جامعة الدكتور يحي فارس – المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

آليات تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية
– دراسة ميدانية في شركة سيم لصناعة العجائن–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
- بركاني كلثوم.
- بوعلية سعاد

تحت إشراف الأستاذ:
د. بن لكحل محمد أمين

السنة الجامعية: 2017–2018.

إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم

ومهد لنا طريق النجاح بكل تقدير وعرفان.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعز ما أملك وما لدي في الوجود أمي وأبي.

إلى من قاسمني طعم الحياة

إخوتي، أخواتي، خطيبي، وكل عائلتي.

إلى صديقتي ورفيقة دربي التي شاركتني هذا العمل "كلثوم"

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل من اطلع على هذه الدراسة.

سعاد

إهداء

قال الله تعالى:" رَبِي أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبَادِكَ الْصَالِحِينَ"

سورة النمل الآية 19

فالحمد لله حتى ترضى، والحمد لله إذا رضيت، والحمد لك بعد الرضا أن وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، معلمتي في الحياة "أمي الحبيبة".

من ناضل من أجلي لأرتاح وهيأ لي أسباب النجاح الذي سعى جاهدا إلى تربيتي وتعليمي "أبي العزيز".

إلى أختي حبيبتي وأبنها، خالتي العزيزة وكل من تجمعني معهم صلة القرابة.

إلى من شاركتني هذا الجهد صديقتي العزيزة الغالية "سعاد"

وإلى كل من ملأ قلبي و لم يسعه قلمي، إلى قارئ الأسطر وكل من أعرفهم.

كلثوم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشر، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أولا وقبل كل شيء نتقدم بشكرنا إلى من وهبنا الحياة، إلى الذي سدد خطانا وأنار طريقنا، إلى ربنا، رب العزة جل جلاله .

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل، الأستاذ الدكتور: بن لكحل محمد أمين، الذي تفضل بالإشراف على بحثنا هذا، والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي أفادنا بها طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وتقديم جملة من الملاحظات والتوجيهات التي ستنير دربنا العلمي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

الأستاذة الدكتورة: كشيدة حبيبة من جامعة دكتور يحي فارس المدية.

السيد وليد بولحية: مدير الموارد البشرية لمؤسسة سيم بالبليدة.

السيد رشيد: مؤطر بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية بالبليدة.

السيد بلال خروبي: مؤطر بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية بالمدية

الزميلة فضيلة سيفون من جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا وزملائنا وكل من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد لإتمام هذا المشروع.

ملخص:

لاستمرار وبقاء أي مؤسسة في السوق وجب عليها العمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار، لأن المؤسسة من الناحية العملية لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة، وهذا لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، وذلك من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغيرات جذرية على مستوى المنتجات وحتى الخدمات المقدمة، وهذا ما يوضح بأن التقدم السريع في عالم الأعمال يعتبر تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسة فمن الضروري أن تبحث هذه الأخيرة عن آليات تسمح لها بتنمية وتطوير ميزتها أو مزاياها التنافسية، وهنا نجد العديد من الآليات التي تحقق ذلك الغرض، ويعتبر الإبداع بأشكاله الثلاث (تكنولوجي،تسويقي وتنظيمي) من أهم المصادر لتحقيق التميز لأن الهدف منه الإتيان بالجديد بابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتج الحالي أوإحداث طرق تسويقية جديدة، وهذا ما جعل من مؤسسة "سيم" لصناعة العجائن تحتل مركز ريادي في السوق الوطني في مجال صناعة العجائن الغذائية، حيث تعتمد هذه المؤسسة على إستراتيجية تنافسية تتمثل في إستراتيجية التكلفة الأقل، ويلعب الإبداع التكنولوجي دور مهم في ذلك من خلال توفير وقت وجهد وتكلفة أقل.

الكلمات المفتاحية:التنافسية ، الميزة التنافسية، الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي.

Extrait:

La pérennité de toute entreprise sur le marché doit constamment s'améliorer, innover et développer son avantage concurrentiel, car en pratique, l'institution ne peut maintenir son avantage compétitif de façon permanente, et les institutions compétitive s'efforcent de surmonter cet avantage, grâce aux innovations étonnantes les progrès rapides dans le monde des affaires constituent un défi majeur pour l'institution, qui lui permettent de développer son avantages.(créativité, innovation marketing, innovation organisationnelle) est l'une des sources d'excellence les plus importantes car elle vise a introduire de nouveaux produits, a améliorer les produits existants ou a créer de nouvelles méthodes de commercialisons. Le marché national dans le secteur des pâtes alimentaires, qui repose sur une stratégie compétitive, est la stratégie la moins couteuse et l'innovation technologique joue un rôle important en fournissant moins de temps, d'efforts et de couts.

Mots-clés : Compétitivité, Avantage compétitif, L'innovation technologique, Marketing créatif , rétivité organisationnelle .


فهرس المحتوى

الموضوع	الصفحة
إهداء:	I
شكر وتقدير:	II
ملخص	III
فهرس المحتويات:	V
فهرس الجداول:	VI
فهرس الأشكال:	VII
مقدمة:	أ-خ
الفصل الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.	55-9
تمهيد:	9
المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية.	15-10
المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها.	12-10
أولا: مفهوم التنافسية.	12-10
ثانيا: أسباب التنافسية.	12
المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية.	14-12
أولا: أهداف التنافسية.	13-12
ثانيا: أنواع التنافسية.	14-13
المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.	15-14
المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.	32-16
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.	22-16
أولا:مفهوم الميزة التنافسية.	17-16
ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.	22-18
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.	26-22
أولا: محددات الميزة التنافسية.	25-22
ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.	26
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها.	32-27
أولا: مصادر الميزة التنافسية.	29-27

ثانيا:أبعاد الميزة التنافسية.	32-30
المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافسية وتحليل القوى التنافسية.	54-33
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية وأهدافها.	34-33
أولا: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية.	33
ثانيا: أهداف الإستراتيجيات التنافسية.	34-33
المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافسية.	45-34
أولا: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.	38-35
ثانيا: إستراتيجية التميز.	42-38
ثالثا إستراتيجية التركيز.	45-42
المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية.	54-45
أولا: نموذج بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة.	50-46
ثانيا: نموذج أوستن لتحليل قوى التنافسية في الدول النامية.	54-50
خلاصة:	55
الفصل الثاني: أساليب تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.	102-57
تمهيد:	57
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.	66-58
المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها.	60-58
أولا: تعريف المؤسسة.	58
ثانيا: خصائص المؤسسة.	60-58
المطلب الثاني: دور وأهداف المؤسسة.	63-60
أولا: دور المؤسسة.	61-60
ثانيا: أهداف المؤسسة.	63-61
المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.	66-63
أولا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.	65-63
ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية.	66-65
المبحث الثاني: سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية.	69-67
المطلب الأول: أهداف دعم سياسة المنافسة.	68-67

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.	69-58
المطلب الثالث: الشروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة.	69
المبحث الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية.	100-70
المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي.	70
أولا: البحث والتطوير.	73-70
ثانيا أثر الإبداع التكنولوجي.	77-73
ثالثا: اليقظة التكنولوجية واليقظة الإستراتيجية.	80-77
المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي.	100-80
أولا: التعلم التنظيمي.	85-80
ثانيا: المرونة.	88-85
المطلب الثالث: الإبداع التسويقي.	88
أولا: الزبون محور العملية التسويقية.	90-88
ثانيا التموقع والتجزئة.	100-91
خلاصة:	102-101
الفصل الثالث: الميزة التنافسية لمؤسسة سيم وآليات تطويرها.	135-104
تمهيد:	104
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيم لصناعة الغذائية.	111-104
المطلب الأول تعريف ونشأة مؤسسة سيم.	107-104
أولا: تعريف مؤسسة سيم	104
ثانيا: نبذة تاريخية عن مؤسسة سيم.	107-104
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.	108-107
أولا: أهداف المؤسسة.	107
ثانيا: مهام المؤسسة.	108
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيم.	111-108
أولا: البنية التنظيمية لمؤسسة سيم.	109-108
ثانيا: دراسة البنية التنظيمية لمؤسسة سيم	111-110
المبحث الثاني: تطور أعمال ورأس المال الاجتماعي لمؤسسة سيم.	118-112

المطلب الأول: تطور أعمال المؤسسة.	114-112
أولا: تطور تشكيلة منتوجات مؤسسة سيم.	113-112
ثانيا: القدرات الإنتاجية وحجم الإنتاج للمؤسسة.	114-113
المطلب الثاني: رأس المال الاجتماعي	116-115
المطلب الثالث: زيادة حصة المؤسسة في السوق الوطنية والأسواق الأجنبية.	118-116
أولا: حصة المؤسسة في السوق الوطنية.	117-116
ثانيا: حصة المؤسسة في الأسواق الأجنبية.	118-117
المبحث الثالث: تشخيص الإبداع بأشكاله الثلاث على وظائف المؤسسة الرئيسية والثانوية.	134-119
المطلب الأول: تشخيص الإبداع بأشكاله الثلاث على الوظائف الرئيسية.	132-119
أولا: واقع الإبداع التنظيمي على وظيفة التموين ووظيفة الموارد البشرية.	125-119
ثانيا: واقع الإبداع التكنولوجي على وظيفة الإنتاج.	127-125
ثالثا: واقع الإبداع التسويقي على وظيفة التسويق.	132-127
المطلب الثاني: واقع الإبداع بأشكاله الثلاث على الوظائف الثانوية للمؤسسة.	133-132
المطلب الثالث: واقع الإدارة العليا لمؤسسة سيم.	134-133
خلاصة:	135
الخاتمة:	138-136
قائمة المراجع	140-139

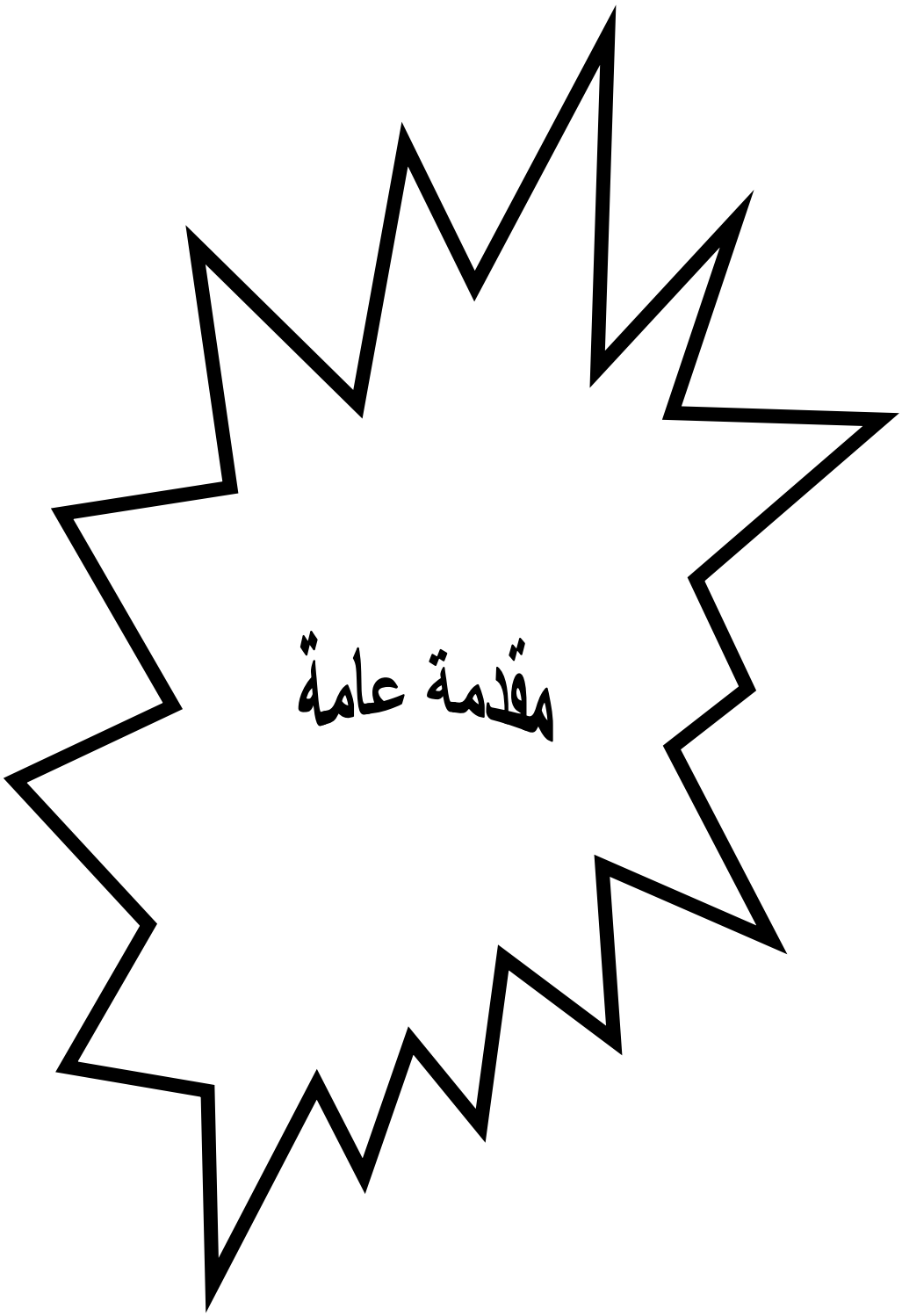
فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	25
(2-1)	ملخص عام للإستراتيجيات العامة التنافسية	45
(1-2)	خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة الجديدة	60
(2-2)	مستويات التعلم التنظيمي	83
(3-2)	كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون على المؤسسات الأخرى	90
(1-3)	تشكيلة منتجات مؤسسة "سيم"	112
(2-3)	تطور تشكيلة منتجات المؤسسة	113
(3-3)	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة "سيم"	114
(4-3)	يبين سنوات رأس المال الاجتماعي	115
(5-3)	حصة مؤسسة سيم في السوق الوطنية	117

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	دورة حياة الميزة التنافسية	23
(2-1)	أبعاد الميزة التنافسية	30
(3-1)	الإستراتيجيات العامة للتنافسية	35
(4-1)	نموذج بورتر للقوى الخمس	47
(5-1)	إطار الصناعة للدول النامية"نموذج أوستن"	52
(2-1)	خطوات تجزئة السوق	96
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم"	109


مقدمة عامة

اتسمت بيئة الأعمال منذ نهاية القرن الماضي والى غاية يومنا هذا بالتغير السريع وعدم الثبات، سواء بدخول منافسين جدد أو خروج منافسين حاليين، بالإضافة إلى تغير أذواق المنافسين، وقصر دورة حياة المنتج، مما ساهم في تقادم المنتجات وتغير احتياجات ورغبات العملاء في وقت قصير. وبالتالي فإن المؤسسات تجد نفسها مجبرة على البحث عن آليات تجعلها تحافظ على مكانتها وتضمن تواجدها الدائم في السوق والتفوق على المنافسين، وامتلاكها لميزة أو مزايا تنافسية تساعدها على ذلك، من خلال البحث عن مصادر هذه الميزة التي تختلف باختلاف أهداف وإمكانيات وطبيعة المؤسسات. والأمر لا ينتهي عند الحصول على ميزة تنافسية، بل يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنميتها بهدف الحفاظ عليها، وذلك من خلال الفهم الجيد لحاجات الزبون المتغيرة والعمل على تلبيتها باستمرار، كما أن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية، ليس هذا فحسب فالانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية لتجارة جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في معترك لا سبيل لتجنبه، نظرا لإلغاء الحواجز والرسوم الجمركية وغير الجمركية على التجارة الخارجية، فإن هذه الأخيرة مطالبة بتطوير تنافسيتها، من أجل البقاء والاستمرار في السوق، ومن ثم مواجهة التحديات وتهديدات البيئة التنافسية، وهذا لن يتأتى بطبيعة الحال إلا من خلال تبني إستراتيجيات وآليات فعالة، لتحسين جودة المنتجات الجزائرية، وجعلها تستجيب للمقاييس الدولية وذلك من خلال إنشاء دور داعم لها من قبل الدولة وذلك من خلال تأهيلها تقنيا وماليا وتنظيميا، بهدف تنمية ركائزها التنافسية والعمل المستمر على تعزيز مركزها في السوق.

يعتبر الإبداع بأشكاله الثلاث (تنظيمي، تكنولوجي وتسويقي) من أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي لإنتاج سلع أو خدمات جديدة، فإنه يتعين عليها اتخاذ إجراءات لتقديم منتجات جديدة من خلال تطوير تقنيات جديدة لإنتاجها بجودة عالية ومقابل تكلفة منخفضة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، فالإبداع يقود إلى التجديد والتجديد يقود إلى التفوق.

إشكالية البحث:

في ضوء ما تقدم، تتمثل إشكالية بحثنا في محاولة التعرف على أهم آليات تعزيز الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومنه يمكن طرح ا التساؤل التالي:

ما هي طرق تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية:

ومن الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن أن تساهم إستراتيجيات التنافس في تعزيز الميزة التنافسية ؟
2. ما هي متطلبات تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
3. ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة "سيم" ؟

فرضيات البحث:

1. تساهم إستراتيجيات التنافس في تعزيز الميزة التنافسية من خلال خلق الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف .
2. ظهور تكنولوجيا جديدة يعتبر أهم متطلب في تنمية الميزة التنافسية، لأن هذه الأخيرة تساهم في تقديم منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة.
3. يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولشركة "سيم" لصناعة العجائن ميزة تنافسية من نمط منتجات ذات تكلفة أقل وقد كان الإبداع التكنولوجي وراء تنميتها .

