

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

دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

سلاف رحال

حسام بورنان

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

الموسم الجامعي: 2010-2011

تشكرات

(...وجه أوزمني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلي برحمتك في عبادة الصالحين...) الآية 19 "سورة النمل".

أشكر جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب

وأخص بالذكر مسؤولي المؤسسة وعلى رأسهم المدير العام والسيد عواد

كما أتوجه أيضا بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذة المشرفة سلافه رحال.

وأخيرا أشكر أعضاء لجنة المناقشة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أئمة ما لدي:

إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله وأطال في عمرهما -

إلى كل الإخوة و الأخوات، وكل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا. إلى

كل الأصدقاء وأخص بالذكر سيفه الدين، محمد، عبد الحق، عبد الوهاب

إلى كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد.

المقدمة العامة

تنتم المحيط التنافسي على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على مؤسساتنا، وذلك نتيجة تحديات عديدة، أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا عديدة من عولمة للإعلام والثقافة والتجارة والإدارة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها أغلب مؤسساتنا، ولعل أن أهم هذه التحديات تتبلور في منافسة تزداد حدتها وتتعدد منابعها، فهناك منافسة أنشأتها تكتلات وتحالفات المؤسسات الكبيرة، وتنتمي عمليات المؤسسات العالمية ومتعددة الجنسيات، ومنافسة تتزايد حدتها مع تزايد عدد وتأثير التكتلات الإقليمية بين دول متعددة في عديد من بقاع العالم.

ففي هذا الوضع الجديد وجدت معظم مؤسساتنا نفسها تعمل في منافسة صعبة، مع مؤسسات تميزت بالتوافق مع معايير الجودة، وكل هذا يجري في سوق أصبحت عالمية بفعل اتفاقية الجات وتنامي استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتقدمة، التي جعلت أسواقنا مفتوحة للإنترنت وغيره أمام منتجات منافسة، بينما تتوضع قدرات عدد غير قليل من مؤسساتنا على ولوج الأسواق العالمية والتنافس الفاعل بها.

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة إنصبحت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية، وفي إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة هذا التحدي لتحقيق أحسن الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

ويستدعي البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة الاستناد إلى تحليل المحيط التنافسي، كون هذه الأخيرة تؤثر في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر كذلك على المؤسسة، حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية، قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

الإشكالية

كيف تؤثر الإستراتيجية التنافسية المتبناة من قبل المؤسسة على الأداء ؟

أي الإستراتيجيات التنافسية التي تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية

1. ماهو مفهوم الإستراتيجيات التنافسية ؟
2. ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في قطاع نشاطها ؟
3. كيف تستطيع المؤسسة أن تنجح في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها ؟
4. هل للإستراتيجية التنافسية دور في تحسين الأداء ؟
5. ما هي أهم العوامل المساعدة في استمرارية فعالية أداءها ؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها:

1. تحسين الأداء يرجع إلى طبيعة الإستراتيجيات التنافسية.
2. يوجد متغيرات أخرى تقوم بتحسين الأداء.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة عامة وفي إستمراريتها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغير والحركية المستمرة.

كما تتجلى أهميته كذلك في إبراز الدور التي تلعبه الإستراتيجية التنافسية في تحسين أداء المؤسسة .

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة في التأقلم مع محيطها الخارجي؛

- توضيح دور الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة في تحسين أدائها؛
- التعرف على الأهم العوامل التي تسمح إستمرارية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع:

- يعتبر موضوع الإستراتيجية التنافسية أحد مواضيع تخصصنا؛
- معانات المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالباً إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي؛
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث، نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية؛
- إدراكنا بأن الإستراتيجية التنافسية مصدر لتحسين أداء المؤسسة.

الدراسات السابقة

1. عبد المليك مزهودة، "دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة، 97،98.

2. شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة" رسالة ماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،2005.

أدوات الدراسة

تتمثل الأدوات المستعملة لإجراء هذه الدراسة، وكذا مصادر البيانات فيما يلي:

1. المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع العربية والأجنبية على حد سواء مختلف الدراسات والأبحاث السابقة، المجالات والمقالات المتخصصة التي لها علاقة بموضوع البحث والانترنت؛
2. بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة؛

المقابلات الشخصية لغرض تجميع البيانات والمعلومات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات

هيكل البحث

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول النظري مقسم إلى ثلاث فصول، يدرس الفصل الأول الإستراتيجية التنافسية الذي تم التطرق فيه إلى التنافسية والمنافسة، إضافة إلى الإستراتيجية التنافسية، أما الفصل الثاني الذي يدرس الأداء في المؤسسة والذي قسم إلى الأداء الإستراتيجي، الأداء البشري، الأداء المالي، أما الفصل الثالث فهو دور الإستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء، أما الفصل الرابع الذي خصص للدراسة التطبيقية التي تم فيها إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

منهجية البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع البحث، لاننا نهدف من خلاله إلى:

- 1- إبراز المعرفة الخاصة بالدراسة والتي هي وصف للواقع، ونهدف إلى محاولة الفهم والشرح أو الوصف.
- 2- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي.

3- الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية (مطلقة) وكذلك محددة Déterministe

4- قيمة المعرفة العلمية المحصل عليها في هذا المجال تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد وكذا الرفض.

مصادر جمع المادة العلمية

تم الاعتماد في جمع المادة العلمية النظرية على مجموعة من الكتب الأساسية و الرسائل والأطروحات الجامعية، إلى جانب المجالات و الملتقيات الوطنية والدولية المتخصصة باللغتين العربية والفرنسية بغرض الوقوف على آخر ما تمت كتابته في موضوع البحث.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي في جمع المعلومات على المقابلات الشخصية مع مديري بعض المصالح بالمؤسسة محل الدراسة، منها مصلحة الإنتاج ، مديرية الموارد البشرية، المالية، الإستراتيجية، التجارية، إلى جانب استخدام ما تم توفيره من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الأول

التناقضية والإسقاطية

تمهيد

لقد أفرزت التغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديدة سمتها الأساسية هي "المنافسة"، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، والتي تمثل تحدي متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتلائم مع المحيط واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها، ولهذا فقد برز التفكير الإستراتيجي الذي أصبح أداة تواجه بها هذه المؤسسات المعاصرة محيطها الجديد.

فقد ظهر الكثير من الباحثين الإستراتيجيين، والتي من بينها نجد Porter الذي اهتم بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي فدراسات هذا المفكر تندرج ضمن أفكار جديدة من بينها:

-تحليل المنافسة يركز على التفكير الإستراتيجي كون أن المؤسسة تتأثر بقواعد التنافسية.

-المنافسة في صناعة ما، ما هي إلا محصلة تفاعل خمسة قوى للتنافس.

-تجاهل المؤسسة لنقاط قوة وضعف منافسيها يجعلها لا تتحكم بموضع تنافسي جيد.

سنحاول في هذا الفصل أن نركز اهتمامنا على هذه الأفكار الثلاثة لنوضح مدى مساهمتها في حل الكثير من العوائق والحواجز التي تواجهها المؤسسة في محيطها التنافسي، وعليه سيتم تناول هذا الفصل في ثلاث مباحث.

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والإستراتيجية التنافسية

إن معرفة المؤسسة لمحيطها التنافسي يساعدها من صياغة إستراتيجية واضحة و دقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح ماهية المنافسة والتنافسية والإستراتيجية التنافسية.

I. المنافسة والتنافسية

1. المنافسة

أ- تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة وإختلفت حسب آراء الإقتصاديين، وفي ما يلي مجموعة من التعاريف:

- فالمنافسة تعرف "بأنها التنافس بين أعضاء مجموعة إقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة إقتصادية أخرى"¹. وقد تعني المجموعة الإقتصادية الواحدة مثلا مجموعة البائعين يتنافسون على التعامل مع المشتريين.
- كذلك يقصد بالمنافسة "تعدد المسوقون و تنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع....الخ"².
- كذلك تعرف المنافسة على أنها "النقاء العارضين و الطالبين في سوق معينة،مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة.
- وتعني المنافسة كذلك "التنافس بين البائعين أو المشتريين على نفس المنتج"³.
- كما تعرف كالاتي "المنافسة هي ذلك الأثر على النشاط الإقتصادي عموما و النشاط التسويقي خصوصا، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاج وتغيير طرق التوزيع أو السعي إلى تخفيض النفقات وبالتالي الأسعار، كما تضمن الرقابة الدقيقة على الأسواق"⁴.
- " المنافسة في الاقتصاد تعبر عن ظروف معينة تعم السوق الذي يتواجد فيه الأعوان الإقتصاديون، و ينتج عنها تحديد الأسعار و تبادل الخدمات، أما النشاطات التي تمسها المنافسة في الاقتصاد فهي كل نشاطات الإنتاج و التوزيع، الخدمات، يقوم بها العون الإقتصادي سواء كان طبيعيا أو معنويا مهما تكن صفته بما في ذلك كونه شخص عمومي "
- " المنافسة هي نظام من العلاقات الإقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين و البائعين و كلا منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى

¹ - كياب منال، "نور إستراتيجية الترويج في تحسين الغرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، 2006، ص، 119.

² - فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص، 20.

³ - كياب منال، مرجع سابق، ص، 119.

⁴ - محمد سعيد عبد الفتاح، "مداخل التسويق"، دار المعارف، مصر، 1965، ص، 39.

اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها، و هذه هي قوى العرض و الطلب أما بالنسبة للفرد، المنافسة تتضمن إما ما ينتجه من سلع معينة لا يكون إلا اليسير جدا من الكمية المعروضة في السوق إلى حد أنه لا يستطيع التأثير على السعر بالتوسيع في إنتاجه أو الحد منه¹.

ب- أنواع المنافسة: تأخذ المنافسة عدة أنواع وهي كالاتي²:

(1) المنافسة حسب هيكل السوق:

تنقسم إلى المنافسة الكاملة، الإحتكارية، إحتكار القلة، الإحتكار الكامل.

● المنافسة الكاملة:

تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج السلعة، سهولة إنتقال عوامل الإنتاج، عدم وجود إتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.

● المنافسة الإحتكارية:

تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين، تشابه السلع مع وجود إختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التميز السلمي، نسبة في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات اليعرية للمنتجين الآخرين.

● منافسة الإحتكار الكامل:

تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المنفقين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لإستغلال سوق معين، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج جديد.

(2) المنافسة حسب السعر:

وتنقسم إلى منافسة سعرية و منافسة غير سعرية

● المنافسة السعرية:

وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم و تعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.

● المنافسة غير السعرية.

وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل:

المنتج، الخدمة، التوزيع، الترويج.

ت - أسباب المنافسة:

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، و لعل العوامل التالية و التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب³.

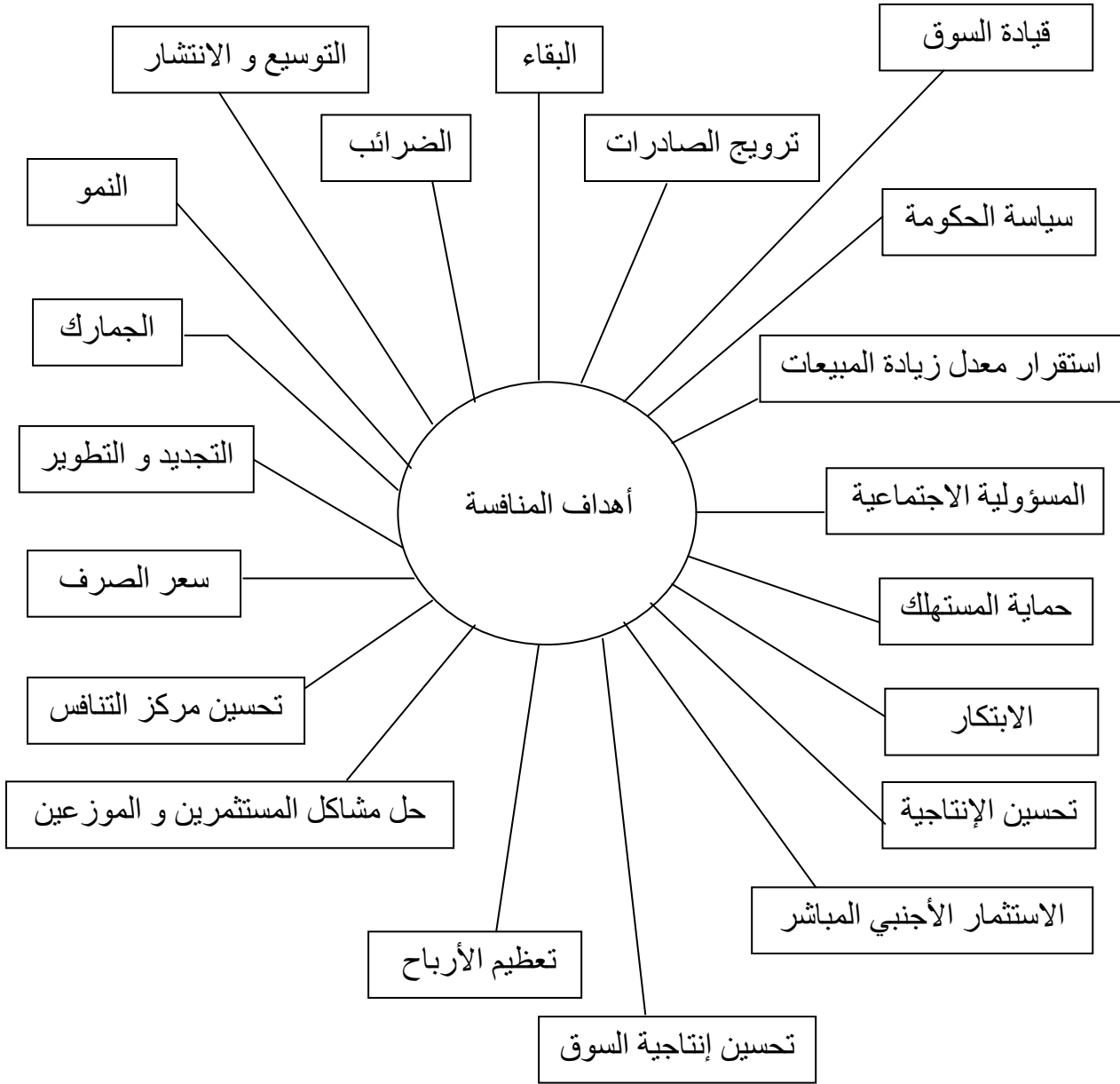
1- حسين عمر، "موسوعة المصطلحات الاقتصادية"، مكتبة القاهرة الحديثة، طبعة 2، 1967، ص 270.

2- توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية"، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 152.

3- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 102، 103.

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصال و تطور أساليب بحوث التسويق و تقنيات القياس المرجعي، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والانترانيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- ث- **أهداف المنافسة:** تحتفظ المنافسة الاقتصادية بحق تحقيق عدد من الأغراض والشكل التالي يوضع أهداف المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات، الشكل (1) يمثل أهداف المنافسة.

الشكل (1): أهداف المؤسسة

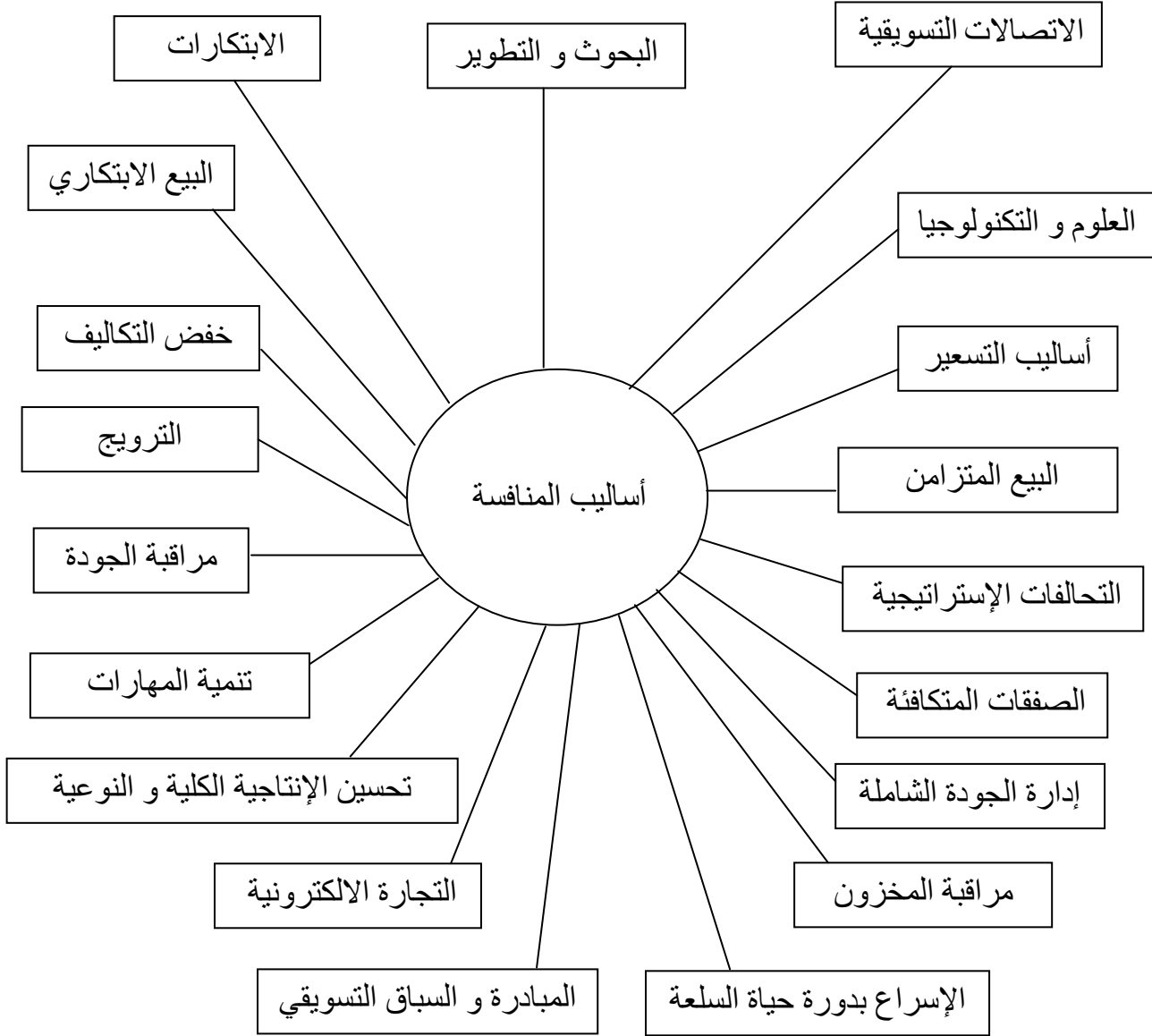


المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص، 157.

إن أهداف المؤسسة كثيرة ومتنوعة تصب جميعها في طريق واحد وهو المنافسة حيث المنافسة تولد أشياء جدد على المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي.

ج- أساليب المنافسة: يمثل الشكل (2) أساليب المنافسة

الشكل (2): يمثل أساليب المنافسة



المصدر: فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص، 157.

إن أساليب المنافسة متنوعة تساهم بشكل كبير في تنمية المؤسسة أي جميع أنشطتها.

2. التنافسية

أ- تعريف التنافسية: يختلف تعريف التنافسية وفقا للمستوى الذي يتم فيه التحليل، وذلك كما يلي:

● التنافسية على مستوى المؤسسة

تتضمن التعاريف المقدمة حول التنافسية على مستوى المؤسسة واحدا أو اثنين من المعايير التالية¹:

- الربحية وهي قدرة الشركة على تحقيق أرباح بشكل مستمرة.
- التميز وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الإختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو كليهما.
- التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي.
- المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

وفيما يلي التعاريف المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة:

التعريف الأول ويركز على زيادة ربحية المؤسسة، حيث أن المؤسسة التنافسية هي: "المؤسسة المربحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج تحسين الجودة أو كل ذلك معا"².

أما التعريف الثاني فيركز على إستخدام معياري الربحية و التفوق، حيث يتمثل تحقيق التنافسية للمؤسسة في: "قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية، على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار و التكاليف و تحديد ربحيتها، وكذلك نصيب المؤسسات في السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين"³.

أما التعريف الثالث، فيستند إلى معيار التفوق و معيار المساهمة في النمو، حيث تمثل تنافسية المؤسسة "قدرتها على إنتاج السلع و الخدمات بتفوق، مع إحتفاظ المؤسسة بحصتها من السوق العالمية و زيادتها، وفي ذات الوقت المساهمة في إرتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الإرتفاع"⁴.

¹- محمد قويدري و وصاف سعدي، "مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية العدد 09 جانفي

2004، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 11.

²- نادية تاهمي، "دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع تسويق، جامعة المسيلة، 2003

2006، ص 63.

³- نادية تاهمي، مرجع السابق، ص 63.

• التنافسية على مستوى القطاع (فرع النشاط الإقتصادي)

تعرف التنافسية على مستوى القطاع، بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة معينة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الإعتماد على الدعم أو الحماية التي قد تقدمها الحكومة في تلك الدولة، بذلك تتميز هذه الأخيرة في هذه الصناعة¹.

وتقاس تنافسية صناعة ما خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له، و محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، بالإضافة إلى مقاييس أخرى تتعلق بالتكاليف و جودة المنتجات على مستوى الصناعة.

• التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي تنافسية الإقتصاد الوطني لبلد ما بأنها: الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة و عادلة، إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أنواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، و توسع فيها على المدى الطويل².

وتعرف كذلك بأنها المرتبة التي يصل إليها لد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع و خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، و تحت ظروف الطلب و التغيير السريع للأسواق بحيث تزيد من مداخل مواطنيه.

من خلال التعريفين يمكن القول بأن الدولة تصل إلى مرتبة التنافسية الدولية بمنتجات و عمليات ذات صبغة عالمية، تكون خصائصها الأساسية قابلة للتسويق، جديدة وذات جودة عالية و يحصل عليها المستهلك في أي مكان من العالم وفي الوقت المناسب.

كما يصنفها بعض الإقتصادييين إلى صنفين هما:

أولاً: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة.

أ- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وبعده ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

¹ - كمال رزيق و فارس مسدور "مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط"، كلية الحقوق والعلوم

الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر - 2002، ص105.

² - كمال رزيق و فارس مسدور، مرجع سابق، ص106.

ب- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا : التنافسية وفق الزمن :

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ- التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية:

أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير ، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال

I. الإستراتيجية التنافسية

قبل الخوض في مفهوم الاستراتيجية التنافسية يستحسن تقديم ماهية الاستراتيجية من أجل توضيح الإستراتيجية التنافسية.

1. الإستراتيجية

أ- مفهوم الإستراتيجية

● الإستراتيجية في المفهوم العسكري و السياسي و الاقتصادي:

إن مفهوم الإستراتيجية هو قديم في الفكر البشري اشتقت من كلمة يونانية Strategia التي تعني: " فن القيادة أي الكيفية التي يستعمل فيها القائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر، و بمعنى آخر الإستراتيجية هي فن

مواجهة العدو و باستعمال القوة العسكرية¹ كما أن الفعل اليوناني stratigos يعني كذلك التخطيط لتحطيم الأعداء باستعمال كفى للمواد المتاحة.

و مع التطور الزمني ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالسياسة حيث عرفت على أنها " فن توزيع واستخدام الوسائل الحربية للأهداف السياسية² كما تعرف " الإستراتيجية في المعنى العام هو علم و فن استخدام القوى السياسية و الاقتصادية و العسكرية لدولة ما، من أجل توفير أقصى الدعم للسياسة التي تتبناها الدولة، سواء في زمن السلم أو الحرب... و هي في المعنى الاقتصادي تتطوي على تخطيط طويل المدى في صدد استخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع من أجل تحقيق هدف نهائي لحركة اجتماعية في المجال الاقتصادي"³ وهي عند " François Peno و A.Hischman " تعني الانطلاقة العلمية الإنمائية في بعض قطاعات الاقتصاد القومي⁴.

وتختلف الإستراتيجية عن التكتيك وهي كلمة يونانية أيضا مشتقة من كلمة "تاسين"⁵ ويقصد بها فن القيادة في ميدان المعركة، أو بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة أو طريقة تنفيذ جملة عسكرية وإدارتها أو مجموع الخطط المرحلية و البرامج الموضوعة لتنفيذ أهداف المنظمة .

إذن من خلال ما تقدم يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية، مشتق من فن الحرب و الذي معناه التخطيط و التنفيذ لسياسات وطنية أو تحالفات معينة وذلك بإستخدام كل الموارد المتاحة.

● مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير:

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية في تسيير المؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بالتوازي مع ظهور محيط أعمال تنافسي، وكذا التطبيق للعلوم و التقنيات في قيادة المؤسسات.

إن مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير يختلف من باحث إلى آخر في هذا الاختصاص حيث نجد في هذا الشأن Igon Ansoff يرى بأن الإستراتيجية هي " القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية حيث تنتم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة و عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبئ تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية⁶.

أما Mintzberg عرف الإستراتيجية على أنها " تصور المنظمة و ذلك لمواجهة المحيط في وقت معين".

¹ - الداوي الشيخ، " محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة"، مركز الطباعة بجامعة الجزائر العاصمة، 1998، ص 32.

² - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص33.

³ - حسين عمر، " الجات و الخصخصة"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1998، ص 130.

⁴ - الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1992 ص 268.

⁵ - عايد سيد خطاب، " الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات"، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص35.

⁶ - فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ص 15 .

كما يراها M.Porter على أنها " فن بناء مزايا تنافسية مستديمة " كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي " خلق الملائمة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع المحيط".

أما Chandler وهو من مدرسة سياسية الأعمال يعرف الإستراتيجية على أنها " تحديد الأهداف طويلة الأمد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"¹.

من كل هذه المفاهيم يمكن وضع مفهومها شاملا لإستراتيجية المؤسسة "الإستراتيجية هي مشروع الإدارة العامة بالنظر لموقع المؤسسة إلى محيطها الاقتصادي، التكنولوجيا، الاجتماعي و السياسي لتحديد أهدافها المستقبلية".

ب- أبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها،ومن ثم تقديم مفهوم يتلائم مع المنظمة و البيئة التي تتعامل معها².

يمكن إستعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وتصنف كالآتي:

- المجال Scope: بمعنى الأنشطة و الموارد والتكنولوجيا، وإختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- العمليات Process: وتعني تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات و ديناميكية العمل.
- الطرق Méthods: الأساليب و الوسائل المتضمنة أساليب التحليل الإستراتيجي و الإستقرائي و الريادة و التفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Ownership: وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
- المدى الزمني Time-frame: الذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية PHilosphy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- المحتوى Content: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

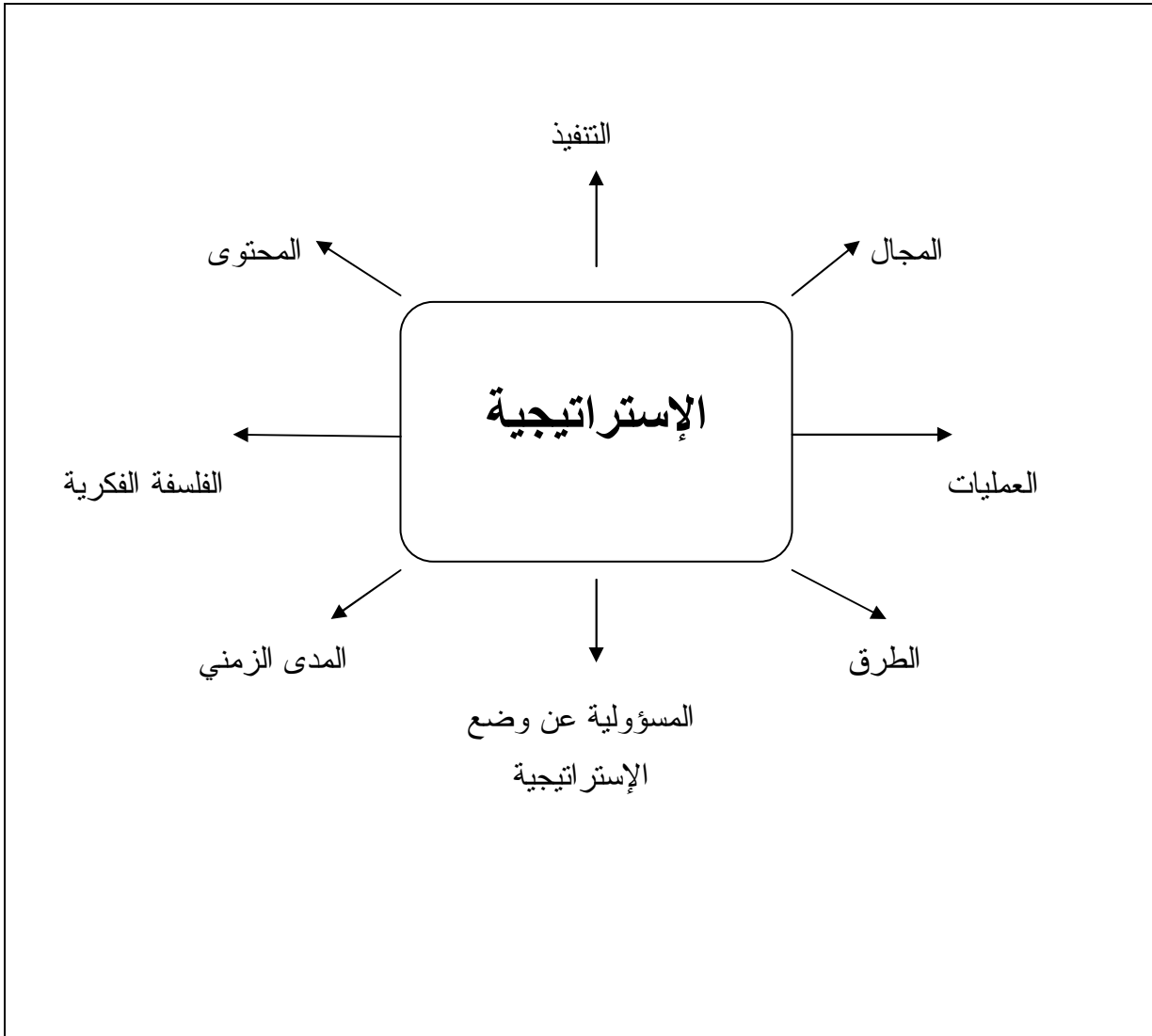
1- عايد سيد خطاب،مرجع سابق، ص 37.

2- نعيم إبراهيم الظاهر،"الإدارة الإستراتيجية"،عالم الكتب الحديث،الطبعة الأولى،2009،ص24.

- التنفيذ Implementation: هل تنفذ الإستراتيجية و الخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أم التطوير الداخلي أم الإثنين معا.

ويوضح الشكل (3) الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.

الشكل (3): الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص، 24.

ثالثاً: مستويات الإستراتيجية

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، وبذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، و تساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كآلاتي¹:

المستوى الأول: الإستراتيجية الكلية (على مستوى المنظمة)

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص وتهديدات المحيط وقدرات وموارد المنظمة الداخلية.

المستوى الثاني: الإستراتيجية التنافسية (على مستوى وحدة الأعمال)

وتتملك أربعة عناصر هي:

1. تعريف العمل.

2. التحرك الإستراتيجي للعمل.

3. الإجراءات الإستراتيجية المساعدة.

4. مجموعة موحدة من الخطط التشغيلية.

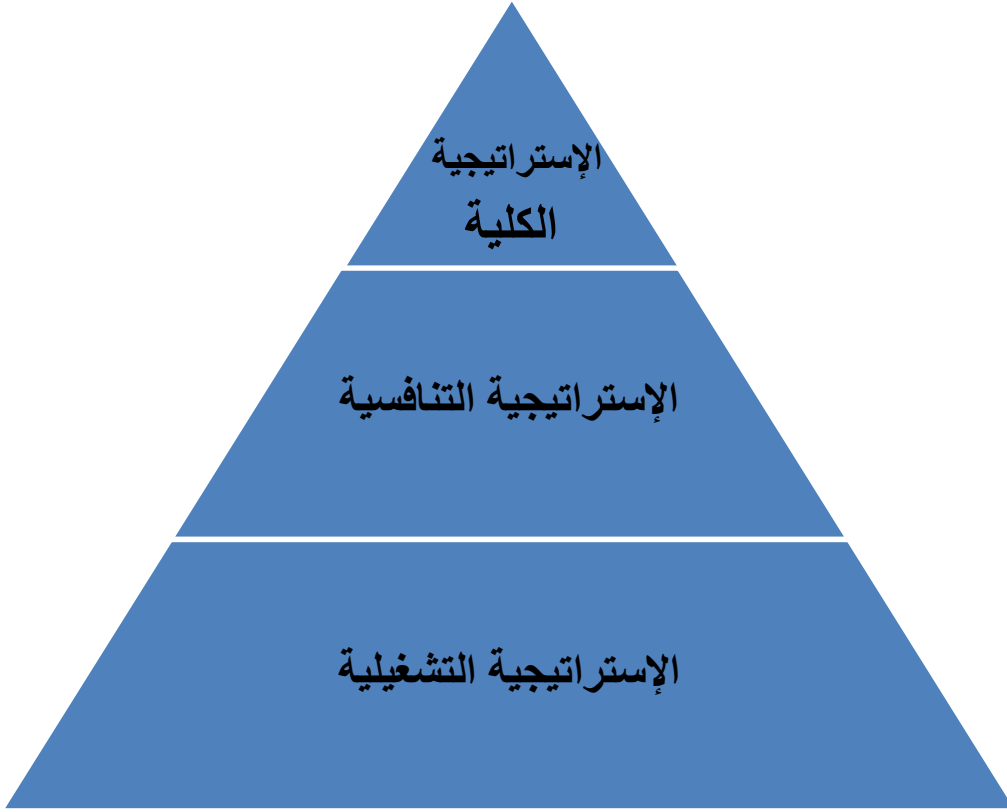
ويعتبر هذا المستوى ذو أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة.

المستوى الثالث: الإستراتيجية التشغيلية (المستوى الوظيفي)

تعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال، وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، إن تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات، كنشاط الإنتاج و العمليات، ونشاط الموارد البشرية، ونشاط التسويق، والنشاط المالي و المحاسبي ونشاط البحث و التطوير ونشاط إدارة المواد، ونشاط إدارة المعرفة....، تطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم إستخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة، الشكل (4) يمثل مستويات الإستراتيجية.

¹- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص42.

الشكل (4): مستويات الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص49.

الجدول (1) يمثل مستويات الإستراتيجية في المؤسسة (أهم الإعتبارات والعناصر)¹:

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص، ص46، 47.

الجدول (1): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام و فريقه).	- هيكله محفظة الأعمال الكلية وإدارتها. -تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لعرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة. الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا.	-إختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. - تطوير الردود أو الإستجابات المناسبة على الظروف الصناعية /التنافسية المتغيرة. -تنسيق الأدوار الإستراتيجية. -الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال.	- تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. -تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص، 46.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المؤسسة، إن التنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمنظمة وتعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية على مستوى وحدات الأعمال أو المؤسسة ككل.

ت-صياغة الإستراتيجية

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لصياغة الإستراتيجية وهذه الأنواع هي:

1. الإستراتيجية الخطية Linear Strategy

يعد هذا النوع أكثر شيوعا، ويركز على التخطيط، وقد تم إختيار مصطلح الخطي لوصفه، لأنه يفيد ضمنا النشاط المنهجي الموجه والمتعاقب الذي يسهم في التخطيط، ويتضمن قرارات ونشاطات أو خطط موحدة، تحدد وتحقق الأهداف التنظيمية القابلة للتطبيق، ويوضح الجدول (2) الخصائص الأساسية التي تميز هذا النوع.

