منافسة وهي القدرة، الرغبة

في الفوز، الولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.

- ويرى Barney (2006) " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية

أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج ".⁽²⁾

- ويظهر هذا التعريف أن الميزة تنشأ من خلال قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية، تنشأ هذه

الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات، بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة

للعلماء والتكلفة الاقتصادية للمنظمة.

- ويعرف ليك (Lynch) الميزة بأنها " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين."⁽³⁾

⁽¹⁾ عز الدين على السويس، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص-ص 70-71.

⁽²⁾ Jay. B.Barney. Delwing.N.CLorkResource,based the orycreating and sustaining competitive advantage oxford univesitypaess.USA,2007,p24.

⁽³⁾ Lynch Rihard .Corporate Strategy Prentire Hall.Londo.2.2000.p53.

أشار ليك (lynch) انه لتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية عليها أن تقدم منتجاتها وخدماتها بطريقة تختلف عن منافسيها.

- وكذلك "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط."⁽¹⁾

يوضح هذا التعريف بأن تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأفضلية بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط يكون من خلال القدرة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

الاتجاه الثاني: الميزة تحقق من خلال خلق قيمة للزبون، ومن التعاريف التي وردت في ذلك نجد:

تعرف الميزة التنافسية على انها " قدرة المؤسسة على جذب أو استقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وحجائهم"⁽²⁾

ويظهر من التعريف أن الميزة نشأت من خلال قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها ولمنتجاتها.

وتعرف أيضا " بأنها إضافة قيمة (Value) إلى المستهلك عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للسلعة أو الخدمة. أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة"⁽³⁾

⁽¹⁾ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص6.

⁽²⁾ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص66.

⁽³⁾ بن أحسن أحسن صلاح الدين، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد09، العدد04، الأردن، 2013، ص710.

يعتبر بورتير (Porter) أن الميزة التنافسية للمنظمة " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تشكل أسعاراً بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".⁽¹⁾

يظهر من خلال التعريف الذي قدمه بورتير أن الميزة تنشأ من القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل وذلك من خلال التميز في المنتج أو تقديم منتج بتكلفة أقل.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي كل المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها فيها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى كل الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها وبالتالي خلق القدرة على جذب و استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دوراً بارزاً في نجاح وتفوق المؤسسات وتمثل أهمية بالغة في ظل الأوضاع التنافسية التي تتسم بها مختلف القطاعات التي تعمل فيها المؤسسة وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:

- تعطي المؤسسة دفعا، تفوقاً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطويل التعامل معهم.

⁽¹⁾Michael. E. Porter. L'avantage Concurrentiel Comment D'avancer Ses Maintenir Son Avance. Wance .Dunod. France. 1999.p08.

- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المستوى البعيد.⁽¹⁾
- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات الاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.⁽²⁾

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها

إن المؤسسة مطالبة بفهم ميزات التنافسية وكذا فهم العلاقة التي تربط ميزات البيئة المحيطة بقصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة وبالتالي تحسين مستوى أدائها وتحقيق الأسبقية على المنافسين وفي هذا العنصر سوف نتطرق إلى خصائص، أنواع، ومصادر الميزة التنافسية.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

تمتاز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص أهمها:⁽³⁾

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى تحقيق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

(1) عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 106.

(2) معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات ومحددات نجاح التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص 3-4.

(3) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2009، ص 309.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجي من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
 - ويضاف إليها أيضا: (1)
 - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية على المنافسين، بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.
 - تتجسد في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبون أو كلاهما.
 - والجدير بالملاحظة في هذا الصدد، أنه ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة، ينبغي توافر مجموعة من الشروط وهي: (2)
 - حاسمة، أي تمنح الأسبقية على المنافسين.
 - الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغاؤها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن الشرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مرهون بشرط إمكانية الدفاع.

(1) موفق سهام، مساهمة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص-ص 303-304.

(2) رحون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة-)، رسالة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص-ص 101-200.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تميز نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز.

1-ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على توفير سلعة، أو خدمة بتكلفة أقل منافسيها، وأن الافتراض الأساسي

وراء هذه الميزة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء

للحصول على جهة سوق أكبر.⁽¹⁾ ويتم ذلك من خلال:

- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم على المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة و ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل المعرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الاجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، الموردين والعملاء والذي من شأنه تقليل التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.⁽²⁾

2-ميزة التميز: وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم

الخدمات التي تجعلها متميزة، وتمكنها من تحقيق ربحية عالية، خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾

⁽¹⁾ هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 486.

⁽²⁾ فرحاتي لويبة، مرجع سابق، ص 155.

ما يعني تمييز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.⁽²⁾

وتحصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا توافرت لها عوامل النفوذ التي نذكر منها:⁽³⁾

1. الإجراءات التقديرية: يمكن أن تعتبر الإجراءات عاملا رئيسيا على تميز المنتجات وتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.

2. الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

- الروابط بين الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل الأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط:

- تكوين موزعين.

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التمويلية.

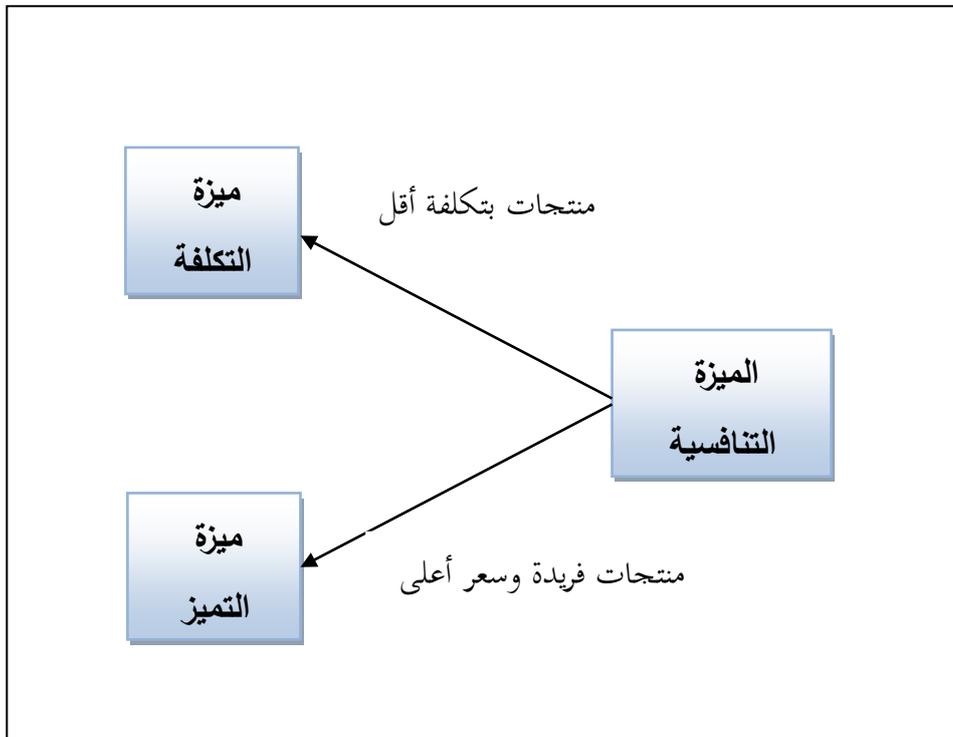
(1) سفيان نعماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر، 2013، ص 8.

(2) شنشونة محمد، رحون رزيقة، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 47.

(3) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 35، سكيكدة، الجزائر 2007، ص-ص 17-18.

3. الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسة التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.
- ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التميز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مقيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.
4. الموقع: قد تكون ميزة التميز المؤسسة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.
5. التكامل: يؤدي التكامل إلى تحول المؤسسة حيث تتواجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتج للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً أو أمامياً مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- والرسم البياني يمثل العلاقة بين أنواع الميزة التنافسية.

شكل (12) أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

و كذلك ما يجب الإشارة إليه أن هذين النوعين للميزة التنافسية هي أساس بناء الاستراتيجيات القاعدية لبورتر(تخفيض التكاليف، التميز والتركيز)، والتي سوف نفضل فيها أكثر لاحقا.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، ومنه يتضح أن المصادر المؤدية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عديدة أهمها:

1- التكلفة(السعر): يعد السعر التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدناها نسبة إلى منافسيها في الصناعة ذاتها فإنها تملك اليد العليا في السوق وتكون في موقع يتيح لها السيطرة في السوق.⁽¹⁾

ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا المصدر إلا إذا استطاعت أن تقدم منتجاتها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج والتكنولوجيا والمهارات المستخدمة وبالتالي التحكم في الأسعار دون التأثير على الأرباح.

2- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات الأخرى مجاراتها، والجودة تعني مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام أو بأنها الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون وتنسق الجودة إلى ثلاث أبعاد هي:⁽²⁾

- جودة التصميم: مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون المستهدف.

(1) عزالدين السوييس، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص 71.

(2) أحمد خليل الحسيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية - بابل)، مجلة بابل، المجلد 21، العدد 04، العراق، 2013، ص 1323.

- جودة المطابقة: تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين هما كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كلما كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة العيب والتالف أقل ما يمكن، إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

- جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة، وإن جودة الخدمة ساعدت المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.

وعليه أصبحت الجودة ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات في ظل اشتداد المنافسة وذلك بغية الحفاظ على تنافسيتها في الأسواق وذلك من خلال تحسين نوعية المنتج ودون الزيادة في التكاليف (الأسعار) وذلك باستخدام التكنولوجيا المناسبة.

3- المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحال التطور والإبداع التكنولوجي وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدفة، ويكمن تأثير المرونة في مجالين هما:

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

- قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.¹

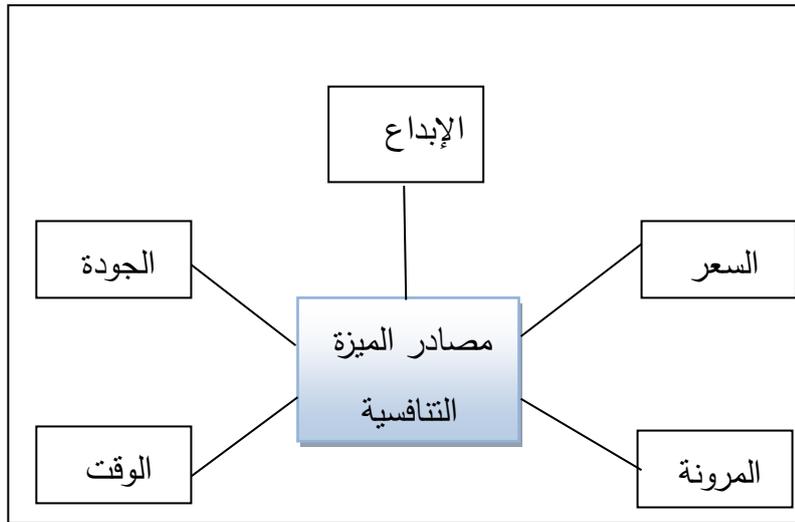
(1) تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص-ص 205-206.

