

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

الاستراتيجيات التنافسية لبورتر كخيار لتحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر  
-وحدة سيدي غزال بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

د. الطيب داودي

إعداد الطالبة:

هيبه سعدي

...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

# مقدمة

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية والتحول نحو إقتصاد السوق ، وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها في محيط مفتوح وغير مستقر و متميز بشدة التنافس ، العشوائية والمخاطرة ودخول منتجات منافسة أجنبية

وعلى هذا الأساس برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة ، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية ، وفي إطار التحدي تطلب عليها اختيار استراتيجية مناسبة من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية من أجل ضمان ميزة تنافسية أو تحليل الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تفرض عليها ، آخذة بعين الاعتبار أن هذه الفرص والتهديدات لم تعد محصورة في بيئتها الوطنية وذلك بمراعات التحديث والجودة والتحكم الجيد في التكاليف ، مما يشكل عاملا مساعدا و أساسيا للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة والوصول لأحسن أداء

## 1- إشكالية البحث :

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

هل يمكن للاستراتيجيات التنافسية أن تكون كأحسن خيار للوصول إلى أداء متميز للمؤسسة ؟

## 2- التساؤلات الفرعية :

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات التالية:

. هل تبني استراتيجية تنافسية ضمان التميز التنافسي؟

. كيف تستطيع المؤسسة أن تنجح في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها؟

. هل يمكن اعتبار الإستراتيجية التنافسية كخيار استراتيجي ناجح؟

. كيف يمكن للاستراتيجية التنافسية تفعيل أداء المؤسسة؟

## 3- الفرضيات :

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً،

يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، و اختبار صحتها، و التي يمكن تلخيصها كالآتي:

. ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على قدرتها وميزتها التنافسية

. يبني الفكر الاستراتيجي للمؤسسة على كفاءتها في اختيار الاستراتيجية المناسبة

. الإستراتيجية التنافسية أهم الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالنشاط والتي تهدف المزج بينها للوصول إلى أداء

متميز للمؤسسة.

## 4- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية دراستنا في عدة جوانب

. نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار الاجنبي ، وما سيجلبه من تحديات تنافسية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية .  
. ضرورة لفت الانتباه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية كخيار للوصول الى اداء متميز وذلك من خلال اكتساب ميزة تنافسية .

. معرفة مدى تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم الخيارات الاستراتيجية وبالاخص الاستراتيجية التنافسية ومدى تأثيرها على أدائها .

. فتح مجال البحث بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة

#### 5- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التنافسية في التأثير على مستقبل المؤسسة ، وتحديد مختلف الوسائل والمراحل والمقاربات النظرية الملائمة لها .

كما تهدف إلى معرفة الارتباط الموجود بين الاستراتيجية التنافسية وأداء المؤسسة، وكذا انجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكانة الاستراتيجية التنافسية في تحسين أداء المؤسسة

و نأمل من خلال تحقيق هذه الاهداف أن ترقى هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في المعرفة العلمية

#### 6- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

\*دراسة (بوزيدي دارين): حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة (مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005) التطرق إلى كل ما يخص الإدارة الإستراتيجية كتطور الفكر الاستراتيجي وإعداد الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي والخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمدها، وكل هذه المفاهيم من أجل الوصول إلى وضع مساهمة لإعداد إستراتيجية معينة تعتمدها المؤسسة التي تنشط في قطاع البناء، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج بسيط وهو الوصفي التحليلي إضافة إلى دراسة حالة.

وتوصلت الباحثة إلى بعض النتائج نذكر منها:

-مؤسسة قطاع البناء يمكن لها أن تتجه نحو إستراتيجية التخصص والعمل في شكل شبكات.

-يمكن لمؤسسات قطاع البناء أن تتجه إلى النمو بواسطة التنوع المترابط (في المنتجات أو الأسواق) حيث تمكنها هذه الإستراتيجية من استغلال نقاط القوة التي تملكها.

-كما يمكنها تطوير استراتيجيات للتكامل العمودي خاصة التكامل الخلفي.

-تغلب في هذا القطاع استراتيجيات النمو والبناء واستراتيجيات التصفية والانسحاب، إذ أنه قطاع للبنية التحتية للاقتصاد ويكسب أهمية في البرامج الحكومية.

ولقد انطلق هذا البحث من فرضية عدم كفاءة مديري المؤسسات وتجاهلهم للإدارة الإستراتيجية، وعدم قدرتهم على تشكيل الاستراتيجيات، ولكن دراسة الحالة أظهرت أن للمؤسسة إستراتيجيون لهم القدرة على الابتكار واتخاذ

القرارات الإستراتيجية الملائمة وفي الوقت المناسب.

\*دراسة (شيقارة هجيرة): حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة (الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005). التطرق إلى المنافسة والتفكير الاستراتيجي بمختلف جوانبه إضافة إلى أنواع الإستراتيجية التنافسية، ثم تناولت تطور مفهوم الأداء وعلاقته بالاستراتيجيات التنافسية. وتكمن أهمية الدراسة في لفت الانتباه إلى أهمية الاستراتيجيات التنافسية في حياة المؤسسة عامة، وفي بقائها ونموها خاصة، وبعد الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر البعض منها:

- أن الاستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال.

- أن الاستراتيجيات التنافسية الثلاث ل Porter عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة. تتطلب صياغة الاستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية.

وتطبيقا على المؤسسة محل الدراسة تبين ما يلي:

- عدم وجود أهداف استراتيجية واضحة من طرف الإدارة.

- عدم توفرها على مصالح مختصة في دراسة منتجاتها التسويقية.

- عدم اعتمادها على برامج تكوين لعمالها.

\*دراسة (عبد المليك مزهودة): حاول الباحث من خلال هذه الدراسة (الأداء بين الكفاءة والفعالية مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 2001) تبين مفهوم الأداء باعتباره أهم المواضيع التي تشغل المسيرين، والأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة، باعتباره يعد النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، وأن أهمية الأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح يجب تحديده وضبط مدلوله، حيث أنه شكل محور للبحث من خلال تحديد مؤشرات قياسه واجراءات تصليحه، مما يبرز تعدد مداخل النظرة التي عولج بها باعتباره مرادفا للكفاءة أو الفعالية إلى حصره في المورد البشري، أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة فضلا عن تناوله في شكله النقدي أو العيني، وقد توصلت الدراسة إلى :

- أنه باستثناء المعالجات التي تنتظر للأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالكفاءة والفعالية

سواء في المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي.

- أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان

ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، أو العكس إذا تمكنت المؤسسة من توظيف كامل الموارد المتاحة

لديها إذا كان ذلك يحقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة.

- إن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على اختلاف طبيعته.

## 7- الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها

إثراء الموضوع أكثر، مع ندرتها باللغة العربية.

-صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة ضمن الولاية للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

-طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

## 8- منهجية البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، و الإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر، بهدف دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

-المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛

-الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة؛

- المقابلات والزيارات الميدانية؛

- الاستمارة التي وزعت على رؤساء مصالح الوحدات.

## 9- محتويات البحث

بناء على طرح الاشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول وفق المحتوى التالي:

\* الفصل الأول : اشتمل على مفاهيم عامة حول الاستراتيجية وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث تناولها في الاول تحديد الازواض السوقية التنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه لمفهوم الاستراتيجية ومستوياتها وخطوات بناء الاستراتيجية، والمبحث الثالث تضمن استراتيجيات النشاط.

\* الفصل الثاني : تعرضنا فيه الى الاستراتيجيات التنافسية التي تعتبر نوع من انواع استراتيجيات النشاط والذي قسمناه الى ثلاث مباحث كالتالي، أولا استراتيجية الريادة بالتكاليف والذي تضمن محددات تحقيق استراتيجية الريادة بالتكاليف، ثم التحليل الاستراتيجي للتكاليف وفوائد مساوي هذه الاستراتيجية

أما المبحث الثاني فجاء مبرزاً استراتيجية التميز وتضمن التحليل الاستراتيجي لهذه الاستراتيجية و فوائد ومساوي اتباعها ، وفي المبحث الثالث تناولنا استراتيجية التركيز وتضمن التحليل الاستراتيجي لهذه الاستراتيجية وفوائد ومساوي اتباعها

\* الفصل الثالث : تطرقنا فيه الى دور الاستراتيجية التنافسية في تحسين أداء المؤسسة والذي تم تقسيمه الى ثلاث مباحث كالتالي المبحث الأول تضمن ماهية الأداء ، والمبحث الثاني ماهية تعيين الأداء ، أما المبحث الثالث فتناول عوامل استمرار الاداء بخطوات إستراتيجية.

\* الفصل الرابع : حيث سيتم محاولة اسقاط ماجاء في الجانب النظري على مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر، سنتطرق في البداية الى التعريف بمنهجية البحث التي اعتمدنا عليها في دراسة الحالة، وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع وتحليل البيانات ثم سنتعرض الى تعريف مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر وكذا تشخيص نشاط المؤسسة هذا فيما يخص المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنقدم فيه تطبيق الدراسة الكمية والكيفية على المؤسسة محل الدراسة وذلك بعرض وتحليل بيانات الاستمارة وذا المقابلة التي تمت مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة وأخيرا في المبحث الثالث سنقوم بتفسير نتائج البحث في ضوء فرضيات الدراسة. ويتم في النهاية تلخيص اهم ماجاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل اليها ، وكذلك اهم التوصيات ، واخيرا تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد لموضوعنا.

# الفصل الأول

## مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

المبحث الأول: التنافسية كهدف أساسي للاستراتيجية

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية

المبحث الثالث: التنافسية واستراتيجيات النشاط

**تمهيد**

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور مفاهيم فلسفات ومفاهيم جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصوصية، وبروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، إنما يتطلب الأمر رؤية إدارية متكاملة تستند إلى مفاهيم واضحة ومحددة في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

وبهذا أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه. وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول التنافسية والميزة التنافسية وكذا الأوضاع السوقية، والمبحث الثاني يتضمن ماهية الإستراتيجية أما المبحث الثالث فحاولنا فيه تقديم أنواع استراتيجيات النشاط كل على حدى من بينها الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

**المبحث الأول: التنافسية و الميزة التنافسية**



إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها في صياغة إستراتيجية واضحة و دقيقة لمواجهة المنافسين، فالإستراتيجية هي الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية و بالتالي ضمان استمراريتها، و في هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الأوضاع السوقية و كذا التنافسية إضافة إلى الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: الأوضاع السوقية

لعل أول ما يتبادر إلى الذهن من كلمة السوق هو المكان الذي تعرض فيه السلع و يقصده المشترون لعقد الصفقات مع الباعة و قد تكون السوق مفتوحة في الفضاء الطلق أو تحت مبنى مغطى لكن الواقع أن كلمة السوق في العالم الحديث لها معنى أوسع، فكل ترتيب يجمع أو يوصل بين المشتريين و الباعة يعرف أنه سوق. و يمكن أن نتبنى وجود أربع أوضاع للسوق المختلفة التي تتحدد في ظلها أسعار السلع و الخدمات وتمثل كالتالي:

#### الفرع الأول: سوق المنافسة التامة والاحتكارية

وينقسم هذا السوق إلى نوعين هما:

##### أولاً: سوق المنافسة التامة

إن النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة يعتبر نظرياً إلى حد بعيد، و لكنه نموذج نافع التحليل الاقتصادي، و يساعد على تقدير مختلف الحالات و الظروف الموجودة في عالم الواقع، و في ظل المنافسة التامة لا يوجد في السوق بموجب شروطها إلا سعر واحد، و هذا ما يسمى بمبدأ السعر الواحد الذي لا يستطيع أن يؤثر فيه أي واحد من المشتري<sup>(1)</sup>.

كما أن هناك شروطاً لابد من توافرها لسوق المنافسة التامة و هي كمايلي<sup>(2)</sup>:

- أ- يجب أن تكون جميع الوحدات من السلع متجانسة.
- ب- ينبغي أن يوجد عدد واسع من البائعين و المشتريين حتى لا يتيسر لي بائع أو مستوى التأثير في سعر السوق.
- ج- يجب أن يتوفر لدى البائعين و المشتريين معرفة تامة بحالة السوق.
- د- عدم وجود نفقات النقل يعني أن جميع المنتجين يعملون بالقرب من بعضهم.

### ثانياً: المنافسة الاحتكارية

(1) محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبوسنينة، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، ط1، 2002، ص 345.

(2) نفس المرجع، ص ص 346-348.

تتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء أبسط من مجموع الإنتاج، و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة و لكنها ليست متجانسة، أي أنها سلع بعضها بديل لآخر و لكنه بديل غير تام، و تتميز كذلك بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول على السوق أو الخروج منها يكون ممكنا إلا أنه قد يكون صعبا و هو حتما أقل سهولة في المنافسة و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات و الخواص الثانوية التي تتميز بها السلع، و ذلك باستعمال وسائل الدعاية و الإعلان<sup>(1)</sup>.

و شروط تحقق المنافسة الاحتكارية متمثلة فيما يلي: (2)

- أ- مادية و لا مادية الطاقة الإنتاجية، فالموارد المادية هي المعدات و الآلات و غيرها من مكونات رأسمال الصيني المادي، أما الموارد اللامادية فهي الخبرة و المعرفة الفنية و المهارات اليدوية.
- ب- أن المنتج يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجات و لكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة لكثرة عدد المنتجين الآخرين.
- ج- الانحدار السالب لمنحى الطلب على منتج مؤسسة و لذلك لوجود منتجات بديلة عديدة يمكن أحلالها محل منتج المؤسسة المعينة.

#### الفرع الثاني: سوق الاحتكار واحتكار القلة

وينقسم هذا السوق إلى نوعين هما:

##### أولاً: الاحتكار

و يقصد به وجود منتج وحيد للسلعة، و قد يتخذ الاحتكار شكل مؤسسة تجارية يترابط عدة مؤسسات لكل منها إدارتها الخاصة و تتحد معا لتسويق منتجاتها و النقطة الرئيسية في الاحتكار هي أن المشتريين يواجهون لتسويق منتجاتها، و النقطة الرئيسية في الاحتكار هي أن المشتريين يواجهون بائعا منفردا و في وسع المحتكر أن يحدد أحد الأمرين<sup>(3)</sup>.

أ- السعر الذي يبيع به سلعته.

ب- الكمية التي يرغب في بيعها من السلعة.

و تعتمد سلطة المحتكر للتأثير في السعر على عاملين<sup>(4)</sup>:

أ- توفر البدائل القريبة.

ب- القدرة على تقييد و عرقلة المؤسسات الجديدة من الدخول إلى الصناعة

(1) عمر صخري: مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998، ص 112.

(2) محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبوسنينة، مرجع سابق، ص 383-384.

(3) المرجع نفسه، ص 362.

(4) بن مويزة أحمد: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 77.

و يمكن أن نستخلص بعض الخصائص و الفروق بين المنتج المحكّر و بين المؤسسة العاملة في ظل المنافسة التامة: (1)

أ- من حيث السعر: المحكّر هو الذي يتحكم في السعر أما في حالة المنافسة التامة فإن المؤسسة تستقبل السعر كما هو سائد في السوق.

ب- من حيث مرونة الطلب: المحكّر دون المرونة التامة و في حالة المنافسة التامة مرونة تامة.

ج- من حيث المؤسسات الجديدة، فالمحكّر له سلطة قانونية فعلية تحول دون دخول مؤسسات جديدة، أما المنافسة التامة فيمكن دخول مؤسسات جديدة.

### ثانياً: احتكار القلة

و أهم ما تتميز به السوق أن المؤسسات قليلة العدد و لكنها ضخمة جدا و هي تغطي عمليا حاجة السوق من ذلك المنتج الذي يتسم غالبا بالتقدم التكنولوجي و هذا النوع من المنافسة ينطوي على مشاكل غير يسيرة في التحليل الاقتصادي و يمكن إيجاز نقاطا أساسية تميز تحليل السوق في احتكار العلة:

أ- كل مؤسسة لها نصيب مهم في السوق و إمكانية التأثير فيه.

ب- مستوى الأسعار أكثر استقرار من سوق المنافسة التامة، لكن قل استعداد من السوق الاحتكارية.

و هناك نوعين من احتكار القلة: (2)

أ- احتكار القلة التام: يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج و بيع منتج متجانس، و هنا تسهل معرفة وضع توازن الصناعة في السوق.

ب- احتكار القلة من تنوع المنتج: يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج و بيع منتج متنوع، و هناك يتعذر معرفة توازن الصناعة في السوق، أن محتكري القلة لا يبدون رغبة شديدة في الدخول ضمن المنافسة الحادة بينهم فمقابل أي تغيير لا تبديه إحدى المؤسسات لتخفيف سعرها سوف تستشير تصرف مماثلا من قبل المؤسسات لأخرى.

### المطلب الثاني: ماهية التنافسية

شهد محيط المؤسسات في الآونة الأخيرة موجة من التغيرات والتطورات السريعة جعلت من عملية تأقلم المؤسسة أمرا صعبا ومعقدا، ونتيجة لهذه التطورات ظهرت عدة مفاهيم جديدة وبرزت مصطلحات دقيقة ذات تأثير كبير على إعادة هيكلة العلاقات الاقتصادية سواء كان هذا على مستوى الدول أو على مستوى المؤسسات، وتعتبر التنافسية من أهم هذه المفاهيم والتي حظيت باهتمام متزايد من قبل المسيرين لكونها الوسيلة الأساسية لضمان مكانة المؤسسة في السوق، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتنافسية من حيث تعريفها، مؤشراتها.

(1) محمد عزيز، عبد الجليل أبوسينية، مرجع سابق، ص 363.

(2) عمر حسين: اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص 143..

## الفرع الأول: تعريف التنافسية

تعددت تعاريف التنافسية و اختلفت حسب آراء الاقتصاديين و فيما يلي مجموعة من هذه التعاريف نتعرض إليها باختصار في النقاط التالية:

أولاً: تعرف بأنها "التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة اقتصادية أخرى"<sup>(1)</sup>. و تعنى المجموعة الاقتصادية الواحدة مثلا مجموعة من البائعين يتنافسون على التعامل مع المشترين.

ثانياً: كذلك يقصد بها: "التقاء العارضين و الطالبين في سوق معينة مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر يتساوى مع التكلفة المتوسطة"<sup>(2)</sup>.

و تعني المنافسة كذلك: "التنافس بين البائعين أو بين المشترين على نفس المنتج".

ثالثاً: كما عرفه مجلس السياسة التنافسية الأمريكية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل"<sup>(3)</sup>.

رابعاً: "و تعرف كذلك على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار واسع و ابتكار و تجديد المنشأة التنافسية و هي المنشأة المربحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا"<sup>(4)</sup>.

و عليه فإن التنافسية ما هي إلا ذلك التحدي الذي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية و الرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنظمات الأخرى.

و من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أنه من الصعب التوصل إلى تعريف شامل للتنافسية إلا أنه يمكن استنتاج بعض الحقائق المتعلقة بها و أهمها<sup>(5)</sup>:

أ- التنافسية ليس لها مفهوم مطلق.

ب- التنافسية ليست مفهوم ساكن بل متغير نتيجة لارتباطها بالظروف الاقتصادية و ظروف السوق العالمي سريعة التغير.

ج- الزبون يعد محور التنافسية.

## الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية

(1) صلاح الشنواني: دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، 1970، ص 126.

(2) Bourochot, H, Dictionnaire de science économique et social, édition Bordas, Paris, 1992, P 39.

(3) قويد محمد، و صاف سعدي: مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 9 جانفي، ص 116.

(4) نفس المرجع، ص 117.

(5) Perverou Roger : "Enterprise, Gestion et compétitivité", économique, 1984, P 53.

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية بشكل نسبي بالاستناد إلى الثنائية فعالية- إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

### أولاً: الثنائية فعالية- إنتاجية

أ- **الفعالية:** نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها، و يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها و النتائج المنتظرة.

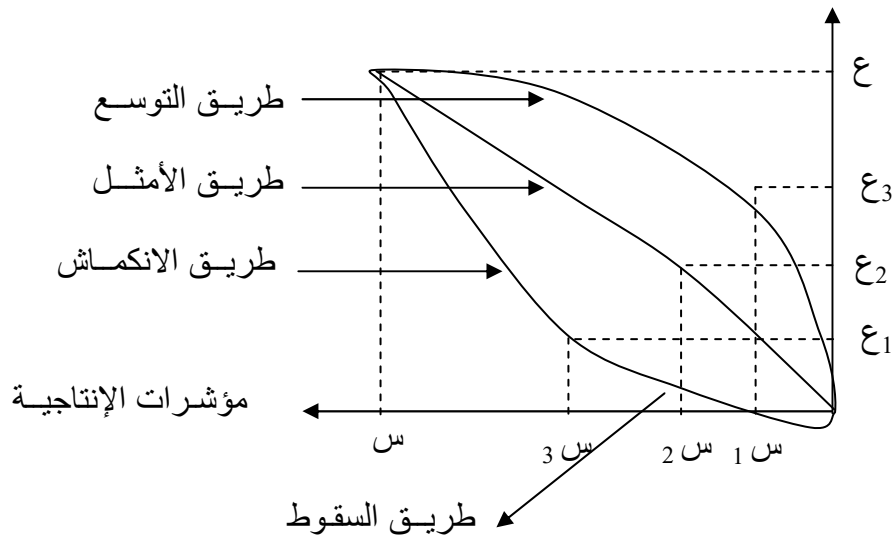
ب- **الإنتاجية:** هي السمة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقها<sup>(1)</sup>.

ج- **الفعالية- الإنتاجية:** طريقان نحو التنافسية.

يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية و الإنتاجية، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل

رقم -1-

الشكل رقم -01-: طريقان لتنافسية المؤسسة



المصدر: G. Lavette et M. Niculescu, Op cit, P227.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، ستخذ من خلال حساب المرونة (و التي تساوي

$$\frac{\Delta E}{E}$$

$\frac{\Delta S}{S}$  الإنتاجية بالنسبة للفعالية و نجد هنا ثلاث حالات:

أ- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع.

ب- إذا كانت المرونة تساوي الصفر، فهذا يوافق الطريق الأمثل.

ج- إذا كانت أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش

ففي مواجهة وصفية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية، و حتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملي تكون تقنيا أسهل و لذلك سميت هذه الطريقة بالانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل

(1) G.Lavette et M. Niculescu: les strategies de croissance ed, d'organisation, 1999, PP 220- 225.

باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة و التي يصعب تفويضها مستقبل بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبت جديدة و استغلال فعال للوسائل المتاحة يفترض الطريق الثاني، و هو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن الموردين ، و البنوك ، مقدمي الخدمات... الخ) وجعلهم أكثر مؤشرات الفعالية كما نجد الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا يؤدي - احتمال كبير - إلى انحراف هذا الطريق، و من ثم السقوط. يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية التعرف على المؤشرات المعبرة و التي تفسر الإنتاجية و الفعالية، حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق و يمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية و التي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة و حصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

أ- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد: هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس.

ب- حصة السوق النسبية تساوي الواحد: هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.

ج- حصة السوق النسبية أقل من الواحد: هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافسين.

تتجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين: <sup>(2)</sup>

1- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج.

2- تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، و من ثمة تنمية تنافسيته

ينظر الى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية- إنتاجية و تعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، و بشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك و معرفة و إصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، و بناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة و قواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، و ضمان استمرارية النشاط.

### المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

<sup>(1)</sup> Ibid, P 229.

<sup>(2)</sup> عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

يعتبر التنافس من أسس النجاح أو الإخفاق في أي منظمة، و تعتبر الإستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء و الاستمرار .

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

إن أهمية تعريف الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات، و فيما يلي أهم المفاهيم.

**أولاً:** يعتبر porter الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"<sup>(1)</sup>.

كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون من عدة جوانب:

أ- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز).

ب- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز).

ج- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة).

د- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).

و يؤكد Porter بأن: "الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة و المرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، التوزيع و تطوير المنتج، و لتحليل مصادر الميزة التنافسية، و يجدر بالمؤسسة تشخيص - و بصفة دقيقة- لكل نشاطاتها"<sup>(2)</sup>، و يشير إلى تحليل سلسلة القيمة.

فالتعريفان السابقان يركزان على أن تحقيق الميزة التنافسية تتم من خلال تطبيق إستراتيجية تنافس معينة و التي تعرف على أنها، "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن باقي المنافسين"<sup>(3)</sup>.

فالإستراتيجية التنافسية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي<sup>(4)</sup>:

1- **طريقة التنافس:** و تشمل إستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، التصنيع...

2- **حلبة التنافس:** و تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

3- **أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية الدائمة، و يقصد بالأصل ما تحوز عليه المؤسسة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع. أما المهارات فهي عنصر ما تقوم به المؤسسة مثل الإعلان و التصنيع بكفاءة أو جودة عالية.

(1) M.porter : "**l'avantage concurrentiel**", Dunod édition , paris, France, 1999, PP 41- 42.

(2) Ibid, P 42.

(3) نبيل مرسي خليل: **الإدارة الإستراتيجية- تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس**- دار المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 227.

(4) نفس المرجع، ص 228.

**ثانياً:** تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: "حد لجل الخصائص و الصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين"<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي العلمي، و يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله معها و قد تستمر لفترة طويلة بغض النظر على طول أو قصر دورة حياة السلعة التي تقدمها هذه المؤسسة، و بشكل عام نجد بأن جل الإدارات العليا في كافة المؤسسات الصناعية تسعى جاهدة إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات، إذ تشير الميزة التنافسية على وجه العموم إلى المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

سنحاول في هذا الفرع تقديم كل من المصادر التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية، وكذا أنواع هذه الميزة

#### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة و هذا باستيفائها معيارين هما:

- أ- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الماليين أو المحتملين مستقبلاً.
  - ب- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- كما أن هناك شروطاً أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي و التنافسي للمؤسسة و هي:<sup>(2)</sup>

- أ- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا.
- ب- أن تكون مستمرة و متواصلة نسبياً و بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة الأخرى.

ج- أن يكون أثرها ملموساً و ملحوظاً.

و على هذا الأساس تتمثل المصادر المحققة للميزة التنافسية مايلي:<sup>(3)</sup>

- أ- **الابتكار:** أن تزايد عدد المؤسسات و الذي نجم عنه زيادة حدة التنافس على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة.

<sup>(1)</sup> Jean Jacques lambin; le marketing stratégique, sconse édition, Paris, France, 2eme éditions, 1993, PP209-210.

<sup>(2)</sup> نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 85.

<sup>(3)</sup> رتيبة نحاسية: **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003، ص ص 59-61.



ب-الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فكسب أكثر عدد من العملاء يعتبر ميزة تنافسية، و تتمثل الميزات التنافسية التي تعتبر جوهر المنافسة على أساس الوقت فيمايلي:

1- تخفيض من تقديم المنتجات الجديدة إلى أسواق، و ذلك من خلال إحضار زمن دورة حياة المنتج.

2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

3-الالتزام بجداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجتمع معين في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و في ظروف التطور السريع في السوق و التكنولوجيا و المنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تنشأ بشكل متكامل المعرفة الجديدة و تجسدها فعليا.

### ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر أن هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية و هما:

أ- قيادة التكلفة أو السيطرة عن طريق التكاليف: تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة و يمكن للمؤسسات أن تحقق هذه الميزة من خلال: تملكها للتكنولوجيا الفضل مصادر للمواد الأولية، الاستغلال الفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية فعالية نظم الإنتاج و نظم الصيانة<sup>(1)</sup>.

ب- التميز عن طريق الاختلاف أو التميز: شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين مثال ذلك شركة سوني، و هذا التمييز يكون مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع و إمكانية الحصول على السلعة في أي مكان، التميز في طريقة صنع السلعة<sup>(2)</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية

ارتبط مفهوم الإستراتيجية سابقا بالميادين الحربية، فكانت تستخدم في التخطيط عسكريا لهجوم الجيوش و دفاعها عن مواقعها ليمتد استخدامها بعد ذلك إلى ميادين عدة، من بينها الميدان الاقتصادي خاصة في مجال إدارة الأعمال لتعبر عن خطة المؤسسات في مواجهة المنافسين و تحقيق أهدافها، و سنتطرق في هذا المبحث

(1) داسي حسين وهيبه، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 79.

(2) المرجع نفسه، ص 81.

إلى مفهوم الإستراتيجية و خصائصها و كذا مستوى الإستراتيجية و في المطلب الأخير نتناول خطوات بناء الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و خصائصها

سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض المفاهيم حول الاستراتيجية، وكذا بعض الخصائص التي تتميز بها:

#### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

استخدم لفظ الإستراتيجية في مجالات عدة، و في هذا الصدد سنحاول إظهار المفاهيم الحديثة للإستراتيجية:

**أولاً:** تعرف الإستراتيجية على أنها: "العملية الإدارية لتطوير و إبقاء علاقة ملائمة و دائمة بين أهداف المؤسسة و مواردها و بين الفرص البيئية، حيث تسعى الإستراتيجية إلى رسم و إعادة ترتيب أنشطة و منتجات المؤسسة بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق"<sup>(1)</sup>.

**ثانياً:** كما يمكن تعريفها على أنها: "رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها"<sup>(2)</sup>.

**ثالثاً:** يعرفها توماس على أنها: "تمثل خطط و أنشطة المؤسسة التي يتحد وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها، و بين الرسالة و البيئة التي تعمل بها صورة فعالة و ذات كفاءة عالية"<sup>(3)</sup>.

**رابعاً:** لقد قدم M.Porter تعريف أكثر شمولية، باعتبار الإستراتيجية و إنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة، لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل، و يرى من خلال هذا التعريف أن هناك تناغم بين العنصرين المكونين لاهتمام الإستراتيجية، و هي العلاقة بين المؤسسة و المحيط و الاهتمام بالمؤسسة<sup>(4)</sup>.

و ما نخلص إليه من التعاريف السابقة هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، فهي تصور بواسطة مجموعة مهيكلة من القرارات المتناسقة في شكل نموذج و الذي يعكس الجذور العسكرية لها، دون أن يعني ذلك أن كل العمليات الإستراتيجية هي نتيجة لممارسات التخطيط الإستراتيجية الرسمي إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات من توجهات المسيرين و رغباتهم، كما استنتجت ذلك بعض الدراسات الحديثة، فمساهمة نماذج

(1) عمر لعلاوي: دراسة حول الإستراتيجية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، اطروحة دكتوراه دولة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 06.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 32.

(3) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 64.

(4) بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء - حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة - رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 05/04.

اتخاذ القرار و التخطيط لا يجب أن تتغاضى عن أهمية و دور شخصية المقرر في سياق القرار الإستراتيجي، و لإشادته و صرامته في تحليل المشاكل.

### الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية

للتمكن من فهم الإستراتيجية بشكل أكثر دقة و تفضيل يستحسن التطرق لى خصائصها التي تتمثل

فيمايلي:

#### أولاً: الشمولية

الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل: مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية و حتى سياسية.

#### ثانياً: الالتزام

إن للقرار الإستراتيجي آثار طويلة الأمد تفسرها شموليتها و تعدد أبعادها فتكون الإستراتيجية التزاماً على المؤسسة حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها و نموها فالإستراتيجية تعتبر هي مسار تطور المؤسسة على المدى الطويل.

#### ثالثاً: المرونة و الديناميكية

على عكس القرارات التشغيلية فإن القرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن و المحيط كمتغيرات لا ثوابت و يجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على محيطها و القرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع المتغيرات الحالية و المتوقعة للمحيط، و لهذا يجب توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: الأهداف البسيطة طويلة الأجل

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

#### خامساً: تحليل البيئة التنافسية

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

(1) L. ANASOFF, "stratégie de développement de l'entreprise", (Paris: organisation 1987).

**سادسا: التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات**

لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة و مؤثرة و يتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة و القيادة<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية**

تتكون الإستراتيجية الكلية للمؤسسة من مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية التي يتم وضعها في مستويات مختلفة تختلف باختلاف حجم المؤسسات و طبيعة الأنشطة التي تقوم بها إلى جانب اختلاف منتجاتها السلعية و الخدمية، حيث يتضمن ذلك المستويات التالية:

**أولاً: استراتيجيات الإدارة العليا**

كما يطلق عليها الإستراتيجيات الكلية، و هي توضع بواسطة مجلس الإدارة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، و عليه تتأثر المؤسسة بها، و عادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات و عمليات و أسواق و مستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، و عليه التكامل بين غدارات المشروع و التغيير في شكل التنظيم، و الذي يهدف إلى انجاز أهداف المؤسسة، و بطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجية طويلة الأجل<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: استراتيجيات وحدات الأعمال**

تركز على بيان سبل المؤسسة في التنافس و تحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة و تظهر هذه الإستراتيجية إذا كانت وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد و الأهداف، و يمكن في هذه الحالة أن يكون لكل وحدة إستراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الأجل<sup>(3)</sup>.

**ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية**

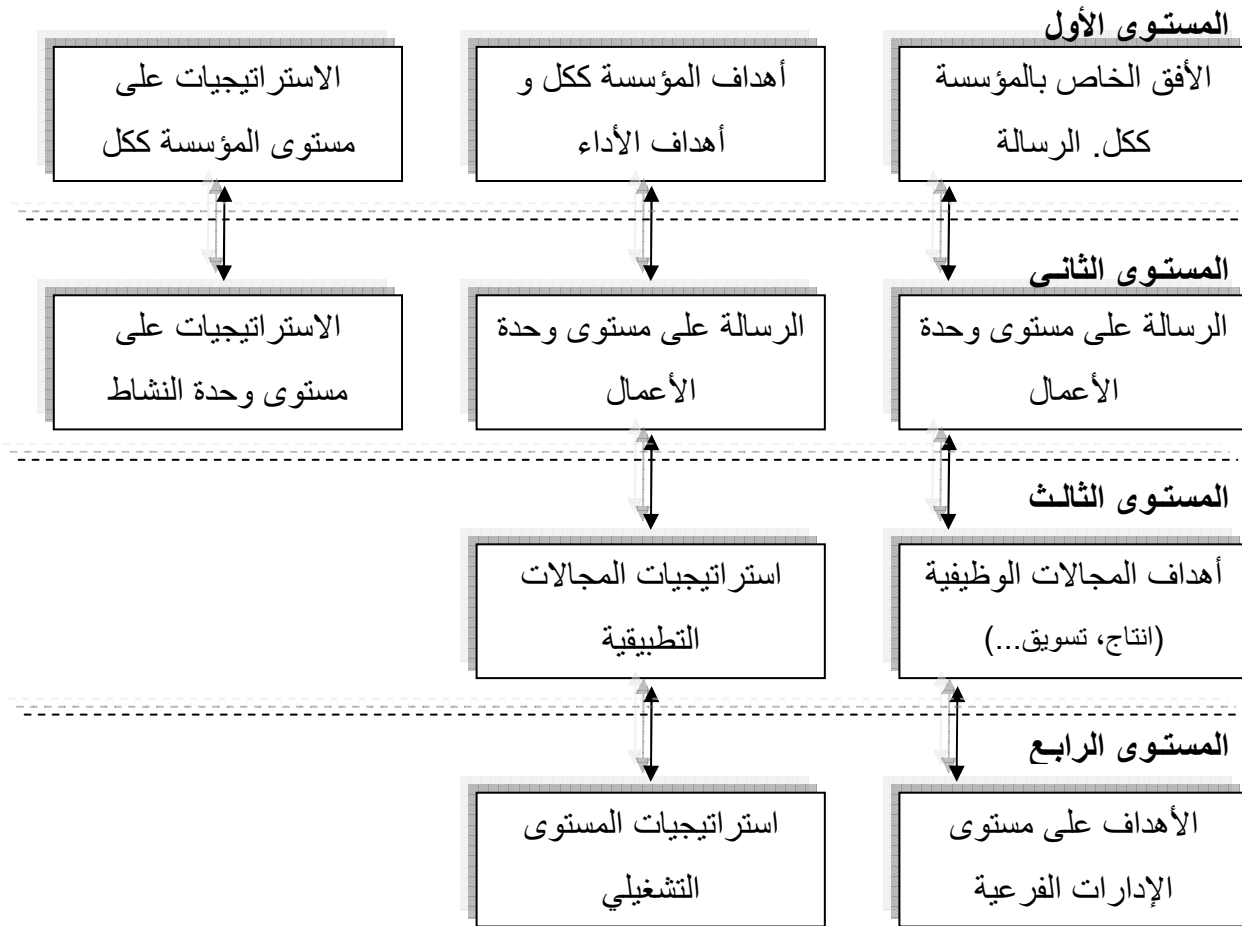
تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة، مادي أو بشري، و يقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجيات العمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات و نقاط القوة و الضعف، و يزداد التناسق و التكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة<sup>(4)</sup>.

**رابعاً: الاستراتيجيات التشغيلية**

(1) ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة- حالة مؤسسة سونلغاز-، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 209، ص ص 18- 19.  
(2) أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 21.  
(3) أحمد ماهر و آخرون: الإدارة و المبادئ و المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 241.  
(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 35.

تشير إلى عدد من المبادئ من منظور أضيق، وكذلك التحركات التي ينتجها مديرو الوحدات الفرعية، وكذلك مديرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالإستراتيجية، و على الرغم من هذه الإستراتيجية التي تتميز بالمدى الضيق إلا أنها في غاية الأهمية و فيمالي شبكة الاهداف و الإستراتيجيات عبر المستويات الإدارية المختلفة و مستويات الإستراتيجية و أوجه الاختلاف و فيما بينهما ممثلين بالشكل التالي:

الشكل رقم -03-: شبكة الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الادارية المختلفة

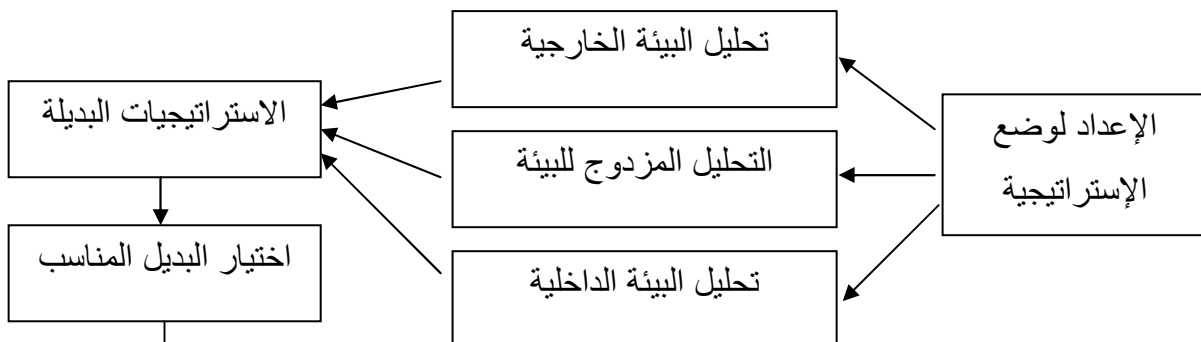


المصدر: نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 190-191.

### المطلب الثالث: خطوات بناء الإستراتيجية

يقصد ببناء الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص و التهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي القوة و الضعف و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم -04-: خطوات بناء الإستراتيجية



### الفرع الأول: تحديد رسالة المنظمة

يرتبط وجود المؤسسة بوجود رسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، تشتقها المؤسسة من بيئتها التي تعمل بها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة، لكنها تنمو وتتغير، والرسالة أساس الاستراتيجيات الفعالة، إذ من دون رسالة معدة في المؤسسة لا يمكن تحديد التوجه المستقبلي للنشاط والالغايات التي تود المؤسسة تحقيقها والأهداف على كل مستويات المؤسسة هي نتائج محددة تسعى إلى تحقيقها في إشباع الرسالة<sup>(1)</sup>

و تعتبر الرسالة تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، و هي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء مكتوبة أو لفظية<sup>(2)</sup>.

ومن المهم أن يقتنع العاملون بالمؤسسة بالرسالة، وأن يلتزموا بها، بعد فهمها بدقة والتعرف على أدوارها بوضوح الأمر الذي يشعرهم بجدية الإدارة وإصرارها على تحقيق الأهداف، كما يشعرهم بروح الانتماء، مما يسهل تجسيد الرسالة وتحويلها لواقع ملموس، وتسيير الإدارة هذه القيم أولاً بادماجها ثم توجيهها لغرسها لدى كل واحد في المؤسسة، والرسالة وسيلة جيدة لذلك فهي تعمل كموجه للطاقات الفردية.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: تحديد الأهداف والغايات

يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة لأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات.

و تعد الغايات بمثابة أهداف عامة و شاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد و يتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، المسؤولية الاجتماعية، لذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً

(1) بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 43.

(2) فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 54.

(3) بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 44.

بالإستراتيجية، و يجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك من طرف الإدارة العليا<sup>(1)</sup>. أما الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها، و هي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي: <sup>(2)</sup>.

**أولاً:** حالة أو وضع مرغوب فيه.

**ثانياً:** وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.

**ثالثاً:** نتيجة يمكن تحقيقها.

**رابعاً:** إطار زمني يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة.

نستنتج مما سبق أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة تؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية: <sup>(3)</sup>

**أولاً:** تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها وقانونيتها.

**ثانياً:** تحديد رسالة المؤسسة

**ثالثاً:** التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات

**رابعاً:** تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى

الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنمي إليه المؤسسة.

**الفرع الثالث: تحليل و توصيف عناصر البيئة الداخلية والخارجية**

يعتبر تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الإستراتيجي، و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة بعد تشخيص الوظيفة المالية و الإنتاجية و التسويقية و وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظيفة البحث و التطوير.

**أولاً: تحليل البيئة الداخلية**

(1) جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 93.

(2) شارلز و جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية - نموذج متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر و الرياض، 2001، ص 95.

(3) فلاح حسن الحسيني: مرجع سابق، ص 56.

إن من أهم العناصر المؤثرة في قرارات المؤسسة عناصر البيئة الداخلية والتي يجب دراستها وتحليلها للوقوف على مستويات الأداء وتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف بالمؤسسة، وبناءً عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حالياً، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية: (1)

#### أ- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:

والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنه عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

#### ب- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة:

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا رط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

#### ج- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة. إن المؤسسة لا يكفيها تحليل ودراسة عناصر ومتغيرات البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها، بل عليها أيضاً دراسة بيئتها الخارجية بمتغيراتها وعناصرها المؤثرة فيها.

#### أولاً: تحليل البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من عناصر ومتغيرات تقع خارج سيطرة المؤسسة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

وقد تشكل البيئة الخارجية في بعض الأوقات تهديداً على مصالح المؤسسة، أو تفرز مشاكل تعرقل سير عملها كما أنها قد تشكل فرضاً اقتناصها يؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة سريعة ولإدراك هذه الفرص وتجنب التهديدات لا بد من جمع المعلومات عنها وتحليلها كالتالي: (2)

#### أ- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:

إن عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ليست عملية سهلة لكثرة المعلومات المطلوبة وتنوعها، ولأنها تحتاج إلى مجهود منظم من البحث والتعرف على مصادرها، وتخصيص الأفراد للاتصال بالمصادر للحصول على المعلومات، وحفظها، وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 111-112.

(2) طارق رشدي جبة وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 152.



**ب- اكتشاف الفرص والتهديدات:**

يتم اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، حيث يتم تقديم تقرير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت البيانات الماضي والحاضر واضحة كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.

**ج- تحليل الفرص والتهديدات:**

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

**الفرع الرابع: اختيار البديل الإستراتيجية المناسب**

بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة و تقييمها يتم بعد ذلك اختيار أفضل بديل، و من ثم وضعه موضع التنفيذ، و عادة ما تنتهي عملية الاختيار على أكثر من بديل مناسب، و هنا يتم اتخاذ القرار حول البديل الإستراتيجي الأنسب<sup>(1)</sup>.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة، فهناك لستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وهناك استراتيجيات على مستوى النشاط (واحدى هذه الاستراتيجيات هي موضوع بحثنا وسنتطرق الى هذه الاستراتيجيات في المبحث الثالث)، وهناك استراتيجيات أخرى على مستوى الوظائف.

واليا سنتطرق إلى الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وتشير هذه الاستراتيجيات إلى كيفية انجاز الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل ومن أهمها نجد: <sup>(2)</sup>

**أولاً: إستراتيجية التركيز:**

ونعني بها التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمؤسسة.

**ثانياً: استراتيجية تنمية السوق:**

نعني بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة، من خلال التوسع الجغرافي، أو من خلال الفروع.

**ثالثاً: استراتيجية تنمية المنتج:**

يعني بها خلق منتجات جديدة ولكن مترابطة، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية.

**رابعاً: استراتيجية الابتكار:**

(1) أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 127.  
(2) نبيل مرسي خليل: دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1995، ص 162-163.

نعني بها خلق منتجات جديدة متفوقة على المنتجات الحالية المتقدمة.

**خامسا: استراتيجية التكامل الأفقي واستراتيجية التكامل العمودي:**

الأولى نعني بها زيادة الطاقة الانتاجية للمؤسسة في نفس المجال ، من خلال انشاء وحدات انتاجية داخل المؤسسة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة أخرى مماثلة بغرض الحد من المنافسة. أما الثانية فتعني بها انشاء وحدات داخلية لتزويد المؤسسة بمدخلاتها ويسمى ذلك (تكامل خلفي رأسي)، أو أنشاء نظام توزيع داخلي ويسمى (تكامل رأسي أمامي).

وهناك أنواع أخرى لم نذكرها تصنف ضمن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل.

**الفرع الخامس: تنفيذ الإستراتيجية**

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية، وضع السياسات و البرامج و الميزانيات و الإجراءات، و تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة، فهي تتطلب مراحل عدة تخصها لتهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية و تنمية القيادات الإدارية<sup>(1)</sup>. وتضمن هذه المرحلة مايلي: <sup>(2)</sup>

**أولاً: وضع وتحديد السياسات**

ويقصد بها تحديد القواعد العامة للمؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الادارية الأقل، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين لاتباعه.

وكذلك يتم تصنيف السياسات إلى نوعين سياسات عامة وسياسات تنفيذية.

**ثانياً: تحديد ووضع البرامج**

البرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الاستراتيجيات ذات صبغة عملية، والبرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للاستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو التغيير الثقافية الداخلية حول كيفية أداء أو انجاز مهام محددة

**ثالثاً: تحديد ووضع الموازنات**

وهي عبارة عن خطة مالية تغطي فترة زمنية، وهي توضح الكيفية التي يتم بها الحصول على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة. أي هي ترجمة للبرنامج في شكل كمي ومالي وتستخدم كأداة للتخطيط والرقابة

**رابعاً: تحديد ووضع الجراءات**

وهي خطط تبين بالتحديد التدفق والاتجاهات التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات أو المراحل، والاجراءات وسيلة الادارة لتوحيد التصرفات وتحويلها إلى أعمال روتينية.

(1) أحدم القطامين، مرجع سابق، ص 128.

(2) عبد السلام أبو قحف: سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص88.

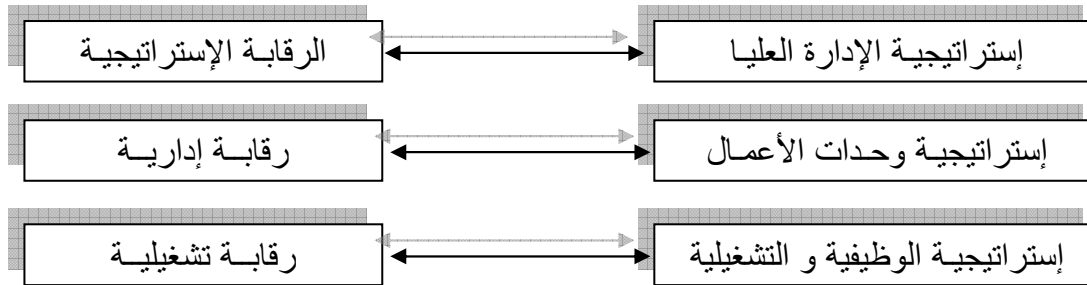
### خامسا: تخصيص وتوزيع الموارد

وتتمثل في الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، والموارد التكنولوجية

### الفرع السادس: التقييم والمتابعة

وتعد عملية تقييم أداء المؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، حيث أن المؤسسة تكون في تغيير مستمر وبذلك فالإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة، والوسيلة الوحيدة التي تكمن الإدارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والمتابعة الاستراتيجية. وتكون عملية الرقابة على جميع المستويات الإستراتيجية الكلية و حسب أهمية كل مستوى تجري عملية الرقابة. و الشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم 05-: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية و عمليات الرقابة.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 229.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة السابقة من الرقابة الإستراتيجية، وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية، أي تعمل بإطار واحد وتتكامل سعيا لإنجاز أهداف المؤسسة بالمستوى المرغوب من الفعالية

### المبحث الثالث: استراتيجيات النشاط

إن موضوع إستراتيجية النشاط، هو تحسين الوضع التنافسي للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في صناعة معينة، بحيث تركز هذه الإستراتيجية على تحديد أساليب التسيير الخاصة بكل مجال نشاط من الحافظة فبتحديد هذه الإستراتيجية يتم تحديد الغايات و المهام و طرق العمل فهي تهتم بتعريف المهام الإستراتيجية و الأدوات التنافسية و فيمالي سنقدم هذه الإستراتيجيات.

### المطلب الأول: استراتيجيات المهمة الإستراتيجية

تعتبر المهمة الإستراتيجية عن الأهداف و الأولويات، و التوجه العام للجهود في المؤسسة لتحقيق وضعية مرغوبة، و يمكن تعريفها على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و الوضعية التي تنوي تحقيقها و نوعية القدرات التي تحفظ لنتيميتها، فهي ترتبط بالرسالة و

الغايات، و تهتم بالدفع بالمؤسسة للنمو و البناء، أو دعم وضعية الاستقرار أو الانكماش أو ؟؟؟؟ و كل خيار من هذه له أسلوب معين في التسيير و التنفيذ، و من بين هذه الخيارات حسب المهمة الإستراتيجية.

### الفرع الأول: خيار النمو وخيار المحافظة والاستقرار

وسنقدم فكرة عن هاذين الخيارين كالتالي:

#### أولاً: خيار النمو

من خلال تبني هذا الخيار تسعى المؤسسة إلى تحقيق الربح على المدى البعيد، و ذلك بزيادة حصصها السوقية من أجل الوصول إلى وضعية الريادة، و تتطلب هذه الإستراتيجية مهارات تكنولوجيا و تجارية لتتمكن من السيطرة على المنافسة واغتنام فرص النمو، و هي تطبق على نوعين النمو الداخلي و النمو الخارجي<sup>(1)</sup>.

#### أ- النمو الداخلي

و هو إنشاء قدرة جديدة للمؤسسة كالحصول على مهارات جديدة، و هذا النوع من النمو يمنح للمؤسسة ميزة النمو التدريجي هذا ما يمكنها من ترسيخ و تقوية ثقافتها والتحكم في الوضعية الجديدة، و هناك بعض الصعوبات التي يواجهها هذا الخيار كبطئ العملية، و كذا الحاجة إلى التمويل بدرجة عالية إضافة إلى ردود أفعال سريعة من المنافسين، أو مواجهة صعوبات تنظيمية.

#### ب- النمو الخارجي

هو قيام علاقة بين المؤسسة و مؤسسات أخرى و هو يسمى بالنمو الاندماجي أو الجزئي أو امتصاص مؤسسات أخرى و هو يتميز بسرعة عملية النمو عكس النمو الداخلي، و يساهم في الرفع المالي للمؤسسة و يمنحها فرص التنوع، كما يمكن أن تواجه هذا النوع من النمو صعوبات لتهديد وحدة ثقافة المؤسسة، و كذا عدم ملائمة الجزء المستهدف لغايات المؤسسة، أو صعوبة ادماج المؤسسة الجديدة داخل المجموعة<sup>(2)</sup>.

وقد يكون خيار البناء وإعادة الدفع مشابها إلى حد كبير لخيار النمو، إلا أن هدفه هو إيقاف التدهور وإصلاح نقاط الضعف في المؤسسة باستغلال الفرص ونقاط القوة لتحقيق وضعية جيدة على المدى الطويل، وتتم هذه الإستراتيجية أساسا في خطوتين، الأولى بترشيد خطوط الإنتاج وتطبيق برامج تخفيض التكاليف لتصحيح وإصلاح الوضعية المالية للمؤسسة، والثانية بإعادة توجيه النشاط.

#### ثانياً: خيار المحافظة و الاستقرار

تحاول المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية البقاء في نفس المسار و لكن بإضافة تعديلات طفيفة في الأهداف و ذلك بـ:<sup>(3)</sup>

أ- لما تركيز المؤسسة مواردها في مجال نشاطها المالية من أجل تقوية ما تملك من مزايا تنافسية.

(1) بوزيدي دارين: مرجع سابق، ص 172.

(2) المرجع نفسه، ص 173.

(3) نفس المرجع، ص 173.

ب- أو في محاولة لتجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع و النمو مع المحافظة على مستوى الأرباح و المحافظة عليها.

ج- أو لأن المؤسسة لا تملك خيار غير ذلك القصور إمكانياتها المتاحة للنمو و التوسع، و لا المهارات و القدرات التي تضمن قيادة المؤسسة نحو التوسع.

وعموما لما التغيير ما لم ينبغي ذلك إلا أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تعرض المؤسسة للعديد من التهديدات، مثل احتمال تغيير البيئة مع عدم قدرة المؤسسة على مجاراة التطورات، أو كثرة للمهارات التي لا توفر لها الفرص للنمو داخل المؤسسة التي اختارت هذا التوجه

### الفرع الثاني: خيار الانكماش وخيار تخفيض الاستثمار أو التصفية

وسنقدم فكرة عن هذين الثلاث خيارات كالتالي:

#### أولاً: خيار الانكماش

أحيانا يصبح الحجم الكبير للمشروع عبئا على المؤسسة فقد يتعقد النظام الإداري للمشروع و تتعقد العلاقة بين العمال و الإدارة، و تزداد تكاليف التسويق، و تزداد المشاكل الفنية، فالانكماش حول محاولة لتخفيض التكلفة من أجل البقاء في السوق لمدة أطول، و من أسباب تبني هذه المهمة الإستراتيجية في المؤسسة مايلي: (1)

أ- عندما تعد المؤسسة من أضعف المنافسين في السوق.

ب- عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة و انخفاض الربحية نتيجة لارتفاع التكاليف.

ج- لما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها بالرغم من تمتعها بميزة تنافسية و يكون السبب في ذلك تدهور مؤقت للسوق.

#### ثانياً: خيار تخفيض الاستثمار

و يقصد بهذا الخيار التخلص من أحد أنشطة المؤسسة أو الأقسام أو الفروع نهائياً، إذ أنها تمثل أعباء معتبرة على المؤسسة، و يتم تبني هذا الخيار للأسباب التالية:

أ- فشل المؤسسة في إتمام التحسينات اللازمة على الرغم من إتباع إستراتيجية الانكماش.

ب- عندما يكون النشاط مسؤولاً عن تدهور أداء المؤسسة ككل.

ج- عندما لا تتناسب طبيعية النشاط مع عمل المؤسسة.

د- عند عمل المؤسسة في مناعة يمنع فيها الاحتكار و تحارب المؤسسة الكبيرة الحجم.

هـ- عندما يتطلب إصلاح النشاط موارد هائلة بصفة عاجلة (2).

#### ثالثاً: خيار التصفية

(1) أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 262.

(2) بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 174.

و يقصد بها خروج المؤسسة نهائياً من النشاط و بيع الأصول، و هو البديل المتاح الوحيد للمؤسسة بعد إتباع إستراتيجية الانكماش و تخفيض الاستثمار، حيث تشهر المؤسسة إفلاسها ثم تصفي الأقسام المختلفة لتوليد رأس المال، حيث تمثل التصفية وسيلة منظمة يرجع اعتماد المهمة الإستراتيجية كمدخل لتحديد البدائل و الخيارات لأهميتها نافذة على المستقبل، و متابعة دائمة لتغيرات مؤشرات بيئية أعمال مجال النشاط<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لـ Kotler

يهتم هذا النوع من الإستراتيجيات بالإجابة على التساؤلين متى؟ و كيف؟ يتم التنافس، بحيث تقسم هذه الإستراتيجيات إلى شقين رئيسيين، يهتم الشق الأول بالبعد الزمني و الرد على التساؤل متى؟ أما الثاني فيهتم بالموقع في السوق أي بالرد على التساؤل كيف؟.

كما قدم Kotler تصنيف أكثر عملية بحيث وضح أربع إستراتيجيات تهتم :

- 1- إستراتيجية الرائد.
- 2- إستراتيجي المتحدي.
- 3- إستراتيجية المتتبع.
- 4- إستراتيجية المتخصصة.

### الفرع الأول: إستراتيجية الرائد واستراتيجية المتحدي

وسنقدم فكرة عن هذين الاستراتيجيتين كالتالي:

#### أولاً: إستراتيجية الرائد

و يمكن أيضاً تسميتها إستراتيجية القائد، و هي تطبق من قبل المؤسسة المسيطرة و التي تملك أكبر حصة سوقي، و تتميز المؤسسة هنا بأنها تتمتع بالريادة و يمكن لهذه المؤسسة أن<sup>(2)</sup>:

- أ- تزيد الطلب الكلي و تحصل على حصة كبيرة من العائدات.
- ب- تحمي حصتها في السوق من خلال التحديث و إطلاق تشكيلات جديدة.
- ج- زيادة حصصها السوقية، و حماية حصتها المالية.
- د- اهتمام المؤسسة بمعالجة جوانبها الضعيفة.

#### ثانياً: إستراتيجية المتحدي

و هي المؤسسة التي تحتل المركز الثاني في القطاع، و بهذا فهي تحاول دائماً خوض عمليات هجومية على المؤسسة التي تعتبر أقل كفاءة منها، و من بين هذه العمليات الهجومية نذكر مايلي:

- أ- الهجوم عن طريق الأسعار أو الخدمات أو الترويج.

(1) المرجع نفسه، ص175.

(2) <http://ta3lime.com/montada/showthread.php?t=6228>, date:06/03/2011, 19:40h

- ب- الهجوم المباشر أو الهجوم على سوق معين أو منتج معين.
- ج- يكون هدف المؤسسة خصمها الذي يتميز بميزة القائد و كذا المنافسين الصغار.
- د- و هناك هجوم العصابات و يتميز بشن هجومات مركزة سريعة و منقطعة بهدف إرباك المنافس و كسب جزء من حصته.

### الفرع الثاني: إستراتيجية المتتبع و إستراتيجية المتخصص

وسنقدم فكرة عن هذين الاستراتيجيتين كالتالي:

#### أولاً: إستراتيجية المتتبع

و تسمى أيضا إستراتيجية اللاحق، و هي مؤسسة راضية بحصتها الصغيرة و لكنها صلبة من خلال الاعتماد على ولاء الزبائن و ذلك بسبب الموقع الجغرافي أو تمايزها عن المنافسين و تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية بعدة طرق نذكر منها:

- أ- إما بتقليد الراد من حيث الأسعار أو المنتجات و الترويج.
- ب- إما بتقليد الرائد في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي.
- ج- و إما باختيار المؤسسة بعض جوانب المزيج التسويقي للرائد المتميزة.

#### ثانياً: إستراتيجية المتخصص

و هي تلك المؤسسات التي تفرض السيطرة التامة على مجال معين (منتج أو سوق)، و تفادي الخطر من المنافسين و التصادم معهم أو تعمل المؤسسة في عدة تخصصات نذكر منها<sup>(1)</sup>:

- أ- التخصص في إنتاج جزء من أجزاء منتج معين.
- ب- التخصص على أساس العميل.
- ج- التخصص الجغرافي.

#### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التعاونية

و يقصد بها أن المؤسسة تعمل مع مؤسسات أخرى من أجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية في صناعة ما، بحيث تتيح هذه الإستراتيجية للمؤسسات إمكانية تحسين وضعيتها، فهي تمنح الفرص، و يمكن أيضا أن تعتبر إستراتيجيات دفاعية، و كل هذا عن طريق - تخفيض الفعالية الاقتصادية، فتقاسم العمل يخفض التكاليف.

أولاً: بتجاوز المنافسة و التخفيف من حدتها.

ثانياً: الاستجابة لمتطلبات المؤسسة التي تتوجه إلى العالمية.

(1) <http://ta3lime.com/montada/showthread.php?t=6228>

هناك صعوبة في تقسيم استراتيجيات التعاون، بحيث قدم Garette et Dusange تصنيف شامل اشتمل على نوعين أساسيين: التحالف، التواطؤ.

### الفرع الأول: إستراتيجية التحالف واستراتيجية التواطؤ

وسنقدم فكرة عن هذين الاستراتيجيتين كالتالي:

#### أولاً: إستراتيجية التحالف

و هو الشراكة بين مؤسستين أو أكثر من أجل تحقيق منافع متبادلة دون المنافسة بينهما و تسمى أيضا الإستراتيجية بين مؤسسات الغير متنافسة، و هناك ثلاثة أشكال للإستراتيجية<sup>(1)</sup>:

#### أ- التعاقد المشترك

و هو إقامة شراكة بين مؤسسة متعددة الجنسيات و مؤسسة محلية، لتجعلها فرعا لها في البلد.

#### ب- التحالفات العمودية

و هي وصفية بين المقاوله بالباطن و التكامل العمودي، فهي تتضمن التعاقد بين عميل و مورده، لكن هذا النوع من التحالف يمثل بديل للصور التقليدية للمقاوله بالباطن التي لا تمثل إلا موردا ليد العاملة.

#### ت- التحالفات بين القطاعات

و التي تربط المؤسسات التي لا تعمل في نفس الفرع و لا في نفس القطاع، بهدف جمع المهارات و التمكن من دمجها في سلسلة قيمة كل حليف.

#### ثانياً: إستراتيجية التواطؤ

و تسمى أيضا إستراتيجية التعاون بين المتنافسين، و يقصد بها التعاون الفعال بين المؤسسات التي تنشط في صناعة ما بهدف زيادة الأرباح، و هناك غموض في توضيح العلاقة شراكة- تنافس لكن يمكن إجمالها فيمايلي<sup>(2)</sup>:

#### أ- شبه التكامل

بحيث تتعاون المؤسسات المتعاقدة في تصميم و تصنيع المنتجات الأساسية و تبقى المنتجات النهائية متنافسة في التسوق.

#### ب- التركيز الضمني

(1) شين فيروز: محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، مقياس الإستراتيجية و سلسلة القيمة، تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 10.

(2) بوزيدي دارين: مرجع سابق، ص 189.



حيث تصمم المؤسسات و تصنع و تسوق نفس المنتجات، و يمكن الاتفاق على تخفيض حجم العرض و الزيادة في الأسعار لتحقيق زيادة الأرباح.

ج- الإستراتيجيات التعاونية التكاملية

بحيث تقوم مؤسسة بتسويق منتج مؤسسة منافسة لكنها تفعل ذلك إما للتمكن من التغلغل الجغرافي بواسطة هذا المنتج أو لتكملة تشكيلتها..

أما بالنسبة للاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر والتي هي موضوع بحثنا سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

## خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن معظم مؤسسات الأعمال تسعى إلى تحقيق نجاح عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد أي أن تكون لها رؤية إستراتيجية، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عم في عملياتها هي جوهر بناء الإستراتيجية، وهذا ما يتطلب على المؤسسات الإطلاع على مختلف الاستراتيجيات ومعرفة كيفية اختيار الإستراتيجية الأمثل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**تمهيد:**

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الكفاءة والفعالية ويمثل الأداء المقياس الأساسي للحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف.

ولهذا فالتحسين المستمر أصبح شرطاً جوهرياً من أجل البقاء والاستمرار، فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وأصبحت المؤسسات تهدف إلى تحقيق أحسن أداء استراتيجي.

ومن بين الخيارات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء متميز للاستراتيجيات التنافسية ل

.porter

لها سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء وكيفية قياسه وتقييم الأداء، ثم نبين كيف يمكن للمؤسسة بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية للوصول إلى أداء استراتيجي فعال مع المحاولة لائمة تحقيق استراتيجية ونجاحه.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث توضيح معناه للأداء في المطلب الأول من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون وخصائصه، أما المطلب الثاني فيحتوي المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها لمصطلح الأداء والمطلب الثالث يتضمن تصنيف الأداء، أما المطلب الرابع فسنستعرض فيه العوامل المؤثرة على الأداء .

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويكاد أن يمثل ظاهرة الشمولية لمجمل حروف وحقول المعرفة الإدارية.

وبهذا سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم الأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: إن أصل كلمة الأداء للغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني " أنجاز تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة ". (1)

ثانياً: كما يقصد بمفهوم الأداء: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها". (2)

وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ثالثاً: وبقية مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين: (3)

أ- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

ب- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة هائلة أي أنه يرتبط بالحكم الخاص للقيمي للمنظمة ( أو الفرد) فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعاً بالنسبة لمنظمة ( أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء للتطبيقية ( عند الممارسة) قابلة للنقاش.

ج- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد أي المولح والخطوات التابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

رابعاً: ويرى بعض المفكرين ( liller enobroily ) 1990 : "بأن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام

المؤسسة للموارد المادية، البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (4)

(1) سهيل ادريس: قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، 2003، ط31، ص95.

(2) عأيدة خطاب: التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص35.

(3) H.Boislanoelle. dictionnaire de gestion. edition Economica. Paris. 1998. pp.318-319.

(4) عدأى الحسيني فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية، دار ائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص231.

من خلال سرد بعض التعاريف للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد بحيث تتفق معظم الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم، على أن مصطلح الأداء هو مؤدف للنجاح لتحقيق التفوق للاستراتيجي ما هو إلا سبيل لبقاء ونمو المؤسسة وهو ما بنص عليه Drucker.P والذي بدوره يأتي من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمن الاستغلال للكفاء لموارد المؤسسة وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف في الأصل مكملة لبعضها، إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريته وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس و معايير محددة تضعها المؤسسة، و وفقا لمتطلبات نشاطها و على ضوء الأهداف طويلة الأمد.

### الفرع الثاني: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية: (1)

#### أولاً: الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني لأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، و على هذا الأساس يبقى للأداء يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع لفاعلين لها داخل وخارج المؤسسة.

#### ثانياً: الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء معايير هياكلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق -لانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه لقيادة لإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

#### ثالثاً: الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها لبعض منها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا للتناقض مثلاً عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدف تحسين الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ كذلك على الروح

(1) الصالح جيلح: اثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر،

المعنوية العالية، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية لها على المؤسسة أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

#### رابعاً: الأداء ذو اثر رجعي على المؤسسة

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة والإداريين، فإما كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتّى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

#### المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الأداء

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ومن بين أهم هذه المفاهيم الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية والتنافسية، وفيما يلي سنتطرق إلى كل مصطلح على حدى.

#### الفرع الأول: الكفاءة

"إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبواً عن عنصر الكفاءة في الأداء." (1)

وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء

كما أن الكفاءة تعني: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا ولأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.

و بالتالي فإن:  $\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$  (2)

وهذا التعريف هو مقارب للتعريف الذي قدمه Mintzberg. H حيث يعرف الكفاءة على أنها "القدرة على اختيار السبل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى لأعظمية في أي هدف تسع إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة." (3)

#### الفرع الثاني:الفعالية

(1) نور الله كمال: وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 1992، ص15.

(2) علي عبد الله: اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة، الكلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص06.

(3) Mintzberg Henry : Le managencut au cœur organisations , Edition d'organisations,Paris.1998, p480 .

هناك شبه إجمال من طرف الباحثين و المفكرين في ميلان المعرفة للإلمارية حول مفهوم الفعالية، (أمثال: Etzioni Amatia, Kahn ,Katz) وسنقدم بعض هذه المفاهيم.

يرى الباحث أحمد نور: " أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة ، و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية بهدف المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها". (1)

أما Kalika يعرف الفعالية كما يلي: " لفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل أنها تتضمن الكفاءة ". (2)

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية ، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إلا أنتجت أكبر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالية إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقاً والتي تكون من بينها مثلاً ترشيح استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على لبقاء ( فعالية ) إلا كانت تقوم بتدبير مواردها ( بدون كفاءة).