الجدول (2): خصائص الإستراتيجية الخطية

المتغير	الخصائص
المفهوم	تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد، وتبني الإدارة العليا سلسلة من النشاطات والأيرادات و القيام بتخصيص الموارد المتاحة لها لتحقيق هطه الأهداف.
طبيعة الإستراتيجية	تكامل كل من القرارات و التصرفات و الخطط للوصول إلى أهداف محددة.
تركيز الإستراتيجية	الوسائل والغايات .
هدف الإستراتيجية	تحقيق الأهداف.
السلوك الإستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي.
المصطلحات المرافقة	التخطيط الإستراتيجي، صياغة و تنفيذ الإستراتيجية.
المقاييس المرافقة	التخطيط الرسمي، والمنتجات الجديدة، ومجموعة المنتجات أو الأعمال، وتركيز وتجزئة السوق، وحصصة السوق و الإدماج وتنوع المنتجات.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص، 143.

2. الإستراتيجية التكيفية Adaptive Straegy

تضائل الإهتمام بالإستراتيجية الخطية في منتصف السبعينات من القرن الماضي بسبب تعقد المشكلة الإستراتيجية، إذ أنها لم تعد عند حدود المشكلة الإدارية، ولكنها شملت متغيرات أخرى تقنية وإقتصادية ومعلوماتية و سيكولوجية وسياسية، وقد أطلق على هذا النوع من الإستراتيجية بالتكيفية لأنها تسعى إلى تحقيق أعلى موائمة ممكنة بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها ، وبين أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، ويوضح الجدول (3) الخصائص الأساسية التي تميز هذا النوع.

الجدول(3): خصائص الإستراتيجية التكيفية

المتغير	الخصائص
المفهوم	تطوير قدرة المنظمة للموائمة بين الفرص و المخاطر في البيئة الخارجية، وقابلية المنظمة ومواردها لإستثمار تلك الفرص .
طبيعة الإستراتيجية	تحقيق الموائمة متعددة الأوجه.
تركيز الإستراتيجية	الوسائل.
هدف الإستراتيجية	التحالف مع البيئة .
السلوك الإستراتيجي	تغيير الأسلوب، التسويق و النوعية.
المصطلحات المرافقة	الإدارة الإستراتيجية، الموائمة الإستراتيجية الضغط البيئة الملائمة.
المقاييس المرافقة	السعر، سياسة التوزيع، حدة ونفقة التسويق، مفاضلة المنتج، التغيير في السلطة.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص، 144.

3- الإستراتيجية التفسيرية Interpretive Strategy

تحاول أن تعطي بعدا أكثر عمقا للإستراتيجية التفسيرية من خلال الإستعانة بالمفاهيم و الكتابات التي نشأت في ثقافة المنظمة، أو في الإدارة الرمزية فمن خلال إستخدام الإستعارة و العبارة المجازية و الرموز ويوضح الجدول رقم (4) الخصائص الأساسية التي تميز هذا النوع.

الجدول(4): الخصائص الأساسية للإستراتيجية التفسيرية

المتغير	الخصائص
المفهوم	إضفاء معاني محددة عن المنظمة،ى قبول وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة إلى وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.
طبيعة الإستراتيجية	العبارات المجازية،التفسيرية.
تركيز الإستراتيجية	المساهمون و المساهمون المحتملون في المنظمة.
هدف الإستراتيجية	إضفاء الشرعية على المنظمة.
السلوك الإستراتيجي	تطوير الرموز، وتحسين التفاعلات و العلاقات.
المصطلحات المرافقة	القواعد الإستراتيجية.
المقاييس المرافقة	ينبغي أن تشتق المقاييس من البيئة،ويمكن أن تتطلب موجودات نوعية.

المصدر: نفس المرجع السابق،ص،145.

خامسا: أساسيات الإستراتيجية:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. و يتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية¹.

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية؛
- آلية مرنة لإعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.

1- ناصر داددي عدون، "الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص9.

- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها؛
- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة و الفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

2- الإستراتيجية التنافسية

أ- مفهومها

إنطلاقاً مما تم تقديمه من تعاريف للإستراتيجية من جهة ،والتنافسية على مستوى المؤسسة من جهة أخرى ،يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة هي :عبارة عن تحرك مرحلي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع تخطيط بعيد المدى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقاً،و ذلك إنطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية لها (تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة،ونقائك الضعف التي تعاني منها)إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لها (تحديد الفرص والسوقية و التهديدات)،وذلك من خلال إستغلال نقاط قوتها ومحاولة التخلص من نقاط ضعفها من جهة ،وكذا إستغلال الفرص المتاحة لها ومحاولة التجنب،أو مواجهة التهديدات التي قد تتعرض إليها من جهة أخرى.

بذلك تتجه الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى تحديد القدرات الذاتية لها و المزايا النسبية التي تتمتع بها وإستخدامها في تدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية¹.

- كما تعرف الاستراتيجية التنافسية" على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"².
- كما تعرف أيضا "على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات".

و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية³:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرري المؤسسة، حاجات المسيررين الرئيسية.
- الفرص و التهديدات.
- التوقعات الاجتماعية ، ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي.

1- مصطفى محمود أبو بكر،"فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة"،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر،2005،ص139.

2- فلاح حسن عداوي الحسيني ،"الإدارة الإستراتيجية"،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان،2000،صص،17،18.

3- نفس المرجع السابق،ص،18.

ب- أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

- **الحيارة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين . حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين و المشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة . و بطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و تحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة، ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة و يبيع بسعر منخفض، أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاته فيزيائيا رفع جودة المنتجات، أو انطباعيا الإعلان و الاسم و الشهرة¹.
 - **اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، و هذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في:
 - الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
 - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد حسب خمس قوى أساسية.
 - درجة التكامل في المؤسسة.
 - إمتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن.
- فالإستراتيجية التنافسية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية؛ التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات و تجنب المخاطر و التهديدات.

¹ - كاريش صليحة، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، 1999، ص 24 .

المبحث الثاني: دراسة و تحليل المحيط التنافسي

I. دراسة المحيط التنافسي

لا تعيش المؤسسة في معزل عن محيطها الخارجي، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها، وقدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، وهذا ما يحتم عليها دراسة و تحليل هذا المحيط للتأقلم معها، وفي هذا الإطار سنتناول في هذا المبحث دراسة المحيط التنافسي، تحديد مستوياته و التحليل الإستراتيجي للمحيط التنافسي.

1- القوى الخمس — Porter

قد تناول M.Porter في كتابه "إستراتيجية المنافسة" أساليب و تحليل الصناعات و المنافسين حيث قال فيه إن المنافسة في أي صناعة تعتمد على خمس قوى تنافسية وهي¹:

- **تهديد المنافسون الجدد في الصناعة:**
- إن دخول شركات منافسة جديدة إلى السوق يعني سعي هذه الشركات للحصول نصيب معين من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة بالفعل ، وتعتمد درجة ذلك التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق.

حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج و رغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، و عادة ما يأتون بموارد جوهرية، وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية و ردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة .حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل:

- تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى الخبرة...الخ.

- لا يقتصر تحليل التنافسية على المنافسين الحاليين فقط ودراسة كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما لابد من الأخذ في الحسبان احتمال دخول منافسين جدد، فدخول منافسين جدد إلى الصناعة قد يقلب الموازين من خلال القدرات التي يمكن أن يحملها هؤلاء المنافسين سواء تعلق الأمر في كيفية الإنتاج أو الرغبة في الحصول على أكبر حصة سوقية وهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض الأسعار وبالتالي ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع .ويرتبط تهديد دخول منافسين جدد أساسا بعاملين أساسيين: عوائق الدخول إلى الصناعة ضعيفة، الخوف من المواجهة أمر غير موجود².

1- كياب منال، مرجع سابق، ص، 150.

2- فطيمة بزعي، "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، 2008، ص 16.

• تهديد السلع أو الخدمات البديلة:

- لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة و كذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة .أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، و هذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه .إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:

المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.

- كما تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، وإن وجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه الشركة، ومن ثم تتأثر ربحيتها.

ت-القوى التفاوضية للمشتريين:

- يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر و جودة الخدمة و المنتج مع ضرب المنافسين ببعضهم البعض، ويكون العميل (المشتري) أو مجموعة من العملاء أقوى إذا كان بعض مايلي صحيحا:

- شراء جزء كبير من منتجات الشركة؛

- توافر العديد من الشركات البديلة؛

- تغير قليل في تكلفة خدمات الشركات.

كما أن هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق و بالأهمية

المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي .و يعتبر الزبائن أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية¹:

- إذا امتازوا بدرجة تمرکز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛

- إذا كانت المنتجات المشتراة تتمثل جزءا هاما من تركيبية المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم،

- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛

-إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون،

- إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛

-إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى و لإنتاج المنتج بنفسه؛

¹ -M.Porter, " Choix stratégiques et Concurrence", Edition Economica, Paris 1982, p, 27.

- إذا تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
- إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة مثلا: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.
- ث - القوى التفاوضية للموردين:

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفعها ثمنا لمداخلاتها أو تحفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة وتكون مجموعة من الموردين قوية في حالة لا يتوافر البدلاء بسهولة أي يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للشركة تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف الشركة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة. ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين (بأنهم أقوىاء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.
- خ - التنافس الحاد بين الشركات القائمة (المنافسون في الصناعة):

تعتمد الشركات في الصناعة بعضها على بعض ومن ثم فإن أي حركة تنافسية من إحداها سوف يؤثر على البقية داخل الصناعة، وبالتالي قد يسبب هذا رد فعل من الشركات لأخرى تجاه هذه الحركة التنافسية.

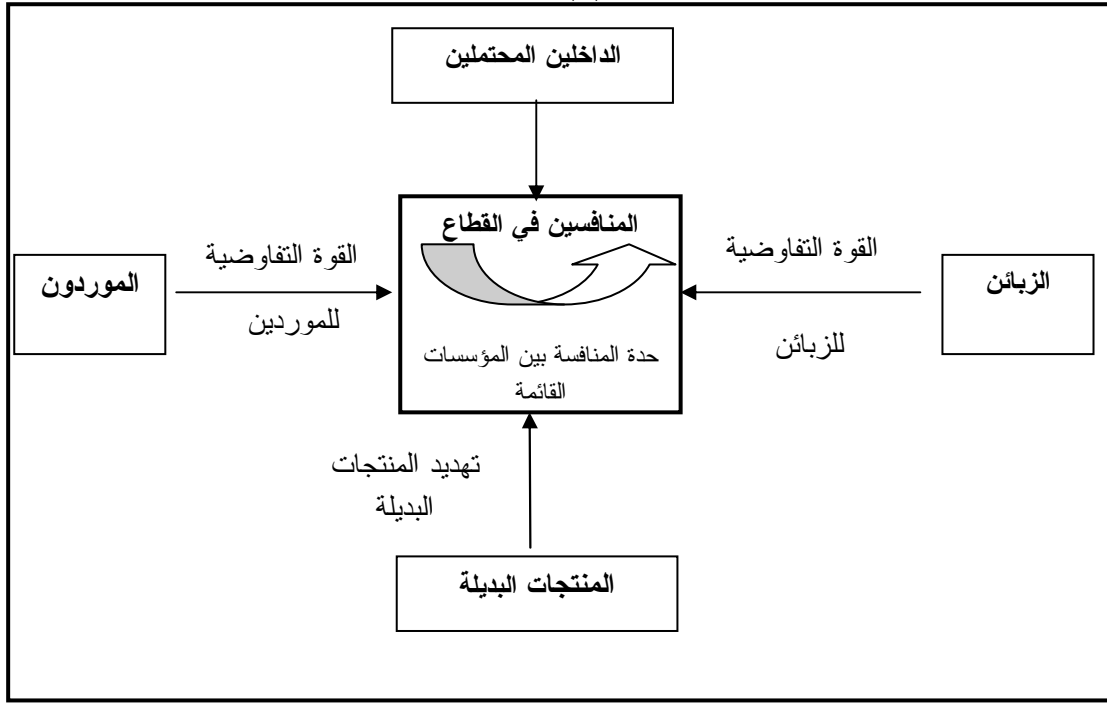
- يحدث هذا التنافس وضعية مميزة و هذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات و الضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي¹:

- عدد المنافسين كبيرا أو أحجامهم و قواهم متقاربة فيما بينها؛
- نمو القطاع بطيء قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛
- المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير؛

¹ - M.Porter, "la Concurrence selon Porter", Edition Village Mondial, Paris 1999, p40 .

- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
 - إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة؛
 - إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم و شخصياتهم.
- يمثل الشكل (5) القوى التنافسية لمايكل بورتر:

الشكل (5): القوى التنافسية



Source : M. Porter, " L'Avantage concurrentiel",op,cit,p,16.

II. تحديد مستويات المنافسة

قد يظهر من السهل تحديد مؤسسة لمنافسيها، غير أن المنافسة الحقيقية أعمق و أوسع من ذلك، إذ يجب على المؤسسة عدم تجاهل منافسيها المحتملين حتى لا تتواجد في وضعية حرجة داخل الصناعة، كما يوجد العديد من مستويات المنافسة التي يمكن تحليلها وهذا على مستوى البنية الصناعية، القطاع أو على مستوى السوق.

1. تحليل المحيط الصناعي

تتضمن المحيط الصناعي القوى التي تؤثر على المؤسسة، فتحليلها متكامل مع التحليل الأول ولكن يهدف إلى إنشاء خريطة الصناعة مبينا ذلك القوى الموجودة بين المنافسين وسلاحهم الإستراتيجي، وتقاس حدة المنافسة في المحيط الصناعي باستخدام المعايير التالية¹:

- **عدد المنافسين**: تزداد المنافسة حدة كلما زاد عدد المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض، وتزداد حدة المؤسسة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة.

¹ - محمد احمد عوض ،"الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000،ص،ص،112،111.

- **العلامات التجارية:** تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات لا تحمل علامات تجارية و التي يمثل ما تقدمه كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المؤسسات الأخرى في الصناعة و ذلك لأنه من السهل على العميل أن يستبدل مؤسسة مكان مؤسسة أخرى دون أن يتحمل أي تكلفة إضافية.
- **تكلفة التحول:** تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة إذا كان يمكن للعميل اتخاذ قرار بالتوقف عن التعامل مع مؤسسة ما و التعامل مع أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار، فعلى سبيل المثال العميل الذي يقرر التحول من استخدام حاسب معين إلى استخدام حاسب آخر عليه أن يتحمل تكلفة تحول تتمثل فيما يدفعه ثمن البرامج الجديدة التي لا تتماشى مع نظام الحاسب الجديد.
- **حجم مؤسسات الصناعة:** تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة و تقاربت قوتها النسبية، في حين أن وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة و يجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة حيث يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم و شروطهم على السوق كله.
- **هامش الربح:** كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الصناعة على الدخول في حرب سعرية و إتباع إستراتيجيات تسويقية هجومية و القيام بحملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة و بالتالي تزداد حدة المنافسة، وبطبيعة الحال فإن مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة.
- **ثقافة العميل:** كلما قلت ثقافة العميل و إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة كلما زادت حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة نظرا لإمكانية استخدام الإعلانات للتأثير على العميل وكلما أمكن تحول العميل من مؤسسة لأخرى كما يحدث في صناعة معجون الأسنان ومعظم السلع سهلة المنال التي يظهر تأثير الإعلانات على اتجاهات العملاء وبالتالي على زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة.
- **مرونة الإنتاج:** تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة كلما لم تستطيع مؤسسات الصناعة التحكم في الكميات المنتجة، و بالتالي كان هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن لمؤسسات الصناعة التحكم في حجم المعروض من السلع و الخدمات و بالتالي تتجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن الطلب. فشركات الطيران لا تستطيع إلغاء رحلة لأن هناك عدد محدود من الركاب عليها و بالتالي تلجأ لإجراء تخفيضات في السعر في فترات الركود الموسمية مما يزيد من حدة المنافسة خلال هذه الفترات.
- **تكلفة الخروج من الصناعة:** تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، فالمؤسسات الضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة و إتباع إستراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار. و عادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة و انكماش السوق حيث يزداد التهديد على المؤسسات الضعيفة حيث تحاول المؤسسات القوية نسبيا إتباع إستراتيجيات تعمل على إخراج المؤسسات الضعيفة من السوق كمحاولة لتحقيق تخفيض الكمية

المعروضة من السلع و الخدمات، هذه الاختيارات الاستراتيجية تحدد تدريجيا البنية للصناعة لكن في الواقع نرى أن هذه الاختيارات تكون متعددة ومختلفة وهذا راجع لغموض إحدى عشر بعدا قصد إثبات في بناء الأبعاد، وعلى هذا الأساس يقترح Porter الاختيارات الاستراتيجية وهي¹:

- درجة التخصص.
- أهمية مظاهر العلامة التجارية.
- اختيار قنوات التوزيع.
- مستوى الجودة.
- المستوى التكنولوجي (الرائد و المقلد).
- اختيار التكامل العمودي.
- اختيار استراتيجية التكلفة.
- مستويات الخدمات.
- سياسة الأسعار.
- العلاقات مع المؤسسات الأخرى أو المجموعات.
- لعلاقات مع الدولة.

2. المنافسة على مستوى القطاع و السوق

أ- المنافسة على مستوى القطاع

هذا الشكل من المنافسة يستعمل عادة في دراسة السوق.

يتكون القطاع من مجموعة من المؤسسات تعرض منتوجات قابلة للإحلال فيما بينها ويمكن تصنيف قطاعات النشاط حسب²:

- عدد الموردين و درجة اختلاف المنتج.
- وجود عراقيل الدخول و الخروج.
- هيكل التكاليف.
- درجة التكامل العمودي.
- درجة مستوى الشمولية (Le niveau de globalisation).

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 171.

² - Kotler P. et B Dubois, "Management", Paris, Public-Union Edition, 10^{ème} édition 2000, p251,252.

- عدد الموردين ودرجة اختلاف المنتج: وتتولد عنها أربعة أشكال من المنافسة موضحة في الجدول (5):
الجدول(5): أشكال من المنافسة

مورد وحيد العديد من الموردين عدد كبير من الموردين		
منافسة القلة	احتكار القلة	الاحتكار
منافسة احتكارية	احتكار قلة	
		منتوج غير متميز
		منتوج متميز

Source :Kotler P.et B Dubois, Marketing. Management, Nouveaux Horizons, 7^{ème} édition, 1997, P 251.

- عراقيل الدخول والخروج:

✓ عراقيل الدخول

أهم عراقيل الدخول التي تواجهها المؤسسة للدخول إلى قطاع معين هي¹:

- اقتصاديات السلم.
- المنافسة بين السلع.
- الحاجة إلى رؤوس الأموال.
- مساوئ التكاليف المستقلة عن الحجم.
- الدخول إلى قنوات التوزيع.
- تدخل السلطات العمومية.
- ✓ عراقيل الخروج:

عادة ما تجد المؤسسة نفسها مضطرة للخروج من قطاع معين، غير أنها قد تواجه راقيل تعيقها من الابتعاد عن هذا القطاع، وهذه العراقيل يمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

- القوانين الحكومية.
- القيمة المنخفضة للأصول المهلكة.
- غياب الخيارات.
- المستوى العالي للتكامل العمودي.

1 - M .Porter, "la concurrence selon porter", o.p, Cité, p,p, 32,33.

2- P .Kotler. et B Dubois, 10^{ème} édition 2000, o.p, Cité, p,251.

- هيكل التكاليف:

كل قطاع يتميز بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الاستراتيجيات المنتهجة، و يعتبر ضروريا تحديد مراكز التكاليف الأكثر حساسية لأجل السيطرة عليها.

- التكامل العمودي:

في بعض القطاعات يكون من الأحسن للمؤسسة أن تحقق تكاملا عموديا لنشاطاتها من الأعلى أو من الأسفل.

- مستوى الشمولية:

بعض الصناعات (الصيد) تعتبر حرفية في حين توجد صناعات أخرى كالإعلام الآلي و الإعلام و الاتصال و التي تعتبر عالمية، هذه المؤسسات يجب عليها أن تتصور استراتيجيات شاملة قادرة على الحفاظ على تقدمها التكنولوجي وتحكمها في التكاليف.

ب- المنافسة على مستوى السوق:

بدلا من التركيز على المنتج في حد ذاته، يمكن للمؤسسة أن تدور حول حاجات الزبائن المستهدفين، حيث أن المؤسسات تعرف منافسيها عادة انطلاقا من منتجين آخرين، كما أن الأخذ بعين الاعتبار لحجات السوق يوسع المنافسة ويحسسها برهانات التطور الخاصة بها.

إن تحديد حقل المعركة للأزواج منتج/سوق تعتبر أساسية لأن المؤسسة التي تسعى للتوغل إلى أجزاء أخرى من السوق يجب أن تقدر العناصر التالية¹:

1- السوق.

2- حصة السوق لكل منافس وقدرة رد فعله.

3- أهداف و استراتيجيات المنافسين.

III. التحليل الإستراتيجي للمحيط التنافسي

إن تواجد المؤسسة في محيط تنافسي، يجعلها تفكر في كيفية التأقلم معها استراتيجيا بصفة دائمة من أجل ضمانها مكانة تسمح لها بالتفوق على مؤسسات أخرى بجدارة.

1. المركز التنافسي للمؤسسة

إن تقدير المركز التنافسي للمؤسسة يهدف إلى تحديد موقعها إذا كان جيدا أم لا، من أجل تطوير نشاط ما يساعدها في مجابهة المنافسة. أو إذا كانت المؤسسة قادرة على الاستغلال الجيد لأنشطتها، بالتالي فالتفكير الجيد

¹ - P. Kotler & B Dubois, "Marketing Management", 7^{ème} édition, o.p, Cit, p,253.

يؤدي بنا إلى تقدير قدرتها التنافسية، ولمعرفة قدرتها التنافسية الحقيقية، على المؤسسة إقامة تحليل إستراتيجي لبنيتها الصناعية.

أ- المجموعات الإستراتيجية

المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة المؤسسات التي تتبنى نفس الإستراتيجية داخل الصناعة، فهذه الأخيرة والخريطة التي يمثلونها عبارة عن طرق تحليل تركز مختلف المؤسسات.

حيث من خلالهما (المجموعات الإستراتيجية والخريطة) نستطيع أن نقارن مؤسسة بأخرى من جهة ومقارنتها بمجموع القوى التنافسية من جهة أخرى، إن تحليل المجموعات الإستراتيجية يسمح بتقدير مجموعة الخصائص التالية¹:

- الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص و عوائق داخل الصناعة.
- مردودية كل مجموعة من القوى الخمس و نقاط ضعفها.
- صلابة التمرکز بواسطة دراسة حواجز النشاط.
- الخطط الإستراتيجية الممكنة المتبينة من طرف مختلف المنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية.
- نقاط ضعف و نقاط قوة المنافسين المباشرين داخل المجموعة الإستراتيجية نفسها.
- و بالتالي بفضل هذا التحليل تكون المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية ممكنة في المستقبل.

ب- التجزئة الإستراتيجية

تعد التجزئة الاستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية، وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، وكذا الإبداعات التكنولوجية، ويبقى للمؤسسة مهمة تقويم واختيار بصفة سريعة الأجزاء التي تتطوي على مرد ودية عليا مستقبلا، و تقع التجزئة الاستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء استراتيجية.

فنستطيع القول أن التجزئة الإستراتيجية عبارة عن مجال النشاط المحدد بالتوفيق التي تأخذ العوامل الأساسية للنجاح بالاستناد على معرفة الأداء، والذي تعتمد عليه المؤسسة في زيادة خبرتها كأساس وذلك في ظل الحدود الجغرافية الحادة.

ويمثل هدف التجزئة الإستراتيجية في إعطاء للمجال التنافسي سلم خاص به، كما أنها تعتمد على تحاليل الكفاءات لكي تصبح المؤسسة منافسة في جزء ما، والفرق بينها وبين التجزئة التسويقية في كون أن هذه الأخيرة تعتمد على فكرة أن السوق عبارة عن وحدة غير متجانسة والمكونة من مجموعة من المستهلكين

¹ - T.Atamer، R.Calori، "Diagnostic et Décisions stratégiques" Edition Dunod، Paris، 1998، p، 145.

الذين لهم رغبات و سلوك شراء مختلفة، و بالتالي فإن التجزئة التسويقية زوج (منتج/سوق) يركز على معرفة الأداء التجاري ويستبعد جل العوامل الأساسية الأخرى للنجاح، أي أن التجزئة التسويقية لها نظرة تنافسية على المدى القصير و ليس على المدى الطويل .كما يمكننا القول أن التجزئة الإستراتيجية الجيدة هي التي تساعد في أخذ قرارات إستراتيجية مستقبلية ناجعة، و بالتالي هناك منظورين متكاملين كثيرا الاستعمال في تحديدها:

- الأول يتمثل في استعمال ثلاثة معايير في الجزء المدروس و هي التكنولوجيا، الرغبة والحاجيات المراد إشباعها (الزبائن)، حيث جملة هذه المعايير تمثل مجال النشاط الإستراتيجي.
- أما الثاني يتمثل باستعمال هيكل المؤسسة و تجزئة أنشطتها فهدف التجزئة الإستراتيجية هنا هو خلق مجالات نشاط إستراتيجية جديدة التي لا تكون حتما متجانسة، فهنا على المؤسسة أن تأخذ نظرة شاملة على منتجاتها حتى تعمل على تحويل أو إعادة توجيه و سائلها و مواردها لتتمكن من أخذ قرارات إستراتيجية ناجعة، و لهذا يستلزم عليها استعمال أدوات التحليل الإستراتيجي.

2. أدوات التحليل الإستراتيجي

تهدف أدوات التحليل الإستراتيجي إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة من أجل الحيازة على موقع تنافسي جيد و بالتالي ميزة تنافسية.

أ- دورة حياة المنتج

يمر المنتج عموما بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. و يتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مرد وديتها، تطور رقم الأعمال و شدة المنافسة، ويمكن توضيح دورة حياة المنتج¹:

المرحلة الأولى: المنتج يقدم إلى السوق بعد تركيبه، ففي هذه المرحلة تكون المبيعات ضعيفة.

مرحلة النمو: تعرف المبيعات نمو كبيرا و المنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين و الموزعين، ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة إزدواج نمو المبيعات و تدنية تكاليف الإنتاج، بالتالي المردودية موجبة رغم ظهور المنافسة في هذه المرحلة يحقق المنتج عتبة المردودية.

مرحلة النضج: تبني خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة رغم أن المبيعات تكون أقل من المتوسط، لأن هذه المرحلة تشهد منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفة مباشرة و غير مباشرة، ولهذا فالمؤسسة تستثمر بصفة أكبر في التسويق وذلك في الحملات الاشهارية.

مرحلة التدهور: خلال هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاض لأن المنتج يواجه منافسة شديدة من طرف المنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب و بالتالي يعرف رقم الأعمال تقلصا و تصبح الخزينة سلبية بسبب الانخفاض المستمر للكميات المباعة حتى ترك المنتج نهائيا.

¹ - A.Hamadouche, "Méthodes et Outils d'analyse stratégique", les Editions Chihab, Algérie 1997, p71.

نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد بصياغة إستراتيجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج زيادة على ذلك فإنها تسهل في التحضير والتخطيط لمختلف النشاطات اللازمة في الوقت المناسب.

ب- التحليل وفق حافظة الأنشطة

عندما ما تخلق التجزئة الإستراتيجية مجالات الأنشطة الإستراتيجية، فتحليل هذه الأخيرة يستدعي إلى تحليل محفظة النشاطات بواسطة طرائق مختلفة التي تساعد في القرار الإستراتيجي، من أجل تحديد القيمة الجوهرية لشدة أهميتها في تحليل البيئة التنافسية. فتحليل محفظة النشاطات تسمح بصياغة الإستراتيجية المناسبة على مستوى كل مجال نشاط إستراتيجي من أجل أخذ قرار إستراتيجي ناجح.

هناك عدة طرائق منها ADL و BCG و Mc Kinsey والتي تركز على تقدير قيمة المجال النشاط الإستراتيجي موقعه بالنسبة للمنافسة (DAS).

• طريقة ماك كينزي Mckinsey

وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة جنرال إلكتروك العالمية (General Electric)، بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي (Mckinsey) للاستشارات، وتتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين:

- جاذبية الصناعة

- الوضع التنافسي

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترتيب المختلف فيما بينها، وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة¹:

- يشير البعد العمودي إلى الوضع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها

بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية.

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

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

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

¹ -A.Hamadouche. Op.Cit. p p. 61 ,62

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي، متوسط وضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة، ويمثل الشكل (6) طريقة مصفوفة ماكينزي.

الوضع التنافسي الشكل (6): طريقة ماكينزي

	ضعيف	متوسط	قوي	
جاذبية	B	A	A	قوي
الصناعة	C	B	A	متوسط
	C	C	B	ضعيف

المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص، 12.

• طريقة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG)

تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنتها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة، وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة نمو حصة السوق.

يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما¹: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة، والبعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي، وينقسم إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج والخدمة داخل السوق .

حصة السوق النسبية هي معدل لحصة سوق وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى حصة السوق لأكبر شركة منافسة في الصناعة، وطبقا لجماعة بوسطن الإستشارية فإن حصة السوق للمنظمة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة (أثر التعلم) وتحسين العملية الإنتاجية.

معدل نمو السوق يمثل معدل نمو الصناعة في السوق، والهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية ومحيط الصناعة تظهر الفرص للنمو أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال الإستراتيجية. ويتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقا لسرعتها أو بطئها من معدلات النمو الإقتصادية.

- **أنشطة التردد:** وفيها يكون معدل النمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، باعتبار أن مستقبل المؤسسة مجهول، ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة

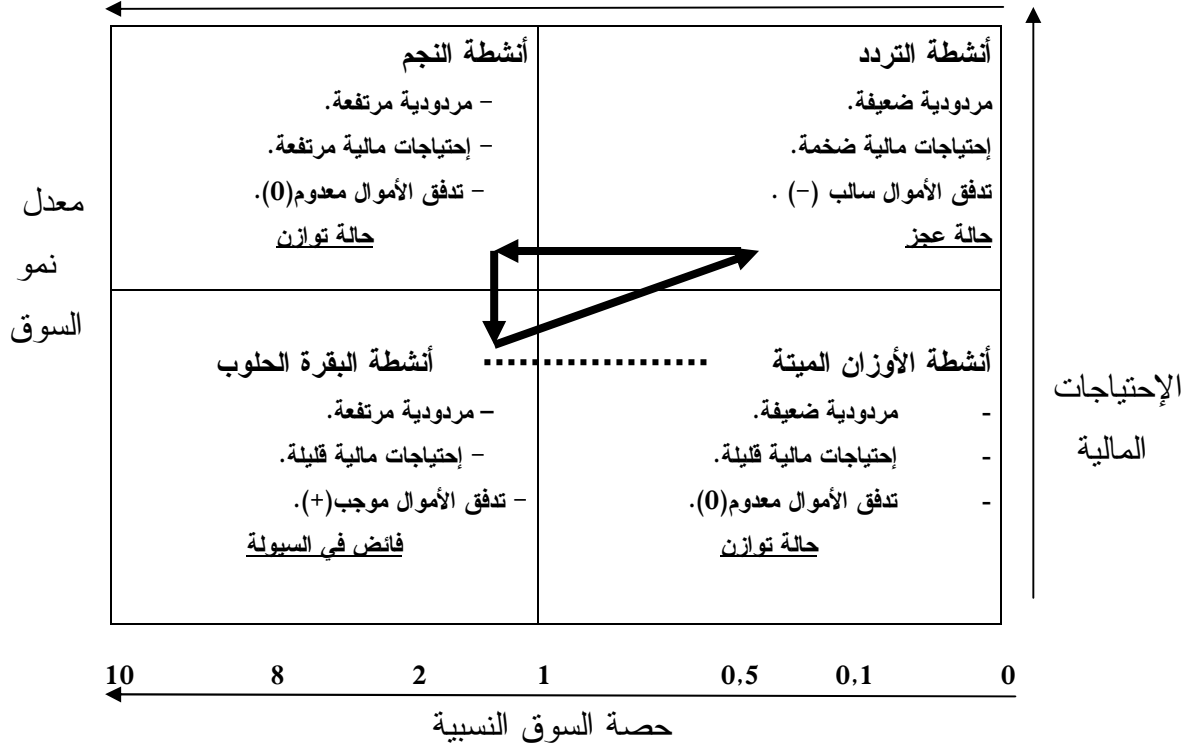
¹ - هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، pdf، 2007، ص، 53 .

بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

- **أنشطة النجم:** وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بنموذج قوي، وهي بذلك تكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، وإنماء الحصة السوقية.
- **أنشطة البقرة الحلوب:** في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، ولكن عموما هناك الكثير من الموارد الغير مستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وعلى المؤسسة المحافظة على حصص السوق والهوامش، ومراقبة المنافسة السائدة في القطاع.
- **أنشطة الأوزان الميتة:** تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي قد بلغت مرحلة التخلي، الشكل (7) يمثل طريقة BCG:

الشكل (7): طريقة BCG

العوائد والموارد المالية



المصدر: رحيم حسين، "التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة: أهدافه وأدواته"، PDF، ص 11.

• طريقة Arthur D.Little (ADL)

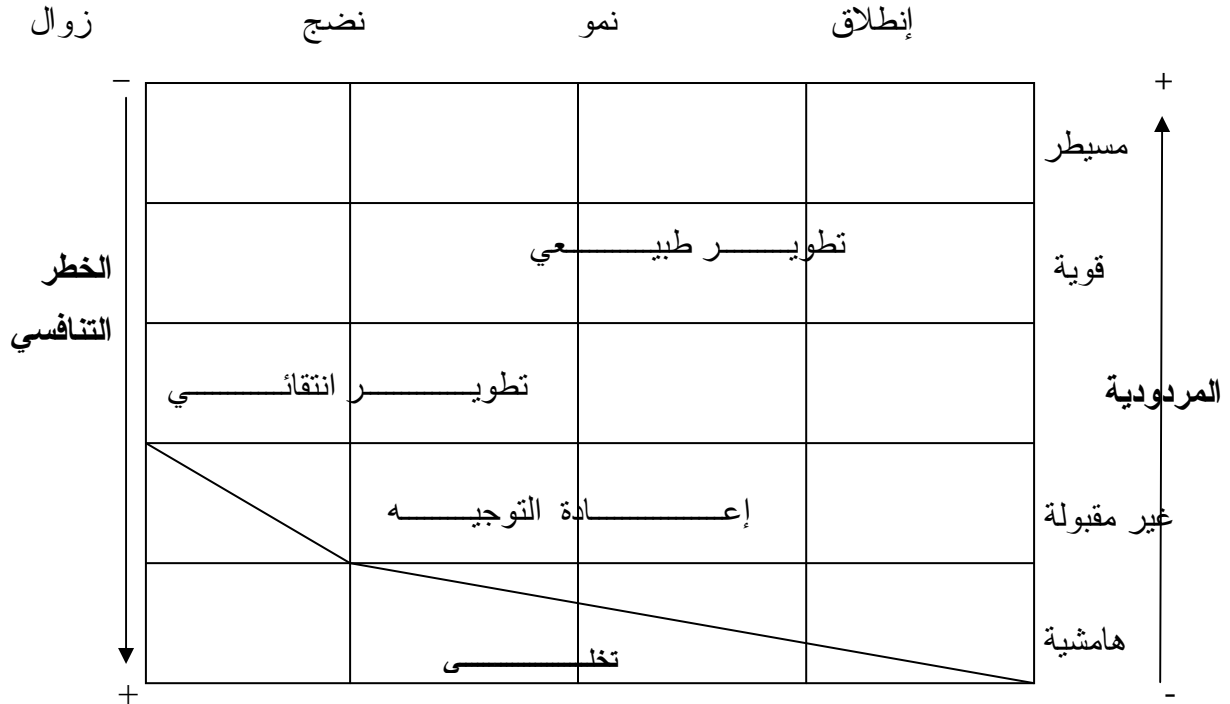
تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين :

✓ درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)

✓ الوضعية التنافسية

وتختلف مصفوفة ADL كلياً عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة في تقدير الوضع التنافسي وجاذبية القطاع. وهذه الأخيرة التي تقدر انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، في حين يقدر الوضع التنافسي من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج والتسويق والتمويل والتوزيع، للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: (مسيطرة ، قوية ، مقبولة ، غير مقبولة ، هامشية)، والشكل (8) يمثل طريقة ADL.