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من واقع المحيط التي تنشط فيه المؤسسة، ومن أبرز مميزاتها التغيرات التكنولوجية السريعة، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو وجب عليها مواكبة هذه التغيرات للحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها في السوق.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

1. محاولة التعرف على الميزة التنافسية وأهميتها.
2. محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
3. محاولة إبراز أهم السبل التي تعمل على تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
4. محاولة توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع.
5. محاولة توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة.
6. محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد المؤسسات الجزائرية في الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع:

1. الشعور بأهمية الموضوع.
2. المساهمة بإثراء المكتبة في مجال التسيير في المؤسسات.
3. حركية الاقتصاد الوطني وانفتاحه على العالم، مما جعل البيئة الخارجية للمؤسسات أكثر تنافسية.
4. التخصص العلمي الذي درسناه.

منهجية البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المنهج الوصفي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع، وصياغة الجانب النظري منه من خلال الفصلين الأول والثاني، بالإضافة إلى اعتمادنا على أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية النظرية والتطبيقية التي سبقت دراستنا هذه، والتي عالجت موضوع الميزة التنافسية من جوانب عدة نذكر منها:

1. **دراسة عبد الرؤوف حجاج بعنوان:"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008/2007.**

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟ ومن أهم أهدافها محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في الحصول على الميزة التنافسية ومحاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية. توصل الباحث إلى أن الميزة التنافسية تمثل للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن باقي المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن تحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات مميزة أو ذات تكلفة أقل.

2. **دراسة عمار بوشناف بعنوان:" الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها "كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر، 2002.**

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية: ما الداعي إلى البحث عن إنشاء الميزة التنافسية؟ ومن أهدافها رفع الغموض على الميزة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد والتأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية بنظرة شاملة، ومن نتائجها لتنشأ الميزة التنافسية القوية إلى في بيئة حيث الوضعيات المقلقة التي تمارس ضغوط مستمرة على المؤسسة والميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والإقناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.

3. **دراسة فايزة بريش بعنوان:"دور الكفاءة المحورية في تدعيم الميزة التنافسية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ،جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر، أكتوبر 2005.**

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية:ما هي مجالات التميز المستمر الذي تساهم فيها الكفاءة المحورية للمؤسسة؟ ومن أهدافها إعطاء النظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي ومحاولة التعمق في فهم نظرية الموارد التي مفادها أن الموارد الداخلية هي المسؤولة عن تحقيق التميز، ومن نتائجها الميزة التنافسية شعارها مبدأ الاختلاف وخصائصها تكتسب ولا تورث مسعاها المدى الطويل والوصول للفرص المستقبلية والمكان التركيز جغرافيا.

4. **دراسة مسعود طحطوح بعنوان: "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008.**

تم من خلالها طرح الإشكالية كيف يمكن لتسويق تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من أهدافها إظهار التأثير القوي الذي أصبحا يمثله رضا الزبون في نشاط المؤسسة ومحاولة البحث في الفجوة بين الجانب النظري لمفاهيم التسويق وما يطبق فعليا في الميدان ومن نتائجها أن الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدى الزبون والميزة التنافسية الإستراتيجية ترتبط بالدرجة أولى لقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها.

5. **دراسة واكلي كلتوم بعنوان:"دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2015/2014.**

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجياتها المختلفة أن تأثر في الميزة التنافسية للمؤسسة؟ من أهدافها التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة وتوضيح أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التطورات التي تشهدها هذه الأخيرة، ومن نتائجها من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري ولن يتحقق النجاح للمؤسسات إلى بالاهتمام بالمورد البشري واعتباره مدخل للميزة التنافسية.

6. **دراسة نحاسية رتيبة بعنوان:"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/2002.**

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل.وتهدف هذه الدراسة لتوضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة ومحاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية في المؤسسة الجزائرية،ومن نتائجها كلما زادة حدة المنافسة في السوق زادة حاجة المؤسسة إلى اليقظة التنافسية ولا تتحقق الميزة التنافسية بتقديم منتجات بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، إنما يتعد الأمر إلى الاستغلال الأمثل الموارد البشرية، المالية، المادية والإمكانات التنظيمية.

7. دراسة عباس فهيمة بعنوان:"أهمية اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة ،الجزائر2009/2008.

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية: ما مدى المساهمة اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تعطي المؤسسة الجزائرية القدر الكافي لضرورة وجود هذا المفهوم في الواقع. وتهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية وضرورة تفتح المؤسسة على بيئتها والتعرف على كيفية التوصل للميزة التنافسية. ومن نتائجها تتسم طبيعة العلاقة بين المؤسسات بالمنافسة، لذا نجدها في صراع دائم للحصول على المعلومات الإستراتيجية الأزمة لمواجهة هذه المنافسة مع التغيرات التكنولوجية المتغيرة وظهور ابتكارات جديدة، وجب على المؤسسة تعزيز ميزتها التنافسية، وأساس ذلك البحث والتطوير لجعلها ميزة مستمرة ودائمة.

8. دراسة حجاج عبد الرؤوف بعنوان:" دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2015/2014.

تم طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من أهدافها معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية ومحاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي لتنمية الميزة التنافسية، ومن نتائج هذه الدراسة إذا كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية تدنئة التكلفة كخيار إستراتيجي ومن أجل أن تستمد ميزتها التنافسية فإنه يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي وللميزة التنافسية نوعان هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

ركزت كل دراسة من الدراسات السابقة على جانب معين من آليات الميزة التنافسية، مع إبراز أهمية ودور كل آلية في تحقيق التميز، بينما من خلال هذا البحث سوف نحاول تقديم عرض عام للميزة التنافسية وأهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة العمل بها، مع التركيز على مدى مساهمة الإبداع بأشكاله الثلاثة على تنمية وتطوير هذه الميزة.

هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، سوف نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.**

من خلال الفصل الأول سوف نتناول مفاهيم متعلقة بالتنافسية وأهم أهدافها ومؤشرات قياسها، بالإضافة إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأهم مصادرها ومعايير الحكم على جودتها، كما سوف نعرض الإستراتيجيات العامة لتنافسية وتحليل قوى التنافس.

- **الفصل الثاني: أساليب تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.**

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية، مع عرض آليات تطوير الميزة التنافسية (الإبداع التكنولوجي، التسويقي، التنظيمي).

- **الفصل الثالث: الميزة التنافسية لمؤسسة "سيم" وآليات تطويرها.**

سوف نقوم بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع مؤسسة "سيم" لصناعة العجائن لولاية البليدة وذلك من خلال التطرق إلى الميزة التنافسية لها وأساليب تطوير هذه الميزة، وكيف يتم تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.



الفصل الأول

عموميات حول الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التنافسية التي تتصف بالديناميكية والتعقد وسرعة التغير، يفرض على صانعي القرار البحث من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذه التغيرات أفرزت تحديات تنافسية حادة ولذلك وجب دراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة في الميزة التنافسية، التي تسعى من خلالها المؤسسات الوصول لريادة واحتلال موقع متميز في السوق، مما يضمن لها البقاء والاستمرار

وفي إطار هذا الصياغ نهدف ضمن هذا الفصل إلى التعرف على ماهية التنافسية، والأسباب التي أدت إليها مع الإشارة إلى الميزة التنافسية وأهم محدداتها، ومصادرها، وعرض مختلف الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها كل مؤسسة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول التنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية وتحليل قوى التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية.

يعتبر أهم ما يميز واقع المؤسسات في الآونة الأخيرة هو التغير الدائم،والتنافس الشديد وهذا فرض عليها مواكبة تلك التغيرات من أجل ضمان البقاء والحصول على حصة في السوق، ولذلك يجب على المؤسسات اكتساب ميزة وأسبقية تنافسية تختلف عما يقدمه المنافسين.

المطلب الأول:مفهوم التنافسية وأسبابها.

ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم التنافسية والأسباب التي أدت إليها.

أولا : مفهوم التنافسية .

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مجال الحديث فيما إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة وتتجلى هذه المفاهيم فيما يلي:

1. مفهوم تنافسية المؤسسة:

هناك العديد من التعاريف للتنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل أهمها في :

التعريف الأول: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة [1].

التعريف الثاني: تعرف التنافسية بأنها قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، ما يعني قدرة المنشأ على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى [2].

[1] مصطفى أحمد حامد رضوان ، **التنافسية كآلية من آليات العلوم الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم**، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2011، ص 21.

[2] محسن عبد الله ألراجحي و آخرون، **الميزة التنافسية للنشاط السياحي**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 19.

2. مفهوم التنافسية على صعيد القطاع:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمرا في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية [1].

3. مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

يعتبر اقتصاد الدولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك قدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتوجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، وينسجم هذا التعريف كثيرا مع تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذي يتناولها من منظور القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة وتساهم في زيادة دخل الفرد على المدى الطويل[2].

وتتحقق التنافسية من خلال العناصر التالية[3]:

التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، الابتكار والتجديد والتطوير، تطويع العلوم والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد، الترويج والإعلان والعلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف، والخدمات ما بعد البيع.

كما تؤدي التنافسية إلى ظهور النتائج التالية [4]:

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتحسين المركز التنافسي لها .
- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

---

[1] أحمد زغدار، **المنافسة ـالتنافسية و البدائل الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 26.

[2] مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ،الجزائر، 2009، ص 2.

[3] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المركز التنافسي**، مؤسسة شباب الجامعية، مصر، 2000، ص10.

[4] فريد راغب النجار ، **إدارة الإنتاج و العمليات التكنولوجية : مدخل تكاملي تجريبي** ، مكتب الإشعار للنشر ، مصر ، 1997، ص 124.

ويذكر أن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا المؤسسة، القطاع، الدولة هي علاقة تكاملية حيث أن أحدهم يؤدي إلى الأخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع الصناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي [1].

ثانيا: أسباب التنافسية.

من بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر [2]:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية ووضع اتفاقية الجات.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة التغيرات الدولية نتيجة تطور الاتصال.
- سهولة الاتصال بين مختلف المؤسسات وفروعها ووحداتها عبر شبكات الانترنت.
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.
- زيادة قوة ونفوذ العميل (الزبون) الذي انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة.

المطلب الثاني : أهداف و أنواع التنافسية.

ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهداف وأنواع التنافسية.

أولا: أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية لتحقيق عدة أهداف هي [3]:

- **تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

[1] حاج قويدر قورين، **الميزة التنافسية المتواصلة و مواجهة تحديات العولمة**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 4.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر و الطباعة، مصر، 2010، ص ص 102 103.

[3] صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص ص 132.130.

- **التطوير والتحسين المستمر للأداء:**من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا.
- **تساعد على زيادة الأرباح:** إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة العالية والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فنعد الأرباح مكافأة المؤسسات عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ولاستمرارية المؤسسة ونمو عليها بكسب المعركة التنافسية، حيث أن تحدي التنافسية يعتمد على موضوعين الإنتاجية والجودة[1]:

- **الإنتاجية:** حيث أن التطور التكنولوجي الحاصل، خاصة ما يتعلق بالآلات والمعلوماتية، سمح بالحصول على إنتاجية كبيرة التي تعتبر عامل وشرط مهم لتطور وتحسين تنافسية المؤسسة.
- **الجودة** : جودة المنتج أو الخدمة هي قدرة هذا المنتج أو الخدمة على تلبية وإشباع رغبات مستعمليه ، فأهمية الجودة أصبحت تعتبر من بين عوامل المنافسة الدولية، خاصة وأن المستهلكين أصبحوا يمتازون بحساسية عالية لما يسمى " الجودة الجيدة " وترتبط الجودة بالإنتاجية، فكلما قلت المهملات والرتوشات كلما ارتفعت الإنتاجية .

ثانيا : أنواع التنافسية.

يميز الكثير من المفكرين بين عدة أنواع من التنافسية أهمها ما يلي:

- **تنافسية التكلفة أو السعر**: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل [2] .
- **التنافسية غير السعرية** : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل الغير السعرية ، فإنه توجد عدة أنواع من التنافسية غير السعرية أهمها[3]:

---

[1] أحمد تبيت، **دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2006، ص 6.

[2] هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، الطبعة الأولى،مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص 38.

[3] نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز جامعي، الجزائر، 2008، ص 70.

- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة على النوعية الملائمة عنصر الابتكارية، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة والجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك بالإضافة إلى السمعة الحسنة في السوق، تستطيع بيع سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويتميز تعزيز التنافسية الكويتية للمنتدى الاقتصادي العالمي (**wef**) بين التنافسية الطاقية أو الجارية والتي تركز على مناخ الأعمال والعمليات المؤسسات واستراتجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية والحصة السوقية... الخ وبين التنافسية المستدامة والتي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية ،مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية وقوى السوق.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

للتعرف على مدى تنافسية المؤسسة يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس درجة التنافسية التي وصلت إليها المؤسسة وبالتالي التعريف على مدى نجاح الإستراتيجيات التنافسية المطبقة ومن أهم هذه المؤشرات تجد:

- **مؤشر التكلفة :**

حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويحدث ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو السببين معا وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تكون نتيجة تسيير غير فعال. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

- **مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:**

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع لنموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحوا الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم .كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفرو قات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لا فعالية تقنية أو لفعالية أخرى تسمى "لا فعالية x") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا [1].

- **مؤشر الحصة السوقية:**

يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد السواء، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية[2].

- **مؤشر الربحية:**

تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة فهي ضرورة لكونها توضح أهمية النتيجة المتوصل إليها،كما أنها تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما حققته الربحية، كالتغلب عن مشاريع أو نشاطات ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المنتجات أو المشاريع ذات الربحية المرتفعة والتي تقل فيها التكلفة[3].

---

[1] حسين سلمان، **الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 55.

[2] نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير النجارة الخارجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص43.

[3] خيرة يوسف الزين، **دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ،الجزائر، 2013، ص50.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة الزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدءوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة طويلة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها.

يمكن إجمال مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها فيما يلي:

أولا: مفهوم الميزة التنافسية .

من خلال المسح الأهم التعاريف تبين أن مفهوم الميزة التنافسية متشعب ويختلف حسب ميدان النشاط والوقت ولكثرة التعاريف ارتأينا إلى تسليط الضوء على أشملها وأدقها.

التعريف الأول: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى أخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع [1].

التعريف الثاني: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة لتنافس [2].

التعريف الثالث: الميزة التنافسية هي عبارة عن قوى دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملها معها وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن قصر أو طول دورة الحياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة [3].

---

[1] Michal porter . l'avantage concurrentiel des notions . inter éditions .France. 1993 . p48.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

[3] فضيلة معمر قوادري، **المورد البشري و الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص 5.

التعريف الرابع: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى تفرد المنظمة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها، وبديهيا أن تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة وتعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية [1].

التعريف الخامس:يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط [2].

وكتعريف شامل يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المؤسسة عن نظيراتها من المؤسسات المنافسة سواء من حيث المهارات، القدرات، التقنيات، التكنولوجيا أو اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مع إحداث عملية إبداعية في المنتج أو السلعة.

ونستنتج من هذه التعاريف ما يلي [3]:

- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدفة والتميز بالموارد
- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
- خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد على الأتي[4]:

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية وتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها.

[1] حسين سعيد العسيري، **إستراتيجية الاستقطاب والكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 24.

[2] مصطفي محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 13 .

[3] عز الدن علي السويسي و نعمة عباس لخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 71.

[4] Garibaldi .Gérard, stratégie concurrentielle : chaise et grogne , éd , d'agonisassions , France , 1994 ,pp 95 96.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.

تشير أغلب الكتابات في إدارة الأعمال إلى وجود نوعين من الميزة التنافسية يساهمان في إنشاء القيمة للمؤسسة.

1. ميزة التكلفة الأقل:

تشغل التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجية التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها للحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع منافسيها.تعد التكاليف الحاجز الأساسي لتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية لسلع والخدمات.

تعريف ميزة التكلفة الأقل:

" نقول على المؤسسة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين "[1].

وتعني " قدرة المؤسسة على التصميم، تصنيع، وتسويق المنتج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر[2].

عوامل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل:

تتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال العوامل التالية [3]:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات على وسائل جديدة وتوسع في السوق .
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع .

---

[1] لويزة قويدر وحبيبة كشيدة ، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها**، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص 4.

[2] لندة بلحسن، **دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2010، ص 15.

[3] فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2005، ص ص 109،110.

- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها متطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكاملة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه يختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- مراقبة الموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل

يختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطوير التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلة.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة لمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

2. ميزة التميز:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتميز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز[1].

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة وخدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية [2].

العوامل التي يجب الاستناد عليها للحصول على التميز

حتى تتم الحيازة على ميزة التميز يجب الاستناد على عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل بالمقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في:

الإجراءات التقديرية :من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما .
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط .
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط [3].

الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين والقنوات المستغلة من قبل المؤسسة.

---

[1] حرير بوشعور وصليحة فلاق، **رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14.13 ديسمبر، 2011، ص 6.

[2] مسعود كسري وخليدة محمد بلكبير، **إشكالية وتطوير الميزة التنافسية لتجارة الإلكترونية في البيئة العربية** ، الملتقى العالمي الدولي الرابع حول عصرنه نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر، جامعة عين الدفلى،الجزائر، ص 9.

[3] وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ،الجزائر، 2012، ص 14.

ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.مثلا، لا تحدد أجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، كذا تردد الباعة للأخذ طلباتهم.
- **الروابط مع الموردين:** يمن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.
- **الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة.مثلا، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع تلك الخاصة بالقنوات، تمويل، الاستثمارات في قنوات التوزيع [1].

الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السابقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات، يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

التموقع: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لنشاطها.

الإلحاق: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

التعلم و أثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

[1] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها تنميتها و تطويرها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 20.

التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما ينتج لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز[1].

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

أولا: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمتغير أساسي يحدد من خلاله مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم لأكبر فترة ممكنة.

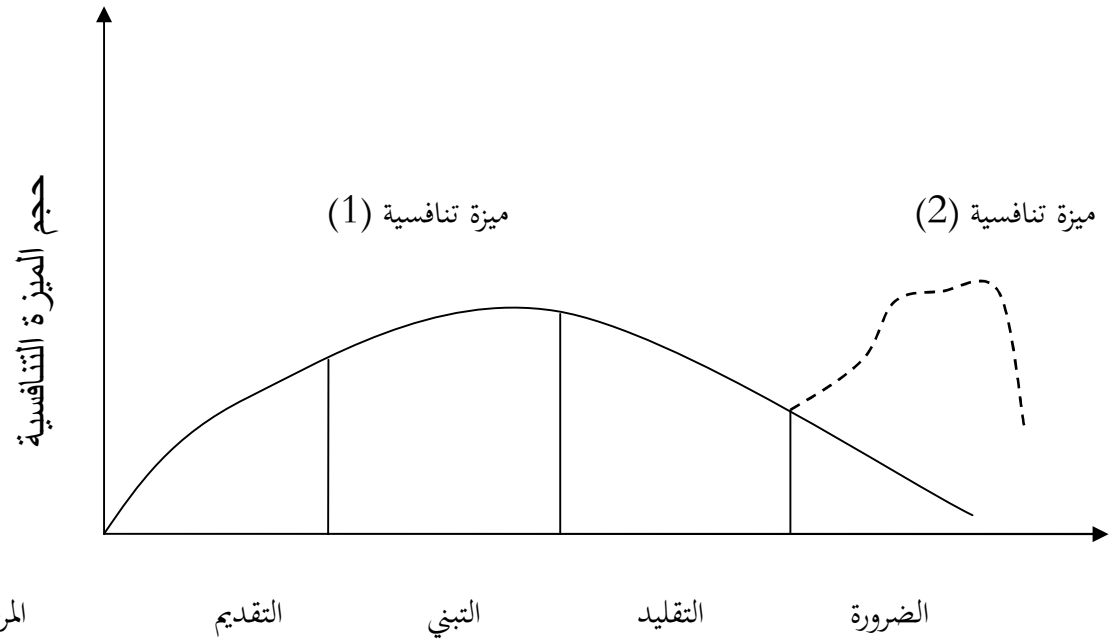
- **حجم الميزة التنافسية:** إذا حققت المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، مثلا "هناك دورة حياة للميزة التنافسية تبدأ من مرحلة التقديم أو النمو السريع،ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود، في حال قيام المؤسسات المنافسة بتقليد المؤسسات المنافسة ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أو الحاجة على تقديم تكنولوجي جديد لتخفض التكلفة لميزة المنتج ".

ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل[2].

[1] وسيلة بوازيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 14،15.

[2] بشار يزيد الوليد، **التخطيط والتطوير الاقتصادي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 37.

الشكل(1-1) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر : نبيل خليل مرسي ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998،ص 86.

من خلال الشكل (1-1) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي [1]:

- **مرحلة التقديم**: من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانات المادية، المالية، والبشرية وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم الأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة التنافسية، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة كذالك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
- **مرحلة التبني**: هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل (1-1) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

[1] عبد الرءوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، رسالة ماجستير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 21.

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذالك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، و بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، تبين لنا بأنه على المؤسسة التي تتحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وتنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة ، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له [1].

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي موضحة في الجدول الأتي:

[1] أمينة بن علي و لعجال بوزيان، **الميزة التنافسية : المفهوم و المحددات**، ملتقي علمي وطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة ،الجزائر ، يومي 11.10 نوفمبر ، 2009، ص 17.

الجدول (1-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، ومن جانب أخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عند المناطق الجغرافية أو الدولة التي تتنافس فيها المؤسسة ، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : بن العربي حمزة ، **مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso)في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2015 ، ص 163.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي[1]:

- **مصدر الميزة:** نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار.

– مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

– مزايا تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.
- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجا عتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفورات لاقتصادية.

[1] فيروز زروخي و كنزة سكر، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 16.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و أبعاده.

يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية وأبعادها فيما يلي:

أولا: مصادر الميزة التنافسية.

لا شك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة التنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها.

الموارد الملموسة:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن[1].
- **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق كبير، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة [2].

الموارد الغير ملموسة:

- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة ...الخ

[1] عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص48

[2] حريري بشعور و صليحة فلاق، مرجع سبق ذكره، ص8

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنتقل عبر قنواتها التنظيمية لاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في التطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وقد تتبنى أساليب تغيير حقيقة المواكبة إفرازات العولمة لاعتماد الفعال على الأفراد بصورة أساسية، هذا ما أوجب المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية [1].
- **الكفاءات:** إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية[2]:

- **الكفاءات الفردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير، وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية وتميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط [3].
- **الكفاءات الجماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية [4].

- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي

[1] صونيا محمد البكري، **إدارة الإنتاج و العمليات – مدخل نظم** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 110

[2] Jean blond tar rondeau , le mangement des savoirs , 2eme édition ;France :édition presse universitaires , 2000 .p 20.

[3] Levy le Boyer , la gestion des compétences ; (France: édition d'organisation , 1996) , p p 42-47

[4] عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 42 .

المعلومات دورها في تمكين المؤسسة من خلف مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وظروف الاستخدام [1].

- **التكنولوجيا والابتكار**: الابتكار أو الإبداع له دورا هام في الدول الاقتصادية، حيث إن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاءها حديثا.

وشمل ابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وإبداع المنتجات بمعني أنها منتجات جديدة ، وهذا ما يؤكد (crupla2009.204 daguât) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث إن الشركات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدراتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبقا ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد [2].

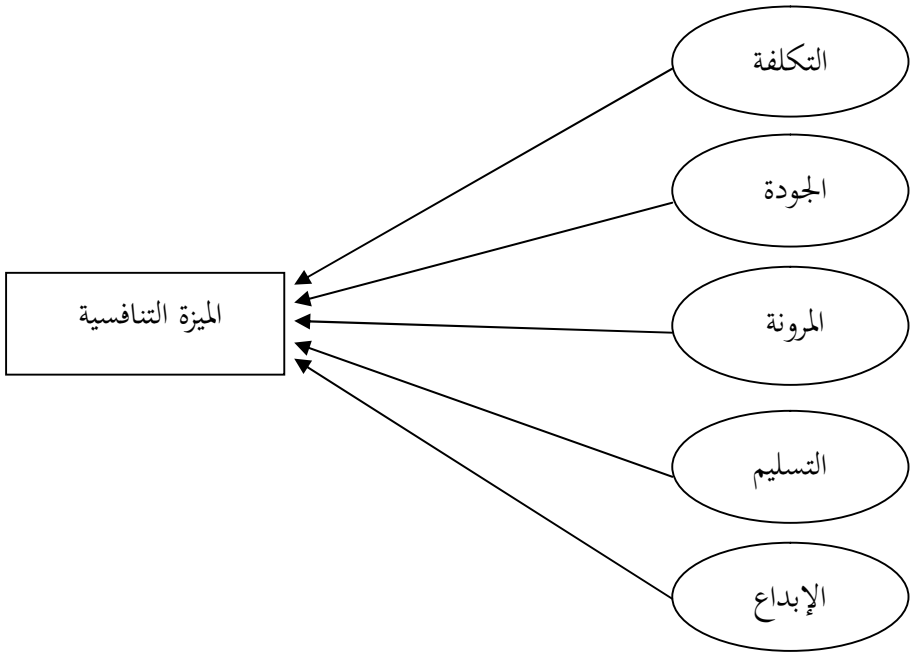
[1] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 7

[2] عز الدين علي السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 73

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر : خليدة محمد بالكبير، **تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 26.

تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية التالية [1]:

- **التكلفة:** تعني قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر . أو بعبارة أخرى، هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق

[1] خليدة محمد بالكبير، **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 20-25

منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسة المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية.

- **الجودة:** بشكل عام، تعني الجودة تقديم منتجات ذات مواصفات راقية تشبع حاجات الزبائن أو تتطابق مع هذه الحاجات.

ولا يمكن أن نتطرق إلى مفهوم الجودة دون أن نعرض أهم تعريفاتها التي جاء بها أبرز الباحثين في هذا المجال

وقد عرف (jurant) الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال ".

و عرفها (Crosby) بأنها " المطابقة للمتطلبات، بالإضافة إلى انعدام العيوب، ذلك أن كل فرد يجب أن يعمل بشكل صحيح ومن المرة الأولى ".

كما عرفها (de ming) كما بلي: " الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية أو المستقبلية ".

- **المرونة:** تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الطلب وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفردية للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم. بعبارة أخرى، تعني المرونة مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي من حيث سرعة الاستجابة للتغير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب، دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة.
- **التسليم:** يقصد ببعد التسليم توفير المنتجات في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة في التهيئة والإعداد، والتسليم في الوقت المحدد بالإضافة إلى وقت تسليم أسرع.

وقد زادت الحاجة إلى التسليم السريع بصفته بعدا تنافسيا هاما في ظل تنامي أهمية الوقت بالنسبة للزبون، خاصة عند التعامل مع مؤسسات تعمل وفق قاعدة الصنع حسب الطلب. من هنا، تسعى العديد من المؤسسات لجذب عدد أكبر من الزبائن من خلال التركيز علة وقت توصيل المنتج إلى هؤلاء الزبائن.

- **الإبداع:** هو الأسبقية التنافسية الخامسة التي أشار إليها الفكر الإداري المعاص، والإبداع هو عبارة عن تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو موجود في الوقت الحالي.

ويعني الإبداع كذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم، أو التصنيع، أو التغليف،أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الإبداع استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية، وهذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

كما يعني الإبداع التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافسية وتحليل قوى التنافسية.

تعتمد زيادة الأرباح وتعزيز مكانة المؤسسة أمام المنافسين على ما يسمي الإستراتيجيات التنافسية أو إستراتيجيات الميزة التنافسية، وهي تشمل مجمل التوجهات أو المبادرات التي تتخذها المؤسسة لجذب العملاء وتلبية متطلباتهم، ومقاومة الضغوط التنافسية الواقعة عليها وتقوية وضعها ومكانتها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنافسية و أهداف.

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية وأهم أهدافها.

أولا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

يتكون جوهر الإستراتيجية التنافسية من مبادراتها الداخلية لتقديم قيمة فائض للعملاء، فضلا عن التحركات الدفاعية والهجومية لمواجهة مناورات المنافسين والإجراءات اللازمة لنقل الموارد وتحريكها عبر الشركة لتحسين الإمكانات التنافسية، وتحسين وضع الشركة في السوق على المدى الطويل [1].

تعرف أيضا على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا يتفق تماما مع وجهة نظر بورتر[2].

ثانيا: أهداف الإستراتيجية التنافسية.

تتمثل أهداف الإستراتيجية التنافسية فيما يلي [3]:

---

[1] حسن خليفة، **نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشأة النسيجية السورية** ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 30، العدد الأول ، جامعة دمشق ، 2014، ص 65

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية**، الطبعة الأولى، مكتبة حسين العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، 2013، ص ص 142، 143.

[3] المرجع نفسه، ص 143.

- **الحيازة 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، بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع، وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة.

فإذا كانت الميزة التنافسية هي أن يكون للمؤسسة مميزات تميزها عن غيرها، وتؤدي إلى تحقيق أهدافها، لكون " الأداء الاقتصادي للمنشأة يتوقف في النهاية على قدرتها للاستجابة لمتطلبات السوق، وتكييف نشاطاتها وفقا لتطور الأسواق، والمحافظة على هذه الميزة، التي تبقى الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المنشآت بإتباع وتطبيق مختلف الإستراتيجيات التنافسية.

- **اكتشاف تمركز جيد في البيئة التنافسية:** تعتمد الإستراتيجية التنافسية على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمنشأة إذ تمكنها المعرفة الجيدة لظروف البيئة وأبعادها من الوصول إلى كيفية اكتساب الأسواق والتمويل واحتلال مركز ريادي فيها.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة لتنافسية.

لكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها تستند إلى تطبيق إستراتيجية معينة لتنافس الهدف الرئيسي منها الحيازة على الميزة التنافسية، وبناءا على ذلك توجد ثلاثة إستراتيجيات عامة لتنافسية، ولذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

والشكل التالي يوضح الإستراتيجيات العامة لتنافس:

الشكل(1-3): الإستراتيجيات العامة لتنافس.



المصدر: نبيل مرسي خليل ،**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر، 1998ص 112.

أولا: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجات عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تبحث إستراتيجية القيادة بالتكلفة عن تحقيق المنتج أقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع سعر بيع أقل مقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها

وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر وبالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس من طرف تحقيق تكاليف إنتاجية أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع [1].

شروط إستراتيجية القادة بالتكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة بحالة توافر عدد من الشروط هي[2]:

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي إي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كبيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

مزايا إستراتيجية القياد بالتكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل ومن أهم هذه المزايا ما يلي[3]:

- المؤسسة المنتجة لتكلفة الأقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

[1] بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 146

[3] شارلز جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل**، ترجمة الرفاعي مُحَّد رفاعي ومُحَّد السيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص ص 312، 313.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة

محاولة المنظمة الوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس بالأمر الهين، حيث تواجه العديد من المشكلات والمخاطر من أهمها[1]:

- قابلية الطرق المتبعة من قبل القيادة بالتكلفة لتقليد.
- تجلب إستراتيجية التكلفة الأقل مخاطرة للمنظمة من خلال التركيز على تخفيض تكلفة الإنتاج الأمر الذي قد يفقد رؤيتها بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة ، كما قد يؤدي خفض التكلفة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بخصائص المنتج.
- التكلفة الاستثمارية المرتفعة.
- حدوث تطور تكنولوجي يترتب عليه تقليل فعالية إستراتيجية التكلفة الأقل.

إضافة إلى عيوب مهمة أخرى[2]:

- العيب الأكثر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأس المالية التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.
- العيب الأكثر أهمية كذلك أن الشركات تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل مستويات خدمة أعلى ، العروض المنافسة، وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

[1] صالح عبد الرضا رشيد و آخرون، **الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 80 81

[2] روبرت بتس –ديفيد، **الإدارة الإستراتجية بناء الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 318-320

كيفية بناء ميزة التكلفة الأقل

هناك من يرى بأن هناك تسعة محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في بناء ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتتمثل هذه المحددات في[1]:

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحنى التعلم والخبرة.
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عناصر الزمن في حالة المتحرك الأول في الأسواق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيض تكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع مكانة المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيار إستراتيجية وفرات التشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة، درجة أقل من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء، درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.

ثانيا: إستراتيجية التمايز.

إستراتيجية التمايز تجعل من القيمة المدركة من طرف الزبون بمثابة المتغير الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية ، فهي تشير إلى تقديم منتجات أو خدمات تختلف من حيث القيمة المدركة عن نظيرتها المقدمة من طرف المنافسين.

[3] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافسية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 237.

مفهوم إستراتيجية التمايز

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مختلفة عن المنتج أ المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك [1].

وتعرف أيضا: هي إستراتيجية موجهة لسوق كبيرة الحجم، تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتجات على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد ومتميز [2].

وكمفهوم عام يمكن القول:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرص السعر الذي تريده وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلاماتها التجارية.

متطلبات إستراتيجية التمايز

يتطلب إتباع إستراتيجية التنافس من خلال التمييز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي [3]:

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط.
- ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة بعض السيارات ببعضها، مقارنة بعض الساعات ببعضها) وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة.
- إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.

---

[1] عادل الزايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريقة إلى منظمة المستقبل وبحوث ودراسات المنظمات العربية لتنمية الإدارية** ، مصر، 2003 ، ص 52

[2] Michael, porter, l'avantage concurrentiel, inter édition .France,1986,p26

[3] مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 688-690.

- إتباع إستراتيجية التمايز أو التفرد واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتمايز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التمايز والتفرد.