- 4- التسليم: تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفه شكلا من أشكال تمايز المؤسسة وبعدها تنافسيا لا غنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت عند الزبون وخاصة عند الإنتاج وفق الطلب، ويتضمن التسليم ثلاث أساليب هي:
- السرعة في التسليم: وهو الوقت الذي يقع بين استلام طلب الزبون وتليته ويطلق المستهلكين الصناعيين على هذا الوقت بوقت الانتظار.
 - السرعة في التطوير: وهو الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، كلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيرا، كلما كان للمؤسسة حافة قيادية تتفوق على المنافسين⁽¹⁾.
- 5- الإبداع: والمقصود به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تحقيق الإبداع من خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة لهم، ويتضمن الإبداع قيام المؤسسة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات باستخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة⁽²⁾.
- ومما سبق نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من خلق قيمة مضافة لدى زبائنها والتميز في السوق، إذا أحسنت استغلالها، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب ظروفها وإمكاناتها والشكل التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية

(1) سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء (دراسة تحليلية) مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، العراق، 2016، ص 325.

(2) غالب محمد البنستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، ص 12.

شكل (13): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية والاستراتيجيات القاعدية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك يمكنها من التفوق وتحقيق وضعية تنافسية جيدة في السوق، حيث سنتناول في هذا العنصر محددات واستراتيجيات الميزة التنافسية.

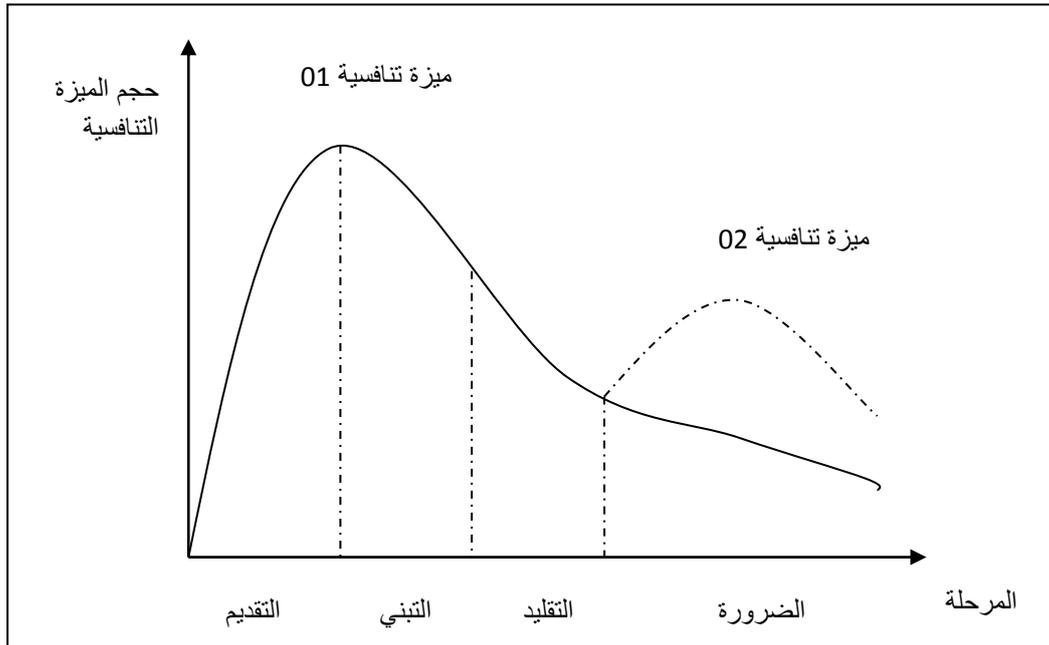
الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هما:

1. حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج. ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:⁽¹⁾

¹ براهم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص8.

الشكل (14): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة (دراسة

حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال. Mobilis)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم

تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد

بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009، ص 33.

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

والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول

الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون

الوفرات من أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية هنا وتتحه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.
 - **مرحلة الضرورة:** هنا تقتضي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة تنافسية على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفتقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.
- 2. نطاق التنافس:** يعتبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، بتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي: (1)
- **القطاع السوقي:** ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين. قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - **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 عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

(1) صولح سماح، دور سير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن للجنوب بأوماش-بسكرة-)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص19.

3. قطاع النشاط: يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر صناعات. من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقط يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

ولقد صنف بورتر (porter) العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات.

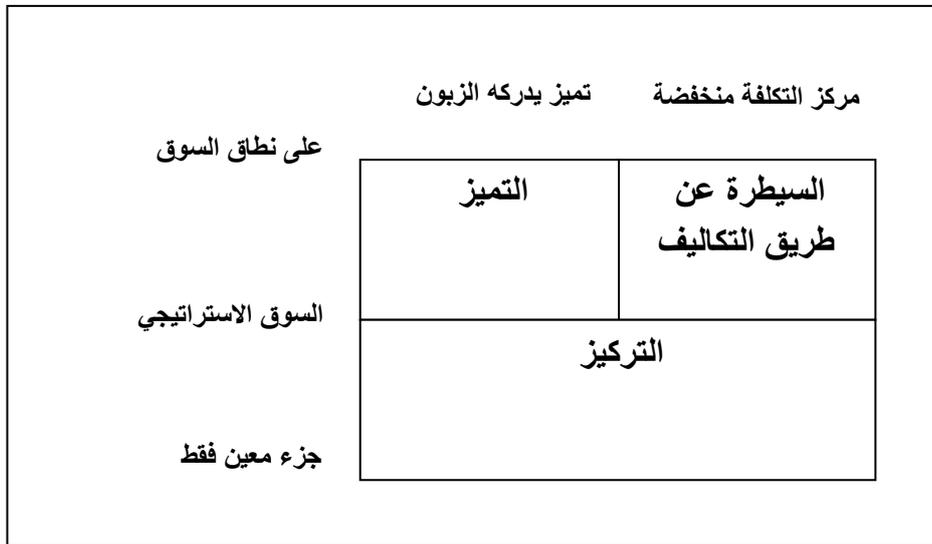
- ظروف وعوامل الإنتاج ومدى توفرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك ومدى وجودها.
- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة من حيث وجود المعززة للقدرة التنافسية.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات القاعدية لبورتر (porter)

تعد الميزة التنافسية عاملا مهما في صياغة الاستراتيجية، وإن تحقيق هذه الميزة تأتي من خلال العوامل المؤثرة في بيئة العمل فحدد بورتر الاستراتيجيات العامة في التنافس وتشمل: قياد التكلفة، التمييز والتركيز.

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات القاعدية لبورتر

الشكل رقم (15): الاستراتيجيات القاعدية لبوتر



Source: Michel.E.Porter.competitive Strategy Technique For AnalyzIng industries and Compétiteur.op.cit.p39.

أولاً: استراتيجية تخفيض التكلفة: تعد استراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسية نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، ستستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق.⁽¹⁾

ومن شروط نجاح هذه الاستراتيجية ما يلي:⁽²⁾

- طلب مرن للسعر مقابل زيادة مشتريات للزبائن.
- توسيع الحصة السوقية وذلك من خلال تصميم المنتجات وتسويقها بكفاءة أعلى من المنافسين.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

(1) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص-ص 102-103

(2) خلود هادي الربيعي، بوران فاضل صالح، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة الأنبار، العراق، 2014، ص 329.

مزاياها:

هناك العديد من المزايا الاستراتيجية للتكلفة المنخفضة نذكر منها:⁽¹⁾

- المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات العامة والحرجة.
- إن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة سوف تستخدم كحاجز لدخول المنافسين جدد، نظرا لقلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة، وذلك على أساس التكلفة.
- تمكن المؤسسة من استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

مخاطرها:

- على الرغم من المزايا التي حققتها المؤسسة قائمة الكلفة من هذه الاستراتيجية إلا أن هناك بعض المخاطر التي تنتج عنها والتي نحددها في ما يلي:⁽²⁾
- مخاطر حرب الأسعار بين المؤسسات المنافسة.
 - مخاطر التقادم والأعطال التكنولوجية خاصة المفاجئة.
 - قد يجد المنافسون طرق جديدة لحرب الأسعار خاصة قصيرة الأجل.

⁽¹⁾ رزيقة رحمون، مرجع سابق، ص 126.

⁽²⁾ سيد محمد جاب الله، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص-ص 341-342.

- التغيير في أذواق وحاجات واهتمامات واتجاهات المشترين والعملاء.

- قد يؤثر تخفيض التكاليف على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة خاصة في الأجل الطويل.

ثانيا: استراتيجية التميز:

تقوم هذه الاستراتيجية على اقتناع المستهلكين بأن المنتج هو أفضل من تلك المنتجات التي توفرها المؤسسة

المنافسة.⁽¹⁾ ولكي يكون التميز ناجحا يتطلب مجموعة من الشروط نذكر منها:⁽²⁾

- السيطرة على السعر المرتفع لمنتجاتها.

- زيادة عدد الوحدات المباعة.

- ضمان ولاء المشتري للعلامة التجارية

مزايها: الاستراتيجية التميز العديد من المزايا نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

- التميز يحمي المؤسسة من المنافسين إلى درجة أن المستهلكين يبنون ولاء للعلامة التجارية ولمنتج المؤسسة.

- إن الموردون الأقوياء نادرا ما يشكلون مشكلة للمؤسسة المتميزة لكون استراتيجياتها تتحرك باتجاه السعر الذي يمكن

أن تتحمله بصناعتها أكثر من تحركها إلى كلفة المنتج، لذلك فإن المؤسسة يمكن أن تتحمل زيادة متوسطة أسعار

مدخلاتها أفضل مما تستطيع المؤسسة القائمة التكلفة تحمله.

- يمكن للمؤسسات المتميزة أن تمرر السعر الإضافي على منتجاتها إلى المستهلكين لأنهم لا يعانون من دفع هذا السعر.

⁽¹⁾ Darid Camphell and ochers, Business Stratgy an Introdution. Butterwoorth- Heinemann. second dition.2002 p15.

⁽²⁾ خلود هاذي الربيعي، مرجع سابق ص330.

⁽³⁾ فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا)، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص279.

- إذا كانت التميز ناتج عن مصدر غير ملموس مثل مكانة ساعات رولكس فإن المؤسسة المتميزة تكون آمنة بصورة كبيرة.
- إن التميز والولاء للعلامة التجارية يمكن أن يكون حاجزا أمام دخول مؤسسات أخرى الى الصناعة ولكي تستطيع المؤسسة الجديدة الدخول إلى الصناعة عليها تطوير كفاءتها المميزة لكي تكون قادرة على المنافسة.
- من غير المحتمل أن يكون للمؤسسات المتميزة مشاكل مع الزبائن الأقوياء لأنها تعرض عليهم منتج متميز تستطيع هي وحدها أن تجهزهم به ومن ثم تدعوهم للولاء لعلامتها التجارية.

مخاطرها:

- على الرغم من المزايا التي تمنحها استراتيجية التمييز للمؤسسات إلا أن لها العديد من المخاطر نذكر منها:
- قد تحدث مخاطر نتيجة الاختلاف الزائد وما يترتب عليه من ارتفاع الأسعار بدرجات أعلى للمنافسين، أو أن جودة الخدمات والمنتجات بدرجة أعلى من أسعار المنافسين، أو أن جودة الخدمات والمنتجات تتسع لكي تكون أكبر من حاجات العملاء.
- إن الارتفاع المتزايد للأسعار نتيجة هذا التميز، قد يدفع العملاء لمزيد من الارتباط بأسعار ومنتجات وخدمات المنافسين.
- تجاهل القيم التي يميزها ويفضلها العملاء، من خلال تقديم قيم أخرى قد لا تتماشى مع حاجات العملاء وقيمهم.
- عدم الفهم الواضح أو التحديد للقيم التي يرغب العملاء في الحصول عليها.
- الاعتماد على الاختلاف والتمييز الذي يؤدي إلى تحقيق التكاليف.