الشكل(8): طريقة ADL



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص، 12.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعتبر الإستراتيجيات العامة ضرورية لكل مؤسسة تبحث عن ميزة تنافسية، حيث توجد ثلاث إستراتيجيات للتفوق على المؤسسات المنافسة في صناعة معينة، وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

I. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

الهدف من إعتداد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف هو التفوق على منافسيها، إنطلاقاً من العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع، حتى تتمكن من وضع أسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح، وتحقيق حصة سوقية معتبرة.

- تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و (خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة،¹ و ضمن هذا الإطار، سنتناول التفوق عن التكاليف، التحليل الإستراتيجي للتكاليف ومستلزمات و مخاطر إستراتيجية التكاليف.

1. التفوق عن طريق التكاليف:

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالاً في السبعينات، حول أثر التجربة². ولكن المهم في هذه **Boston Consulting Group** خاصة بفضل أعمال الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج و بيعه في السوق يتميز بحساسية لسعر و اهتمام به أساساً، و قد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للموارد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء و الاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة لمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج و البيع تخفض من التكلفة.

2. عوامل تطور وإستمرارية القيادة بالتكاليف:

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة، وتكون الميزة المتحصلة عنها طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، و من إستعمال

1- محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 175 .

2-G.Garibaldi, "Analyse stratégique", 3^{éd}, quatriem tirage, éditions d'organisation groupe eyrolle, 61, bd saint-germain, paris cedex 05, 2008, P, 96.

- نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة، و تتغير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيرا أكثر استمرارية من عوامل أخرى و هي¹:
- أ- اقتصاديات السلم: تعتبر اقتصاديات السلم من أكبر عراقيل الدخول و تكلفة تقليده عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.
- ب- الوصل: إن وصل الوحدات للمؤسسة يمكن لها أن تجبر المنافسين على التنوع أو التغيير لإضعاف هذه الميزة، إذا توفرت القطاعات الموصلة أو المجاورة على عراقيل الدخول فإن الاستمرارية قد تكون كبيرة.
- ت- الروابط: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين و دوائر التوزيع المستقلة.
- ث- الامتلاك الحصري للمهارة: إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسة يصعب على المنافسين إدراك المؤسسة أو الالتحاق بها.
- ج- المقاييس التقديرية: التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج 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.
- للمؤسسات طاقات متغيرة لتدنية تكاليفها، حتى و إن كانت لديها نفس و فرات الحجم، أو نفس الحجم من الإنتاج، أو في حالة ما إذا اتبعت نفس السياسة، و قد يحدث أن لا يتطلب تحسين الوضعية تغيرا كبيرا بقدر ما يتطلب اهتماما من طرف المسيرين. هناك عشر عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف وهي موضحة في الجدول (6):

الجدول (6): عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط
التمهين	تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين
أشكال استعمال القدرات	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات).
الروابط(الموردين، الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
الاندماج	الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف.
الريزنامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل إستراتيجية "follower". أو "first mover"
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة و النقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

Source:R.Tellen,"le contrôle de gestion, un pilotage intégrant, stratégie et finance ", édition management et société, Paris, 1999, p 65.

¹ -M.Porter"،L'avantage concurrentiel"، Edition Dunod، Paris، 1997، p 143-147.

3. إشكاليات التكاليف:

إن الإحراز الأدنى للتكاليف يمنح لمؤسسة ما قدرة و طاقة تنافسية كبرى، فيستحسن لها أن لا تنسى دراسة وتحليل بعض العناصر و لهذا من الضروري معرفة ما يلي¹:

- نوع التكاليف.
- مستوى التكاليف.
- بنية التكاليف.

✓ **نوع التكاليف:** التكاليف هي كل أعباء و مصروفات الاستغلال و الميزانية العامة التي تعالج في إطار:

- التخصيص.
- التوزيع.
- التحميل.

إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية و التجارية، و إلا فالهامش الإجمالي يتناقص. فمن الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة مثل: التغيب و النقص في الجودة.

✓ **مستوى التكاليف:** إن مستوى التكاليف يحدد الهامش و يسمح بالقيام بالتحليل المقارن مع المنافسة. كما يتأثر مستوى التكاليف بحجم الإنتاج و إنتاجية العوامل، يتعلق حجم الإنتاج باقتصاديات السلم، منحني التجربة (B.C.G) إنتاجية العوامل بحسابات الفائض.

✓ **بنية التكاليف:** نرى هنا بنيتين جوهريتين:

- البنية الأولى المبنية على نسبة = التكاليف المتغيرة / التكاليف الثابتة.

إن هذه البنية تحدد عتبة المردودية و تسمح للمؤسسة أن تقوم بتحليل و تشخيص التغيرات التي تمس حجم المبيعات.

- البنية الثانية المبنية على نسبة = تكاليف الاستثمار / تكاليف التشغيل.

4. التحليل الاستراتيجي للتكاليف

الميزة عن طريق تدنية التكاليف هي واحدة من بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها. إن ميسروا المؤسسات يعلمون أن للتكاليف أهمية كبيرة، ولهذا فإن هدف التخطيطات الإستراتيجية هو تدنية التكاليف والسيطرة عليها. غير أن تصرف التكاليف غير مفهوم لأن دراسات التكاليف تركز في معظمها على تكاليف التصنيع، و تهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات والبنية الأساسية على مركز المؤسسة المتعلق بالتكاليف²:

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 177

² - M.PORTER، "L'avantage Concurrentiel," Op.Cit، p 83

أ- تحليل سلسلة القيمة :

يقوم أسلوب تحليل " سلسلة القيمة "بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي لغرض فهم سلوك تكاليفها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية الأقل التكلفة.

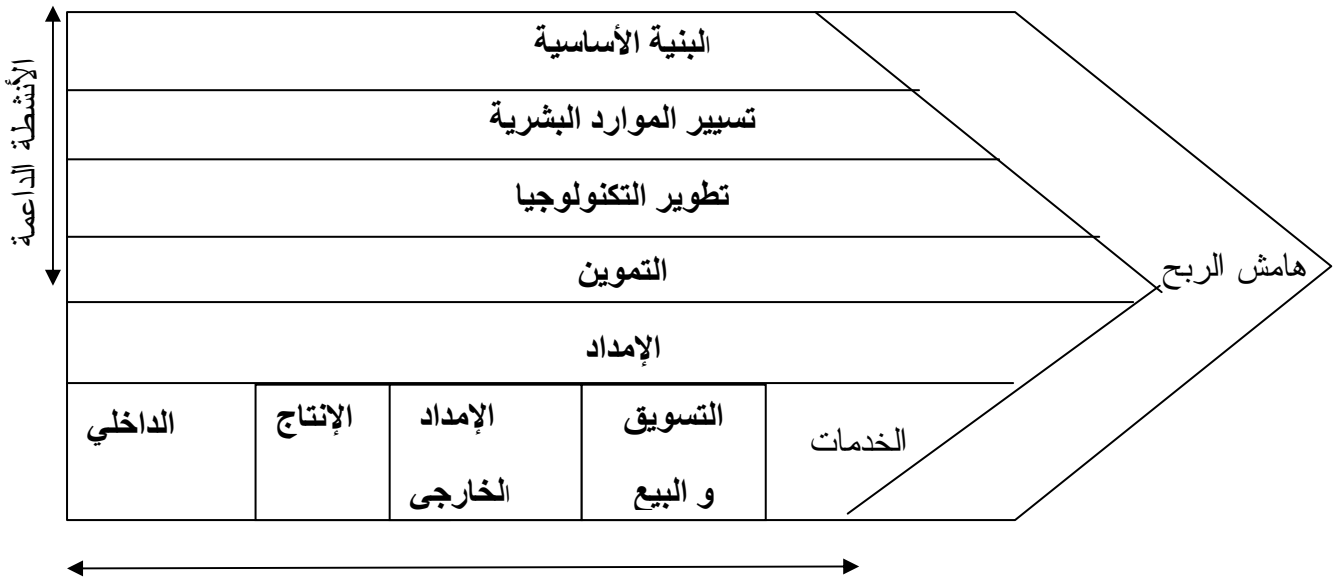
أولاً: سلسلة القيمة الداخلية

كل نشاطات المؤسسة لها هدف تحقيق عرض في السوق، و المتمثل في القيمة التجارية وذلك بهدف تحقيق المردودية، يمكن القول أن قيمة كل النشاطات هي في الحقيقة المبلغ المالي الذي يدفعه الزبون ليحصل على هذا العرض. فإذا كانت قيمة العرض أكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش من الربح، وبالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية مؤسسة ما، فعلياً أن نأخذ بعين الاعتبار "قيمة عرض" و"تكاليف" كل نشاط من أنشطة هذه المؤسسة، فكما هو موضح في الشكل (9) هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما:

- الأنشطة الأولية.

- الأنشطة الداعمة.

الشكل(9): يمثل سلسلة القيمة



Source : M.Porter : L'avantage Concurrentiel ,op,cit,p53.

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف

مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على¹:

-التحكم في بنية التكاليف.

-تصور جديد لسلسلة القيم.

-تفعيل و تنسيق العلاقات بين وحدات المختلفة.

1- نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، نبيل مرسي خليل، كلية التجارة، جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية،،1996ص،91.

حسب الشكل أعلاه، نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة وتسليمها و تسويقها للمشتري، و كذلك خدمة ما بعد البيع، و تتكون من خمسة أنشطة وهي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق، الخدمة. أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها فتتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التموين ويوضح الجدول (7)، (8) تفاصيل كل مجموعة رئيسية وفرعية من الأنشطة:

الجدول (7): الأنشطة الأولية

<p>الإمدادات الداخلية:</p> <p>أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و التوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل : مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون. جدولة السيارات و المرتجعات إلى الموردين.</p> <p>العمليات:</p> <p>أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل : التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات. الاختبار و التسهيلات.</p> <p>المخرجات من المنتجات:</p> <p>أنشطة مرتبطة بجمع، التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، و تشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد. العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.</p> <p>التسويق و المبيعات:</p> <p>أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء... الخ. و تشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير.</p> <p>الخدمة:</p> <p>أنشطة مرتبطة لتقديم خدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل : خدمات التركيب، الإصلاح التدريج، قطع الغيار والأجزاء و تعديل المنتج.</p>
--

المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص، 92.

الجدول (8): الأنشطة الداعمة

البنية الأساسية:

تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

إدارة الموارد البشرية:

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد، وتشمل :
كل نشاط يتعلق بالمواد البشرية و بالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.

تنمية التكنولوجيا:

أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

الشراء:

أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة شراءها، و سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص، 93.

- إن بناء الميزة التنافسية يتوقف على الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تسيير النشاطات الأولية، التي تمارس بطريقة مختلفة في أغلب الأحيان عكس النشاطات الداعمة التي تمارس بطريقة متجانسة. ولكن على مستوى القطاع الإستراتيجي، لا بد من إجراء تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ككل، لأن الأنشطة تكون متجانسة، وذلك كون أن الهدف المراد الوصول إليه هو محاولة بناء ميزة تنافسية¹ غير أن الهدف من إجراء هذا النوع من التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لكل الأنشطة لغرض معرفة ما سيكلفه كل جزء إستراتيجي كون أن المؤسسة تحاول بناء ميزة تنافسية في كل جزء إستراتيجي وبالتالي عند وصف الأنشطة وتقسيمها إلى أنشطة داعمة وأولية في كل جزء إستراتيجي يمكن للمؤسسة من مراقبة التسيير حسب المنظور الإستراتيجي و ليس فقط حسب المنظور المحاسبي.

ثانياً: سلسلة القيمة الخارجية

إن سلسلة القيمة الخارجية مبنية على أخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة، الذين يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية. حيث هؤلاء الممثلين لهم تأثير تقريري في إنشاء الميزة التنافسية، وهم:
أهم الموردين.

-قنوات التوزيع.

-قطاعات السوق.

1 - G . Garibaldi, "L'analyse stratégique", Op,Cit، p 273.

من أجل إنشاء سلسلة القيمة الخارجية، تلجأ المؤسسة للربط بين سلسلة القيمة الداخلية والخارجية، ويكون ذلك عبر توضيح الممثلين الذين لهم تأثير كبير على جميع الأنشطة من جهة، وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

إن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتوضيح الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت الواجبة لمجابهة المنافسة، وذلك بين ممثلي البيئة التنافسية كالموردين، الموزعين و الزبائن.

وتسمح كذلك بتقسيم الأنشطة بين المؤسسة و الموردين، الموزعين و الزبائن 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:

أ- تحليل التكاليف المتعلقة بالمنافس

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، و لكن من الصعب تطبيق هذا النوع من التقييم لأنه من الصعب للمؤسسة أن تحصل على معلومة مباشرة، حيث أنها تستطيع أن تحصل على معلومات إلا عن طريق الموردين أو عن طريق المقابلات مع الزبائن¹.

فيمكنها بذلك معرفة ممثلين المنافسين، وعلى عددهم وبذلك تكلفتهم وبهذا تستطيع تقييم تكلفة بعض الأنشطة لمنافسيها، فأحيانا تكون التقديرات والاستنتاجات مقتصرة، سوى على الإدارة العامة للمؤسسة وذلك لكثرة أهميتها، ولكن هذه التقديرات البسيطة لها منفعة كبيرة، حيث بواسطتها تستطيع المؤسسة وضع جدول خاص لتحديد المركز المتعلق للمنافسين فيما يخص التكاليف.

كما تستطيع مؤسسة ما تحسين توقعاتها الخاصة بمنافسيها بواسطة التركيز على المعلومات الخاصة، بعدد كبير من المنافسين في وقت واحد، وبالتالي مقارنتها واستعمالها من أجل دراسة وتحليل التنافس خاصة التوقع بتكاليف النشاطات.

ب- المراقبة المستمرة للتكاليف

يجب على المسيرين أن يكرسوا جزءا هاما من اهتمامهم في مراقبة التكاليف، إذا ما أرادوا الوصول إلى أهدافهم. فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل الاستراتيجيات، هذا إلى جانب عدم إهمال النوعية، الخدمات و مجالات أخرى.

عندما تصل المؤسسة إلى الحالة التي تكون فيها التكلفة منخفضة فإنها تتحصل على أرباح أعلى من معدل القطاع، رغم حيوية قوى المنافسة، حيث أن وضعيتها في مجال التكاليف تدافع عليها ضد هجمات منافسيها. لأن الضعف النسبي لتكاليفها يعني أنها تستطيع الاستمرار في تحقيق أرباح بعدما استنزف منافسوها أرباحهم

¹ - M.Porter، "L'avantage Concurrentiel"، Op.Cit، p 127

في الصراع. كما أن حالة الأفضلية على مستوى التكاليف تحمي المؤسسة من الزبائن الأقوياء، لأن هؤلاء الزبائن لا يستطيعون استعمال قدراتهم إلا لتدنية أو تخفيض الأسعار إلى مستوى أسعار منافس المؤسسة الأكثر فعالية.

- التكلفة المنخفضة هي دفاع ضد الموردين الأقوياء، لأنها تزيد من المرونة عندما يتطلب الأمر مواجهة تكاليف مرتفعة لعوامل الإنتاج. زيادة على هذا، فإن العوامل التي تقود إلى حالة أين تكون التكاليف منخفضة تصل بنا عادة إلى عراقيل دخول كبيرة، فيما يتعلق باقتصاديات السلم و التفوق على مستوى التكاليف.
- أخيرا حالة تكاليف منخفضة تضمن عموما للمؤسسة وضعية أفضل بالنسبة إلى المنتجات البديلة أكثر منها بالنسبة للمنافسين المباشرين في نفس القطاع. كذلك حالة التكاليف المنخفضة تضع المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة حيث أن المفاوضة لا يمكن أن تنقص من الأرباح إلا للدرجة التي تكون فيها أرباح المنافس الأكثر فعالية معدومة، و المنافسين الأقل فعالية سيكونون أول من يعاني من ضغط المنافسة¹.
- الحصول على وضعية تدنية التكاليف يتطلب أحيانا حصة نسبية قوية من السوق أو ميزات أخرى مثل الحصول على مدخل أو منفذ ملائم للمواد الأولية، كذلك يمكن أن تتطلب فقط المنتجات التي تكون مصممة لجعل التصنيع أسهل وهو ما يستوجب إبقاء تشكيلة منتجات مرتبطة بهدف تقسيم التكاليف بسهولة وتتطلب خدمة كل المجموعات الكبيرة للزبائن حتى يصل حجم الإنتاج إلى المستوى المراد إن الشروع في تنفيذ إستراتيجية تكاليف منخفضة يمكن أن يستوجب استثمارات ضخمة موجهة إلى التجهيزات الأكثر تطورا وسياسة أسعار هجومية، كما أن الحصة العالية من السوق يمكن أن تسمح بوفرات على مستوى المشتريات التي تخفض أيضا التكاليف.
- بمجرد أن تتحقق هذه الوضعية، فإن تكاليفها المنخفضة تحدث هوامش عالية، و التي يمكن أيضا إعادة استثمارها على شكل معدات متطورة و أجهزة جديدة موجهة لتعزيز إستراتيجية تدنية التكاليف، وإعادة الاستثمار هذه، يمكن أن تكون بصفة جيدة شرطا ضروريا لضمان إبقاء الحالة المتدنية للتكاليف وهذه الإستراتيجية تبدو أنها حجر الزاوية في نجاح العديد من المؤسسات.
- إن إستراتيجية تدنية التكاليف أحدثت ثورة في بعض القطاعات، أين كانت الأسس القديمة للمنافسة مختلفة وكان المنافسون غير مستعدين كما ينبغي بسبب قصر نظرهم، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتدنية التكاليف.

5. شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

إستراتيجية تدنية التكاليف تهدف إلى الحصول على شكل دائم إلى كلفة وحدوية أقل من التكلفة الوحودية للمنافسين، مع تقديم منتج ذو الجودة المطلوبة في السوق² ولهذا فعلى المؤسسة أن تتوفر لديها الشروط

¹ - M.Porter، "Choix stratégiques Et Concurrence،" Op.Cit، p 38.

² - M.Porter ،Op.Cit، p 38.

اللازمة من أجل التطبيق الجيد لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية، وبالتالي استمراريتها على المدى الطويل بهدف الحيازة على ميزة تنافسية أطول، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

أ- من حيث الإمكانيات والموارد¹

- استثمارات كبيرة : لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف؛
- هندسة و فعالية التقنية : لحسن استعمال الموارد المالية التي تعتبر من أهم النقاط المأخوذة بجدية منذ بداية سيرورة العرض.؛
- البساطة التقنية : ويكون ذلك إما في إبداع منتج أو في سيرورة الإنتاج من أجل السيطرة الجيدة للتكاليف؛
- كفاءة كبيرة لليد العاملة : من أجل انخفاض إلى حد أقصى من عدم الأشغال الجيدة ومما ذلك التكاليف وهذا مما يؤدي إلى فرض وجود تكوين ملائم لليد العاملة؛
- أنظمة توزيع مطابقة : والتي تكون قادرة على تعامل مع سياسة الحجم من أجل تدنية التكاليف.

ب- من حيث طرائق التنظيم

- تطبيق مراقبة التسيير : من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف والنتائج المتحصل عليها.
- المراجعة المتكررة والمفصلة: بهدف تتبع تطور التكاليف للتحقق على بقاء و استمرارية المستوى الجيد للجودة.

ت- المنتج التجاري

المنتج التجاري هو منتج الذي يكون مطابق لاحتياجات الطلب؛ و يكون معرفا من طرف الزبون لأجل سد طلباته، و مطابقا لنوعية و جودة عالية، التي من خلالها تكون قيمته واضحة، ومن خلاله تحصل المؤسسة على ربح مستمر.

ث- بناء ميزة تنافسية عن طريق عدة مصادر

إن طريقة الإنتاج والتركيب والتمويل والإمداد والسيطرة على قنوات التوزيع... الخ تساهم في بناء ميزة تنافسية، إذا استطاعت المؤسسة التحكم في تكاليفها، وإذا كان العكس تكون الميزة التنافسية على المدى القصير.

ج- الدراسة الدائمة للمنافسة

وذلك كون أن التكاليف مترابطة، أي أن تكاليف الأنشطة مترابطة فيما بينها، ومنه فإن الميزة المبنية على إستراتيجية تدنية التكاليف قابلة للانهازم عن طريق متنافس آخر الذي يتبنى نفس الإستراتيجية التنافسية ولهذا فعلى المسيرين طرح الأسئلة التالية: هل نحن في سوق دولية عالمية؟ والجواب والتحليل لهذا السؤال يؤدي إلى حسن تتبع تطور التكاليف مقارنة مع المتنافسين.

¹ - G.Garibaldi، Op.Cit، p 96-97.

ح- نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة

وذلك بهدف نشر إستراتيجية تدنية التكاليف على كل أفراد المؤسسة، مع أخذ بعين الاعتبار نشر معايير الجودة المستهدفة.

خ- التأقلم مع تغيرات السوق حسب المنظور التسويقي و احتياجات الزبائن

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

6- فوائد و مخاطر تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

أولاً: الفوائد

إن الموقع الذي تكسبه المؤسسة عند تطبيقها لإستراتيجية تدنية التكاليف يسمح لها بمجابهة المنافسة، أفضل من المنتجين الآخرين، حسب نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter

- بالنسبة للمنافسين المباشرين في حدود أن المؤسسة تكون قادرة على تطبيق سياسة هجومية سعرية ؛
- أقل حساسية للتهديدات بالنسبة للمنافسين الجدد، الذين يتواجدون في المجال التنافسي، وعامة ليس لهم الخبرة اللازمة في ميدان التكاليف نتيجة نقص الاحتياجات الاستثمارية الهامة؛
- أقل حساسية لذوي البضائع المتجانسة، و الذين يبدؤون بالضغط في التكاليف لسعر البيع؛
- أقل تعرض للخطر بالنسبة للموردين و الزبائن الذين يعتبرون منافسون غير مباشرين لأن مطالبهم تستطيع إرهاب مردودية الصناعة فالمؤسسة التي تحتل موقع جيد بالنسبة لتكاليف الإنتاج لها امتيازات للموردين و الزبائن.

كما توجد هناك فوائد أخرى المتمثلة في¹:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة ؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص، 117.

- يتضح لنا من هذا الغرض مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوي التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.

ثانيا: المخاطر

هناك مجموعة من الأخطار التي تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الإستراتيجية ونذكر منها:

أ- على مستوى المؤسسة:

- إن العديد من المؤسسات لا يفهمون بصفة جيدة تصرف تكاليفهم من الناحية الإستراتيجية؛ و لا يوفقون في استغلال إمكانيات تحسين وضعيتهم النسبية في ميدان التكاليف، ومن بين الأخطاء الشائعة في الميدان نجد¹:
- التركيز الحصري على نشاطات التصنيع: عند ذكر لفظ "تكلفة" فإنه يخطر على بال العديد من المسيرين "التصنيع"، غير أن جزءا كبيرا من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي أسس البناء حيث أن هذه النشاطات غالبا ما تلقى اهتماما قليلا في تحليل التكاليف؛
- إهمال النشاطات التموين: يتجه العديد من المؤسسات إلى تدنية تكاليف اليد العاملة فقط، ولا يهتمون بدرجة كبيرة بوسائل الإنتاج المشتراة؛ حيث يعتبرون المشتريات كنشاط وظيفي ثانوي ويوفرون لها وسائل قليلة، وغالب ما يكون تحليل دوائر المشتريات مقتصرًا على المواد الأولية الأساسية أو المهمة بصفة أكثر؛
- إهمال النشاطات الصغيرة أو الغير مباشرة: عامة، تركز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كتصنيع العناصر ودمجها، و نادرا ما تلقي النشاطات التي تشمل قسما قليلا من التكاليف اهتماما كافيا و نفس الشيء للنشاطات الغير المباشرة، كالتكاليف المتعلقة بالتنظيم و الصيانة، وهذه التكاليف تنفذ من المراقبة؛
- التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: قد يحصل أن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص سيئ لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز استراتيجية دفاعها على منافسيها على مستوى أرجاء الوطن وإهمالها للتهديدات الكبيرة للمنافسين الأشداء على مستوى المنطقة؛
- نقص استغلال الروابط: نادرا ما تستوفي المؤسسات كامل الروابط التي تؤثر على التكاليف خاصة الروابط مع الموردين و الروابط بين النشاطات كضمان النوعية، المعاينة و خدمات ما بعد البيع والقدرة على استغلال هذه الروابط يعتبر سر نجاح العديد من المؤسسات اليابانية؛
- التدنية المتناقضة للتكاليف: عادة ما تحاول المؤسسات تدنية تكاليفها ولكن بوسائل متناقضة، كبذلها قصار جهدها لاقتحام جزء من السوق للحصول على الميزات المرتبطة باقتصاديات السلم وتبذيرها في نفس الوقت لهذه الاقتصاديات بالإكثار من النماذج. إن عوامل تطور التكاليف عادة ما تكون في اتجاهات متعاكسة وعلى المؤسسة الحصول على التحكيمات الممكنة لذلك؛

¹ - M. PORTER، Op.Cit ,pp,147,150.

- التذعيم المتقاطع بغير وعي :عادة ما تباشر المؤسسات تدعيمات عرضية دون وعي، وهذا نتيجة إحساسها الخاطيء بوجود قطاعات سوقية، حيث يكون سلوك التكاليف فيها مختلف، إن الأنظمة المحاسبية المألوفة نادرا ما تقيس فروق التكاليف بين المنتجات، الزبائن، دوائر التوزيع أو المناطق الجغرافية قد يحدث إذن أن تقطع المؤسسة سعرا مبالغا فيه على مستوى بعض السلع لسلسلة منتجات أو على مستوى بعض الزبائن و تقطع من جهة أخرى سعرا غير كاف من بعض السلع وهذا ما يعني دعما من دون قصد؛
- الانعكاس على الهامش :إن الأعمال التي تباشرها المؤسسة لتدنية تكاليفها تهدف في العديد من الأحيان إلى تحسين الهامش بدرجة تفوق اهتمامها باكتشاف الوسائل التي تسمح بإعادة تشكيل هذه السلسلة .إن تحسينات الهامش يمكن أن تؤدي أو تصل بالمؤسسة إلى عتبة متناقصة للإيرادات حيث إعادة تشكيل السلسلة (سلسلة القيمة) يمكن أن تؤدي إلى تشكيل جديد كليا للتكاليف.
- فخ التميز :إن تدنية التكاليف قد تضر بإستراتيجية التميز إذا أقصت المصادر التي تجعل المؤسسة وحيدة بالنسبة لزبائنها، وفي حالة ما إذا كان من المستحب فعله فإنه من الضروري أن ينتج عن اختيار مقصود أو متعمد، إن الجهود المبذولة لتدنية التكاليف يجب أن تركز أساسا على النشاطات التي لا تحقق تميزا للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن القائد يحسن أدائه على مستوى التكاليف إذا اعتمد على التميز في النشاطات التي تكون فيها التميز أو الاختلاف غير مكلف.

ب- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:

إن الموقع التي تكتسبه المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية تدنية التكاليف، يكون مرتبطا بدرجة توازن القطاعات السوقية .حيث تستطيع المؤسسة المتبنية لإستراتيجية تدنية التكاليف فقد قيادتها في قطاع سوقي جديد ، إن الأخطار المترتبة من هذه الإستراتيجية ذو طبيعة إما تكنولوجيا أو اقتصادية تتمثل كالاتي¹:

- التغيير في التكنولوجيا الذي يلغي آثار منحنى الخبرة غير أن المؤسسات التي ليست قادرة على جمع القدرات والمواد اللازمة بسرعة حسب التكنولوجيا المناسبة، تبقى منافسا غير قويا في المجال التنافسي؛ خاصة عند وجود تغيير تكنولوجي لهذا فإن اليقظة التكنولوجية ضرورية ولزامة لكل مؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تدنية التكاليف.

- ابتكارات جد حديثة عند المنافسين :أن إستعمال الطرق والإبتكارات الحديثة يؤثر للمنافسين يؤثر بشكل كبير على المؤسسة ، خاصة إذا كان هؤلاء المنافسين يمارسون إستراتيجية تدنية التكاليف؛

- نقص في رأس مال الإبداع لأجل تدنية التكاليف : ويعتبر الفخ الأكبر الذي تقع فيه معظم المؤسسات، ولهذا فعليها أن تكون لديها ثقافة البحث على التكلفة الأقل ولكن للجودة المرادة.

II. إستراتيجية التميز

التميز "هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها و ذلك الاختلاف لا يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق² فترتكز ثاني إستراتيجية التنافس على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من

^{1,3} - G.Garibaldi, Op.Cit, p p 99, 101.

طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع، أوعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات¹ وفيما يلي نوضح التفوق عن طريق التميز، التحليل الإستراتيجي للتميز ومستلزمات ومخاطر هذه الإستراتيجية.

1. مجالات و مصادر التميز

هناك العديد من المداخل لتميز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و من بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية متميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجيات التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول².

التميز على أساس التفوق التقني؛

-التميز على أساس الجودة؛

-التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

-التميز على أساس أن المنتج يقدم قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

2. عوامل إستراتيجية الميزة التنافسية المكتسبة من تبني إستراتيجية التميز

أ- التميز و سلسلة القيمة:

يبني التميز من الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة وفي نفس الوقت بها التي يتأثر الزبون، حيث معظم الأنشطة "الداعمة أو الأولية" الخالقة للقيمة هي مصدر أساسي لخلق خصائص فريدة.

هذه الخصائص مرتبطة بالتطور التكنولوجي التي تؤدي 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.

ب- عوامل التميز

إن الإنفراد الذي يميز المؤسسة عن غيرها تتمثل في القيمة التي تقدمها لزبونها، ولهذا فهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق ومن أهم عوامل الإنفراد نجد ما يلي³:

¹ - M.Porter."L'avantage concurrentiel". Op.Cit. p 26.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق صص 118 ، 119.

³ - Op.Cit، p p 159,161.

- المقاييس التقديرية للأنشطة : وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها، فعلى سبيل المثال نجد:
 - ✓ الخدمة المقدمة للزبون (القرض، تسليم المنتجات).
 - ✓ نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات.
- العلاقات :إن 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.
- الرزنامة: إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.
- التموضع: وهو يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.
- الوصل :أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.
- الاندماج :درجة الاندماج قد يميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة.
- لكن عوامل التميز تتغير حسب كل نشاط وحسب القطاعات، ولهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع التي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه فريدة من أجل استخلاص عوامل التميز.
- ت- استمرارية التميز: إن قابلية بقاء أو استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبط بأمرين اثنين هما¹:
 - ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة.
 - عدم إمكانية المنافسين تقليدها.
- في الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، وقد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة ويتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التميز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.
- إن قابلية استمرار إستراتيجية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد و الأسس التي تركز عليها، و لكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها، لأن عوامل الإنفراد وتكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما سيكون له أثر على استمراريتها، ووفقا للحالات التالية يكون التميز أكثر دواما.
- 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.
- مصادر التميز عديدة :حيث كلما تعددت مصادر التميز وكلما تعددت عوامل إنفرادية المؤسسة صعب على المنافسين تقليدها.

¹ - M.Porter, "L'avantage concurrentiel," Ibid, p 197.

- خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها: إذ تتولد عن مصادر التميز تكاليف انتقال إضافية و هنا التميز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة للمؤسسة ترفع دوما من تكاليف التحويل، لأنه على الزبون أن يكيف نشاطاته لاستغلال الميزة الفريدة التي تعطيها المؤسسة.

3- التحليل الإستراتيجي للتميز

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التميز في المحيط التنافسي كاختيار ذو أهمية كبيرة كون أن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكير عن التكاليف، لكن في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح من قبل المؤسسة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح عالية قياسا بالمتنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومجابهة قوة المحيط التنافسي¹.

يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تركز على التجزئة السوقية، لأن اختيار التميز يكون مدركا ومحسوسا من طرف المستهلك من جهة، وفي نفس الوقت ذو مردود جيدة من جهة أخرى فيبنى التميز على حساب نتائج التحليل المعمق للطلب و للإبداع التكنولوجي هذا يعني أن إستراتيجية التميز قد تبنى على الطلب إستراتيجية الجذب Pull أو على بروز وإظهار التكنولوجيا إستراتيجية الدفع Push، ومن بين متغيرات التميز المتاحة نجد تميز المنتج عبر جودته أو قيمته الجوهرية المحسوسة للسعر أو العلامة، و كذلك وقت بيعه أو إنتاجه . فمهما كانت المتغيرة المأخوذة، فإن تجزئة الطلب تعتبر شرط أساسي في إستراتيجية التميز . هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الثنائية(السوق / المنتج) ولهذا فالمؤسسة التي تريد تبنى إستراتيجية التميز يستحسن لها أن تقوم بتجزئة سوقها ومنتجها.

أ- تحديد القيمة المميزة للزبون

يعتبر التميز جد مكلف فعلى المؤسسة أن تستحوذ على الموارد اللازمة، من أجل الحصول على خاصية مميزة ووحيدة بهدف حسن تسيير نشاطاتها الخالقة للقيمة. فالمؤسسة تخلق للزبون قيمة التي من خلالها تبرر سعر بيعها، والذي حتما يكون أعلى من سعر السوق، وذلك عبر ميكانزميين هما:

- تدنية التكاليف للزبون.

- تحسين الأداء للزبون.

● تدنية التكاليف للزبون

يعتبر مصدر للتميز، كل نشاط أو شيء تستطيع المؤسسة فعله من أجل تدنية تكاليف زبونها لاستعمال منتجها. فالإمكانيات الهامة تكون عبارة عن طريق إقامة تدخلات التي تساعد في تدنية تكاليف الزبون في النشاطات الخالقة للقيمة.

¹ - فلاح حسن عداوي الحسيني ، مرجع سابق ص184.

نستطيع القول أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجها لزبونها، عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجها، تؤثر على تكاليف هذا الزبون كون أن هذا الأخير يدفع في أغلب الأحوال تكلفة تغييره لمنتج ما ولهذا فهي تحاول تدنية تكاليفه عن طريق¹ :

- تدنية تكاليف تسليم البضائع أو التجهيزات أو التمويل؛

- تدنية النسبة اللازمة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصيانة؛

- تدنية التكاليف الغير مباشرة لاستعمال المنتجات أو آثار المنتجات على النشاطات الأخرى الخالقة للقيمة؛

- تدنية تكاليف الزبون في نشاطات أخرى الخالقة للقيمة بدون أو تكون هناك لها علاقة بالمظهر الخارجي للمنتج؛

- تدنية التكاليف المباشرة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصناعة...إلخ.

• تحسين الأداء للزبون

لتحسين أداء الزبون، لا بد من فهم ما يريده، فتحسين أداء الزبائن الصناعيين، التجار أو المؤسسات، يتوقف على المؤسسة نفسها و على عوامل التميز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائننا هي الأخرى و بالتالي لا بد من فهم احتياجات و متطلبات الزبون و إقامة تحليل للقيمة المراد بيعها له فمؤسسة ما تستطيع تحسين أداء زبائننا الصناعيين، التجار أو المؤسسات عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهدافهم الغير اقتصادية مثل المرتبة والصورة أو الشهرة².

ب- إدراك القيمة من طرف الزبون

مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبونها فهذا الأخير يجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر فلفهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أداءه جيدا، يحتاج هذا الأخير إلى استعماله طويلا³.