مزايا إستراتيجية التمايز:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في [1]:

- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المنافسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محضة إزاء رد أفعال منافسيها.
- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية...الخ.
- أما بالنسبة لقوة المساومة الموردين فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة.
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوق يحد من درجة هذا التهديد.

إضافة إلى مزايا أخرى و هذا حسب وجهات نظر أخرى تتمثل في أن[2]:

- الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة عندما تنتج الشركات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من طرف العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها عمليا، التبني الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري، قد يسمح لشركة بوضع بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة.
- تتمثل الميزة الافتة وراء إستراتيجية التمييز في أن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار عمليا يعني هذه الشركة قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملاءها.

[1] عبد الرحمان ثابت إدريس وجمال الدين مُحَمَّد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 38

[2] روبرت بتس-ديفيد، مرجع سبق ذكره، ص 337

- إن الإستراتيجية القائمة على الجودة المرتفعة، تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمضي الوقت.
- يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج مرتفع، والذي يترجم إلى حصة في السوق المرتفعة.

عيوب و صعوبات إستراتيجية التمايز

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجه عدد من الصعوبات وتتخللها العديد من العيوب منها [1]:

- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز.
- عدم المقدرة على التميز يجعل المؤسسة تحقق أموالا دون عائد.
- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليفه.

إضافة إلى هذه الصعوبات[2]:

- فقدان المنظمة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التمييز.
- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز بسهولة.
- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة.
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

كيفية بناء ميزة التمايز

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن[3]:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع.
- نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق للإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

[1] هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-160

[2] زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 255.

[3] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية** ، دار الجامعة لطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 17 .

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صياغة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا، التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات وأن تكون تلك الإستخدمات تستجيب لرغبات المستهلك.

بالإضافة إلى ما سبق أن تقوم المؤسسة ب [1]:

الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج والسيطرة عليه بصورة دقيقة، تصميم المنتج اعتماد على بحوث مبدعة والتركيز على جودته عند تصميمه.

ثالثا: إستراتيجية التركيز.

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، فالسمة المميزة للإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

مفهوم إستراتيجية التركيز

تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستمد على التكلفة أو التمييز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء [2].

كما تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو

[1] محي الدين القطب ، **الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص 105.
[2] نفس المرجع ، ص ص 106،107.

إمكانية قيام الشركة بخدمة مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل [1].

شروط إستراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناجحة عن استخدام إستراتيجية التركيز (التخصص)في الحالات التالية [2]:

- وجود مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين مما لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس أخر التخصص في نفس قطاع السوق المستهدف.
- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

مزايا إستراتيجية التركيز

تتيح إستراتيجية التركيز للمنشأة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا أهمها [3]:

- الاستفادة بمزايا التخصص، والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة، والاستجابة لها وإشباع حاجات ورغبات الزبائن...الخ.
- القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها على الإبداع والابتكار في مجالات التي تتخصص فيها.
- اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

[1] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 121-124

[2] حمزة بن العربي ، **مساهمة المواصفات الصفات القياسية العالمية في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ،الجزائر ، 2015 ، ص 151.

[3] جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : المنهج التطبيقي** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 307.

مخاطر إستراتيجية التركيز

من أهم المخاطر التي تواجه هذه الإستراتيجية هي [1]:

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبيرة وبالتالي تضيع أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر.
- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.

من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضا فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز

بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز فهناك طريقتين [2]:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
- أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي الطريقتين يتم استخدام المدخل المناسب لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتحقيق التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطرقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

[1] Andrew Pearson " the stratégiste scope : compétitive strate gy and the question of how to compète " ,UBS unique business stratégies ;http : // www . stideshare . net / Alistercrow / compétitive .strate gy-4076947 ;13 mars2018 .

[1] نبيل محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 239.

وفي الأخير يمكن تلخيص الإستراتيجيات العامة للتنافسية في الجدول التالي:

الجدول (1-2) :ملخص عام للإستراتيجيات العامة لتنافسية.

أنواع الإستراتيجية / الإختيارات	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
تمييز المنتج	منخفض أساس من خلال السعر	مرتفع أساس من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد
قطاعات سوقية	منخفض السوق ككل	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفض قطاع أو عدد محدود من القطاعات
جوانب التميز و التفرد	التصنيع و إدارة الموارد	البحث والتطوير المبيعات و السوق	أي نوع من جوانب التميز و التفرد

المصدر : نذير بوسهوة ، دور **إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة** ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، مركز جامعي المدية ، الجزائر ،2008،ص 66.

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية.

نستخدم لتحليل قوى التنافس نموذجين معروفين هما:

- نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة.
- نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

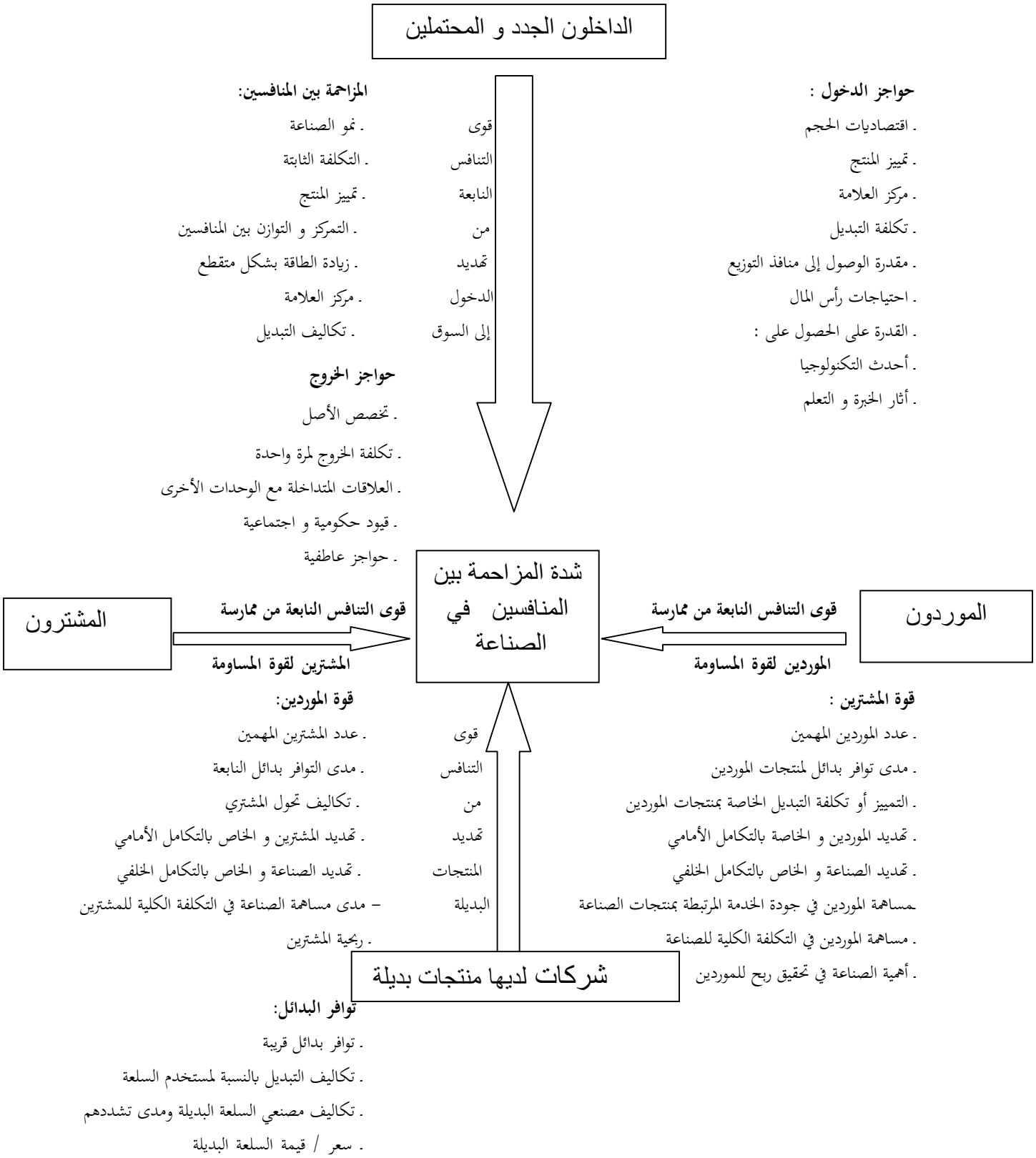
أولا: نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول النامية .

يعتمد بورتر في تحليله لقوى التنافس على القوى الخمس الأساسية، حيث يعتبر أن المنافسة في صياغة ما، ما هي إلا محصلة القوى الخمس الآتية:

- شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة.
- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة.
- تهديد المنتجات البديلة.
- قوى التفاوض (المساومة) لدى الموردين.
- قوى التفاوض (المساومة) لدى الزبائن.

ويمكن اعتماد الشكل التالي لتوضيح تأثير مختلف القوي الخمس لصناعة في الدول النامية.

الشكل رقم (1–4) : نموذج بورتر للقوى الخمس.



المصدر: نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ،مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998، ص 65.

وفيما يلي عرض لكل قوى التنافسية الخمس على حدى:

- **شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة:** تتمثل المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة والمقدمة في الشكل السابق، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمركز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإن من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المنافسين [1].

ويمكن التوضيح أكثر، أهم العوامل التي تؤثر في شدة المزاحمة كما يلي [2]:

- إن القطاع الذي يعمل به عدد من المؤسسات ذات القوى المساومة تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة عليه.
- معدل نمو القطاع: فالقطاع الذي يتصف بمعدل بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذالك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية فإن على هذه المؤسسة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.
- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

- **تهديد الداخلين الجدد في الصناعة:** إن تحليل هيكل الصناعة حسب بورتر لا يقتصر فقط على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع، بل يتعدى إلى المنافسين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي على تقليص مرد وديتها.

---

[1] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 66

[2] إسماعيل محمد السيد ، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية** ، مكتب العربي الحديث للنشر ، مصر ، 1993 ، ص ص 110 111 .

و يعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة المعوقات التحول دون الدخول إلى لبيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الرأس مالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع المواد الخام الحرجة، التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحنى التعلم أو الخبرة ، وأخيرا تصرفات الحكومة.

- **تهديد المنتجات البديلة:** إن وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا 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 والمنتجات البديلة تتطلب مراقبة أكثر هي:

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة السعر / الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية[1].

- **قوة المشترين على المساومة:** يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات أو التنافس مع بعضهم البعض. ويعتبر المشتري / العميل أو مجموعة المشترين . أقوياء ولهم نفوذ إذا ما توافرت بعض العناصر التالية:

- يشتري المشترون جزء كبير من إنتاج البائع (أو من الخدمة التي يقدمها).
- قدرة المشتري على التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة (مثلا، مؤسسة صحفية تنتج ورق).
- سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم أو لأن المنتج نمطي أو غير مميز (مثلا، محطات البنزين).
- تغيير المورد لا يحمل المشتري سوى تكلفة ضئيلة (على سبيل المثال، سهولة الحصول على مستلزمات المكاتب).
- تمثل السلعة المشتراة نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.

[1] بوسهوة نذير ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

- هامش ربح المشتري منخفض للغاية مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمة (مثلا، محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها قليل جدا).
- لا تؤثر السلعة المشتراة على الجودة النهائية أو سعر منتجات أو خدمات المشترين وبالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي[1].

- **قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

يكتسب المورد أو الموردون قوة في حالة توافر بعض العوامل التالية:

- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها (مثلا، صناعة البترول).
- السلعة / الخدمة مميزة / أو تكلفة التغيير عالية (مثلا، برامج الحاسب الآلي المستخدمة في المكاتب أو البنوك).
- البدائل الغير متاحة (مثلا، الكهرباء).
- الموردون في إمكانهم التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين [2].

المطلب الثاني : نموذج أوستن لتحليل قوى التنافسية في الدول النامية.

من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية فالنموذج السابق للقوى التنافس الخمس الذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية من الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة[3].

ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة لإجراء تعديلين على النحو التالي [4]:

[1] نادية العارف ، **الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2010، ص ص 191، 192.
[2] نفس الرجع، نفس الصفحة.
[3] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 73، 74.
[4] نبيل محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 156، 157.

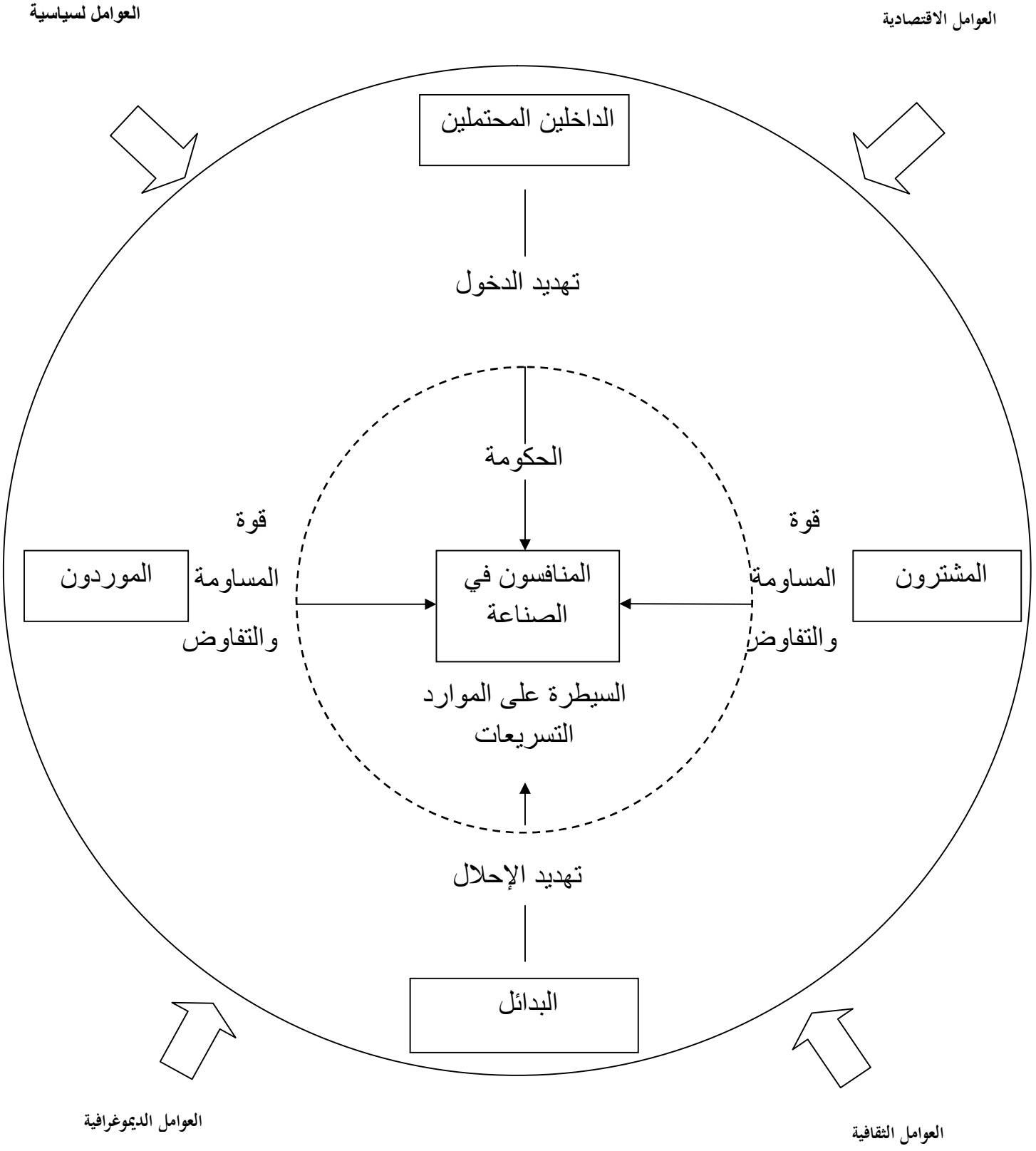
التعديل الأول: يتمثل في إضافة عنصر أخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبر ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبار القوى السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف.

لذا يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة إذن تصرفات الحكومة تؤثر في البيئة التنافس بالدول النامية.

التعديل الثاني: يتمثل في إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس

ويوضح الشكل التالي إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية:

الشكل (1–5):إطار الصناعة للدول النامية "نموذج أوستن "



المصدر: نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية في مجال لأعمال** ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ،1998، ص 75.

وفيما يلي عرض لكيفية تأثير تصرفات الحكومة على قوى التنافس الخمس[1]:

- **شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة:** نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل العملات الأجنبية، الانتماء، تراخيص الاستيراد وأسعار المدخلات من العوامل الإنتاج. فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة، وفي ضوء هذا تصبح إدارة العلاقات بين المؤسسات الأعمال والحكومة أداة تنافسية هامة.
- **الداخلين الجدد في الصناعة:** تؤثر الحكومة على ديناميكية المنافسة من خلال تأثيرها على دخول المنافسين جدد ومحتملين إلى الأسواق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول في صناعة من الصناعات.
- **السلع البديلة المحتملة:** تتزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما اقتراب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف السلع الحالية الموجودة بالسوق، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للسلع وبالتالي على المقدرة الاحلالية للمنتجات.
- **قوة الموردين والمشترين على المساومة:** تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة للموردين والمشترين من خلال القيود التي تفوضها عند الحصول على الموارد الأزمة للمؤسسات الأعمال، ومن أكثر القيود شيوعا وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الاستيراد وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الكمية والرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض والمساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشترين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب أخر تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين الموردون أو المشترين ووفقا للسعر الحكومة المفروض، وأخيرا يمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض للمورد والمشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي اتجاه المواد الخام واتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع.

ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرف أساسي في بيئة الصناعة بالدول النامية، كما تشكل تصرفاتها قوة كبرى مؤثرة على هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ففي الدول النامية تؤثر تصرفات الحكومة بشكل مباشر أو

[1] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 76-78.

غير مباشر على شدة المزاحمة بين المنافسين، الداخلين الجدد، السلع البديلة، قوة الموردين والمشترين على المساومة.

وبعد تحليل قوى التنافس بجميع أبعادها تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معها، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تطبيق المؤسسة لإستراتيجية تنافسية يمكنها من مواجهة المنافسين [1].

[1] نفس المرجع ، ص 78.

خلاصة

إن ما يمكن قوله كمحصلة لهذا الفصل و المتعلق بالميزة التنافسية، وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن ترتكز الميزة التنافسية على إحداث التفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن، أو بتمييز منتجات المؤسسة وذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة ، وتشير أغلب الكتابات في إدارة الأعمال إلى وجود نوعين من الميزة التنافسية تسهمان في إنشاء القيمة في المؤسسة، وهي ميزة التكلفة الأقل وتعني هذه الأخيرة قدرة المؤسسة على التصميم، تصنيع، وتسويق منتج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. أما النوع الثاني فهي ميزة التميز وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، ولكي تحوز المؤسسة على إحدى الميزتين يجب عليها أن تراعي إمكانياتها المادية، البشرية، والإمكانات التنظيمية. وتتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف تكمن في مصدر الميزة، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة ودرجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة، كما تستطيع المؤسسة تحقيق ميزتها التنافسية من خلال مجموعة من الأبعاد: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع، وتعتمد المؤسسة في زيادة الأرباح وتعزيز مكانتها أمام المنافسين على ما يسمى الإستراتيجيات التنافسية، وهي تشمل مجمل التوجهات والمبادرات، والتي تتخذها المؤسسة لجذب العملاء وتلبية متطلباتهم، ومقاومة الضغوط التنافسية الواقعة عليها وتقوية وضعها ومكانتها في السوق، ولكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها تستند إلى تطبيق إستراتيجية معينة لتنافس الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة تنافسية، وبناءا على ذلك توجد ثلاثة إستراتيجيات عامة لتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، إي وحتى تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية يجب عليها العمل على تطويرها وتنميتها وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

أساليب تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تقوم المؤسسات بتطوير وتنمية المزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار، ويعرف الابتكار هنا بشكل أوسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء المهام، ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغيرات في المنتج، تغيير العملية، مداخل جديدة لتسويق، أشكال جديدة للتوزيع ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق.

ويتحقق كل ذلك من خلال الإبداع التنظيمي، والإبداع التكنولوجي والتسويقي وهذا ما سوف نتطرق إليه في فصلنا هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها.

المؤسسات واقع يعرفه الجميع ويتعامل معه الجميع . إلا أن مفهوم هذا الواقع ليس واضحا تماما نظرا لتعدد التسميات التي تطلق عليه ونظرا لتعدد الخصائص التي تنطبق عليه .

أولا: تعريف المؤسسة.

لقد أعطيت عدة تعاريف للمؤسسة فيرى "" أن المؤسسة:

"هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"[1].

في حين يرى صمويل عبود أن المؤسسة: " هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها ، ومزودين للموجودات المادية (الأصول المادية) وبالموجدات المالية (الأصول المالية) والتي تهدف لمزاولة الإنتاج وإعادة الإنتاج الموسع وتزويد المواطنين باحتياجاتهم [2].

وهناك تعريف أخر " تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب وسائل البشرية ، المالية ، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني"[3].

ثانيا: خصائص المؤسسة.

من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية [4]:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

[1] ناصر دادي عدون ، **تقنيات مراقبة التسيير** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1999، ص 14.

[2] صمويل عبود ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1984، ص59.

[3] عبد الرزاق حبيب ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، الديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2002، ص25.

[4] عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص 25.

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...الخ.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد وإما عن طريق الإرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدة فيها، وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة ملائمة فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

من خلال خصائص السابقة يمكن تلخيص أهم ما يميز المؤسسة الجديدة عن المؤسسة التقليدية في الجدول الأتي :

جدول(2-1): خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة الجديدة.

المؤسسة التقليدية	المؤسسة الجديدة
ثبات المحيط	ديناميكية المحيط
إدارة جامدة	إدارته مرنة
التركيز على عدد الوظائف	التركيز على نوعية الوظائف
الفرد هو المحور	الفريق هو المحور
التركيز على قواعد العمل	التركيز على قواعد الزبون
المديرون صناع القرار	الأفراد والمديرون هم صناع القرار
عمالة متجانسة	عمالة متنوعة
توظيف ثابت	توظيف مؤقت
علاقات خطوط العمل	علاقات دوائر العمل
أوقات عمل محددة	أوقات عمل غير محددة
الإنتاج والتخزين	التسويق فورا استلام الإنتاج
تجارة المكان	تجارة المعلومات

المصدر: حسن إبراهيم بلوط ، **المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات** ، الطبعة الأول ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2005، ص21.

المطلب الثاني: دور و أهداف المؤسسة.

تحقق المؤسسة دورا هاما في التكامل الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف المرجوة وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المطلب

أولا: دور المؤسسة.

من خلال التكامل الفعال بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص يمكن إبراز الدور الذي تلعبه هذه المؤسسة الاقتصادية [1].

[1] يوسف حسن يوسف ، **التمويل في المؤسسات الاقتصادية** ، دار التعليم الجامعي ، مصر ،2012، ص ص 23، 24.

1. الدور الاجتماعي:

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا اجتماعيا يتمثل في:

- ضمان مستوى معين من الأجور.
- تحقيق علاقات اجتماعية داخلية.
- خلق جو عمل ملائم في الداخل والخارج.
- امتصاص البطالة وهذا من خلال خلق شركات ومؤسسات جديدة.
- رفع مستوى معيشة الأفراد وذلك عن ارتفاع الأجور وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.
- التقارب الاجتماعي بحيث تضمن داخل المؤسسة التقارب الاجتماعي بين الأفراد وتحقيق المستوى العالي من المعلومات.

2. الدور الاقتصادي:

تحقق المؤسسة دورا اقتصاديا هاما في التكامل الاقتصادي بين القاطعات والمتعاملين حيث يتمثل هذا الدور فيما يلي:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي وتحسين النشاط الاقتصادي.
- اتساع الوعاء الضريبي وبالتالي زيادة مستوى الأفكار.

بالإضافة إلى كل هذه الأهداف فتعتبر المؤسسة مركز اقتصادي هام تعتمد عليه الدولة في الحد من الواردات خاصة في المواد الكمالية وتحقيق الوصول إلى التكامل الاقتصادي الوطني.

ثانيا: أهداف المؤسسة.

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعته وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ونستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية [1]:

[1] ناصر دادي عدون ، **اقتصاد المؤسسة** ، الطبعة الأولى ، دار المحمدية الجزائر ، الجزائر ، 1998 ، ص ص 19، 20 .

1. الأهداف الاقتصادية:

وتتمثل الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- **تحقيق الربح:** إذ أنه لا يمكن استمرار المؤسسة في الوجود، إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنا من الربح يضمن لها إمكانيات رفع رأسها، و بالتالي توسيع نشاطها لصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** تسعى المؤسسة إلى تغطية متطلبات المجتمع من خلال تحقيق نتائجها.
- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج.

2. الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** تسعى المؤسسة إلى ضمان مستوى من الأجر للعامل يسمح له بتلبية حاجاته.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** من خلال تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار.
- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالمتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية.
- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** حيث يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
- **توفير التأمينات والمرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد ، تخصيص مساكن ...الخ.

3. الأهداف الثقافية والرياضية

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- **توفير و سائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافية التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح ورحالات ومكتبات ... الخ.
- **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** يؤدي إلى استعمال الكفاءات استعمالا جيدا.

- **تخصيص أوقات الرياضة:** حيث تساعد العامل على أداء دوره كاملا في الإنتاج.

4. الأهداف التكنولوجية

تتمثل الأهداف التكنولوجية فيما يلي:

- **البحث و التنمية:** من خلال توفير إدارة ومصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا.
- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط.

المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق لتصنيفات المؤسسة الاقتصادية وأهم وظائفها.

أولا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات الاقتصادية ، فيما يلي [1]:

1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

يتم تصنيف المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين هما:

- **المؤسسات الخاصة:** قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال، عوامل الإنتاج بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحيانا أما مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص المؤسسة.

[1] فرحات غول ، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** ، الطبعة الأولى ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص 16- 19.

- **المؤسسات العمومية:** في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عموميا ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع لتشريعات الخاصة به.

1. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، عدد العمال وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمس أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والأخر ثلاثة أنواع فقط ...إلخ.

المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمس أنواع يكون على النحو التالي:

- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة.
- من 10إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة.
- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة.
- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة.
- بداية من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا.

أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنوع على النحو التالي:

- المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال.
- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل.
- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499 عامل.
- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

عادة ومن أجل التبسيط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي لا يفوق عدد عمالها 499، بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499.

لكي يبق الاعتماد على هذه المعايير للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية غير كاف، لهذا تضاف إليها معايير أخرى في العديد من الأحيان، مثل: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة، النتائج، الاستثمارات ...الخ.

2. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

قسم هذا المعيار النشاط الاقتصادي إلى ثلاثة قطاعات وهي:

- **القطاع الأول:** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري ... إلخ.
- **القطاع الثاني:** يتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى متوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها (الصناعات الاستخراجية).
- **القطاع الثالث:** يتمثل في المؤسسات الخدماتية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين ...إلخ).

ثانيا: وظائف المؤسسة.

تتمثل هذه الوظائف في ما يلي [1]:

1. الوظيفة التجارية

–معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة ب: المستهلكين، الموزعين، المنتجين، فضلا عن معرفة البيئة الطبيعية، السكان، الاقتصاد، السياسة، القانون، الثقافة، التكنولوجيا ... الخ (دراسات السوق) .

–الإستراتيجية التجارية: يقوم المسئولون عن النسق التجاري بوضع القرارات الإستراتيجية المحددة الاختيارات السوق ومنتجات المؤسسة .

–السياسة التجارية (سياسة الإنتاج، الأسعار، الاتصال، التوزيع ... الخ).

–الدور التقليدي للوظيفة التجارية: البحث عن الزبون، إدارة المبيعات، توزيع المنتجات، خدمات ما بعد البيع، دراسة السوق ... الخ .

[1] بلقاسم سلاطينه و إسماعيل قيرة ، **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم** ، الطبعة الأولى ، دار الفجر لنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 ، ص ص 35 ،36.

ومع ذلك يظل صحيحا أن الوظيفة التجارية لأي مؤسسة تتحدد في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل: الحجم، الإستراتجية، التكنولوجيا، طبيعة البيئة ...الخ هذا وتأخذ الدائرة التجارية أشكالا تنظيمية متعددة.

2. الوظيفة الإنتاجية

(أنماط الإنتاج، إدارة الإنتاج، مراقبة النوعية، تكاليف الإنتاج، التناغم بين الإنتاج و البيع)

3. الوظيفة التموينية و اللوجستية

وهي مجموع العمليات التي توضع في متناول أجهزة المؤسسة السلع والخدمات الضرورية (المواد الأولية ...الخ) فضلا عن المهام المتعلقة بمشتريات وإدارة المخازن وعلى العموم، تركز الوظيفة اللوجستية على: نقل وتفريغ البضائع، النقل، التجهيز.

4. **وظيفة البحث والتنمية**

(خلق المعرفة، نشر منتوج أو خدمة) أصبحت المنافسة الدولية واكتساب المعرفة التكنولوجية من الضرورات الملحة لمواكبة التحولات العالمية الجديدة .

إلى جانب هذا يركز الكثير من الدارسين على خلق ونشر المنتجات، دراسة التطور العلمي، التنمية، الاختراع والابتكار، تداول المعلومات ...الخ.

5. وظيفة الموارد البشرية

(إدارة وتسيير الأفراد، إعداد وتعيين ملفات الأفراد، التكوين، المكافآت، الإعلام والاتصال، تحسين ظروف العمل، العلاقات المهنية، إدارة الساعات ...الخ).

6.**الوظائف الإدارية**

المالية (المحاسبة) والصيانة والتموين، التخطيط، التنظيم والتوجيه، الرقابة ...الخ.

والجدير بالذكر أن هذه الوظائف توجد دائما، حتى ولو تغيرت أهميتها الخاصة، فضلا عن تنظيمها بطريقة تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

المبحث الثاني: سياسات دعم و تنمية الميزة التنافسية.

يعد بناء وتنمية القدرة التنافسية مطلبا حتميا للمؤسسات الاقتصادية ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل والتي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي، لذالك سوف نتطرق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم الميزة التنافسية وسبل تطويرها كما نتطرق إلى شروط نجاح دعم المنافسة.

المطلب الأول: أهداف دعم سياسة المنافسة.

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف وقوانين المنافسة والتي تتلخص في بديلين :

الأول يركز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات الداعمة للمنافسة، وبالتالي يركز على أهداف متعددة لقوانين المنافسة، مثل تخفيض معدلات البطالة، وتنمية الإقليمية، والتكامل الاقتصادي وغير ذلك من الأهداف الأخرى وقد رجحت كندا والإتحاد الأوروبي ونيوزلندا والولايات المتحدة كفة الكفاءة الاقتصادية [1].

وقد تحدد الكفاءة أبعاد عديدة منها [2]:

- كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة وتوفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبا منها.
- كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، الصناعة مثلا بحيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.
- الكفاءة التقنية وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.
- الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم والتنافس وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، لضغط على الإدارة لبذل أقص الجهود الممكنة لخفض التكاليف.
- الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير.

---

[1] موريس جرجس ، **آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي** ، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية ، الكويت، المجلد الثالث، العدد الأول ، ديسمبر 2000 ، ص 27.

[2] على توفيق الصادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

ومضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتوج أي الحصول على حجم كبير،وكفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة.

وفي السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساويا لتكلفة الحدية لإنتاجها، وكفاءة الحجم تفترض وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى ولو أدى ذلك إلى تدخل الدولة ووضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني، وهنا يمكن الإشارة إلى أن عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق، ومع انفتاح منافذ لتصدير في الأسواق العالمية فإن حجم السوق يرتفع، أما الكفاءة التقنية فإنها تفترض أن عوامل الإنتاج بمواصفاتها معروفة ومتاحة لمن يرغب في اقتنائها، وهذه الفرص قد لا تتحقق عمليا لسبب أو لأخر، وبالنسبة للكفاءة الحركية فإنها تعتبر محدد أساسيا في النمو الاقتصادي في المدى الطويل وقد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر وأرخص، وإنما تنتج أيضا أجود استنادا إلى المعلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

تعد عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة ولتطوير الميز التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها [1]:

- **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
- **ظهور حاجات جديدة أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- **ظهور قطاعات جديدة في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحديثة في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

[1] نبيل محمد مرسي ، **إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد –تنفيذ –مراجعة)**، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ص ص 111،112.

- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، الموارد الخام، الطاقة، وسائل النقل،الاتصالات، الدعاية والإعلان.
- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر فيها أو تغير من الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارية.

المطلب الثالث: شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة.

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط [1]:

- الاستقرار الاقتصادي وسهولة تعرف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد ومسيرة الدولة، وتوفر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.
- تواجد قوى تنافسية تدفع المؤسسات بشدة اتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للمؤسسة المصدرة.
- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، وكلما أزداد عدد المؤسسات العاملة في السوق الواحد كلما ازدادت حدة المنافسة.
- توفير الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء، ومشاركة وجهات النظر والتواصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.
- تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي ومنع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم رفات المستهلك وذلك من خلال عملية التنافس وليس المتنافسين.
- حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.

[1] ياسين حميني ، **تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2006، ص ص 132، 133.

المبحث الثالث: آليات تطوير الميزة التنافسية.

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحفظ بها بصفة نهائية، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة، قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي.

يمكن تعريفه "بأنه يعني واحد من أربعة عناصر: تقييم منتج جديد تماما للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا"[1].

وكذلك يعرف بأنه "تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج"[2].

أولا: البحث والتطوير.

البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والابتكار ويمثل وظيفة اقتصادية هامة وأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة باعتباره النشاط القاعدي للابتكار.

1.البحث

يعرف على أنه " طريق للاستقصاء والتتبع المنظم والدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة ، فضلا عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة [3].

---

[1] صالح مهدي العامري، "**المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي**"، الجريدة الاقتصادية الإلكترونية ، العدد 4587 http://www.aleqt.com/php ?do=show lid=944،

[2] محمد سعيد أوكيل ، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1994 ، ص 33.