لذلك إلا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية لمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها، استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجداول التالية يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية:

جدول رقم -03- : مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، الموارد، المعطيات، .. الخ	كيفية الوصول	الموارد	الوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال، .. الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

(1) نور احمد: مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص59.

(2) Kalika Michael : Structure d'entopises : R'éalités, d'eterminats, p. enformances , Editions economica, Paris,1995,p328.



المصدر: نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل للفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها متطلباً ضرورياً لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استغلال الموارد)، وإلا كان تحديد مستوى الفعالية يعتمد على المدخلات كما يسير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات.

### الفرع الثالث: الإنتاجية

يعرفها Richman et Famer بأنها: "الاستغلال الكفء للموارد، من قوى بشري، ومعدات ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن للحصول على أفضل وأكبر وأفضل مخرجات من هذه المدخلات".<sup>(1)</sup>  
كما يعرفها Malé بأنها: "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسع للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد".<sup>(2)</sup>  
من خلال هذين التعريفين نستنتج أن تعريف الإنتاجية المتضمن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حد من المدخلات يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً وللمتمثل في أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كبير نظير ما هو أقل إذن فهذه المفهوم للإنتاجية تعني الكفاءة.

بينما يعرفها كاسر المنصور بأنها: "مؤشراً اقتصادياً يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إثارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية، وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات) ويستخدم في قياس ذلك وحللت الأعمال أو وحللت رأس المال.. الخ، ويتخذ المقياس للصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{المخرجات}} \left( \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{المدخلات}} \right) \text{."} \text{ (3)}$$

### الفرع الخامس: التنافسية

ويقصد بها قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة، وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين من التسير، المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من القطاعات وقواعد اللعب، تمكن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، والمستوى العلمي الذي يستغل بكفاءة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب.<sup>(4)</sup>

(1) علي عبد الله، مرجع سابق، ص 8.

(2) نفس المرجع: ص 9.

(3) ناصر المنصور كاسر: إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 20.

(4) Berrah lanrai : L'indicateur de performance : Concepts et Applications , Cepadus editions, Toulouse, 2002, p135.

ونتيجة لضغوطات المنافسة فإن المؤسسة معرضة لأي خطر في أي لحظة، لذا يجب على المؤسسة أخذ كل الاحتياطات اللازمة لبقائها في السوق، وهذا لن يحدث إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على أن تتمتع بميزة تنافسية منفردة و متميزة عن بقية المنافسين، هذه الميزة قد تخص الإنتاج، التسويق، التنظيم وغيرها وفي هذه الحالة تسلك المؤسسة أحد السلوكين إما دفاعي أو هجومي لكن المنافسة ليست القوة الوحيدة التي تحكم سلوك المؤسسة بل توجد خمس قوى تنافسية تشكل تهديد للمؤسسة، وتتمثل هذه القوى فيما لي: (1)  
**أو: شدة المنافسة:**

تتمثل شدة المنافسة في الصناعة أو ما يسميها بورتر Porter بكثافة المنافسة بين المنظمات الموجودة بمحور ومركز القوى التي تؤثر في درجة جاذبية الصناعة  
**ثانيا: تهديد الداخلين الجدد:**

لاحظ بورتر أن الداخلين الجدد يمكن أن يمثلوا تهديدا جديا للمنظمات القائمة في صناعة معينة بسبب رغبتهم في الحصول على حصة سوقية لها تسع المنظمات القائمة لوضع معوقات اقتصادية تمنع دخول المنظمات الأخرى أو التخفيض من فرص دخولها  
**ثالثا: تهديد المنتجات البديلة**

يظهر التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إما ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية متشابهة أو أفضل، وبتكلفة أقل، وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات، فإلا لم تستطع المنظمات الحالية أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تميز هذه المنتجات بطريقة معينة فإنها تعاني في أرباحها وكذلك في نموها أيضا.

#### رابعا: القوة التفاوضية للموردين

إن للموردين قدرة تفاوضية تجاه مؤسسات القطاع، وذلك من خلال التهديد برفع أسعارهم أو نوعية منتجاتهم، وبالتالي للتأثير على مردودية المؤسسة من خلال التأثير على تكاليفها.

#### خامسا: القوة التفاوضية للزبائن

وفقا لبورتر Porter لقدرة التفاوضية للزبائن تصبح أكثر قوة في حالة تكتل هؤلاء أثناء الشراء بكميات كبيرة حين تكون المنتجات متشابهة، وهذه القدرة التفاوضية للزبائن تشكل ضغطا كبيرا وهاما على المنتجين.  
 إن مفهوم الألاء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على المستويات، بينما لمصطلحات الأخرى القريبة منه فهي تخص جزء من الألاء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسع

(1) للدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، دار إليازوري، الأردن، 2005، ص 106.

إلا أن التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي. وبذلك كانت هذه المصطلحات بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

### المطلب الثالث: تصنيف الأداء

بعد تطرقنا لمفهوم الأداء والتفريق بينه وبين بعض المصطلحات ذات العلاقة، ننقل إلى عرض تصنيفات الأداء الذي يطرح تصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، حيث يطرح إشكالية اختيار واعتماد معايير دقيقة، ويصنف الأداء وفقاً لأربع معايير هي:

#### الفرع الأول: حسب طبيعة الأداء

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتكنولوجيا... كالتالي: (1)

#### أولاً: الأداء الاقتصادي

يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالقوانين التي تحققها من وراء تعظيم ناتجها وتدين استهلاك مواردها.

#### ثانياً: الأداء الاجتماعي

إن الأهداف الاجتماعية وإن كانت الحقيقة تمثل قيوداً معروضة على المؤسسة يلزم بها كل من مجتمعها الداخلي والخارجي وبغض النظر عن كونها أهداف أم قيود فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية.

#### ثالثاً: الأداء السياسي أو الثقافي أو التقني

وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف من هذا القبيل تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو تحايل للتأثير على النظام السياسي لقائم لاستصدار امتيازات لصالحها.

#### رابعاً: الأداء التكنولوجي

ويكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي غالب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية هي الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية وحسب المصدر

ويصنف الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى

#### أولاً: حسب معيار الشمولية

#### أ- الأداء الكلي

(1) عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001، ص ص 81-90.

وهو للأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو للأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلا لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن للحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح... (1)

### ب- الأداء الجزئي

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى أنواع مختلفة حسب المعيار المستخدم لتصنيف عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يتقدم حسب المعيار الوظيفي إلا:

- 1- أداء الوظيفة المالية: وهي القدرة على تحقيق التوازن المالي، أي تحقيق لأهداف بأقل لتكاليف. (2)
- 2- أداء وظيفة الموارد البشرية: للأداء البشري يعتبر المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية، لأن التمييز في الأداء يستند في المقام الأول إلى قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. (3)
- 3- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دلالة أداء هذه الوظيفة بدلالة المؤشرات التالية:

\* الجوائز للملائم للاختراع والابتكار.

\* وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

\* التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

4- أداء وظيفة التسويق: (4) يمكن معرفة الأداء من خلال عدة مؤشرات

\* حصة السوق مؤشر مستعمل لتحديد الوظيفة التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة.

\* إرضاء العملاء.

\* السمعة حيث تقيم توجد سمعة العلامة لدى ذهن الأفراد.

5- أداء وظيفة الترميم: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة والاستقلال الجيد لأماكن التخزين. (5)

6- أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق عن تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع ملاعاً مستوى الجودة (عالية) وبنسبة تكاليف (منخفضة) تسمح لها بمقارنة موقعها بمواقع منافسيها في نفس القطاع. (6)

ثانياً: حسب معيار المصدر

حيث يتم تقسيم الأداء وفق هذا المعيار إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي: (7)

### أ- الأداء الخارجي

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

(2) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 7.

(3) نفس المرجع، ص 8.

(4) نائل عبد الحفيظ العوالمية: إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر و التوزيع، 1993، ص ص 83-84.

(5) عادل عشي: مرجع سابق، ص 8.

(6) نفس المرجع، ص 9.

(7) نوال شين: دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الخبرة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 51.

أو ما يسمّى وليد المحيط الذي تأتي من مجموعة المتغيرات الخارجية للمحيط.

#### ب- الأداء الداخلي

أو ما يسمّى بأداء الوحدة الناتج من للتوليفة التالية: لأداء المالى، لأداء البشرى، لأداء التقني، والذي يتمثل بدوره في القدرة على استعمال استثمارات المؤسسة بشكل فعال.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

أن لأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر حالة تابعة للعديد من المتغيرات، والعوامل التي تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، وعلى هذا الأساس سنقدم في هذا المطلب معيار التحكم الذي طرحه، الدكتور عبد المليك مزهودة، والتي تمثل في عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

#### الفرع الأول: العوامل غير الخاضعة للتحكم من طرف المؤسسة (1)

هذه العوامل تمثل محيط المؤسسة بمختلف الأبعاد، وترتكز هذه العوامل فيما يلي:

#### أولاً: العوامل السياسية:

من بينها لاستقرار سياسي ولأمن للدولة والعلاقات الخارجية مع الدول، تعدد الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية والأحكام والقوانين التي تحدد وتوجه ممارسات المؤسسة التجارية.

#### ثانياً: العوامل الاقتصادية:

وتتمثل في الموارد الاقتصادية للمؤسسة وكلها لاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمية.

#### ثالثاً: العوامل الاجتماعية:

وتتمثل في : مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع، مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام، توجهات المجتمع ونمط حياته.

#### رابعاً: العوامل التكنولوجية:

و تتمثل في مدى موكبة التقدم التقني، أثر التقنية الحديثة على المؤسسة، مدى توفرها في السوق.

#### خامساً: العوامل البيئية:

وهي تخص الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة، والمجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

#### الفرع الثاني: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تعتبر هذه العوامل من نواتج التفاعل المختلف بين العناصر الداخلية لها لها فان المؤسسة تستطيع التحكم فيها بشكل نسبي، ومن أهم هذه المتغيرات والتي لها تأثير واضح على الأداء.

#### أولاً: نظام الحوافز: (2)

(1) مومي نجاة: ثقافة المنظمة واثرها على الأداء العام، رسالة ماجستير، تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص 41.

(2) عبد المليك مزهودة: مرجع سابق، ص 92.

يعتبر التحفيز له أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك لارتباطه بتوجيه سلوك العاملين بها، وتعتبر المشاركة عامل من عوامل التحفيز المفضلة لحدث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل.

#### ثانياً: التكوين:

يعد التكوين استثمار بشري له عائد، حيث يتضمن تزويد العاملين بمتمثل في المعرفة، المهارة، الذكاء، والذي يعمل على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

#### ثالثاً: القيادة:

إن القيادة تعني قدرة متلاك قوة التأثير على الأفراد العاملين معه، أي أنها ذلك الجهد أو العمل الذي يؤثر في قيمهم واتجاهاتهم لتوجيههم بمستوى روح التعاون لتحقيقه. (1)

#### رابعاً: ثقافة المنظمة:

يرى بعض الباحثين أن ثقافة المؤسسة من العوامل الخارجية التي لا تستطيع المؤسسة مجالها، لكن ثقافة المؤسسة تنشأ من جراء تفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية، ومن هنا نستطيع تصنيفها من العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية الأداء وكفاءته، حيث يمكن أن تكون عامل سلبي مانعة للتطوير والتحديث أو إيجابي مساعدة للتجديد والانجاز.

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 90-91.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء المؤسسة

تسعى المؤسسات اليوم إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف التي وضعتها بتكاليف معقولة، ونظراً للدور الذي يلعبه تقييم الأداء وهدفه المتمثل بشكل عام في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأسبابها لكي تعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة مما يساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تبيان معناه وقياسه وتقييم الأداء، ومدى أهميته إضافة إلى أهدافه وتحديد مؤشرات قياسه.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة وأهميته

يعتبر تقييم الأداء أداة تساعد على فهم وتسيير وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وعلى هذا الأساس سنقدم مفهوم تقييم الأداء وأهدافه.

## الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

رغم أن المتداول هو قياس أو تقييم الأداء إلا أن هناك اختلاف بين المصطلحين، فتقييم يتعلق بعملية تحديد قيمة للتبادل آخذين بعين الاعتبار الخصائص الداخلية للمؤسسة محل الدراسة وعلاقتها مع الخارج من أجل التعبير عن حكم يخص مدى كفاءة وفعالية المؤسسة، أما قياس الأداء فيأخذ في عين الاعتبار ثلاث أبعاد: (1)

أولاً: في أي مجال تكون المؤسسة فعالة؟

ثانياً: في أي مجال تحقق المؤسسة كفاءة؟

ثالثاً: في أي مجال تكون في موقع تنافسي بالنظر مع منافسيها في السوق؟

تعتبر عملية تقييم الأداء نظاماً يتضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالي، والآخر غير مالي.

ويرى بعض الباحثين أن عملية تقييم الأداء: "تعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد

المؤسسة، أو بتعبير آخر يمثل تقييم الأداء في قياس المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفاً" (2)

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن القياس عملية ضمنية أو مرحلة أساسية في عملية التقييم، وأن عملية

التقييم تتضمن قياس مدى جدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها بإستغلال مواردها المحدودة بعقلانية.

ومع ظهور التسيير الاستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحاً آخر، حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل

الاستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من جوانب أخرى غير نجاحاتها، كملقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل

الصناعة، تحليل البيئة التنافسية.. الخ، إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو محيطها، وفي

(1) عواطف سليمان: أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، 2008/2009، ص19.

(2) سعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص30.

هذا لإطار شتهرت سلسلة القيمة لبورتر التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة ومعرفة مردودية كل منها، مع التأكيد على أن هذا الأسلوب ليس تعويضي وإنما تكاملي أي أن هذا الأسلوب يحوي الأسلوب السابق له. (1)

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم عمليات الإدارة و الاستراتيجية لالاستراتيجية التي تحظى باهتمام معظم المؤسسات، إذ تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق أحسن أداء في القطاع الذي تعمل فيه من خلال تبينها لإحدى الاستراتيجيات التنافسية، فهو يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المخطط له، بالإضافة إلى المقارنة بالأداء للمؤسسات المماثلة التي تمارس نفس النشاط، مما يساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي للاستراتيجيات الملائمة الواجب إتباعها.

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية: (2)

أولاً: يعتبر مقياس مدى نجاح المؤسسة، وبالتالي إمكانية استمرارها وبقاءها في العمل.

ثانياً: يظهر إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق كبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

ثالثاً: تقييم الأداء يتابع لتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، من فترة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى.

رابعاً: يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

خامساً: يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المتميز.

سادساً: يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز للشخصية.

سابعاً: توضح عملية تقييم الأداء للمركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها التنافسي.

ثامناً: تعكس عملية تقييم الأداء درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء والعوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

(1) عبد الملك مزهدة، مرجع سابق، ص 96

(2) نفس المرجع، ص ص 97-98.



وتتمثل فيما يلي:

### الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء لتمثل فيما يلي: (1)

أولاً: تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.

ثانياً: تقنية تسمح باتخاذ لقياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفاذي مستقبلاً لفوارق الناتجة عن سوء التوازن في التنسيير عموماً، التي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة، فالتقييم للأداء يهدف أساساً للتحكم في الحدث قبل وقوعه.

ثالثاً: إن وجود نظام سليم لتقييم الأداء يتميز بالمسؤولية والاستمرارية والمرونة يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلاً.

رابعاً: يساعد على تشخيص مواطن الضعف التي تعاني منها أعضاء المؤسسة، والتي تكون أصل سوء الأداء المقدم.

ويمكن القول أن الهدف الأساسي لعملية تقييم الأداء هو تحديد واجبات كل عضو وكل قسم في المؤسسة، والعمل على تحسين أداء كل عنصر داخل المؤسسة وضمان تدريبهم وتأهيلهم بغية الوصول للهدف الأساسي لكل مؤسسة وهو تحقيق أهدافها المسطرة بأقل تكلفة ممكنة مع البقاء والنمو والاستمرارية في محيطها وصمودها أمام منافسيها.

### الفرع الثاني: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا يرجع لعدة عوامل وهم هذه

العوامل:

#### أولاً: تاريخ وثقافة المؤسسة

لتاريخ المؤسسة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءاً من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبطاً بثقافة المؤسسة، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتاريخ المؤسسة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومة وعدم التجارب من طرف المؤسسة. (2)

#### ثانياً: حجم وقطاع المؤسسة

يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية للسباقات إلا تطوير أنظمة لقياس

(1) عواطف سليمان: مرجع سابق، ص 21—22.

(2) مومي نجاهة: مرجع سابق، ص 49.

وتقييم الأداء، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.

لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة لان أغلبية المؤسسات اليوم ومهما كان حجمها و القطاع الذي تنتمي إليه، أصبحت تبحث عن نجاح الوسائل والطرق التي تقيم من خلالها أداؤها. (1)

**ثالثا: التوجهات الإستراتيجية:**

أصبح لهما على المؤسسات الحديثة أن تركز للتوجهات الاستراتيجية المعاصرة وفي جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية، ولهذا تتجه المؤسسات إلى تشغيل مواردها في اتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وكذا اختيار نظام لتقييم الأداء. (2)

**رابعا: أسلوب لتأطير المتبع:**

يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم لئلا من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة، ويعبر عنه بأسلوب الإدارة السائدة في المؤسسة، ويضم هذا الأسلوب مجموعة لإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في إعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه. (3)

#### المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء

رغم وجود نوعين من مؤشرات قياس وتقييم الأداء ألا وهي المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية ( الإستراتيجية)، ونظرا لأهمية المؤشرات الغير مالية في بحثنا لأنها تبحث في المدى الطويل عكس المؤشرات المالية التي ترتبط بالمدى القصير، سننظر إلى المؤشرات الغير المالية لان المؤسسة حاليا ومستقبليا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

أولاً: القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم وكذا حصة ربح السهم.

ثانياً: القيمة للعمال بتوفير نسبة بحثهم على التقدم والتطوير.

ثالثاً: القيمة للزبائن بان تقدم لهم المؤسسة منتجات وخدمات تلبى احتياجاتهم.

رابعا: القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار للمجتمع.

والمؤشرات الإستراتيجية الأكثر شيوعا نلخصها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم -04- :المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشرات
النمو	- نمو السوق - نسبة نمو المنظمة

(1) نفس المرجع، ص 49.

(2) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002

(3) نفس المرجع، ص 159.

القيمة / الزبون	- مؤشرات عن رضا الزبون - نسبة الوفاء. - التنافسية - السعر.
الجودة	- مؤشرات الجودة - الضمانات
التسيير	- دوران الأعمال - نسبة مصاريف التكوين
البيئة	- معدل الحوادث
الابحاح	- متوسط لمدة لاختراع منتجات جديدة في السوق. - نسبة قيمة المنتجات الجديدة للا رقم الأعمال. - نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير.
الحصة السوقية	

المصدر: Brilman. Jean : Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises, 3eme éditions d'organisations, Paris, 2000 ; P42.

وبهذا يمكننا القول أن عدد المؤسسات أن تتبذ كل من المؤشرات المالية والتي ترتبط بالمدى القصير وكذا المؤشرات الغير عالية (الإستراتيجية) والمرتبطة بالمدى الطويل التي تساعد في النمو المستقبلي للمؤسسة وبالتالي لتحسين المستمر لأدائها.

### المبحث الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في الوصول إلى أداء متميز

في ظل محيط متغير يتصف بعدم التأكد والمنافسة الشرسة لم يعد للاستثمار في السوق أملاً سهلاً، فالبقاء أصبح للمؤسسات المتميزة والتي لها القدرة على إرضاء أطرافها من مالكيها وعمالها وعملائها معها، وبالنظر إلى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها من أجل تحقيق معدلات عالية من الفاعلية، فإن تحقيق التميز ليس شيء جزئي بل هو محصلة لكل هذه العناصر ويكون هذا التميز في الأداء باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وبهذا سننطلق في هذا المبحث إلى التعريف بمعنى الأداء المتميز وكذا الأداء الاستراتيجي وعوامل نجاحها ثم سنحاول توضيح كيف يمكن للاستراتيجيات التنافسية الثلاث للتأثير على الأداء للمؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز والأسباب الداعمة له

إن التميز ليس نظرية في علوم التسيير بل هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة، فالقائد لن يبلغ مستوى الامتياز إلا بوجود تعاون وتفاعل إيجابي بين عناصر المؤسسة لهذا سوف نقوم بتقديم الأداء المتميز والأسباب الداعمة لتبني هذا المفهوم من قبل المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد لوحات والتي ينتجها العامل أو عدد العملاء للذين يخدمهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي بها عمله، أي بعبارة أخرى مدى التلزمه بالمواصفات التي يجب أن يقبلها المنتج، ومدى رضا العميل أو المستهلك، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي "سلوك المواطن التنظيمية" والذي يقصد به السلوك السائد للأهل في الاجتماعية والسيكولوجية للمؤسسة، ومن هذه السلوكيات قيام العامل بأداء المهام الإضافية ويرى أنه لا بد من إنجازها بدون أن يطلب منه ذلك أو تطوعه لمساعدة زملائه. (1)

والأداء المتميز هو ذروة الأداء، أي ما هو أفضل من العادي والمتوقع، وهو أفضل من التنافس وكذا من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى. (2)

أما "ستيفن كوفي" فيرى أن الأداء المتميز مستمر يكون بتوجيه قدرات المؤسسة لتحقيق نتائج محددة مرة أخرى مما ينتج مؤسسة مربحة. (3)

(1) علي عبد الله: الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 231.

(2) بن حامد عبد الغني: اثر تنمي الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006، ص 19.

(3) ستيفن كوفي: العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ترجمة: ياسر العيتي، دار الفكر، سوريا، 2006، ص 508.

## الفرع الثاني: الأسباب الداعمة للتميز

إن الارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى الأداء العالمي يعتمد في الأساس على مبدأ ظنهم، هو أو أن للتميز لا يتحقق بالتمني أو التقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد في سبيل التخلص من مفاهيم إدارية لم تعد مؤكبة العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنتج من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة، ومن بين أهم أسباب تبني مفهوم التميز نذكر:

## أولاً: التغير السريع والثابت

التغير يعتبر هو الثابت الوحيد بحيث أن الأشياء التي حققت نجاحاً للمؤسسة في الماضي يمكن أن تكون سبب فشلها في الحاضر.

## ثانياً: منافسة بلا حدود:

أصبحت الأسواق مفتوحة بدرجة كبيرة بل أكثر من ذلك أصبحت تنقل إلى المستهلك بالإضافة إلى التحالفات الإستراتيجية.

## ثالثاً: حفظ المكان والمكانة:

حيث يساعد تميز الأداء للمؤسسات على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، حيث يقصد بالمكان القدرات الذاتية للمؤسسة لها، أما المكانة فهي تعكس الموقع التنافسي للتميز عن بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال.

## رابعاً: تنامي الشعور بالجودة:

أصبحت جودة المنتجات والخدمات، مسعى المؤسسات الحديثة، وذلك عن طريق اكتساب منتجاتها وخدماتها توقعات العملاء.

## خامساً: تكنولوجيا المعلومات:

أدت لانطلاقة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حالة استنفار قصوى لدى المؤسسات الحديثة وذلك لمواكبة هذه الانطلاقة، وأصبحت تبحث عن الطرق المثلى للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. (1)

## المطلب الثاني: مفهوم الأداء الإستراتيجي

كما تطرقنا سابقاً أن للأداء مفهوم واسع، فالأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريته وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد، أما على صعيد الإلهام الإستراتيجية فإن الأداء قد حضي بإهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمؤسسة واختبارها فعلياً وواقعياً لمصداقية المدخل الإستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، فقد اتفق معظم

(1) عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز- الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية، 2006، ص 11-12.

الباحثين لإستراتيجيين على أن عمليات الإلهارة لإستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية، وهي مرحلة الصياغة لإستراتيجية التنفيذ لإستراتيجي والمرحلة الأخيرة تتمثل في التقويم والرقابة لإستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأهلء. ومن خلال الأهلء تعتمد للمؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية للعكسية وذلك بهدف إعادة للنظر سواء بالاستراتيجيات المتبعة أو للأهلء المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة. وعليه فإن الأهلء هو نتيجة للهالة للعمليات والمراحل لإستراتيجية المختلفة، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو للمراحل لابد وأن يعكسه أو يؤثره الأهلء لإستراتيجي والذي يعد مرآة للإلهارة لإستراتيجية. (1)

ولذلك يؤكد كل من venkatraman et ramanujam على أن الأهلء لإستراتيجي هو جوهر وقلب الإلهارة لإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: نظريا، تجريبيا وإلهاريا. فمن الناحية النظرية يمثل الأهلء مركز الإلهارة لإستراتيجية، حيث تشتمل جميع منطلقات الإلهارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأهلء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود للسبب في ذلك إلى أن الأهلء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإلهارة. وتبرز أهمية الأهلء من الناحية التجريبية من خلال استخلام معظم للداسات وبحوث الإلهارة لإستراتيجية للأهلء في اختبار إستراتيجيات المختلفة والعمليات لنتيجة عنها. أما على صعيد الأهمية للإلهارة للأهلء فإنها تظهر واضحة من خلال الإهتمام المتزايد والمييز من قبل إلهارات للمؤسسات ونتاجها والتحولات التي تجري في هذه المؤسسات من حيث الأهلء وإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأهلء، ولذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأهلئها لإستراتيجي، خاصة في ظل بيئة تنافسية واضحة للأبعاد والملاح، وهنا يتم التركيز على الأهلء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير وكل هذه الأنشطة ممثلة في سلسلة القيمة، ولذلك تلجأ المؤسسات باستمرار لاختبار أهلئها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأهلء.

### المطلب الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في الأداء

لقد ارتبط مفهوم الأهلء لهائما بكل ما يساهم في تحقيق الأهلء لإستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير لإستراتيجي وأصبحت للمؤسسات لأن تهدف إلى تحقيق أحسن أهلء إستراتيجي في ميدان نشاطها، لأن تحسين الأهلء وتطوير للمؤسسات لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء والاستمرار، فهو يهدف أساسا إلى تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، أما الأدوات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أهلء فتتمثل خاصة في إستراتيجيات للتنافسية التي وضعها بورتر، والتي تلعب دورا فعالا في تطوير الأهلء إذ أن للبيئة التنافسية متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 213.

لقد هتم الكثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين الأداء والاستراتيجية، ومن هؤلاء نجد Rumelt الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق بالمقارنة مع المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع لسوقي، فانتهاج الإستراتيجية في أن لا اختلاف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى اختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد للاستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل، وبالتالي فالاستراتيجية هي شرط أساسيا لتحقيق الأداء

إن قدرة المؤسسة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة ما تتوقف على قدرة إدارتها العليا على المفاضلة بين استراتيجية قيادة لتكلفة واستراتيجية التميز بشكل خاص، وأن إختيار أي من الاستراتيجيتين مرتبط أساسا بقدرة الإدارة على تحليل عوائق الدخول ومحاولة تكيفها مع متطلبات البيئة التنافسية، فقد حدد أحد الاقتصاديين في دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية الأمريكية والتي تختلف عن بعضها في الحجم وعدد المنتجات التي تقوم بتصنيعها وكذا الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها، فلاحظ أن التي تتميز بعدد محدود من خطوط الإنتاج كالصغيرة والمتوسطة الحجم منها تميل لاستخدام إستراتيجية تخفيض التكاليف بشكل جوهري، حيث يسعى مسيروها باستمرار إلى تجنب عوائق الدخول بخلق آليات مناسبة تتكيف مع قوى المنافسة في البيئة الخارجية مما يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي، في حين أن المؤسسات كبيرة الحجم تميل بشكل أكبر نحو إتباع إستراتيجية التميز في المنتجات والخدمات كنتيجة لنطاق عملها واشتداد ظروف المنافسة، وهذا يجعلها تميل إلى توسيع فعاليات البحث والتطوير في مجالات الإنتاج والتكنولوجيا والمهارات الفنية وطرق العمل، حيث تكون فرصها في السوق أكبر من غيرها، ولم يستبعد هذا الباحث استخدام هذه الشركات لإستراتيجية تخفيض التكاليف أو كلاً من الإستراتيجيتين في آن واحد سعياً منها لتجاوز محددات وعوائق الدخول لقطاعات الأعمال والأسواق الجديدة وزيادة قدرتها التنافسية بالشكل الذي يحقق لها مستوى ربحية مقبول.

إن استعراض بعض الدراسات والأبحاث حول الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بقوى المنافسة الخارجية ومستوى الأداء، يبين أن إختيار الإستراتيجية المناسبة يتوقف على قدرة الإدارة في تحديد الفرص والتهديدات ومواقع القوى والضعف بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بما في ذلك بيئة التنافس التي تنشط فيها المؤسسة، فلو أن الإدارة قررت إتباع إستراتيجية التميز في ظل التغير السريع لقوى البيئة فإن ذلك يتطلب منها التركيز على متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية خلال تركيزها على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج ونظام تقييم الوظائف حسب مستوى المهارات والكفاءات، أما في حالة لجوء المؤسسة لإتباع إستراتيجية قيادة لتكلفة فيمكنها التركيز على اقتصاديات الحجم وقرارات الاستثمار.

ويمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل التي تجعل الاستراتيجيات التنافسية تحقق المرجو منها، ومن بين هذه العوامل الأبحاث والتكنولوجيا، إذ تقوم المؤسسات بإنتاج وتصميم منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات موجودة من قبل بحيث يسهل عملية تصنيعها، وذلك مثلاً بتقليل عدد القطع والأجزاء المكونة للمنتج أو تغيير شكله بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء، وبالتالي رفع مستوى إنتاجية العامل

وكذلك تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، شرط أن يؤدي المنتج للوظيفة التي أنتج من أجلها.<sup>(1)</sup> إذن فالهدف الفعلي لعملية الإبلاغ هو لتقليل من التكاليف عن طريق توجيهه لأفضل العملية للإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.<sup>(2)</sup> ويقوم الإبلاغ للتكنولوجي بتمييز المنتجات في حالتين، إبلاغ منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق حيث تكون هذه الأخيرة جديدة على المؤسسة والسوق على حد سواء، وتتميز هذه المنتجات بالأسبقية، أي إن المؤسسة تكون هي السبابة لطرح هذا المنتج في السوق، وبالتالي إشباع الحاجات وتلبية الرغبات التي كانت كامنة لدى العملاء، أما الحالة الثانية تقوم المؤسسات المبدعة لها بتطوير وتحسين منتجاتها بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى:<sup>(3)</sup>

أولاً: الجودة: إذ تمثل الجودة معياراً لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازه طبقاً لمتطلبات واحتياجات الزبون، فهي بذلك تثير إعجابات الزبون واهتمامه بالمنتج ومن ثم شراؤه، وعلى الرغم من ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزبون إلا بإشباعه لرغباته عند المستوى اللائق.

ثانياً: السهولة والسلامة عند الاستعمال: فالتجديد والتحسين في المنتجات يفترض أن يضمنان سهولة طريقة استخدام المنتج والسلامة عند استهلاكه أو استعماله.

ثالثاً: التغيير في خدمات ما بعد البيع وذلك لإلحاق أحسن لضمان تميز المنتج بهذه الخدمات.

(1) قريشي محمد: الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة ENICAB-

مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص92.

(2) غالم عبد الله و بومجان عادل: آثار العولمة والإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في

الملتقى الوطني حول التطورات التكنولوجية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

جيجل، 14-15 مارس 2006، ص10.

(3) جمال خنشور: أثر القيمة زبون على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد10، نوفمبر

2006، ص81.



## خلاصة الفصل:

نحن نعيش اليوم في عالم محفوف بالشك وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة، وقد خلق هذا العصر جيلا جديدا من المؤسسات التي اعتمدت مختلف الاستراتيجيات كأساس لتفوقها وتميزها التنافسي. وبات التحدي الاستراتيجي الذي يواجه المؤسسات هو قدرتها على اختيار الاستراتيجية المناسبة التي ستحقق لها لأداء لأحسن والفعال.

فحسب بورتر لما فإن جوهر الميزة التنافسية يرتكز على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين أو تقديم منتجات فريدة، وكلا معرفة الطريقة المثلى للوصول إلى أقل التكاليف، ويمكن للمؤسسات أيضا أن تركز على قطاع معين لتنشط فيه بعبء عن جو المنافسة القوية.

**تمهيد:**

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في السوق، وعلى هذا الأساس توجب على المؤسسات إتباع استراتيجيات معينة ومن بين هذه الإستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر أو الاستراتيجيات العامة للتنافس.

ترجع تسميتها هكذا -العامة- نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية، أو حتى مشروعات غير هادفة للربح.

بل أكبر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الإستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع تعمل من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

وعلى ضوء هذا سنحاول في هذا الفصل توضيح تلك الإستراتيجيات الثلاث المتمثلة في: إستراتيجية الريادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

مع تقديم مفهوم كل إستراتيجية والتحليل الإستراتيجي وكذا عرض بعض الفوائد والمساوئ التي تنجم عن تبني إحدى هذه الإستراتيجيات.

### المبحث الأول: إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن تخفيض التكاليف من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة، فهذه الإستراتيجية تحقق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين وتضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، وعلى هذا الأساس سنطرق في هذا المبحث إلى محددات تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكاليف واستمراريتها، وكذا التحليل الإستراتيجية لتكاليف المؤسسة والمنافسين وفي الأخير نقدم بعض الفوائد والمساوئ التي تشتمل عليها هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: محددات تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكاليف واستمراريتها

لا يمكن لهذه الاستراتيجية أن تحقق بالصيغة المراد الوصول إليها إلا إذا توفرت الشروط اللازمة لها، والتي ستضمن استمراريتها أيضا، وهذا ما سنحاول تناولها في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: محددات تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار وبهذا وضع Porter تسع محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها لتحقيق هذه الإستراتيجية وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: منحى التعلم والخبرة

وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (الإنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة... الخ  
ثانياً: استغلال الطاقة

وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.

#### ثالثاً: تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها

فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.

#### رابعاً: علة الحجم (وفرات اقتصاديات الحجم)

و تتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.