ثالثا: استراتيجية التركيز

وتركز المؤسسة في هذه الاستراتيجية على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

وكتيجة لذلك تحقق الميزة التنافسية على مستويين:

المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

وأما المستوى الثاني فيتعلق بتمييز المنتج قدر من الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.⁽¹⁾

ومن شروط نجاح هذه الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

- عدم وجود أي منافس يحاول التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد عوامل المنافسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- تحديد أي قطاع من القطاعات يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية.

⁽¹⁾ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص38.

⁽²⁾ خلود هادي الربيعي، بوران فاضل صالح، مرجع سابق، ص330.

مزاياها: يمكن أن نحمل مزايا استراتيجية التركيز فيما يلي: (1)

- تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة، وبالتالي يجعل أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية.
- تمكن هذه الاستراتيجية من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة.
- إن خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة عادة قادرة على البقاء عالية الأرباح.
- القدرة على التجديد والتطوير، تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تنخفض فيها.
- اكتساب ميزة تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.

مخاطرها:

- هناك بعض المخاطر التي تواجه المؤسسات التي تتبع استراتيجية التركيز نذكر منها: (2)
- احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف.
- توجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع وخاصة أن التوجهات في الأذواق تتغير بمرور الزمن.
- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائمة التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.

(1) رحوم رزق، مرجع سابق، ص-ص 132-133.

(2) محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 107.

المبحث الثالث: مؤشرات حول تأثير الموقع الجغرافي في تحقيق ميزة تنافسية

يعتبر الموقع الجغرافي أحد أركان بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أن الموقع الجغرافي الذي تختاره المؤسسة يمنحها شيئاً فريداً ومميزاً يفتقر إليه المنافسين، وفي هذا المبحث سيتم دراسة أثر الموقع الجغرافي على ميزتي التكلفة الأقل وميزة التميز.

المطلب الأول: أثر الموقع الجغرافي على ميزة التميز

يسمح الموقع الجغرافي بتخفيض تكاليف الإجمالية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة والتالي الحصول على الأسعار المنخفضة، ويظهر هذا التأثير من خلال من أوجه عدة أهمها:

- تظهر أهمية القرار الخاص باختيار الموقع من تأثيره الواضح على المؤسسة لفترات طويلة، فقرار الموقع ينطوي على التزام طويل المدى مما يجعل من الصعب تدارك الخطأ أو تعديله إذا ما وقع دون تحمل تكاليف عالية. كما لا يمكن التخلص من الآثار السلبية المترتبة في الآجال القصيرة، فمجرد أن يتم اختيار موقع المؤسسة في مكان معين يصعب نقله إلى مكان آخر، حيث يترتب على ذلك العديد من أنواع التكاليف، كما أن استمرار المؤسسة في الموقع الخطأ دون اتخاذ أي إجراءات تصحيحية إذا اتضح أن قرار الموقع كان خاطئاً، يعني استمرار تحمله لتكلفة إضافية نتيجة استمراره في هذا الموقع، وتعتبر تكلفة الموقع الخاطئ تكلفة فرصة بديلة وهي تكلفة خفية لا تنتبه إليها إدارة المؤسسة إلا بعد أن يتسبب في فشل المؤسسة.
- كما يؤثر موقع المؤسسة على تكاليف على تكاليف إنشاء هذه المؤسسة، فتكاليف شراء الأرض وتكاليف إقامة مباني المؤسسة يختلف باختلاف مواقع المؤسسات وصفات أماكنها إدارياً وفنياً، حيث تختلف الوفورات العامة المتاحة من موقع إلى آخر وهذا يؤثر كبيراً على التكاليف العامة.

- أيضا يؤثر الموقع على تكاليف الطاقة، فالطاقة أصبحت من المستلزمات الرئيسية لجميع المؤسسات في الوقت الحاضر، ويتوقف اختيار الموقع على شبكة الكهرباء اللازمة للإدارة الآلات والمحركات وتزايد هذه التكلفة في الصناعة التي تكون بعيدة عن الشبكة الرئيسية للكهرباء، ففي هذي الحالة تحتاج إلى إقامة لتوليد الكهرباء تزودها بالطاقة اللازمة، وحتى الضروري إنشاء وحدة خاصة بها لاستخدامها في حالة الطوارئ.⁽¹⁾
 - كما يؤثر الموقع الجغرافي للمؤسسة على تكاليف التشغيل سواء الثابتة منها أو المتغيرة وكذلك على الإيرادات وعلى العمليات التسويقية وبالتالي الأرباح، نتيجة تأثيره على الأسعار التي يمكن أن تباع بها السلع المنتجة والخدمات مما يؤثر على نجاح المؤسسات.⁽²⁾
 - ويؤثر الموقع الجغرافي على تكاليف النقل من خلال توفير وسائل النقل وكذا تكلفة النقل للحجم الكلي من المواد الأولية المتعين نقله إلى المؤسسة و للحجم الكلي من المنتجات المتعين نقله إلى خارج المؤسسة إلى مناطق و مراكز البيع المختلفة.⁽³⁾
- ومن خلال كل هذه التأثيرات للموقع الجغرافي على مختلف التكاليف نستنتج بان للموقع الجغرافي تأثير كبير على ميزة تخفيض التكاليف وبالتالي تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال القدرة على تخفيض التكاليف.

(1) محمد محمد محمد الخولاني، مرجع سابق ص 86.

(2) جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 154.

(3) حنان سلاوي، مرجع سابق، 24.

المطلب الثاني: أثر الموقع الجغرافي على ميزة التميز

إن تحليل الموقع الجغرافي يسمح للمؤسسة بمعرفة توزع الزبائن و تفضيلاتهم و معرفة الأسواق في ما يخص جانب الطلب و دراسة أسواق التوريد و سلاسل التوريد⁽¹⁾، كل هذا يسمح للمؤسسة بالتميز من خلال موقعها، و بعبارة أخرى فإن الموقع الجغرافي الذي تختاره المؤسسة يسمح لها بالتميز من خلال:

- القرب من الزبائن وبالتالي التميز من خلال المرونة والاستجابة السريعة حيث أن كل هذين العنصرين يعتبر مدخلا من مداخل الميزة التنافسية (التميز) للمؤسسة فالاستجابة السريعة للزبائن أو العملاء يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت والمكان المناسب وبالموصفات المطلوبة التي تتماشى مع حاجاتهم ورغباتهم. المرونة أو الليونة يدخل ضمنها الاستجابة السريعة للزبائن والعملاء من جهة والاستجابة لمختلف المتغيرات الأخرى وبالخصوص التي تتعلق بالمنافسة، أي مواجهة أي فعل برد فعل يضمن ويضمن هذا تحقيق الأفضل تنافسيا للمؤسسة لمواجهة منافسيها. ولن يتحقق هذين العنصرين إلا إذا كانت المؤسسة قريبة من زبائنها وهنا تظهر أهمية اختيار الموقع الجغرافي في تحقيق ميزة التميز.

- القرب من المادة الأولية: إن اختيار المؤسسة لموقعها الجغرافي على أساس قربها من المادة الأولية بالإضافة انه يخفض من تكلفة النقل إلا انه من جهة أخرى يساهم في وصول المادة الأولية بأعلى جودتها وعدم تعرضها للتلف باعتبار أن المسافة قصيرة وهذا يحقق اعلي جودة للمنتجات، ويكون اختيار الموقع أكثر تأثير عندما تكون هذه المواد الأولية سريعة التلف، وكل هذا يضمن للمؤسسة التميز من خلال جودة المنتجات وبأقل التكاليف.

- شهرة المنطقة: إن اختيار المؤسسة لموقعها الجغرافي في منطقة ذات شهرة تنفرد بخصائص و مميزات عن باقي المناطق و المواقع كتميزها بتوفر الطاقة أو اليد العاملة الماهرة او جودة المادة الأولية فيها حتما سوف تنتقل ميزة هذه

(1) نجوى حبه، الشروط القاعدية للصناعة و المنافسة في القطاع مساهمة في تحديد التأثيرات و آلياتها (دراسة حالة الهاتف المحمول في الجزائر) (2011/2000)، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص72.

المناطق إلى المؤسسة و تصبح شهرة تلك المنطقة بمثابة علامة تجارية مميزة للمؤسسة ولمنتجاتها و من المناطق التي تمتلك شهرة المناطق الصناعية المتخصصة و التي تعرف على أنها مدن أو مناطق صناعية تتوفر فيها مميزات لقيام صناعة معينة مثل سيليكون فالي (Silicone Valley) وهي منطقة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمركز بها المؤسسات التي تنشط في التكنولوجيات.

ان تحليل المؤسسة لموقعها الجغرافي يمكنها من تحليل ومعرفة البيئة المحيطة بها من مؤسسات، مناطق صناعية، أسواق، الزبائن وتفضيلاتهم وهذا يمكنها من التركيز على سوق معين أو فئة معينة ومحاولة الاستجابة لمتطلباتهم والعمل على إرضائهم والعمل على التميز في ذلك السوق إما بتخفيض التكلفة وإما بالتميز.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على المنافسة، أنواعها، بالإضافة الى التنافسية، أنواعها ومؤشرات قياسها.

كما تم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية والتي تسمح للمؤسسة بإنتاج منافع إضافية باستمرار مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى أهميتها خصائصها وأنواعها، ولأن الاستراتيجيات القاعدية لبورتر هي أحد مقومات بناء ميزة تنافسية فقد درسنا العلاقة بين ما يوفره الموقع من موارد وتأثير ذلك على الاستراتيجيات والتي تساهم في بناء وتحسين الميزة التنافسية.

إن كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل أو حتى الفصل السابق يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري الموقع

الجغرافي والميزة التنافسية والأثر الذي يحدثه الأول في الثاني وهذا ما نسعى لدراسته والتأكد منه من خلال دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

العمل التثبيتي

أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية
لمؤسسة سيمر حرم الوضيب وتصدير التمور

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

بعد إتمام الجانب النظري لموضوعنا والمتمثل في أثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، سيتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية الشاملة لكل جوانب الموضوع وقد اخترنا مؤسسة لتوضيب وتصدير التمور بطولقة ولاية بسكرة محل الدراسة وإبراز أهمية الموقع الجغرافي في تحقيق ميزة تنافسية، لذلك تناولنا في هذا الجانب العوامل المتعلقة بموضوع الدراسة

حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مباحث

- إنتاج وتغليف التمور في الجزائر.
- لمحة عامة عن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور وموقعها الجغرافي.
- عرض وتحليل نتائج المقابلة.

المبحث الأول: إنتاج وتغليف التمور بالجزائر

تعد الجزائر من البلدان التي تحوز على ثروة كبيرة من النخيل ذا جودة عالية مما اكسبها سمعة عالمية، إذ تحتل المرتبة السادسة عالميا، والثانية إفريقيا، وتمثل هذه الثروة نشاطا اقتصاديا هاما بالنسبة للسكان المناطق الجنوبية، لهذا سنتعرف في هذا المبحث على تطور إنتاج وتغليف التمور بالجزائر، ثم إنتاج التمور بولاية بسكرة وأخيرا معوقات ومقومات هذا النشاط.

المطلب الأول: تطور إنتاج وتغليف التمور في الجزائر

أولت الجزائر اهتماما كبيرا بقطاع التمور لما له أهمية في الرفع من قيمة صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات فعملت على تطوير آليات على تطوير آليات إنتاجه، تغليفه وتسويقه.

الفرع الأول: إنتاج التمور في الجزائر

تعتبر الواحات الموجودة في الصحراء الجزائرية المناطق الرئيسية لنخيل التمور ويمكن تصنيفها كما يلي:⁽¹⁾

- الزيبان: بسكرة، بوسعادة، طولقة.
- الوادي: وادي سوف.
- وادي ريغ: ورقلة، توقرت.
- واحة وادي ميزاب.
- توات: أدرار، رقان.
- قورارة: تميمون.
- الصاورة: بشار.