[3] محمد قويدري ، **واقع وآفاق البحث و التطوير في بعض البلدان المغاربية** ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات ، جامعة ورقلة ،الجزائر، 9و 10 مارس 2004،ص 162.

ويتضمن مايلي [1]:

- **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساس إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا.
- **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة، لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

ومن نتائج البحث التطبيقي نجد أساسا التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية:

-منتجات جديدة.

-طرائق إنتاج جديدة.

-التحسين الملموس لكليهما.

تتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن أما فيما يتعلق بالتطبيقات الجديدة الخاصة بطرائق الإنتاج، فهي تهدف إلى تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح.

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين التطبيقات الجديدة في المنتجات وطرائق الإنتاج فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج عندما يكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية، كلما جرى تغيير في تلك المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا.

2.التطوير

يعرف على أنه" الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين المنتجات أو الطرق أو النظم " وتقوم بتطوير مؤسسات متنوعة سواء أكانت دوافعها من التطوير الربح أو غيره [2].

[1] خليفة منية ،**آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، عين الدفلى ، الجزائر ،ص73.

[2] محمد قويدري ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، والتي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد على الأعمال الآتية:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
- الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرائق التصنيع.

يعد التطوير نتاجا لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرئة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل [1].

3.البحث و التطوير

هناك عدة تعاريف قدمت لمفهوم البحث والتطوير، منها مايلي:

تعرف أنشطة البحث والتطوير بأنها مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين اقتصاديات المؤسسة وتطوير منتجاتها وعملياتها بما يحقق رضا المستهلك ويدعم القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاج القائم وابتكار منتجات جديدة أو مدخلات وبدائل إنتاج جديدة [2].

ويعرف أيضا بأنه: العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة [3].

أهداف البحث والتطوير

ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي وتتيحها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير فيما يلي [4]:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

---

[1] Rabah .BETTAHAR , << **L'ANALYSE DES FARCES EST FAIBLESSES DE L'INNOVATION TECHNOLAGIQUE**>> revue DE EX L' ENSAG ,N°2,1er TRIMESTRE , 1996 , P,79

[2] عبد الرؤوف حجاج ، **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ،الجزائر ،2015، ص 27.

[3] عبد الطيف مصطفى و عبد القادر مرا ، **أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ديسمبر 2013، ص 28.

[4] نفسه، ص 29.

- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق.
- التنويع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة ...الخ.

معوقات البحث و التطوير

يواجه نشاط البحث والتطوير في أي مؤسسة خاصة في البلدان النامية عدة معوقات نذكر منها ما يلي [1]:

- غياب التكامل بين الصناعة ومؤسسات البحث والتطوير.
- ضعف الميزانية المخصصة للبحث والتطوير في المؤسسات بشكل كبير مقارنة مع نظيراتها من الدول الصناعية.
- هشاشة مراكز البحث والتطوير، وضعف توجيهها لتغطية حاجات الصناعة.
- تواضع الكفاءات التسويقية لمؤسسات البحث والتطوير.

ثانيا: أثر الإبداع التكنولوجي.

1. الأثر على القوى التنافسية الخمس

- **أثر الإبداع على الزبائن والموردين:** يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات والطرائق الإنتاج إلى تعديل عميق ي عملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء التموين التقليدي خسارة منفذ من المنافذ التجارية، وبالمقابل فإن الإبداع يمكن أن يؤدى إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات

[1] عبد الرؤوف حجاج ، **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

الموردين الحاليين، حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدى التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

- **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي عموما نتاج الإبداع الجذري في المنتج، ونادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة،حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدى الإبداع إلى إحلالات داخلية، معنى إحلال جزء إستراتيجي بأخر ينتميان في نفس النشاط.

- **الأثر على الداخلين المحتملين:** يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين، فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من الحواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة الاختراع، ففي هذه الحالة تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، ومن خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج ،فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول،وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.
- **الأثر على حدة المنافسة:** يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط، وخاصة التأثير على نموه ومن ثم فإنه كلما كان النشاط مزدهرا _خاصة إذا كان الإبداع جذريا _ فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا وعلى خلاف ذلك فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ لصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.

ومن جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثم التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول وأخرى الخروج من السوق [1].

- **الأثر على بنية التكاليف**

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج وأيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرائق الصنع _ فالإبداع أيا كانت درجته _ يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.
- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلية في صنع المنتج، ومن ثم التعديل في التكلفة المتغيرة ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليص، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج، وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس، وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكلفتين (الثابتة والمتغيرة)في ذات الوقت، ولكن بنسب متفاوتة، فيؤدى ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف [2].

2. الأثر على الإستراتيجيات العامة

- **الابتكار والإبداع و علاقتهما بإستراتيجية التكلفة الأقل**

يظهر أثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على إستراتجية التكلفة الأقل من حالتين:

- إما عن طريق تحسينات المستمرة والمتواصلة: حيث لا تغييرات كبيرة لكنها ذات أثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المنظمة ميزة على منافسيها.
- بينما يبرز الأثر عن الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه جوزيف شونبيز بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المنظمة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش. وهذا ما قد يشجع المنظمة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد

[1] عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره ، ص 79-81.

[2] Ibid , p , 90

تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقبل تكاليفها عامة والتكاليف الإنتاجية بصفة خاصة.

ولهذا يرى الباحثين أندرسون و ربي كامب أن الإبداع يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربع طرق وهي:

- المزايا العلمية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.
- نشر الإبداع وبيعه للمحتاجين.
- تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.
- تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين ، الزبائن ...الخ).

- **علاقتهما بإستراتيجية التمايز**

يؤثر الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية في تحسين جودة وقيمة المنتج وإلى التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها وإلى استخدام فرقة المنتج، وتزداد العلاقة بين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي وإستراتجية التمايز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الإبداع التي تعتمدها المؤسسة، وهذا يعني تمتعها بمهارات قدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت استغلال الفرص في التحرك وفي إحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن تتوصل منافسيها إلى ذلك، وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية.

- **علاقتهما بإستراتيجية التركيز**

تهدف إستراتيجية إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المروجة بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما، ويقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما وبين إستراتجية الإبداع التكنولوجي

ويفيد الإبداع التكنولوجي في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

- صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.
- تقليص التكلفة.
- زيادة الخدمة المقدمة لشريحة سوقية معينة (الزبائن المستهدفين).
- استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية ، كفاءات ...الخ) وتلجأ عموما المنظمة إلى الإستراتيجية تركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة وإن كانت

بسيطة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية، وبذلك تصبح إستراتيجية الإبداع التكنولوجي مدعمة لإستراتيجية التركيز ودافع قوى لنجاحها انطلاقا من إن هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن دوري حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا [1].

ثالثا: اليقظة التكنولوجية واليقظة الإستراتيجية.

يقصد باليقظة ذلك التصنت الدائم للمتغيرات الحاصلة في جميع الميادين فعوض أن تقوم المؤسسة برد فعل ،فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، حيث تكون طرف فيه.

1. اليقظة التكنولوجية

تعرف على أنها " الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا ".

كما يعرفها martinet et Ribault على أنها: "ذلك النشاط يتمثل في موافقة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي عند تطور التكنولوجيا ".

ونقصد بإشارات الضعف أو إشارات الإنذار المبكر تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة، وصعب تمييزها، وهي تأخذ أشكالا عديدة كالإشاعات مثلا.

وتتمثل اليقظة الإستراتيجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق و أساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة[2].

[1] مصطفى يوسف كافي، **الابتكار و الإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 106-108.

[2] رتيبة نحاسية، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر ، 2003 ، ص ص 70 ،71.

مصادر اليقظة التكنولوجية

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها من:

- هيئات الحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، دراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية.
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسية.
- الدراسة الدورية لكل البارعات التي لها علاقة بالنشاط.
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة [1].

2.اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل طوعي، فهي كالرادار تسعى دوما إلى التوقع في الوقت المناسب ولليقظة الإستراتيجية تعاريف عدة نذكر منها [2]:

تعرف على أنها " العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة.

وأيضا "هي عملية مستمرة من المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها ".

خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص وهي كالأتي [3]:

[1] عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

[2] أميرة محاط ، **أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 4.

[3] أميرة محاط، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- **الإستراتيجية** : حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفوضة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي تأثير كبير جدا على التنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
- **تطوعية**: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمراقبة والمتابعة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على عكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع انتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.
- **الذكاء الاجتماعي**: يعني الذكاء الاجتماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل مجموعة أو فريق.
- **المحيط**: محيط المؤسسة ليس مفهوما مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
- **إنشاء الإبداع**: تتضمن اليقظة الإستراتيجية _مع الأخذ بعين الاعتبار _خصائص المعلومات المعينة والمستقصاة _تفسيرات إشارات الإنذار والتي ترتبط بعنصر الإبداع _ فالمعلومات المعينة التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.
- **التوقع**: هو عبارة عن معلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلال وتجنب التهديدات وأثارها.
- تشخيص وتحديدا أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة وإستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.

- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتقبة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المواد الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاقها بالتعليق ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- تحسين تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل.
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل.
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها[1].

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي.

دخول المنظمات مناخ القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة، نتيجة الثور الرقمية والمعلوماتية وتطور في وسائل الاتصال، فرض عليها واقعا جديد يوجب عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة لتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي.

[1]أميرة محاط، مرجع سبق ذكره، ص ص 6،7.

أولا: التعلم التنظيمي.

مفهوم التعلم التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي يجدر الإشارة إلى مفهوم التعلم بشكل عام

مفهوم التعلم: " يمكن تعريف التعلم على أنه التغير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل، والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو الغير مباشرة " [1].

تعريف التعلم التنظيمي

"يعرف التعلم التنظيمي على أنه سيرورة جماعية للحيازة، وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم لتنظيم "[2].

ويعرف أيضا " القدرة على التخلص من المعرفة القديمة والطرائق والمعتقدات السالفة فضلا عن تعلم المعرفة الجديدة ونشرها بشكل يمكن المنظمات من تنفيذ إستراتيجيات فاعلة "[3].

أهمية التعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي فما يلي [4]:

- التعلم التنظيمي مهم للفرد وللمنظمات، فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.
- وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة والسلطة والقوى.

[1] راوية حسين، **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 1999، ص 71.

[2] INES DELA VILLE, Valérie <<**l'APPRENTISOGE ARGONISOTIANNET :PERSPECTIVES THEARIQUES**>> IN CAHIER DE FRANÇAIS,N° 287,1998 , P 96

[3] مؤيد نعمة الساعدي، **كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 75.

[4] مؤيد نعمة الساعد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد التغيير المستمرين الشرط الأساس إن لم تقل الوحيد لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
- وأشار إلى أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.
- لتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة و استيعابها ومعالجتها.
- أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء.

مبررات التعلم التنظيمي

ويمكن إيجاز المبررات الرئيسية لتعلم التنظيمي فيما يلي [1]:

- الضغط المتزايد لتغيير على المنظمات، إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلا. وقد ساند ذلك عندما أشار إلى أن التعلم التنظيمي فقط سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذا تمسكت به المنظمة، وبذلك فإن حاجتها لأن تكون تنافسية، فإن التعلم التنظيمي يمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالمتغيرات البيئية ومواكبتها.
- حاجة المنظمة لتصعيد عملية التغيير الإبداعي الضروري لتعامل مع المواقف والممارسات الغير الملائمة، ولبناء كفاءة أكثر ملائمة.
- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية، تتمثل بالقدرة على التعلم أسرع من المنافسين.
- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والإنجاز الذاتي.
- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة لتطور.
- رغبة المنظمة في إيجاد شراكة ناجحة ومبدعة مع الزبائن، من خلال ذهابها إلى ودما وراء إقناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائن دائمين، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها وزبائنها، بطريق تبادلية نافعة يشكل زبائنها أحد مصادر التعلم.

[1] نفس المرجع ، ص ص 91، 92.

- الانسجام مع القواعد والقوانين، ولا سيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذة تطالب بمعيارية إعمال المنظمات،وعلى وفق مواصفات عالمية مثل نظم الإيزو وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

مستويات التعلم التنظيمي

الجدول (2-2) :مستويات التعلم التنظيمي.

	المستوى	نوع سيرورة التعلم
التعلم المتعلق بالمحتوى	1	تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الأساسية
	2	تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الجديدة ورتابتها عندما تتكرر
	3	تطوير مداخل جديدة لتحليل وتخزين وظائف جديدة
	4	استخراج مبادئ عامة من الوظائف، حتى يتم البحث عن الفعالية
	5	تطوير البرامج لفهم الوظائف الجديدة والمختلفة

المصدر : V-I , DELA VILLE ,<<**l'APPRENTISOGE ARGONISOTIANNET :PERSPECTIVES THEARIQUES**>> IN CAHIER DE FRANÇAIS,N° 287,1998 , P 98

أبعاد التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة على أن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة وهذه الأبعاد هي [1]:

1.البعد الإستراتيجي

يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:

[1] بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2015 ،ص ص 26- 28.

- **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة،كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.
- **متابعة التغيرات البيئية:** وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.
- **إستراتيجية التعلم:** وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2. البعد التنظيمي

يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

- **العمل من خلال الفريق:** إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة لتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- **الهيكل التنظيمي المرن:** يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى هيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.
- **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

3.البعد الثقافي

ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

- **التعلم من الأخطاء السابقة:** فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم التنظيمي، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم ، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- **البيئة المساندة لتعلم:** تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم ،ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافآت المبدعين.
- **الجودة الكلية للتعلم:** إن الاهتمام بالجودة الكلية لتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى لتعلم التنظيمي.

ثانيا: المرونة.

في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني [1]:

" الاستعداد لتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية، حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

أنواع المرونة

نتطرق هنا إلى أنواع المرونة بشكل جدلي، حيث يقابل المرونة الإستراتيجية المرونة العملية، ويقابل المرونة الدينامكية المرونة الساكنة.

1. المرونة الإستراتيجية و المرونة العملية

تستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى ظاهرة التكيف مع بيئة حالة عدم التأكد فالمرونة تنجم عن تراكم الموارد، التي لا تستغل إلا بدلالة الحوادث غير المراقبة من قبل المؤسسة، غير أنه يمكن للمرونة أن تكون في

[1] منية خليفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 82 – 84.

خدمة إستراتيجيات هجومية، وذلك من خلال: عرض تشكيلة واسعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين، تجديد المنتجات بشكل سريع، فالمؤسسة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بواسطة إنشاء حال عدم التأكد ،حيث هي الوحيدة التي بمقدورها المجابهة دون غيرها من المنافسين.

ومن بين النظريات التي تولي أهمية إستراتيجية للمرونة، وبناء على ذلك هناك تيارين: حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة، غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة هي نلك الأكثر مرونة، أما بالنسبة لتيار الثاني فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، حيث تنجم هذه الخيارات التوليف بين أثار التنسيق المرن المتعلق بالحيازة واستعمال الموارد المرنة، وتكون مرونة الموارد أكبر عندما يتم استعمالها في أكبر عدد من الإستخدمات، وكذا عندما تكون تكلفة وزمن التحول من استخدام إلى أخر أقل ما يمكن .

وتنجم المرونة الإستراتيجية عن فائض الاستثمارات في بعض القدرات حيث تعتزم المؤسسة أن تبقى رائدة،والتنازل عن الاستثمار في مجالات متخصصة، حيث المردودية أكثر عشوائية والخروج من السوق مكلف جدا، وهكذا تختار المؤسسة الاستثمار في البحث في التكنولوجيا الناشئة، واعتماد إستراتيجية التابع في بعض التكنولوجيات التي تعتبرها متخصصة جدا.

أما بالنسبة للمرونة العملية فهي تسمح للمؤسسة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات، تعديلها وتجديدها بسرعة،والتكيف مع المتغيرات، حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءتها وتعدل الطرائق.

نلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة والسيرورات والتكنولوجيات المستخدمة من أجل التصميم، تحقيق وتوزيع المنتجات وقصد التكيف مع حال عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة، وإنشاء مستوى عال من حال عدم التأكد للمنافسين، تلجأ المؤسسة التأثير في مروة منتجاتها، أوسيرورتها أو تنظيمها.

2. المرونة الساكنة والمرونة الدينامكية

تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة، الذي مفاده أن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، ويرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع احتمالي وهكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة، من خلال وجود قدرات فائضة خاصة بكل سيرورة فعندما يكون السير الحسن لعملية الإنتاج محل التنفيذ جراء الحوادث الغير مؤكدة ولكن باحتمالات معروفة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كأن تجهز المؤسسة بمولد كهربائي

لتجنب انقطاع محتمل في التيار الكهربائي، الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة. يولد اختيار المرونة الساكنة عادة تكاليف إضافية للمؤسسة، لهذا فإنه يطرح الإشكال للمرونة الإنتاجية، عكس المرونة الدينامكية التي هي مرونة زمنية، والتي تظهر من خلال القدرة على التسيير خلال الزمن وتطابق المؤسسة مع بيئتها،وتمثل المرونة الدينامكية (الانفعالية) إجابة على التغيرات، التي لا تحكمها قوانين ثابتة. فعلى العكس من ذلك متخذ القرار مجبر على مجابهة حالة عدم التأكد الناجمة عن سيرورة التعلم، ومن ثم تظهر ضرورة تحويل حافظة العمليات المثلى من فترة إلى أخرى مما يسمح بتأمين رد فعل في أحسن الآجال مقارنة بسرعة تطور متغيرات البيئة ، والاحتفاظ بأقصى حد ممكن من الإجابات.