#### خامساً: العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية

(1) عمر لعلاوي: دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص ص 168-169.

و هذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.

#### سادسا: درجة التكامل

فقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.

#### سابعاً: التوقيت

وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى للسوق قبل المنافسين من خلال استغلال الفرص التسويقية، وهذا ما يكسبها مكانة تنافسية.

#### ثامناً: الخيارات الإستراتيجية

وما لهُ من اثر في الحالات التالية: قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري وغيرها...

#### تاسعاً: مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات

وما له من تحقيق الإستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

#### الفرع الثاني: استمرارية إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بقدره المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكياً أو من باب الصدفة بل تكون نتيجة عمل جاد وجهد كبير وانتباه، وتكون الميزة المتحصل عليها عن طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، وتتغير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيراً أكثر استمرارية من عوامل أخرى وهي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: اقتصاديات السلم

تعتبر اقتصاديات السلم من اكبر عراقيل الدخول وتكلفة تقليده عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.

#### ثانياً: الوصل

إن وصل وحدات المؤسسة ببعضها يمكن لها أن تجبر المنافسين على التنويع أو التغير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصلة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.

#### ثالثاً: الروابط

(1) M. Porter. op.cit, P P143 147.

تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات فهذه الخبرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

#### رابعاً: امتلاك الحصري للمهارة

إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسات يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.

#### خامساً: المقاييس التقديرية

التي تهدف الى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج منتج أو يعيد نهج إنتاجي جديد، فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.

#### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لتكاليف المؤسسة والمنافسين

في الغالب تكون دراسة التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع ويتم إهمال النشاطات الأخرى، ولهذا يتطلب على المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الريادة بالتكاليف تحليل سلسلة القيمة لكل من المؤسسة والمنافسين.

#### الفرع الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة

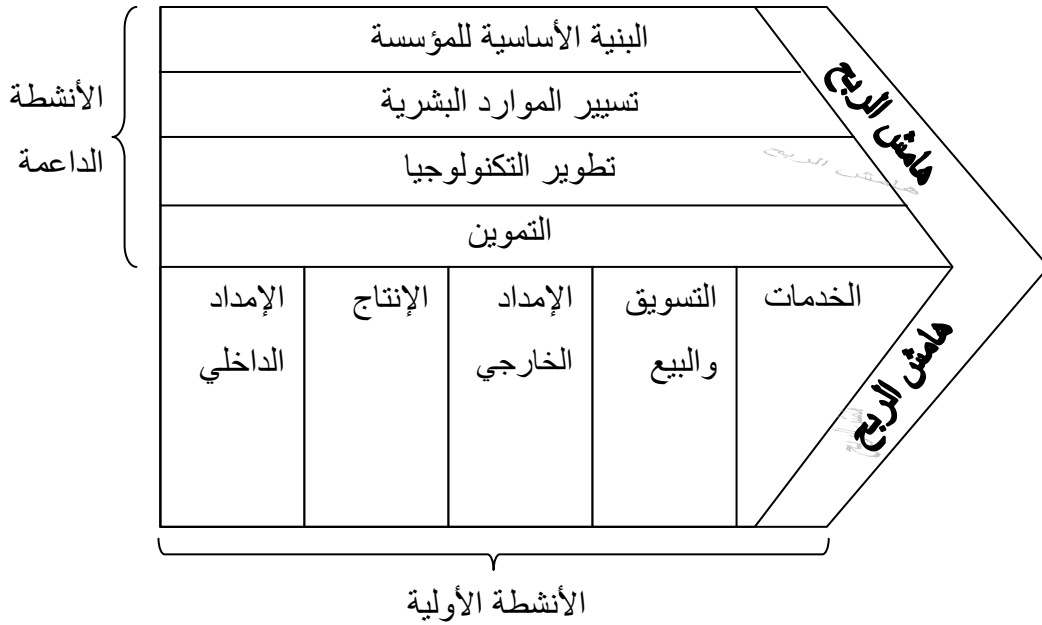
إن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يقوم بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة أنشطة حسب المنهج الإستراتيجي، وحسب ما هو موضع في الشكل التالي هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام هما<sup>(1)</sup>:

أولاً: الأنشطة الأولية.

ثانياً: الأنشطة الداعمة.

الشكل رقم-06- : سلسلة القيمة للمؤسسة

(1) نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 90.



المصدر: M.Porter: "l'avantage concurrentiel, op.cit, P53

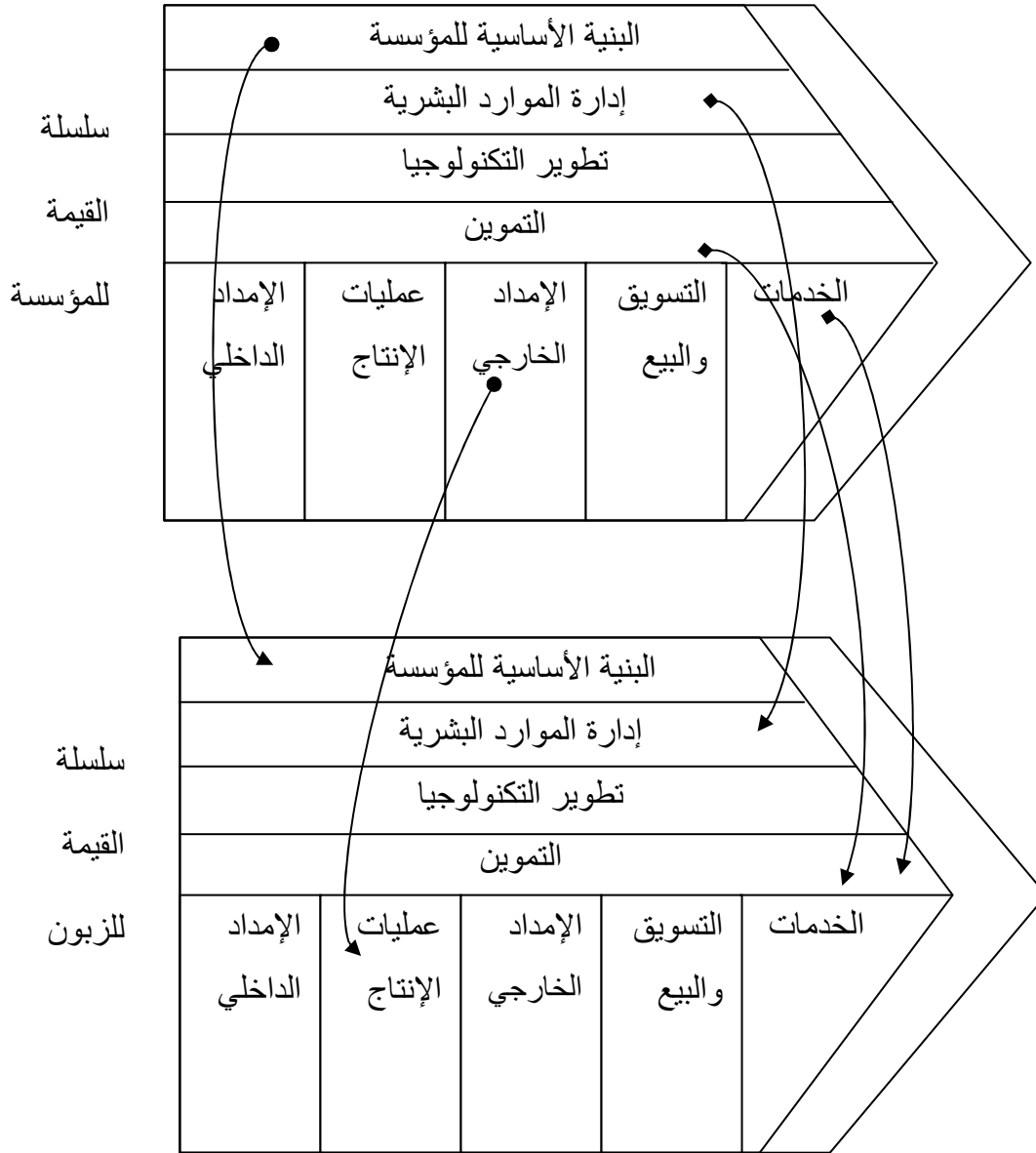
والهدف من معرفة سلسلة القيمة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز منتج أو خدمة ما، ويكون هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة. فحسب الشكل أعلاه نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وهي تتكون من خمسة أنشطة هي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق والخدمة، وتكون مرتبة على هذا النحو. أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وهي تتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التمويل<sup>(1)</sup>.

وهذا النوع من السلاسل يسمى "سلسلة الأنشطة الداخلية" وهناك "سلسلة القيمة الخارجية" وهي مبنية على الأخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة الذين بدورهم يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية وهم أهم الموردين، قنوات التوزيع، قطاعات السوق.

إن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتوضيح الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة وفي نفس الوقت لمجابهة المنافسين، وتسمح كذلك بتقسيم الأنشطة بين المؤسسة والموردين، الموزعين والزبائن من أجل مقارنة التكاليف بالنسبة للفوائد المتحصل عليها، بالتالي تحليلها يعطي إمكانية إعادة النظر في التقسيم الحالي للأنشطة داخل المؤسسة بين كل من المؤسسة نفسها، الموردين والموزعين الذين تتعامل معهم، وكذلك زبائنها لمقارنة التكاليف والفوائد لكل الأنشطة، والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل أي العلاقة مع الزبون:

(1) نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 91.

الشكل رقم-07:- سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل



المصدر: G. Garibaldi, Op.cit, P278.

### الفرع الثاني: تحليل سلسلة القيمة للمنافسين

تعتبر سلسلة القيمة وسيلة أساسية تسمح بتحديد تكاليف المنافسين فالمرحلة الأولى من هذه العملية تتمثل في التعريف على سلسلة قيم المنافسين مع محاولة معرفة كيفية استغلالهم للأنشطة، وذلك باستعمال نفس الطريقة عند تحليل المؤسسة لسلسلة القيمة لأنشطتها وهذا النوع من التقييم صعب التطبيق، لكن المؤسسة لا يمكنها أن تحصل على معلومات مباشرة، فهي تحصل عليها فقط عن طريق الموردين أو الزبائن، بحيث تتعرف على عدد المنافسين وبذلك تكلفهم وعلى هذا الأساس تقوم بتقييم تكلفة بعض أنشطة منافسيها ويمكن لأي مؤسسة أن تقوي تنبؤاتها لمنافسيها عن طريق التركيز على المعلومات الخاصة بالعديد من المنافسين في وقت واحد والقيام بمقارنتها واستخدامها في عملية تحليل التنافس

بعد عمليتي تحليل سلسلة القيمة لكل من المؤسسة والمنافسين على المسيرين أن يركزوا اهتماما في مراقبة التكاليف، فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل الإستراتيجية، إضافة إلى عدم إهمال باقي الخصائص بحيث تعتبر وضعية التكاليف الدافع ضد هجمات منافسيها وأيضا التكاليف المنخفضة تزيد من المرونة عندما يتطلب الأمر مواجهة تكاليف مرتفعة لعوامل الإنتاج.

وكذلك التكاليف المنخفضة تضمن عموما للمؤسسة وضعية أفضل بالنسبة إلى المنتجات البديلة، وكذا تضعها في مأمن من القوى الخمس للمنافسة.

إن الحصول على وضعية تدنية التكاليف يتطلب أحيانا حصة بنسبة قوية من السوق أو مميزات أخرى، كإبقاء تشكيلة منتجات مرتبطة بهدف تقسيم التكاليف بسهولة، والشروع في إتباع إستراتيجية تدنية التكاليف يمكن أن يستوجب استثمارات ضخمة موجهة إلى التجهيزات الأكثر تطورا وسياسة أسعار هجومية. وهذه الإستراتيجية تعتبرها العديد من المؤسسات حجر الزاوية لها والسبب في تفوقها ونجاحها.

وعلى هذا الأساس هناك شروط يجب توافرها حتى تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية وتتمثل كالآتي: (1)

أولاً: استثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تخفيض التكاليف.

ثانياً: حسن استعمال الموارد المالية.

ثالثاً: البساطة التقنية ويكون ذلك إما بإبداع منتج أو في سيرورة الإنتاج.

رابعاً: تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف والنتائج المتحصل عليها.

خامساً: إن طريقة الإنتاج والتركيب والتموين والإمداد والسيطرة على قنوات التوزيع... الخ تساهم في بناء ميزة تنافسية، إذا استطاعت المؤسسة التحكم في تكاليفها.

سادساً: من أجل تنشيط المؤسسة عن طريق استراتيجياتها لا بد منها أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن لكي يبقى عرضها مقبولاً في السوق.

الفرع الثالث: فوائد ومساوئ إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن إستراتيجية الريادة بالتكاليف يمكن أن تخلف للمؤسسة التي تطبقها بعض المزايا والعيوب ولهذا سنقدم كل منهما كالتالي:

أولاً: فوائد إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة

(1) M. Porter, "l'avantage concurrentiel", Op.cit, P128



تقوم جاذبية إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، ولقد وجدت دراسات متعددة أن الشركات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة. إن تغادي المخاطر بواسطة العملاء يعني أن المشتريين الذين على آفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة في نفس المنتج، ما لم يكن تلك العلامة لديها شيء ما مختلف أو متفرد تقدمه.

يعني الوجود القوي في السوق أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف المنخفضة تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة، يعني هذا أن هذه المؤسسات يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة في المقابل تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت لضمان أن كل المؤسسات في الصناعة تحقق مستوى من الربحية معقول على حد ما، ورغم هذا ومع تزايد المنافسة العالمية أصبح هذا النوع من الانضباط صعب التحقيق غالبا، وتستطيع المؤسسات التي تتبع إستراتيجية تخفيض التكاليف أن تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة، وذلك بخلق حواجز ضخمة أمام المؤسسات التي تفكر في دخول الصناعة، فهذه الإستراتيجية عندما يفهمها الداخلون المحتملون تشكل حاجزا فعالا جدا لدى المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التكاليف المنخفضة أي ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها موردها، فهي عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة تستطيع أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها<sup>(1)</sup>. ولقد كانت المزايا أو الفوائد التي تتمتع بها إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة تتمثل في قدرة المؤسسات على مواجهة القوى التنافسية الخمس التي وضعها بورتر.

### ثانيا: مساوئ إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة

إن العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب هذه الإستراتيجية وذلك أنه غالبا ما تستثمر المؤسسات مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرنة، وكذا تكنولوجيات إنتاج أو توزيع يصعب تمويلها منتجات أو استخدامات أخرى وبهذا تجد المؤسسات نفسها مقيدة بهذه الاستثمارات التي يمكن مع الوقت أن تصبح متقادمة. والأكثر أهمية المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وهذا ما سيخلق هناك تراجع لحساسية العميل للأسعار المنخفضة.<sup>(2)</sup>

(1) روبرت بتس، ديفيد لي: الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 315. 316.

(2) نفس المرجع، ص 317.

### المبحث الثاني: إستراتيجية التميز

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من توفير قيمة منفردة وعالية للزبون متمثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات ذات خصوصية مميزة أو خدمات ما بعد البيع. أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الأفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة ويعتبرونها ذات أهمية، من خلال هذا التميز تجد المؤسسة لنفسها وضعية تكون فيها المشعب الوحيد لهذه الحاجات في سوق المنافسة. وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مجالات إستراتيجية التميز وعوامل بقاءها واستمراريتها، وكذا التحليل الإستراتيجي للتميز وأخيرا سنقدم بعض فوائد ومساوئ هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: مجالات إستراتيجية التميز واستمراريتها

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون وهناك مجالات عديدة يتحد من خلالها تحقيق هذه الإستراتيجية وكذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الأمور التي ترتبطان ببقاء واستمرارية إستراتيجية التميز.

#### الفرع الأول: مجالات إستراتيجية التميز

لقد حدد كوتلر خمسة أبعاد للتميز في السوق من منظر بسويقي كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم -01-: أبعاد استراتيجية التميز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل	- سهولة الطلبات	- الكفاءة	- التغطية	- الرموز
- الوظيفة الاعتمادية	- التسليم	- اللباقة	- الخبرة	- الاعلام
- الكفاءة	- التركيب	- المصداقية	- الكفاءة	- الأجواء
- المطابقة	- تكوين العملاء	- الجدوى		- الحوادث
- الديمومة	- النصح	- الاتصال		
- قابلية التصليح	- التصليح			
- النمط	- خدمات أخرى			
- الطراز				

المصدر: أحمد بن مويزة: مرجع سابق، ص 121.

فباتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز على المؤسسة أن تعطي اهتماما خاصا لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واختيار العنصر الذي يكون على أساسه نظرة الزبون إليه، وبناء استراتيجية تسويقية معتمدة على ذلك العنصر باعتباره المحور الإستراتيجي لها، فقد يكون العنصر الجودة وهنا يهتم بالمنتج، وقد يكون الاهتمام بالتوزيع إذا كان عنصر التميز هو نقاط البيع وأجال التسليم والتوصيل مثلا، وقد يكون عنصر الترويج إذا كان التميز في متابعة الأحداث ومسايرتها.

وعموما إن أهم مجالات التميز التي تحقق هذه الإستراتيجية ولفترة زمنية أطول هي: (1)

أولاً: التميز على أساس التفوق التقني.

ثانياً: التميز على أساس الجودة.

ثالثاً: التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.

رابعاً: التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

و هناك مجالات أخرى أيضا يمكن للمؤسسة التحلي بأداء فائق فيها إذا ما تبنت إستراتيجية التميز وهي

كالتالي (2):

أولاً: أن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.

ثانياً: أن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.

ثالثاً: التموضع وهو يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.

رابعاً: الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.

خامساً: درجة الاندماج قد تميز مؤسسة ما، حيث اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة يساعد في التناقص فيما بينها مع أنشطة أخرى.

الفرع الثاني: استمرارية إستراتيجية التميز

إن بقاء إستراتيجية التميز واستمراريتها مرتبط بأمرين هامين هما (3):

أولاً: ضرورة إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة.

ثانياً: صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

في الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجات أو نظرة الزبائن وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجديد أو نزع

كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة ويتجاوزون أسس التميز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

(1) أحمد بن مويظة: مرجع سابق، ص ص 121-122.

(2) أحمد سيد مصطفى: التنافسية في القرن 21، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص ص 27-29.

(3) M. Porter, l'avantage concurrentiel. Op.cit, PP: 196-197.

إن قابلية استمرارية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد والأسس التي تركز عليها، ولكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل للمنافسين الذين يريدون تقليدها لأن عوامل الوحدانية وتكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريتهما. و حتى تكون إستراتيجية التميز أكثر استمرارية وجب توفر الحالات التالية:

أولاً: عوامل الوحدانية للمؤسسة تحتوي على عراقيل للآخرين.

ثانياً: حصول المؤسسة على تفوق للتكاليف عند تميزها، إذ أن المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة للتكاليف في النشاطات المسؤولة عن التميز تتمتع بتميز أكثر استمرارية.

ثالثاً: كلما تعددت مصادر التميز كلما تعددت عوامل وحدانية المؤسسة (انفرادها) وصعب على المنافسين تقليده.

رابعاً: خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها، حيث تتولد عن مصادر التميز تكاليف انتقال إضافية وهنا التميز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة للمؤسسة ترفع دوماً من تكاليف التحويل.

### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التميز

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التميز في البيئة التنافسية كاختيار ذو أهمية كبيرة كون أن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسة بالتفكير في التكاليف، وتنفيذها بنجاح سيؤدي بدوره إلى تحقيق أرباح عالية مقارنة بالمنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي، وبهذا يمكن القول أن إستراتيجية التميز مبنية على تجزئة السوق، فهي تركز على إدراكات المشترين أي أن التميز يبني على أساس نتائج التحليل المعمق للطلب وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى التميز وسلسلة القيمة، إضافة إلى كيفية خلق القيمة لدى الزبون عن طريق إتباع إستراتيجية التميز، وأخيراً سنوضح كيفية زيادة القيمة المدركة للزبون.

### الفرع الأول: التميز وسلسلة القيمة

إن التميز يبني من الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة أو المجالات التي تنشط فيها والتي يتأثر بها الزبون، حيث أن معظم الأنشطة سواء الداعمة أو الأولية الخالقة للقيمة هي مصدر أساسي لخلق خصائص فريدة، وهذه الخصائص مرتبطة بالتطور التكنولوجي التي يؤدي إلى تركيب منتج مميز حتى وإن كان المنتج هو منتج أساسي فيمكن لأنشطة أخرى غير مباشرة أن تحدث فيه تميز ذو أهمية كبيرة، مثل أنشطة الصيانة أو البرمجة تستطيع المساهمة في التميز كالأنشطة المباشرة مثل أنشطة التركيب أو معالجة الطلبات.

إن بناء سلاسل القيم يكون هدفة التحليل الإستراتيجي للتكاليف بالتالي تحليل التميز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، أما الأنشطة الأخرى التي تساهم كثيراً في خلق التميز تستطيع المؤسسة تجميعها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-08:- سلسلة القيمة الخالقة للتميز

البنية الأساسية للمؤسسة	دعائم مسؤولي البيع				
	إنشاءات تساعد تقوية صورة المؤسسة				
إدارة الموارد البشرية	نظام معلومات للتسيير الجيد				
	التركيز على تكوين الأفراد	سياسة الأفراد مستقرة وبرامج ذو جودة عالية للعمل والتي تهدف إلى		تحفيز وتوظيف أحسن للبايعين	تكوين طويل المدى للأفراد المكلفين بخدمة ما بعد البيع
تنمية التكنولوجيا	تكنولوجيا عالية لنقل و تفرغ المواد		برمجة مميزة لهذا النوع الفريد من آلات الإنتاج	مساعدة تقنية بحوث عالية مميزة إعلام	تقنيات متقدمة في الخدمة
	تسليم جيد للبضائع داخل المؤسسة	توفير مواد أولية من أحسن جودة	مواقع جيدة للمخازن للاحتفاظ بالمنتجات المميزة من الإهلاك	الاهتمام بترويج صورة المنتج في الإعلام	قطاع غيار من أحسن جودة
الشراء	نقل واحتفاظ وسائل الإنتاج من أجل تدنية الخسائر تموين في الوقت المراد للإنتاج	منتج مطابق للخصائص التقنية مظهر خارجي جذاب للمنتج، التقليل في خسائر التركيب	تسليم سريع للمنتجات وفي الوقت المناسب الجية في معالجة الطلبات	إعطاء أهمية كبيرة للترويج تدعيم قوة ما بعد البيع التركيز على العلاقات بين قنوات التوزيع والزبائن بتحسين أدوات البيع	تدعيم إنشاء قسم ما بعد البيع من تخزين قطع الغيار وتكوين الزبائن لاستعمالهم للمنتج
					هامش الربح

الإمدادات الداخلية عمليات التشغيل المخرجات من المنتجات التسويق والبيع الخدمة

المصدر: M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Op.Cit, P116

## الفرع الثاني: تحديد القيمة المميزة للزبون

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة الزبون فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، يمكن زيادة قيمة الزبائن أو جعلها أكثر تميزا من خلال مناهج مختلفة تتضمن مايلي:

1- تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج.

2- زيادة رضا الزبون عن المنتج.

3- تعديل إدراك الزبون عن المنتج.

و فيما يلي سنوضح كل فكرة على حدى:

## أولاً: تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج

إن الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري لتحقيق التميز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، المؤسسات التي تخدم مشتريين صناعيين آخرين، تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها مكوناتها أو أجزائها على سبيل المثال، قد أنشأت Canon, Ricoh and sharp في اليابان آلات تصوير يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، كما أنها سلع معمرة، والتي لا تتطلب وقف توقف طويل أو مكلف للإصلاح، باستخدام مكونات أفضل من حيث التصميم، ومن حيث الجودة، ولقد أحدثت شركات آلات التصوير اليابانية هجوماً كاسحاً داخل سوق Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية، مكنت هذه الآلات العملاء من توفير مبالغ طائلة في الإصلاح وتكاليف التوقف<sup>(1)</sup>. لقد كانت canon قادرة بصفة خاصة على تحويل ضعف xerox إلى ميزة لها بتقديم تكنولوجيا التصوير الألوان ذات الميزة الفاصلة، وطابعات من السهل خدمتها وقابلة لتوسيع قدرتها بحسب رغبة المستخدمين. في سوق السلع الاستهلاكية، يتم تصنيع الأجهزة الكبيرة مثل المكيفات، الثلاجات، الغسالات والمجففات لتكوين أكثر كفاءة من حيث استهلاك الطاقة كل عام، هذا يعني تخفيض تكلفة الطاقة للمستهلكين يعتبر تخفيض التكاليف للمشتريين ميزة تنافسية للشركات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام.

## ثانياً: زيادة رضا الزبون عن المنتج

الطريقة الأخرى لتحقيق التميز، تأتي من زيادة رضا الزبون باستمرار، والتي تعني دائماً زيادة الأداء وخصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين، على سبيل المثال، يتسابق منتج مضارب التنس مثل شركات: Head, prince and wilson كل منها مع الأخرى لتوفير مضارب أفضل أكثر قوة، أخف وزناً، استناداً إلى مكونات من مواد جديدة، يستطيع اللاعبون الذين يستخدمون هذه المضارب القيام بضربات أكثر تأثيراً من تلك المضارب القديمة المصنعة من الصلب أو الخشب الثقيل، فهذه المنتجات تتضمن مواد متقدمة لا تخفض تكاليف المشتري في استخدام المنتج، ولكن بدلاً من ذلك ترفع مستوى الأداء الذي يدعم رضا العميل<sup>(2)</sup>.

(1) روبرت أ. بتس وديفيد لي: مرجع سابق، ص 330.

(2) نفس المرجع، ص 332.

**ثالثاً: تعديل ادراك الزبون عن المنتج**

قد تجد المؤسسات الفرص للتميز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المؤسسة أن تحاول "إدارة" كيف يدرك العملاء منتجاتها.

ترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات التي لدى العملاء، على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية، يواجهون غالباً درجة واسعة من تباين وقبول السعر وذلك قبل ظهور الأنترنت.

إن استراتيجيات التميز القائمة على الزيادة في ادراك القيمة فقط سوف لا تزود المؤسسة بميزوتنافسية معمرة، لأن المنافسين يستطيعون بسهولة المسايرة وحتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات، بالطبع المؤسسات القادرة على انتاج سلع أو خدمات متميزة حقيقة والتي تسمح بتخفيض تكاليف المشتري وتحسين أداء المنتج يكون لديها مجال أسهل وأكبر لزيادة القيمة المدركة.

تقوم استراتيجية تويوتا لتمييز السيارة LEXUS على كل الاوجه الثلاثة لزيادة قيمة الزبون، وذلك بسبب جودتها في التصنيع المتفوقة، واستخدام أحسن التكنولوجيات، تتمتع LEXUS بقيمة عالية في إعادة البيع، حاجات خدمة أقل، واقتصاديات استهلاك وقود أعلى نسبياً، تخفض هذه الخصائص كلا من التكاليف المباشرة للملكية وللتكاليف المتفاقمة للعملاء نتيجة الخدمات المتكررة.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: فوائد ومساوئ إستراتيجية التميز**

عندما تنفذ إستراتيجيات التميز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى الزبون وتزيد من ولائه، وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثاً عن منتجات بديلة، مقارنة بالمؤسسات التي تمارس استراتيجيات الريادة بالتكاليف المنخفضة، فإن الشركات التي تمارس استراتيجيات التميز على استعداد لقبول حصة أقل في السوق مقابل ولاء أعلى للعميل ومع ذلك فإن لإستراتيجيات التميز فوائد ومساوئ تتمثل أهمها فيما يلي:

**الفرع الأول: فوائد إستراتيجية التميز**

أولاً: خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.

ثانياً: إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.

ثالثاً: توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.

رابعاً: توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع، ص ص 334-335.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم: مرجع سابق، ص 690.

**خامسا:** تسمح هذه الإستراتيجية بعزل المؤسسة جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة وذلك عند إنتاجها لمنتجات عالية التميز ومطلوبة بكثرة فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حرب الأسعار مع منافسيها.

**سادسا:** إمكانية ترك المؤسسة لبصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة وذلك من خلال التنبؤ الناجح لمستوى مرتفع من التميز مع النظر للأداء وحاجات الزبائن.

**سابعا:** الحصول على مردودية معتبرة وذلك ناتج عن دفع الزبون لسعر باهض مقابل الحصول على القيمة المميزة في المنتج وبالتالي تحقق المؤسسة هامش ربح كبير<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: مساوئ إستراتيجية التميز

مثلا لإستراتيجية التميز فوائد فلها مساوئ أيضا ونذكر بعض منها كالتالي:

**أولاً:** تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة لعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التميز.

**ثانياً:** بعض المؤسسات لا تفكر في التميز إلا فيما يتعلق بالمنتج المادي وتهمل إمكانيات التميز التي توجد في بعض نقاط سلسلة القيمة.

**ثالثاً:** إن معايير الشراء وتقلها النسبي يتغير حسب الزبائن وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة وتصبح معرضة لإستراتيجية التركيز

**رابعاً:** فائض السعر المتعلق بالتميز مرتبط بقيمة وإستراتيجية التميز، فالمنافس المتميز يستغني عنه من طرف زبائنه إذا كان فائض السعر المحقق من طرفه عال جداً، وزيادة على ذلك فإن المؤسسة إذا لم تترك لزبونها جزءاً من القيمة المنشأة في شكل سعر معقول سيحاول التكامل من الأعلى.

**خامساً:** إذا لم تحصل المؤسسة على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر نشاطاتها على القيمة المنشأة للزبون أو المدركة من طرفه فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها، على سبيل المثال: نوعية أو مستوى الخدمة المقدمة تتجاوز حاجات الزبائن فإنها ستكون معرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل<sup>(2)</sup>.

(1) روبرت أبتس وديفيدلي: مرجع سابق، ص 337. 338.

(2) M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Op.Cit, PP 198. 200.



### المبحث الثالث: إستراتيجية التركيز

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة أو نشاط عملها، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية وذلك بدل من التعامل مع السوق ككل، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المفهوم الواسع لهذه الإستراتيجية مع تقديم التحليل الإستراتيجي لها، وأخيرا سنتناول فوائد ومساوئ هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: السمات المميزة لهذه الإستراتيجية واستمراريتها

وهي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة. وفيما يلي سنقدم بعض الخصائص التي تتميز بها استراتيجية التركيز وكذا شروط بقائها واستمراريتها

#### الفرع الأول: السمات المميزة لإستراتيجية التركيز

لتمتكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها<sup>(1)</sup>:

أولاً: عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

ثانياً: عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.

ثالثاً: تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

رابعاً: عندما تنشبت حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

خامساً: العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

سادساً: المعرفة التامة بكل التغيرات التكنولوجية ونوع المشتري للمنتج.

إن الافتراض الأساسي لإستراتيجية التركيز أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد يساعد في توسع المؤسسة وامتدادها إلى عملاء جدد و منحها رقعة أوسع لما تقدمه، ومع ذلك تكرر عودة المشترين مهم بصفة خاصة للمؤسسة التي تبني إستراتيجية التركيز لأنهم يكونون محاطين علماً بتقديمات المؤسسة وأقل احتمالاً بحساسية السعر.

#### الفرع الثاني: استمرارية إستراتيجية التركيز

إن أهم مشكل قد يواجه المؤسسة عند إتباعها لإستراتيجية التركيز هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء عليها والتي يمكن أن تحدد وفق ثلاث عوامل<sup>(2)</sup>:

(1) شارلز وجاريت جونز: مرجع سابق، ص 326.

(2) M. Porter, "l'avantage concurrentiel", Op. cit, PP 320- 324.

أولاً: قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان أوسع: المنافسين في ميادين واسعة يمكن لهم إما التنافس سابقاً داخل قطاع المؤسسة التي اختارت إستراتيجية التركيز وإما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم، وترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها ب:

أ- السعة والتسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها إذا أرادوا في أن واحد خدمة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة المتمركزة وقطاعات أخرى.

ب- الميزة التنافسية المحصل عليها من طرف تقسيم النشاطات المكونة للقيمة مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المؤسسة المتمركزة وقطاعات أخرى.

كلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة التي تركز نشاطها مختلفة عن سلسلة القيمة المطلوبة لخدمة قطاعات أخرى، كلما كانت قابلة للاستمرارية والبقاء.

ثانياً: قابلية البقاء أمام المقلدين: إن إستراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات في القطاع تكون غير راضية عن إستراتيجيتها الداخلية. إن عراقيل الحركة التي تواجه التقليد، هي اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع وعراقيل أخرى تخص إستراتيجية التركيز إذ يتعلق الأمر هنا ببنية القطاع المعني.

ثالثاً: قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر: العامل الذي يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يخفي نتيجة التغيير في المحيط أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز

إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب في أن تواجه المنافسين في الصناعة بأكملها، أن تركز على سوق محددة وهذا راجع لسببين هما<sup>(1)</sup>:

أولاً: حجمها أو مواردها غير الكافية.

ثانياً: لا تسعى من أجل النمو بشكل سريع وذلك خوفاً من أن تتجاوز الحجم الحرج.

و في هذه الظروف لم يبقى للمؤسسة إلا أن تركز وتكثف جهودها في منطقة محدودة، وهذا حسب مواردها واستعداداتها.

وهناك خطوتين هامتين في كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز.

**الخطوة الأولى:** اختيار أو تحديد قطاع سوقي من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه، حيث يتم على مرحلتين مهمتين وهما: الفهم الجيد للمؤسسة لمختلف قطاعات سوقها واختيار معايير التقسيم السوقي (جغرافية، صناعية، سيكوجرافية).

(1) M. Porter, "choix stratégique et concurrence", Op. cit, P 42.

**الخطوة الثانية:** تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية وذلك بتحديد إستراتيجية تسويقية لمواجهة المنافسة وكما ذكرنا سابقا فيما يخص تدنية التكاليف والتميز هاتان الوضعيتان تجعلان المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة، و يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف اقل عرضة للمنتجات البديلة أو هدف يكون فيه المنافس أكثر ضعفا.

هذه الإستراتيجية متبناة من طرف المؤسسات الكبرى للسوق وكذا المؤسسات المهنية على الترقية العقارية والتسلية بشكل كبير.