⁽¹⁾ عمز عزاوي، استراتيجية تسويق التمور بالجزائر، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002، ص 22.

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

- الهقار: تمنراست.

- تديليكت: عين صالح.

- تادميت: المنبوعة.

وتمتلك الجزائر حوالي 800 صنف من أصناف التمور، إلا أنه يمكن تصنيف أهمها والمناطق المتواجد فيها في

الجدول التالي:

الجدول(03): أصناف التمور ومناطق الإنتاج.

أصناف التمور	الخصائص	مناطق الزراعة
دقلة نور	نصف لينة	الصحراء السفلى
غرس	لينة	الصحراء السفلى
دقلة بيضاء	حافة	واد ربيع
مش دقلة	حافة	الزيبان
تفروين	لينة	ورقلة اشبكة
بنت خبالة	لينة	ورقلة اشبكة
تيمجهورت	نصف لينة	شبكة اقورارة
حمراية	نصف لينة	شبكة اقورارة
تفزة	نصف لينة	تيدلكت
ازرزة	نصف لينة	شبكة
ورقلية	نصف لينة	ورقلة/واد السوف
تين ناصر	جافة	تيدلكت/ توات
تقربوشت	نصف لينة	توات/ قورارة

المصدر: عمر عزاوي، مرجع سابق، ص45.

إن تنوع أصناف التمور في أنحاء الوطن يعود إلى تنوع خصائص والظروف الطبيعية لكل منطقة مثل: درجة الحرارة، الرطوبة، وكذا نوعية المياه.

الفرع الثاني: تغليف وتصدير التمور في الجزائر

قبل الاستقلال كانت التمور الجزائرية تتم في فرنسا، وكان الفرنسيون يملكون مستودعات، تخزين كبيرة في الجزائر ويهتمون بنقل التمور بشكلها الخام إلى فرنسا تقويمها ولمعالجتها هناك ثم تقوم بتصديرها إلى دول أوروبا والعالم، أما بعد الاستقلال (بعد 1962) بقي الفرنسيون مهتمون بالتمور الجزائرية فأصبحوا يقومون بشرائها بشكلها الخام معالجتها تغليفها في فرنسا وتصديرها بعد ذلك.

أما الجزائر فلم تبدأ في استغلال تقنيات المعالجة والتقويم وتعبئة وتغليف التمور خاصة الرديئة القوام جعلها صالحة للتسوق المحلي الخارجي إلا بعد سنة (1966) بإنشاء سبعة وحدات لتغليف التمور بمختلف أنواعها، وقد تركزت هذه الوحدات بمناطق إنتاج التمور (OFLA): بسكرة، المغير، جامعة، الوادي، تقرت، طولقة، وبهذه الاستثمارات أصبحت الجزائر من بين أكبر الدول المنتجة للتمور، ولكن تدريجيا تدهورت حالة الوحدات ولم تصل للاستغلال الأمثل رغم امتلاكها لتجهيزات جيدة من حيث التخزين، التنظيف، وكذا إدخال تقنيات جديدة في التغليف.

في سنة (1990) أصبحت وحدات التغليف تحت إشراف الديوان الوطني، حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة تحولات وإصلاحات عديدة في جميع القطاعات منها قطاع الفلاحة والمنتجات الفلاحية، حيث ظهرت تحولات عديدة منها تحرير التجارة الخارجية وكذا تصدير التمور وتشجيع الاستثمار في هذا المجال. وفي هذا الإطار تم إنشاء العديد

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

من الوحدات لتغليف التمور، وأغلب هذه الوحدات، طولقة، سيدي عقبة. وبعد حل الديوان الوطني تمت خصصة ستة وحدات من بين سبعة والباقي بقيت تابعة للدولة إلى حد الآن وهي متواجدة في بسكرة.⁽¹⁾

بعدها تم إطلاق برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة في مجال التمور (CLUSTER DATTES) في جوان (2010) يتراوح إلى (2014) من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتشجيع الاستثمار بالتعاون مع هيئة التعاون الألماني لتطوير الصناعة الغذائية وكان يهدف إلى زيادة التنافسية والتعاون بين المؤسسات الخاصة لتغليف التمور وذلك عن طريق تجمها على شكل عناقيد صناعية.⁽²⁾ إلا أن هذا العنقود لا يزال في طور الإنشاء إلى يومنا هذا وتعددت المؤسسات الخاصة التي تنشط في هذا المجال.

الفرع الثاني: صادرات التمور الجزائرية

التمور الجزائرية هي المنتجات التي تمتلك مواصفات تحولها للتصدير والتي تمكنها من مواجهة المواصفات القياسية للتمور في الأسواق الخارجية التي يكثر فيها عدد المتعاملين وتزداد شدة المنافسة فيها وهذا بمزاحمة بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وتونس والسعودية... الخ لصادرات التمور الجزائرية ولاسيما دقلة نور لما تكتسبه من مرموقة في السوق الدولية منها كندا وألمانيا ودول شرق آسيا والخليج... وتماشيا مع التوجهات الحالية للدخول في اطار التقسيم الدولي الجديد للعمل فإن الدولة الجزائرية تحاول تنمية القطاعات الاقتصادية التي تتوفر على ميزة نسبية ومن هذه القطاعات قطاع تصدير التمور الذي يساهم في زيادة الصادرات الوطنية خارج قطاع المحروقات.⁽³⁾

(1) عمر عزوي، سمية براهيم، التوجه الى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال cluster date في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، الملتقى الوطني حول دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم تنافسيتها محليا و دوليا، جامعة قلمة، 2013، ص-ص 128-129.

(2) محبوب مراد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة رياض الفتح للتمور- بسكرة-)، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص-ص 128-129.

(3) عمر عزوي، مرجع سابق، ص 42.

هذا وتنشط في الجزائر حوالي (35) مؤسسة مختصة في إنتاج وتصدير التمور، أغلبيتها تتمركز في ولاية بسكرة⁽¹⁾

هذا وتشهد السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة فوضى كبيرة وعدم استقرار في الأسعار والتي تسببت في ارتفاع الأسعار، وتراجع صادرات الجزائر من التمور سنة بعد سنة وكل هذا يأتي في ظل الدعم المالي المخصص لقطاع الفلاحة للرفع من القدرات الإنتاجية للمحاصيل الزراعية ومنها التمور، وكل هذا يأتي بسبب المضاربة الحاصلة في هذا القطاع بالإضافة إلى العراقيل البيروقراطية مما يستلزم تكتل جميع الأطراف المعنية من فلاحين ومنتجين، موزعين، مسوقين ومصدرين وجميع الأطراف المعنية من أجل وضع حد للمضاربة وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع.⁽²⁾

المطلب الثاني: إنتاج وتغليف التمور بسكرة

تعتبر ولاية بسكرة من المناطق الهامة لإنتاج التمور وزراعة النخيل في الجزائر، حيث أن جودة إنتاجها من التمور معروف على المستوى العالمي خاصة دقلة نور، التي يمكن اعتبارها كمعيار للجودة العالمية من حيث الشكل والذوق. بلغت الكمية المنتجة من التمور على مستوى الولاية (4380081) في سنة (2016) منها حوالي (2750700) قنطار من صنف دقلة نور أي ما يعادل (62%) من الإنتاج، وعموما فإن معدلات الإنتاج متزايدة مع السنوات السابقة.⁽³⁾

والجدول التالي يوضح تطور إنتاج التمور في الولاية من (2013) إلى (2016) في كل بلديات بسكرة.

(1) مقابلة أجريت مع رئيس جمعية مصدري التمور لولاية بسكرة، بتاريخ 14 ماي 2017.

(2) ياسمين ناب، تمور بسكرة تبحث عن فيزة وسوق للتصدير، جريدة صوت الأحرار، العدد 2015/11/15

30 : 18 على الساعة 15/ 2017/5/ تاريخ الاطلاع [http:// www.djazair.com/](http://www.djazair.com/) elmassa1247

(3) مديرية الفلاحة لولاية بسكرة

الجدول (4): تطور الإنتاج لولاية بسكرة: (2012-2016).

السنة	كمية الإنتاج	السنوات
-	3770396	2012
-1.85%	3700364	2013
8.15%	4077881	2014
13.64%	4284890	2015
16.16%	4380041	2016

المصدر: مديرية الفلاحة لولاية بسكرة بتصرف.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك زيادة في كمية الإنتاج في سنوات (2014)، (2015)، (2016) بنسبة (8.5%)، (13.64%)، (16.16%) على التوالي مقارنة مع سنة الأساس (2012) مع انخفاض في الكمية المنتجة في سنة (2013) بنسبة (1.85%) مقارنة بسنة الأساس (2012).

وتحتل بلدية طولقة المرتبة الأولى من ناحية إنتاج التمور بنسبة تقدر (10%) من كمية الإنتاج تليها سيدي عقبة بنسبة (8%) تليها لغروس بنسبة (6%) وذلك سنة (2015) من أصل (34) بلدية.

أما عن تطور عدد النخيل في ولاية بسكرة فيمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول(05): تطور عدد النخيل لولاية بسكرة (2012-2016).

السنوات	عدد أشجار النخيل المنتجة (مليون)	النسبة	مردودية النخلة الواحدة (كلغ/عدد النخيل)
2012	3894898	-	67
2013	3984898	0%	95
2014	3980278	12.19%	102
2015	4013573	3.4%	106
2016	4057294	4.16%	107

المصدر: مديرية الفلاحة لولاية بسكرة بتصرف

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك زيادة في عدد أشجار النخيل المنتجة لسنوات (2014)، (2015)، (2016) بنسبة (2.19%)، (3.04%)، (4.16%) على التوالي مقارنة بسنة الأساس (2012) مع ثبات عدد أشجار النخيل لسنة (2013).

وتحتل بلدية سيدي عقبة المرتبة الأولى بعدد أشجار النخيل المنتجة بنسبة (9%) وطولقة في المرتبة الثانية بنسبة (7%) وليوة في المرتبة الثالثة بنسبة (5%) وذلك من أصل (34) بلدية خلال سنة (2015).

ومن خلال الجدول السابق أيضا نلاحظ زيادة في مردودية النخلة الواحدة مقارنة بسنة الأساس (2012) ماعدا الانخفاض المسجل سنة (2013) مقارنة بسنة الأساس (2012).

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات إنتاج التمور في الجزائر

يتطلب إنتاج التمور بالجزائر العديد من المقومات لضمان نجاحه من جهة والتصدي لكافة المعوقات من جهة أخرى، وهذا ما سنتناوله في العنصر التالي.

الفرع الأول: مقومات ضمان نجاح التمور في الجزائر

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح التمور في الجزائر تتمثل بما يلي: ⁽¹⁾

- تخفيض التكاليف الإنتاجية من خلال التوسع في إنتاج الفصائل المحسنة وهذا باستعمال طريقة زراعة الأنسجة التي اعتمدها أغلبية الدول المنتجة للتمور والعمل على استخدام آليات حديثة في عمليات خدمة النخيل والرفع من الكفاءة الإنتاجية للتمور مع التركيز على التمور ذات الجودة العالية لما لها من طلب في الأسواق العالمية مثل دقلة نور.
 - زيادة الطاقة التصديرية للأسواق التقليدية (أوروبا ودول الساحل) بالإضافة إلى دخول أسواق جديدة.
 - تحسين وسائل الدعاية والإعلان للتمور الجزائرية في الأسواق العالمية.
 - التكامل بين الخطة الإنتاجية التصديرية من ناحية تحسين الكفاءة التخزينية والتكامل بين قطاعات التجارة الخارجية والنقل البحري من ناحية أخرى.
 - القيام بدراسات اقتصادية دقيقة لمعرفة المستهلك والمصنع والمخزن من التمور وهذا بهدف معرفة الفائض منه لاتخاذ السياسة التصديرية ذات الكفاءة العالية في المستقبل.
- إضافة إلى:
- ضبط ومراقبة إنتاج وتسويق التمور في الأسواق المحلية.