مجالات المرونة

في بحثها عن المرونة، تستند المؤسسة إلى مجالات، حيث تحدد بدقة، آخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة ودرجة وسرعة تغير البيئة [1].

1. **منتجات بديلة:** دفعت التغيرات في سلوك المستهلكين، المؤسسات إلى تقديم تشكيلات من المنتجات أكثر اتساعا، محاولة بذلك الرفع من مرونة النظام الإنتاجي حتى يتسنى تقليص زمن الإجابة، وتستطيع أن ترفق المنتجات بخدمات سريعة ومرضية، ومن الصعب بالنسبة للمؤسسات البقاء ومن تم التطور، دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن، وحتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن.

وتستمد المنتجات مرونتها من تعدد استعمالها، حتى يمكنها تلبية عدد من لاحتياجات من جهة، بمعنى البحث عن جعل المركبات والعناصر تستعمل في عدد واسع من المنتجات، وإن البحث عن مرونة المنتجات، يجب أن يؤدي إلى نتائج ايجابية على مستوى الوفرات الاقتصادية والتغلب على القيود التنافسية.

2. **السيرورات المرنة:** يمكن أن تخضع حيز التنفيذ السيرورات المرنة، بمعنى سيرورات قادرة على التكيف مع تنوع المنتجات والخدمات، وكذا مع تذبذبات الطلب، وتتضمن هذه السيرورات المرنة الموارد أو القدرات التي توسع من مجال الأنشطة الممكنة، فالآلات المتخصصة مثلا، لا تحتوي سوى على الوظائف الضرورية والكافية لتنفيذ عملية معينة، وعلى خلاف ذلك، تملك الآلة المرنة عدد كبيرا من الوظائف التي يتم التوليف بينها، حيث يسمح ذلك بإنجاز أكبر عدد من العمليات، أو المنتجات، وتكون السيرورات أكثر مرونة كلما كانت أقل تخصصا.

[1] نفسه ، ص ص 86،85.

3. **تنظيم مرن:** بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة، قادرة على التكيف مع الخصائص المتغيرة للبيئة وينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام مشكل من عناصر تربطها علاقات، والعناصر تتمثل في الموارد والكفاءات التي يزود بها التنظيم المرن بالجودة والكمية المطلوبتين، ومن بين العناصر الأساسية نجد المستخدم، فإذا كان هذا الأخير متخصص، ويملك الكفاءات الضرورية لتحقيق مهمة محددة يمكن أن يوصف هذا المستخدم بالجمود، حيث إذا حدث تغير في المهمة، أدى ذلك إلى تكاليف ووقت أطول للحصول على كفاءات جديدة.

المطلب الثالث: الإبداع التسويقي.

باعتبار التسويق حالة ذهنية، والذهن مصدر الأفكار، ومن ثمة فإن هذه الأخيرة مصدر الإبداع، والمقصود الإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، بل يتعداه في بعض الأحيان إلى توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن.

الزبون محور العملية التسويقية

يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث يوجه نحو الجهود، قصد جعله يبدي ولاء للمؤسسة [1].

ويعرف الزبون على أنه " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي ".

ويعرف الزبون أيضا " بأنه الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي، أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك حيث يقوم الزبون بعملية الشراء الرشيدة لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشبع من خلال حصوله على السلع أو الخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة، وهناك نوعين من الزبائن هما:

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون** ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص ص 59 60.

- **الزبون الخارجي**: هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في إقناء السلعة الخدمة التي تنتجها المنظمة.
- **الزبون الداخلي**: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب، الذين يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

وحتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى فإنها تعتمد على الإستراتيجيات الموضحة في الجدول الأتي:

الجدول (2–3): كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.

الإستراتيجيات	المؤسسات الأخرى	المؤسسة المركزة على الزبون
استهداف عروضها التجارية بدقة	المسيرين والأجراء غير موجهين ، ويبحثون عن الفرص	المسيرين والأجراء يركزون على ما يتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين ومحددين بدقة
أخذ بعين الاعتبار وبدقة ملاحظات الزبائن	تقوم بدراسة سوق غير منسقة ونادرا ما تفضي على عمليات حقيقية	تضع إستراتيجية واضحة للاستماع ، ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها ، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن
ضمان مشاركة كل المتعاونين	كيفيات أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة ومنسجمة	أهداف عامة مشتركة ، استثمارات مهمة في التكوين والبنية التحتية تحفز روح التعاون
تحويل الزبائن المتعادين إلى زبائن تابعين	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبيات ، والخدمة تعتبر كعبء	تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ والرد مع الزبون ويساهم في تشكيل صورة لمنتجه
التسيير في الميدان	يعمل المسيرون على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية ، أو بالعودة إلى مبادئ كبرا حتى و إن كانت هذه الأخيرة غير مجدية	يتجه المسيرون إلى مكان عمل الزبون ، حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة

المصدر : R.WHITELEY et D.HESSAN, les Avantages compétitifs de l’entreprisse orientée clients /,paris :MAXIMA ,1997,pp 22 23

ثانيا : التموقع والتجزئة.

1.التموقع

يجب تعريف مصطلح "تحديد الموقع" تبعا للمنتجات المنافسة ووفقا لمعتقدات المستهلكين. وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى إنجاز تشخيص يكون هدفه هو تحديد الموقع الحقيقي للمنتجات وفق المعتقدات الأساسية للمستهلكين من جهة، وتحيد موقع المنتجات المنافسة من جهة أخرى.

شروط الناجحة لتحديد الموقع

- يجب أن يرتكز على الربح الحاسم للمستهلك (الملائم لرغباته).
- يجب أن يكون حصربا قدر المستطاع، إي أصليا بالنسبة لمواقع المنافسين، فمثلا: امتلاك ماركتين. متقاربتين فيما يتعلق بالموقع يمثل خطرا للمؤسسة لأن الاتصال يفيد دائما المؤسسة الأولية.
- يجب أن يكون ملائما للموقع الذي تشغله المنتجات أو العلامات الأخرى للمؤسسة، وذلك لتفادي مخاطر استحواذ منتج على الحصة السوقية لمنتج أخر.
- يجب أن يكون ذا مصداقية، أي منسجما مع سمعة المؤسسة.
- يجب أن يكون مستمرا وصعب التقليد.
- يجب أنم يكون منسجم مع موارد المؤسسة[1].

خطوات إحداث التموقع

تعمد عملية بناء التموقع الجيد للمؤسسة بين منافسيها على مجموعة من الخطوات نذكرها فيما يلي[2]:

- **تحديد مجال المنافسة:** إن تغير أنماط استهلاك نفس الصنف من المنتجات، وتغير معايير اختيار بين الأصناف المختلفة من المنتجات لهما الأثر المباشر على تغير مواقع العلامات في أذهان المستهلكين. فمعايير الاختيار عند شراء جريدة ما تختلف تماما عن معايير الاختيار عند شراء جهاز حاسوب، وعملية

[1] كاترين قيو ، **التسويق : معرفة سوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخيارات الإستراتيجية المزيج التسويقي ، ترجمة وردية راشد،** الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية لدراسات و النشر و التوزيع، لبنان ، 2008، ص ص 132 135 .

[2] محمد عبادة، **تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ،الجزائر، ص ص 22 23.

شراء طراز معين من الأحذية يتغير بتغير الرغبات والحاجات. أي أنه في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالبحث عن معايير الشراء (لتحديد الأدلة و الرسائل) في صنف المنتجات، إضافة إلى ذلك عليها أن تبحث عن كيفية تشكيل قرار الشراء.

- **تحديد مجموعة المعتقدات الراسخة لدى المستهلكين:** أي البحث عن الأحكام الثابتة في ذهن المستهلكين بخصوص أي عنصر من العناصر التي ترتبط بالمنتج ، ويمكن أن تكون هذه الأحكام صحيحة أو خاطئة ومثال ذلك الاعتقادات الراسخة لدى المستهلكين بخصوص جودة المنتجات الألمانية مع إمكانية وجود الكثير منها يتسم بالرداءة.

ومن خصائص المعتقدات الراسخة:

- لها أهمية كبرى لدى المستهلكين.
- لا تتسم بها جميع العلامات.
- يستحضرها المستهلك بطريقة عفوية إدراكية أو لا إدراكية عند قيامه بعملية الشراء.

- تحليل إدراكات المستهلكين: ويتم في هذه المرحلة تحديد درجة الارتباط المعتقدات الراسخة بأسماء كل المنتجات محل الدراسة ويتم بذلك الحصول على الخريطة الإدراكية.
- تحديد تفضيلات المستهلكين: ويمكن استخدام مجموعة من التقنيات، نذكر منها:
  - ترتيب العلامات حسب تفضيلات المستهلكين.
  - ترتيب العلامات حسب نية شراء المستهلكين للمنتج.

تسمح لنا هذه المرحلة برسم خريطة تموقع العلامات ، باستخدام مختلف التقنيات الإحصائية الخاصة.

- اختيار الموقع: وهي من أصعب المراحل، حيث أنه يتم فيها اختيار الإستراتيجية الأفضل لعلامة المؤسسة ، فهي بذلك مرحلة مصيرية للمؤسسة ولكي يكون الاختيار جيد يجب أن يتميز التموقع المختار ب:
  - البساطة: أي التميز من خلال عدد قليل وواضح من العناصر.
  - الوضوح: أي أن تكون عناصر التموقع متميزة بشكل واضح عن المنافسين.
  - المصداقية: أي على العلامة أن تتصف حقيقة بتلك المميزات.

- الأصالة: أي أن عناصر التموقع فريدة عن بقية علامات المنافسين.

- إحداث التموقع: وهي مرحلة وضع إستراتيجيات المزيج التسويقي (السعر، المنتج، التوزيع، الترويج) ،إضافة إلى ذلك تحديد ميزانية طرح العلامة في السوق، ثم غزو السوق المستهدف وفق ما هو مخطط.
- الرقابة على التموقع: إن قيام المؤسسة بإيجاد موقع بعلامتها في أذهان المستهلكين لا يعني أنها وصلت إلى جميع أهدافها، فالمنافسون لا يتوقفون عن التطور والتنافس، أي أن الحصول على موقع في أذهان المستهلكين أمر صعب، ولكن ما هو أصعب منه الحفاظ على هذا الموقع.

إستراتيجيات إحداث الموقع

إقترح كل من " رايس "و" تراوث " ثلاثة إستراتيجيات لإحداث المواقع و هي[1]:

- **الإستراتيجية الأولى:** وتهدف إي تعزيز موقع العلامة في ذهن المستهلك . أي أن المؤسسة تسعى إلى توضيح علامتها بصورة صريحة وواضحة مقارنة بمنافسيها ومن بين السياسة المستخدمة في هذه الإستراتيجية :
  - التركيز على أهم الخصائص الوظيفية للمنتج.
  - التركيز على الحلول المميزة التي يقدمها المنتج.
- **الإستراتيجية الثانية:** البحث عن موقع غير مشغول من المنافسين، إضافة إلى أن له قيمة كبيرة لدى المؤسسة.
- **الإستراتيجية الثالثة:** إزاحة المنافسين من مواقعهم أو طردهم نهائيا وهي من أصعب الإستراتيجيات وتعتمد على قدرات كبيرة للابتكار

2.التجزئة

يتكون السوق من مشترين، ويختلف المشترون بطريقة واحدة أو أكثر ويمكن أن يختلفوا في رغباتهم،أو مواردهم، ومواقعهم، ومواقف شرائهم وممارستهم العملية للشراء، ومن خلال تجزئة السوق، تقسم الشركة الأسواق الكبيرة الغير متجانسة إلى قطاعات أصغر يمكن الوصول إليها بكفاءة وفعالية أكبر.

[1] محمد عبادة ، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

مفهوم تجزئة السوق

تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين والذين لهم احتياجات أو خواص، أو سلوكيات مميزة ويمكن أن يطلبوا منتجات مستقلة أو مزيج تسويقي مستقل[1].

وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه " عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين أو المستهلكين، الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف "[2].

أهمية تجزئة السوق

يمكن إيجاز أهمية السوق بالمزايا الإستراتيجية المترتبة على تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة لتحقيق أهداف المنظمة ومنها [3]:

- تمكين المنظمة من تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامها خاصة في الأسواق المعقدة والغير متجانسة.
- تمكين المنظمة من تحديد الأهداف السوقية وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج والأداء.
- تمكين المنظمة من بناء إستراتيجيات المزيج التسويقي المتفقة مع حاجات المستهلكين ورغباتهم.
- تمكين المنظمة بالقيام بالتوزيع الأفضل لمواردها في ضوء اختيارها السوق أو الأسواق المستهدفة تبعا لقيمتها الحالية والمستقبلية.
- تمكين المنظمة من تقسيم أسواقها ويترتب على ذلك تدفق أفضل للمعلومات التسويقية مما يعني زيادة حساسية المنظمة للتغيرات المتوقعة التي تأخذ مكانها في السوق مما يمكنها من القيام بالتعديلات الإستراتيجية الضرورية عند الحاجة.

[1] فليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، **أساسيات التسويق** ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، الطبعة الأولى ,دار المريخ للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص 393.

[2] مُحَمَّد جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق ، **مبادئ التسويق** ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 34.

[3] نزار عبد المجيد البرواري وأحمد مُحَمَّد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق –مفاهيم–الأسس–الوظائف**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004، ص ص 94،93.

أهداف تجزئة السوق

هناك عدة أهداف تسعى المنظمات المختلفة للوصول إليها وتحقيقها من خلال عملية تجزئة السوق وهي [1]:

- تشخيص أجزاء السوق الجذابة ذات الربحية الأفضل.
- صياغة الإستراتيجيات والخطط التسويقية المناسبة لكل جزء يتم اختياره من قبل المنظمة لتسويق منتجاتها.
- وضع السياسات والبرامج اللازمة والمتعلقة بالمزيج التسويقي الذي يتلاءم ويتوافق مع كل جزء من هذه الأجزاء.
- تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أسهل وأفضل وأكثر انسيابية.
- محاولة تخفيض التكاليف التسويقية المختلفة.
- تركيز الجهود التسويقية وعدم تشتتها في قطاعات لا تمثل عامل جذب أو ربحية جيدة.

خطوات تجزئة السوق

تمر عملية تجزئة السوق بعدد من الخطوات المتعاقبة وصولا إلى الهدف الذي تسعى إليه المنظمة. ولكن قبل تبيان هذه الخطوات يكون من المناسب تأثير المتطلبات الواجب توافرها ابتداء من السوق المستهدف وقبل القيام بعملية التجزئة وهذه المتطلبات هي [2]:

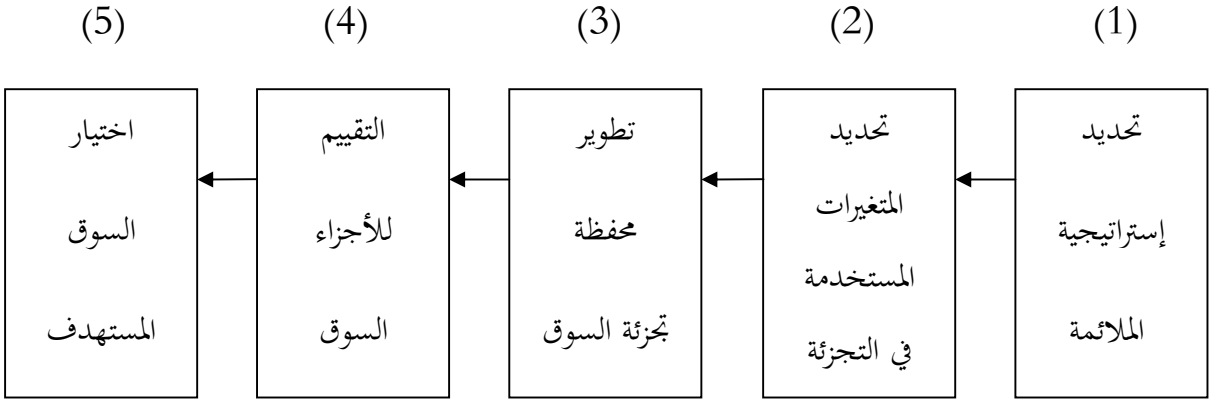
- أن تكون الأسواق قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة الشرائية، والخصائص التي يمكن قياسها.
- لا بد أن تكون السوق كبيرة ومربحة بما يكفي عند القيام بعملية التقييم للبرنامج التسويقي لذلك السوق.
- إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل وعبر وسائل الاتصال المختلفة.
- أن يكون السوق متمايز (متنوع) بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقر تنفيذه في السوق.
- فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤشر من خلال قدرته على التطبيق و أن يكون عملي عند التنفيذ.

و بعامة فإن خطوات تجزئة السوق يمكن عرضها كما في الشكل التالي:

[1] حميد الطائي و أخرون ، **الأسس العلمية لتسويق الحديث**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 81.