وفيما يلي سنقدم كل من إستراتيجية التركيز المبنية على أساس الريادة في التكلفة وإستراتيجية التركيز المبنية على أساس التميز.

### الفرع الأول: إستراتيجية التركيز والريادة بالتكلفة

إن المؤسسة التي تتجه إلى إتباع إستراتيجية التركيز على الريادة بالتكلفة فهي بذلك تدخل في منافسة في مواجهة المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة، وتحاول هذه المؤسسة التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق الواسعة ذات الحجم الإنتاجي الكبير للمؤسسات الرائدة في مجال التكلفة<sup>(1)</sup>.

تعتمد هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين في السوق، أو على مجموعة معينة من الزبائن والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف، تعتمد على التكلفة المنخفضة<sup>(2)</sup>.

وحتى تتجح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لابد من توفر مجموعة من العوامل أهمها.

أولاً: اختيار هدف يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.

ثانياً: إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.

ثالثاً: الاستثمار في الرغبات الصغيرة والغير مشبعة.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز على التميز

إن المؤسسة التي تتجه إلى استخدام التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التميز المتاحة للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز، واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج التميز من شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، بالإضافة إلى ذلك يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز، إلا

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 320.

(2) ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص

أن هذه المؤسسات لا تحاول تقديم الخدمات على كل شرائح السوق، إذ أن ذلك يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز، وعضوا عن ذلك تقوم المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز بالتركيز على بناء وتدعيم حصتها في السوق في إطار شريحة واحدة منه، ولو نجحت فربما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، وتبتعد على الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التميز.

و من أجل النجاح في تطبيق إستراتيجية التركيز على التميز يجب إتباع الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

أولاً: توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.

ثانياً: اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.

ثالثاً: من الأحسن اختيار شريحة الأشخاص من ذوي الرغبات الكثيرة لشدة حساسيتها للتمييز.

رابعاً: السيطرة على تكنولوجيا خاصة.

وعادة ما تطبق إستراتيجية التركيز على التميز في حالة الأهداف الإستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

#### الفرع الثالث: تحديد القطاع السوقي المستهدف

على المؤسسة أن تحدد أي قطاع لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو لم يتم خدمته بطريقة كافية وأن لديها من الإمكانيات أي نقاط القوة ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة، فتركز بعض المؤسسات على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة، أو الذين يحددون أسلوباً معيناً لصيانتها، فتركز بعض شركات الطيران الأمريكية على خدمة المسافرين في خطوط معينة لا تفصلها شركات الطيران الكبرى، وتتاسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعاً معيناً يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة، أو تتجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها، فعند تبني هذا النوع من الإستراتيجية (أي إستراتيجية التركيز) تركز المؤسسة جهودها حصرياً نحو القطاع المستهدف، إذ بفضل معرفتها الجديدة لاحتياجات القطاع، يمكن لها أن تأمل في الحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى مستوى عالي للمردودية، وقد أثبتت معظم البحوث من جهة أن عدة مؤسسات ذات حصة عالية من السوق تتمتع بمعدل هامش عالي، ومعدل مردودية الاستثمارات يفوق المعدل، كما أثبتت من جهة أخرى بأن المؤسسات التي حققت نمواً معتبراً لحصتها من السوق نجحت لأنها ركزت جهودها على قطاعات سوقية منقاة.

#### الفرع الرابع: تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في السوق المستهدفة

(1) توماس وهيلين ودافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص.

إن هذا النوع من الإستراتيجية يتيح الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في إنجازه، وإستراتيجية التركيز بعدان هما<sup>(1)</sup>.

#### أولاً: النجاح في تحقيق الريادة بالتكلفة

و يتم ذلك على أساس أن التركيز يكون على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن. ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين، وقد تركزت المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين كقيام مؤسسة Hamer nill parper's بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق بنوعية عالية وبتكلفة أقل من منافسيها الكبار مما جعلها تتميز في السوق.

#### ثانياً: التميز في القطاع المستهدف

حيث أن التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة من الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة، فمؤسسة Johnson نجحت في إتباع إستراتيجية تركيز مختلفة، من خلال إنتاج منتج خاص للصناعة بالشعر ومواد التجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين<sup>(2)</sup>.

#### المطلب الثالث: فوائد ومساوئ إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز كغيرها من الإستراتيجيتين السابقتين لها فوائد ومساوئ، وفيما يلي سنقدم بعض منها:

##### الفرع الأول: فوائد إستراتيجية التركيز

أولاً: إن الميزة الكبرى لإستراتيجية التركيز هي أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصة أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع<sup>(3)</sup>.

ثانياً: تركز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاومة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد الزبائن بمنتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تقديمها<sup>(4)</sup>.

ثالثاً: تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز، وكمثال أعطت خبرة Solectron المتنامية مع التصنيع القائم على الالكترونيات نتيجة التعاقد مع الشركات الكبيرة لتزويدها بالمكونات اللازمة لمنتجاتها، خبرات ذات قيمة عالية نقلتها إلى أقسام الكترونية أخرى وليس فقط PC مثل تليفونات الخلية وأجهزة الاتصال عن بعد<sup>(5)</sup>.

(1) فلاح حسين عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 183.

(2) نفس المرجع، ص 185

(3) روبرت، أ. بتس وديفيدلي، مرجع سابق، ص 349

(4) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

(5) روبرت. أ. بتس وديفيدلي، مرجع سابق، ص 350.

رابعاً: يمكن القول أيضاً أن إستراتيجية التركيز تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الثاني: مساوئ إستراتيجية التركيز

أولاً: من أهم المخاطر التي تواجه إستراتيجيات التركيز هي القدرة على تقليدها وذلك عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين<sup>(2)</sup>.

ثانياً: دخول منافسين كبار هذا القطاع المستهدف وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.

ثالثاً: ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

رابعاً: إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز، وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات زبائن تلك المؤسسة.

إن لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية السابقة خصائص إذا ما تم حسن فهمها ومعرفتها يمكننا من المواجهة والدفاع ضد القوى التنافسية الخمس، وعلى ذلك يمكن تقديم الجدول الآتي: والذين يقارن بين خصائص هذه الإستراتيجيات ضمن سياق القوى الخمس لبورتر.

الجدول رقم -02-: الإستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة

الإستراتيجيات التنافسية قوى الصناعة	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية الريادة بالتكلفة
1- حواجز الدخول للجدد	يعمل على تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسة والتي من شأنها أن تكون كقوة أو حافز كبير للداخلين الجدد	ولاء المستهلكين والذين قد يشط من عزيمة الداخلين الجدد	القدرة على خفض السعر للرفع من حواجز الدخول للمنافسين المحتملين
2- القوة التفاوضية للعملاء	أكثر العملاء لهم قوة تفاوض بسبب صيغة البدائل	عدد كبير من العملاء ذو قدرة أقل بسبب بضعة بدائل المتوافرة لديهم	قدرة التفاوض لخفض السعر إلى العملاء المهمين والأقوياء
3- القوة التفاوضية للموردين	الموردون لهم قوة بسبب الأحجام المنخفضة، المشتريات من طرف المؤسسة ذات التركيز والتميز لها	الأفضل قادر على زيادة سعر المنتج للعملاء	المراهنة على إنقاص القوة التفاوضية للموردين المهمين والأقوياء

(1) نفس المرجع، ص 350.

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

		درة على خفض الأسعار	
4- تهديد المنتجات البديلة.	المنتجات المتخصصة وذات الكفاءة المحورية تحمي المؤسسة من المنتجات البديلة	إدراك العملاء لتمايز المنتج وخواصه تعمل على خفض تهديد البدائل	إمكانية خفض السعر للدفاع ضد المنتجات البديلة
5- المتنافسون المتداعمون داخل القطاع	المنافسون لا يستطيع تلبية حاجات العملاء المركزة من طرف المؤسسة	درجة الولاء للعملاء تمنع من تحولهم إلى المتنافسين	الأفضل قادر على التنافس في السعر

المصدر: بن مويزة أحمد، مرجع سابق، ص 125.

خلاصة الفصل:

بناء على ما ذكر آنفاً، وفي ظل الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال أصبحت المؤسسات تركز على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطتها، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل لهذا استوجب عليها إتباع إستراتيجية تتلاءم وقراراته.

و لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح الإستراتيجية الثلاث التي قدمها بورتر، حيث تطرقنا أولاً إلى إستراتيجية الريادة في التكلفة وهي إستراتيجية من الصعب تنافس على أساسها المؤسسات المحلية لأنها تحتاج إلى هيكل بحثي قوي ومتكامل ومكلف، ثم تناولنا ثانياً إستراتيجية التميز وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المنافسة على أساس الجودة وإشباع رغبات العملاء عن طرق منتج وخدمة متميزة، وتكون أكثر نجاحاً إذا ما كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين

ثم أخيراً تطرقنا إلى إستراتيجية التركيز التي تهدف إلى خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع معين، حيث تسمح هذه الإستراتيجية إلى تطبيق سعر منطقة والتركيز على الجودة في منطقة أخرى.

و نخلص إلى أن الإستراتيجيات العامة للتنافس لها هدف واحد، وهو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة، فعندما تتوفر إستراتيجية الريادة بالتكاليف أو إستراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فيمكن أن نطلق عليها لريادة في التكلفة والتميز، وعندما تركز هاته الإستراتيجيات على قطاع صغير في السوق، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز.

و سنحاول في الفصل الموالي أن نبين الإستراتيجيات العامة للتنافس كأحد الخيارات المتبناة لتحسين أداء المؤسسة.



**تمهيد:**

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا، أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في السوق، وعلى هذا الأساس توجب على المؤسسات إتباع استراتيجيات معينة ومن بين هذه الإستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر أو الاستراتيجيات العامة للتنافس.

ترجع تسميتها هكذا -العامة- نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية، أو حتى مشروعات غير هادفة للربح.

بل أكبر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الإستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع تعمل من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

وعلى ضوء هذا سنحاول في هذا الفصل توضيح تلك الإستراتيجيات الثلاث المتمثلة في: إستراتيجية الريادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

مع تقديم مفهوم كل إستراتيجية والتحليل الإستراتيجي وكذا عرض بعض الفوائد والمساوئ التي تنجم عن تبني إحدى هذه الإستراتيجيات.

### المبحث الأول: إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن تخفيض التكاليف من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة، فهذه الإستراتيجية تحقق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين وتضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، وعلى هذا الأساس سننظر في هذا المبحث إلى محددات تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكاليف واستمراريتها، وكذا التحليل الإستراتيجية لتكاليف المؤسسة والمنافسين وفي الأخير نقدم بعض الفوائد والمساوئ التي تشتمل عليها هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: محددات تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكاليف واستمراريتها

لا يمكن لهذه الإستراتيجية أن تحقق بالصيغة المراد الوصول إليها إلا إذا توفرت الشروط اللازمة لها، والتي ستضمن استمراريتها أيضا، وهذا ما سنحاول تناولها في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: محددات تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار وبهذا وضع Porter تسع محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها لتحقيق هذه الإستراتيجية وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: منحى التعلم والخبرة

وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (الإنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة... الخ

#### ثانياً: استغلال الطاقة

وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.

#### ثالثاً: تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها

فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.

#### رابعاً: علة الحجم (وفرات اقتصاديات الحجم)

و تتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.

#### خامساً: العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية

(1) عمر لعلاوي: دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص ص 168-169.

و هذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.

#### سادسا: درجة التكامل

فقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.

#### سابعاً: التوقيت

وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى للسوق قبل المنافسين من خلال استغلال الفرص التسويقية، وهذا ما يكسبها مكانة تنافسية.

#### ثامناً: الخيارات الإستراتيجية

وما لهُ من اثر في الحالات التالية: قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري وغيرها...

#### تاسعاً: مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات

وما له من تحقيق الإستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

#### الفرع الثاني: استمرارية إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط بقدره المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكياً أو من باب الصدفة بل تكون نتيجة عمل جاد وجهد كبير وانتباه، وتكون الميزة المتحصل عليها عن طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، وتتغير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيراً أكثر استمرارية من عوامل أخرى وهي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: اقتصاديات السلم

تعتبر اقتصاديات السلم من اكبر عراقيل الدخول وتكلفة تقليده عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.

#### ثانياً: الوصل

إن وصل وحدات المؤسسة ببعضها يمكن لها أن تجبر المنافسين على التنويع أو التغير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصلة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.

#### ثالثاً: الروابط

(1) M. Porter. op.cit, P P143 147.

تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات فهذه الخبرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

#### رابعاً: امتلاك الحصري للمهارة

إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسات يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.

#### خامساً: المقاييس التقديرية

التي تهدف الى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج منتج أو يعيد نهج إنتاجي جديد، فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.

### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لتكاليف المؤسسة والمنافسين

في الغالب تكون دراسة التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع ويتم إهمال النشاطات الأخرى، ولهذا يتطلب على المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الريادة بالتكاليف تحليل سلسلة القيمة لكل من المؤسسة والمنافسين.

#### الفرع الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة

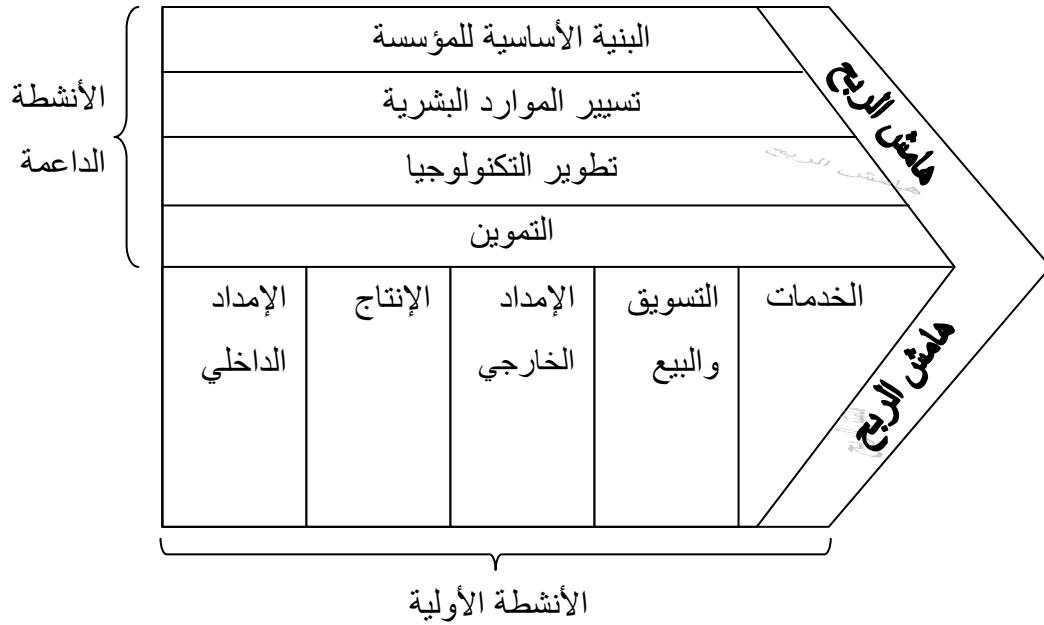
إن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يقوم بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة أنشطة حسب المنهج الإستراتيجي، وحسب ما هو موضع في الشكل التالي هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام هما<sup>(1)</sup>:

أولاً: الأنشطة الأولية.

ثانياً: الأنشطة الداعمة.

الشكل رقم-06- : سلسلة القيمة للمؤسسة

(1) نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 90.



المصدر: M.Porter: "l'avantage concurrentiel, op.cit, P53

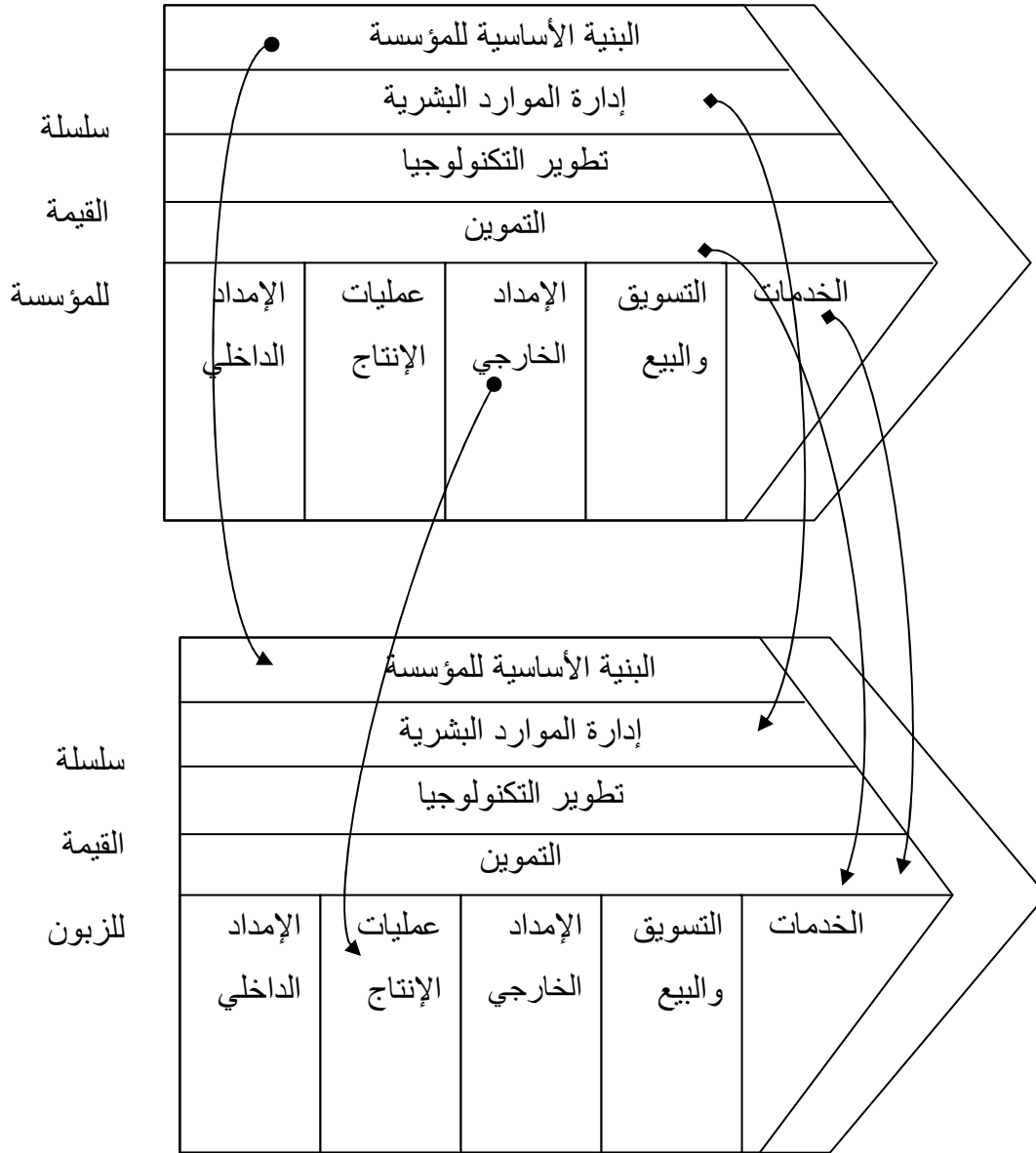
والهدف من معرفة سلسلة القيمة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز منتج أو خدمة ما، ويكون هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة. فحسب الشكل أعلاه نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وهي تتكون من خمسة أنشطة هي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق والخدمة، وتكون مرتبة على هذا النحو. أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وهي تتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التمويين<sup>(1)</sup>.

وهذا النوع من السلاسل يسمى "سلسلة الأنشطة الداخلية" وهناك "سلسلة القيمة الخارجية" وهي مبنية على الأخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة الذين بدورهم يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية وهم أهم الموردين، قنوات التوزيع، قطاعات السوق.

إن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتوضيح الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة وفي نفس الوقت لمجابهة المنافسين، وتسمح كذلك بتقسيم الأنشطة بين المؤسسة والموردين، الموزعين والزبائن من أجل مقارنة التكاليف بالنسبة للفوائد المتحصل عليها، بالتالي تحليلها يعطي إمكانية إعادة النظر في التقسيم الحالي للأنشطة داخل المؤسسة بين كل من المؤسسة نفسها، الموردين والموزعين الذين تتعامل معهم، وكذلك زبائنهم لمقارنة التكاليف والفوائد لكل الأنشطة، والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل أي العلاقة مع الزبون:

(1) نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 91.

الشكل رقم-07:- سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل



المصدر: G. Garibaldi, Op.cit, P278.

### الفرع الثاني: تحليل سلسلة القيمة للمنافسين

تعتبر سلسلة القيمة وسيلة أساسية تسمح بتحديد تكاليف المنافسين فالمرحلة الأولى من هذه العملية تتمثل في التعريف على سلسلة قيم المنافسين مع محاولة معرفة كيفية استغلالهم للأنشطة، وذلك باستعمال نفس الطريقة عند تحليل المؤسسة لسلسلة القيمة لأنشطتها وهذا النوع من التقييم صعب التطبيق، لكن المؤسسة لا يمكنها أن تحصل على معلومات مباشرة، فهي تحصل عليها فقط عن طريق الموردين أو الزبائن، بحيث تتعرف على عدد المنافسين وبذلك تكلفهم وعلى هذا الأساس تقوم بتقييم تكلفة بعض أنشطة منافسيها ويمكن لأي مؤسسة أن تقوي تنبؤاتها لمنافسيها عن طريق التركيز على المعلومات الخاصة بالعديد من المنافسين في وقت واحد والقيام بمقارنتها واستخدامها في عملية تحليل التنافس

بعد عمليتي تحليل سلسلة القيمة لكل من المؤسسة والمنافسين على المسيرين أن يركزوا اهتماما في مراقبة التكاليف، فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل الإستراتيجية، إضافة إلى عدم إهمال باقي الخصائص بحيث تعتبر وضعية التكاليف الدافع ضد هجمات منافسيها وأيضا التكاليف المنخفضة تزيد من المرونة عندما يتطلب الأمر مواجهة تكاليف مرتفعة لعوامل الإنتاج.

وكذلك التكاليف المنخفضة تضمن عموما للمؤسسة وضعية أفضل بالنسبة إلى المنتجات البديلة، وكذا تضعها في مأمن من القوى الخمس للمنافسة.

إن الحصول على وضعية تدنية التكاليف يتطلب أحيانا حصة بنسبة قوية من السوق أو مميزات أخرى، كإبقاء تشكيلة منتجات مرتبطة بهدف تقسيم التكاليف بسهولة، والشروع في إتباع إستراتيجية تدنية التكاليف يمكن أن يستوجب استثمارات ضخمة موجهة إلى التجهيزات الأكثر تطورا وسياسة أسعار هجومية. وهذه الإستراتيجية تعتبرها العديد من المؤسسات حجر الزاوية لها والسبب في تفوقها ونجاحها.

وعلى هذا الأساس هناك شروط يجب توافرها حتى تستطيع المؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية وتتمثل كالآتي: (1)

أولاً: استثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تخفيض التكاليف.

ثانياً: حسن استعمال الموارد المالية.

ثالثاً: البساطة التقنية ويكون ذلك إما بإبداع منتج أو في سيرورة الإنتاج.

رابعاً: تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف والنتائج المتحصل عليها.

خامساً: إن طريقة الإنتاج والتركيب والتموين والإمداد والسيطرة على قنوات التوزيع... الخ تساهم في بناء ميزة تنافسية، إذا استطاعت المؤسسة التحكم في تكاليفها.

سادساً: من أجل تنشيط المؤسسة عن طريق استراتيجياتها لا بد منها أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن لكي يبقى عرضها مقبولاً في السوق.

الفرع الثالث: فوائد ومساوئ إستراتيجية الريادة بالتكاليف

إن إستراتيجية الريادة بالتكاليف يمكن أن تخلف للمؤسسة التي تطبقها بعض المزايا والعيوب ولهذا سنقدم كل منهما كالتالي:

أولاً: فوائد إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة

(1) M. Porter, "l'avantage concurrentiel", Op.cit, P128

تقوم جاذبية إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، ولقد وجدت دراسات متعددة أن الشركات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة. إن تغادي المخاطر بواسطة العملاء يعني أن المشتريين الذين على آفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة في نفس المنتج، ما لم يكن تلك العلامة لديها شيء ما مختلف أو متفرد تقدمه.

يعني الوجود القوي في السوق أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف المنخفضة تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة، يعني هذا أن هذه المؤسسات يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة في المقابل تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت لضمان أن كل المؤسسات في الصناعة تحقق مستوى من الربحية معقول على حد ما، ورغم هذا ومع تزايد المنافسة العالمية أصبح هذا النوع من الانضباط صعب التحقيق غالبا، وتستطيع المؤسسات التي تتبع إستراتيجية تخفيض التكاليف أن تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة، وذلك بخلق حواجز ضخمة أمام المؤسسات التي تفكر في دخول الصناعة، فهذه الإستراتيجية عندما يفهمها الداخلون المحتملون تشكل حاجزا فعالا جدا لدى المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التكاليف المنخفضة أي ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها موردها، فهي عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة تستطيع أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها<sup>(1)</sup>. ولقد كانت المزايا أو الفوائد التي تتمتع بها إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة تتمثل في قدرة المؤسسات على مواجهة القوى التنافسية الخمس التي وضعها بورتر.

### ثانيا: مساوئ إستراتيجية الريادة بالتكاليف المنخفضة

إن العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب هذه الإستراتيجية وذلك أنه غالبا ما تستثمر المؤسسات مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرنة، وكذا تكنولوجيات إنتاج أو توزيع يصعب تمويلها منتجات أو استخدامات أخرى وبهذا تجد المؤسسات نفسها مقيدة بهذه الاستثمارات التي يمكن مع الوقت أن تصبح متقادمة. والأكثر أهمية المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وهذا ما سيخلق هناك تراجع لحساسية العميل للأسعار المنخفضة.<sup>(2)</sup>

(1) روبرت بتس، ديفيد لي: الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 315. 316.

(2) نفس المرجع، ص 317.



### المبحث الثاني: إستراتيجية التميز

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من توفير قيمة منفردة وعالية للزبون متمثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات ذات خصوصية مميزة أو خدمات ما بعد البيع. أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الأفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة ويعتبرونها ذات أهمية، من خلال هذا التميز تجد المؤسسة لنفسها وضعية تكون فيها المشعب الوحيد لهذه الحاجات في سوق المنافسة. وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مجالات إستراتيجية التميز وعوامل بقاءها واستمراريتها، وكذا التحليل الإستراتيجي للتميز وأخيرا سنقدم بعض فوائد ومساوئ هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: مجالات إستراتيجية التميز واستمراريتها

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون وهناك مجالات عديدة يتحد من خلالها تحقيق هذه الإستراتيجية وكذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الأمور التي ترتبطان ببقاء واستمرارية إستراتيجية التميز.

#### الفرع الأول: مجالات إستراتيجية التميز

لقد حدد كوتلر خمسة أبعاد للتميز في السوق من منظر بسويقي كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم -01-: أبعاد استراتيجية التميز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل	- سهولة الطلبات	- الكفاءة	- التغطية	- الرموز
- الوظيفة الاعتمادية	- التسليم	- اللباقة	- الخبرة	- الاعلام
- الكفاءة	- التركيب	- المصداقية	- الكفاءة	- الأجواء
- المطابقة	- تكوين العملاء	- الجدوى		- الحوادث
- الديمومة	- النصح	- الاتصال		
- قابلية التصليح	- التصليح			
- النمط	- خدمات أخرى			
- الطراز				

المصدر: أحمد بن مويظة: مرجع سابق، ص 121.

فباتباع المؤسسة لاستراتيجية التميز على المؤسسة أن تعطي اهتماما خاصا لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واختيار العنصر الذي يكون على أساسه نظرة الزبون إليه، وبناء استراتيجية تسويقية معتمدة على ذلك العنصر باعتباره المحور الإستراتيجي لها، فقد يكون العنصر الجودة وهنا يهتم بالمنتج، وقد يكون الاهتمام بالتوزيع إذا كان عنصر التميز هو نقاط البيع وأجال التسليم والتوصيل مثلا، وقد يكون عنصر الترويج إذا كان التميز في متابعة الأحداث ومسايرتها.

وعموما إن أهم مجالات التميز التي تحقق هذه الإستراتيجية ولفترة زمنية أطول هي: (1)

أولاً: التميز على أساس التفوق التقني.

ثانياً: التميز على أساس الجودة.

ثالثاً: التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.

رابعاً: التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

و هناك مجالات أخرى أيضا يمكن للمؤسسة التحلي بأداء فائق فيها إذا ما تبنت إستراتيجية التميز وهي

كالتالي (2):

أولاً: أن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.

ثانياً: أن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.

ثالثاً: التموضع وهو يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.

رابعاً: الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.

خامساً: درجة الاندماج قد تميز مؤسسة ما، حيث اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة يساعد في التناقص فيما بينها مع أنشطة أخرى.

الفرع الثاني: استمرارية إستراتيجية التميز

إن بقاء إستراتيجية التميز واستمراريتها مرتبط بأمرين هامين هما (3):

أولاً: ضرورة إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة.

ثانياً: صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

في الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجات أو نظرة الزبائن وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجديد أو نزع

كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة ويتجاوزون أسس التميز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

(1) أحمد بن مويظة: مرجع سابق، ص ص 121-122.

(2) أحمد سيد مصطفى: التنافسية في القرن 21، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص ص 27-29.

(3) M. Porter, l'avantage concurrentiel. Op.cit, PP: 196-197.

إن قابلية استمرارية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد والأسس التي تركز عليها، ولكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل للمنافسين الذين يريدون تقليدها لأن عوامل الوحدانية وتكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريتهما. و حتى تكون إستراتيجية التميز أكثر استمرارية وجب توفر الحالات التالية:

أولاً: عوامل الوحدانية للمؤسسة تحتوي على عراقيل للآخرين.

ثانياً: حصول المؤسسة على تفوق للتكاليف عند تميزها، إذ أن المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة للتكاليف في النشاطات المسؤولة عن التميز تتمتع بتميز أكثر استمرارية.

ثالثاً: كلما تعددت مصادر التميز كلما تعددت عوامل وحدانية المؤسسة (انفرادها) وصعب على المنافسين تقليده.

رابعاً: خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها، حيث تتولد عن مصادر التميز تكاليف انتقال إضافية وهنا التميز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة للمؤسسة ترفع دوماً من تكاليف التحويل.

### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التميز

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التميز في البيئة التنافسية كاختيار ذو أهمية كبيرة كون أن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسة بالتفكير في التكاليف، وتنفيذها بنجاح سيؤدي بدوره إلى تحقيق أرباح عالية مقارنة بالمنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي، وبهذا يمكن القول أن إستراتيجية التميز مبنية على تجزئة السوق، فهي تركز على إدراكات المشترين أي أن التميز يبني على أساس نتائج التحليل المعمق للطلب وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى التميز وسلسلة القيمة، إضافة إلى كيفية خلق القيمة لدى الزبون عن طريق إتباع إستراتيجية التميز، وأخيراً سنوضح كيفية زيادة القيمة المدركة للزبون.

#### الفرع الأول: التميز وسلسلة القيمة

إن التميز يبني من الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة أو المجالات التي تنشط فيها والتي يتأثر بها الزبون، حيث أن معظم الأنشطة سواء الداعمة أو الأولية الخالقة للقيمة هي مصدر أساسي لخلق خصائص فريدة، وهذه الخصائص مرتبطة بالتطور التكنولوجي التي يؤدي إلى تركيب منتج مميز حتى وإن كان المنتج هو منتج أساسي فيمكن لأنشطة أخرى غير مباشرة أن تحدث فيه تميز ذو أهمية كبيرة، مثل أنشطة الصيانة أو البرمجة تستطيع المساهمة في التميز كالأنشطة المباشرة مثل أنشطة التركيب أو معالجة الطلبات.

إن بناء سلاسل القيم يكون هدفة التحليل الإستراتيجي للتكاليف بالتالي تحليل التميز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، أما الأنشطة الأخرى التي تساهم كثيراً في خلق التميز تستطيع المؤسسة تجميعها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-08:- سلسلة القيمة الخالقة للتميز



الإمدادات الداخلية      عمليات التشغيل      المخرجات من المنتجات      التسويق والبيع      الخدمة

المصدر: M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Op.Cit, P116

## الفرع الثاني: تحديد القيمة المميزة للزبون

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة الزبون فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، يمكن زيادة قيمة الزبائن أو جعلها أكثر تميزا من خلال مناهج مختلفة تتضمن مايلي:

1- تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج.

2- زيادة رضا الزبون عن المنتج.

3- تعديل إدراك الزبون عن المنتج.

و فيما يلي سنوضح كل فكرة على حدى:

## أولاً: تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج

إن الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري لتحقيق التميز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، المؤسسات التي تخدم مشتريين صناعيين آخرين، تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها مكوناتها أو أجزائها على سبيل المثال، قد أنشأت Canon, Ricoh and sharp في اليابان آلات تصوير يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، كما أنها سلع معمرة، والتي لا تتطلب وقف توقف طويل أو مكلف للإصلاح، باستخدام مكونات أفضل من حيث التصميم، ومن حيث الجودة، ولقد أحدثت شركات آلات التصوير اليابانية هجوماً كاسحاً داخل سوق Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية، مكنت هذه الآلات العملاء من توفير مبالغ طائلة في الإصلاح وتكاليف التوقف<sup>(1)</sup>. لقد كانت canon قادرة بصفة خاصة على تحويل ضعف xerox إلى ميزة لها بتقديم تكنولوجيا التصوير الألوان ذات الميزة الفاصلة، وطابعات من السهل خدمتها وقابلة لتوسيع قدرتها بحسب رغبة المستخدمين. في سوق السلع الاستهلاكية، يتم تصنيع الأجهزة الكبيرة مثل المكيفات، الثلاجات، الغسالات والمجففات لتكوين أكثر كفاءة من حيث استهلاك الطاقة كل عام، هذا يعني تخفيض تكلفة الطاقة للمستهلكين يعتبر تخفيض التكاليف للمشتريين ميزة تنافسية للشركات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام.