⁽¹⁾ عمر عزوي، مرجع سابق، ص 48.

➤ مكافحة التهريب.

➤ تفعيل دور الأجهزة والهيئات التي تدعم إنتاج التمور.

➤ الحد من التجارة العشوائية وغير المقتننة للتمور.

الفرع الثاني: معوقات إنتاج التمور في الجزائر

1/ المعوقات المتعلقة من الناحية الإنتاجية: وهي كما يلي:⁽¹⁾

- غياب مكنة العمل في بساتين النخيل وإن وجدت فهي لا تتجاوز تحضير الأرض.
- تطبيق التسميد وتعديل الواحات سيء جدا، وإذا وجد فهو لا يمارس إلا في بعض الواحات الكبيرة جدا.
- الأمراض والطفيليات، يعود سببها إلى وجود الأعشاب الضارة في (89%) من الواحات.
- نقض المياه وهذه المشكلة تتفاقم يوما بعد يوم بسبب سوء إدارة المياه، نقض الآبار، ارتفاع المشاركين في البئر الواحد، انقطاع امداد الطاقة...
- ضعف الإرشاد الفلاحي، رغم وجود مرشدين فلاحيين إلا أن، رغم وجود مرشدين فلاحيين إلا أن (31%) من الفلاحين كان لهم اتصال مباشر مع المردين و (75%) منهم غير مقتنعين بما يقدمه المرشدين، لأنها تبقى نظرية بعيدة عن مشاكلهم.
- زحف المباني والمنشآت على مزارع النخيل مما أدى إلى اقتلاع عدد كبير من النخيل
- ارتفاع أسعار الفسائل للأصناف الجيدة والنادرة.

⁽¹⁾ صلاح الدين بن زيوش، التحليل الاقتصادي لإنتاج واستهلاك وتصدير التمور في الجزائر: الوضع الراهن، الفرص والتحديات، قسم العلوم الزراعية، جامعة بسكرة، ب. س. ن، ص12.

2/ المعوقات من الناحية التسويقية

يواجه تسويق التمور بالجزائر عدة معوقات أدى إلى انخفاض الحصة السوقية ومن بينها:⁽¹⁾

➤ على المستوى المحلي:

- عدم توافر معلومات تسويقية لمنتجات التمور.
- ارتفاع تكاليف النقل نتيجة بعد مناطق الإنتاج عن مراكز التسويق.
- تضارب الأسعار الناتجة عن سوق فوضوية تسود فيها المضاربة وعدم وجود سوق جملة بمقاييس شفافة تكون فيها كل المعاملات قانونية عبر الفواتير وغيرها، لإنهاء كثرة الوسطاء الذين يفسدون أسعار السوق ويجعلونها ترتفع بغير سبب اقتصادي واضح.

➤ على مستوى التصدير للخارج:

- النقص الحاد في المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية من حيث حجم الطلب والأصناف المرغوبة وحجم العبوات وطرق التغليف والاشتراطات الصحية والمواصفات القياسية في البلد المراد التصدير عليه.
- بطئ الإجراءات المتعلقة بالتصدير مثل شهادة المنشأ والشهادة الصحية التي تستخرج من مصالح مديرية الفلاحة، وتعدد الجهات المسؤولة عن إصدار ذلك.
- التثاقل المسجل على مستوى الإدارة المالية في تحويل مختلف عمليات تصدير في إطار الدعم الموجه للقطاع.
- ضرورة توفر مؤطرين ذوي خبرة ونجاعة مرافقة المؤسسات والمصدرين لتقديم منتج محلي ذي نوعية جيدة وحماية المنتج الوطني من المنافسة العالمية.

(1) لبعل وهيبية، العناقيد الصناعية مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات (دراسة حالة شركة تكييف وتصدير التمور بيسكرة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بيسكرة، الجزائر، ص-ص 154-155).

المبحث الثاني: لمحة عامة عن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور وموقعها الجغرافي

تناول في هذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سليم حدود

سنتطرق في هذا العنصر إلى نشأة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، تعريفها وأهدافها.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

كانت نشأة المؤسسة على يد سليم حدود وهو رجل أعمال وبحكم شأته هو ترعرعه وسط عائلة تملك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف منطقتي ولاية بسكرة وبالتحديد كل من برج بن عزوز، طولقة، لغروس، عين الكرمة والحاجب، ونظرا لكون هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات الجودة العالية وخاصة منطقة طولقة وضواحيها، وخاصة صنف دقلة نور هذا ما جعل رجل الأعمال سليم حدود يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج، وهذا ما تجسد فعلا في "مؤسسة سليم حدود منتج ومصدر للتمور".

تأسست مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور سنة (1990) وفي نفس السنة باشرت المؤسسة بالإنتاج،

بحيث اقتصر المنتج على التمور الأغصان (الشمروخ).

كانت أول مؤسسة تتعامل مع السوق الخارجية على مستوى بلدية طولقة.

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

معظم العمال كانوا رجال ومع مرور السنوات توسعت المؤسسة فأدخلت اليد العاملة السنوية، ويتراوح عدد العمال اليوم ما بين (24) عامل دائمين وعمال مؤقتين يتراوح عددهم ما بين (60) و(80) ويتجاوز عددهم (100) في موسم جني التمور.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

مؤسسة سليم حدود هي عبارة عن مؤسسة خاصة تندرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد بدائرة طولقة ولاية بسكرة، وهي مؤسسة تختص بإنتاج وتصدير التمور تقدر نسبة الاستثمار فيها (160 000 000 دج) بمساحة تقدر ب(3200) متر مربع⁽²⁾.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

تمثل أهداف مؤسسة سليم حدود في ما يلي:

- شراء التمور المحلية تصنيعها وتصديرها إلى الأسواق الخارجية.
- الترقية والازدهار في مجال التسويق.
- الحصول على أسواق جديدة.
- تطوير عمليات الإنتاج (التعبئة والتغليف والتصدي)
- خلق فرص عمل لسكان المنطقة.
- التعريف التمور الجزائرية وتوفيرها في مناطق أكثر.
- المشاركة في تطوير سياسة الدعم الزراعي الحكومي لمنتجي التمور بالجزائر.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية يليق بسمعة التمور الجزائرية.

(1) مقابلة أجريت مع المدير العام لمؤسسة سليم حدود لتصدير وتوضيب التمور -طولقة- بتاريخ 01/05/2017.

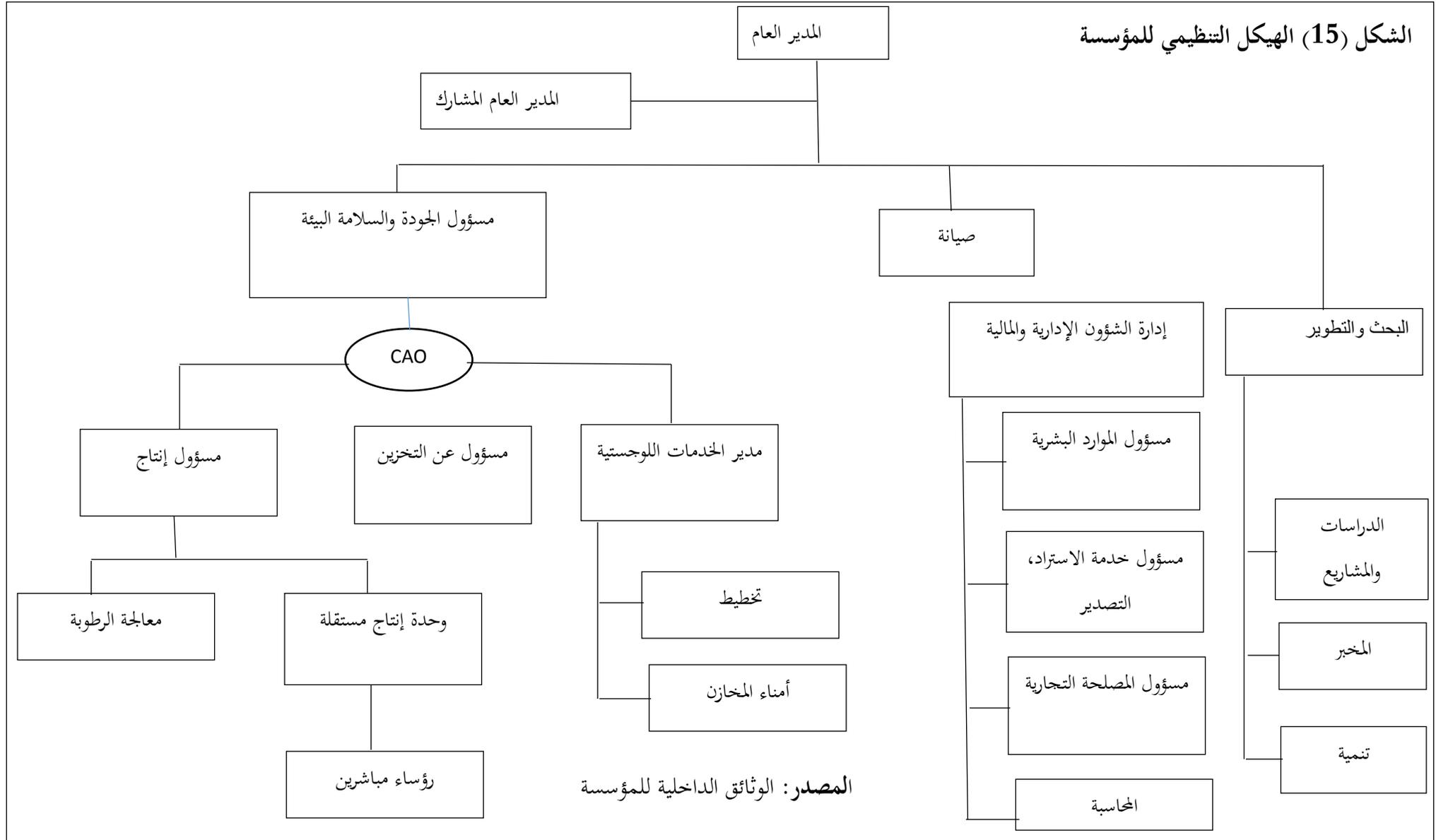
(2) الميز العام، مرجع سابق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة منتوجاتها وأسواقها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسس لأخرى حسب عوامل عديدة منها الحجم، نوعية النشاط، الطبيعة القانونية،

الاستراتيجية المتبعة...، وفي ضوء إمكانيات ونوعية النشاط الذي يمارسه اعتمدت على الهيكل التنظيمي الآتي:



وفيما يلي عرض لمكونات الهيكل التنظيمي:

✓ **المدير العام:** نفسه المالك وهو المسير الرئيسي، يرجع إليه القرار الاستراتيجي في المؤسسة بحيث يتحكم في كافة أمور المؤسسة.

✓ **المدير العام المشارك:** هو الذي ينوب المدير العام وهو مسؤول أيضا على سير العمل في المؤسسة.

✓ **مصلحة الصيانة:** تتمثل مهامها في:

• معالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها.

• صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطع غيار التالفة.