لكن في أغلب الحالات، لتحقيق التميز و تحسينه من طرف الزبون، لا بد على هذا الأخير أن يعطي قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق؛ و التي تبرر الزيادة في سعر البيع والمطالب به عند الحصول على المنتج المميز؛ لأنه في الحقيقة الزبون مطالب بدفع تكلفة التميز⁴.

4- خطوات إستراتيجية التميز

يمكن لخطوات استراتيجية التميز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تبنى على المنتج نفسه، أو على نظام التوزيع، أو على الطريقة التسويقية، وعلى مجموعة أخرى من العوامل إن الوضعية المتاحة تجعل المؤسسة متميزة بموجب عدة أبعاد كأن يركز تميزها على متانة واستمرار منتجها، نوعية خدماتها، توفر قطع الغيار وتوفرها على قنوات توزيع جيدة، واستمرارية التميز لا تسمح للمؤسسة بإهمال التكاليف غير أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الأساسي للمؤسسة فحسب.

¹ - M.Porter، Op.Cit، p 170.

² - Op.Cit . ، p 173.

³ - M.Porter، "L'avantage concurrentiel،" Ibid .p 174.

⁴ - G.Garibaldi، Op.Cit، p 102.

كما أن الإستراتيجية الناجحة هي الإستراتيجية التي تكون قابلة للاستمرار، للحصول على أرباح تفوق معدل القطاع، فهي تضع المؤسسة في وضعية مقبولة بحيث تكون متأقلمة مع القوى الخمس للمنافسة ولكن بطريقة تختلف عن تلك التي تميز إستراتيجية تدنية التكاليف.

إستراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، و الضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف إن ولاء الزبون المترتب عن هذه الإستراتيجية، و ما يفرضه على المنافسين للتغلب على الصعوبات التي تشكلها الخاصية الفريدة للمنتج، سيكون سببا في ظهور عراقيل الدخول، كما تسمح هذه الإستراتيجية أيضا بتحقيق هامش ربح عال وهذا ما يسمح بمواجهة قدرة الموردين على التفاوض وتخفف من دون شك من قدرة الزبائن لأنهم لا يملكون سلع مماثلة وبالتالي يصبح الزبون أقل حساسية للسعر.

كما يجب على المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية أن تتواجد في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها اتجاه المنتجات البديلة، قد تمنع في بعض الأحيان إستراتيجية التميز المؤسسة من غزو بعض الأسواق أو تحقيق حصة عالية في السوق، فهي تتطلب دوما نوعا من الانفرادية بالمنتج أو الخدمة، غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب في غالبية الأمر تكيفا من الوضعية، وهذا فيما يخص التكاليف، فعندما تكون النشاطات الضرورية لتحقيق هذا التميز مكلفة في حد ذاتها كالباحث المتطور، التصميم الأصلي للمنتج الإستعانة بمواد ذات نوعية رفيعة والمساعدة المكثفة للزبائن حتى وإن تقبل كل الزبائن تفوق المؤسسة على مستوى مجموع القطاع فإنهم لا يريدون أو لا يستطيعون دفع الأسعار المرتفعة المطلوبة¹:

لا يعتبر من الضروري في قطاعات نشاط أخرى أن يكون التميز مع تكاليف منخفضة نسبيا ومع تكاليف تضاهي تكاليف المنافسين، مما يمكننا القول بأن منطق إستراتيجية التميز يحتم أن تكون الخصائص المحفوظ بها للتميز فريدة أو وحيدة، وعليه يجب على المؤسسة أن تتخصص أو تتفرد ببعض الاعتبارات وهذا إذا كانت تأمل في الحصول على فائض سعري.

تعتبر إستراتيجية التميز وسيلة ناجحة أكثر من إستراتيجية تدنية التكاليف، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن و بكثرة العديد من الخصائص.

و هذه الإستراتيجية منتهجة من طرف المؤسسات الكبرى للفنادق **Wagon-Lit Accord**، وكذلك من طرف المؤسسات التي تختص في منتجات العجائن الغذائية، حيث في كلتا الصناعتين يتعلق الأمر بعزل المنافسة بين المؤسسات الموجودة وقدرة الزبائن. ففي الحالة الأولى إقتصاديات السلم يمكن تحقيقها و لكن الإستراتيجية المتمسك بها هي إستراتيجية التميز لأن الزبون حساس جدا لطبيعة الخدمة، أما في الحالة الثانية إقتصاديات السلم لا ينظر إليها بسبب ضيق السوق، لهذا فإن إستراتيجية التميز ستكون مختارة بصفة إرادية أكبر من كون الطلب أقل حساسية بالنسبة للسعر.

¹M.PORTER، "Choix stratégiques et Concurrence". Op.Cit .p 41.

5- شروط تطبيق إستراتيجية التميز

لابد من توفر الشروط اللازمة من جانبيين أساسيين وهما:

✓ من جانب الكفاءات و الموارد المتاحة لدى المؤسسة؛

✓ ومن جانب نظام المؤسسة.

- من حيث الكفاءات والموارد

- الحدس والإبداع: في معظم الحالات لا تستطيع مؤسسة ما أن تميز منتجها، إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع ولهذا فمن الأحسن أن تكون قادرة على فهم الحاجيات والرغبات التي لم تشبع بعد، وإيجاد في نفس الوقت الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجيات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية التي تتماشى مع السوق، فهنا يلعب الإبداع دوره¹.
- قدرات البحث: يكون البحث بطريقتين وهما:
 - عن طريق البحث التكنولوجي.
 - عن طريق بحوث التسويق.
- وللحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية فلا بد من الاعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بقيام تجزئة السوق لإيجاد جماعات المستعملين والمستهلكين، الذين حاجياتهم ورغباتهم لم تشبع ضمن العروض الموجودة في السوق.
- حسب ما سبق نستطيع القول أنه يستحسن للمؤسسة أن تعرف خصائص الشراء التي تمكن من إشباع حاجات و رغبات هؤلاء المستهلكين، أي بالأداءات المنتظرة من طرف المستهلكين و بالطبع تكلفة تحقيق هذه الأداءات.
- تكنولوجية المنتج: التميز يرتكز أساسا على تكنولوجيا المنتج، و إذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة من تحقيقه، فعليها أن تركز على محاور تطوير منتجاتها.
- القدرات التجارية: لا ينجح التميز إلا إذا كان واضحا في السوق. فعلى المؤسسة أن تدرس بعناية مصادر التميز التي لابد أن توافق حاجات القطاع السوقي. بالتالي فالمؤسسة مجبرة على تحليل حاجيات مستهلكيها من أجل تجزئة سوقها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تميز منتجها بالنسبة لعروض منافسيها، و لكن لنجاح التميز و تحقيق ميزة تنافسية، سيستحسن توفر قدرات كقدرات التوزيع، و قدرات الترويج من أجل مواجهة أي تغيير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.
- الصورة: إن خصائص الصورة (العلامة) تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التميز في السوق والخصائص الرئيسية للصورة هي:
 - السمعة؛
 - التواجد في الإعلانات، العروض، الصالونات... الخ؛

¹ - G.Garibaldi، Op.Cit، p 103.

- المشاركة في أعمال البحث والتكوين؛
- شكل المنتج ووزنه و حتى لونه و غلافه؛
- المراجع التجارية؛
- الجودة.

التوزيع: لتوضيح قيمة التميز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، و على قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا في سير و تشجيع قيمة تميز المنتج للمستهلكين، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف المستهلكين.

- من حيث طريقة التنظيم: وهي تتمثل في:
 - التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير: يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التميز، لأن من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء... الخ، أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التميز كثيرة وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التميز.
 - جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التميز: على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات من دراسة السوق، وتجزئته إلى إبداع عروض جديدة.
 - الرقابة من حيث الكم و النوع: إن إستراتيجية التميز تستلزم السيطرة على التكاليف، فالزبون يعطي قيمة للتميز، وبالتالي على المؤسسة أن تدرس جيدا قيمة التميز والتحكم فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كان سعرها باهضا، فمن الأحسن أن تضع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية أي " كمية التكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

6- فوائد و مخاطر تبني إستراتيجية التميز

أ- الفوائد

- إن التفرد الواضح للمستهلك ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة، فهو يساعد على تجنب المنافسة.
- عندما يهدف التميز قطاعات سوق خاصة فنتكلم هنا عن إستراتيجية **Niche** أو التخصص فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة¹ كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يستلزم عليهم استثمارات باهضة في التميز من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التميز، أما المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للمستهلكين يكمن عزلهم.

¹ -F.Bidault، Op.Cit، p 139.

- علاقات مختلفة مع الموردين و الزبائن :إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية على المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنية التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون.
- المرودية :إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق؛ وبالتالي هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر.
- ب- مخاطر إستراتيجية التميز
- نتناول بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات عند انتهاج هذه لإستراتيجية، ومعظم هذه الأخطاء تنتج عن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية أو تكلفتها وأهم هذه الأخطاء¹:
- **التفرد ليس لها دوما قيمة:** إن وحدانية المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تعادل دوما التمييز فهي لا تصل إلى هذا الأخير إلا إذا خفضت تكاليف الزبون أو تحسين نتائجها بصفة يقدرها هذا الأخير فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، كما أن أحسن ملاحظة لقيمة إنفراد مؤسسة ما، تكمن في قدرتها على الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها لزبائن مطلعين عليها بصفة جيدة.
- **التمييز المبالغ فيه:** 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 المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتجاوز حاجات الزبائن فإنها ستكون معرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل.
- **ارتفاع فائض السعر:** فائض السعر المتعلق بالتمييز مرتبط بقيمة و إستراتيجية التميز، فالمنافس المتميز سيستغنى 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، فائض السعر الصحيح لا يتعلق فقط بدرجة تميز المؤسسة بل يرتبط أيضا بوضعية تكاليفها النسبية، فإن لم تبقى المؤسسة تكاليفها متقاربة مع تكاليف منافسيها فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.
- ت- **جهل أهمية الإشارة للقيمة:** تهمل المؤسسات في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة، معتبرة أن معايير الاستعمال هي القواعد الوحيدة أو الحقيقية للتمييز، وتنسى أن إشارات القيمة مهمة لأن الزبائن غير مهيين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين الموردين أو أنهم غير قادرين على ذلك، هذا الإهمال يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين الذين سيقدمون منتوجا ذو قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون.

¹ -M.porter. Op.Cit، p,p,198, 200.

- ث- **تجاهل تكلفة التميز:** التمييز لا يؤدي بالمؤسسة إلى نتائج تفوق المعدل إذا لم تتجاوز القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، فعادة ما تسعى المؤسسات لعزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التميز، فهي تفترض أن هذا الأخير سيكون ذو مرد ودية.
- ج- **التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة:** بعض المؤسسات لا تفكر في التمييز إلا فيما يتعلق بالمنتج المادي و تهمل إمكانيات التمييز التي توجد في بعض نقاط سلسلة القيمة.
- ح- **عدم تحديد القطاعات السوقية للزبون:** إن معايير الشراء وثقلها النسبي يتغير حسب الزبائن وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة وتصبح معرضة لإستراتيجية التركيز، حيث أن وجود قطاعات سوقية فهذا لا يعني ضرورة اختيار المؤسسة لإستراتيجية التمركز لكن عليها أن تبني إستراتيجية تميزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.

ومن مخاطر إستراتيجية التميز هي¹:

- يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر المشتري فقط ؛
- في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصيح سهلة، ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمييز من خلال سلسلة القيمة، كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات؛
- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى؛
- المبالغة في التمييز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر على القيمة المؤسسة للزبون فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها.
- مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوف في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

III. إستراتيجية التركيز

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة عينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ بسبب التركيز على التمايز، لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:

¹ - فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مرجع سابق، ص، 32.

أ- التركيز مع خفض التكلفة:

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط قطاع ضيق وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة

ب- التركيز على التمايز:

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو على مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

1. التركيز والقيادة بالتكلفة: نستطيع جمع أهم عوامل نجاح استراتيجية التركيز المبنية على أساس القيادة بالتكلفة كالآتي¹:

- إختيار هدف الذي يحتوى على حاجات و رغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف؛
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة و غير المشبعة.

2. التركيز والتميز: للنجاح في هذا الميدان من الأحسن الاعتماد على:

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع؛
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات؛
- إختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
- إختيار من الأحسن هدف الذي يحتوى على رغبات كبيرة لشدة حساسيته للتميز؛
- التركيز على رغبات الهدف المختار.

نستطيع القول أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد أساسا على حسن اختيار الأهداف المستهدفة و التي من الأحسن تكون محتواة على شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة و بالتالي تستلزم:

- السيطرة على تكنولوجيا خاصة؛
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والقدرة على تكييف التكنولوجيا و القدرة الإنتاجية حسب الرغبات المستهدفة؛

¹ - G.Garibaldi، "L'analyse stratégique"، 3ème Edition d'organisation، 2ème tirage 2002، Paris، p 70.

ولكن عامة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز على الأهداف الإستراتيجية الضيقة، ولتقرير نوعها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقية.

3. التحليل الإستراتيجي للتركيز: إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين هما¹:

- حجمها أو مواردها غير كافية.

- لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج.

وفي هذه الظروف لم يبق للمؤسسة إلا أن تركز وتكثف جهودها في منطقة محدودة هذا حسب مواردها واستعداداتها، ويكون التحليل على مستويين هما:

• تحديد القطاع السوقية

إن تحديد القطاع السوقية يمر على مرحلتين مهمتين وهما:

أ- مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات

تقسيم السوق هو تجزئة هذا الأخير، الذي يعتبر كيان ذو طبيعة غير متجانسة إلى مجموعات جزئية من المستهلكين، الذين لهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة، والقطاعات السوقية².

ب- اختيار معايير التقسيم السوقية

يعتبر هذا الاختيار جوهرية لأن معايير التقسيم ليست مجرد معايير تجزئة السوق، إذ يجب أن يفسر هذا الأخير سلوكيات الأفراد بطريقة تمكن المؤسسة من التأقلم معها.

إن انتقاء هذه المتغيرات التي تكون في آن واحد وصفية ومفسرة تكون كذلك أصعب بمقدار وجود عدد كبير من المعايير المتاحة، هذه الأخيرة يمكن أن تصنف وفق خمسة أصناف وهي:

✓ **المعايير السوسيوديمغرافية**: وهي سهلة الملاحظة والقياس وتستعمل كثيرا.

✓ **المعايير الجغرافية**: بسيطة الاستعمال وشائعة، تنشأ عنها قطاعات سوقية كثيفة بالمقدار الكافي لكي تصبح عملية. يتم وفق هذا المعيار تقسيم السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل الدول المناطق والمدن حيث يرتبط استهلاك العديد من السلع بالعوامل الجغرافية.

✓ **المعايير البسيكوغرافية**: أكثر المعايير استعمالا هما المعايير السابقين، غير أنهما غير قادرين دوما على تفسير سلوك المستهلكين، وهذا الغرض يستعمل رجال التسويق في بعض الأحيان معايير بسيكوغرافية أكثر ملائمة، غير أنها صعبة جدا للقياس.

1- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 186 .

2- نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 23.

✓ **معايير السلوك:** و هي سهلة الملاحظة وأكثر تفسيراً وتؤخذ هذه المعايير بكثرة في تقسيم السوق.

✓ **المعايير الصناعية:** لتقسيم الأسواق الصناعية ينصح بمتابعة خطوتين:

- تحديد القطاع السوقي الكلي .
- دراسة سلوك شراء لكل قطاع سوقي :حيث يصبح كل قطاع سوقي موضوع محوردراسة سلوك المستهلكين.

● دراسة قطاع السوق للتركيز

لتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوة التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين و أخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجيات القطاع السوقي. كما أن المؤسسة لا بد عليها أن تحدد أي قطاع لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة، أم لم يتم خدمته بطريقة كافية، و أن لديها من الإمكانيات أي نقاط القوة، ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة.

وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 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 له¹ فعند تبني هذا النوع من الإستراتيجية (إستراتيجية التركيز) تركز المؤسسة جهودها حصرياً نحو القطاع المستهدف، إذا بفضل معرفتها الجديدة لاحتياجات القطاع، يمكن لها أن تأمل في الحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى مستوى عالي للمردودية.

4- شروط تطبيق إستراتيجية التركيز²

يتطلب تطبيق إستراتيجية التركيز شروطاً :

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

● عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

● عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

● عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

● عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

5- عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز

إن أهم مشكل قد نواجهه المؤسسة عند إتباعها هذه الإستراتيجية هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء عليها و التي يمكن تحديدها وفق ثلاث عوامل:³

¹- محمد احمد عوض ،" الإدارة الاستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000، ص ص،177،176.

²- نبيل مرسي خليل،مرجع سابق،ص115.

³-M . Porter, op,cit، p p,320,324.

أ- قابلية البقاء أمام المنافسين في ميادين أوسع

المنافسون في ميادين واسعة يمكن لهم إما التنافس سابقا داخل قطاع المؤسسة التي اختارت استراتيجية التركيز وإما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم، و ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها بـ :

- السعة و التسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها إذا أرادوا في آن واحد خدمة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة المتمركزة و قطاعات أخرى.
- الميزة التنافسية المحصل عليها من طرف تقسيم النشاطات المكونة للقيمة مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المتنافس في الميدان الواسع.
- كلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة التي تركز نشاطها، مختلفة عن سلسلة القيمة المطلوبة لخدمة قطاعات أخرى، كلما كانت قابلة للاستمرار والبقاء.

ب- قابلية البقاء أمام المقلدين

استراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات في القطاع تكون غير راضية عن استراتيجيتها الداخلية.

قابلية بقاء استراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية بقاء الميزة التنافسية.

إن عراقيل الحركة التي تواجه التقليد، هي اقتصاديات السلم، ولاء دوائر التوزيع وعراقيل أخرى تخص استراتيجية التركيز، إذ يتعلق الأمر هنا ببنية القطاع المعني.

ت- قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر

آخر عامل يحدد قابلية بقاء استراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يخنفي نتيجة التغيير في المحيط أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

6 - مخاطر وفوائد إستراتيجية التركيز

أ- الفوائد

ويتعلق الأمر هنا بالمؤسسات المتبنية استراتيجية التركيز بدرجة أكبر من المؤسسات التي تتمسك بهدف واسع، ويمكن تلخيص هذه النصائح فيما يلي:

- لكي تنجح المؤسسة يجب على الاستراتيجية أن تسبب تكاليف التسوية بالنسبة للمنافسين:

التركيز في القطاع السوقي أو مجموعة قطاعات سوقية لا يكفي لوحده لضمان كسب ميزة تنافسية، فالقطاعات السوقية يجب أن تحتوي على زبائن ذوي احتياجات خاصة أو ضرورة وجود سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى.

- اكتشاف نوع جديد للتقسيم السوقي لتكوين فرصة استثنائية و ممتازة:

إن مصفوفة التقسيم المكونة بطريقة جيدة، عادة ما تقوم بكشف أو تحديد القطاعات السوقية التي لا تعكس سلوك المنافسين الحاليين، فباكتشاف طريقة جديدة للتقسيم يمكن عادة للمؤسسة أن تتصور إستراتيجية تركيز حول تنوع المنتج، مجموعة الزبائن، دائرة التوزيع أو تجزئة جغرافية، وكل الحالات التي لا تظهر على أنها تقسيم سوقي.

- الهدف الواسع "large cible" لا يوفر حتما ميزة تنافسية عندما يحتوي القطاع عدة قطاعات سوقية:

المنافس الذي يختار هدفا واسعا يجب أن يكتسب ميزة تنافسية دائمة عندما ينافس في عدة قطاعات سوقية للحصول على مردودية تفوق المعدل، فعادة ما تنتج الميزات التنافسية عن روابط بين القطاعات السوقية.

- يجب البحث دون توقف على القطاعات السوقية المهمة و دراسة امتداد الهدف:

القطاعات السوقية المهمة إستراتيجيا لقطاع ما تتطور مع الوقت بسبب التغيير في سلوك الزبائن، بروز مجموعات جديدة من الزبائن و التقدم التكنولوجي الذين سيؤثران على الروابط بين القطاعات السوقية، إذن يجب إعادة دراسة الحقل التنافسي المختار باستمرار داخل قطاع ما.

ب- المخاطر: وتتمثل في

- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع و على نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي .
- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها على مواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءاتها.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم المنافسة و التفكير الإستراتيجي، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حاولنا فيها تعريف المنافسة التي تعتبر تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع....

أما التنافسية هي قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية، على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها وكذلك نصيب المؤسسات في السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين.

أما الإستراتيجية هي عبارة خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين المحيط التنافسي وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

كما تم في هذا الفصل دراسة الإستراتيجيات العامة للتنافس المتمثلة في :

إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي تهدف إلى المنافسة على أساس السعر، وتعتمد على تطبيق البحوث والتطوير وتخفيض التكلفة عن طريق التمتع بوفورات الحجم الكبير.

بعدها حاولنا توضيح إستراتيجية التميز حيث تهدف هذه الأخيرة إلى المنافسة على أساس الجودة أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء، عن طريق منتج وخدمة متميزة، وتزايد درجات نجاحها في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة، لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ثم تطرقنا إلى شرح إستراتيجية التركيز، التي تهدف إلى التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع . ويمكن للمؤسسات تبني هذه الإستراتيجية حيث تسمح على تطبيق سعري منطقة و التركيز على الجودة في منطقة أخرى، كما أن مستوى الجودة المرتفع يكون هو أساس نجاح هذه الإستراتيجية.

الفصل الثاني

الأداء في المؤسسة

تمهيد

إن المنافسة والتطورات التقنية الهائلة، تضع المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة المتصاعدة، ومن الواضح لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية، أي تحسين النتائج، حيث يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمهل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

المبحث الأول: مراحل تطور فكرة الأداء

يمارس المحيط الخارجي ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية، و بالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي، و في هذا السياق، سوف نتطرق في هذا المبحث كيفية تطور الأداء ومفهومه.

I. تطور مفهوم الأداء

من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لآبد من النظر للمفهوم القديم والجديد للأداء.

1. النظرة القديمة للأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تؤمن انطلاقا نحو الحضارة و الرفاهية الإجتماعية، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحققها البلدان و التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها¹. و لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لـ **F.Taylor** الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها **F.Taylor** هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات². أما المدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر" نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء³.

أما مدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة.

2. النظرة الحديثة للأداء

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء و ما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما و الأفضل و الأنجح في السوق، و هو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، و قد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية و الرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، و من ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء⁴، و بالتالي يمكن القول أن المفهوم

1- عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر، الأردن، عمان، 1999، ص189.

2- فاروق محمد السعيد راشد، "التنظيم الصناعي و الإداري"، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص103.

3- سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص35.

4- على السلمي، "تطوير أداء و تجديده المؤسسات"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر 1998، ص11

تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و منه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية و مدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج.

II. مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولاتزال الإدارات العليا في مؤسسات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة إضافة إلى الإشتغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا.

1. تعريف الأداء

- إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطته معنى واضح ومحدد to perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها . أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها، ويشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين²:

- الأهداف؛

- النظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف.

فبالنسبة للعنصر الأول فإن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أي النتائج التي ترغب المؤسسة

في تحقيقها خلال مدة معينة، فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد، فهي

أهداف إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل

القصير، فهي أهداف تكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل .

أما بالنسبة للنظام فهو في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم و تركيب بين عناصر وأجزاء

تنظيم معا في تكوين متناسق لتحقيق أهداف .

- إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة

الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات³.

1- علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر العاصمة، 2000، 1999، ص2.

2 علي عبد الله، نفس المرجع السابق، ص3.

3- خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص383.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له.

- إن الأداء لغة يقابل اللفظة اليونانية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي إشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز الأعمال¹.
- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وذلك تبعاً لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها وأهداف الأطراف المرتبطة به، مما سيستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن إستخدامها في قياس الأداء وقد أشار بعض الباحثين إلى إن مفهوم الأداء هو الفكرة الأوسع لفاعلية المنظمة حيث إنه العنصر الأساسي في الإجراءات والبحوث الإدارية.
- كما يعرفه الأداء إنطلاقاً من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة"².
- فالأداء في أبسط صورة يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"³.

2. قياس الأداء Performance Measurement

- هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية، إن قياس الأداء هو عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر⁴.
- كما يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"⁵.

1- عبد الملوك مزهودة، "دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الإقتصادية، جامعة باتنة، 97، 98، ص 35.

2- عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

3- خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 383.

4- عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة"، القاهرة، مصر، فبراير 2007، ص 193.

5- خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 389.

- إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا. أي الموقف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الإستراتيجيات المعتمدة.

3. الدعائم الأساسية لقياس الأداء

تتمثل الدعائم الأساسية في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية التي تساهم بشكل كبير في قياس الأداء.

أ- الكفاءة Efficiency

- تمثل الرشيد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، في حين عرفت بأنها الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المدخلات للمخرجات.¹
- تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة²، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.
- كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نضير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة³.
- إن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات يتم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة⁴.

1- بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة (TMQ) على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 125.

2 - ديف فرانسيس، "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص، 91 .

3- الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص 130.

4 - نفس المرجع السابق، ص 130.

- كما عرفت بأنها "الطريقة المثلى لاستعمال الموارد"¹.
- ويقصد بها كذلك القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة².
- وهناك من يرى أن مفهوم الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة. حيث أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية³، حيث أن الكفاءة تعني مدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها. فالكفاءة نسبية، وقد ترتفع أو تنخفض، ولذا تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة بما في ذلك التكلفة المباشرة و غير المباشرة. وتتأثر الكفاءة أيضا بعامل الزمن، فقد تحظى المنظمة بنسبة من الكفاية على الأمد القصير لتحقيق نسبة كفاية أكبر على الأمد البعيد أو العكس، فقد تركز المنظمة على تحقيق الكفاية على الأمد القريب و تتجاهل عن قصد أو غير قصد عامل الكفاية على الأمد البعيد.

ب- الفعالية Efficacité

- إن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية إستخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور⁴.
- إن الفعالية هي قدرة الوحدة على تعزيز العلاقة بينها وبين المحيط التي تنتمي إليها⁵.
- تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"⁶، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

1- قريشي محمد الجموعي، "قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية"، أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص8.

2- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة بسكرة، العدد 01، 2001، ص86.

3- سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة" مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988، صص، 227، 228.

4- بشرى عبد الحمزة عباس، مرجع سابق، ص125.

5- نفس المرجع السابق، ص125.

6- الصالح جيلح، مرجع سابق، ص129.

- تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"¹.
- يرى **Katz & Kahn** أن الفعالية يمكن تعريفها و فهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد و الإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، و الفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم في المحيط².

ت- الإنتاجية Productivité

إن مفهوم الإنتاجية يستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية و غير الربحية، الإنتاجية و الخدمية، حيث للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي³:

أ- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد، أي استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال و غيرها لتحقيق المخرجات و المتمثلة في المنتجات و الخدمات⁴؛

ب- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى مدخلات، أي تمثل العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة في العملية الإنتاجية أي أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويله إلى سلع و خدمات؛

ت- الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية معا، الإنتاجية ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام الموارد و عناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف⁵.

- هي النسبة أو العلاقة بين المدخلات و المخرجات للنشاط الإنتاجي، وهي أيضا نسبة المخرجات للعمليات الإنتاجية إلى المدخلات⁶.

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، ص، 26.

2- شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة" رسالة ماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص، 74.

3- علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، مرجع سابق، ص، 9.

4- عبد الرحمن بن عنتر، "تحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر العاصمة، 2004، 2005، ص، 6.

5- نفس المرجع السابق، ص، 7.

6- بشرى عبد الحمزة عباس، مرجع سابق، ص، 125.

- كما يؤكد الكثير من الباحثين على أن الإنتاجية تعني في مضمونها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل و رأس المال حيث يعرفها **Richman & Farmer** بأنها الإستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية و معدات، و مواد خام، و رأس مال، و هي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات¹.

4. مزايا قياس الأداء

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس²:

يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق إحتياجات العميل أم لا.

هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل ؟

- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه. هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المنظمة؟

- التأكد من القرارات التي يتم إتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية. هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟

- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. ماهي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟ وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟

- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام قد حدث بالفعل؟ هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المؤسسة؟

- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والإعتماد على العاطفة ؛

¹- شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص، 101.

²- خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص، 195.

- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة. هل موردينا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة؟

5. العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة، لذا فالأداء هو عبارة عن دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، وضمن هذا السياق أورد "kruger" الأجزاء الستة للأداء والتي إعتبرها من العوامل المؤثرة فيه وهي¹:

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المنظمة وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المنظمة والتي تعد من عناصر المحيط الداخلي المؤثر على المنظمة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.
- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه والمنافسين.
- أنظمة المنظمة: كنظام المكافآت، التخطيط، الرقابة، المعلومات،....
- التنظيم.
- العملية الإنتاجية.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة إنطلاقاً من معايير معينة، أهمها معيار التحكم، ليقسموا بذلك العوامل المؤثرة على أداء المنظمة إلى:

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في :

- أ- **العوامل التقنية:** كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون،...، وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة².

1- Jamil Chaabouni. " Les Concepts de Performance dans des Théories du Management" . édition faculté des Sciences Economiques et de la Gestion, Sfax 1992, P 24.

2- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مرجع سابق، ص 93.

ب- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين....

ثانيا: العوامل غير الغاضعة لتحكم المنظمة

وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة، وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى¹:

أ- عوامل إقتصادية؛

ب- عوامل إجتماعية؛

ت- عوامل سياسية؛

ث- عوامل تكنولوجية.

• يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي²:

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

1- نوال شنافي، "تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، 2005، ص53.

2- عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص5.

- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، ويمكنة العملية اليدوية حل الآلة محل الأعمال اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخليين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

- نوعية وحدة العمل التام ، قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها ، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ. دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- ب. سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- ج. تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- د. تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

كما توجد عوامل مؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفاها علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة،

القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنفت عوامل أخرى مؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية¹.

أما **R-A-Thietart** فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة².

1- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2002، 2001، ص، 22.

2- نفس المرجع السابق، ص، 22.

المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي

I. مفهوم الأداء الإستراتيجي

- إن على صعيد الإدارة الإستراتيجية، فإن الأداء قد حظي باهتمام كبير وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وإختيار فعليا وواقعا لمصادقية المدخل الإستراتيجي المعتمد، كما إنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع محيطها ، ومن خلال هذا الأداء تعتمد المنظمات أسلوبا مجددا للتغذية العكسية (Feed BACK)، وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالإستراتيجيات أو بالأهداف المحددة، أم في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة. ولذلك فقد إتفق معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية على عملية التقييم الإستراتيجي، والتي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة أي:

الأداء = (المراحل الإستراتيجية)

وبالتالي فإن أي خلل أو إخفاق في أي هذه العمليات أو المراحل لا بد وأن يعكسه أو يؤشره الأداء الإستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية ولذلك يؤكد كل من (Venkatraman et Ramanujam) على أن الأداء الإستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من ثلاثة أبعاد رئيسية¹.

أولاً: الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. **ثانياً: الناحية التجريبية:** فتبرر أهميته من خلال إستخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة لإستراتيجية للأداء في إختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. **ثالثاً: الناحية الإدارية:** تظهر واضحة من خلال الإهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون إعتياداً على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملاح، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدراتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية و التمويل والبحث و التطوير، ولذلك تلجأ المنظمات بإستمرار لإختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال

¹ -Hmed Hamadouche, "Méthodes et Outils D'analyse Stratégique", les éditions chihab, Alger, 1997, p.65.

المتحقق من الأداء، وتوسعي لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة لها¹.

- مما سبق نستطيع تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه "تظافر مجهودات فريق العمل الإستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المنظمة ككل في ظروف البيئة الخارجية والمحيط بها"².

II. تقييم الأداء الإستراتيجي

يعد تقييم الأداء الإستراتيجي عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على إتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من إتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.

إن تقييم الأداء الإستراتيجي له مدلولاته وإنعكاسات ثقافية، فهو متعدد الأبعاد، ويأخذ بعين الإعتبار الطبيعة الكلية الشاملة للمؤسسة، ويستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، كما يعتبر موضوع تنافس في حد ذاته، أما إذا ما تم إعتباره غير ذلك أو إذا جرى النظر إليه على أنه مجرد إتجاه عابر أو زائل أو وقتي فإن معنى هذا تعريض مصلحة المؤسسة لمخاطر كبيرة.

يكون مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي على النحو التالي:

- لقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والإستراتيجية والتي تحظى بإهتمام معظم المنظمات، ويقصد بتقييم الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة" أي أن تقييم الأداء يعني تحليل أداء الأنشطة مرة ثانية للبحث عن الأسباب أو العوامل المؤثرة على أداء هذه الأنشطة، هذه العوامل السببية تلعب دوراً مهماً في التسيير من خلال الأنشطة وتسمى بمحركات الأداء³، التي تمثل العامل الذي إذا تحرك بشكل معين يساعد في تحسين الأداء، فأداء العامل في المصنع أو الموظف عند تقديمه الخدمة أو المدير في إدارته لقسم يتوقف على المحرك الأساسي لهذا الأداء مثل وجود حافز مادي أو علاقة إرتباطية بين مستوى الإنتاجية للفرد أو القسم ومستوى هذا الأداء⁴.

1- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص، 240.

2- محمد محمود يوسف "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص، 112.

3- نوال شنافي، مرجع سابق، ص، 51.

4- محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص، 163.

- إن هناك من يرى أن تقييم الأداء الإستراتيجي تبرز في ثلاث ملاحظات¹ :

الأولى: أن التغيير في الأعمال هو الذي يجبر المؤسسة على إعادة التفكير فيما تفعله حيال-أو كيف تفسر-أربعة جوانب عريضة للأداء المؤسسي، الإستراتيجية والعمليات، والأفراد والنظم وتغطي أجزاء هذا الكتاب هذه الجوانب جميعا.

أما الملاحظة الثانية: فهي أنه من الواضح أن تقييم الأداء يكون محددًا وموجهًا للتغيير والتحسين حينما يتم تفسيره إستراتيجيًا وإعادة ربطه وتنسيقه تبعًا لذلك.

أما الملاحظة الثالثة: إن التقييم ينبغي أن يجري ويحقق نتائجها في سياق من التوقعات المتصاعدة من جانب أطراف آخذة عديدة مثل العملاء و العاملين وحملة الأسهم والموردين....، والرغبة في تفادي إتهام القطاع بالتباطؤ أو التقاعس أو التخلف عن الركب- في بعض الأحوال- العمل لمجرد البقاء و الإستمرار.

- تقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا وذلك لإكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ويرى (Stephen) بأنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها" ويركز هذا المفهوم على بعد الكفاءة والفعالية كميًا وربطها بطبيعة هدف عملية التقويم بوصفها مرشداً للنشاط في المنظمة.
- كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها".

III. أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي

تبرز أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الإقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الإقتصادية من ندرة بالنسبة للإحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر بإستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الإستغلال الكفاء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن تقديم أهمية تقييم الأداء فيما يلي²:

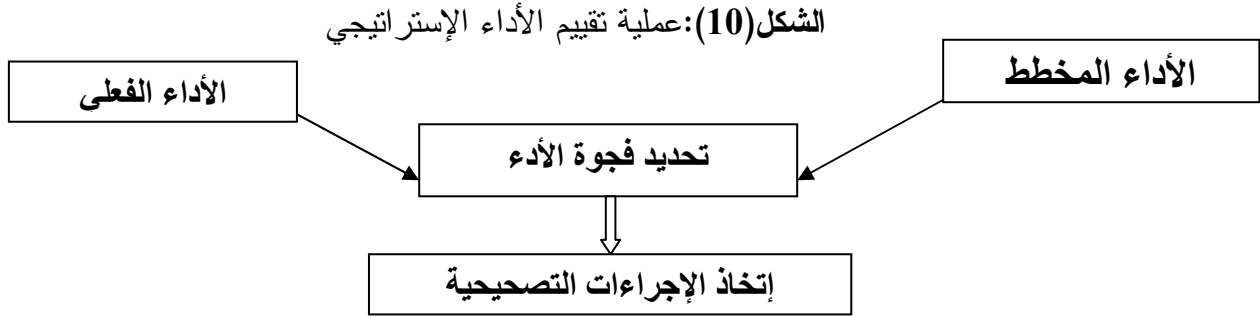
1-كريس أشتون، "تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية"، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001، ص15.

2- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، 241، 242.

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء و الإستمرار في العمل؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة إتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة من مدة لأخرى ؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة¹؛
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووصفها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها الطموح والإستغناء عن العناصر غير الكفوة؛
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافئات والحوافز الشخصية؛
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛

1- محمد الصيرفي "هندسة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2006، ص، 337.

تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها المحيط التنافسي للمنظمة، والشكل (10) يوضح عملية تقييم الأداء الإستراتيجي.



المصدر: عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى طريق المستقبل)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص55.

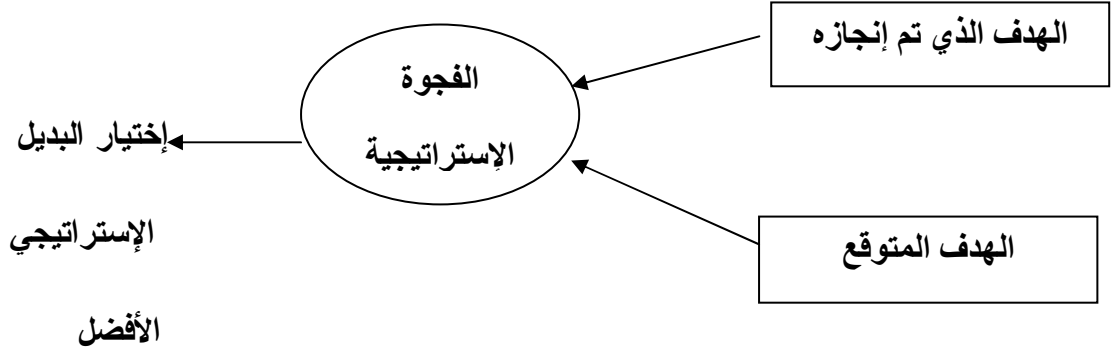
من الشكل نلاحظ أن عملية التقييم تتم وفق تحديد فجوة الأداء، التي تساعد هذه الأخيرة في إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

IV. فجوة الأداء الإستراتيجي

- عرفها "Hussy" أنها الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوقع.
- كما عبر "Hicks" عن الفجوة الإستراتيجية كونها الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي.

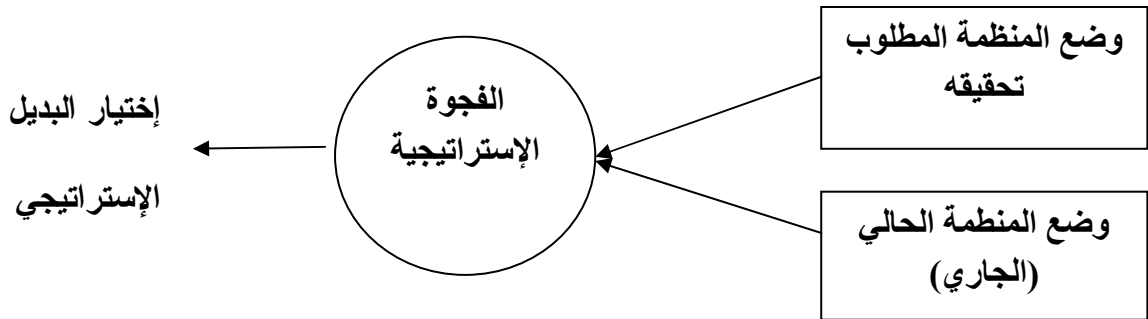
الشكلين المواليين يوضحان تصور كل من "Hicks" و "Hussy" للفجوة الإستراتيجية.

الشكل (11): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور "Hussy"



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص، 253.

الشكل (12): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور "Hicks"



المصدر: نفس المرجع السابق، ص، 253.

المبحث الثالث: الأداء البشري والمالي

I. الأداء البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقا، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

1. مفهوم الأداء البشري

- يمثل أداء العامل في " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹.
- يجسد أداء العاملين " مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"².
- كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"³.
- نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي⁴.

أ- الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

ب- الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

1- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص، 10.

2- عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، دار النشر، القاهرة 2000، ص، 13.

3- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 215.

4- الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مرجع سابق، ص، 137.

- ويعرف أيضا " أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة"¹.

2. تقييم الأداء البشري

- تقييم أداء العاملين هو " تحليل و تقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه".
- وفي نفس السياق يرى Gary Dessler عن تقييم أداء العاملين أنه: " تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"².
- يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجزى مكافآته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به"³.
- كما أنه " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى"⁴.

كما يضيف: " تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة".

1- نفس المرجع السابق، ص، 137.

2- ديسلر جاري، " إدارة الموارد البشرية"، ترجمة دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص، 270.

3 - عبد المحسن توفيق محمد، " تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص، 56.

4- عبد المحسن توفيق محمد، نفس المرجع ، ص 56.

- أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كمايلي¹:
" هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا.
 - إن تقييم الأداء هو "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خطت له المنظمة سابقا"².
 - كما يعرف بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل"³.
- 3. طرق تقييم الأداء البشري**

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط ففهمها نتناولها في الجدول (9) التالي⁴:

1- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص، 331.

2- الصالح جليح، مرجع سابق، ص، 144.

3- آرثر بيل، "إدارة الأفراد"، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، دار الفاروق، القاهرة 2001، ص، 177 .

4- الصالح جليح، نفس المرجع السابق، 147.

الجدول رقم(9): طرق تقييم الأداء البشري

الطريقة	الكيفية
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز(5)، جيد جدا (4) ، جيد (3)، مقبول(2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثلى مثلى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائيات و تجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء
التوزيع الإحصائي	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف)، (منحنى Bareto).
الاختيار الإحصائي	
الأحداث الحرجة	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها.
قوائم المراجعة	قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا يملأها المشرف ويحللها خبير.
تقارير الكفاءة	- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء؛ - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات.
معايير العمل	يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل بعد قياسه بهذا المعيار .
الإدارة بالأهداف	وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.

المصدر: الجليح الصالح، مرجع سابق.

4. مراحل عملية تقييم الأداء البشري

تتم مراحل عملية التقييم وفق مايلي:

- أ- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
- ب- **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

ت-- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

ث- التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

ج- اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ .

ح- وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

5. أهميته:

إن أهمية التقييم له الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والتي يمكن إيرادها في النقاط التالية¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصار جهده في العمل؛
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛

¹- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، ط3، عمان، دار مجدلاوي، 1998، ص، 241.

- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم،
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

II. الأداء المالي

1. الأهداف المالية للمؤسسة الإقتصادية

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة. ويعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميّز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

أ- السيولة والسير المالي

تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة-المخزونات والقيم القابلة التحقيق إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

- **المؤسسة:** تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.
- **أصحاب الحقوق:** تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة. ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين...

- عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.

فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد¹.

• أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة².

ب- التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالية. ويمثل «التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها»³. من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافاً إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل- وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات. وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية⁴.

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

¹- Josette Peyrard, "Analyse financière". librairie Vuibert, 8ème édition, Paris, 1999.P.201.

² - Josette Peyrard, Ibid, P.199.

³- السعيد فرحات جمعة، «الأداء المالي لمنظمات الأعمال»، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص، 247.

⁴- نفس المرجع السابق، ص، 259.

ت- المردودية

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى Peter Drucker بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد فيها أهدافها، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والوسائل الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

ث- إنشاء القيمة

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل. فإذا لم يتمكن فريق المديرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية¹.

2. تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المديرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها. ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات و المعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة. والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولين من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة واليسر المالي، إنشاء القيمة. هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم

¹- عادل عشي، مرجع سابق، ص، 36.

يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة واليسر المالي، ومعيار المردودية، ومعيار إنشاء القيمة.

4- مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا هو: مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

أ- المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

• المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالطرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

• المعلومات القطاعية

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب¹.

1- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2002، 2001، ص45.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية : النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت....

ب- المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية ، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

• الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء، وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة. وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعلاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق). أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

• جدول حسابات النتائج

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

• الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر¹.

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

- المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجة لتسهيل فهم المعلومات المرقمة.

¹- عادل عشي، مرجع سابق، ص، 55.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الأداء في المؤسسة، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث التي تم فيها تعريف الأداء الذي يعتبر تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى آخر القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها. أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها، كما تطرقنا إلى الدعائم الأساسية للأداء التي تتمثل في الكفاءة والفعالية، والإنتاجية، كما أن هذه العناصر الثلاثة لها دور فعال في قياس الأداء، ثم تطرقنا إلى دراسة أنواع الأداء في المؤسسة والمتمثلة في :

الأداء الإستراتيجي الذي يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، أو هي تظافر جهودات فريق العمل الإستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المنظمة ككل في ظروف البيئة الخارجية والمحيط بها.

الأداء البشري فهو يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أي أنه يجسد أداء العاملين، مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم، أما الأداء المالي فهو عنصر ضروري يعمل على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، أي يساعد المؤسسة على معرفة المركز المالي للمؤسسة حيث يساهم في إبراز إمكانية استمرار المؤسسة في محيط يسوده المنافسة الشرسة من طرف مؤسسات أخرى. كما يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

الفصل الثالث

دور الإستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء

تمهيد

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمراً إختيارياً، و لكنه أصبح شرطاً أساسياً لإمكان البقاء والإستمرارية، لذا كان الإهتمام في هذا العصر بقضية الأداء من منظور كلي شامل، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الآن تهدف لتحقيق أحسن أداء في ميدان نشاطها، ومن بين الأدوات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد الاستراتيجيات العامة للتنافس، فهذه الأخيرة دور فعال ومهم في تطوير الأداء، كون أن طبيعة المحيط التنافسي متميز بعدم الإستقرار والثبات، لكن تحقيق الأداء لا يكفي للمؤسسة، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق إستمراريته، ولهذا فهي حريصة على توفير مجموعة من العوامل، التي تؤهلها في تحقيق هذا الهدف و بالتالي من أجل إكتساب ميزة تنافسية تمكنها من النمو والبقاء وسط تسوده منافسة قوية.

المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية والأداء

I. علاقة الإستراتيجية بالأداء

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين الأداء والإستراتيجية، ومن هؤلاء نجد "R. 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 السوقي، فانتهى إلى التفكير في أن الاختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل وبالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، حيث كلما كرست المؤسسة موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدًا¹.

ومن ثم يمكن معرفة موقع المؤسسة في المحيط التنافسي من خلال مقارنتها مع منافسيها وذلك إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها.

II. دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في الأداء

إن قدرة المؤسسة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة ما تتوقف على قدرة إدارتها العليا على المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز بشكل خاص، وإن اختيار أي من الإستراتيجيات مرتبط أساسا بقدرة الإدارة على تحليل عوائق الدخول ومحاولة تكيفها مع متطلبات المحيط التنافسي، فقد حدد أحد الاقتصاديين في دراسته لعينة على المسيرين للمؤسسات الصناعية الأمريكية والتي تختلف عن بعضها البعض في الحجم وعدد المنتجات التي تقوم بتصنيعها، وكذا الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها، فلاحظ أن التي تتميز بعدد محدود من خطوط الإنتاج كالصغيرة والمتوسطة الحجم منها، تميل لاستخدام إستراتيجية تخفيض التكلفة بشكل جوهري، حيث يسعى مسيروها باستمرار إلى تجنب عوائق الدخول بخلق آليات مناسبة تتكيف مع قوى المنافسة في المحيط الخارجي، 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 وطرائق العمل، حيث تكون فرصها في السوق أكبر من غيرها ولم يستبعد هذا الباحث استخدام هذه الشركات لإستراتيجية تخفيض التكلفة أو كلتا الإستراتيجيتين في آن واحد سعيا 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 الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالقوى المنافسة الخارجية و مستوى الأداء، يبين أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتوقف على قدرة الإدارة في تحديد الفرص والتهديدات

¹ - pdf "الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، 2010. <http://belahdoud-al7arab.com>

ومواقع القوى والضعف بعد دراسة وتحليل المحيط الداخلي والخارجي بما في ذلك محيط التنافس التي تنشط فيه المؤسسة، فلو أن الإدارة قررت إتباع إستراتيجية التميز في ظل التغير السريع لقوى المحيط فإن ذلك يتطلب منها التركيز على متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال تركيزها على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج ونظام تقسيم الوظائف حسب مستوى المهارات والكفاءات... أما في حالة لجوء المؤسسة لإتباع إستراتيجية قيادة التكلفة فيمكنها التركيز على اقتصاديات الحجم وقرارات الاستثمار...

إن استخدام الإستراتيجيات التنافسية يمثل عامل قوة أو ضعف اعتمادا على قدرات الإدارة وإدراكها لطبيعة ظروف المحيط الاقتصادي التي تعمل فيه المؤسسة، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة قوى المنافسة في المحيط الخارجي، مما ينعكس سلبا على أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء قياس صحيح وتقييم شامل لأعمالها وأدائها قد تلجأ إلى أسلوب القياس عن طريق المؤشرات المالية التي أصبحت أكثر شيوعا في هذا المجال، إذ تعد من أهم أدوات التحليل لتقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات وقياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤسسات المنافسة ضمن إطار المحيط القطاعي¹.

III. الميزة التنافسية

إن أغلب الباحثين يتفقون على أن مستوى المنظمة هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية، حيث يرى كل من (Porter, Krugman) أن المنظمات هي التي تتنافس فيما بينها وليست الدول، ووفقا لذلك يمكن إستعراض التعاريف التالية:

- الميزة التنافسية حسب "Porter" تنشأ أساسا من القيمة التي إستطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع مفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة²، كما يضيف Porter أن الميزة التنافسية تعتبر هدف الإستراتيجيات، وتمثل المتغير التابع ويكون الأداء هو المتغير المستقل وأن الإستراتيجيات (الكلفة الأدنى، التمييز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين.
- كما يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط³ أي أن تحدد المنظمة الميزة أو المزايا التي تتمتع بها بالمقارنة بالمنظمات المنافسة.

¹ - <http://belahdoud-al7arab.com>, op,cit.

² - M.Porter, "L'avantage Concurrentiel", Inter édition Paris, 1986, P, 08.

³ - سالم إلياس وهبال عبد المالك وخبابة عبد الله، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005، ص، 3.

- عرفها Fahey بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها، أي إمتلاك المعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة مثلاً، لا يعد ميزة تنافسية مالم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيّمها من هم خارج المنظمة تقييماً يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة، ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي¹:
 - أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
 - أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
 - أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
 - أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

تجتمع مختلف التعاريف المقدمة للميزة التنافسية في قالب واحد مفاده هو الشيء الذي يميز المؤسسة عن باقي منافسيها في نفس السوق، بحيث يمكن تعريفها على أنها "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بأسعار أقل. وتعرف كذلك على أنها " ما يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"².

¹ - حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)"، الطبعة الأولى دار وائل، الأردن، 2005، ص، ص، 137، 138.

² - نادية تاهمي، "دور التوزيع في التنافسية للمؤسسة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع تسويق، جامعة المسيلة محمد بوضياف، 2006، 2003، ص، ص، 65.

المبحث الثاني: أهم عوامل إستمرارية الأداء

تتمثل العوامل التي تساعد المؤسسة على إستمرارية الأداء في ما يلي :

I. الجودة

1. مفهوم الجودة كعامل لإستمرارية الأداء

- يعتبر مفهوم الجودة مفهوما قديما قدم التاريخ باعتبار أن كلمة الجودة : "qualité" مشتقة من الكلمة اليونانية "qualis talis" والتي تعنى بالفرنسية "tel quel" والتي يمكن تفسيرها بـ "المطابقة للمواصفات" هذه الكلمة اليونانية التي حولها M. Ciceron في عهد القيصر إلى كلمة : "qualitas" محاولا اختصار ما كانت تدل عليه الكلمة الأولى.
- يعرف الكاتب "James Teboul" الجودة أنها "قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال ، بأحسن تكلفة بتخفيض الخسائر افضل من المنافسين".

ركز هذا التعريف على مفهوم تقليل التكلفة مقارنة بالمنافسين الموجودين في نفس القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة قبول الزبائن لهذه المنتجات ، لكنه لم يركز على الجانب الأساسي في معادلة الجودة وهو الزبون فالتركيز الأول والأخير ينصب عليه فهو الذي سينتفع بالمنتج وهو الذي سيحكم عليه ما إذا اشبع الرغبات التي احتاجها أولا¹.

- الجودة هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل.

وتعرف الجودة وفقا لعدة أبعاد تتعلق برضا المستهلك وتتمثل كما يلي²:

- أ- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل: التشطيب النهائي، السرعة، التنافسية.
- ب- الاعتمادية: ويشير إلى الثبات في الأداء، يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- ت- الصلاحية "الفترة الزمانية": ويشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة بقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال، المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال حياة المنتج).
- ث- الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل: الأمان، سهولة الإستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- ج- التوافق: ويشير هذا البعد إلى المدى الذي يستجيب أو يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك.

¹ - زرفة رؤوف، "الجودة وتطور طرق تسييرها في المؤسسات"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة محمد خيضر، 2003، 2004، ص2.

² - سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص15.

ح- **خدمات مابعد البيع:** ويشير هذا البعد إلى بعض أنواع خدمات مابعد البيع مثل: معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك، وعادة ما تستخدم أبعاد الأداء والإعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على ملائمة المنتج للإستخدام بواسطة المستهلك، ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والإعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك أو الطيران أو المال أو الإصلاح، فغالبا مايهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي دعت به درجة عالية من الصحة والدقة وخلوها من الأخطاء، وهذا ماتوضحه الأصفار الخمسة الأولمبية التي يتميز المنتج التنافسي وهي كما يلي:

- **Zéro Défaut:** صفر أخطاء يعني الإنتاج دون عيوب في المنتج؛

- **Zéro Délai:** صفر أجل تدفقات متواصلة للمنتج النهائي وللموارد الأولية؛

- **Zéro Stock:** صفر مخزون القيام بالصيانة المستمرة لضمان عدم توقف الآلات؛

- **Zéro Panne:** صفر عطل وتعني التدفق المستمر للمنتج عند الطلب؛

- **Zéro Papier:** صفر أوراق تقليص العمليات الإدارية عن طريق إستعمال الإعلام الآلي.

كما عرفت الجودة (Qualité) أنها الإلتزام أو الوفاء بإحتياجات الزبون¹.

• **تعريف Bradly T. Gale:** لقد ميز برادلي بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا والتمثلة في²:

- جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم؛

- إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات؛

- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته؛

- إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة / عميل).

2. الجودة و الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعتبر الجودة متغير إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة ولتحقيقه عليها أن لا تعبر عنه فقط، ولكن يجب أن تكون

هناك إدارة تظهر من خلال اختياراتها فيما يخص الأفراد، التجهيزات، التكوين... الخ .

يمكن أن نجمل مجموعة من الخصائص أو الأبعاد التي ترمي إليها الجودة من أجل أن تكون لها علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية وهي³:

¹ - بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد 2008، ص3، 121.

² - Brilman Jean, " les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance", édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001, p91.

¹ - شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 126 .

- أ- الأداء :ممكن تحديده من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج إذ أن تصنيف المنتجات يعتمد على هذه الخصائص ففي ميدان الخدمات كالمطاعم أو خدمات الطيران فإن الأمر يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة وبالنسبة للسيارات فإن ذلك يتمثل في السرعة، الإستهلاك... الخ؛
- ب- الخصائص الثانوية: تتمثل في مختلف جوانب المنتج و الخدمات و هي العناصر التي يمكنها إضافة شئ إلى المعروض الأساسي، و مثال ذلك بالنسبة لجهاز التسجيل فإن هذه الخاصية تتمثل في القراءة المزدوجة على الوجهين أو مثل المشروبات المجانية بطائرة، وغالبا ما تكون الخصائص الثانوية هي المحدد في عملية إختيار المنتج أو تلبية رغبات الزبون و هذا عندما تكون للمنتجات نفس الخصائص الرئيسية؛
- ت- المطابقة: يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق مع المقاييس المحددة مسبقا لإنتاجه والعكس فهو سيئ الجودة إذا ابتعد عن هذه المقاييس و قد إعتبرت أهم خاصية معتمدة في مرحلة التفتيش أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى، كما تسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات.
- ث- الدوام :ومعناه المدى الزمني الذي يستعمل فيه المنتج إلى أن يتبدل نتيجة الإستعمال.
- ج- الخدمات المشتركة: كل منتج ترافقه مجموعة خدمات قبل البيع تتمثل في الدراسات الأولية وبعد البيع هي النشاطات المساندة التي تسمح بإستعمال المنتجات ضمن شروط حسنة.
- ح- الجانب الجمالي :هو جانب ذاتي في مجال الجودة يتضمن التصميم، اللون، الذوق، الرائحة وهي أساسية ومهمة في الصناعات الإبداعية.
- وبالتالي فخصائص الجودة تلعب دور كبير في نجاح الإستراتيجيات العامة للتنافس، كون أنها تعتبر العنصر المهم في التميز بين ما تعرضه المؤسسات، ولذلك فإن إستراتيجية المؤسسة للتميز تركز على تجديد المنتجات والخدمات لضمان المنافسة وتلبية أحسن للحاجيات، ومن المكونات الهامة للجودة والتي تمنح المؤسسات خاصية نجد الأداء، التجميل، الخصائص الثانوية، الخدمات.
- كما قد أثبت الصناعيين اليابانيين خطأ الفكرة السائدة قديما، أن الجودة ليست عامل مهمافي إستراتيجية التفوق والسيطرة المرتكزة على التكلفة، لأن العلاقة التي تربط بين الجودة و التكلفة لم يعد لها ذلك المعنى القديم الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة أو ما يعرف من أن الجودة تكلف غالبا، ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه ليست الجودة التي تكلف كثيرا ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة، كما أنه هناك من أثبت أن تحسين الجودة يساعد المؤسسة عند تحقيقها مستوى معين من تحسين جودتها يسمح لها ببيعها بسعر مرتفع و برفع حصة المؤسسة في السوق وهو ما يعني الرفع من قيمة الأرباح ولكن عند تبنيها لإستراتيجية تدنية التكاليف تستطيع بيع هذه المنتجات وبأسعار منخفضة في الأسواق الدولية وبالتالي تحقيق ميزة عن المنافسين، وهذا ما أكده اليابانيون نتيجة تنظيمهم الصناعي بعرضهم منتجات ذات جودة رفيعة وأسعار منخفضة في الأسواق الدولية.

إضافة على كل هذا نجد إستراتيجية التركيز التي تعتمد على مزج النوعين السابقين من الإستراتيجيات التنافسية (التكاليف والتميز) وهي أكثر فعالية إذا اعتمدت على الامتيازات المتحصل عليها من خلال الجودة، بالتالي يمكن إجمال دور الجودة في الإستراتيجيات العامة للتنافس من خلال الجدول (10):

الجدول(10): الجودة من خلال الإستراتيجيات العامة للتنافس

الأهداف المرتبطة بالتحسين	خصائص الجودة	الإستراتيجية العامة
- الرفع من هوامش الوحدات لرفع سعر البيع. - ولاء الزبائن.	التصميم وضعية المنتج مقارنة بتلك المقترحة من قبل المنافسين. الأداء الخصائص الثانوية. - الجانب الجمالي. -الخدمات البحث عن التجديد في المنتج..	التميز
- تقليص في تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات. - رفع حصص السوق والأرباح بسبب أثر الحجم.	(المطابقة) غياب العيوب والإختلالات. -تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. -البحث عن الإبداع في فنون الإنتاج.	سيطرة إجمالية للتكاليف
-اقتحام المجالات ذات المردودية.	- مزج الإستراتيجيتين السابقتين	التركيز

المصدر: شيقارة هجيرة،مرجع سابق،ص،130.

3. التركيز الإستراتيجي على الجودة الشاملة

يمثل التركيز على الجودة الشاملة، أهم التطورات في المحيط التنافسي خلال الوقت الحاضر، حيث تعد الجودة هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا بمعظم مؤسسات الأعمال الصناعية أو الخدمية على حد سواء لذا بدأت معظم المؤسسات بإعداد برامج تحسين الجودة، بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها ويمكن القول بأن مثل تلك البرامج تستهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى منتج من المنتجات، أو على مستوى فرد من الأفراد، أو على مستوى وحدة من الوحدات التنظيمية ويعني ذلك أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطبق على كل وظيفة داخل المؤسسة، بدءا من الشراء وإنهاء بالتسويق والتمويل، ومن أهم مجالات التركيز في إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

- الإهتمام باحتياجات الزبون وألوياته؛
- الإعتراف بالعلاقة بين (الزبون/المورد) داخل و خارج المؤسسة .و يعني ذلك أن التركيز على علاقة(المورد/الزبون) بين الوحدات الداخلية للمؤسسة وإشباع إحتياجات الوحدات من شأنه تحسين الرضا

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، نفس المرجع السابق ، ص،ص،22، 21 .

النهائي للعملاء خارج المؤسسة .ويمكن القول بأن كل وحدة داخل المؤسسة يمكن اعتبارها عميل ومورد في نفس الوقت؛

- تحديد مستويات جودة مسبقة تلافيا لأسباب حدوث العيوب؛
 - مسؤولية كل عامل بصفة شخصية عن الإنتاج الخالي من العيوب كل بحسب عمله؛
 - التحول من مفهوم المعايير أو المستويات المقبولة من الجودة إلى المساءلة والمحاسبة عن الوحدات المعيبة أو التالفة في حجم معين من الإنتاج؛
 - إعداد البرامج الخاصة بتحقيق الإنتاج الخالي من العيوب؛
 - قد يكون منح شهادة الجودة ISO /9000 من خلال طرف ثالث يقوم بمراجعة مدى استيفاء مؤسسة ما لمتطلبات وشروط الجودة الشاملة في كل أو بعض عملياتها، وحيث يتوقع في هذه الحالة أن يحصل الزبون على احتياجاته في الوقت المحدد ووفقا للمواصفات من خلال المؤسسة حاملة الشهادة؛
 - التركيز على التكلفة الكلية للجودة باعتبارها مقياسا لكل الأنشطة المرتبطة بالجودة.
- II. الإبداع التكنولوجي و القدرة التكنولوجية**

تركز معظم المؤسسات المنافسة على كلا من الإبداع التكنولوجي والقدرة التكنولوجية فلماذا يجدر بنا القول إلى أهمية التعرض للمفهوم الجديد لهما.

1. النظرة الحديثة للإبداع التكنولوجي و القدرة التكنولوجية

أ- الإبداع التكنولوجي

يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي، بصورة دقيقة، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمسجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، وانطلاقا من هذا التعريف يجري التمييز أساسا بين الإبداع التكنولوجي للمنتج و الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج كما تتميز أهمية الإبداع التكنولوجي في كون أن البنية الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث مختلف التغيرات حتى تحدث رد الفعل، بل تشارك وتحدث التغيرات لكي تكون التغير، ولهذا فالإبداع التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في استمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة.

ب- التكنولوجيا

التكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم و تطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط برأسمال البشري معرفة كيفية العمل والإنتاج وهي معارف مؤسسة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات وطاقت ومعارف تسمح لهم

بتوجيه الآلة و تنظيم الإنتاج، وهي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة، ويتم تصنيفها على أساس عدة أوجه نذكر منها ما يلي¹:

على أساس درجة التحكم: نجد أن:

-التكنولوجية الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، و تمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كثيرة جدا؛

- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين؛
على أساس موضوعها: وهناك:

- تكنولوجيا المنتج : وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له؛

- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة؛

- التسيير : وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، كتسيير تدفقات الموارد؛

-تكنولوجيا التصميم :وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي؛

تكنولوجيا المعلومات :وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و الاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات.

2. الإبداع التكنولوجي و الإستراتيجيات العامة للتنافس

الإبداع التكنولوجي يؤثر على جهتين:

- تعود على المؤسسة بالربح حتى تؤمن إستمراريتها؛

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

فالإبداع التكنولوجي يصبح في هذه الحال ذلك الإلتقاء بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو ممكن اجتماعيا، ويمكن تحديد دور الإبداع التكنولوجي في الإستراتيجيات العامة للتنافس كالاتي:

- يلعب الإبداع دور مساعد في تدعيم عملية تدنية التكاليف و اكتساب الخبرة في أقصر مدة و كذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف؛

- يلعب الإبداع دور مهم في إستراتيجية التميز و ذلك من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة .ومن ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنها مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقونها وهم متأكدون بأنهم لم يخدعوا؛

¹ - شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص، 132.

- أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فإن دور الإبداع يتمثل في مدى جذب الزبائن لتكنولوجية المنتج في قطاع التركيز، والجدول (11) التالي بين مكانة وظيفة الإبداع التكنولوجي في الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الجدول(11):يمثل الإبداع التكنولوجي والإستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجيات العامة للتنافس	الإستراتيجيات العامة للتنافس
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة التكاليف؛ -إبداع في طرائق الإنتاج؛ -الاستثمار في تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الوحودية؛ -الإبداع من أجل تقليص التكاليف الغير مباشرة. 	<p>إستراتيجية تدنية التكاليف</p>
<ul style="list-style-type: none"> -تميز المنتج؛ -جودة المنتج؛ -تكنولوجية المنتج؛ -خدمة المستهلك؛ -قوة البيع؛ -الترويج. 	<p>إستراتيجية التميز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على قطاع سوقي؛ -التركيز على المنتج؛ -معدل الهامش الوحودي. 	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: شيفارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص، 135.

3. التركيز الاستراتيجي على الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا

إن النجاح التنافسي لمؤسسة يستلزم أن تكون في مقدمة عن منافسيها سواء من ناحية التكاليف السعر الجودة أو الخدمة، فإستراتيجية المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الإبداع لأن هذا الأخير يسمح بتكيفها في البيئة التنافسية عبر التجديدات التقنية، التجارية أوحتى التنظيمية، فلهذا تلجأ معظم المؤسسات إلى صياغة إستراتيجية الإبداع التكنولوجي من أجل خلق عرض جديد بهدف استمرارية تنافسيتها.

III. اليقظة الإستراتيجية

1. تعريفها

- حسب Stephne Gros et David Condol فإنها "الملاحظة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والاقتصادي للمؤسسة لاكتشاف التهديدات وانتهاز الفرص.
- كما تعتبر جهاز معلوماتي يسمح للمؤسسة بإيجاد ومعالجة الإشارات التي تصل إليه من الخارج والتي تؤثر في استمراريتها وبقائها، فهي تهتم بخلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة وخاصة للحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطوير بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية¹.
- حسب تعريف Afnor فإنه قدم اليقظة على أنها نشاط متواصل والجزء الأكبر منه مركز على مراقبة المحيط التكنولوجي والتجاري... الخ².
- وهي نظام مساعد لاتخاذ القرار يقوم على الملاحظة والتحليل للمحيط باعتماد معلومات ذات طابع إستراتيجي وهذا لتقليص التهديدات وانتهاز الفرص، فالغاية من اليقظة الإستراتيجية هي تمكين المؤسسة من تخفيض نسبة عدم التأكد وهذا بشكل دوري، والمساهمة في تنمية وتطوير محيطها الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي.

2. هدفها: تهدف إلى:

- تساعد اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- انتهاز الفرص المتاحة في السوق وتقليص الأخطار والتهديدات واجتنابها؛
- الارتقاء بالمؤسسة في المدى الطويل والمتوسط؛
- كما تسمح للمؤسسة بمقارنة قدراتها وتطويرها واختيار مشاريع مناسبة تقوم على الإبداع³.

3. أنواعها: لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع سنذكر أهمها:

أ- اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث علمية وأبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تكور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات.

¹ -LESCA Humbert, SCHULER Maria, "Veille Stratégique": comment ne pas être noyé sous les informations? Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, P, 01

² - Mohamed Jaouad El Qasmi, "LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS & LA VEILLE STRATEGIQUE", Institut Supérieur de commerce & d'Administration des Entreprises, Maroc.p2, <http://isd.m.univ-tln.fr>

³ -M. AKLI, "VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE (communication , Gouvernance et Intelligence Economique)", Colloque International UFC, Alger 14-16 Juin 2008, P 22

تهدف اليقظة التكنولوجية إلى :

- معرفة المعطيات العلمية، براءات الاختراع، المعطيات التكنولوجية، معطيات السوق، المعطيات المخبأة؛
 - تسمح بوضع مشاريع تطوير وطرق شراء وبيع الاعتماد؛
 - معرفة الميادين الثلاث التي تعتمد عليها (الأداء التقني للمنتج، أدوات الصناعة، تقنيات التسيير)؛
 - معرفة طرق جمع المعلومات بعد تصنيفها وتحديد مدى فعاليتها بالنسبة للمؤسسة¹.
- ب- اليقظة التنافسية**

هي البحث ومعالجة المعلومات المتعلقة بمنافسي المؤسسة، من خلال مراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين والحاليين والمحتملين، ومعرفة استراتيجياتهم، سياساتهم، منتجاتهم الجديدة وخدماتهم نواتجهم المالية، عملائهم، إعلاناتهم، نقاط القوة والضعف، كما تقوم أيضا بمراقبة الداخلين الجدد، أي البحث في كل ما يتعلق بالمؤسسة المنافس².

تسمح اليقظة التنافسية بـ

- تحقيق التوافق في عملياتها التجارية؛
 - وضع إستراتيجية تجارية فعالة؛
 - التعرف على المنافسين الأكثر تهديدا.
- كما تسمح أيضا بمعرفة:
- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية...؛
 - تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
 - الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان،
 - الإنتاج: نظام الإنتاج، الموارد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج،
 - البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة³.
- 4. دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة**

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في حياة المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف وهي:

- **التوقع:** وهي توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

¹ - داودي الطيب، رحال سلاف، "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، (مداخلة)، الشلف، ص13.

² - M. Akli, " VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE", Op_cit, p,18.

³ - نحاسية رتيبة، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة دكتورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم

التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص69.

- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراءها أو التي يمكن إقامة شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص السوق.
 - **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الانتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
 - **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- نلاحظ أن نظام اليقظة الإستراتيجية تجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار و المتابعة، الأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية تسمح بتتبع التطورات.

المبحث الثالث: إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء

I.

مفهوم تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص الموظفون العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري¹.

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر عادي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير محيط العمل على الأداء.

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً وبعد التطبيق يتم التقييم.

II.

خطوات عملية تحسين الأداء

تتم عملية تحسين الأداء وفق خطوات والمتمثلة في²:

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل محيط العمل وهما :

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في محيط العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

¹ - عبد الجليل الشوامرة ،"استراتيجية تحسين وتطوير الأداء"،pdf،2009،ص،2.

² - عبد الجليل الشوامرة، مرجع سابق،ص،4.

- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء، ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء ؛
- ضعف في التحفيز؛
- ضعف في المعرفة و المهارات؛
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل؛
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء .

iii. طريقة SWOT لتحليل الأداء

إن طريقة مصفوفة (SWOT) تعمل على تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال القيام بتحليلها التي تضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويهدف تحليل مصفوفة (SWOT) إلى معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاما مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات)¹.

1. تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

- **القوة الداخلية Internal Strengths:** هي الأشياء التي تتميز الشركة بعملها وتكون متوفرة لدى الشركة مثل موارد مالية، والقدرات التسويقية العالية، والمهارات التقنية....

¹ - هاني عرب، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، PDF، 2007، ص، 38.

- **الضعف الداخلي Internal Weaknesses:** الأشياء التي تعاني منها الشركة أو لالا تتفوق فيها مقارنة بالمنافسين مثل تكاليف إنتاج عالية، وضعف الموارد البشرية...
 - **الفرص الخارجية External Opportunited:** الظروف البيئية التي تدعم نقاط القوة مثل طلب مرتفع، أسواق جديدة.
 - **التحديات الخارجية Extrenal Threats :** الظروف البيئية التي لا تتعلق بنقاط القوة، وتترتب بنقاط الضعف الحالية، مثل منافسين أقوى، ضعف النمو، أنظمة جديدة....
- الفرص والتحديات لا تؤثر وحدها في جاذبية موقف المنظمة وإنما يشترك في ذلك نقاط القوة والضعف. تستطيع المنظمة معالجة نقاط القوة والضعف (عوامل داخلية) لأنها تحت سيطرتها بينما يكون الوضع أصعب في العوامل الخارجية.

2. تحليل مصفوفة (SWOT)

يوضح الشكل (13) تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر المحيط الخارجي (الفرص والتحديات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف).

الشكل(13): نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(إستراتيجيات علاجية) معالجة نقاط الضعف إستثمار الفرص المتاحة	(إستراتيجيات هجومية) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة	الفرص O
(إستراتيجيات إنكماشية) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات	(إستراتيجيات دفاعية) إستعمال نقاط القوة التحديات	التحديات T

المصدر: هاني عرب "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، ص، 38.

- أ- إستراتيجيات هجومية: هنا تتوفر أمام المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى إمتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لإختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة إستغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية.
- ب- إستراتيجيات علاجية: هنا تتوفر أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من إستغلال تلك الفرص المتاحة، عليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية إتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.
- ت- إستراتيجيات دفاعية: هنا تستطيع المنظمة أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تملكها، وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.
- ث- إستراتيجيات إنكماشية: تتجه المنظمة إلى هذه الإستراتيجية بسبب ماتعانيه من تهديدات ومن نقاط ضعف داخلية.

ويمكننا إعتداد طرق أخرى لتحليل مصفوفة (SWOT) المتضمنة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وفقا للإجراءات الخمسة الآتية¹:

- تحديد الإستراتيجية الحالية أو الإستراتيجيات السائدة في المنظمة؛
- تحديد التغيرات الرئيسية في بيئة المنظمات الأخرى في الصناعة؛
- تحديد الفرص والتهديدات البيئية إلى جانب الإمكانيات الرئيسية (القوة) والمحددات الرئيسية (الضعف) في المنظمة؛
- وضع قائمة بالمواضيع البيئية الرئيسية (فرص أو تهديدات) مقابل الإستراتيجيات الحالية ونقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسية في المنظمة؛
- إختيار الحالات: وهنا يتم مقابلة كل حالة للحالة الأخرى ثم إعطاء درجة لكل حالة.

¹ - هاني عرب، مرجع سابق، ص، 39.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل حاولنا توضيح دور الإستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء، وذلك بتبيان العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية والأداء حيث أن الاختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المديرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل وبالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، كما تناولنا دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في الأداء حيث إستخدام الإستراتيجيات التنافسية يمثل عامل قوة أو ضعف اعتمادا على قدرات الإدارة وإدراكها لطبيعة ظروف المحيط الاقتصادي التي تعمل فيه المؤسسة، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة قوى المنافسة في المحيط الخارجي، مما ينعكس سلبا على أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن الميزة التنافسية تعتبر قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

ومن أهم العوامل التي تساعد في إستمرارية الأداء والمتمثلة في الجودة، الإبداع التكنولوجي اليقظة الإستراتيجية بأنواعها، حيث تعتبر الجودة توافر للخصائص والصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، وتأتي ذلك بترجمة وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء، أما الإبداع التكنولوجي فيعتبر عملية تتعلق بالمسجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، أما بالنسبة لليقظة الإستراتيجية فهي تعتبر جهاز معلوماتي يسمح للمؤسسة بإيجاد ومعالجة الإشارات التي تصل إليه من الخارج والتي تؤثر في استمراريتها وبقائها، فهي تهتم بخلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة وخاصة للحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطوير بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية.

أما عملية تحسين وتطوير الأداء تتم وفق خطوات تساهم بقدر كبير في هذه العملية، إضافة إلى ذلك طريقة SWOT التي تعمل على تحليل الأداء وذلك في نقاط القوة والضعف الداخلي في المؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة في محيطها الخارجي.

الفصل التطبيقي

تمهيد

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول الثلاثة السابقة، تمت محاولة إعداد دراسة حالة لتشخيص الإستراتيجية التنافسية في إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة نقاوس للمصبرات والعصير والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات؛ وذلك لتحديد دور في الإستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء على مستواها.

كما سيتم تحليل مجموعة البيانات المحصل عليها من خلال المقابلات التي أجريت مع رؤساء المديريات، ومن بعض الوثائق التي تم جمعها من المؤسسة إضافة إلى بعض الأسئلة التي تم طرحها لفئة من العمال تخص التقييم البشري.

بذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم مؤسسة نقاوس للمصبرات والمبحث الثاني التحليل الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛ والمبحث الثالث تضمن الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نقاوس للمصبرات

يعتبر القطاع الصناعي أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أهمية كبيرة والذي تساهم فيه عدة قطاعات فرعية أو ثانوية، ومن بين هذه الفروع الصناعات الغذائية، وهذا في إطار محاولة الدولة بالنهوض بالاقتصاد الوطني واستغلال الثروات الطبيعية، ومن أجل ذلك قامت الدولة بإعادة هيكلة العديد من المؤسسات الوطنية ومن بينها المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية **SOGEDIA** وذلك بموجب المرسوم 452/82 المؤرخ في 1982/12/11 والتي نتج عنها عدة مؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات **ENAJUC** التي تم بناؤها سنة 1979 من طرف شركة **CIFAL** الفرنسية (من ناحية إنجاز الاستثمارات ومن ناحية التسيير)، وقد بدأ بها الإنتاج سنة 1980، وتتفرع هذه المؤسسة إلى 13 وحدة، منها وحدة مصبرات نقاوس ووحدة منعة وهي مؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تعد وحدة نقاوس للعصير والمصبرات من بين أهم الوحدات الصناعية التي كانت تضمها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية **ENAJUC** وهي وحدة اقتصادية كانت تابعة للقطاع العام وتم خصصتها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 4 أبريل 2006 ، وفي 17 أبريل تم الإمضاء على عقد التنازل رسميا بين البائع (**ENAJUC**) والمشتري (**SARL SIMAGROF**) وتقع هذه الوحدة في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس على بعد 2 كلم من مقر الدائرة، وعلى الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 76859.32 متر مربع أي 7.6 هكتار موزعة على النحو التالي:

- المساحة المغطاة 21602.92 : متر مربع؛
- المساحة غير المغطاة 5526.4 : متر مربع.

ويقدر رأس مال الشركة بـ 8 مليون دينار عند إنشائها ليرتفع فيما بعد إلى 1790 مليون دينار (الآن). ويعتبر موقع المؤسسة إستراتيجي لاشتهار المنطقة بفاكهة المشمش والتي تعتبر من أكثر المناطق إنتاجا لها.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

يتمثل نشاط المؤسسة في تحويل الفواكه إلى نوعين من المنتجات: العصير والمصبرات. وتختلف منتجات المؤسسة حسب الفواكه الموسمية ولذلك تضطر المؤسسة إلى تشغيل عمال موسميين وخاصة في حملة المشمش وحملة البرتقال والذي يتراوح عددهم بين 130 إلى 150 عامل، ويمكن اعتبار المؤسسة من أكبر المؤسسات المنتجة للمياه الثمرية على المستوى الوطني.

وتسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:

- استغلال الثروة الطبيعية التي تتوفر عليها المنطقة وخاصة بالنسبة لفاكهة المشمش وبذلك فهي تعمل على حمايته من الفساد؛
 - امتصاص البطالة في المنطقة باحتوائها لمتخرجين من الجامعات والمعاهد والاستفادة من تكوينهم؛
 - المساهمة في تنفيذ برنامج التطوير الصناعي والتكنولوجي والتجاري للبلاد؛
 - توفير منتجات طبيعية وذلك حرصا منها للحفاظ على صحة المواطن وفقا لما تمليه معايير الجودة العالمية؛
 - المساهمة في التجارة الخارجية لتحسين الوضعية الاقتصادية للدولة؛
- وبعد خوصصة المؤسسة تطورت أهداف المؤسسة كالآتي:
- أن تكون الرائد في مجال العصير والمصبرات على المستوى الوطني؛
 - أن تصل إلى إنتاج 70000 طن بعد أن كانت تنتج 18000 طن في 2007؛
 - أن تصل إلى رأسمال 300 مليار سنتيم.

حافطة أنشطة المؤسسة

تنتج المؤسسة أربعة أنواع من المنتجات:

✓ المياه الثمرية (100CL,33CL,25CL)؛

✓ tetra-pack (20CL,100CL)؛

✓ لباب الفواكه؛

✓ العصير والمشروبات (17,5CL)؛

✓ المصبرات (المعجون، عصير ثلاثي مركز)؛

بالإضافة إلى منتجات أخرى حسب الطلب كصناعة الحلوى.

وتعتبر المياه الثمرية المنتج الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسة كل جهودها وإمكانياتها حيث هو الذي يشكل الجزء الأكبر من رأس المال وبالتالي الجزء الأكبر من حصة المؤسسة في السوق ولهذا تقوم المؤسسة بالحفاظ عليه دون إجراء أي تعديلات (المنتج الوحيد الذي لم يتم تغيير تركيبته منذ نشأة المؤسسة)، فنظرا للطلب الكبير والمتزايد على منتج المياه الثمرية المؤسسة لحد الآن لم تستطع تغطية الكمية المطلوبة في السوق فهي لا تملك حتى كمية مخزنة (stocke de sécurité)، ثم تأتي المنتجات الأخرى حسب الترتيب المقدم سابقا.

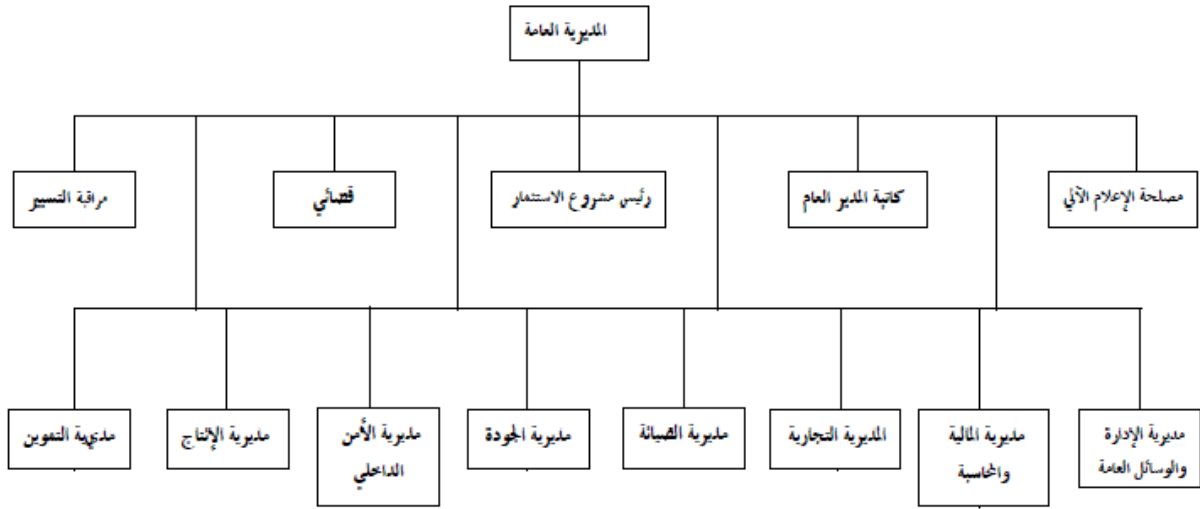
والمؤسسة اليوم تستثمر في منتجات جديدة بإقتناء آلات لصناعة عصير علب الألمنيوم (Canette)، وآلات لنوع جديد من عصير ثلاثي المركز يسوق في علب الكارتون والذي سيؤدي بالمؤسسة حسب آراء مسيريهيها إلى قفزة نوعية في صناعة هذا المنتج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تسعى مؤسسة نقاوس للمصبرات إلى تصميم هيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية لتحاول الانسجام معها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة من المديريات والمصالح. وتؤدي كل واحدة منها مجموعة من المهام والتي تختلف من مصلحة لأخرى. المديرية العامة، مديرية الإدارة والوسائل العامة، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التجارية، مديرية الصيانة، مديرية الجودة، مديرية الأمن الداخلي، مديرية الإنتاج و مديرية

التموين، وتتفرع كل مديرية من هذه المديريات إلى عدة مصالح يمكن توضيحها من خلال الشكل (14) البياني الموالي:

الشكل (14): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



وهذا شرح لمختلف مكونات الهيكل التنظيمي:

مديرية الإنتاج: أوكلت لها المهام الإنتاجية وهي مكلفة بـ :

- تسيير الفرق؛

- إعداد برنامج الإنتاج للعوائد تبعا للبرنامج المسطر؛

- تنفيذ برامج الإنتاج؛

- تأمين المستوى الأول لصيانة العتاد؛

- تحليل توظيف العتاد والسهرة على ثبات تطوراتها (إحصائياً)؛

- تنفيذ برامج الإنتاج؛

- الإعلان عن الطلبات؛

- تموين ورشات الإنتاج بالمواد اللازمة للإتمام العملية الإنتاجية؛

- متابعة استغلال العتاد.

2. مديرية الصيانة: مكلفة بـ :

- خلق ومتابعة أسلوب جرد العتاد المحتاج للصيانة؛

- خلق ومتابعة ملفات العتاد؛

- إعداد سياسات الصيانة؛

- تخطيط وتحليل كل التدخلات الخاصة بالصيانة؛

- تسيير الفرق؛

- إعداد مخططات التدخل؛

- صيانة حظيرة الآلات في حالة التوظيف المثبت.

3. مديرية التموين:

تتمثل مهمة إدارة الشراء في تموين المؤسسة بالاحتياجات الأساسية لعملية الإنتاج كما ونوعا، وفي أجل محدد من طرف المستعملين وبأقل تكلفة شرائية، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تحليل الاحتياجات الموضوعية من طرف مختلف المسيرين للمحزونات؛

- تحديد الخصائص التقنية لمختلف الاحتياجات (كراريس الاحتياجات)؛

- البحث عن موردين تتوفر فيهم الشروط؛

- رفع اقتراحات الموردين (جدول مقارنة العرض)؛

- تنفيذ تسيير العمليات للمشتريات، هذه المهمة تتضمن:

- متابعة الطلبات؛

- استقبال البضائع؛
 - التحقيق في الفواتير؛
 - متابعة نظام الموردين.
- و تضم مديريةية الشراء و التموين مصلحة أساسية هي مصلحة تسيير المخازن مكلفة بـ:
- مراقبة محتويات المنتجات المستقبلية؛
 - تلبية طلبيات ورغبات المستخدمين؛
 - تسيير المخازن ورفع من كمية المخزون للحفاظ على استمرار الطلب؛
 - تسهر على الحفاظ على جودة المنتج في المخازن؛
 - تحليل المعلومات التاريخية وإعداد التنبؤات.
- تسيير مخازن قطع الغيار: مكلفة بـ:**
- جمع قطع الغيار؛
 - وضع قطع الغيار تحت تصرف المتعاملين؛
 - تحليل و تحديد الحاجات؛
 - إصدار الطلب على الشراء أو إصدار متطلبات المشتريات.
- 4. مديريةية التجارة:**

المهمة الأساسية لمديرية التجارة هي زيادة مبيعات منتجات المؤسسة، وهي مكلفة بـ:

- إعداد التقارير اليومية وتدعيم المبيعات المباشرة و غير المباشرة؛
- تحليل وفرة المنتج (ITMO).
- التنسيق بين إدارة المبيعات، التسويق والمراقبة العامة؛
- مراقبة المراقبين والبائعين؛
- تكوين قوة بيعيه؛
- رفع المبيعات المباشرة.
- رفع وتطور ومتابعة القطاع؛

- إجراء العمليات البيعية.
- مراقبة البائعين؛
- مراقبة الإعلانات على نقاط البيع.
- تلقي و مراقبة الطلبيات؛
- كتابة و إعداد الفواتير؛
- مقارنة بين موزعي الفواتير وتصريحات العوائد؛
- متابعة تغطية الزبائن المعنيين بالبيع المباشر وغير المباشر.

5. مديرية الجودة: مكلفة بـ:

- تسيير نظام توثيقي للجودة؛
- تكوين وثائق جديدة والمشاركة في وضع إجراءات جديدة التي تتطلبها مواصفات ISO 9001؛
- التأكد من التحكم في وسائل التقدير؛
- توقع مخطط لكل المنتجات الجديدة؛
- المراقبة الدورية لمنظمة الجودة تحت الأهداف المسطرة؛
- تخطيط وتسيير المراقبة الداخلية؛
- إعداد تقارير المراجعة؛
- تشخيص و تحليل عدم المطابقة.

خلية البحث والتطوير: تؤدي هذه الخلية المهام الآتية:

- إعداد المشاريع التطويرية؛
- تطوير جودة المنتجات والتغليف؛
- إبرام اتفاقيات البحث مع مخابر البحث الأجنبية.

6. مديرية الموارد البشرية DRH:

- التسيير الإداري للأشخاص؛
- متابعة تطبيق مجموعة الإجراءات الإدارية؛
- إعداد عقود العمل وكل قوانين الخاصة بتسيير الموظفين؛
- دراسة تطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بأنشطة المصلحة؛
- متابعة حركة العمال وتوظيف المنفذين؛
- التكفل بمنازعات العمل (الاتصال بمفتشية العمل ومكاتب المصالح ومكونات الملفات المتابعة في العدالة)؛
- إعداد لوحة القيادة الخاصة بالموظفين؛
- إعداد الأجور؛
- إعداد ومتابعة التصريحات الاجتماعية؛
- تسيير الأنشطة؛
- تكوين ملفات المنح العائلية؛
- برمجة الاحالات على التقاعد؛
- إدارة العلاقة مع نظام الضمان الاجتماعي والتقاعد؛
- إعداد وتطبيق برامج الأنشطة المرتبطة بطب العمل؛
- تقوم بتحليل احتياجات التكوين وإعداد مخططات تسوية لسنة أو أكثر؛
- المشاركة في التصميم ومتابعة مخططات وإجراءات التكوين؛
- انشاء بنك المعلومات يتناسب مع برامج التكوين الداخلي؛
- متابعة أنشطة التكوين؛
- التوجيه و متابعة المتربصين المتخرجين من مراكز التكوين و إقامة علاقات التبادل مع هذه الأخيرة.

- تسيير عقود التكوين؛

- تقييم أنشطة التكوين من الناحية البيداغوجية و المالية؛

- التسيير الإداري للمتربصين؛

- الإعداد و المسك اليومي للإحصائيات الخاصة بالتكوين.

7. مديرية المالية و المحاسبة:

- مهام الإدارة المالية و المحاسبية تتمثل في إعداد و متابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات و تسجيل العمليات المحاسبية و تتكون من مصلحتين هما:

1. مصلحة المحاسبة: مكلفة بـ :

- ضمان الانتقادات المحاسبية؛

- المراقبة و التحقيق في عمليات الجرد؛

- إعداد ميزان الحسابات و حسابات نتائج المؤسسة؛

- ضمان تحليل و شرح أرصدة الحسابات.

2. مصلحة المالية: مكلفة بـ :

- المشاركة في التظاهرات المالية و تحديد الموازنات السنوية؛

- ضمان و وضع الميزانيات على المستوى المالي (مخطط مالي و حساب النتائج)؛

- تقييم و تحليل الفروقات المحصل عليها؛

- ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخرينة؛

- تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا و ضمان العلاقات مع البنك؛

- إعداد الإجراءات المحاسبية و السهر على تطبيقها؛

- تخطيط الإجراءات التصحيحية بالمقارنة مع ما يفرضه مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمؤسسة

تعتبر عملية التحليل الإستراتيجي مرحلة مهمة لأية مؤسسة تفكر في اختراق أي قطاع سوقي أو في بناء إستراتيجية جديدة للمؤسسة، فهي تساعد المؤسسة على تبني إستراتيجية تسمح لها بالاستمرارية والتفوق وبالتالي كسب مزايا تنافسية للاستمرار في القطاع ولما لا تحقيق الريادة. وبما أن عملية التحليل الإستراتيجي تساعد على معرفة نقاط قوة المؤسسة وضعفها والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تشكل خطراً عليها كان لابد من القيام بعملية التحليل الإستراتيجي في مؤسسة نقاوس، ومعرفة وضعية هذه المؤسسة بالاعتماد على قانون القوى الخمس لبورتر في عملية التحليل الخارجي وسلسلة القيمة لبورتر للقيام بعملية التحليل الداخلي.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة

بما أن مؤسسة نقاوس كغيرها من المؤسسات تربطها علاقات مختلفة بالمحيط الخارجي فإنها مطالبة بمعرفة الفرص التي يمكن أن تنتج من هذه العلاقة قصد محاولة استغلالها والاستفادة منها، كما يمكن أن تنشأ من هذه العلاقات تهديدات على المؤسسة. ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس لبورتر لتوضيح المكانة التنافسية للمؤسسة في مجال نشاطها.

1. المنافسون في الصناعة: تنتشط مؤسسة نقاوس في سوق تسوده المنافسة الشديدة كما هو معروف في سوق المشروبات والمصبرات، والمؤسسة تعاني من المنافسة من طرف القطاع الخاص بدرجة كبيرة في حين لا يشكل القطاع العمومي أي خطر عليها. وتمثل كل من مؤسسة توجة، رويبة، رامي أهم منافسي المؤسسة وذلك لكون هذه المؤسسات تنتج نفس المنتجات التي تنتجها مؤسسة نقاوس والتي تعمل كلها تحت شعار المنتجات الطبيعية، فمنتجات توجة لا تقل جودتها عن منتجات نقاوس، والأسعار المطبقة على منتجات المؤسسة محل الدراسة هي نفس أسعار المنافسين إلا منتج الثلاثي المركز فهو يتميز بسعر مرتفع، في حين تشكل كل من مؤسسة فيطاجو وإفري المنافس غير المباشر للمؤسسة لأنها لا تنتج نفس منتجات مؤسسة نقاوس ولكنها تشبع نفس حاجات المستهلكين. وتشكل هذه المنافسة خطراً على المؤسسة سواء من ناحية الجودة أو من ناحية الأسعار. أما على المستوى الدولي فإن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من طرف المنتجات الأجنبية.

2. القوة التفاوضية للزبائن: بما أن مؤسسة نقاوس تعتمد إستراتيجية التميز فلا شك في أنها تتعامل في أغلب الأحيان مع زبائن مميزين على اعتبار أن منتجاتها تتميز عن منتجات المنافسين بجودتها العالية، فرغم أن سوق المشروبات والمصبرات يتميز بالمنافسة الشديدة ولا يحتوي على حواجز الدخول إلا أن جودة منتجات مؤسسة نقاوس كانت عائقاً أمام الوصول إلى جودتها أو تقليدها، أما بالنسبة لأسعار منتجاتها فهي تتميز بالارتفاع نوعاً ما وهذا الارتفاع لا يرجع فقط إلى الأسعار المطبقة من طرف المؤسسة ولكن حتى العملاء الكبار للمؤسسة (تجار الجملة) يرفعون في الأسعار عند البيع لتجار التجزئة ولهذا قدمت المؤسسة لهؤلاء التجار تحفيزات وذلك ببيع منتجاتها بأسعار المؤسسة والفائدة التي سيحصلون عليها تقدم مباشرة من طرف

المؤسسة، ولكن ما يقلل من القوة التفاوضية للمؤسسة أمام الزبون هو أن التجار الذين تتعامل معهم المؤسسة لا يبيعون منتج المؤسسة فقط وإنما منتج المنافسين أيضا، وقد اعتبر المسؤولون أن تقديم تحفيزات ومكافآت لرجال البيع المعتمدين الوسيلة الكفيلة لبيع أكبر حجم ممكن. وتعتبر الفئة التي لم تتمكن المؤسسة لحد الآن من استهدافها هي فئة المرضى بداء السكري (المياه الثمرية لايت)، وتعمل المؤسسة حاليا على إنتاج منتجات تستهدف بها هذه الفئة والتي يمكن أن تساهم في رفع رقم أعمال المؤسسة، وهي الفئة الوحيدة المتبقية بعد أن استطاعت استهداف الأطفال بمنتج **Tetrapack** سعة 20CL الموجه بشكل خاص إلى هذه الفئة.

ولحد الآن استطاعت المؤسسة أن تكسب ولاء الزبائن في معظم المنتجات التي تقوم بإنتاجها خاصة المياه الثمرية والمطلوبة بكثرة وهذا نظرا للجودة التي حافظت عليها منذ إنشائها سواء عندما كانت في القطاع العام أو عند دخولها الخوصصة، لكن منتج Tetrapack يعاني من تراجع في الطلب عليه لأنه حديث في المؤسسة إلا أن هناك توقعات في ارتفاع في حجم الطلب مستقبلا وخاصة منتج العصير نظرا للنوعية الجيدة و تمكنها من كسب ولاء الزبائن لها. والمؤسسة اليوم تسعى إلى زيادة عدد منتجاتها وهذا لتلبية حاجات مختلف فئات المجتمع. كما علمنا من بعض المسيرين أن المؤسسة ستقوم بقفزة نوعية في منتجاتها قد تحسن من مكانتها في السوق، وهذا ما تمكنا من التوصل إليه من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع المسيرين في المؤسسة.

3. الداخولون الجدد: يرجع السبب الرئيسي لاحتمال دخول منافسين جدد هو أن السوق المحلي لم يصل إلى درجة التشبع بعد خاصة في المنطقة الجنوبية، غير أن هؤلاء المنافسون لا يشكلون خطرا كبيرا على المؤسسة، لأنه كما قلنا سابقا أنها تمتلك جودة عالية واستطاعت أن تكسب ولاء الزبائن وأصبح منتجها معروف لديهم خاصة وأن المؤسسة تحاول أن تنتج وفق المعايير المحددة دوليا والدليل على جودة منتجات المؤسسة هو حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) سنة 2005 التي تمتد مدة صلاحيتها 3 سنوات أي صالحة لغاية 2008 وتحصلت على شهادة ثانية (ISO 9001/2008) سنة 2008 والتي تمتد صلاحيتها إلى غاية سنة 2011.

والسبب الثاني لعدم قدرة المنافسين الجدد على تهديد مؤسسة نقاوس هو أن الأسعار المطبقة من طرفها مرتفعة ويرجع هذا للتكلفة العالية التي تتطلبها الجودة ولهذا إذا حاول أي داخل جديد إنتاج منتجات بنفس الجودة ونفس الأسعار فإنه سوف يتكبد خسائر كبيرة لأن المنتجات سوف تكون غريبة عن الزبائن ولا أحد يمكن له أن يدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على منتجات ليس على علم بجودتها، ولكن إذا دخل بأسعار منخفضة عن الأسعار السائدة في السوق فإنه في هذه الحالة يمكن أن يشكل خطرا على المؤسسة نتيجة استهدافه للفئات الأخرى أقل قدرة شرائية.

4. القوة التفاوضية للمورد: تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين البعض أجنبي والآخر محلي، وتعتبر المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد الأجنبي هي الأغلفة الخاصة بـ: Tetrapack الذي تستورده من

السويد ومركز البرتقال من إسبانيا، وبالنسبة للآلات فهي تستوردها من إيطاليا لأنها الرائد في صناعة هذه الآلات، والأقطة من إسبانيا، إيطاليا، فرنسا، بالنسبة للمواد محلية الصنع: علب الكارتون من Tonic والزجاج من المؤسسة الوطنية للزجاج بوهران، الشلف وقسنطينة، والعلب المعدنية من عزابة، والمادة الأولية من الفواكه فهي محلية؛ المشمش من نقاوس وما جاورها، أريس، الجلفة، منعة، البرتقال من متيجة، المندرين من سكيكدة، السكر من Cévitail، كما تلجأ إلى استيراد في بعض الأحيان البرتقال من تونس، ولباب الفواكه من الأردن وهذا إن لم تستطع الحصول عليهم محليا.

والمؤسسة لا تملك قوة تفاوضية كبيرة أمام المورد الأجنبي خاصة بالنسبة Tetrapack (المصنع الوحيد في العالم لهذا النوع من الأغلفة) والآلات وقطع الغيار والسكر، أما باقي المواد فالمؤسسة لها قوة تفاوضية جيدة خاصة المواد المحلية.

5.المنتجات البديلة: تستهلك معظم منتجات المؤسسة تقريبا في كل وجبة من وجبات اليوم وهي لا تعتبر مادة أساسية وإنما يمكن استبدالها بمنتجات أخرى، خاصة وأن العصير يمكن استبداله بمشروبات أخرى: كالقهوة، الشاي المشروبات الغازية والحليب والتي تتناسب مع الثقافة الجزائرية خاصة في الاستهلاك المسائي، كما يمكن اعتبار الياغورت كمنتج بديل للعصير وخاصة بالنسبة لفئة الأطفال والشيوخ، أما بالنسبة للمصبرات فلا يمكن استبدالها بمنتجات أخرى ما عدا منتج الزبدة في الفترة الصباحية.

تلخيص لأهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة:

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - وجود متعاملين أوفياء للمؤسسة - تصدير منتجاتها إلى الدول الأجنبية - عدم تدخل الدولة في عملية تحديد السعر وبالتالي حرية تحديد السعر. - وجود فرص التوسع والاستثمار في منتجات أخرى كعصير الحليب والمصاصات الخاصة بفئة الأطفال - الموقع الاستراتيجي للوحدتين (وحدة منعة: توفر مختلف الفواكه، وحدة نقاوس قرب ثمره المشمش). - عدم تحمل المؤسسة أية تكاليف في حالة رغبتها في التنقل من مورد إلى آخر. - سيطرة المؤسسة على سوق مشروبات العصائر الطبيعية وذات الجودة العالمية. - منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح (الفردية والعائلية). - تولي المؤسسة عملية الإستيراد من الدول الأجنبية بنفسها. - امتلاك المؤسسة لعلامة قوية ولخبرة طويلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود منافسة حادة بالنسبة لمنتج التتراباك. - عدم وجود موردين بديل أمام الوحدة. - ضيق تشكيلة المؤسسة التي تخص المصبرات. - طاقة إنتاج كبيرة مقارنة بالمنافسين. - عدم وجود حواجز الدخول إلى المنافسة ووجود منافسة غير قانونية. - انعدام البحوث التسويقية وبالتالي المؤسسة لا تستطيع معرفة أذواق وحجم المستهلكين. - تواجد المؤسسة في مرحلة انعطاف مما يعطي فرصة للمنافسين في استغلال هذه الفرصة (انتقالها من القطاع العام إلى الخاص) - وجود مساحات غير مستغلة ولا يمكن استغلالها لأنها مخصصة للأمن. - وجود فرصة أمام المنافسين للظهور نظرا لعدم تحقيق تشعب في المنطقة الجنوبية.

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: التحليل الداخلي للمؤسسة

وتهدف عملية التحليل الداخلي إلى التعرف على نقاط القوة والضعف بالاعتماد على سلسلة القيمة لبورتر التي تسمح بالتعرف على الأنشطة الرئيسية في المؤسسة ووضع تقييم للأنشطة الداعمة.

الأنشطة الرئيسية:

تتمثل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وفق سلسلة القيمة لبورتر في الإمداد الداخلي والإمداد الخارجي، الإنتاج، التسويق والبيع.

1. الإمداد الداخلي: الإمداد الداخلي في المؤسسة نقاوس يشمل مجموع الأنشطة التي تساهم في تسهيل عملية استلام، تخزين وتوصيل المدخلات التي تستعمل في الإنتاج بالإضافة إلى اهتمام هذه الأنشطة الشراء بالكمية والجودة المطلوبة والمتابعة المستمرة للمسار الذي تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في عملية الإنتاج.

2. الإنتاج: ويمكننا التعرف على الوظيفة الإنتاجية في المؤسسة من خلال معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإنتاجية وذلك بالتعرف على ما يتم التخطيط له وما هو منجز فعلا ويتم ذلك يوميا، شهريا أو سنويا، وقبل القيام بالتقييم لابد من استعراض أهم منتجات المؤسسة والتي تتمثل في أربعة منتجات رئيسية هي: المياه الثمرية (100CL,33CL,25CL) Tetra-pack، (20CL,100CL) Tetra-pack، المصبرات (المعجون، عصير ثلاثي مركز)، العصير والمشروبات (17.5CL)، لباب الفواكه، بالإضافة إلى منتجات أخرى حسب الطلب كصناعة الحلوى، وتعتمد المؤسسة على الدراسة المسبقة لحجم الطلبات المتوقعة والموسم الذي تركز فيه على إنتاج كل نوع، حيث تركز على إنتاج المعجون ولباب فواكه البرتقال بين جانفي ومارس، في حين تهتم في موسم الصيف على كوثر المشمش والمياه الثمرية لأنها مطلوبة كثيرا في هذا الفصل حيث تلجأ دائما إلى زيادة ساعات العمل لعدم قدرة الآلات على تغطية الطلب، والسبب الرئيسي لهذا المشكل هو قدم الآلات (طاقتها الإنتاجية ضعيفة)، أما منتج Tetra-pack فالمؤسسة تنتجه بكميات متوسطة لأنه منتج حديث في السوق والطلب عليه منخفض.

وتحدد الكميات التي يمكن للمؤسسة إنتاجها حسب كل نوع من المنتجات وحسب المناطق الجغرافية الموجهة لها، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الجدول (12) كما يلي:

الجدول (12): الطاقة الإنتاجية

الوحدة: طن

المنتج	الطاقة الإنتاجية السنوية	النسبة
معالجة المشمش	600	1,15110122
معالجة مركز الفواكه	1200	2,30220244
لباب البرتقال	5600	10,7436114
كوثر المشمش	12600	24,1731256
المربي	684	1,31225539
مشمش معقود	50	0,0959251
مياه ثمرية	30300	58,1306116
المشمش المصفي	608	1,16644924
فواكه أخرى معقودة	200	0,38370041
مشروبات المشمش	282	0,54101757
المجموع	52124	100

المصدر: مديرية الإنتاج

يتضح من الجدول أعلاه بأن الطاقة الإنتاجية المخصصة لمنتجات المياه الثمرية تشكل النسبة الأكبر مقارنة بالمنتجات الأخرى والتي تقدر بـ 58.13% وهذا لأنها المطلوبة كثيرا في السوق المحلية والمؤسسة توجه معظم إمكانياتها لتوفير هذا المنتج، ويليهما كوثر المشمش بـ 24.17% ، ثم لباب البرتقال بـ 10.74% في حين باقي المنتجات لا تتعدى 2.3%، إضافة إلى أن معظم منتجات المؤسسة تعتمد على فاكهة المشمش التي تتوفر عليها المنطقة ثم على البرتقال الذي يتوفر في المناطق الشمالية. ونستعرض في الجدول (13) الآتي الكميات المخططة والمنتجة فعلا من قبل المؤسسة:

الجدول (13): الكميات المخططة والمنتجة فعلا

البيان	2008			2009			2010		
	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	النسبة	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	النسبة	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	النسبة
المياه الثمرية	14780	16348	110,61	13119	9485,38	72,3026	20415	19586	95,941
التتراياك	7100	2374,45	33,44	5962	3107,65	52,1243	12950	6157	47,543
العصير والمشروبات	1500	1005,71	67,05	1468	268,858	18,3146	520	795	152,88
ثلاثي المركز	5200	5231,67	100,61	21	21,223	101,062	1365	2339	171,32
المربي	1600	1234,56	77,16	2085	440,395	21,1221	0	362,8	—
اللباب	8800	4026,04	45,75	72	5285,42	7340,86	3500	2115	60,429
منتجات أخرى	144	10,38	7,21	5053	7,2	0,14249	60	0	0
المجموع	39124	30230,8	77,269	27780	18616,1	67,0127	38810	31355	80,79

المصدر: مديرية الإنتاج

المؤسسة تركز جهودها على إنتاج المياه الثمرية التي تستحوذ على 56.8% (2008)، 47.22% (2009)، 37.77% (2010) من الإنتاج الكلي المتوقع، وهو ما يتوافق والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أي أن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة لهذا المنتج تعتبر كبيرة مقارنة بالمنتجات الأخرى. كما نلاحظ أن المؤسسة تحقق ما خططت له بالنسبة لهذا المنتج أو تتعداه كما حدث في 2008 بنسبة 110.61%، ووصلت إلى 95.94% سنة 2010، ومنتج ثلاثي المركز فهو دائما يتعدى الكمية المخططة حيث وصل سنة 2010 إلى 171.32%، أما فيما يخص باقي المنتجات نسبة التحقيق متغيرة من سنة إلى أخرى أحيانا تتعدى 100% وأحيانا تنخفض.