## ثانياً: زيادة رضا الزبون عن المنتج

الطريقة الأخرى لتحقيق التميز، تأتي من زيادة رضا الزبون باستمرار، والتي تعني دائماً زيادة الأداء وخصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين، على سبيل المثال، يتسابق منتج مضارب التنس مثل شركات: Head, prince and wilson كل منها مع الأخرى لتوفير مضارب أفضل أكثر قوة، أخف وزناً، استناداً إلى مكونات من مواد جديدة، يستطيع اللاعبون الذين يستخدمون هذه المضارب القيام بضربات أكثر تأثيراً من تلك المضارب القديمة المصنعة من الصلب أو الخشب الثقيل، فهذه المنتجات تتضمن مواد متقدمة لا تخفض تكاليف المشتري في استخدام المنتج، ولكن بدلاً من ذلك ترفع مستوى الأداء الذي يدعم رضا العميل<sup>(2)</sup>.

(1) روبرت أ. بتس وديفيد لي: مرجع سابق، ص 330.

(2) نفس المرجع، ص 332.

**ثالثا: تعديل ادراك الزبون عن المنتج**

قد تجد المؤسسات الفرص للتميز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المؤسسة أن تحاول "إدارة" كيف يدرك العملاء منتجاتها.

ترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم اكتمال المعلومات التي لدى العملاء، على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية، يواجهون غالبا درجة واسعة من تباين وقبول السعر وذلك قبل ظهور الأنترنت.

إن استراتيجيات التميز القائمة على الزيادة في ادراك القيمة فقط سوف لا تزود المؤسسة بميزوتنافسية معمرة، لأن المنافسين يستطيعون بسهولة المسايرة وحتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات، بالطبع المؤسسات القادرة على انتاج سلع أو خدمات متميزة حقيقة والتي تسمح بتخفيض تكاليف المشتري وتحسين أداء المنتج يكون لديها مجال أسهل وأكبر لزيادة القيمة المدركة.

تقوم استراتيجية تويوتا لتمييز السيارة LEXUS على كل الاوجه الثلاثة لزيادة قيمة الزبون، وذلك بسبب جودتها في التصنيع المتفوقة، واستخدام أحسن التكنولوجيات، تتمتع LEXUS بقيمة عالية في إعادة البيع، حاجات خدمة أقل، واقتصاديات استهلاك وقود أعلى نسبيا، تخفض هذه الخصائص كلا من التكاليف المباشرة للملكية وللتكاليف المتفاقمة للعملاء نتيجة الخدمات المتكررة.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث: فوائد ومساوئ إستراتيجية التميز**

عندما تنفذ إستراتيجيات التميز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى الزبون وتزيد من ولائه، وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديلة، مقارنة بالمؤسسات التي تمارس استراتيجيات الريادة بالتكاليف المنخفضة، فإن الشركات التي تمارس استراتيجيات التميز على استعداد لقبول حصة أقل في السوق مقابل ولاء أعلى للعميل ومع ذلك فإن لإستراتيجيات التميز فوائد ومساوئ تتمثل أهمها فيمايلي:

**الفرع الأول: فوائد إستراتيجية التميز**

أولاً: خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.

ثانياً: إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.

ثالثاً: توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.

رابعاً: توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع، ص ص 334-335.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم: مرجع سابق، ص 690.

**خامسا:** تسمح هذه الإستراتيجية بعزل المؤسسة جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة وذلك عند إنتاجها لمنتجات عالية التميز ومطلوبة بكثرة فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حرب الأسعار مع منافسيها.

**سادسا:** إمكانية ترك المؤسسة لبصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة وذلك من خلال التنبؤ الناجح لمستوى مرتفع من التميز مع النظر للأداء وحاجات الزبائن.

**سابعا:** الحصول على مردودية معتبرة وذلك ناتج عن دفع الزبون لسعر باهض مقابل الحصول على القيمة المميزة في المنتج وبالتالي تحقق المؤسسة هامش ربح كبير<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: مساوئ إستراتيجية التميز

مثلا لإستراتيجية التميز فوائد فلها مساوئ أيضا ونذكر بعض منها كالتالي:

**أولاً:** تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة لعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التميز.

**ثانياً:** بعض المؤسسات لا تفكر في التميز إلا فيما يتعلق بالمنتج المادي وتهمل إمكانيات التميز التي توجد في بعض نقاط سلسلة القيمة.

**ثالثاً:** إن معايير الشراء وتقلها النسبي يتغير حسب الزبائن وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة وتصبح معرضة لإستراتيجية التركيز

**رابعاً:** فائض السعر المتعلق بالتميز مرتبط بقيمة وإستراتيجية التميز، فالمنافس المتميز يستغني عنه من طرف زبائنه إذا كان فائض السعر المحقق من طرفه عال جدا، وزيادة على ذلك فإن المؤسسة إذا لم تترك لزبونها جزءا من القيمة المنشأة في شكل سعر معقول سيحاول التكامل من الأعلى.

**خامسا:** إذا لم تحصل المؤسسة على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر نشاطاتها على القيمة المنشأة للزبون أو المدركة من طرفه فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها، على سبيل المثال: نوعية أو مستوى الخدمة المقدمة تتجاوز حاجات الزبائن فإنها ستكون معرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل<sup>(2)</sup>.

(1) روبرت أبتس وديفيدلي: مرجع سابق، ص 337. 338.

(2) M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Op.Cit, PP 198. 200.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التركيز

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة أو نشاط عملها، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية وذلك بدل من التعامل مع السوق ككل، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المفهوم الواسع لهذه الإستراتيجية مع تقديم التحليل الإستراتيجي لها، وأخيرا سنتناول فوائد ومساوئ هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: السمات المميزة لهذه الإستراتيجية واستمراريتها

وهي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة. وفيما يلي سنقدم بعض الخصائص التي تتميز بها استراتيجية التركيز وكذا شروط بقائها واستمراريتها

#### الفرع الأول: السمات المميزة لإستراتيجية التركيز

لتمتكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها<sup>(1)</sup>:

أولاً: عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

ثانياً: عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.

ثالثاً: تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

رابعاً: عندما تنشئت حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

خامساً: العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

سادساً: المعرفة التامة بكل التغيرات التكنولوجية ونوع المشتري للمنتج.

إن الافتراض الأساسي لإستراتيجية التركيز أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد يساعد في توسع المؤسسة وامتدادها إلى عملاء جدد و منحها رقعة أوسع لما تقدمه، ومع ذلك تكرر عودة المشترين مهم بصفة خاصة للمؤسسة التي تبني إستراتيجية التركيز لأنهم يكونون محاطين علماً بتقديمات المؤسسة وأقل احتمالاً بحساسية السعر.

#### الفرع الثاني: استمرارية إستراتيجية التركيز

إن أهم مشكل قد يواجه المؤسسة عند إتباعها لإستراتيجية التركيز هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء عليها والتي يمكن أن تحدد وفق ثلاث عوامل<sup>(2)</sup>:

(1) شارلز وجاريت جونز: مرجع سابق، ص 326.

(2) M. Porter, "l'avantage concurrentiel", Op. cit, PP 320- 324.



أولاً: قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان أوسع: المنافسين في ميادين واسعة يمكن لهم إما التنافس سابقاً داخل قطاع المؤسسة التي اختارت إستراتيجية التركيز وإما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم، وترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها ب:

أ- السعة والتسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها إذا أرادوا في آن واحد خدمة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة المتمركزة وقطاعات أخرى.

ب- الميزة التنافسية المحصل عليها من طرف تقسيم النشاطات المكونة للقيمة مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المؤسسة المتمركزة وقطاعات أخرى.

كلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة التي تركز نشاطها مختلفة عن سلسلة القيمة المطلوبة لخدمة قطاعات أخرى، كلما كانت قابلة للاستمرارية والبقاء.

ثانياً: قابلية البقاء أمام المقلدين: إن إستراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات في القطاع تكون غير راضية عن إستراتيجيتها الداخلية. إن عراقيل الحركة التي تواجه التقليد، هي اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع وعراقيل أخرى تخص إستراتيجية التركيز إذ يتعلق الأمر هنا ببنية القطاع المعني.

ثالثاً: قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر: العامل الذي يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يخفي نتيجة التغيير في المحيط أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز

إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب في أن تواجه المنافسين في الصناعة بأكملها، أن تركز على سوق محددة وهذا راجع لسببين هما<sup>(1)</sup>:

أولاً: حجمها أو مواردها غير الكافية.

ثانياً: لا تسعى من أجل النمو بشكل سريع وذلك خوفاً من أن تتجاوز الحجم الحرج.

و في هذه الظروف لم يبقى للمؤسسة إلا أن تركز وتكثف جهودها في منطقة محدودة، وهذا حسب مواردها واستعداداتها.

وهناك خطوتين هامتين في كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز.

**الخطوة الأولى:** اختيار أو تحديد قطاع سوقي من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه، حيث يتم على مرحلتين مهمتين وهما: الفهم الجيد للمؤسسة لمختلف قطاعات سوقها واختيار معايير التقسيم السوقي (جغرافية، صناعية، سيكوجرافية).

(1) M. Porter, "choix stratégique et concurrence", Op. cit, P 42.

**الخطوة الثانية:** تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية وذلك بتحديد إستراتيجية تسويقية لمواجهة المنافسة وكما ذكرنا سابقا فيما يخص تدنية التكاليف والتميز هاتان الوضعيتان تجعلان المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة، و يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف اقل عرضة للمنتجات البديلة أو هدف يكون فيه المنافس أكثر ضعفا.

هذه الإستراتيجية متبناة من طرف المؤسسات الكبرى للسوق وكذا المؤسسات المهنية على الترقية العقارية والتسلية بشكل كبير.

وفيما يلي سنقدم كل من إستراتيجية التركيز المبنية على أساس الريادة في التكلفة وإستراتيجية التركيز المبنية على أساس التميز.

### الفرع الأول: إستراتيجية التركيز والريادة بالتكلفة

إن المؤسسة التي تتجه إلى إتباع إستراتيجية التركيز على الريادة بالتكلفة فهي بذلك تدخل في منافسة في مواجهة المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة، وتحاول هذه المؤسسة التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق الواسعة ذات الحجم الإنتاجي الكبير للمؤسسات الرائدة في مجال التكلفة<sup>(1)</sup>.

تعتمد هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين في السوق، أو على مجموعة معينة من الزبائن والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف، تعتمد على التكلفة المنخفضة<sup>(2)</sup>.

وحتى تتجح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لابد من توفر مجموعة من العوامل أهمها.

أولاً: اختيار هدف يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.

ثانياً: إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.

ثالثاً: الاستثمار في الرغبات الصغيرة والغير مشبعة.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز على التميز

إن المؤسسة التي تتجه إلى استخدام التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التميز المتاحة للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز، واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج التميز من شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، بالإضافة إلى ذلك يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز، إلا

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 320.

(2) ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص

أن هذه المؤسسات لا تحاول تقديم الخدمات على كل شرائح السوق، إذ أن ذلك يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز، وعضواً عن ذلك تقوم المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز بالتركيز على بناء وتدعيم حصتها في السوق في إطار شريحة واحدة منه، ولو نجحت فربما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، وتبتعد على الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التميز.

و من أجل النجاح في تطبيق إستراتيجية التركيز على التميز يجب إتباع الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

أولاً: توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.

ثانياً: اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.

ثالثاً: من الأحسن اختيار شريحة الأشخاص من ذوي الرغبات الكثيرة لشدة حساسيتها للتمييز.

رابعاً: السيطرة على تكنولوجيا خاصة.

وعادة ما تطبق إستراتيجية التركيز على التميز في حالة الأهداف الإستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

#### الفرع الثالث: تحديد القطاع السوقي المستهدف

على المؤسسة أن تحدد أي قطاع لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو لم يتم خدمته بطريقة كافية وأن لديها من الإمكانيات أي نقاط القوة ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة، فتركز بعض المؤسسات على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة، أو الذين يحددون أسلوباً معيناً لصيانتها، فتركز بعض شركات الطيران الأمريكية على خدمة المسافرين في خطوط معينة لا تفصلها شركات الطيران الكبرى، وتتاسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعاً معيناً يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة، أو تتجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها، فعند تبني هذا النوع من الإستراتيجية (أي إستراتيجية التركيز) تركز المؤسسة جهودها حصرياً نحو القطاع المستهدف، إذ بفضل معرفتها الجديدة لاحتياجات القطاع، يمكن لها أن تأمل في الحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى مستوى عالي للمردودية، وقد أثبتت معظم البحوث من جهة أن عدة مؤسسات ذات حصة عالية من السوق تتمتع بمعدل هامش عالي، ومعدل مردودية الاستثمارات يفوق المعدل، كما أثبتت من جهة أخرى بأن المؤسسات التي حققت نمواً معتبراً لحصتها من السوق نجحت لأنها ركزت جهودها على قطاعات سوقية منقاة.

#### الفرع الرابع: تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في السوق المستهدفة

(1) توماس وهيلين ودايفيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص.

إن هذا النوع من الإستراتيجية يتيح الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في إنجازه، وإستراتيجية التركيز بعدان هما<sup>(1)</sup>.

#### أولاً: النجاح في تحقيق الريادة بالتكلفة

و يتم ذلك على أساس أن التركيز يكون على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن. ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين، وقد تركزت المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين كقيام مؤسسة Hamer nill parper's بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق بنوعية عالية وبتكلفة أقل من منافسيها الكبار مما جعلها تتميز في السوق.

#### ثانياً: التميز في القطاع المستهدف

حيث أن التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة من الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة، فمؤسسة Johnson نجحت في إتباع إستراتيجية تركيز مختلفة، من خلال إنتاج منتج خاص للصناعة بالشعر ومواد التجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين<sup>(2)</sup>.

#### المطلب الثالث: فوائد ومساوئ إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز كغيرها من الإستراتيجيتين السابقتين لها فوائد ومساوئ، وفيما يلي سنقدم بعض منها:

#### الفرع الأول: فوائد إستراتيجية التركيز

أولاً: إن الميزة الكبرى لإستراتيجية التركيز هي أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصة أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع<sup>(3)</sup>.

ثانياً: تركز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاومة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد الزبائن بمنتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تقديمها<sup>(4)</sup>.

ثالثاً: تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز، وكمثال أعطت خبرة Solectron المتنامية مع التصنيع القائم على الالكترونيات نتيجة التعاقد مع الشركات الكبيرة لتزويدها بالمكونات اللازمة لمنتجاتها، خبرات ذات قيمة عالية نقلتها إلى أقسام الكترونية أخرى وليس فقط PC مثل تليفونات الخلية وأجهزة الاتصال عن بعد<sup>(5)</sup>.

(1) فلاح حسين عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 183.

(2) نفس المرجع، ص 185

(3) روبرت، أ. بتس وديفيدلي، مرجع سابق، ص 349

(4) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

(5) روبرت. أ. بتس وديفيدلي، مرجع سابق، ص 350.

رابعاً: يمكن القول أيضاً أن إستراتيجية التركيز تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الثاني: مساوئ إستراتيجية التركيز

أولاً: من أهم المخاطر التي تواجه إستراتيجيات التركيز هي القدرة على تقليدها وذلك عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين<sup>(2)</sup>.

ثانياً: دخول منافسين كبار هذا القطاع المستهدف وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.

ثالثاً: ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

رابعاً: إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز، وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات زبائن تلك المؤسسة.

إن لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية السابقة خصائص إذا ما تم حسن فهمها ومعرفتها يمكننا من المواجهة والدفاع ضد القوى التنافسية الخمس، وعلى ذلك يمكن تقديم الجدول الآتي: والذين يقارن بين خصائص هذه الإستراتيجيات ضمن سياق القوى الخمس لبورتر.

الجدول رقم -02-: الإستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة

الإستراتيجيات التنافسية قوى الصناعة	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية الريادة بالتكلفة
1- حواجز الدخول للجدد	يعمل على تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسة والتي من شأنها أن تكون كقوة أو حافز كبير للداخلين الجدد	ولاء المستهلكين والذين قد يشط من عزيمة الداخلين الجدد	القدرة على خفض السعر للرفع من حواجز الدخول للمنافسين المحتملين
2- القوة التفاوضية للعملاء	أكثر العملاء لهم قوة تفاوض بسبب صيغة البدائل	عدد كبير من العملاء ذو قدرة أقل بسبب بضعة بدائل المتوافرة لديهم	قدرة التفاوض لخفض السعر إلى العملاء المهمين والأقوياء
3- القوة التفاوضية للموردين	الموردون لهم قوة بسبب الأحجام المنخفضة، المشتريات من طرف المؤسسة ذات التركيز والتميز لها	الأفضل قادر على زيادة سعر المنتج للعملاء	المراهنة على إنقاص القوة التفاوضية للموردين المهمين والأقوياء

(1) نفس المرجع، ص 350.

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

		درة على خفض الأسعار	
4- تهديد المنتجات البديلة.	المنتجات المتخصصة وذات الكفاءة المحورية تحمي المؤسسة من المنتجات البديلة	إدراك العملاء لتمايز المنتج وخواصه تعمل على خفض تهديد البدائل	إمكانية خفض السعر للدفاع ضد المنتجات البديلة
5- المتنافسون المتداعمون داخل القطاع	المنافسون لا يستطيع تلبية حاجات العملاء المركزة من طرف المؤسسة	درجة الولاء للعملاء تمنع من تحولهم إلى المتنافسين	الأفضل قادر على التنافس في السعر

المصدر: بن مويزة أحمد، مرجع سابق، ص 125.

خلاصة الفصل:

بناء على ما ذكر آنفاً، وفي ظل الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال أصبحت المؤسسات تركز على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطتها، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل لهذا استوجب عليها إتباع إستراتيجية تتلاءم وقراراته.

و لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح الإستراتيجية الثلاث التي قدمها بورتر، حيث تطرقنا أولاً إلى إستراتيجية الريادة في التكلفة وهي إستراتيجية من الصعب تنافس على أساسها المؤسسات المحلية لأنها تحتاج إلى هيكل بحثي قوي ومتكامل ومكلف، ثم تناولنا ثانياً إستراتيجية التميز وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المنافسة على أساس الجودة وإشباع رغبات العملاء عن طرق منتج وخدمة متميزة، وتكون أكثر نجاحاً إذا ما كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين

ثم أخيراً تطرقنا إلى إستراتيجية التركيز التي تهدف إلى خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع معين، حيث تسمح هذه الإستراتيجية إلى تطبيق سعر منطقة والتركيز على الجودة في منطقة أخرى.

و نخلص إلى أن الإستراتيجيات العامة للتنافس لها هدف واحد، وهو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة، فعندما تتوفر إستراتيجية الريادة بالتكاليف أو إستراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فيمكن أن نطلق عليها لريادة في التكلفة والتميز، وعندما تركز هاته الإستراتيجيات على قطاع صغير في السوق، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز.

و سنحاول في الفصل الموالي أن نبين الإستراتيجيات العامة للتنافس كأحد الخيارات المتبناة لتحسين أداء المؤسسة.

# الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
01	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التنافسية و الميزة التنافسية
03	المطلب الأول: الأوضاع السوقية
05	المطلب الثاني: ماهية التنافسية
06	الفرع الأول: تعريف التنافسية
07	الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية
09	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
09	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
10	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها
12	المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية
12	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وخصائصها
12	الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية
13	الفرع الثاني: خصائص الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية
16	المطلب الثالث: خطوات بناء الاستراتيجية
22	المبحث الثالث: استراتيجيات النشاط



22	المطلب الأول: استراتيجيات المهمة الاستراتيجية
25	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لكونتزل
27	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التعاونية
29	خلاصة الفصل الأول
30	<b>الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي للاستراتيجيات التنافسية</b>
31	تمهيد
32	المبحث الأول: استراتيجية الريادة بالتكاليف
32	المطلب الأول: محددات تحقيق استراتيجية الريادة بالتكاليف واستمراريتها
32	الفرع الأول: محددات تحقيق استراتيجية الريادة بالتكاليف
33	الفرع الثاني: استمرارية استراتيجية الريادة بالتكاليف
34	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية الريادة بالتكاليف
34	الفرع الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة
36	الفرع الثاني: تحليل سلسلة القيمة للمنافسين
37	المطلب الثالث: فوائد ومساوئ استراتيجية الريادة بالتكاليف
38	الفرع الأول: فوائد استراتيجية الريادة بالتكاليف
38	الفرع الثاني: مساوئ استراتيجية الريادة بالتكاليف
39	المبحث الثاني: استراتيجية التميز
39	المطلب الأول: مجالات استراتيجية التميز واستمراريتها
39	الفرع الأول: مجالات استراتيجية التميز
40	الفرع الثاني: استمرارية استراتيجية التميز
41	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي استراتيجية التميز

41	الفرع الأول: التميز وسلسلة القيمة
43	الفرع الثاني: تحديد القيمة المميزة للزبون
44	المطلب الثالث: فوائد ومساوئ استراتيجية التميز
44	الفرع الأول: فوائد استراتيجية التميز
45	الفرع الثاني: مساوئ استراتيجية التميز
46	المبحث الثالث: استراتيجية التركيز
46	المطلب الأول: شروط تطبيق استراتيجية التركيز واستمراريتها
46	الفرع الأول: شروط تطبيق استراتيجية التركيز
46	الفرع الثاني: استمرارية استراتيجية التركيز
47	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التركيز
48	الفرع الأول: استراتيجية التركيز والريادة بالتكاليف
48	الفرع الثاني: استراتيجية التركيز على التميز
49	الفرع الثالث: تحديد القطاع السوقي المستهدف
50	الفرع الرابع: تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في السوق المستهدفة
50	المطلب الثالث: فوائد ومساوئ استراتيجية التركيز
50	الفرع الأول: فوائد استراتيجية التركيز
51	الفرع الثاني: مساوئ استراتيجية التركيز
53	خلاصة الفصل الثاني
53	<b>الفصل الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء</b>
54	تمهيد
55	المبحث الأول: ماهية الأداء

55	المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه
55	الفرع الأول: مفهوم الأداء
56	الفرع الثاني: خصائص الأداء
57	المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الأداء
57	الفرع الأول: الكفاءة
58	الفرع الثاني: الفعالية
59	الفرع الثالث: الانتاجية
60	الفرع الرابع: التنافسية
61	المطلب الثالث: تصنيف الأداء
61	الفرع الأول: حسب طبيعة الاداء
62	الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية والمصدر
63	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
63	الفرع الأول: العوامل الغير خاضعة للتحكم من طرف المؤسسة
64	الفرع الثاني: العوامل الخاضعة للتحكم من طرف المؤسسة
65	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
65	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
65	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
66	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
67	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء والعوامل المحددة لتقييمه
68	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء
70	المبحث الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في الوفاء إلى الأداء المتميز

70	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز
71	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي
72	المطلب الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في أداء
75	خلاصة الفصل الثالث
76	<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر</b>
77	تمهيد
78	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
78	المطلب الأول: منهجية البحث
78	الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية
79	الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي المستعملة
80	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة
80	الفرع الأول: تعريف المجمع
87	الفرع الثاني: هيكل المجمع
91	الفرع الثالث: أهداف المجمع
93	المطلب الثالث: تشخيص نشاط المجمع
93	الفرع الأول: نشاط مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر
98	الفرع الثاني: كيفية تحديد السعر
99	المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية والكيفية على وحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال
99	المطلب الأول: عينة الدراسة

100	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستثمار
105	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
108	المبحث الثالث: تفسير النتائج
110	خلاصة الفصل
111	الخاتمة
113	قائمة المراجع
	الفهرس

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	طريقان لتنافسية المؤسسة	الشكل-1
12	أنواع الميزة التنافسية	الشكل-2
16	شبكة الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الادارية المختلفة	الشكل-3
17	خطوات بناء الاستراتيجية	الشكل-4
22	العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة	الشكل-5
35	سلسلة القيمة للمؤسسة	الشكل-6
36	سلسلة القيمة الخارجية نحو الأسفل	الشكل-7
42	سلسلة القيمة الخالقة للقيمة	الشكل-8
87	الهيكل التنظيمي لوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال	الشكل-9
93	دورة حياة منتج الأجر الأحمر	الشكل-10
96	مخطط يوضح تطور الانتاج بالمؤسسة خلال (2010/2007)	الشكل-11

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	أبعاد استراتيجية التميز	جدول -1-
51	الاستراتيجيات التنافسية وقوى الصناعة	جدول -2-
59	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	جدول -3-
68	المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء	جدول رقم -4-
80	وحدات مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر	جدول -5-
81	توزيع العاملين بالوحدة عموري للأجر الأحمر البرانيس/بسكرة	جدول -6-
81	أنواع المنتجات بالوحدة	جدول -7-
82	الشركاء الحصص والمناصب الوظيفية بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال/ بسكرة	جدول -8-
83	توزيع العاملين بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال/ بسكرة	جدول -9-
84	توزيع العاملين بالوحدة الأجر العصري عموري الحاجب/بسكرة.	جدول -10-
85	العاملين بالوحدة الأجر والخزف قورصو / بومرداس	جدول -11-
85	توزيع العاملين بالوحدة الأجر عموري لعروسي الحاجب / بسكرة	جدول -12-
95	تشكيلة منتجات المؤسسة	جدول -13-
95	تطور الإنتاج لمؤسسة الإخوة عموري	جدول -14-
96	تطور رقم أعمال المؤسسة	جدول -15-
99	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	جدول رقم -16-
100	توزيع مفردات العينة حسب السن والمستوى التعليمي	جدول رقم -17-

101	الأسس التي تبني عليها المؤسسة ميزتها	جدول رقم-18-
102	الاجراءات التي تحدد بها المؤسسة قدرتها التنافسية	جدول رقم-19-
102	معنى الفكر الاستراتيجي في المؤسسة	جدول رقم-20-
103	ما يقدم عليه رسم مستقبل النشاط في المؤسسة	جدول رقم-21-
103	تبني المؤسسة لاستراتيجية	جدول رقم-22-
104	الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة	جدول رقم-23-
104	الهدف الذي يحققه المزج بين الاستراتيجيات التنافسية	جدول رقم-24-



**تمهيد:**

من أجل الوصول الى معرفة دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق أداء متميز للمؤسسة، ارتأينا الى اختيار مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر، وهذا بدراسة القطاع الذي تمارس فيه نشاطها الانتاجي، وهي كغيرها تنشط في جو منافسة وهذا راجع على التطورات والتغيرات السياسية الحاصلة في السنوات الأخيرة والتي تتمثل في التشجيع على تشييد السكنات والعمران، فجميع المؤسسات الناشطة في هذا المجال تسعى للريادة داخل السوق. وبهذا حاولنا في هذا الفصل الميداني الاعتماد على أسلوب يمكننا من اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، سنطرق في البداية الى التعريف بمنهجية البحث التي اعتمدنا عليها في دراسة الحالة، وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع وتحليل البيانات ثم سنتعرض الى تعريف مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر وتشخيص نشاطه هذا فيما يخص المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنقوم فيه بتطبيق الدراسة الكمية والكيفية على الوحدة التي تم اختيارها وذلك بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من الاستمارة التي تم توزيعها على أفراد الإدارة العليا إضافة إلى تحليل نتائج المقابلة التي تمت مع بعض رؤساء المصالح بالوحدة ومسير الوحدة ، وأخيرا في المبحث الثالث بتفسير نتائج البحث في ضوء فرضيات الدراسة، أي نختبر هذه الأخيرة بهدف التعرف على مدى تحققها.

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفرع الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة

ان طبيعة الموضوع المتناول يتطلب الاعتماد على طريقة عملية أكثر إماما بجميع الجوانب

الأساسية للموضوع ، لأجل ذلك تم إتباع ما يلي:

أولاً: مختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

لقد تم اعتماد وثائق المؤسسة من خلال سجلات ووثائق للوقوف على مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة،

وقمنا بتسجيل بعض الملحقات والأرقام لتسهيل لنا عملية التحليل.

ثانياً: المقابلة الشخصية :

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع رؤساء الوحدات المحددة للدراسة من أجل الحصول على معلومات

أكثر دقة ، تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لهؤلاء المسؤولين ورؤساء الأقسام في

الوحدات، وللحصول على إجابات الأسئلة التي لم يتمكن عموم مفردات العينة المدروسة من الإجابة عليها

لارتباطها بأشخاص محددين ومصالح بعينها. كما تم طرح أسئلة مختلفة غير أسئلة الاستمارة تهدف إلى التعرف

أكثر على بيئة المؤسسة الخارجية والخارجية والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية هو التأكد من صحة

البيانات والإجابات المتحصل عليها. (1)

ثالثاً: الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف

الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها

وقوانينها

للحكم على العديد من الأمور المهمة داخل المجمع استخدمنا الملاحظة كأداة متممة ومكملة لبقية

الأدوات، حيث تساعد في الحصول على الحقائق بمصدقية عالية بعيدا عن أي تصنع، عن طريق ملاحظة

سير الأمور على أرض الواقع ، للتأكد من التصريحات في المقابلات التي تم إجرائها، حيث يمكن مراقبة سير

العمل الإداري والإنتاجي عن كثب وملاحظة السلوك السائد بين المستويات، المعاملات الداخلية والخارجية،

مدى التكنولوجيا المستخدمة، التعامل مع الزبائن. (2)

رابعاً: الاستمارة :

(1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 214.

(2) رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 317.

اعتمادا على إشكالية البحث و فروضه تم اختيار مجموعة من الأسئلة، يعتبر من الضروري الإجابة عليها لأنها هي الوسيلة المعتمدة من أجل إبراز الهدف من البحث ، و بالتالي استخلاص النتائج، ومحاولة إعطاء حلول و توصيات تخدم المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام .  
ونشير إلى أن أسئلة الاستمارة هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد و الغموض ، و الهدف من ذلك هو تمكين كل مسئول من الإجابة عليها بكل سهولة ، و تقادي عدم الإجابة بسبب عدم الفهم أو الملل من عدم وضوح الأسئلة.

كما نشير إلى أن الأسئلة تم إعدادها تبعا لخطة البحث، و ذلك حتى يكون مضمون الاستمارة متناسبا مع مضمون الموضوع المدروس .

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في بحثنا هذا معالجة البيانات الخاصة بإجابة المبحوثين الواردة بالاستبيان عددا من الأدوات الإحصائية والتمثلة في:

أولاً: النسب المئوية: تعد النسب المئوية إحدى الأساليب التحليل البسيطة المستعملة لأغراض التوصيف و التشخيص التفصيلي.(1)

وقد استخدمنا في بحثنا النسب المئوية لمعرفة نسب الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان المقترحة.  
ثانيا: اختيار كاي مربع ( $X^2$ ): لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها(2).

و للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية او عدم صحتها قمنا بوضع الفرضيات التالية:

$H_0$  : الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة في المؤسسة (النتائج المحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية).

$H_1$  : الاختلافات الناتجة عن وجود اتجاه واحد غالب في المؤسسة (النتائج المحصل عليها لها دلالة إحصائية).

وحتى نقبل إحدى الفرضيتين و نرفض الأخرى نقوم باختبار كاي مربع و ذلك بالمقارنة بين  $X^2_c$  و  $X^2_t$  حيث أن :

$X^2_c$  : القيمة المحسوبة.

$X^2_t$  : القيمة النظرية.

بالنسبة لـ:  $X^2_c$  يحسب وفق العلاقة التالية :

$$X^2_c = \sum (F_0 - F_e)^2$$

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض، الدار الجامعية تانيسن 2005، ص 534 .

(2) عدنان كريم نجم الدين، سلسلة 250 سؤال و جواب في الإحصاء للاقتصاد و الإدارة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن، 2000، ص 174.

$$F_e$$

حيث أن :

$F_0$ : التكرارات الفعلية (المتحصل عليها )

$F_e$ : التكرارات المتوقعة ( و تمثل بمجموع التكرارات ÷ عدد الاختيارات )

### المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

يعتبر مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة في صناعة المواد الحمراء في الجزائر، حيث رغم المنافسة التي يشهدها قطاع إنتاج مواد البناء من طرف المؤسسات العمومية أو المستثمرين الخواص ، فقد استطاع مجمع الإخوة عموري الاستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها. ونظرا لكون سوق المواد الحمراء سوق مزدهرة وجد جذابة، يطرح السؤال عن تلك الجهود التي تبذلها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على المستوى التسييري أو النشاط العملي، وخاصة في مجال استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة باعتبارها العمود الفقري لأي نشاط ، كما يقود ذلك إلى السؤال عن تلك القرارات والإنجازات الحاسمة التي اتخذتها الإدارة العليا للمجمع، والتي كان لها الأثر الكبير في زيادة المجمع وتوسعه.

### الفرع الأول: تعريف مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر<sup>(1)</sup>

يعرف مجمع الإخوة عموري عدة توسعات وتطورات أثناء وجوده حتى انتقل من مؤسسة إلى مجمع ذو مكانة هامة في سوق المواد الحمراء في الجزائر، وفي ما يلي نقدم عرضا للوحدات المكونة للمجمع ، كما هو مبين في الجدول رقم :

الجدول رقم -5- : وحدات مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر

الوحدة	بداية النشاط
1	وحدة عموري للأجر الأحمر البرانيس / بسكرة 1995/01/01
2	وحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال / بسكرة 2001/01/01
3	وحدة الأجر العصري عموري الحاجب / بسكرة 2003/04/15
4	وحدة الأجر والخزف قورصو / بومرداس 2004/05/30
5	وحدة فخار الجنوب جامعة / الوادي 2004/10/20
6	وحدة الأجر عموري لعروسي الحاجب / بسكرة 2005/05/01
7	وحدة فاك ماكو / الأغواط 2008/11/02
8	وحدة الأجر عموري للفخار الحاجب / بسكرة 2009/06/01

(1) حسيني ابتسام: أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة دراسة حالة: مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2010/2011. ص123.