✓ **مصلحة البحث والتطوير:** تعمل على تطوير طرق التغليف والبحث عن طرق أحدث في مختلف العمليات الانتاجية وهي تضم

• الدراسات والمشاريع: تقوم هذه الوحدة بمتابعة المشاريع الجديدة الخاصة بالمصنع بالإضافة إلى متابعة كل ما هو جديد ضمن عمل المصنع.

• المخبر: تقوم بمتابعة ضمن سلامة المنتج وعلب التغليف.

• التنمية: مسؤول وحدة مسؤولة عن مختلف الأنشطة التوسيعية داخل المؤسسة.

✓ **إدارة الشؤون الإدارية والمالية:** وتتضمن

✓ **إدارة الموارد البشرية:** ومهمتها تتمثل في إعطاء البطاقة للعمال وملف تكوينهم، مراقبة الحضور اليومي، إصدار شهادات العمل، منح أجور الشهرية.

✓ **مسؤول مشتريات الاستراد والتصدير:** وتتمثل مهامه في شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف من داخل وخارج الوطن.

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

✓ خدمة تجارية: تقوم بتتبع المنتج من البداية إلى النهاية، تتبع الأسعار ومدة إرسال المنتج، وطريقة البيع، تتبع استلام المنتجات النهائية من قبل الزبائن.

✓ المحاسبة: وتتضمن مهامها في: إعداد وتحليل الميزانية السنوية، ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.

✓ مسؤول الجودة، السلامة والبيئة: تهتم بمراقبة المادة الأولية والمنتج النهائي، مراقبة نظافة المصنع، الآلات ونظافة العمال ومراقبة نظافة مواد التغليف، مراقبة درجة الحرارة في غرفة التبريد، وتندرج منها حملة من المسؤوليات المتمثلة في:

● مسؤول الإنتاج: يشرف على العملية الإنتاجية، داخل المؤسسة وتتضمن معالجة الرطوبة ووحدة إنتاج مستقلة والتي تتضمن بدورها على رؤساء مباشرين يشرفون على كل عملية إنتاجية بصفة مباشرة.

● مسؤول التخزين: يشرف على غرف التبريد وسلامة المواد الأولية والمنتجات النهائية.

● مدير الخدمات اللوجستية: مسؤول عن مختلف التصاميم ومختلف خدمات الإعلام الآلي. ويتضمن:

- التخطيط: تقوم هذه المصلحة بتخطيط عمليات الإنتاج ومتابعة الأشغال اليومية والأسبوعية لخطة الإنتاج.

- أعضاء المخزن: ويتمثل دورهم في مراقبة وتأمين غرف التبريد.

الفرع الثاني: إنتاج مؤسسة سليم حدود لتصدير وتوضيب التمور

تقوم مؤسسة بإنتاج التمور وتصديرها حيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها حيث

يتم إنتاج (15%) من طرف بساتين تابعة لصاحب المؤسسة سليم حدود و(85%) تقوم بشرائها من المنتجين سواء

في طولقة أو في بعض الولايات الأخرى والجدول التالي يوضح أهم المنتجات مراكز التوريد ونوع التغليف المستخدم:

جدول(06): منطقة التموين، صنف التمور، اسم المنتج، حجم الاغلفة.

منطقة التموين	صنف التموين	اسم المنتج	التغليف
طولقة وضواحيها	دقلة نور/ أغصان	دقلة نور صنف أول	علب كرتونية ذات احجام 1كلغ، 2كلغ، 5كلغ
	دقلة نور عرجون	دقلة نور صنف ثاني	
		دقلة نور عرجون	
تقرت	دقلة بيضاء	دقلة بيضاء	علب بلاستيك
قرى غرداية	تافزوين	تافزوين طبيعية	ذات أحجام 200 غ 250 غ 500 غ
		مغسولة ومكيفة	
	تافزوين مكيفة		
	تامجهورت	تامجهورت طبيعية	
		تامجهورت مكيفة	
	تينسين	تينسين طبيعية	
		تينسين مكيفة	
الصحراء (تقرت، جامعة، وادي سوف)	دقلة نور حبان	دقلة نور طبيعية	
		دقلة صناعية	
		دقلة نور منزوعة النوى	

المصدر: مصلحة الإنتاج

الفرع الثالث: سوق مؤسسة سليم حدود لتصدير وتوضيب التمور

تعمل مؤسسة سليم حدود على تسويق منتجاتها في السوق العالمية بنسبة تتراوح بين (98%) (95%) والنسبة الباقية التي تتراوح بين (2%) و (5%) موجهة نحو السوق المحلية وهي موجهة إلى رئاسة الجمهورية، وزارة الدفاع الوطني، مؤسسة سوناطراك⁽¹⁾ والجدول التالي يوضح الدول التي تصدر إليها المؤسسة.

جدول(07): الدول التي تصدر إليها مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.

الدول المصدرة إليها	القارة
الولايات المتحدة الأمريكية، كندا	أمريكا الشمالية
كلومبيا	أمريكا الجنوبية
فرنسا، بلغاريا، روسيا، أوكرانيا، ألمانيا، استراليا، أذربيجان، سويسرا، بلجيكا، السويد، رومانيا، إسبانيا، هولندا.	أوروبا
المغرب، تنزانيا، مصر، موريتانيا، سنغال، جزر الموريس.	إفريقيا
الإمارات، سوريا، لبنان، بحرين، الأردن، كويت.	الشرق الأوسط
الصين، الهند، ماليزيا، بنغلادش، أندونيسيا، سرلنكا.	آسيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

يبين الجدول أعلاه أن مؤسسة سليم حدود تتوزع أسواقها عبر القارات الأربع غير أن المؤسسة توجه تركيزها في الأعوام الأخير إلى دول آسيا مثل: الصين، الهند، ماليزيا، أندونيسيا، وكذا دول الخليج مثل الإمارات، الكويت وكذلك لبنان والأردن.

(1) المدير العام.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف الدراسة ثم اللجوء إلى استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات وهي:

الفرع الأول: المقابلة الشخصية

هو الأسلوب الذي اعتمدنا عليه بشكل كبير، نظرا لطبيعة البحث وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها من بين الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات، بأكثر دقة نور ووضوح من مصدرها، حيث تم إجراءها مع عدة أطراف من بينهم المدير العام، رئيس مصلحة البيع وبعض رؤساء المصالح.

الفرع الثاني: الملاحظة

يعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع المعلومات والمقصود هنا بالملاحظة التي تسير وفق منهج محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة، عناصرها والعلاقة التي ترتبط بينها.

الفرع الثالث: وثائق المؤسسة

كذلك تم الاستعانة بوثائق المؤسسة التي استطعنا التحصل عليها والتي حاولنا دراستها وتحليلها من أجل إثراء الموضوع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد دراسة الجانب النظري، والتعرف على المؤسسة محل الدراسة، سنحاول في هذا المبحث دراسة خصوصية الموقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة وكذا التعرف على ميزتها التنافسية ومنه التعرف على تأثير الموقع الجغرافي للمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور على تحقيق ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: الموقع الجغرافي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

تقع مؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير في منطقة النشاطات الصناعية لبلدية طولقة ولاية بسكرة يحدها شمالا واحات للنخيل و كذا الطريق الوطني رقم (46) الرابط بين بسكرة و المسيلة و الجزائر على بعد (03 كلم)، جنوبا الطريق الرابط بين فوغالة، شرقا مباني للسكن وكذا طريق فرعية، غربا يحدها مصنع لصنع أغلفة وعلب تغليف التمور .

إن وقوع المؤسسة في منطقة للنشاطات الصناعية لم يكن بمحض الصدفة بل إن السلطات قررت إنشاء هذه المنطقة الصناعية فعرضت أراضي هذه المنطقة للبيع لمن يريد الاستثمار وإنشاء مصانع بهدف جعل ولاية بسكرة قطبا صناعيا.

المطلب الثاني: عرض المقابلات

أجريت المقابلة مع ثلاث أطراف داخل المؤسسة وهم: المدير العام ورئيس قسم الانتاج ورئيس قسم التجارة.

الفرع الأول: المقابلة الرئيسية (المدير العام)

أجريت المقابلة مع المدير العام للمؤسسة في 2017/05/01 على الساعة (9:30) بمكتبه وكانت الأسئلة مزيج

بين الأسئلة التي تخص الموقع الجغرافي وكذا الميزة التنافسية كالتالي:

س1: هل قمتم بدراسة جدوى قبل إنشائكم للمؤسسة؟

ج1: نعم استعنا بمكتب دراسات عندما فكرنا بإنشائنا للمؤسسة ولحد الان نستعين بالمكتب عند الحاجة لذلك.

س2: كيف تم اختيار هذا الموقع بالذات للمؤسسة؟ وهل كان للمؤسسة بدائل يفاضلون بينها؟

ج2: طرحت الدولة أراضي للبيع ونحن اخترنا هذا الموقع الواقع في طولقة للقرب من المادة الأولية.

س3: هل ألزمت السلطات المؤسسة بالتقيد ببعض الالتزامات عند موافقتها على الموقع؟

ج3: في الحقيقة ليس هناك التزامات خاصة بالموقع غير أننا لدينا تعهدات فيما يخص حماية البيئة والمحيط وإلى

غير ذلك وهذه التعهدات عامة على جميع المؤسسات وليست خاصة بنا.

س4: هل موقع المؤسسة قريب من شبكة الطرقات؟

ج4: نعم المؤسسة قريبة شبكة الطرقات مثل الطريق الوطني رقم 46 وهو أهم طريق لأنه ننقل بواسطته السلعة إلى

ميناء الجزائر ومن ثم إلى الخارج، وكذا الطريق الرابط بين طولقة و فوغالة، و طريق فرعية وكلها تستوفي الشروط

المطلوبة.

س5: هل مصادر الطاقة كالكهرباء و الماء متوفرة في المنطقة؟ وما تكلفتها؟

ج5: بالنسبة للكهرباء فهي متوفرة دوما وليس لدينا أي مشاكل، وأما عن المياه فهي نادرة جدا ونحاول توفيرها

بأنفسنا وهي تحملنا تكاليف عالية نسبيا.

س6: هل تملكون وسائل نقل؟ أم أنكم تعتمدون على جهات خارجية لنقل المواد الأولية والمنتجات

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

ج6: نحن نملك وسائل نقل وكذلك نعتمد على جهات خارجية هذا بالنسبة للتوريد، أما في حالة البيع داخل الجزائر ينقل المنتج على حسابه الخاص، وفي حالة التصدير فنحن ننقل المنتجات إلى الجزائر العاصمة ومن ثم تنقل على حساب الزبون، إما عن طريق البحر أو الجو.

س7: هل يؤثر الجو الحار في المنطقة على جودة المنتجات؟ وما هي الإجراءات التي تتخذونها لذلك؟

ج7: في الحقيقة أن درجة الحرارة لا تؤثر أبداً على جودة المنتجات لان طبيعة المنتجات تتحمل الحرارة، كما أننا نمتلك وسائل التخزين المكيفة وهي موجودة بالقرب من المؤسسة.

س8: ماذا عن مراكز التوريد؟ وهل قريبة ام بعيدة؟

ج8: بالنسبة للتمور: (15%) من التمور هي ملك للمؤسسة عبر بساينيه الموجودة في طولقة، عين الكرمة، الحاجب و (85%) من التمور فهي تأتي من طولقة بالنسبة إلى دقلة نور وكذا جامعة، غرداية بالنسبة لتافزوين، تامجهورت... وبالنسبة للعلب ووسائل التغليف فهي من فرنسا وإيطاليا.