3. الإمداد الخارجي: تملك المؤسسة ثلاثة مخازن رئيسية: إثنين على مستوى الوحدة وآخر في البلدية، والمؤسسة في طور إنجاز مخزن رابع في مدينة وهران وهذا لتسهيل عملية التوزيع ولتغطية مناطق أخرى في الإقليم الغربي، بالإضافة إلى امتلاكها أسطول نقل يتكون من شاحنات كبيرة وصغيرة والتي تساهم في تسريع وتيرة النقل والتوزيع.

4. التسويق والبيع: كانت المؤسسة في السابق تقوم بالبيع فقط (الزبون يستعمل وسائل النقل الخاصة به) أما الآن بعد أن استثمرت في قطاع النقل صارت عملية التوزيع خاصة بالمؤسسة، كما قامت المؤسسة بإتباع سياسة تسويقية جديدة حيث قامت باعتماد التجار الكبار والدائمين كنقاط بيع خاصة بها وهذا للتحكم أكثر في الأسعار ولمعرفة بدقة الطلب على منتجاتها، حيث استطاعت المؤسسة أن تسوق منتجاتها في الخارج خاصة في فرنسا وكندا وبنفس الجودة المحلية غير أن التصدير يكون حسب الطلب، وسعيًا من المؤسسة للحفاظ على موزعيها عملت على تقديم تسهيلات وتقديم امتيازات كتولي عملية الشحن ومنحهم كميات مجانية في حالة التوزيع من مختلف المنتجات، كما تتحمل تكاليف النقل في معظم الأحيان، وهذا ساعدها على زيادة مبيعاتها ويمكن متابعة تطور مبيعات المؤسسة حسب المنتجات من خلال الجدول (14) الموالي:

الجدول (14): تطور مبيعات المؤسسة

البيان	2008	2009	2010
المياه الثمرية	16348	9485.381	19586.461
النتراباك	2374,45	3107.653	6156.851
ثلاثي المركز	5231,67	21.223	2338.585
العصير والمشروبات	1005.71	268.858	794.996
المربى	1234,56	440.395	362.768
الحلوى	218.04	0	0
لباب الفواكه	4026,04	5285.42	2115.030
منتجات أخرى	10,38	7.2	0
المجموع	30448.84	18616,1	31355

المصدر: مديرية التجارة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن مبيعات المؤسسة سجلت تطورا في الكميات المباعة تقريبا بـ 3% في 2010 مقارنة بسنة 2008 وقد شملت معظم المنتجات ماعدا ثلاثي المركز، المشروبات والعصير والمربى، أدت الزيادة في الكميات المباعة إلى زيادة في رقم الأعمال حيث انتقل من 1.36مليار دينار سنة 2008 إلى 1.56مليار دينار سنة 2010 ويعود السبب في هذه الزيادة إلى تقديم المؤسسة تخفيضات مغرية لزبائنها بالنسبة لمنتج المياه الثمرية، والتوسع في عملية إنتاج النتراباك ليشمل وحدة نقاوس بعدما كان يقتصر فقط على وحدة منعة.

5. الخدمات: لدى وحدة نقاوس مصلحة "الخدمات ما بعد البيع" التي تتعامل مع الزبائن في حالة وجود عيب في المنتج حيث تتكلف هذه الأخيرة بكل كبيرة وصغيرة التي تصادف الزبون في منتجاتها، كما تقدم هذه

المصلحة خدمات تتمثل في إعطاء الزبون الجديد صناديق على حسابها تحفيزاً له لكسب ود هذا الأخير في التعامل معهم، كما تتعامل الوحدة مع المستهلك مباشرة عن طريق رقم أخضر خاص بها.

الأنشطة الداعمة: وتشمل هذه الأنشطة حسب سلسلة القيمة لبورتر في الوظائف التالية: التمويل، التطور التكنولوجي والهياكل القاعدية للمؤسسة.

1. وظيفة التمويل: وتمثل النشاط الأكثر حساسية بالنسبة للأنشطة الداعمة، خاصة وأنها تهتم بتوفير المواد الأولية الداخلة في منتجات المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى مواد مستوردة والتي تتمثل في غلاف التتراباك، المواد المستعملة في غلق علب العصير وبعض المواد الأولية المستهلكة، وباقي المواد والأغلفة (الحديد، الزجاج...) وهي ذات إنتاج محلي.

2. وظيفة البحث والتطوير: إن وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة تتم على مستوى المخبر فهو يقوم على تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات القديمة مثلاً على ذلك قامت بتطوير منتجات تستهدف فئة الأطفال، تعمل على توفير منتجات طبيعية تخلو من أية مواد كيميائية قد تضر بالمستهلك، وتوجد أيضاً هذه الوظيفة على مستوى مديرية الجودة حيث تبحث هذه الأخيرة في تحسين التسيير بالمؤسسة، أما على مستوى التجارة فهي تعمل على إنشاء فرع خاص بالبحث والتطوير يسمى **Bisness devlopement** يهتم بكل ما يتعلق بالتسويق والتوزيع.

3. وظيفة الموارد البشرية: بالنظر إلى حجم عمال المؤسسة يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات الكبيرة حيث تشتمل على 400 عامل منهم 60 إطار، 43 عون تحكم و 297 عامل تنفيذ، والمؤسسة لم تزد في عدد عمالها كثيراً منذ 2008 حيث كان العدد 379 عامل، وشملت الزيادة الممثلين التجاريين، والملاحظ أنها تزيد في عدد العمال المؤقتين وهذا حسب كل موسم وحسب احتياجاتها وإمكانياتها وخاصة في حملة المشمش، وتتم عملية التوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل وهي تمر بمراحل تتمثل في:

- طلب عدد معين وبمواصفات معينة وذلك حسب الوظائف المطلوبة.
- إخضاع العمال المعنيين إلى مدة اختبار حسب كل منصب (الإطارات 5 أشهر، أعوان التحكم 3 أشهر، المنفذين لمدة شهر)، المراقبة والتقييم تتم حسب التسلسل الهرمي.

المبحث الثالث: الأداء في مؤسسة نقاوس

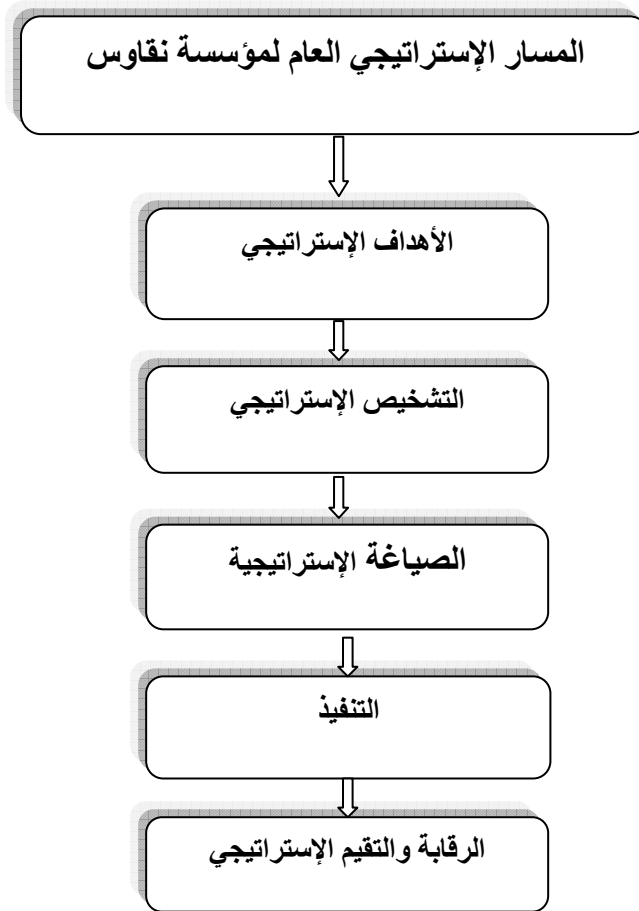
تنتهج مؤسسة نقاوس عدة إستراتيجيات ساهمت في اكتساب ميزة تنافسية، هذه الأخيرة أدت إلى تعزيز قدرات المؤسسة وفرض هيمنتها .

المطلب الأول: الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نقاوس

1. المسار الإستراتيجي في مؤسسة (نقاوس):

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة نقاوس إلى الوصول إلى الريادة وذلك بزيادة حصتها السوقية عن طريق تفكير إستراتيجي، إن المسار الإستراتيجي الذي تسلكه هذه المؤسسة هو الشكل العام، وذلك حسب الشكل التالي رقم (15) الذي يوضح هذا المسار.

الشكل (15): المسار الإستراتيجي على مستوى مؤسسة نقاوس



المصدر: من إعداد الطالب، إعتقاداً من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة (نقاوس).

إن الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية يجب توفر موارد أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة وهي:

- موارد مادية ؛
- موارد مالية ؛
- موارد بشرية.

إن تبني المؤسسة لأي إستراتيجية للسوق تطبق عدة نقاط تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية أمام المنافسين وهي كالتالي:

- تحليل السوق وذلك بمعرفة مدى مكانة المؤسسة في السوق عن طريق مسح وجمع المعلومات لمعرفة قدرة منتجاتهم على تلبية متطلبات وإحتياجات الفرد، أي مدى رغبة الأفراد في منتجاتنا؛
- تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك نقاط الفرص والتهديدات التي يمكن أن تشكل عائقا بالنسبة للمؤسسة من طرف المنافسين في السوق ؛

إن مصادر المعلومات الخاصة بالمؤسسة تؤخذ بعناية من طرف (Equips Commerçiaux)، الفرق التجارية الخاصة بالمؤسسة وتكون هذه الفرق موزعة تقريبا على كافة التراب الوطني حيث تساهم بشكل كبير في رفع قيمة رقم أعمال المؤسسة عن طريق العمل الذي تقوم به، كما تمتلك هذه المؤسسة على نظام معلومات يساعدها في تسهيل عملية نقل المعلومات يدعى Enterprise Resource Planning، إن مهام هذه الفرق تتمثل في:

- ✓ نقل المعلومة إلى المصلحة التجارية التي تترجمها هذه الأخيرة إلى أرقام؛
- ✓ تقوم بمسح للسوق وتتبع مسار منتجاتهم؛
- ✓ مراقبة ما هو جديد في السوق (في مجال صناعتهم) من منتجات منافسة وجديدة.
- ✓ مراقبة المنتجات في السوق (منتجات المؤسسة) وذلك بمراقبة توفرها أو عدم توفرها في السوق.

إن العمل الذي تقوم به هذه الفرق يساهم بشكل كبير في وضع الإستراتيجية.

- إنشاء أو التخطيط أين يمكن أن نضع المخازن الخاصة بالمنتجات؛
- كم هي الكمية التي يمكن أن ننتجها أو نعرضها في السوق؛
- عملية الإنجاز La Réalisation تتم وفق مايلي:
- ✓ إحصاء المتعاملين في كل ولاية؛
- ✓ ننظر إلى التكاليف (النقل، العمال، تكاليف الإدارة،) ؛
- ✓ ثم تتم عملية الإنتاج والتوزيع.

كل هذه العمليات تتم بكفاءة كبيرة جدا مما أدى إلى تعزيز هيمنة المؤسسة التنافسية في السوق.

2. أنواع الإستراتيجيات المتبناة في المؤسسة (نقاوس):

تتبنى مؤسسة نقاوس عدة إستراتيجيات ساعدتها في البقاء والإستمرارية ومن بين هذه الإستراتيجيات المطبقة في المؤسسة هي كالتالي:

أ. **إستراتيجية التميز:** تتميز مؤسسة نقاوس عن باقي المؤسسات المنافسة في مجال صناعتها (العصير)، ويكمن هذا التميز في المواد الطبيعية التي تدخل في عملية التركيب (المقادير)، التي أعطتها عنصر الجودة لأن المستهلك يشجع المواد الطبيعية ويتفادى المواد الكيماوية مثل الحوافظ ، وغيرها من المواد الأخرى، إن هذه الإستراتيجية ساهمت بشكل كبير في تحقيق الأرباح والإستمرارية والبقاء حيث هذه الإستراتيجية هي طويلة الأجل طبقت في سنة 1981 إلى يومنا هذا.

ب. **إستراتيجية التكامل الأمامي (العمودي):** وتتم من خلال كفاءة الفرق التجارية وتتمثل أهدافها في التوزيع وذلك عن طريق وسائل النقل التي إستثمرت فيها المؤسسة بشكل كبير لتتمكن من تغطية متطلبات العملاء والزبائن أي السوق بشكل كبير، إن هذه الإستراتيجية جديدة على المؤسسة حيث كانت في السابق لاتمتلك وسائل النقل الخاصة بها مما أدى بضعف المؤسسة من هذه الجهة.

ت. **إستراتيجية التنوع (المتمركز):** تتميز المؤسسة كذلك بمنتجات متنوعة جدا حيث تمتلك 4 أنواع من المنتجات والمنتجة في :

منتجات المؤسسة ← النوع 1: Tetra- pack (100cl, 20cl)

النوع 2: Les Conserves (Confiture, Triple Concentré)

النوع 3: La Pulpe

النوع 4: Eau Fruitées (100cl, 33cl, 17cl)

إن هذه الإستراتيجية تتم وفق مسابرة السوق والتي ساهمت كذلك في إبراز إستراتيجية أخرى هي إستراتيجية التابع.

ث. **إستراتيجية التابع:** إن هذه الإستراتيجية تساعد المؤسسة أن تكون في الوقت وذلك لمواكبة

المنتجات الجديدة المطروحة من قبل المنافسين مثل : Tetra-pack, Les canettes.

ج. **إستراتيجية النمو والتنوع:** إن أهداف هذه الإستراتيجية السعي إلى:

✓ زيادة عدد الورشات المخصصة للإنتاج؛

✓ زيادة المخازن (مخزن وهران) وذلك للتقرب من نقاط البيع وتغطية مختلف أقطار الوطن.

ح. إستراتيجية المتحدي: تعمل المؤسسة على إنتاج منتوجين جديدين وهما:

✓ Triple Concentré إن هذا المنتج الجديد يتميز عن باقي المنتجات المنافسة الأخرى حيث يكمن هذل التميز في سهولة الإستعمال بالنسبة للمستهلك (عند الفتح والغلق)، أما الميزة الأخرى فتتمثل في أنه لايتأكسد أبدا عند الفتح أي لا يتغير مذاقه مثل المنتجات الأخرى عند الفتح.

عملية طرح هذا المنتج الجديد في السوق ستتم وفق طريقة جديدة هي التذوق في المحلات حيث سيعرض بهذه الطريقة لتسهيل عملية تسويقه، وهي طريقة جديدة تكسب من خلالها المؤسسة ود المستهلك.

✓ La Confiture Mono وهو منتج جديد في السوق .

خ. إستراتيجية الإنسحاب: هناك بعض المنتجات تم سحبها من السوق تماما وذلك لإنعدام المردودية المالية فيها، مثل المعجون 1000grs, 500grs حيث ننتج حسب الطلب عليها.

د. إستراتيجية النمو والتوسيع: تتمثل أهداف هذه الإستراتيجية :

زيادة عدد الورشات المخصصة للإنتاج؛

زيادة عدد المخازن (مخزن وهران) وذلك للتقرب أكثر من نقاط البيع وتغطية مختلف أقطار الوطن.

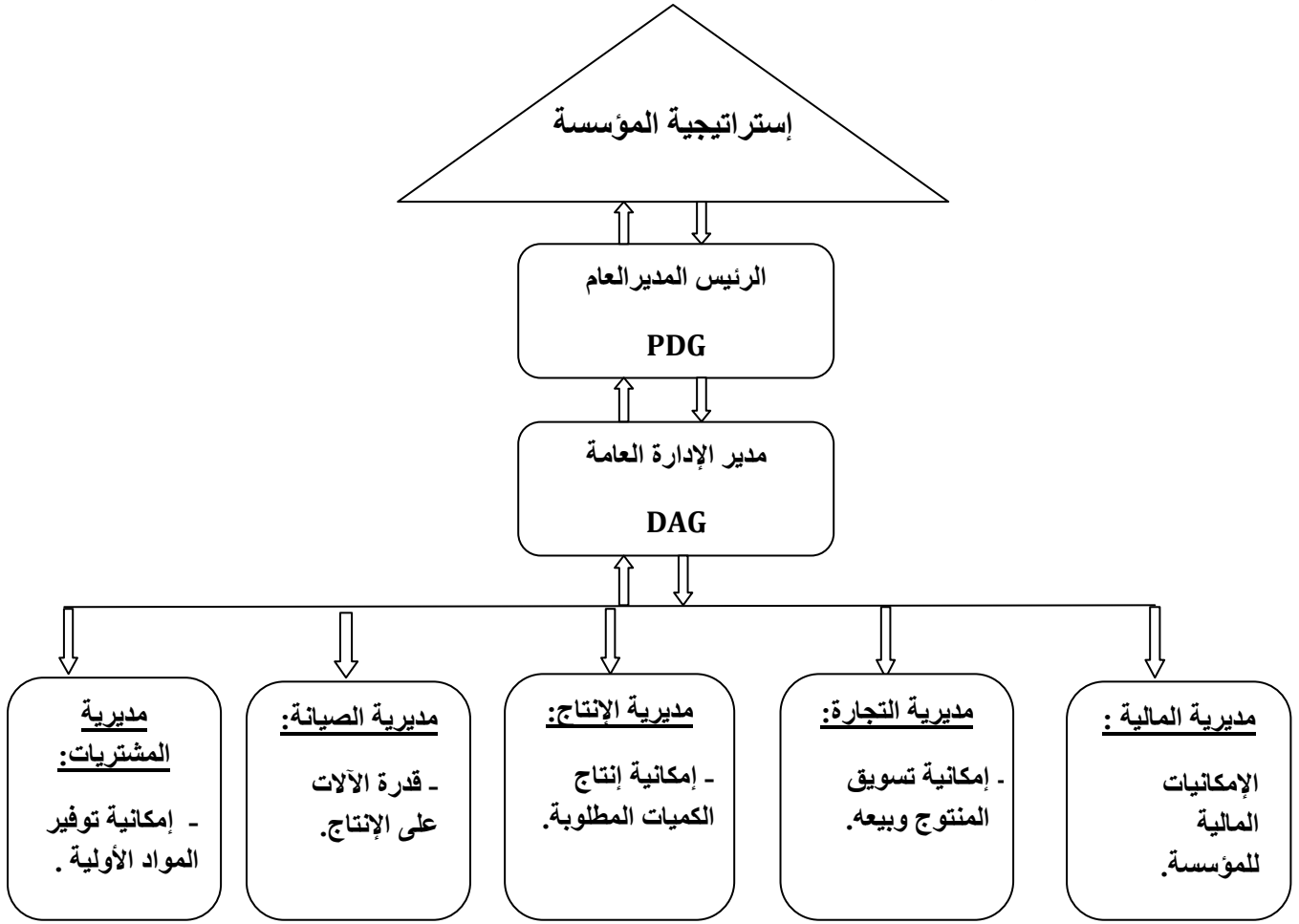
كما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات قصيرة المدى تتغير كل سنة والمتمثلة في:

✓ إعادة الإستثمار (مساهمين جدد) لتفادي البنوك .

3. تسطير الإستراتيجية وتقييمها:

إن كل هذه الإستراتيجيات تسطر عن طريق مجلس مدراء مركزيين، وذلك للتشاور في إمكانية وضع إستراتيجية تتوافق مع الإمكانيات المتوفرة لديهم ، حيث يتمثل الدور الأساسي لهذا المجلس في تحديد الخيارات الإستراتيجية، والشكل (16) يمثل كيفية تسطير هذه الإستراتيجيات.

الشكل (16): كيفية تسطير الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة (نقاوس).

- بعد كل هذا العمل تتم عملية تقييم الإستراتيجية وتكون بالخطوات التالية :
- ✓ التقييم يكون شهري عن طريق المخطط والحقيقي لإستنتاج العوائق؛
- ✓ إعادة تحليل جديد (السعر، الجودة،....) .

تتميز المؤسسة نقاوس بكفاءة عالية في مواردها خاصة البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى الفعالية والإنتاجية في منتجاتها.

المطلب الثاني:تقييم الأداء البشري في مؤسسة نقاوس للمصبرات العصير

1. أهداف التقييم في المؤسسة (نقاوس):

يهدف تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية كحالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والعصير إلى قياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء المؤسسة من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات المؤسسة نفسها على مدى فترات زمنية ماضية،

وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط ، فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالنسبة للقطاع الصناعي، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي.

تقوم مؤسسة نقاوس بتقديم خدمات إلى زبائنها، لهذا فإنه يفترض أن يكون العاملين الصورة الحسنة من أجل جذب الزبائن، ويعتبر حسن اختيار العاملين من ذوي الكفاءات والمعرفة عاملا رئيسا يؤثر على نتائج المؤسسة وأداءها، تعمل المؤسسة على تعظيم الأرباح، والإستمرارية في مجالها، وتحقيق الأمان إن هذه الأهداف تلعب دورا بارزا في تشكيل سياستها في مجال جذب العملاء، وتقديم أحسن الخدمات في مجال صناعيتها، عبر تقييم النتائج المتحققة من ممارسة مؤسسة نقاوس للمصبرات والعصير لمختلف أنشطتها، يمكن الحكم على مدى إمكانيتها من تحقيق الأهداف المرسومة وقياس مستوى الأداء المتحقق وتقييمه، ويستند تقييم أداء المؤسسة إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى:

المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضاءهم ، نذكر منها مايلي:

- ✓ حسن الاستقبال وأسلوب التعامل مع الزبائن؛
- ✓ سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن؛
- ✓ مدى وفاء الزبائن إلى المؤسسة؛
- ✓ فناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.

إن كل هذه الوظائف تتم على مستوى إدارة تسمى إدارة الموارد البشرية حيث هي المسؤولة على التسيير الفعال لهذا المورد، إن مهام هذه الإدارة هو التوظيف، مراقبة السير الحسن للموظفين، عمال، تحسين مهاراتهم بالتكوين من أجل تحسين أدائها وتدعيم الأداء التنافسي وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، تجتهد المؤسسة على تقديم أحسن الخدمات لعمالها والتكفل بمشاغلهم في العمل، وذلك للحفاظ على هذا المورد الذي يؤهلها إلى مواجهة محيط يسوده تنافس قوي، إن مؤسسة نقاوس تتكون من 400 عامل فهي مصنفة في المؤسسات الكبيرة، عملية التوظيف تتم عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل وذلك بعد أن تقوم مؤسسة نقاوس بإرسال طلب عرض يحوي عدد المناصب والمؤهلات المرغوب في توظيفها .

2. طريقة التقييم في المؤسسة (نقاوس):

بعد عملية التوظيف تقوم الجهات المسؤولة بالتقييم للتأكد من الكفاءات التي تم توظيفها، إن عملية التقييم تكون محكمة ودقيقة، مما أدى بنا إلى إختيار ثلاث أصناف من العمال بالوحدة (الإداري، المهندس، العامل البسيط) وتم طرح عليهم بعض الأسئلة التي تختص في كيفية التقييم ،بالنسبة للأسئلة أنظر الملحق رقم (1)، أما أجوبة هذه الأصناف كانت كالتالي :

الصنف الأول:الإداري

يخضع الإداري لعملية التقييم التي من خلاله يضمن له التأهل والترقية إلى مناصب عليا، حيث فترات التقييم غير محددة، والوسيلة التي يتم من خلالها التقييم هي إستمارة التقييم (Fiche D'appréciation) التي من خلالها يتم الحكم على الأعمال المنجزة والملحق رقم (2) يبين إستمارة للتقييم ، الجدول رقم (15) يبين بعض عناصر التقييم المعمول بها على مستوى مؤسسة نقاوس.

الجدول (15):يمثل بعض عناصر إستمارة التقييم

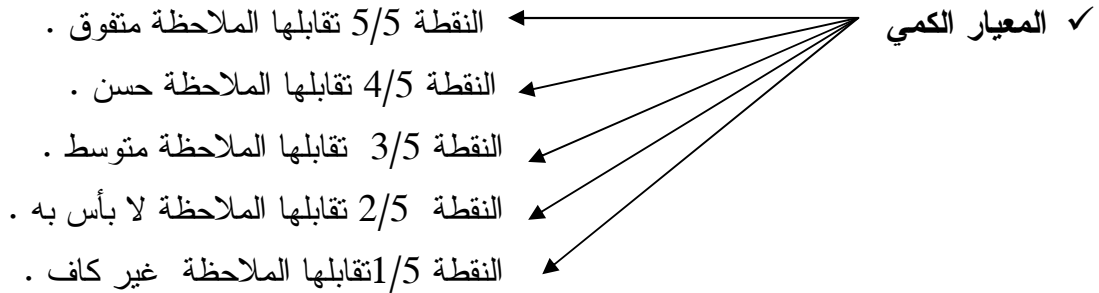
Facteur	Niveau De Cotation				
	Supérieur	Bon	Moyen	Passable	Insuffisant
D'appréciation	5/5	4/5	3/5	2/5	1/5
Facultés d'adaptation au poste(1)					
Facultés d'adaptation au milieu (sensibilité, esprit d'équipe,...) (2)					
Qualité du travail fourni(3)					
Manière de travailler (méthode, organisation du travail personnel, initiative,...) (4)					
Respect des règles et instruction (sécurité, ponctualité , procédures,...)(5)					
Disponibilité (6)					

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية (مؤسسة نقاوس).

إن الوثيقة تحتوي على معايير كمية ونوعية للتقييم حيث المحور العمودي يمثل المعيار النوعي، أما المحور الأفقي يمثل المعيار النوعي، وهذا شرح للمعايير.



أما المحور الذي يقابل المحور العمودي فهو المحور الكمي (الأفقي) الذي يعبر عنه بملاحظات ونقاط التقييم، حيث كل نقطة تترجم إلى ملاحظة مثل ما هو مبين في الشكل أعلاه.



إن نتيجة التقييم غير مرئية بل تظهر في الدخل الشهري (تحفيز مادي) حيث تحول هذه النقطة إلى مقدار نديكما تساهم في السيرة الذاتية للفرد حيث من خلالها نستطيع الترقية (تحفيز معنوي) ، كما أنه لا يستدعي إلى مناقشة أدائه، مع إمكانية تقديم الأسباب التي تواجه سير العمل (الضعف في العمل) وإمكانية كذلك إعطاء إقتراحات لتجنب هذا الضعف، إن المسؤول عن التقييم هو المسؤول عن الوظيفة التي يشتغل بها حيث التقييم يسير وفق التسلسل الهرمي في المؤسسة.

الصف الثاني: المهندس (رئيس الورشة الإنتاجية)

إن المهندس يخضع كذلك لعملية التقييم كل شهر، و يقيم من خلال :

- الإنضباط في العمل؛
- التحكم الجيد في فريق العمل ؛
- تطبيق العمل الموجه له؛
- عدم التغيب؛
- تحقيق الإنتاج المخطط له من طرف المديرية التابعة له (الإنتاجية)؛
- الإحترام في العمل .

كما أنه لا يعلم بنقطة التقييم إلا في الدخل الشهري، لدى المهندس تحفيز مادي، حيث هذا التحفيز يتم على حساب التوقع أي الكميات المطلوب إنتاجها حيث عند إنتاج كمية أكبر من المخطط لها يتلقى تحفيز مادي جماعي (يقسم على جميع من ساهم في تحقيق هذه العملية)، كما أنه لا تتم عملية المقابلة للتشاور في هذه العملية، لدى المهندس الحق في تقديم أسباب الضعف وذلك عن طريق إستمارة (أنظر الملحق رقم 3) تدعى إستمارة العمل التي تحوي الخط ، الآلة، بداية التوقف، نهاية التدخل، نوع العطل، الأعمال المنجزة، ويتم التوقيع عليها من طرف ثلاث هياكل مديرية الإنتاج، الصيانة، مكتب العمليات، وذلك لتجنب المشاكل التي تتجم عن هذا الضعف ، أما الإقتراحات فهي تؤخذ بعين الإعتبار، إن المسؤول عن التقييم هو أعلى مني مرتبة (مدير الإنتاج) .

الصف الثالث: العامل البسيط

إن العامل البسيط هو كذلك يمر بنفس مراحل التقييم التي يمر بها الصف الثاني، غير أن التقييم يتم من طرف رئيس الورشة الإنتاجية.

نفهم من هذا أن عملية التقييم تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة .

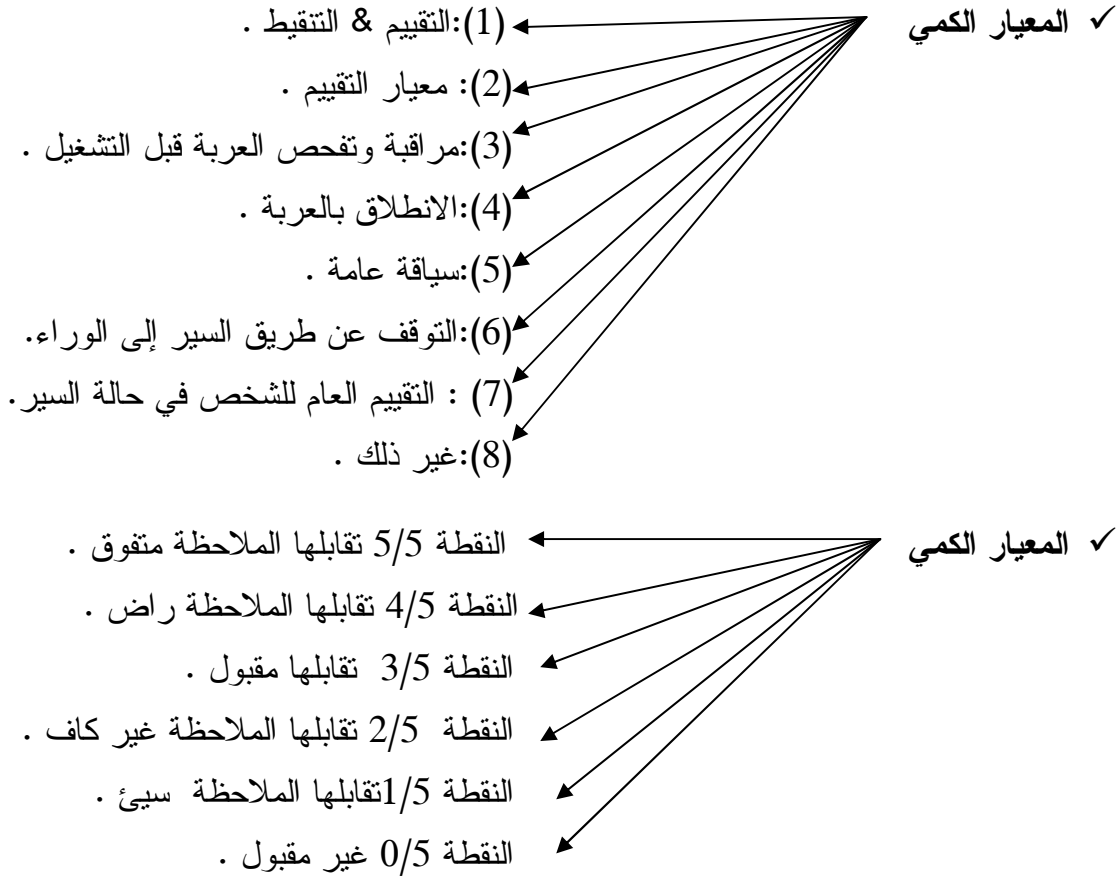
توجد كذلك وثيقة أخرى يتم من خلالها تقييم سائق الشاحنات الجديد تدعى وثيقة إنقضاء سائق حيث يخضع هذا الأخير إلى عملية التقييم من طرف الرئيس المكلف بالحظيرة (أنظر الملحق رقم 4)، كما يمكن توضيح العناصر الأساسية المدونة في هذه الوثيقة في الجدول (16) ، حيث تحتوي هذه الوثيقة على معيار كمي ونوعي.

الجدول(16): طريقة تقييم سائق شاحنة

APPRECIATION & NOTATION (1)	EXCEL	SATISF	ACCEP	INSUF	MAUV	INACCEP
	5 /5	4/5	3/5	2/5	1/5	0/5
CRITERS D'EVALUATION (2)						
Contrôle et virification du véhicule avant la mise en marche du moteur (3)						
Démarrage du véhicule (4)						
Aapplication du code de la route (5)						
Stationnement en marche arrière (6)						
Apprciation générale sur la personne durant la conduite (7)						
Autres(.....) (8)						

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية (مؤسسة نقاوس).

شرح عناصر الوثيقة



3. أهمية التقييم في المؤسسة (نقاوس)

- سيرورة العملية الإنتاجية بطريقة جيدة؛
- سيرورة العملية التجارية عن طريق التعامل الحسن مع الزبائن؛
- التحكم في الإعلام الألي لتسريع التعاملات؛
- التحكم في تسيير مختلف وظائف المؤسسة؛
- التسيير الفعال في مختلف أنشطة المؤسسة يعود بالفائدة عليها في جميع النواحي؛
- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري؛
- التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال؛
- يساعد التقييم في إنتقاء ذوي الكفاءات والإنتاجية الفعالة (الترقية) .
- يساهم التقييم في منح التحفيزات لمختلف شرائح المؤسسة مثلا المهندس والعامل البسيط يتقاضون نوعين من المنح :

- ✓ Prime De rentabilité Individuelle وذلك من خلال الأعمال التي يقوم بها سالفه الذكر.
- ✓ Prime De rentabilité Collèctif عند تحقيق كمية منتجة أكبر من المخطط لها.

المطلب الثالث: الأداء المالي في المؤسسة

1. مهام ودور الإدارة المالية في المؤسسة (نقاوس)

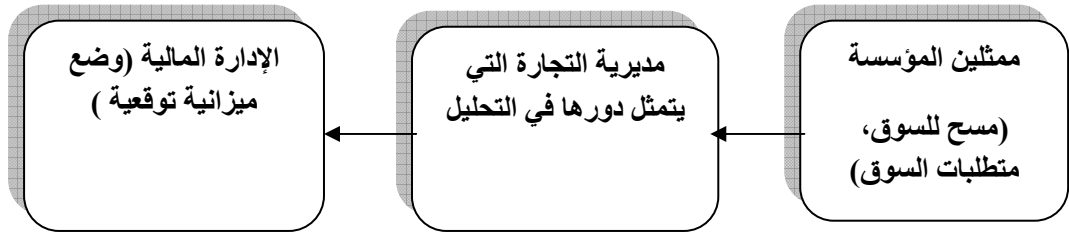
يتمثل مهام هذه الإدارة في كونها الإدارة المسؤولة على تسيير كافة الاعمال المالية للمؤسسة وفق المهام والاختصاصات التي حددها لها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وابداء الرأي والمشورة في المسائل ذات الطابع المالي التي يمكن ان تواجه المؤسسة.