2010	وحدة الحاجب للأجر / بسكرة	9
------	---------------------------	---

المصدر : وثائق وحدات مصلحة المحاسبة والمالية

**أولاً: وحدة عموري للأجر الأحمر البرانيس/بسكرة**

تعد وحدة عموري للأجر الأحمر بالبرانيس أول الوحدات الإنتاجية في المجمع في مجال المواد الحمراء ، حيث انبثقت عن العقد التأسيسي بتاريخ: 1995/01/01 ، ذات طبيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L)، تعود للسيد عموري عموري ، أنشأت برأس مال قدره 60 400 000.00 دج ، ثم تم رفع رأسمالها بتاريخ: 2000/04/04 م إلى 135 000 000.00 دج وذلك بدخول شريك جديد. أما الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر 50.000 طن سنويا ، وهي تشغل حاليا 118 عامل ، موزعين كما يلي :

**الجدول رقم -6- : توزيع العاملين بالوحدة عموري للأجر الأحمر البرانيس/بسكرة:**

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	09
أعوان التحكم	10
أعوان تنفيذ	106
المجموع	125

المصدر : مصلحة الموارد البشرية.

ينشط المجمع في قطاع مواد البناء، وينتج بالضبط الأجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته كما هو مبين في الجدول الموالي:

**الجدول رقم -7- : أنواع المنتجات بالوحدة**

نوع المنتج	الأبعاد (سم)	الوزن (كغ)
أجر 4 ثقب	30 × 20 × 5	3
أجر 8 ثقب	30 × 20 × 10	5
أجر 12 ثقب	30 × 20 × 15	6
الأوردي*	30 × 33 × 16	7.5

المصدر : وثائق المجمع مصلحة الإنتاج.

وعلى الرغم من تنوع تشكيلة منتجات المجمع من الأجر الأحمر، إلا أن كثرة الطلب على الأجر من نوع 8 ثقب ، و 12 ثقب جعل المجمع يركز إنتاجه على هذين النوعين بالذات، حيث أن ما يحكم إنتاجه هو الطلب، كما قام المجمع بتخصيص كل وحدة بتشكيلات معينة حتى يكون هناك توازن في الإنتاج ، وتغطية للطلب ، كما أن التخصص يوفر للوحدة الوقت والجهد ، وكذلك تصبح أكثر دقة معرفة وخبرة في مجال

التخصص. أما فيما يخص منتجات الوحدة فهي تنتج كل الأنواع ، مع التركيز على الأجر من نوع 8 أثقب ، و12 أثقب. (1)

### ثانيا: وحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال/ بسكرة(2)

وهي ثاني وحدة بعد أن تولت العائلة ملكية الوحدة الأولى ، حيث تعود ملكيتها للإخوة عموري كشركاء كما هو موضح في الجدول رقم-7-. تقع بالمنطقة الصناعية رقم36 بحي سيدي غزال ولاية بسكرة ، ذات طبيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) الإخوة عموري للأجر ، انطلقت بها أشغال التهيئة في:01/01/1999، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في:01/01/2001 ، برأس مال اجتماعي: 4.000.000.00 دج ، و طاقة إنتاجية قدرت بـ 70.000 طن سنويا من المواد الحمراء. وتعود مساهمة كل شريك في بداية الإنشاء ومنصبه الوظيفية كما يلي :

الجدول رقم -8- : الشركاء الحصص والمناصب الوظيفية بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر

سيدي غزال/ بسكرة:

اسم ولقب الشريك	الرابطة الأبوية	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك دج
* عموري لعروسي	أخ	شريك / مسير	1.130.000.00
* عموري العيد	أخ	شريك / نائب المسير	400.000.00
* عموري لزهاري	أخ	شريك	870.000.00
* عموري سليم	أخ	شريك	800.000.00
* عموري فيصل	أخ	شريك	800.000.00
المجموع			4.000.000.00

المصدر : المصلحة المالية للوحدة .

تقدر المساحة الإجمالية بـ 40.000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 6.000 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف للسيارات ومختلف معدات النقل.

كما تعتبر هذه الوحدة المسؤولة على التدريب التقني والعلمي لعمال المجمع في حالة وجود مشروع وحدة جديدة ، باستثناء آخر وحدة . والجدير بالذكر أن الوحدة استمرت في التوسع والتطوير منذ تأسيسها، من خلال تجديد آلاتها ومعدات الإنتاجية كلما استدعت الضرورة ذلك، حيث شهدت في مارس 2003 أهم عملية توسع

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق. ص124.

(2) حسيني ابتسام: مرجع سابق. ص125.

وتطوير، على مساحة مغطاة تقدر بـ 4.554 م<sup>2</sup> ، داخل الوحدة ، تمثلت في إضافة فرن جديد لطهي الأجر لزيادة طاقة إنتاجية جديدة بـ 50.000 طن سنويا ، لتصبح 120.000 طن سنويا .  
ومع هذا التوسع سواء من ناحية التجهيزات أو من ناحية العملاء أضحت من الضروري زيادة رأس مال الوحدة، حيث شهدت عدة زيادات وتعديلات ، وفي سنة 2006 تم تعديل الحصص بالنسبة للشركاء لتصبح متساوية ليصل رأس مال الوحدة إلى 52.000.000.00 دج بعد إعادة الاكتتاب ، أما آخر تعديل فقد تم في 2009/08/10 حيث تم تغيير مسير الوحدة من السيد عموري لزاهري إلى السيد عموري فيصل، وهي تشغل حاليا 259 عامل ، موزعين كما يلي :

الجدول رقم -9- : توزيع العاملين بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال/ بسكرة.

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	10
أعوان التحكم	10
أعوان تنفيذ	239
المجموع	259

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للوحدة .

أما فيما يخص منتجات الوحدة فهي تركز على الأجر من نوع 8 أنقب ، و 12 ثقب.

ثالثا: وحدة الأجر العصري عموري الحاجب/بسكرة<sup>(1)</sup>

تقع وحدة الأجر العصري عموري طريق باتنة ببلدية الحاجب (واد الماوية) ولاية بسكرة ، ذو طبيعة قانونية : شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) ، انطلقت بها أشغال التهيئة في نوفمبر 1999، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في 2003/04/15 ، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 70.000 طن سنويا من المواد الحمراء، أما فيما يخص منتجات الوحدة فهي تركز على الأجر من نوع 8 ثقب، و 12 ثقب .

تقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـ 20000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 7580 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف للسيارات ومختلف معدات النقل. وهي تشغل حاليا 270 عامل ، موزعين كما يلي

الجدول رقم -10- : توزيع العاملين بالوحدة الأجر العصري عموري الحاجب/بسكرة.

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	11

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص.126.

أعوان التحكم	13
أعوان تنفيذ	121
المجموع	145

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

#### رابعاً: وحدة الأجر والخزف قورصو / بومرداس : (1)

في إطار خوصصة القطاع العام ، قام المجمع بشراء مؤسسة قورصو في ولاية بومرداس ، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي كأحد وحدات المجمع في 2004/05/30 ، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 120.000 طن سنويا من المواد الحمراء ، وهي تشغل حاليا 200 عامل دائم ، تركز على إنتاج النوعين 8 ثقب ، و12 ثقب . فكانت أول وحدة للمجمع خارج ولاية بسكرة مما سيوفر لها عامل القرب من عملائها حيث أن 75 % من عملاء المجمع يرتكزون في الجزائر العاصمة والولايات المجاورة لها ، وإضافة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمجمع ، فهي بذلك تحقق نموا ملحوظا على مستوى السوق الوطنية بتعزيز حصتها السوقية، وبالتالي مكانتها التنافسية مقارنة بشركائها الحاليين في سوق المنافسين والمرتبين منهم، فضلا عن احتكارها للسوق المحلية. ونظرا لامتلاك المجمع لهذه الوحدة فقد قام بغلق نقطة البيع الموجود في الجزائر العاصمة.

#### خامساً: وحدة فخار الجنوب جامعة / الوادي (2)

وكتاني وحدة خارج ولاية بسكرة ، قام المجمع بشراء مؤسسة خزف الجنوب بجامعة ولاية الوادي، بعد أن تم بيعها من طرف خواص، لتصبح شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) فخار الجنوب ، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي كأحد وحدات المجمع في 2004/10/20 ، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 70.000 طن سنويا من المواد الحمراء ، أما مساحتها الإجمالية فهي 15 هكتار ، تشغل حاليا 100 عامل دائم ، موزعين كما في الجدول التالي :

#### الجدول رقم-11-: توزيع العاملين بالوحدة الأجر والخزف قورصو / بومرداس.

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	9
أعوان التحكم	9

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق.ص126

(2) المرجع نفسه.ص126.



أعوان تنفيذ	82
المجموع	100

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

أما تشكيلة منتجات الوحدة فهي متنوعة، ويتم التركيز في هذه الوحدة على الأوردي نظرا للطلب المتزايد عليه. وبهذا أصبح للمجمع حصة سوقية أخرى في ولايات الشرق ، لتوسيع مجال النشاط، ولتعزيز مكانته التنافسية .

أما مناطق التسويق بالنسبة لهذه الوحدة فهي 40% محليا داخل الولاية، و45% جهويا ، 15% تسوق لشركات بناء أجنبية متواجدة بالعاصمة .

#### سادسا: وحدة الأجر عموري لعروسي الحاجب / بسكرة<sup>(1)</sup>

تقع وحدة الأجر عموري لعروسي ، أمام وحدة الأجر العصري عموري بطريق باتنة بلدية الحاجب (واد الماوية ) ولاية بسكرة ، ذات طبيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد (EURL) ، وهي تعود للمستثمر عموري لعروسي ، انطلقت بها أشغال التهيئة في 2002 ، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في ماي 2005 ، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 150.000 طن سنويا من المواد الحمراء. أما فيما يخص منتجات الوحدة فهي متنوعة ، إلا أنها تركز على أجر من نوع 12 ثقب .

وكانت تكلفة المشروع الإجمالية 1 414 000 000 .00 دج.

تقدر المساحة الإجمالية بـ 20000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 11000 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف للسيارات ومختلف معدات النقل. وهي تشغل حاليا 234 عامل ، موزعين كما يلي :

#### الجدول رقم -12- : توزيع العاملين بالوحدة الأجر عموري لعروسي الحاجب / بسكرة.

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	10
أعوان التحكم	10
أعوان تنفيذ	180
المجموع	200

المصدر : مصلحة الموارد البشرية .

#### سابعا: وحدة فاك ماكو / الأغواط:<sup>(2)</sup>

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص128.

(2) المرجع نفسه ص128.

ثالث وحدة خارج ولاية بسكرة ، وحدة فاك ماكو بولاية الأغواط ، تقع في المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط ، ذات طبيعة قانونية : شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) فاك ماكو ، انطلقت في الإنتاج بشكل فعلي كأحد وحدات المجمع في 2008/11/02 ، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 140.000 طن/سنويا من المواد الحمراء ، تشغل حاليا 176 عامل .

أما تشكيلة منتجات الوحدة فهي متنوعة ، ويتم التركيز على المنتج من نوع آجر 12 أنقب .

تقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـ 31000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 26000 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر مواقف السيارات ومختلف معدات النقل.

#### ثامنا: وحدة الأجر عموري للفخار الحاجب / بسكرة<sup>(1)</sup>

تقع وحدة الأجر عموري للفخار طريق باتنة ببلدية الحاجب ولاية بسكرة ، وهي ثالث وحدة للمجمع بهذه المنطقة ، طبيعتها القانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) ، وكانت التكلفة الإجمالية للمشروع 1 041 142 000.00 دج ، انطلقت بها أشغال التهيئة في جوان 2006 ، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في 2009/06/01 ، بطاقة إنتاجية قدرت بـ 120.000 طن سنويا من المواد الحمراء .

تقدر المساحة الإجمالية بـ 30000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 8183 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف سيارات ومختلف معدات النقل. وهي تشغل حاليا 114 عامل . وتقوم بإنتاج كل أنواع الأجر مع التركيز على الأجر من نوع 12 أنقب.

#### تاسعا: وحدة الحاجب للأجر / بسكرة

يقع مشروع وحدة الحاجب للفخار بطريق باتنة ببلدية الحاجب (واد الماوية ) ولاية بسكرة ، ذات طبيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) ، انطلقت بها أشغال التهيئة في ماي 2008 ، أما القيمة الإجمالية للمشروع تقدر بـ 2 289 969 000.00 دج، أما الطاقة الإنتاجية المقدرة هي 260.000 طن سنويا من المواد الحمراء .

تقدر المساحة الإجمالية بـ 38600 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر بـ 25000 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف سيارات ومختلف معدات النقل . وهي ستوفر مناصب شغل تقدر بـ 225 منصب دائم .

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص.129.

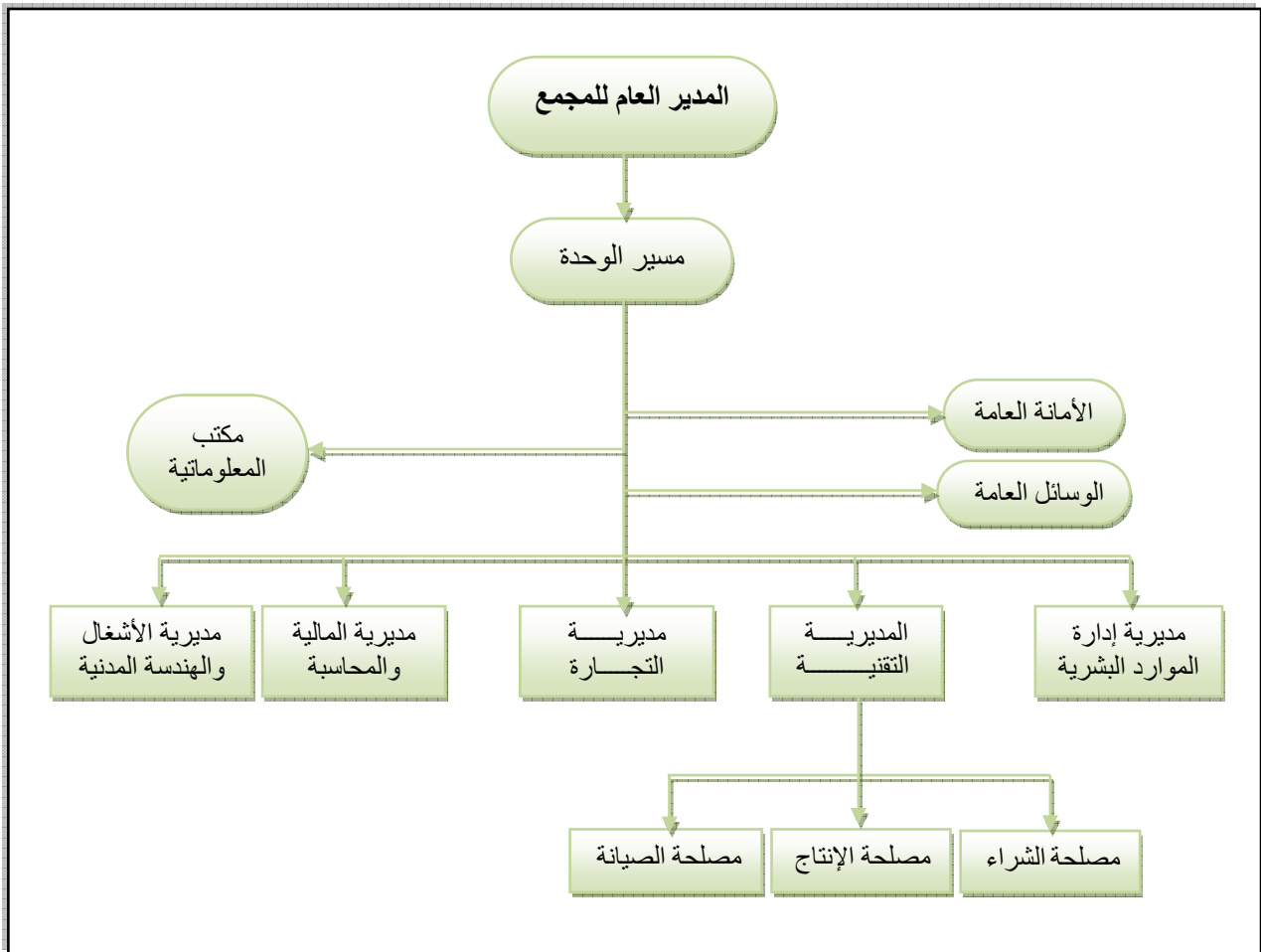
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي ، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للوحدة :

فيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم-8- لوحدة من وحدات المجمع كون أن الهيكل التنظيمي للوحدات متشابه :

الشكل رقم -9-: الهيكل التنظيمي لوحدة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر سيدي غزال- بسكرة -



المصدر: المصلحة المالية للوحدة.

ثانيا: مهام المستويات الوظيفية : (1)

انطلاقا من الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل المستويات التنظيمية للوحدة كما يلي:

أ- المدير العام للمجمع :

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق.ص132.

السيد عموري لعروسي يوجد على رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات .

#### ب- مسير الوحدة :

يوجد على رأس كل وحدة مسير، مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

#### ج- الأمانة العامة :

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير الوحدة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

#### د- الوسائل العامة :

وتتولى كل من :

#### 1- الوقاية والأمن :

يسعى المكلف بالأمن بالوحدة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل الوحدة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات الوحدة.

#### 2- دائرة النقل :

تهتم هذه الدائرة بمختلف عمليات النقل من وإلى الوحدة، فهي تقوم بإيصال المواد الأولية إلى الوحدة .

#### هـ- مصلحة المعلوماتية :

يقوم بما يلي :

1- صيانة الشبكات المعلوماتية للوحدة.

2- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.

3- المساهمة في عمليات التدريب على المعلوماتية .

4- تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.

#### و- مديرية إدارة الموارد البشرية: (1)

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.

كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات الوحدة وتتلخص مهامها في:

1- المساهمة في تحديد سياسات الوحدة داخليا وخارجيا.

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص.133.

- 2- العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير سياسة الوحدة.
  - 3- التوجيه والتنسيق والسهر على تسيير العاملين في الوحدة.
  - 4- مراقبة حركات العاملين في الوحدات.
  - 5- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.
  - 6- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.
- ز - المديرية التقنية : (1)

وتتضمن هذه المديرية الوظائف التالية :

#### 1- قسم الشراء :

وتتمثل مهمة هذا القسم في تموين الوحدة بالمواد الأولية ، وقطع الغيار ، والتجهيزات وذلك طبقا للبرنامج المحدد من طرف الوحدة ، وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة والموضوعية للأسعار ، النوعية ، والكمية . وبالإضافة إلى دور قسم الشراء في ضمان التدفق المنتظم والجيد للمواد الأولية وقطع الغيار الموجهة للإنتاج، كي لا يتوقف أو يضطرب الإنتاج ، فهي أيضا تهتم بالأنشطة التالية:

- تسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الإنتاج.

- تسيير مخزون قطع الغيار الخاص بآلات الإنتاج.

#### 2- قسم الإنتاج :

يتكفل بـ:

- مراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية كما ونوعا والوقت المحدد.

- تحديد موعد إنهاء الطلبية وموعد تسليمها للعميل.

- تقدير كمية ونوعية المواد الأولية والمدة اللازمة لتوفيرها.

#### 3- قسم الصيانة :

ويتفرع إلى :

- مصلحة المنهجية والتنسيق :

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين فرق العمل، التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى ورشات العمل. حيث تقوم هذه المصلحة وبناء على الطلب من الورشات ، بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه ، ويقوم بالتنقل إلى مكان العمل لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة ، إذن فإن المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل ، أثناء ، وبعد الانتهاء ، حيث تقوم بالتأكد من كل ظروف العمل لملائمة التنفيذ ، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار ، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل... إلخ

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص.134.

كما تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى.

وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل ، ويتم إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

إن الهدف من عمل هذه المصلحة، هو المتابعة الميدانية للأشغال، والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل وتسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

#### - مصلحة الصيانة الصناعية : (1)

تتكفل بصيانة جميع عتاد الوحدة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات والشاحنات، فهي تشرف على أربع خلايا :

\*خلية الصيانة .

\*خلية الصيانة الميكانيكية .

\*خلية الصيانة الكهربائية.

\*خلية عتاد النقل.

#### ح- المديرية التجارية :

مهمتها هي رسم السياسة التجارية للوحدة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتمثل مهامها في:

1- تعظيم معدل مبيعاتها.

2- التنسيق بين كل الوحدات الإنتاجية للمجمع.

3- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج وبأحسن صورة للوحدة.

4- تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع .

كما أنها تقوم بـ :

1- استلام الطلبات الداخلة (مواد أولية ، مواد مساعدة).

2- تحويل الطلبات إلى مصلحة المشتريات مع أمر بالشراء.

3- تسليم الطلبات الخارجة إلى العملاء.

4- مناقشة سعر البيع بعد الإطلاع على التكلفة (سعر التكلفة) وإعداد فواتير العملاء.

5- تحديد موعد التسليم وإرسال الطلبات .

#### ط- مديرية المالية والمحاسبة: (1)

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص.135.

- تتكفل هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها. كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية ، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلف للوحدة وتسهر أيضا على:
- 1- تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف الوحدة.
  - 2- تسهر على مراقبة الحالة المالية للوحدة والنتائج المتحصل عليها من النشاطات.
  - 3- تقوم بوضع تقديرات الميزانية المقبلة.
  - 4- تسيير الموجودات المالية للوحدة.
  - 5- ضمان وتوفير الموارد المالية المستحقة في الوقت المناسب.
  - 6- التطهير المالي المقرر من طرف الهيئات العمومية.
  - 7- المدير العام في علاقاته مع المؤسسات الخارجية ، وتزوده بالمعلومات حول:
  - 8- التقارير الدورية.
  - 9- تحليل الوضعية المالية للوحدة.
- ي-مديرية الأشغال والهندسة المدنية: وتهتم بالدراسات والأشغال الهندسية ،حيث أن المجمع يقوم بإجراء الدراسات المعمارية ودراسات الهندسة المدنية بنفسه لكل الوحدات المنشأة.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>

تطمح مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر بشكل كبير إلى التوسيع في طاقتها الانتاجية، حيث تملك المؤسسة وحدتين أخريين اضافة للوحدة الموجودة بسيدي غزال الأولى في منطقة برانيس، والأخرى تم فتحها حديثا بتاريخ 15 ماي 2005 ببلدية الحاجب ولاية بسكرة (واد الماوية) مازالت في مرحلة تجريب ولم تنطلق بعد في العمل بشكل رسمي وبذلك زادت الطاقة الانتاجية على حدود 150 ألف طن سنويا، أي بزيادة تقدر ب 30000 طن.

أيضا على مستوى وحدة سيدي غزال تم اضافة فرن جديد لطهي الأجر لزيادة الطاقة الانتاجية، ويتميز المصنع الجديد بتكنولوجيا متميزة عن التكنولوجيا التي يتم العمل بها في مصنع سيدي غزال حيث يتميز الفرن بطوله ويوفر طاقة أكبر، وعامل التحكم في الطهي حيث توجد مرحلة حرجة في الطهي سيكون من الممكن السيطرة عليها، ويعتبر هذا العامل مهما جدا في مجال صناعة الأجر لتجنب التشققات فيما بعد التي تؤثر على نوعية المنتج، حيث أنه توجد مقولة مشهورة في هذا المجال بأن نوعية الأجر التزواج بين الفرن والمادة الأولية « la qualité du briques c'est mariage entre le four et la matière » خليطا أكثر تجانسا بتوفيرها ما يسمى ب « un repose de terre plus ».

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص136.

(2) مقابلة مع رئيس مصلحة المالية بوحدة الإخوة عموري سيدي غزال- يسكرة-، 2011/05/03 على الساعة 10:30.

وفي إطار خوصصة القطاع العام، قامت المؤسسة بشراء مؤسسة CORSO في ولاية بومرداس بالجزائر العاصمة مما سيوفر لها القرب من عملائها حيث أن 75% من عملاء المؤسسة يرتكزون في الجزائر العاصمة والولايات المجاورة لها مثل: تيزي وزو، بجاية...، إضافة لذلك ستزيد من طاقتها الانتاجية، وهي بذلك تحقق ملحوظا على مستوى السوق الوطنية بتعزيز حصتها السوقية، وبالتالي مكانتها التنافسية مقارنة بشركائها الحاليين في السوق (المنافسين) والمرقبين منهم فضلا عن احتكارها للسوق المحلية.

وفي سؤالنا عن احتمالات الشراكة بينها وبين مؤسسات أجنبية، كانت الاجابة بأن الأجانب يستثمرون في القطاعات ذات الوزن الكبير مثل الصيدلة والالكترونيات، لكن يوجد مشروع شراكة بينها وبين مؤسسة لصناعة المعدات الحديدية، في إطار التكامل بين نشاطي المؤسستين حيث تهدف هذه الشراكة الى انشاء مؤسسة مشتركة لصناعة العربات « wagon » لنقل الأجر إلى الفرن، حيث وصلت المفاوضات فيها على 60% حسب رئيس المصلحة المالية، وهي تسير في طريق حسن وتم الاتفاق مبدئيا على بعض الجوانب، لكن ما تزال هناك مفاوضات حول قيمة المؤسسة الجديدة، وستضمن هذه الرأكة للمؤسسة تخفيض التكاليف بشكل كبير، وضمان التحكم في تحديد مواصفات العربات حيث أن العربات الحالية المصنوعة بالاسمنت لا تتحمل التحرك وتتأثر بسهولة عند صعود الأفراد عليها لنقل الأجر مما يحدث تشقق فيها، كذلك ستوفر لها عامل الصيانة لهذه المعدات وبأقل تكلفة وبخبرة أكبر بالاستفادة من خبرات الشركاء في هذا المجال حيث أن هذا النوع من الاستراتيجية (استراتيجية التكامل العمودي) وبالتحديد التكامل العمودي نحو الأسواق الخلفية يحقق مجموعة من المكتسبات الاستراتيجية مثل: تنمية حجم المؤسسة، إقامة عوائق لدخول المنافسين، ضمان التموين، التوفيق بين امكانيات المؤسسة وعوامل النجاح في السوق، لإضافة إلى الوصول الى استراتيجية تخفيض التكاليف وتحقيق أفضليات الزيادة بتوفير الهوامش المحققة من طرف الموردين، الحصول على التكنولوجيات الجديدة وتحسين التحكم في النوعية.



## المطلب الثالث: تشخيص نشاط المؤسسة

## الفرع الأول: نشاط مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر

إن مؤسسة الإخوة عموري يختص في صناعة المواد الحمراء بكل أنواعها ، وهذا النشاط يتميز بخصوصيات تكنولوجية متميزة ، لذا قامت المؤسسة في العشر سنوات الأخيرة بتحسين وسائل إنتاجها بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الأجر الأحمر ، والعملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في مادتين الصلصال ، والرمل ، للحصول على منتجات تامة الصنع بمختلف أنواعها ، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي :

أولاً: مراحل إنتاج الأجر الأحمر<sup>(1)</sup>

إن المنتج المتمثل في الأجر الأحمر عبارة عن خليط يتكون من مادتين الصلصال ، والرمل حيث يتم الخلط بين هاتين المادتين باستعمال الماء، فمادة الصلصال تعتبر أساسية للأجر ، ويتم جلبها من منطقة "قديلة"، أما الرمل فيجمع آلياً ويشحن إلى المصنع ، ويجلب بصفة عامة من منطقة "واد السلة".  
ولصناعة 1 طن من المواد الحمراء يتم استعمال 1 م<sup>3</sup> من الصلصال والرمل و300 لتر من الماء، ويتم مزج المادة الأولية بشكل أوتوماتيكي ودقيق مما يجنب الأخطاء في إعداد المزيج الملائم لصنع الأجر. أما عن جودة المادة الأولية فإنه يتم اختبارها من طرف هيئة تابعة للدولة، والتي تصرح بإمكانية استعمال المادة من عدمها ، وكأي عملية صناعية ، تمر عملية إنتاج الأجر الأحمر بعدة مراحل كما هو موضح في الشكل رقم-9- الذي يبين العملية الإنتاجية المقدم من مصلحة الإنتاج .

## الشكل رقم-10-: دورة حياة منتج الأجر الأحمر



(1) مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة بوحدة الإخوة عموري سيدي غزال -يسكرة-، 2011/05/08 على الساعة 10:00

**مرحلة تكملة الهرس**

المرحلة السابقة لا تعطي خليطا متجانسا، فهذه المرحلة تكمن في هرس وعجن التركيبة التي تعطينا خليطا متجانسا (عجين لين)، ثم ينقل هذا الأخير إلى آلة سحب أين تبدأ صناعة المنتج.

**مرحلة الصناعة**

يتم في هذه المرحلة وضع الخليط في القوالب ( مضغاط أفقي مجهز بقوالب)، حيث تخرج المادة المضغوطة بعد ذلك من شقوق القالب الموجودة في خارج المضغاط، حيث يعطي شكل الأجر القالب المختار، وبعد إتمام هذه العملية، يتم تقطيع الأجر أليا حسب الحجم المختار، ويوجه المنتج إلى مركز الشحن.

**مرحلة الشحن**

يحمل منتج الأجر بصفة آلية على أدراج من حديد مخصصة لذلك، حيث توضع فوق خطوط توجيهها من قسم الصناعة إلى المجفف الاصطناعي.

**مرحلة التجفيف**

يجفف الأجر بالحرارة والتهوية، حيث يتم إدخاله إلى المجفف على متن عربات صغيرة موضوعة فوق خطوط، و تستغرق عملية التجفيف ساعتان و نصف.

**مرحلة الطهو**

و يتم تفريغ الأجر من العربات الصغيرة بصفة آلية لأن هذه الأخيرة لا تتحمل الحرارة القصوى للفرن، و يشحن فوق عربات مصفحة والتي تتحمل الحرارة القصوى للفرن ودرجة الحرارة العالية للطهي.

**مرحلة المراقبة و تكديس**

بعد إتمام عملية الطهي يكدس المنتج فوق ألواح و يتم مراقبة جودة المنتج بالاعتماد على الملاحظة حيث يكفي مراقبة اللون، واستعمال الرقابة الصوتية باختبار الرنين الذي يصدره الأجر عند الطرق عليه، وكذلك يتم إدخال الأجر في الماء لمدة 21 يوما، حيث يجب أن يبقى كما هو دون أن يتفتت، وحسب المهندس فإن مدة أسبوع كافية جدًا.

**الشحن أو التخزين**

بعد الطهي يحمل الأجر إلى ساحة التخزين، وعامة يتم تحميله مباشرة في شاحنات النقل للزبائن .

المصدر : مصلحة المديرية التقنية

وتجدر الإشارة بأن عملية النقل بين كل مرحلة وأخرى تكون بصفة آلية، لا يوجد نقل يدوي بينها ، حيث يتم ذلك بأحزمة متحركة وذات مسارات متغيرة، وتنتقل بالآلات مناولة آلية نحو العربات والتي بدورها تنقلها إلى الفرن.

وخلال مراحل العملية الإنتاجية نجد في قسم التحضير ، التصنيع والتجفيف هناك فوجين يتداولان بدوام 8 ساعات في اليوم ، أما قسم الطهي فهناك أربعة أفواج تتداول بدوام 6 ساعات في اليوم. كما يمكن تصنيف نوع الإنتاج في المؤسسة إلى إنتاج مستمر لتلبية الطلب المستمر على الأجر الأحمر.

#### ثانيا: دراسة تطور الإنتاج بالمؤسسة (1)

عبر خمسة عشرة عاما من الخبرة والتواجد الميداني، أصبحت المؤسسة أحد أهم منتجي المواد الحمراء في الجزائر، وذلك من خلال 09 وحدات إنتاجية موزعة على أربعة مواقع إنتاجية : بسكرة ، الأغواط ، الوادي ، بومرداس ، وبطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 840000 طن/سنويا، تنتج المؤسسة الأجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم-13-: تشكيلة منتجات المؤسسة

نوع المنتج	الأبعاد (سم)	الوزن (كغ)
أجر 4 ثقب	30*20*5	3
أجر 8 ثقب	30*20*10	5
أجر 12 ثقب	30*20*12	6

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن أن نلاحظ تطور الإنتاج بالمجمع خلال السنوات الأربعة الأخيرة:

#### الجدول رقم-14-: تطور الإنتاج لمجمع الإخوة عموري:

السنوات	كمية الإنتاج النظرية (طن)	تطور كمية الإنتاج النظرية (النسبة %)
2007	580000	%1160
2008	720000	%1440
2009	840000	%1680
2010	1100000	%2200

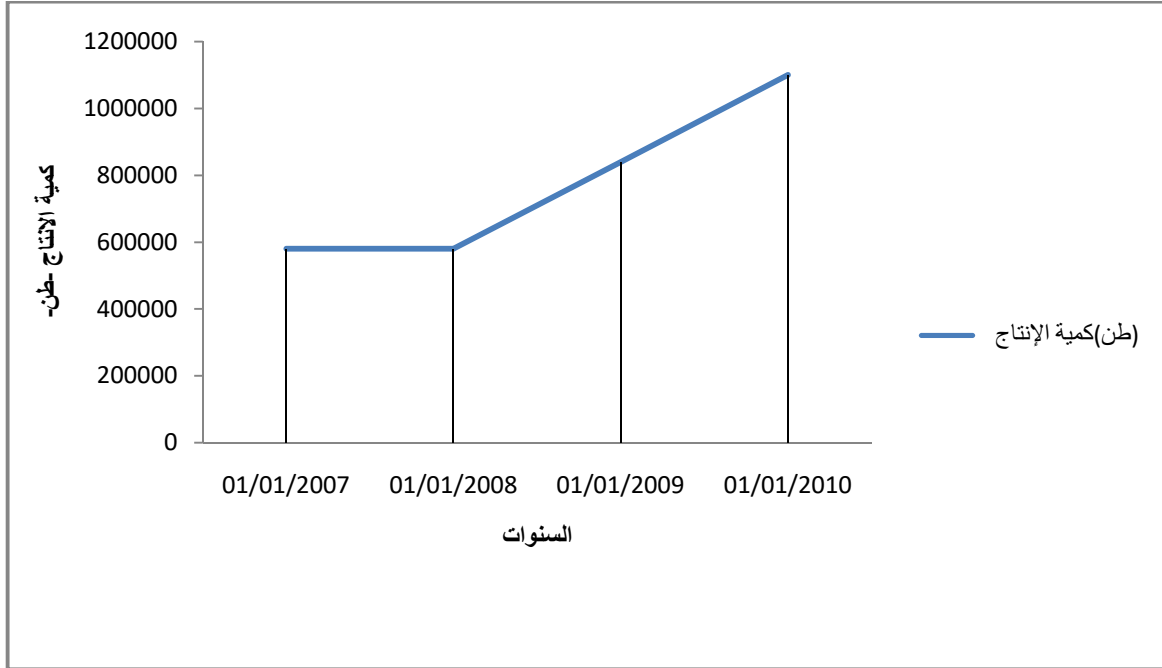
(1) مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة بوحدة الإخوة عموري سيدي غزال -بسكرة-، 2011/05/08 على الساعة 10:00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مصلحة المالية.