س9: هل تتلقون امتيازات وإعفاءات من قبل الدولة؟

ج9: نحن نتلقى فقد إعفاءات جمركية بالنسبة لعلب التصدير التي تأتينا من الخارج والتي نعيد تصديرها على شكل منتجات وهذا يأتي في إطار تشجيع الدولة للصادرات، غير ذلك فإننا لا نتحصل على أي تشجيع.

س10: من هي المؤسسات التي تشكل خطر على المؤسسة القريبة منها أو البعيدة؟

ج10: هناك مؤسسات قوية تحيط بنا، غير أنها لا تشكل خطر على المؤسسة، لكن المنافس الذي يشكل خطر هي المؤسسات التونسية مثل مؤسسة (Vacpa) لتصدير التمور.

س11: هل تسعى المؤسسة لتطوير طرق فعالة لتخفيض التكاليف؟ وهل موقع المؤسسة يساعد على ذلك؟

ج11: نحن في كل مرة نحاول إيجاد طرق لتخفيض التكاليف إلى أدناها، وفي نفس الوقت نحاول ألا يؤثر ذلك على جودة المنتج (التمور)، أما بالنسبة لموقع الجغرافي للمؤسسة فقد ساعدنا على تخفيض التكاليف من خلال القرب من المادة الأولية وشبكة الطرقات.

الفرع الثاني: المقابلات الثانوية

أجريت هذه المقابلات مع مسؤول الإنتاج رئيس قسم التجارة.

1 / المقابلة مع مسؤول الإنتاج: أجريت هذه المقابلة يوم 2017/05/02 على الساعة من (10:00) إلى (10:45)، وكانت الأسئلة التي طرحت كما يلي:

س1: في ماذا تتمثل منتوجاتكم؟ وما هو أهم منتج لديكم؟

ج1: تتنوع منتوجات المؤسسة من التمور مثل دقلة نور مكيبة وطبيعية وأنواع أخرى مثل تافزوين، تاجمهورت، تيسين...، أهم منتج لدينا لأنه أكثر طلبا لذلك تركز على هذا النوع.

س2: ماذا عن جودة منتجات المؤسسة؟

ج2: تتفرق منتجات المؤسسة وتتنوع من المنتج الأعلى جودة إلى منتج الأقل جودة، وكل منتج له سعر وله زبائن معينين.

س3: هل تقوم المؤسسة بتقييم مستوى الجودة من أجل تحسينها باستمرار؟

ج3: نعم تقوم المؤسسة وذلك عن طريق دراسة مختلف الشكاوى التي تأتيهم من الزبائن ومحاولة تحسين النقائص الموجودة في المنتج.

س4: هل تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في تغليف التمور؟

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

ج4: نعم نجدد ونواكب كل جديد في مجال تغليف التمور من خلال متابعة كل ما هو موجود في السوق وذلك من خلال المشاركة في المعارض الدولية والوطنية ومعرفة كل ما هو موجود في هذا المجال.

س5: من هم موردون المؤسسة وعلى أي أساس تبنون العلاقة معهم، السعر أو جودة المنتجات الأولية؟

ج5: إن موردي المؤسسة هم أشخاص يمتلكون بساتين النخيل منهم موردين دائمين وآخرين مؤقتين، وأما العلاقة معهم تكون على أساس الجودة والسعر معا، أي كل ما زادت جودة مواد الأولية زاد السعر المعروض.

س6: هل تسعون لتمييز منتوجات المؤسسة؟

ج6: نعم تسعى المؤسسة لتمييز منتجاتها عن طريق التغليف الجيد وكذا العلامة التجارية للمؤسسة معروفة، بالإضافة إلى شهرة المنطقة "طولقة" المعروفة عالميا بإنتاج التمور ذات جودة وبذلك اكتسبت المؤسسة شهرة عالمية.

2/ المقابلة مع قسم التجارة:

أجريت هذه المقابلة يوم 2017/05/04 من الساعة (09:00) إلى الساعة (09:50) وكانت الأسئلة التي طرحت كما يلي:

س1: هل تطور حجم مبيعات المؤسسة؟

ج1: نعم المؤسسة تعمل المؤسسة على رفع من المبيعات لتحقيق الأرباح ووصلت المبيعات سنة (2016) إلى (827565) قنطار وقدرت مداخلها بـ(2 000 300) دولار .

س2: بكم تقدر حصة المؤسسة السوقية في (2016)؟

الفصل الثالث: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

ج2: يكمن نشاط المؤسسة الأساسي في التصدير لذلك لا يمكن تحديد الحصة لها، ولكنها تساهم بحوالي (20%) من إجمالي صادرات الجزائر من التمور.

س3: هل لديكم نقاط بيع عبر التراب الوطني؟ وأين تتواجد؟

ج3: ليس لدينا أي نقاط بيع عبر الوطن لأننا نشاط المؤسسة تصديري، غير أنه لدينا زبائن أقلاء في الجزائر مثل سوناطراك، قصر الرئاسة، ووزارة الدفاع الوطني.

س4: هل تركزون على أسواق معينة وهل للموقع الجغرافي للمؤسسة تأثير على ذلك؟

ج4: زبائن المؤسسة متواجدين الخمس غير أننا في السنوات الأخيرة نركز على دول شرق آسيا مثل الهند، الصين، ماليزيا...، أما بالنسبة للموقع الجغرافي ساعدنا في الدخول والتمركز في الأسواق الأجنبية بسبب شهرة المنطقة بإنتاج التمور ذات الجودة العالية.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

انطلاقاً من المعطيات المحصل عليها من المقابلات، إلى جانب ما تم الوصول عليه من تحليل الوثائق والملاحظات في عين المكان سيتم اختيار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: أثر الموقع الجغرافي على ميزة تخفيض التكاليف

من خلال المقابلات التي أجريناها لاحظنا بأن الموقع الجغرافي للمؤسسة ساعدها بشكل كبير في تخفيض التكاليف وذلك من خلال القرب من المادة الأولية (بساتين النخيل)، وكذا القرب من شبكة الطرقات المهيئة، والقرب من مصادر الطاقة (الكهرباء)، وكل هذا من شأنه تخفيض التكاليف الإجمالية.

➤ اختبار صحة الفرضية الأولى: يسمح الموقع الجغرافي بالقرب من المواد الأولية ومصادر الطاقة وشبكات النقل وبالتالي تخفيض التكاليف.

ومنه يمكن قبول الفرضية الأولى والمتمثلة في: يسمح الموقع الجغرافي بالقرب من المواد الأولية ومصادر الطاقة وشبكات النقل وبالتالي تخفيض التكاليف.

الفرع الثاني: أثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة التميز

من خلال المقابلات التي أجريناها وتحليل الوثائق استنتجنا بان شهرة المنطقة (طولقة) بإنتاجها للتمور ذات الجودة العالية حيث أنها تساهم بنسبة (10%) من إنتاج ولاية بسكرة مستوى جودة منتوجاتها خاصة دقلة نور المعروفة عالميا أعطى المؤسسة شهرة وميزة وأصبح الموقع الجغرافي بمثابة علامة تجارية للمؤسسة.

➤ اختبار صحة الفرضية الثانية: يمنح الموقع الجغرافي في حد ذاته ميزة لأنه يعبر عن شهرة الموقع.

ومنه يمكن قبول الفرضية الثانية والمتمثلة في يمنح الموقع الجغرافي في حد ذاته لأنه يعبر عن شهرة الموقع.

الفرع الأول: أثر الموقع الجغرافي على التركيز

من خلال المقابلات التي أجريناها وتحليل الوثائق استنتجنا بأن مؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور استغلت شهرة موقعها في التركيز على الأسواق الأجنبية هذا من جهة ومن جهة أخرى فان تركيزها على السوق الأجنبية بنسبة تتراوح بين (95%) و(98%) هذا يجنبها تكاليف إضافية يسمح لها بالتميز في الأسواق.

➤ اختبار صحة الفرضية: يسمح الموقع الجغرافي في تحديد الأسواق المستهدفة وبالتالي التركيز على

سوق أو جزء من سوق معينة.

ومنه يمكن قبول الفرضية الثالثة والمتمثلة في: يسمح الموقع الجغرافي في تحديد الأسواق المستهدفة وبالتالي التركيز

على سوق أو جزء من سوق معينة.

خلاصة الفصل

تمكنت مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور من احتلال موقع هام في الأسواق وذلك من خلال تطور صادرات المؤسسة في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت من المؤسسات المتميزة، ولعل ما زادها تميزاً هو موقعها الجغرافي وشهرة المنطقة عالمياً بإنتاج التمور، حيث ساعد الموقع الجغرافي للمؤسسة في بناء وتطور علامتها التجارية من خلال الجودة العالية والسعر المعقول، وقد ساهم في ذلك توفر وقرب المادة الأولية وكذا القرب من مصادر الطاقة وشبكة الطرق.

الانتماء

الخاتمة

تمحور موضوع بحثنا حول أثر الموقع الجغرافي في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على المزايا التنافسية للمؤسسة، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو على أرض الواقع، حيث أن قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق تتأثر بعدة عوامل تدخل ضمن الاستراتيجيات والموارد والإمكانيات المتوفرة لديها والذي يعد الموقع الجغرافي واحدا من بينها.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث التي تم من خلالها تحديد ماهية الموقع الجغرافي، أنواعه، أهم نظرياته، إلى جانب الأساليب المتبعة في تحديده، تم الانتقال إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها وكذا التعرف على الاستراتيجيات التنافسية، بالإضافة إلى الأثر الذي يلعبه الموقع الجغرافي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ليتم بعد ذلك إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع فتم اختيار مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور محل الدراسة، جاء هذا الاختيار بناء على توفر جملة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الاختيار وذلك لتحديد أن يكون للموقع الجغرافي دور في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، هذا وقد تم اختبار الفرضيات والتي تضمنت:

- يسمح الموقع الجغرافي القرب من المواد الأولية، مصادر الطاقة وشبكات النقل وبالتالي تخفيض التكاليف.
 - يمنح الموقع الجغرافي في حد ذاته للمؤسسة ميزة تميزه لأنه يعبر عن شهرة الموقع.
 - يسمح الموقع الجغرافي بمعرفة الأسواق المستهدفة وبالتالي التركيز على سوق أو جزء من سوق معينة.
- وانطلاقا من نتائج المقابلة وتحليل الوثائق والملاحظة في عين المكان تم التأكد من صحة الفرضيات الأولى والثانية والثالثة.

النتائج

من خلال ما تناولناه في البحث ككل تم استخلاص جملة من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- يعد الموقع الجغرافي من القرارات الهامة والصعبة بالنسبة للمؤسسة بسبب ضخامة حجم الاستثمارات الناتجة عنه.
- هناك أربع أنواع من المواقع التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لكل منها مميزات وعيوب.
- يكون اختيار الموقع الجغرافي بناء على تحديد موارد المؤسسة الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة، بمعنى آخر إبراز مميزات الموقع الجغرافي الذي بإمكان المؤسسة أن تعتمد عليه المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- يؤثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف الإجمالية وذلك عن طرق القرب من المادة الأولية، القرب من شبكة الطرقات والقرب من مصادر الطاقة.
- يؤثر الموقع الجغرافي على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق التميز عن طريق جودة المادة الأولية وهذا يستلزم جودة المنتوجات، القرب من الزبائن وبالتالي الاستجابة السريعة لمتطلباتهم وكذا شهرة المنطقة يمنح المؤسسة شهرة وميزة مقارنة بمنافسيها

على المستوى التطبيقي:

- تعتبر مؤسسة سليم حدود من المؤسسات الرائدة في مجال توضيب وتصدير التمور في الوطن.
- لم يتم اختيار الموقع الجغرافي لمؤسسة سليم حدود وفق دراسة معمقة، فقد اختير لقربه من المادة الأولية وشبكة الطرقات، وهو بذلك يتبع نظرية ويبر في اختياره للموقع دون دراية سابقة بما بهذه النظرية.
- الموقع الجغرافي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور أكسبها شهرة عالمية بسبب شهرة المنطقة (طولقة) عالميا في إنتاج التمور.