وتتولى الادارة العامة للشؤون المالية العديد من المهام والمسؤوليات تتمثل في :

- إعداد وتوزيع وتنظيم مشروع قانون الموازنة السنوي، ومناقشة بنوده على مستوى المؤسسة؛
- مهمة تنفيذ الموازنة بعد إقرارها، والاشراف على تنفيذها وفق الغايات المرصودة لها؛
- تنظيم السجلات المالية حسب تبويبات قانون الموازنة العامة، واثبات كافة المعاملات المالية الخاصة بنشاط المؤسسة في هذه السجلات.
- تقديم تقارير دورية وسنوية للإدارة العليا، ولوزارة المالية عن نشاط المؤسسة، وتقديم توصيات للإدارة العليا بالخصوص؛
- قبض جميع الإيرادات بموجب وصول مقبوضات رسمية ، وقيدها في السجلات المالية ذات العلاقة.
- حفظ المستندات المالية بعد إتمام عمليات الصرف والقبض للمدة المنصوص عليها ؛
- المشاركة في متابعة الديون والحقوق ؛
- القيام بالتصريحات الجنائية ؛
- دفع التكاليف والمستحقات بعد التأكد من القوانين ؛
- تحصيل كل الإيرادات؛
- إعداد الصكوك للموردين واستقبال الصكوك لتحصيل من الزبائن.

تلعب الوظيفة المالية على مستوى المؤسسة دورا هاما حيث هي التي تسطر وضعية المؤسسة، حيث تكمن وظيفتها في دراسة التوقعات ومتطلبات وتقلبات السوق مثل توقع الميزانية وذلك بوضع ميزانية توقعية في آخر العام (2007-12-31) وذلك بناء على أرقام صادرة من مديرية التجارة والشكل (17) يوضح كيفية وصول المعلومات إلى المصلحة المالية :

الشكل (17): كيفية وصول المعلومات إلى المصلحة المالية



المصدر: من إعداد الطالب، إعتامداً من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة (نقاوس).

إن الأداء المالي على مستوى المؤسسة هو الإمكانيات المالية الداخلية والخارجية، إن الإمكانيات الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة، أما الإمكانيات الخارجية فتتمثل في الموردين والبنوك .

الأداء الخاص بالإستغلال هو (الموارد المالية حيث هذه الموارد هي ضرورية لتمويل نشاط الإستغلال) من 1جانفي إلى غاية 12 ديسمبر، أما الأداء الخاص بالإستثمار فهو الطرق في كيفية التمويل، إن مصادر التمويل تتمثل في:

أ. البنك (قروض): إن القروض الممنوحة من طرف البنك هي نوعين:

- ✓ قروض الإستغلال ومدتها قصيرة لا تتجاوز السنة الواحدة وبنسب فوائد عالية، إن هذا النوع من القروض لاتتعامل به المؤسسة كثيراً لأن العائد منه قليل .
- ✓ قروض الإستثمار على المدى الطويل فهي قروض جيدة بالنسبة للمؤسسة لأن المدة طويلة مما بالفائدة على المؤسسة، إن عملية القرض تتموفق شروط وهي:
- لا تتجاوز نسبة التدعيم من البنك %70 أما الباقي فهي المساهمة الشخصية %30 للمؤسسة؛
- الرهن .

ب. التمويل الذاتي: قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بإجتتاب البنك.

إن الأداء المالي يتأثر بتغيرات السوق مثل: سعر الصرف، السيولة المالية، الفوائد، الضرائب، ومثالا على ذلك :

السكر (حذف TVA)، إرتفاع سعر الصرف (EUR)، قانون المالية التكميلي 2010 (عدم التعامل نقدا مع العملاء وذلك إلا بالشيكات).

إن كل هذه التأثيرات الخارجية تؤثر على الأداء المالي لأنه لا يمكن التحكم فيها.

وضع الميزانية التوقعية تمر بمراحل:

- ميزانية التوقعات للسنة حسب الأرقام التي تستقبل من طرف مديرية التجارة (رقم الأعمال)؛

- مراقبة القدرات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة؛
- البحث عن موارد التمويل (الموردين، البنك) ثم التنسيق بين هذه الموارد؛
- الموازنة بين الموارد والمخرجات.

2. التقييم المالي

أ- التوازن المالي بالمؤسسة

- إعداد الميزانيات المالية: الجدول رقم (17) يمثل الميزانية لسنة 2007.

جدول (17): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007

الوحدة : مليون دج

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	الأصول الدائمة		الأصول الثابتة
	<u>الأموال الخاصة: مج</u>		<u>إستثمارات</u>
179000	أموال جماعية	_____	مصاريف إعدادية
120000	أوراق المساهمة	_____	القيم المعنوية
100000	نتائج رهن التخصيص	76600	الأراضي
	الديون طويلة الأجل: مج	1300000	تجهيزات الإنتاج
40000	ديون الاستثمار	1500	تجهيزات اجتماعية
_____	مؤونة الأعباء والخسائر	66700	الإستثمارات الجارية
		2134800	مجموع الأصول الثابتة
1850000	مجموع الأموال الدائمة		
	الديون القصيرة الأجل		الأصول المتداولة
204800	ديون المخزونات	442000	قيم الاستغلال: مج
17000	إقتطاعات لحساب	128000	مواد ولوازم
58900	ديون الاستغلال	_____	سلع
1100	حسابات الأصول المدينة	107000	منتجات نصف مصنعة
_____	تسبيقات تجارية	_____	منتجات في طور الإنجاز
52000	ديون مالية	202700	منتجات تامة
_____	ديون الاستثمار	_____	فضلات ومهملات
2240000	ديون الشركاء	4300	مخزون خارج المؤسسة
1573800	مجموع الديون قصيرة الأجل	824700	قيم محققة: مج

			حقوق الإستثمار
		44700	حقوق المخزونات
		10900	حقوق على شركاء وشركات
		2800	تسبيقات على الحساب
		30300	تسبيقات الاستغلال
		73600	حقوق على العملاء
		————	حسابات الأصول الدائنة
		67000	قيم جاهزة:مج
44700	نتيجة التطبيق	1333700	مجموع الأصول المتداولة
3468500	مجموع الخصوم	3468500	مجموع الأصول

المصدر: مصلحة المالية للمؤسسة (نقاوس للمصبرات والعصير).

• الجدول رقم(18) يمثل الميزانية لسنة 2008.

الجدول (18): يمثل الميزانية المفصلة لسنة 2008

الوحدة : مليون دج

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	الأموال الدائمة		الأصول الثابتة
	<u>الأموال الخاصة: مج</u>	————	مصاريف إعدادية
179000	أموال جماعية	————	القيم المعنوية
120000	أوراق المساهمة	766600	الأراضي
55300	نتائج رهن التخصيص	1195000	تجهيزات الإنتاج
	الديون طويلة الأجل: مج	8900	تجهيزات اجتماعية
63000	ديون الاستثمار	209000	الإستثمارات الجارية
————	مؤونة الأعباء والخسائر	2179500	مجموع الأصول الثابتة
1917700	مجموع الأموال الدائمة		

	الديون القصيرة الأجل		الأصول المتداولة
196980	ديون المخزونات	680610	قيم الاستغلال: مج
12000	إقتطاعات لحساب	220600	مواد ولوازم
69000	ديون الاستغلال	—	سلع
830	حسابات الأصول المدينة	126681	منتجات نصف مصنعة
3200	تسبيقات تجارية	—	منتجات في طور الإنجاز
35000	ديون مالية	329129	منتجات تامة
—	ديون الاستثمار	—	فضلات ومهملات
1626000	ديون الشركاء	4200	مخزون خارج المؤسسة
1943010	مجموع الديون قصيرة الأجل	953500	قيم محققة: مج
		—	حقوق الإستثمار
		34500	حقوق المخزونات
		76000	حقوق على شركاء وشركات
		16900	تسبيقات على الحساب
		47000	تسبيقات الاستغلال
		778000	حقوق على العملاء
		11000	حسابات الأصول الدائنة
		22600	قيم جاهزة:مج
		1656700	مجموع الأصول المتداولة
		24500	نتيجة التطبيق
3860700	مجموع الخصوم	3860700	مجموع الأصول

المصدر: نفس المرجع السابق.

الجدول رقم (19) يمثل الميزانية لسنة 2009.

الوحدة : مليون دج

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	الأموال الدائمة		الأصول الثابتة
	<u>الأموال الخاصة: مج</u>	_____	مصاريف إعدادية
179000	أموال خاصة	_____	القيم المعنوية
_____	أموال جماعية	766600	الأراضي
120000	أوراق المساهمة	1180000	تجهيزات الإنتاج
79800	نتائج رهن التخصيص	8100	تجهيزات اجتماعية
_____	<u>الديون طويلة الأجل: مج</u>	96000	الإستثمارات الجارية
75000	ديون الإستثمار	2050700	مجموع الأصول الثابتة
_____	مؤونة الأعباء والخسائر		
1905200	مجموع الأموال الدائمة		
	<u>الديون القصيرة الأجل</u>		الأصول المتداولة
201600	ديون المخزونات	504100	<u>قيم الإستغلال: مج</u>
21000	إقتطاعات لحساب	163000	مواد ولوازم
85000	ديون الإستغلال	_____	سلع
2800	حسابات الأصول المدينة	180000	منتجات نصف مصنعة
14000	تسبيقات تجارية	_____	منتجات في طور الإنجاز
510000	ديون مالية	161100	منتجات تامة
_____	ديون الإستثمار	_____	فضلات ومهملات
160000	ديون الشركاء	_____	مخزون خارج المؤسسة
2434400	مجموع الديون قصيرة الأجل	1571800	قيم محققة: مج
		_____	حقوق الإستثمار
		22100	حقوق المخزونات
		678000	حقوق على شركاء وشركات
		1700	تسبيقات على الحساب
		37000	تسبيقات الإستغلال
		833000	حقوق على العملاء
		_____	حسابات الأصول الدائنة
		73000	قيم جاهزة:مج

		2148900	مجموع الأصول المتداولة
		140000	نتيجة التطبيق
4339600	مجموع الخصوم	4339600	مجموع الأصول

المصدر: نفس المرجع السابق.

إنطلاقاً من الميزانيات الثلاثة (2007, 2008, 2009) يمكن إعداد جدول يوضح الأصول والخصوم وذلك بإعتبار السنة السابقة في سنة الأساس والسنة التي تليها مباشرة في سنة المقارنة، ولأخذ صورة جيدة على التطور تعطى قيم المجاميع في شكل نسب مئوية ، الجدول رقم (20) يمثل تطور هيكل الميزانية المالية للمؤسسة .

الجدول (20) : تطور هيكل الميزانية المالية للمؤسسة

البيان	2007	2008	التطور	2008	2009	التطور
الأصول الثابتة	61,54%	56,45%	(5,09%)	56,45%	47,45%	(9,2)
الأصول المتداولة	38,45%	42,91%	4,46%	42,91%	49,52%	11,06%
قيم الإستغلال	12,74%	17,62%	4,88%	17,62%	11,62%	1,13%
قيم محققة	23,77%	24,69%	0,92%	24,69%	36,22%	11,53%
قيم جاهزة	1,93%	2,31%	0,38%	2,31%	1,68%	0,63%
الأصول	100%	100%	(0,63%)	100%	100%	1,86%
الأموال الخاصة	52,18%	48,04%	(4,14%)	48,04%	42,17%	(5,87%)
ديون طويلة الأجل	—	—	—	—	—	—
ديون قصيرة الأجل	46,52%	51,96%	5,44%	51,96%	57,82%	5,86%
الخصوم	100%	100%	1,3%	100%	100%	(0,01%)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية.

- من الجدول نلاحظ أن أصول المؤسسة في سنة 2008 إنخفضت بـ 0,63% وهذا الإنخفاض راجع إلى إنخفاض الأصول الثابتة في سنة 2008 مقارنة بـ 2007 مع إرتفاع في كل من أصول الإستغلال بـ 4,88% وإرتفاع طفيف في كل من القيم المحققة والقيم الجاهزة.
- كذلك في سنة 2009 زادت أصول المؤسسة مقارنة بسنة 2008 ومقدار الزيادة هو 1,86% وتعود هذه الزيادة إلى زيادة الأصول المتداولة التي كانت في صالح المؤسسة وذلك بإرتفاع القيم المحققة بـ 11,53%.

- ومن الجدول السابق يتضح أن خصوم المؤسسة لسنة 2008 حققت زيادة بـ 1,3% مقارنة بسنة 2007 ويمكن إرجاع هذه الزيادة إلى:
 - ✓ إنخفاض الأصول الخاصة بـ 4,14%.
 - ✓ زيادة في الديون قصيرة الأجل بـ 5,44% وهذا يمكن أن يقلل من أهمية السيولة المحققة.
- حققت الخصوم في العام الموالي إنخفاض بنسبة 0,01% ويعود هذا الإنخفاض إلى العناصر التالية:
 - ✓ إنخفاض الأموال الخاصة بـ 5,87%.
 - ✓ زيادة الديون القصيرة الأجل بـ 5,86% مقارنة بالعام الماضي 2008.
- ب- حساب السيولة واليسر المالي
- حساب السيولة: يجب حساب نسبة السيولة العامة، نسبة الخزينة النسبية، نسبة الخزينة الفورية، مجال الأمان.
- ✓ حساب نسبة السيولة

الوحدة : مليون دج

السنوات	2007	2008	2009
البيان			
مج أصول المتداولة	1333700	1656710	2148900
خصوم متداولة (د ق أ)	1613800	2006010	2509400
نسبة السيولة	0,82	0,82	0,85

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ ثبات نسبة السيولة في 2007 و 2008 أما في سنة 2009 فارتفعت بنسبة 0,85% حيث تقدر الزيادة بـ 0,03% وذلك راجع إلى زيادة الأصول المتداولة من خلال ذلك يمكن القول بأن السيولة العامة غير مقبولة نوعا ما لأن الحد الأدنى هو 1.

✓ نسبة الخزينة النسبية : وتحسب كالتالي : نسبة الخزينة النسبية = (قيم محققة + قيم جاهزة) / الخصوم.

الوحدة : مليون دج

السنوات	2007	2008	2009
البيان			
قيم محققة	824700	953500	1571800
قيم جاهزة	67000	22600	73000
خصوم متداولة	1810000	2006010	2509400
نسبة الخزينة النسبية	0,49	0,48	0,65

نلاحظ في سنة 2007 نسبة السيولة أقل من الحد الأدنى والمقدرة بـ 0,75% توحى بأن المؤسسة لا يمكن أن تواجه كل الديون القصيرة الأجل باستخدام القيم الجاهزة ومالها لدى الغير بل تستطيع مواجهة النصف منها فقط.

أما في سنة 2008 فإنخفضت بنسبة قليلة 0,49 مما لا يؤدي إلى أن تواجه كل الديون القصيرة الأجل أما في سنة 2009 فارتفعت هذه السنة إلى 0,65% مقارنة بالعامين السابقين، إمكانية المؤسسة أن تواجه ديونها القصيرة الأجل تقريبا.

✓ نسبة الخزينة الفورية: نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة

وتبين هذه النسبة نسبة الديون القصيرة الأجل التي تستطيع المؤسسة مواجهتها في أقرب الأجل.

البيان	2007	2008	2009
القيم الجاهزة	67000	22600	73000
الخصوم المتداولة	1810000	2006010	2509400
نسبة الخزينة الفورية	0,03	0,011	0,02

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ سنة 2007 أن نسبة الخزينة الفورية هي 0,03 وهي جد ضعيفة وخاصة إذا حان أجل تسديد الديون القصيرة الأجل، فالمؤسسة لا تستطيع تسديد منها سوى 3% في سنة 2008 نلاحظ أن النسبة قد إنخفضت بشكل كبير حيث بلغت 0,011 فالمؤسسة لا تستطيع مواجهة الإلتزامات القصيرة الأجل.

في سنة 2009 زادت النسبة بـ 0,02 لكنها لا تستطيع الإلتزام لأن المجال المسموح هو الحد الأدنى 0,2 وحده الأقصى 0,4 ، السيولة الفورية ضعيفة.

✓ مجال الأمان: يسمح هذا المؤشر بحساب مدة التغطية النقدية للإحتياجات اليومية، ويحسب كالتالي:

$$\text{مجال الأمان} = (\text{قيم محققة} + \text{قيم جاهزة}) / \text{مصاريف الإستغلال اليومية.}$$

البيان	2007	2008	2009
قيم محققة وجاهزة	=824700+ 67000	976100 =22600+953500	73000+1571800
مصاريف الإستغلال اليومية	891700	2,100	1644800= 9,700
مجال الأمان	43يوم	465 يوم	169 يوم

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ من الجدول أن مجال الأمان لسنة 2007 كان 43 يوم أي يقارب 1 شهر و 13 أيام فخلال هذه المدة تستطيع المؤسسة مواجهة إحتياجاتها اليومية بنقديتها الخاصة وهذا بإفتراض أنها تستطيع تحقيق قيمتها المحققة إلى سيولة أثناء تلك الفترة.

في سنة 2008 مجال الأمان يساوي 465 يوم أي 15 شهر و 15 يوم هناك إنخفاض في مجال الأمان.

أما في سنة 2009 فارتفع مجال الأمان بـ 169 يوم أي 5 أشهر و 19 يوم مما يؤدي إلى إستطاعت المؤسسة على مواجهة الإحتياجات اليومية تحسنت بشكل كبير.

ت. اليسر المالي: هو قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها في المدى الطويل، وذلك بالإعتماد على مؤشر تغطية الفوائد.

$$\checkmark \text{نسبة تغطية الفوائد: النتيجة قبل الفوائد والضرائب} = \text{النتيجة الإجمالية للدورة} + \text{الفوائد} .$$

الوحدة : مليون دج

البيان	2007	2008	2009
النتيجة قبل الفوائد والضرائب	44700	(24500)	140000
مصاريف الفوائد	13800	19800	22800
نسبة تغطية الفوائد	3,23%	(1,23%)	6,14%

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة في سنة 2007 نسبة التغطية %3,23 بإمكان المؤسسة أن تغطي الفوائد، أما سنة 2008 نسبة التغطية هي (1,23) لا تستطيع هذه المؤسسة أن تغطي فوائدها هناك صعوبة وذلك راجع إلى إنخفاض في نتيجة المؤسسة .

بينما في سنة 2009 إرتفعت نسبة التغطية إلى %6,14 مما يسمح لها تغطية الفوائد.

ث. تقييم المردودية

✓ المردودية المالية: المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

الوحدة : مليون دج

البيان	2007	2008	2009
النتيجة الصافية	44700	(24500)	140000
الأموال الخاصة	185000	1917700	2434400
المردودية المالية	0,24	(0,01)	0,06

المصدر: من إعداد الطالب .

في سنة 2007 بلغت المردودية المالية 0,24 وهذا يعني أن الدينار الواحد الذي يستثمره أصحاب رأس المال في المؤسسة يولد ربح 0,24 دج، وفي سنة 2008 مردودية المؤسسة إنخفضت بـ 0,01 مما يعني أن الدينار الواحد تقابله خسارة بـ 0,01 ، أما في سنة 2009 فقد إرتفعت المردودية إلى 0,06 يعني أن الدينار الواحد يولد ربح بـ 0,06.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة صناعية تعمل في مجال صناعة المصبرات والعصير، حيث شملت هذه الدراسة تقريبا جميع هياكل المؤسسة ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الإستراتيجية المتبناة وطرق تقييم الأداء داخل المؤسسة .

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث صنفت كالآتي: المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر من المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر حيث عرفت مكانة كبيرة في مجال صناعتها رغم المنافسة الشديدة في مجال صناعتها خاصة صناعة المشروبات إن مؤسسة نقاوس تنتهج عدة إستراتيجيات ساهمت في زيادة حصتها السوقية رغم خضوع المؤسسة إلى عملية الخصخصة التي لم يؤثر عليها هذا الإنتقال (نشاطها ومردوديتها) أما المبحث الثاني الذي خصص إلى التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة الذي ساعدنا في معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبعض الملاحظات التي ساعدتنا في تقييم الإستراتيجية المتبناة وتقييم أدائها.

وبالنسبة للمبحث الثالث فهوكيفية تقييم الأداء داخل المؤسسة حيث شمل هذا الأخير مديرية الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية والإدارة المالية .

الخاتمة العامة

تلعب المنافسة دورا هاما في حياة المؤسسة، حيث هي التي تحدد فشل أو نجاح هذه الأخيرة أمام منافسيها في وسط يسوده التنافس القوي، كما تضمن لها البقاء والاستمرارية، مما يتوجب على المؤسسة العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية تساعدها على تحسين موقعها في الأسواق وذلك بتبنيها إستراتيجية تنافسية تعمل على مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين، المباشرين وغير المباشرين، إن الإستراتيجيات العامة لـ Porter التي تمت دراستها في هذا البحث هي نقطة انطلاق ومبدأ أساسي تستند إليه المؤسسة لمواجهة المنافسين، كما لها دور فعال في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة إن من هذا المنطلق تكمن أهمية الإستراتيجية التنافسية.

بعد الدراسة النظرية للبحث قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة خاصة لمعرفة فعالية ودور الإستراتيجية التنافسية في تحسين أدائها، وكذلك الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث، تم إسقاط الدراسة على مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات التي تم فيها دراسة نوع الإستراتيجية التنافسية المتبناة وكيفية تأثيرها على الأداء، إن مؤسسة نقاوس تنتهج إستراتيجية تنافسية ساعدتها على البقاء والاستمرارية وهي إستراتيجية التميز التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المنافسين، هذه الإستراتيجية المتبناة ساعدت المؤسسة في تحقيق إستراتيجيات أخرى مكنتها من فرض وجودها في السوق، وزيادة حصتها السوقية، إضافة على ذلك تأثيرها على تحسين الأداء الذي تلعب فيه الدور الكبير في تحسينه، وذلك عن طريق المدخلات التي تساهم فيها هذه الإستراتيجية، إن هذه المدخلات تتمثل بدرجة أولى في الأرباح التي تحققها من هذه الإستراتيجية التي تساعدها في تحسين أدائها. إن التفكير الإستراتيجي على مستوى هذه المؤسسة ساهم بشكل كبير في زيادة حصتها السوقية، والبقاء والاستمرارية، مما ساهم في تحسين أدائها.

نتائج اختبار الفرضيات :

بعد عرضنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع، توصلنا إلى نتائج تتعلق بالفرضيات الموضوعية في بداية

البحث، سنلخص أهمها فيما يلي :

1. إن طبيعة الإستراتيجية التنافسية المتبناة من طرف المؤسسة تلعب دورا مهما فيها، حيث هي التي تمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها وتساعدها على إكساب ميزة تنافسية، هذه الأخيرة تساهم في تحسين الأداء على مستواها، مما يحقق الفرضية الأولى .
2. إن كل من الجودة، الإبداع التكنولوجي، اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها، تساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها ، وذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في البقاء والاستمرارية، مما تساهم كذلك في تحسين الأداء، مما يحقق الفرضية الثانية .

نتائج الدراسة:

- إن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتنافس في مجال أعمالها، وأمام هذه التغيرات البيئية فإنه لا بد على كل مؤسسة متواجدة في محيط تنافسي في حاجة إلى تطبيق إستراتيجية تنافسية كون هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع محيطها .
- إن الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كـ مجال تحديد الأسعار والتكاليف التميز في النتوجات أو الخدمات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة القوى التنافسية التي تعترضها .
- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل (تشخيص) للمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، وذلك بطرق متعددة تسمح بتحديد وضعية المؤسسة .
- إن تقييم وقياس الأداء ضروري، يساهم في إدراك قدرات المؤسسة على تمكنها من إستغلال ما يتوفر لديها من موارد بشرية، مالية، إستراتيجية،.....
- هنالك عوامل أخرى مساعدة في إستمرارية وتحسين الأداء والمتمثلة في الجودة، اليقظة الإستراتيجية، الإبداع التكنولوجي، كل هذه العوامل المساعدة هي مكملة لتبني ميزة تنافسية تساعد على تحسين الأداء.
- إن مؤسسة مؤسسة نقاوس تتبنى إستراتيجية تنافسية واحدة من بين الإستراتيجيات العامة لـ porter وهي التميز التي مكنتها من فرض وجودها أمام منافسة قوية.
- لدى مؤسسة نقاوس عدة بدائل إستراتيجية تتمثل في إستراتيجية النمو والتوسيع، إستراتيجية التابع ، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التكامل العمودي، إستراتيجية التوزيع المتمركز، مما سهل عليها البقاء والإستمرارية.

- تستند المؤسسة نقاوس إلى معيار التقييم الذي يمكنها من معرفة جوانب ضعف المؤسسة في مواردها.

الإقتراحات:

1. بالنسبة للأداء الإستراتيجي على مستوى المؤسسة: تفتقر المؤسسة نقاوس إلى إستراتيجيات أخرى، هذه الأخيرة تمكنها من إجتتاب عراقيل تتسبب في ضعف الأداء الذي تتميز به، لذلك سنقدم بعض

الإقتراحات التي تمس هذا الجانب:

✓ عدم إنتهاجها للتكامل العمودي (الخلفي)؛

✓ عدم وجود تحالفات وشراكة مع الفلاحين؛

✓ غياب إستراتيجية تطوير المنتج في المياه الثمرية 33cl,100cl.

2. أما بالنسبة للأداء البشري فتتمثل في :

✓ تجنب المساواة في التقييم لأن الذي يعمل ليس كما الذي لا يعمل؛

✓ الزيادة في قيمة المنحة للعامل لتحقيق إنتاجية كبيرة؛

✓ توفير مديرية تختص في الخدمات الإجتماعية؛

✓ قيمة التحفيز ضئيلة بالنسبة للعمال، لذا وجب رفع في قيمتها نوعا ما لتكون إنتاجية العامل كبيرة.

3. أما ما يخص الأداء المالي فتكمن الإقتراحات فيما يلي:

✓ تطوير نسبة السيولة الفورية وذلك لمواجهة الديون القصيرة الأجل؛

✓ محاولة الزيادة في الأصول المتداولة لمواجهة الخصوم.

فهرس البحث

مقدمة عامة

الجانب النظري

2.....	الفصل الأول: المنافسة والإستراتيجية
2	تمهيد الفصل
3.....	المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والإستراتيجية التنافسية
3.....	I. المنافسة والتنافسية
10.....	II. الإستراتيجية التنافسية
21.....	المبحث الثاني: دراسة وتحليل المحيط التنافسي
21.....	I. دراسة المحيط التنافسي
24.....	II. تحديد مستويات المنافسة
28.....	III. التحليل الإستراتيجي للمحيط التنافسي
35.....	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس
35.....	I. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
46.....	II. إستراتيجية التميز
55.....	III. إستراتيجية التركيز
61.....	خلاصة الفصل الأول
63.....	الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة
63.....	تمهيد الفصل
64.....	المبحث الأول: مراحل تطور الأداء
64.....	I. تطور مفهوم الأداء
65.....	II. مفهوم الأداء
75.....	المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي
75.....	I. مفهوم الأداء الإستراتيجي
76.....	II. تقييم الأداء الإستراتيجي
77.....	III. أهميته
79.....	IV. فجوة الأداء الإستراتيجي
81.....	المبحث الثالث: الأداء البشري والمالي
81.....	I. الأداء البشري
86.....	II. الأداء المالي
92.....	خلاصة الفصل الثاني
94.....	الفصل الثالث: دور الإستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء
94.....	تمهيد الفصل

المبحث الأول: الإستراتيجية التنافسية و الأداء.....	95
I. علاقة الإستراتيجية بالأداء.....	95
II. دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في الأداء.....	95
III. الميزة التنافسية.....	96
المبحث الثاني: أهم عوامل استمرارية الأداء.....	99
I. الجودة.....	99
II. الإبداع التكنولوجي و القدرة التكنولوجية.....	102
III. اليقظة الإستراتيجية.....	105
المبحث الثالث: إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء.....	108
I. مفهوم تحسين الأداء.....	108
II. خطوات عملية تحسين الأداء.....	108
III. طريقة SWOT لتحليل الأداء.....	109
خلاصة الفصل الثالث.....	112
الجاناب التطبيقي.....	114
الفصل الرابع: دور الإستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء في مؤسسة نقاوس للمصبرات	
مقدمة الفصل.....	114
المبحث الأول: : تقديم مؤسسة نقاوس للمصبرات.....	114
المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للمؤسسة.....	123
المبحث الثالث: الأداء في مؤسسة نقاوس.....	131
خلاصة الفصل.....	152
الخاتمة العامة.....	153
قائمة الجداول	
المراجع.	
الملاحق.	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة	01
17	خصائص الإستراتيجية الخطية	02
17	خصائص الإستراتيجية التكميلية	03
18	الخصائص الأساسية للإستراتيجية التفسيرية	04
27	أشكال من المنافسة	05
36	عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف	06
39	الأنشطة الأولية	07
40	الأنشطة الداعمة	08
84	طرق تقييم الأداء البشري	09
101	الجودة من خلال الإستراتيجيات العامة للتنافس	10
104	يمثل الإبداع التكنولوجي والإستراتيجيات العامة للتنافس	11
127	الطاقة الإنتاجية	12
128	الكميات المخططة والمنتجة فعلا	13
129	تطور مبيعات المؤسسة	14
137	عناصر إستمارة التقييم	15
139	طريقة تقييم سائق شاحنة	16
142	الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007	17
144	الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008	18
146	الميزانية المالية المفصلة لسنة 2009	19
147	تطور هيكل الميزانية المالية للمؤسسة	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	أهداف المؤسسة	01
7	يمثل أساليب المنافسة	02
13	الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي	03
15	مستويات الإستراتيجية	04
24	القوى التنافسية	05
32	طريقة ماكينزي	06
33	طريقة BCG	07
34	طريقة ADL	08
38	يمثل سلسلة القيمة	09
79	عملية تقييم الأداء الإستراتيجي	10
80	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور "Hussy"	11
80	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور "Hicks"	12
110	نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)	13
117	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	14
131	المسار الإستراتيجي على مستوى مؤسسة نقاوس	15
135	كيفية تسطير الإستراتيجية	16
142	كيفية وصول المعلومات إلى المصلحة المالية	17

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. آرثر بيل، "إدارة الأفراد"، ترجمة خالد العامري، عبد الحميد العاصي، صبحي عبد الرؤوف، (القاهرة، دار الفاروق، 2001).
2. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، (بيروت، دار النهضة العربية، 1983).
3. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2000).
4. السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، (الرياض دار المريخ للنشر، 2000).
5. الداوي الشيخ، "محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة"، (الجزائر مركز الطباعة بجامعة العاصمة، 1998).
6. توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية"، (مصر دار الفكر العربي، 2006).
7. حسين عمر، "الجات و الخصخصة"، (القاهرة، دار الكتاب الحديث، 1998).
8. حسين عمر، "موسوعة المصطلحات الاقتصادية"، (مكتبة القاهرة الحديثة، طبعة 2، 1967).
9. حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)"، (الأردن، الطبعة الأولى دار وائل، 2005).
10. خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (الأردن، دار اليازوري العلمية للتشرو والتوزيع، 2009).
11. ديف فرانسيس، "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، (الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995).
12. ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، (الرياض، العربية السعودية ترجمة دار المريخ، 2003).
13. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000).
14. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002).
15. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، (القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
16. عايد سيد خطاب، "الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات"، (مصر، دار الفكر العربي، 1985).
17. عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات"، (الأردن دار الحامد للنشر، 1999).
18. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2002).
19. عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس لإنجاز المتوازنة"، (القاهرة، مصر، فبراير 2007).
20. عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، (القاهرة، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998).
21. عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، (القاهرة، دار النشر، 2000).
22. فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
23. فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، (عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000).
24. فاروق محمد السعيد راشد، "التنظيم الصناعي و الإداري"، (مصر، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2001).
25. كريس أشتون، "تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية"، (القاهرة، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001).

26. محمد سعيد عبد الفتاح، "مداخل التسويق"، (مصر دار المعارف، 1965).
27. محمد الصيرفي "هندسة الموارد البشرية" الإسكندرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس، (2006).
28. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، (عمان، ط3، دار مجدلاوي، 1998).
29. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية"، (عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009).
30. مصطفى محمود أبو بكر، "فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة"، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005).
31. محمد احمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000).
32. محمد محمود يوسف "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
33. ناصر دادي عدون، "الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001).
34. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (كلية التجارة، جامعتي الإسكندرية وبيروت 1996).

الكتب باللغة الفرنسية

1. A.Hamadouche, "Méthodes et Outils d'analyse stratégique", les Editions Chihab, Algérie 1997.
2. Brilman Jean, " les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance", édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
3. Jamil Chaabouni. " Les Concepts de Performance dans des Théories du Management" . édition faculté des Sciences Economiques et de la Gestion, Sfax 1992.
4. Josette Peyrard, "Analyse financière". librairie Vuibert, 8^{ème} édition, Paris, 1999.
5. Hmed Hamadouche, "Méthodes et Outils D'analyse Stratégique", les éditions chihab, Alger, 1997.
6. Kotler P. et B Dubois, "Management", Paris, Public-Union Edition, 10^{ème} édition 2000.
7. LESCA Humbert, SCHULER Maria, "Veille Stratégique" : comment ne pas être noyé sous les informations? Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, P, 01
8. M.Porter, " Choix stratégiques et Concurrence", Edition Economica, Paris 1982.
9. M.Porter, "la Concurrence selon Porter", Edition Village Mondial, Paris 1999 .
10. M.Porter, "L'avantage concurrentiel", Edition Dunod, Paris, 1997.
11. R.Tellen, "le contrôle de gestion, un pilotage intégrant, stratégie et finance" édition management et société, Paris, 1999.
12. G.Garibaldi, "L'analyse stratégique", 3^{ème} Edition d'organisation, 2^{ème} tirage 2002, Paris.
13. G.Garibaldi, "Analyse stratégique", 3^{éd}, quatriem tirage, éditions d'organisation groupe eyrolle, 61, bd saint-germain, paris cedex 05, 2008.

الرسائل الأطروحات

1. الصالح جيلح، " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، 2005.
2. زرفة رؤوف، " الجودة وتطور طرق تسييرها في المؤسسات"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة محمد خيضر، 2003، 2004.
3. شيقارة هجيرة " الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة" رسالة ماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، 2005.
4. عبد المليك مزهودة، " دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة باتنة، 97، 98.
5. علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر العاصمة، 2000، 1999.
6. عبد الرحمن بن عنتر، " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر العاصمة، 2005، 2004.
7. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، 2001.
8. فطيمة بزعي، " دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، 2009.
9. قريشي محمد الجموعي، " قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية"، أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، 2005.
10. كباب منال، " دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الإقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، 2006.
11. كاريش صليحة، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، 2000.
12. نوال شنافي، " تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، 2004.
13. نادية تاهمي، " دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة المسيلة، 2003-2006.

الملتقيات

1. سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
2. سالم إلياس وهبال عبد المالك وخبابة عبد الله، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005.
3. كمال رزيق و فارس مسدور " مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر- 2002.

المجلات:

1. بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10، العدد 3، 2008.
 2. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة بسكرة، العدد 01، 2001.
 3. سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة" مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988.
 4. محمد قويدري و وصاف سعدي، "مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية العدد 09، جانفي 2004، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- الدعائم الإلكترونية
1. رحيم حسين، "التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة: أهدافه وأدواته"، PDF .
 2. هاني عرب، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، pdf، 2007.
 3. <http://belahdoud-al7arab.com>. الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، 2010. "pdf".
 4. عبدالجليل الشوامرة، "استراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، pdf، 2009.
5. Mohamed Jaouad El Qasmi, "**LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS & LA VEILLE STRATEGIQUE**", Institut Supérieur de commerce & d'Administration des Entreprises, Maroc., <http://isdm.univ-tln.fr>.