نلاحظ من الجدول السابق نموا ملحوظا في الإنتاج بشكل عام ، وهذا ما نلاحظه في المخطط البياني

التالي :

الشكل رقم -11- : مخطط يوضح تطور الإنتاج بالمجمع خلال الفترة (2007 - 2010)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال المنحنى يتضح لنا جليا بان تطور الإنتاج في تزايد مستمر ، إلا أنه كان خلال 2007 و2008 في استقرار، لنلاحظ تطور في الإنتاج حتى سنة 2009 ، مع بداية وحدة فاك ماکو/ الأغواط ، ووحدة الأجر عموري للفخار الحاجب / بسكرة ، وقد شهد المجمع تطورا في الإنتاج خلال سنة 2010 وهذا راجع لوجود مشروع جديد ، وهي وحدة الحاجب للأجر/ بسكرة والتي كانت بداية نشاطها في 2010 بطاقة إنتاجية تقدر 260000 طن/سنويا.

تعرف المؤسسة تطورا ملحوظا في رقم أعمالها، ومن أسباب ذلك زيادة عدد وحداتها والجدول التالي يوضح تطور المبيعات خلال السنوات الثلاث 2007 2008 2009

جدول رقم -15- : تطور رقم أعمال المؤسسة

السنة	رقم الأعمال
2007	206 920 504.79
2008	231 270 262.69
2009	256 414 724.12

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية

يتبين من الجدول أن رقم الأعمال المؤسسة في زيادة مستمرة، بحيث تقدر نسبة الزيادة في السنة

الأولى ب 0.8947 وفي السنتين الأخيرتين تقدر ب 0.9019

يمكن أن نستنتج من خلال تحليل الجدول وكذلك من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير مصلحة المالية أن من أسباب هذه الزيادة القرارات السياسية الجديدة التي وضعتها الدولة والتي تتمثل في مشاريع البناء، وكذلك الزيادة في عدد الوحدات التابعة للمؤسسة هذا ما أدى إلى زيادة كمية انتاجها إضافة على الأجهزة التقنية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الانتاج والتكنولوجيات المتطورة، وبطبيعة الحال كل هذه الأسباب ستؤدي الى الزيادة في رقم الأعمال

وكذلك يمكن القول من خلال الاطلاع على أهداف المؤسسة- أن المؤسسة تطمح الى الريادة في سوق الأجر الأحمر وانتاج المنتج بأحسن نوعية وبأقل تكلفة.

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف اطارات المؤسسة يمكن القول أن للمؤسسة مكانة عالية في سوق الأجر الأحمر في الجزائر، وهذا واضح من خلال زيادة رقم أعمالها المستمر وكذلك عدد وحداتها المنتشرة على مختلف الولايات.

اتضح أن للمؤسسة مبدأ التحسين المستمر لأداء مختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات الادارية، ولقد حقق هذا التحسين رضا الزبون التام، وذلك من خلال السعي إلى الأداء الأمثل من خلال تبني الاستراتيجيات التنافسية.

### ثالثا: امتيازات الاستثمار في مجال المواد الحمراء

يمكننا إرجاع أسباب تطور الإنتاج في المجمع محل الدراسة إلى العوامل الآتية :

- أولاً: أن مجال صناعة الأجر جذاب جداً لمبادرات الاستثمار، وانه لم يصل بعد إلى التشبع حيث لا يزال ناشئاً .
- ثانياً: كما أن الحصول على المادة الأولية محلي لا يشكل عائقاً .
- ثالثاً: وحسب رئيس مكتب الصناعة بولاية بسكرة ، فإن قيمة المشروع في المتوسط 50 مليار سنتيم يستطيع المستثمر استرجاعها خلال فترة من 5 إلى 10 سنوات مع تحقيق أرباح.
- رابعاً: بالإضافة إلى أن هناك امتيازات ممنوحة للمشروع المتعلق بتطوير الاستثمارات والفوائد المنتظرة من الوكالة الوطنية للتنمية والاستثمار ANDI وفقاً للمرسوم التشريعي رقم 12/93 لـ 2003/10/5 حيث يستفيد المشروع خلال عمره الافتراضي من: (1)

### أ- فيما يخص مرحلة الاستثمار (مدة سنتين):

- 1- معفى من حقوق التحويل مقابل اقتناء العقارات الداخلة في إطار الاستثمار.
- 2- معفى من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات الداخلة في إطار الاستثمار.
- 3- تطبيق حقوق الجمارك بمعدل منخفض (3%) للمعدات المستوردة.
- 4- منح تخفيض رمزي للأراضي التابعة لأملاك الدولة.

(1) حسيني ابتسام: مرجع سابق ص.139.

ب- فيما يخص مرحلة الاستغلال (خلال فترة 4 سنوات) : معنى من الضرائب والرسوم التالية :

1- الضريبة على أرباح الشركات.

2- الدفع لجزافي.

3- الرسم على النشاط التجاري والصناعي.

الفرع الثاني: كيفية تحديد السعر<sup>(1)</sup>

تحدد مؤسسة الإخوة عموري سعر المنتج بالمقارنة والأسعار المطبقة من قبل مختلف المنتجين المتواجدين على مستوى السوق، وهي بذلك تتبع طريقة التسعير على أساس المنافسين بعرضها لأسعار أقل من الأسعار المنافسة. وتهدف بذلك الى زيادة أو الحفاظ على حصتها السوقية وارساء مركز تنافسي قوي لخدمة مستقبلها. لكن من الناحية الاستراتيجية فتدرك المؤسسة احتدام التنافس في سوق انتاج المواد الحمراء سيؤدي الى أن تكون الأسعار مفروضة من السوق، وبذلك يتوجب عليها التحرك على مستوى التكاليف حيث تمثل هذه الأخيرة الوسيلة الوحيدة الممكنة من الآن فصاعدا لتحقيق ربح مرضي كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{الهامش} = \text{التكاليف} - \text{السعر}$$

↑
↑
↑

يفرضه السوق
وسيلة التحرك
نتيجة

الوحيدة الممكنة

<sup>(1)</sup> خير الدين سناء ودخيلي ابتسام: مدى أهمية استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ليسانس، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009، ص74.

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة المكية على المؤسسة

المطلب الأول: عينة الدراسة

الفرع الأول: كيفية اختيار العينة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطواته التي تستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث و الذي يقوم الباحث باختيارها بطرق علمية بهدف جمع البيانات و توفير الجهد و الوقت.

و تتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث باستعمال العينة على مدى تمثيلها لمجتمع البحث. وهذا يعني أن الحكم الذي يصدق على العينة يمكن تعميمه نسبيا على باقي مفردات البحث.

وقد ركزنا عند اختيارنا لعينة البحث على مسؤولي الإدارة العليا (الإطارات) في المؤسسة، قصد إيضاح بعض المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين الأداء البالغ والبالغ عددهم 9 أفراد.

لما كان العدد الموجود بالمؤسسة المعنية لا يتعدى العدد المطلوب في العينة الاحصائية، اعتمدنا على ما أمكن تحصيله من اجابات في الاستمارة الملحقة وكانت النتائج كما أوردنا في نص الموضوع

الفرع الثاني: خصائص عينة البحث

فيما يلي نبين بعض المواصفات الرئيسية لأفراد العينة المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة.

أولاً: من حيث الجنس: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من الرؤساء من حيث السن

الجدول رقم -16- توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

المجموع	الجنس		الفئة
	ذكر	أنثى	
%100	%77.77	%22.22	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات الشخصية للاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم -15- أن نسبة %77.77 من مفردات العينة المختارة من الإطارات من

جنس الذكور، ونسبة %22.22 من الأفراد إناث، وهذا ما يعني أن جنس الذكور يغلب في المؤسسة

ثانياً: من حيث السن، المستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة: الجدول التالي يبين السن و المستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة في العمل.

الجدول رقم -17- توزيع مفردات العينة حسب السن و المستوى التعليمي و الخبرة

عدد سنوات الخبرة			المستوى التعليمي			فئات السن		
النسبة%	التكرار	الفئة	النسبة%	التكرار	الفئة	النسبة%	التكرار	الفئة
11.11%	1	[5-1]	0	0	ابتدائي	0%	0	[30-19]
11.11%	1	[10-6]	0	0	متوسط	22.22%	2	[40-31]
44.44%	4	[16-11]	22.22%	2	ثانوي	55.55%	5	[50-41]
33.33%	3	أكثر من 16	77.77%	7	جامعي	22.22%	2	[60-51]
100	9	المجموع	100	9	المجموع	100	9	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ البيانات الشخصية للاستمارة

أ- السن : يبدو واضحا من خلال معطيات الجدول رقم -16- أن أكثر من 50% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 55.55% ن وهذا يعني أن أغلب الاطارات في المؤسسة من فئة تتمتع بالنضج والأتزان، ونجد نسبة 22.22% بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 51 إلى 60 سنة الذين يتميزون بالخبرة العميقة والتجربة الكبيرة أما بالنسبة لفئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 فتقدر نسبتهم بـ 22.22% وهذه الفئة تتميز بالطموح وهذا ما سيكون له انعكاسات ايجابية على المؤسسة.

ب- المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول رقم -16- ان المستوى التعليمي لإطارات الوحدة عالي، حيث نجد أن نسبة 77.77% يحملون شهادات جامعية، ونسبة 22.22% من أفراد العينة لهم تعليم ثانوي، ويمكن استنتاج أن أغلب الوظائف المتعلقة بالادارة العليا لديها متطلبات توظيف معينة من بينها المستوى التعليمي

ج- سنوات الخبرة : نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم -16- أن الاطارات التي تتراوح أقدمتهم ما بين 11 و 16 سنة يمثلون نسبة 44.44% ، أما بالنسبة للاطارات الذين تفوق أقدمتهم 16 سنة فتمثل نسبة 33.33%.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستمارة

الفرع الأول: تحليل معطيات المحور الأول المتعلقة بتحليل قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية للحصول على تفاصيل أكثر عن الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين الأداء، قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها بعد ملئها من طرف مجموعة من المسؤولين (الرؤساء)، لنقوم بتحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج منها.



س01: تبني المؤسسة ميزتها التنافسية على؟

الجدول رقم -18-: الأسس التي تبني عليها المؤسسة ميزتها

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X_c^2$	$X_t^2$
الجودة	7	77.77%	11.4	7.81
السعر	0	0		
الاستجابة السريعة لطلبات الزبون	1	11.11%		
الخبرة	1	11.11%		
المجموع	9	100%		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

حساب  $X_c^2$  نستعمل العلاقة التالية:

$$X_c^2 = \frac{\sum (F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

لدينا:  $F_e = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد الاختيارات}}$

$$F_e = \frac{9}{4} = 2.25$$

$$X_c^2 = \frac{(7-2.25)^2}{2.25} + \frac{(0-2.25)^2}{2.25} + \frac{(1-2.25)^2}{2.25} + \frac{(1-2.25)^2}{2.25} = 11.4 \quad \text{انن}$$

و لمعرفة  $X_t^2$  نعتمد على الجدول الخاص بكاي مربع عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية (V)

حيث أن:  $V = n - 1$  و بالتالي  $V = 3 - 1 = 2$  ومنه  $V = 2$

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم -17- نلاحظ أن  $X^2$  دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن  $7.81 < 11.4$  وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية، وهذا ما يدل على الاختلافات الناتجة عن وجود اتجاه واحد غالب في المؤسسة حول الأسس التي تبني عليها المؤسسة ميزتها التنافسية، حيث نجد أن نسبة 77.77% من الأفراد يرون أن المؤسسة ركيزتها الأساسية هي الجودة ، فالمجمع يحاول توفير أجر ذو جودة عالية، فمنتجهم يخضع للمراقبة من طرف المخابر المتخصصة حتى يتطابق والمعايير المطلوبة

س02: ما هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحديد قدرتها التنافسية؟

الجدول رقم -19-: الإجراءات التي تحدد بها المؤسسة قدرتها التنافسية

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2_c$	$X^2_t$
تقييم طاقتها الانتاجية	0	0	9.66	5.99
تقييم بيئتها الداخلية الخارجية	8	%88.88		
تحديد حصتها السوقية	1	%11.11		
المجموع	9	%100		

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول -18- أن  $X^2 < X^2_c$  دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 لأن

$X^2_c < X^2$  بمعنى  $9.66 < 5.99$  ، وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة احصائية، بحيث نجد ان تقريبا كل الأفراد يرون أن المؤسسة تقوم بتحديد قدرتها التنافسية من خلال تقييم بيئتها الداخلية والخارجية حيث يمثلون نسبة %88.88

الفرع الثاني: تحليل معطيات المحور الثاني المتعلقة بقدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجية  
س1: هل يعني الفكر الاستراتيجي؟

الجدول رقم -20-: معنى الفكر الاستراتيجي في المؤسسة

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2_c$	$X^2_t$
مجرد فكرة تعكس المستقبل	0	0	9.66	5.99
رسم مسار استمراري للمشاريع الحالية	1	%11.11		
تصور المستقبل وآفاق التوسع فيه	8	%88.88		
المجموع	9	%100		

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم -19- أن  $X^2 < X^2_c$  دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 لأن  $X^2_c < X^2$  بمعنى  $9.66 < 5.99$  ، وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة احصائية، ولقد جاءت الدلالة لصالح البديل الثالث، حيث بين %88.88 من أفراد العينة أن معنى الفكر الاستراتيجي في المؤسسة هو تصور المستقبل وآفاق التوسع فيه. وعلى هذا الأساس يمكن الاستنتاج أن الفكر الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة ليس مجرد صور تعكس المستقبل وانما هو مخططات مسبقة له.

س2: قيامك برسم مستقبل النشاط في المؤسسة يقدم على؟

الجدول رقم -21-: ما يقدم عليه رسم مستقبل النشاط في المؤسسة

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2_c$	$X^2_t$
تحليل امكانيات المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح	2	22.22%	10.04	7.81
تقييم لطاقة المؤسسة الانتاجية والتقدير بها	0	0		
وضع تقييم دقيق لحاضر ومستقبل المؤسسة في خطة محكمة	0	0		
تحديد طاقة المؤسسة الانتاجية ومحاولة زيادتها	7	77.77%		
المجموع	9	100%		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم -20- نلاحظ أن  $X^2$  دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن  $7.81 < 10.05$  وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية، وهذا ما يدل على وجود اتجاهات واحد لدى أفراد العينة المختارة، بحيث نجد أن نسبة 77.77% منهم اتجههم كان نحو تحديد طاقة المؤسسة الانتاجية ومحاولة زيادتها، بينما نجد نسبة 22.22% يرون أنه يؤدي إلى تحليل امكانيات المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحديد بعض نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومحاولة دراستها.

الفرع الثالث: تحليل معطيات المحور الثالث المتعلقة باستراتيجيات التنافسية والأداء

س1: هل المؤسسة تتبنى استراتيجية معينة؟

الجدول رقم -22-: تبني المؤسسة استراتيجية

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2_c$	$X^2_t$
نعم	9	99.99%	4.5	3.84
لا	0	0		
المجموع	9	100%		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم -21- أن  $X^2$  دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لأن  $X^2_c < X^2_t$  بمعنى  $3.84 < 4.5$ ، وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة احصائية، حيث نجد أن كل أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتبنى استراتيجية معينة بحيث يمثلون 99.99%

س2: ما نوع الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة؟

الجدول رقم -23-: الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2_c$	$X^2_t$
استراتيجية التكلفة (تخفيض الموارد)	5	55.55%	1.66	5.99
استراتيجية التميز (الجودة/ السعر)	4	44.44%		
استراتيجية التركيز (قطاع سوقي)	0	0%		
المجموع	9	100%		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم -22- نلاحظ أن  $X^2$  غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 لأن  $5.99 > 1.66$  وبالتالي النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية، وهذا ما يدل على وجود اتجاهات مختلفة لدى أفراد العينة المختارة، حيث نجد أن هناك اتجاهان من أصل ثلاثة تم اختيارهم بالنسبة للاتجاه الأول كان إستراتيجية تخفيض التكلفة (تخفيض الموارد) والذي يمثل نسبة 55.55% أما الاتجاه الثاني فكان الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية التميز (الجودة/السعر) والتي تمثل نسبة 44.44%، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة لا تطبق إستراتيجية التركيز على قطاع معين.

س2: تعتبر في تصورك عملية المزج بين الاستراتيجيات التنافسية أساس لزيادة أداء المؤسسة من حيث؟

الجدول رقم -24- الهدف الذي يحققه المزج بين الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة

اختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2_c$	$X^2_t$
زيادة الأرباح	1	11.11%	9.66	5.99
تحقيق حصة سوقية كبيرة	8	88.88%		
احتمال احتكار السوق	0	0%		
المجموع	9	100%		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ بيانات الاستمارة

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم -19- أن  $X^2$  دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لأن  $X^2_c < X^2_t$  بمعنى  $5.99 < 9.66$ ، وبالتالي النتائج المتحصل عليها لها دلالة احصائية، بحيث نجد أن الاختيار الثاني

هو الغالب ويمثل نسبة 88.88% أي أن المؤسسة تبحث عن تحقيق أكبر حصة سوقية وبالتالي سيؤدي إلى تحقيق أرباح.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

#### الفرع الأول: تحليل معطيات المحور الأول المتعلقة بتحليل قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية

حسب المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة التجارة وكذا مسير وحدة الإخوة عموري سيدي غزال بسكرة أن جميع وحدات المجمع تعمل بنفس الطريقة وعلى نفس الخطوات والأهداف، حيث وجدنا أن المجمع يعتمد على بعض الركائز الأساسية لبناء ميزته التنافسية وتتمثل هذه الركائز في الجودة العالية للمنتج والاستجابة السريعة للزبون إضافة إلى عملية تحديد سعر السلعة، كما هو موضح في الجدول رقم -17-

فلمؤسسة نشاط إنتاجي له خصوصيات تكنولوجية متميزة ، حيث يتم استيراد الآلات على درجة عالية من التطور في مجال التحكم في الطهي حيث توجد مرحلة حرجة في الطهي مهما جددًا في مجال صناعة الأجر لتجنب التشققات فيما بعد ، والتي تؤثر على نوعية المنتج ، حيث أنه توجد مقولة مشهورة في هذا المجال بأن نوعية الأجر هي نتيجة التزاوج بين الفرن والمادة الأولية . فعمد المجمع إلى إعادة النظر في الوسائل المستعملة من قبل وتطويرها وهذا باستيراد وسائل تكنولوجية حديثة وفي نفس الوقت تمكين العمال وإعادة رسكلة القدامى خاصة منهم الموجودين على مستوى الآلات ، وهذا حتى يتمكنوا من استعمالها وهذا من أجل تحسين مردوديتهم على مستوى المجمع .

كما تم اقتناء آلات تنظيف تعمل أليا على شكل سلسلة تأخذ النفايات إلى خارج الورشات ، وهي توفر الجهد والوقت وأكثر فعالية من العمل اليدوي ، وكذلك آلة لتغليف المنتج. أيضا فيما يخص التكنولوجيا المتطورة قام المجمع باقتناء آلات المناولة(حمل ووضع الأجر) بقيمة مليار ونصف سنتيم بالنسبة لوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر سيدي غزال / بسكرة ، والتي أنت كحل لبعض المشاكل في عملية الإنتاجية لتقليل التشققات واحتمالات الكسر للأجر، وسيلة نقل أقل تكلفة وبطاقة أكبر

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المجمع يقوم بتقييم بيئتها الداخلية بشكل دوري من أجل اكتشاف

نقاط القوة لديه ومحاولة تطويرها وكذا نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها تحويلها إلى نقاط قوة وهذا بالاعتماد على تكنولوجيات عالية ومسايرة التطورات

تكاد تكون كل وحدة من وحدات المؤسسة الناجحة قد سعت واكتشفت مفهوما دقيقا لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل. وبدلا من السعي وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل فإن هذه الوحدات قد قامت بتجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى العملاء

### الفرع الثاني: تحليل معطيات المحور الثاني المتعلقة بقدرة المؤسسة على صياغة استراتيجية

إن المجمع ككل ينظر إلى الاستراتيجية من مفهوم واسع وشامل، أي أن أفراد الإدارة العليا يتميزون بنظرة مستقبلية حول الآفاق التي يطمح المجمع للوصول إليها.

فيرى مسؤولي المجمع أنه من أجل بناء استراتيجية واضحة المعالم يجب رسم مسار استمراري للمشاريع الحالية وإضافة تصور للمستقبل وماذا يمكن أن يكون فيه، فبعد المقابلة التي أجريت مع مدير الوحدة استخلصنا أن المجمع يضع مراحل بناء استراتيجية تكون بدايتها بطرح الفكرة لأول مرة من طرف أي فرد من الإدارة العليا ثم ما الهدف المراد الوصول إليه ثم يتم التقييم المالي حتى يكون هناك علم بالتكاليف المطلوبة مع تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أي هل الظروف الحالية تسمح بتطبيق استراتيجية معينة أم لا، ثم يتم اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل، ثم تأتي مرحلة التنفيذ والمراقبة.

فالإطارات في الإدارة العليا ومن خلال ما تم استنتاجه من المقابلة يرون أن من الضروري رسم مستقبل النشاط في المؤسسة من أجل تحليل امكانيات المؤسسة أي معرفة قدرات المؤسسة للوصول إلى الأمر المطلوب وكذا تحقيق الأرباح. ولهذا يتوجب عليهم دائما أن يضعوا تقييم دقيق للواقع الذي تعيشه المؤسسة حاضرا أو مستقبلا ومحاولة متابعته باستمرار. فحسب رأي مدير الوحدة لا يتم التقيد بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة فحسب وإنما المحاولة دائما للتحسين المستمر إن أمكن ذلك. وهذه الفكرة موضحة في الجدولين -19- و-20-

### الفرع الثالث: تحليل معطيات المحور الثالث المتعلقة باستراتيجيات التنافسية والأداء

من خلال المقابلة وكذا النتائج المتحصل عليها في الاستمارة نستنتج أن المؤسسة تطبق فعليا استراتيجية والتي تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية التالية (تخفيض التكاليف، التميز) أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فالمجمع لا يعمل بشكل واضح على التركيز على قطاع سوقي محدد.

بالنسبة لاستراتيجية الريادة بالتكاليف فالمؤسسة تعمل جاهدة للوصول دائما إلى خفض التكاليف وهذا دون أن تهمل التركيز على الجودة العالية، ومن بين الطرق التي اتبعتها المؤسسة لتطبيق هذه الاستراتيجية، هي استخدام تكنولوجيا متطورة، وذلك كان بتحويل العمل إلى الآلية، أي أن الآلات تشغل اوتوماتيكيا وأصبح العمال مشرفون عليها فقط أي يقومون بتشغيلها ومتابعتها. ومن بين الأهداف التي تحققت هذه الاستراتيجية في المجمع ما يلي:

أولاً: تحقيق أكبر قدر من الأمان للعاملين أثناء عملية المناولة، وبالتالي تخفيض الحوادث الصناعية وبالتالي تخفيض أقساط التأمين ومعدلات دوران العمل.

ثانياً: تجنب تعطل أو بطء عمليات التصنيع التالية لارتباطها ببعضها وذلك بالتحكم في خط تدفق المواد.

ثالثاً: تخفيض الوقت اللازم للعملية الإنتاجية مما يوفر عامل السرعة.

رابعاً: نقل المواد التي في درجة حرارة مرتفعة والتي يصعب إن لم يكن مستحيلا نقلها من طرف العاملين.

خامساً: انخفاض تكاليف نقل الوحدة الواحدة الناتج عن نقل كميات كبيرة مرة واحدة.

سادساً: كما لا تتطلب الآلات التي تم شراءها إشراف كبير.

أما بالنسبة لاستراتيجية التميز فينتج المجمع الأجر الأحمر الذي يتصف بالجودة حسب ما لمسناه من المتعاملين معه ، حيث يتبع في إنتاجه مجموعة من المعايير الإجبارية المتمثلة في: الأبعاد، الوزن وكذلك المقاومة المتمثلة في تحمله للثقل، كما أن المنتج يخضع للمراقبة من طرف المخابر المتخصصة حتى يتطابق والمعايير المطلوبة ، وتوجد مجموعة من المعايير الإضافية والتي تترك لرغبة العميل وهي العزل والشكل. كما يركز المجمع على العلاقة جودة / سعر، أي يحاول توفير أجر ذو جودة جيدة بسعر جيد.

كما اعتمدت المؤسسة أيضا ضرورة تغليف المنتج ، حيث يعتبر التغليف عنصرا مهما جدا من ناحيتين، كونه يحمي المنتج من التلف والضياع من جهة ، ويسهل عملية نقله وتوصيله إلى العميل من جهة أخرى. كما يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمجمع كونه يروج للمنتج ويوفر له عامل تمييز عن باقي العروض المنافسة. وجاء هذا الاستثمار كرد على شكاوى العملاء حول انكسار الأجر أثناء نقله إليهم وخاصة فيما يتعلق بالمسافات البعيدة.

أما فيما يخص الإبداع على مستوى المنتج، فلا يوجد تنظيم واضح في هيكلية المجمع يسهر على هذا الجانب ، وإنما يتم التفكير في ذلك بشكل غير رسمي من طرف مسيري المؤسسة. وعليه يمكن القول أن المزج بين الاستراتيجيتين (تخفيض التكاليف والتميز) يعمل على زيادة الأداء من حيث تحقيق حصص سوقية كبيرة والتي بدورها ستؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

## المبحث الثالث: تفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم تفسيرات للنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة السابقة. إضافة إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من جراء المقابلة مع بعض رؤساء المصالح ومسيري الوحدات ، وكذا النتائج التي توصلنا إليها من تحليل نتائج الاستمارة، يمكن الاجابة على فرضيات البحث كالتالي:

**الفرضية الأولى:**

من خلال تحليل نتائج الاستمارة التي تتمحور أسئلتها حول الغرض القائل " ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على قدرتها وميزتها التنافسية" وكذا بالاستناد إلى تحليل نتائج المقابلة التي تمت مع مسير الوحدة ورئيس مصلحة التجارة نستنتج أن:

- ان المجمع يتبنى ميزة تنافسية.
- المجمع يسعى دائما إلى التوسع في طاقته الانتاجية وهذا واضح من خلال زيادة عدد وحداته.
- تحاول المؤسسة جاهدة لزيادة حصصها السوقية
- يركز المجمع على فكرة الجودة في الانتاج بدرجة عالية
- يحاول المجمع دائما إلى توفير طلبات الزبائن بصورة سريعة وهذا ما جعله يكسب رضاهم
- المجمع في وضعية يقضة دائمة حول تطورات المحيط الخارجي، وكذا محيطه الداخلي

## الفرضية الثانية:

ومن خلال تحليل نسب الجداول الناتجة عن تفرغ أسئلة الاستمارة المتعلقة بالغرض القائل " يعني الفكر الاستراتيجي للمؤسسة على قدرتها اختيار الاستراتيجية المناسبة" وكذا بتأكيد هذه البيانات من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مسير الوحدة ورئيس مصلحة المالية وكذا رئيس مصلحة الموارد البشرية نستنتج أن:

- المجمع يتمتع بنظرة استراتيجية.
- يعمل مسيري المجمع دائما على وضع صورة لمستقبل نشاط المجمع
- يطمح مسيري المجمع إلى آفاق أكبر تكون استمرار لمشاريعهم الحالية
- يضع المجمع دائما صورة حول مدى قدرته لتحقيق الأرباح.
- هناك دائما دراسة حول الطاقة الانتاجية للمجمع والسعي إلى زيادتها باستمرار

## الفرضية الثالثة:

اما النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل النسب المتعلقة بالفرض الثالث والقائل "تعتبر الاستراتيجيات التنافسية لبورتر كأحسن اختيار استراتيجي للوصول إلى أحسن أداء" بالاعتماد أيضا على نتائج المقابلة فكانت كما يلي:

- المجمع يتبنى مجموعة من الاستراتيجيات والتي من بينها الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.
- يركز المجمع على استراتيجية تخفيض التكاليف



- يوفر المجمع الجو المناسب للعمال حيث نجد أن حاليا أصبحت العملية الانتاجية آلية فالعامل أصبح مجرد مشرف على الآلة، وبالتالي وفر المجمع وسائل أكثر تطورا وأكثر طاقة
- المجمع يستورد آلات على درجة عالية من التطور والجودة في صنع المنتج
- بالنسبة لاستراتيجية التميز المجمع يركز على العلاقة جودة/سعر أي انتاج منتج بجودة عالية وبسعر جيد.
- المجمع لا يتبع استراتيجية التركيز فهو يخدم كافة القطاعات.
- يهدف المجمع من خلال المزج بين هاتين الاستراتيجيات إلى اكتساب مزايا تنافسية ، إضافة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر.

## خلاصة الفصل:

مما سبق ومن خلال الدراسة التي تم اجراءها على عينة من إطارات المجمع توصلنا إلى أن الاستراتيجيتين التنافسيتين (تخفيض التكاليف، التميز) وعملية المزج بينهما هي بمثابة البنية التحتية التي تساعد المجمع أو الإطارات على معرفة المكانة التنافسية التي تحققها وكذا الرفع من مستوى أدائها مقارنة بالمنافسين.

# قائمة المراجع

## 1/ الكتب:

### أ- الكتب باللغة العربية:

1. أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
2. أحمد بن مرسي: مناهج البحث العلمي في العلوم والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
3. أحمد سيد مصطفى: التنافسية في القرن 21، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
4. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
5. أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
6. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
7. توماس وهيلين، ديفيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
8. جبة طارق رشدي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
9. جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
10. جمعة سعيد فرحات: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
11. حسن رواية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
12. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000.
13. روبرت بتس، ديفيد لي: الإدارة الإستراتيجية -بناء الميزة التنافسية-، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
14. ستيفن كوفي: العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ترجمة: ياسر العيتي، دار الفكر، سوريا، 2006.

15. شارلز وجاريت جونز: الادارة الاستراتيجية - نموذج متكامل-، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
16. صلاح الشنواني: دراسات في اقتصاديات الأعمال دار النهضة العربية، 1970.
17. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
18. عايدة خطاب: التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
20. عبد الرحمان ثابت، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج-، الدار الجامعية، مصر، 2002.
21. عبد الرحمان ادريس ثابت: بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، تانيس، 2005.
22. عبد السلام أبو قحف: الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
23. عبد السلام أبو قحف: سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
24. عداي الحسيني فلاح الحسن: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
25. عمر حسين: اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.
26. فلاح حسن الحسيني: الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
27. كمال نور الله: وظائف القائد الإداري، دار طلاس للإدارات والترجمة والنشر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 1992.
28. محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنيحة: مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2002.
29. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم: الادارة الإستراتيجية - وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة-، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
30. نائل عبد الحفيظ العوالمية: إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقات في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
31. نادية العارف: الادرة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

32. نبيل مرسي خليل: الادارة الاستراتيجية-تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية-، دار المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 1995.
33. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة، الاسكندرية، مصر، 1996.
34. نبيل مرسي خليل: دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1995.
35. نجم الدين عدنان كريم: سلسلة 250 سؤال وجواب في الاحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
36. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
37. نور أحمد: مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجماعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

#### ب- الكتب باللغة الأجنبية:

1. bourochot ,h, dictionnaire de science économique et social, édition bordas, paris, 1992.
2. Brilman jean : les meilleurs pratiques du management au cœur des entreprise, 3eme éditions d'organisation, paris, 2000.
3. G.Lacette et M.Niculescu : les strategies de croissance, edition d'organisation, 1999.
4. Gérard Garibaldi : l'analyse stratégique, 3eme édition, paris organisation, 2001.
5. Jean Jacques Lambin : Le larketing stratégique, sconse édition paris, France, 2eme éditions, 1993.
6. L.Ansoff ; stratégie de développement de l'entreprise, (paris organisation 1987).
7. M.Porter : Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dens l'industrie, paris economisa, 1982.
8. M.Porter : l'avantage concurrentiel, dunod édition, paris, France, 1999.
9. Perverou Roger : entreprise, gestion et compititivité, economique, 1984.

## 2/ الرسائل والأطروحات

1. ابتسام حسيني: أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010.
2. أحمد بن مويزة: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006.
3. الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004.
4. الهاشمي بن واضح: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDEL-، رسالة ماجستير، تخصص تجارة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005.
5. دارين بوزيدي: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005/2004.
6. رتبية نحاسية: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 200.
7. سناء خير الدين ودخيلي ابتسام: مدى أهمية استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ليسانس، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009.
8. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
9. عبد الغني بن حامد: أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006.
10. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001.
11. عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002.
12. عمر لعلاوي: دراسة حول الإستراتيجية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004.

13. عواطف سليمان: دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراء، تخصص تسيير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
14. محمد العيد ختيم: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة-حالة مؤسسة سونلغاز -، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009.
15. منال كباب: دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2004.
16. نجاة مومي: ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام المتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.
17. نوال شين: دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
18. نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراء، جامعة الجزائر، 2005
19. هشام بن عودة: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
20. وهيبة حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2007/2006.
21. وهيبة نور الدين ونوال طالب أحمد: اثر تسيير العلاقة مع العملاء على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/209.

### 3/ المحاضرات والملتقيات

1. فيروز شين: محاضرات مقدمة في مقياس الإستراتيجية وسلسلة القيمة، غير منشورة، دفعة ثانية ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، 2011.
2. عبد المليك مزهودة: مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
3. علي عبد الله: الأداء المتميزن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

#### **4/ المجلات**

1. عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية من مجلة العلوم الانسانية، العدد رقم 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001،

#### **5/ قاموس**

سهيل ادريس: قاموس فرنس عربي، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، 2003.

#### **6/ الأنترنت**

<http://ta3lime.com/montada/showthread.php?t=6228>