الخاتمة

- تسيير إنتاج تصدير والتمور بالجزائر يتصف بالعشوائية وغياب التسيير العملي وعدم وجود قوانين صارمة تمنع التجارة العشوائية بالتمور لتحقيق الهدف الاقتصادي لهذا النشاط.
- إن النتائج المحصل عليها من خلال هذه الدراسة تنطبق على جميع المؤسسات التي تنشط في مجال توضيب التمور في المنطقة، لأن تأثير على تحقيقها للميزة التنافسية يتشابه إلى حد كبير.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج النظرية التطبيقية التي توصلنا إليها نخلص إلى جملة من الاقتراحات التي يجب أخذها بعين الاعتبار:
- إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للموقع الجغرافي لما له من أهمية على المدى البعيد للمؤسسة.
- ضرورة استغلال شهرة المنطقة في تحقيق مزايا تنافسية أكبر للمؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالسوق المحلية وعدم التركيز على التصدير.
- ضرورة تبني استراتيجيات وسياسات واضحة في المؤسسة وعدم الاعتماد على التسيير العشوائي لشؤون المؤسسة.
- ضرورة تنظيم العمل داخل المؤسسة لتفادي التداخل في المهام.
- ضرورة التعاون بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- ضرورة التعاون بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط (تصدير التمور) للوقوف وتحسين وضعية القطاع.

قائمة المصادر

والمراجع

1. الكتب

باللغة العربية

- 1- أحمد السيد محمود، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار النشر كلية التجارة جامعة بنها، مصر، ط 4، 1999.
- 2- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 3- أحمد يوسف عريقات وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2012.
- 4- تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- جهاد فراس الطليوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- خلف حسين علي الدليمي، نظم المعلومات الجغرافية أسس وتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 8- سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 9- سوزان بوكس، فيل إيقانز، المنافسة والتنمية، الدار العربية للعلوم ناشرون، مركز البحوث للتنمية الدولية، لبنان، 2010.
- 10- سيد محمد جاب الله، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
- 11- شريف محمد غنام، حماية العلامة التجارية عبر الانترنت في علاقتها بالعنوان الالكتروني، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 12- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 13- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، دار اليازوري، الأردن، 2011
- 15- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
- 16- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مصر، 1997.
- 17- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، ط 3، الأردن، 2009.
- 18- عز الدين على السويس، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
- 19- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 20- علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر المختار، ليبيا، 1963.
- 21- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية)، دار اليازوري، الاردن، 2008.
- 22- فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا)، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 23- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجي (العولمة والمنافسة)، وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 24- محمد إبراهيم محمد شرف، نظم المعلومات الجغرافية أسس وتدريبات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2015.
- 25- محمد أزهر سعيد السمك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروعات ودراسة الجدوى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1998.
- 26- محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

- 27- محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 200
- 28- كامل كاظم بشير الكناي، دراسات في نظرية الموقع الصناعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 29- محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحلي الكلي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.
- 30- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق ميزة تنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 31- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- 32- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- 33- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 34- مصطفى يوسف الكافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة التجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 35- نبيل شاكر، إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996.
- 36- نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 37- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق مدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014 عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000 / 2001.

- 1- David Campbell and others, Business Strategy an Introduction. Butterwoorth- Heinemann. second dition.2002 .
- 2- Jay. B.Barny. Delwing.N.CLorkResource,based the orycreating and sustaining competitive advantage oxford univesitypaess.USA,2007.
- 3- Lynch Rihard .Corporate Strategy Prentire Hall.Londo.2000.
- 4- Michael. E. Porter. L'avantage Concurrentiel Comment D'avancer Ses Maintenir Son Avance. Wance .Dunod. France. 1999
- 5- Michael.E.Porter, **Competitive Strategy Technique for Analyzing Industries and Compétiteur** ,By The Free Press, USA , 1980.

2. المذكرات

- 1-حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 35، سكيكدة، الجزائر 2007.
- 2-حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- 3-حمود بن عبد الله حمود الوهبي، أثر الموقع الجغرافي على السياسة الخارجية لسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الأدب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 4-رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة-)، رسالة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.

- 5-رزيقة يجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2013.
- 6-سلاوي حنان، أثر الموقع الجغرافي على الخيارات الاستراتيجية (دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 7-صلاح الدين بن زيوش، التحليل الاقتصادي لإنتاج واستهلاك وتصدير التمور في الجزائر: الوضع الراهن، الفرص والتحديات، قسم العلوم الزراعية، جامعة بسكرة، ب. س. ن.
- 8-صالح سماح، دور سير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن للجنوب بأوماش-بسكرة-)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
- 9-عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 10-عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك (الإشارة لحالة الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
- 11-عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، نميتها وتطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 12-لويزة فرحاني، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات للاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة)، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 13-موسي سهام، تفعيل المواقع الالكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية (-بسكرة-))، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

- 14- مونيير مهدي، الكفاءة الانتاجية ودورها في اختبار الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
- 15- نادية تاهمي، دور التوزيع في الاستراتيجي التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- 16- نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة)، رسالة دكتوراه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 17- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009.
- 18- وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
- 19- وهيبة لبعل، العناقيد الصناعية مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات (دراسة حالة شركة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

3. المجالات

- 1- أحمد خليل الحسيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية - بابل)، مجلة بابل، المجلد 21، العدد 04، العراق، 2013.
- 2- دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.

- 3-سهام موفق، مساهمة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 4-سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء (دراسة تحليلية) مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، العراق، 2016.
- 5-غالب محمد البنسنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.
- 6-محمد شنشونة، رحمون رزيقة، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 7-هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
- 8-خلود هادي الربيعي، بوران فاضل صالح، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، جامعة الأنبار، العراق، 2014.
- 9-ممدوح الدبس، مفهوم الموقع الجغرافي الاقتصادي - البشري وأهميته كعامل في تحديد بنية الاقتصادي وتخصصه ووظائف مراكزه العمرانية (إقليم الساحل السوري مدينة نمودجا)، مجلة جامعة دمشق، العدد 1+2، سوريا، 2014.
- 10-أحمد محمد إسماعيل البريفكاني، اختيار المواقع الصناعية وإمكانية الاستفادة منها في إقليم كردستان العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2016.
- 11-هدى عبد القادر، دراسة عوامل اختيار الموقع الأمثل لمعمل صناعة (الاسمنت)، الجامعة التكنولوجية، قطر، بدون سنة نشر.
- 12-نهاد نادر وآخرون، أهمية الموقع المصنع، أسس تحديده وتأثيراته (نموذج شركات الغزل والنسيج في سوريا)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (29)، العدد (01)، سوريا، 2007.
- 13-عمر عزوي، استراتيجية تسويق التمور بالجزائر، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002.

4. الملتقيات

1- براهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

2- عمر عزوي، سمية براهيم، التوجه الى العناقيد الصناعية في الجزائر من خلال cluster datte في إطار الشراكة الجزائرية الألمانية، الملتقى الوطني حول دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم تنافسياتها محليا و دوليا، جامعة قالمة، 2013.

3- محفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات والتنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

4- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات ومحددات نجاح التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

5. المواقع الالكترونية

1- دويس محمد الطيب، التنافسية و مؤشراتها قياسها- m3 http://mmsec.com/files/entajia/DOUIS-CHAPITR . تاريخ الاطلاع عليها في 13 /12/ 2016 على الساعة 12: 45

2- ياسمين ناب، تمور بسكرة تبحث عن فيزا وسوق للتصدير، جريدة صوت الأحرار، العدد 2015/11/15،
http:// www.djazairress.com/ elmassa1247 5 تاريخ الاطلاع 2017/5/15 على الساعة 18:30.

القفارين

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	أشكال الميزة التنافسية وفق معيار هيكل السوق	01
60	مؤشرات قياس التنافسية	02
106	أصناف التمور ومناطق الإنتاج	03
110	تطور الإنتاج لولاية بسكرة (2012-2016)	04
111	تطور عدد النخيل لولاية بسكرة (2012-2016)	05
121	منطقة التموين، صنف التمور، اسم المنتج، حجم الاغلفة	06
122	الدول التي تصدر إليها مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور	07

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج البحث	01
26	المثلث الموقعي لوبير	02
29	لفو توتن يوضح العلاقة بين مسافة السوق وتكاليف النقل	03
31	أثر التغيير في السعر على حجم منطقة السوق	04
34	تحليل منطقة السوق السوق لبلاندي	05
37	الحالة الخطية في تحديد الموقع الجغرافي	06
39	أساسيات مثلث الموقع لايزارد	07
41	المضلع الموضعي لايزارد	08
51	مدخل السوق الكلي	09
69	نموذج القوى الخمس لبورتر	10
75	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج اوستن)	11
84	انواع الميزة التنافسية	12
88	مصادر الميزة التنافسية	13
89	دورة حياة الميزة التنافسية	14
92	الاستراتيجيات القاعدية لبورتر	15
118	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور	16

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة الدول التي تصدر لها مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
(أ-ح)	مقدمة
	الفصل الأول: الموقع الجغرافي-الإطار النظري -
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الموقع الجغرافي
12	المطلب الأول: مفهوم الموقع الجغرافي
16	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالموقع الجغرافي
17	المطلب الثالث: أهداف دراسة الموقع الجغرافي وأهميته
20	المبحث الثاني: نظريات الموقع الجغرافي وأساليبه
20	المطلب الأول: أنواع المواقع الجغرافي
24	المطلب الثاني: نظريات الموقع الجغرافي
41	المطلب الثالث: أساليب اختيار الموقع الجغرافي
44	المبحث الثالث: محددات الموقع الجغرافي
44	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار الموقع الجغرافي
48	المطلب الثاني: المخزن
49	المطلب الثالث: السوق
54	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية-الاطار النظري -
55	تمهيد
56	المبحث الأول: المنافسة والتنافسية
56	المطلب الأول: المنافسة
60	المطلب الثاني: التنافسية
69	المطلب الثالث: القوى الخمس لبورتر

76	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
76	:المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها
80	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها
88	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية
98	المبحث الثالث: مؤشرات حول تأثير الموقع الجغرافي في تحقيق ميزة تنافسية
98	المطلب الأول: أثير الموقع الجغرافي على ميزة تخفيض التكاليف
100	المطلب الثاني: أثير الموقع الجغرافي على ميزة التمييز
102	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور
104	تهيد
105	المبحث الأول: إنتاج و تغليف التمور بالجزائر
105	المطلب الأول: تطور إنتاج و تغليف التمور بالجزائر
109	المطلب الثاني: إنتاج و تغليف التمور ببسكرة
112	المطلب الثالث: مقومات و معوقات إنتاج و تغليف التمور في الجزائر
115	المبحث الثاني: لمحة عامة عن مؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور و موقعها الجغرافي
115	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة حدود لتوضيب و تصدير التمور
117	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي منتوجاتها و أسواقها
123	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
124	المبحث الثالث: تحليل و عرض المقابلة
124	المطلب الأول: الموقع الجغرافي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور
124	المطلب الثاني: عرض المقابلات
129	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
132	خلاصة الفصل الثالث
134	الخاتمة
138	قائمة المراجع
147	فهرس الجداول

148	فهرس الأشكال
149	فهرس الملاحق
150	فهرس المحتويات
	الملاحق