[2] ثامر البكري ، التسويق : **أسس و مفاهيم معاصرة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 103.

الشكل (2-1): خطوات تجزئة السوق.



المصدر:ثامر البكري،التسويق:أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009 ،ص139.

معايير الاختيار بين الإستراتيجيات تقسيم السوق

يتوقف الاختيار بين إستراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات على مجموعة من المعايير التي يجب دراستها بعناية وأهم هذه المعايير ما يلي [1]:

- **موارد وإمكانات الشركة:** فعندما تكون هذه الموارد والإمكانات محدودة ولا تكفي للتعامل مع أكثر من قطاع من القطاعات السوق فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز.
- **درجة تجانس المنتج:** فكلما كانت علامات المنتج الواحد أكثر تجانسا فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتمايز أو غير المتنوع، أما في حالة وجود علامات متفاوتة أو منتجات مختلفة فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز المتمايز أو المتنوع.
- **تجانس السوق:** كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتمايز أو المتنوع والعكس صحيح.
- **المرحلة التي يمر بها المنتج من دون حياته:** فعندما يتم تقديم منتج جديد في السوق (مرحلة التقديم) حيث يفضل التركيز على صنف واحد من المنتج ، فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز أو علامة واحدة الغير المتنوع.

[1] بشير العلاق وقحطان العبدلي ، **إستراتيجيات التسويق** ، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 78.

- **المنافسة:** عندما تكون الرغبة لدى شركة في مواجهة منافسة أقل أو عدم الخوض في مجال أوسع من المنافسة ، فإنه ربما يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز لقطاع واحد معين من السوق.

أسس تقسيم السوق الاستهلاكي إلى قطاعات

يواجه مدير التسويق العديد من الأسس والطرق التي يمكن على أساسها تقسيم السوق الإجمالي إلى قطاعات أصغر، وعادة ما يستخدم أكثر من أسس في المواقع العمل وسنقوم بعرض سريع لهذه الأسس وذلك على النحو التالي [1]:

- **التقسيم على الأساس الجغرافي:** عندما يكشف رجل التسويق أن عادات شراء الناس تختلف باختلاف مناطق تواجدهم، فإن هذا التقسيم هو الذي نبغي إتباعه ويحدث ذلك عندما تكون مساحة الدولة الواسعة وكذلك ظروفها الثقافية والمناخية مختلفة من منطقة إلى أخرى، وهذه أقدم طريقة لتقسيم السوق.
- **التقسيم على الأساس الديمغرافي:** إنها من الطرق الشائعة في تقسيم السوق، ولكن ليس بالضرورة الطريقة الأكثر فائدة، يتم تقسيم السوق على أساس مجموعة من العوامل الديغرافية مثل: السن، الجنس،الدخل، التعلم والدين، وحجم الأسرة، والوظيفة، ودورة حياة الأسر، والطبقة الاجتماعية ويرجع شيوع استخدام العوامل الديمغرافية إلى سببين هما:
  - إن هذه العوامل ترتبط ارتباطا ووثيقا مع مبيعات عدد كبير من السلع والمنتجات.
  - سهولة التعرف على هذه العوامل.
- **التقسيم على أساس كثافة الاستعمال:** هذا التقسيم يتم على أساس الإجابة على التساؤلات مثل:
  - من هم الذين يستعملون السلعة بشكل مكثف.
  - من هم الذين يستعملون السلعة بشكل متوسط.
  - من هم الذين يستعملون السلعة بشكل بسيط.
  - من هم الذين لا يستعملون السلعة إطلاقا.

وقد تكون كثافة الاستعمال مرتبطة بنوعية السلعة، أو سعرها، أو أماكن تواجدها، أو وسائل الترويج المستخدمة، أو أن الكثافة قد تكون مرتبطة بالعوامل الديمغرافية السابقة الذكر.

[1] بشير العلاق وقحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 71،70.

- **التجزئة على أساس فائدة السلعة:** تستخدم فوائد أو مزايا السلعة وطرق استخداماتها وخواصها كأساس هنا لتجزئة السوق، إن هذه الخواص والفوائد يتم تحديدها من وجهة نظر المستهلك وليس الصانع، وعليه فإنه يستعان بعينة من المستهلكين الحقيقيين ومقابلتهم لتعرف على المزايا والفوائد التي يبحثون عنها في السلعة، ويتم محاولة تحديد الخصائص الديمغرافية أو السيكولوجية لكل مجموعة من المجموعات التي لديها قواسم مشتركة قد يتعلق الأمر بفوائد السلعة وهذه الطريقة ليست بالسهلة، لعدة أسباب منها:
  - قد لا تكون دوافع الشراء التي ذكرها المستهلكون المستقصون هي الدوافع الحقيقية.
  - قد يصعب من الناحية العلمية تحديد حجم كل قطاع من المستهلكين تحديد دقيقا وسليما.
  - إن الفوائد الواضحة في سلعة ما قد يراها الآخرون مساوئ مثل المخدرات ، التدخين.
  - إن نسبت المستهلكين الذين يمثلون كل دافع تتغير من وقت إلى أخر [1].
- **التجزئة على الأساس الاجتماعي:** وفق هذا الأساس يتم تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس خصائص الطبقات الاجتماعية ونمط الحياة والشخصية، ومن أسس المتعارف عليها في هذا الصدد هو الطبقات الاجتماعية فعادة يقسم المجتمع أعضاءه وفق تدرج اجتماعي معين، ويمكن تقسيم المجتمع إلى الطبقات الآتية: الطبقة الغنية، الطبقة المتوسطة، والطبقة الدنيا وقد يأخذ بعض المؤشرات المادية للتدليل على الطبقة أو مستوى التعلم أو المهنة أو العراقة والأصل ...الخ وفائدة هذا التقسيم عادة يميل الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة إلى أن يكون لديهم نفس الأنماط الشرائية، ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير واضح على تفصيلات الأفراد لسيارات والملابس، والأثاث، أنشطة التسلية ...الخ [2].
- **التجزئة على أساس العامل التسويقي:** هذا التقسيم يكون على أساس تقسيم السوق إلى قطاعات متميزة بناءا على درجة استجابة المستهلك للعوامل التسويقية المختلفة، مثل درجة الحساسية لسعر، مرونة الطلب، جودة السلعة، الإعلان، ومن زاوية معينة يمكن اعتبار حساسية المستهلك للعوامل التسويقية على أنها تعبير أو تقريب للمزايا التي يبحث عنها المستهلك وهذا التقسيم مفيد حيث يوفر لرجل التسويق معلومات مهمة وأخرى استرجاعية تساعده في تعديل أو تغيير سياسة تسويقية إذا ما وجد أن هذا ما يريده المستهلك فعلا فقد يكتشف رجل التسويق مثلا أن حملة إعلانية مركزية أو إقليمية أو حتى حملة

[1] محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] محمد فريد الصحن و آخرون، **التسويق** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 102.

إعلانية محدودة لكن مكثفة قد تنفع في ترغيب المستهلك الشراء أو قد يفكر رجل التسويق في إعادة النظر النسبية لسعريه وهكذا.

- **التجزئة على أساس دورة الحياة:** إن إخفاقات الطريقة السابقة جعلت رجال التسويق يفتشون عن طريقة أفضل لتقسيم الناس إلى فئات، إن التقسيم على أساس دورة الحياة يضع الفرد في واحد من تسعة فئات، تستند ليس على الدخل و إنما على مرحلة في دورة حياته، إن هذه التقسيمات تصلح أحيانا لتقسيم السوق على أساس واحد تشابه خواص الفئات المذكورة، فمثلا أن الأشخاص العازبين لديهم وقت أكبر للاستماع للموسيقى والرحلات وشراء السلع الاستهلاكية السريعة، على عكس المتزوجين الجدد الذين يميلون إلى تكوين أسرة وتأسيس بيت الزوجية بسلع معمرة (ثلاجة ، تلفزيون ...) كما نجد أن الفئة الثالثة قد تحتاج إلى مستلزمات الطفل بالإضافة إلى مستلزمات الأسرة، بينما الفئة الرابعة تحتاج إلى مستلزمات لأبنائها في المدارس ...وغير ذلك [1].

من هذه التقسيمات المختلفة، تتضح حقيقة استحالة الاعتماد على تقسيم واحد، أو اعتناق فلسفة تقسيم واحدة. إن التسويق الديناميكي، الهجومي يفرض على المنشآت التسويقية، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة في أسواق اليوم، أن تنتهج طرقا مختلفة وأساليب مبتكرة للوصول إلى المستهلك والتأثير على سلوكه في الشراء وترغيبه لشراء السلع والخدمات. ولهذا فقد تلجأ المنشآت التسويقية إلى إتباع أكثر من طريقة واحدة لتجزئة السوق وذلك لخلق موازنة تخدم السياسة التسويقية والخطط التسويقية، وبما ينسجم مع طبيعة المستهلك، وطبيعة السلعة أيضا.

مزايا تجزئة السوق

انتهاج الشركة لمدخل القطاعات السوقية يمكنها من تحقيق عدد من المزايا والتي تسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح أعمالها، ويمكن تلخيص المزايا فيما يلي[2]:

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم، ومن ثم تستطيع الإدارة أن تتفهم سلوك المستهلك وتتعرف على دوافع شراءه للسلعة والمنافع المرتبطة بها.

[1] محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-41.

[2] محمد فريد الصحن و إسماعيل السيد ،**التسويق** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 93،94.

- تمكين الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية إدارة الشركة من متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب وتقديم المنتجات الجديدة التي تشبع الاحتياجات المتجددة.
- تتمكن إدارة الشركة من التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وتستطيع في نفس الوقت أن تحدد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة هذا القطاع بدلا من توجيهها إلى قطاعات تعلم الشركة أنه من خلال الصعب الخوض فيها.
- يمكن دراسة المستهلك من حيث حاجاته أن تقوم إشراكه بوضع المزيج التسويقي المناسب والذي يمكنها من إشباع هذه الحاجات بكفاءة.
- تتمكن إدارة الشركة من خلال دراسة القطاعات السوقية من تحديد أهداف السوق تحديدا دقيقا ومن ثم تقيم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المستويات والأهداف الموضوعة سلفا.

خلاصة:

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية باعتبار هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة، قصد تأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة أشكال والمتمثلة في الإبداع التكنولوجي ويعني واحدة من أربعة عناصر تقديم منتج جديد تماما للسوق، أو تحسين المنتجات الموجودة حاليا، وكذا ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا، والذي يرتكز أساس على البحث والتطوير الذي يعني العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة، من أهدافه اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة وتطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق للمحافظة على حجم المبيعات، أما الشكل الثاني فتمثل في الإبداع التنظيمي والذي أساسه التعلم التنظيمي الذي مفاده القدرة على التخلص من المعرفة القديمة والطرائق والمعتقدات السالفة فضلا عن تعلم المعرفة الجديدة ونشرها بشكل يمكن المنظمات من تنفيذ إستراتيجية فعالة تكمن أهميته في أنه وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت، أو المكانة والسلطة والقوى، وصنع القرار بصفته وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها، ومن جانب أخر نجد المرونة التي تعني الاستعداد لتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية، حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

أما الشكل الثالث فيتمثل في الإبداع التسويقي فباعتبار التسويق حالة ذهنية، والذهن مصدر الأفكار، ومن ثمة فإن هذه الأخيرة مصدر الإبداع، ويلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة، باعتبار أنه –أي التسويق– في اتصال دائم بالسوق وخاصة بالزبائن الذين يبدونا إما إعجابهم أو استيائهم لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وبالتالي إنشاء قاعدة معطيات تسويقية، يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة، أو تعديل المنتجات الجديدة، فالتسويق في هذه الحالة يمثل دور الوسيط بين تطلعات، احتياجات ورغبات الزبائن، ووظائف المؤسسة، وبخاصة منها وظيفة البحث والتطوير وهنا تأتي ضرورة التوثيق العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق، ويساهم كل من التموقع والتجزئة في تطوير المزايا التنافسية من خلال

البحث المستمر عن معايير جديدة، التي يبني عليها الزبائن اختيارهم ومن ثم إضافة الاستمرارية على المزايا التنافسية.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية لمؤسسة "سيم" وآليات تطويرها

تمهيد:

يعد التطور الكبير في المجال الاقتصادي والإنتاجي،والمنافسة في الأسواق وتغير رغبات وسلوكات المستهلكين باستمرار بفضل التطور الرهيب والمتسارع في التكنولوجيا، فرض على المؤسسات أن تهتم أكثر من أي وقت سابق بجودة منتجاتها وخدماتها المقدمة لزبائنها والعمل على أن تلبي هذه الرغبات وكسب رضا المستهلكين والاستمرار في الأسواق والتغلغل فيها، من أجل احتلال مركز تنافسي قوي وهذا ما سنتطرق إليه في فصلنا هذا،من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "سيم" للصناعة الغذائية.

المبحث الثاني:تطور أعمال ورأس المال الاجتماعي لمؤسسة "سيم".

المبحث الثالث: تشخيص الإبداع بأشكاله الثلاثة على وظائف المؤسسة الرئيسية والثانوية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "سيم" للصناعة الغذائية.

مطحنة الصناعات الغذائية لمتيجة "سيم" تمثل مجمع صناعي تجاري ومالي التي يقع مقرها في متيجة في دائرة موزاية في منطقة الريحان التي تبعد عن مقر الولاية ب 14 كم و قد بدأت نشاطها بسيطة في عام 1994، إلى أن أصبحت حاليا من أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر تطورت هذه المؤسسة العائلية بفضل قوة الجهود المبذولة من مالكيها والعاملين بالمؤسسة[1].

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة "سيم".

أولا: تعريف مؤسسة "سيم ".

تقع المطحنة الصناعية لمتيجة في الأطلس البليدي بمنطقة الريحان بدائرة موزاية التي تبعد بحوالي 14كلم عن مدينة البليدة.

يقع مقرها الاجتماعي في:

المنطقة الاجتماعية بين بن بولعيد رقم 41 البليدة.

الهاتف: 025.40.45.99.

الفاكس: 025.40.45.95.

أما المقر الصناعي يقع في المنطقة الصناعية عين الرمانة صندوق البريد 51 بموزاية[2].

ثانيا: نبذة تاريخية عن مؤسسة "سيم".

بدأ نشاط المؤسسة في بداية التسعينات كمطحنة عائلية يسيرها الأب وأولاده الثلاثة أما إنتاجها الفعلي بدأ في سنة 1994 عن طريق تحويل القمح في المطحنة بقدرات 150طن يوميا ويد عاملة 40عامل فتحولت من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم وهذا في سنة 2004، و اعتبرت كأول مؤسسة

[1] مصلحة تسيير الموارد البشرية، مديرية الإدارة والمالية، مؤسسة سيم البليدة .
[2] نفس المرجع. .

جزائرية في الميدان الخاص ذات أعلى نوعية في أوضاع جد صعبة من الناحية الاقتصادية والعشرية السوداء التي مرت بها الجزائر.

وقد أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع يضم خمسة فروع تشمل الاستثمار في قطاع الصحة "عيادة أمينة" والترقية العقارية من جهة أخرى فتحت أبوابها للشراكة الأجنبية في سنة 1997 بإقامتها مؤسسة مختلطة في ميدان الصيانة والتموين بقطع الغيار.

لتقوم بعد ذلك بشراء مؤسسة المياه المعدنية بن هارون والمؤسسة الوطنية للمشروبات الغازية "موزاية" وفتح فرع لها بمنطقة عين الدفلى وتنس وموزاية والخاص بالمواد الغذائية الزراعية.

في سنة 2002، تم عقد شراكة بين مؤسسة سيم ومؤسسة سونطراك وسونلغاز في ميدان الطاقة المجمدة بالإضافة إلى فتح بنك للقروض في جويلية من نفس السنة مع الأردن والكويت وليبيا لتتحول في سنة 2004 من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم.

وفي 2005 تم إنشاء صلصة "سيم" وهي مؤسسة جزائرية إسبانية متخصصة في إنتاج صلصة طماطم على مختلف أنواعها.

بلغ استثمار المؤسسة 16.000.000.000دج أما الاستثمارات التي هي في طريق تحقيقه فيقدر ب 700.000.000دج.

وفي الفترة الممتدة من 1996 ألي 2007 الرأس المالي الاجتماعي المدفوع مر من 9.008.000دج إلى 5.505.000.000دج.

ولهذه المؤسسة فروع ووحدات متعددة تمثل فيما يلي:

- 5 وحدات لإنتاج الدقيق.
- 3 مطاحن.
- 5 وحدات لإنتاج العجائن القصيرة.
- 2 وحدات لإنتاج العجائن الطويلة.
- 5 وحدات لإنتاج الكسكس.

- وحدة لإنتاج أغذية الأغنام.

وتمتد هذه الوحدات على مساحة تقدر ب 120.000م^2 ما بين المنطقة الصناعية عين الرمانة وعين الدفلى[1].

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة.

تتجلى مهام وأهداف مؤسسة "سيم" للعجائن في النقاط الآتية[2]:

أولا:أهداف المؤسسة.

للمؤسسة أهمية بالغة لكونها توفر الاحتياجات الضرورية للمستهلكين الذين يتزايدون، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف في الوقت الحالي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- المحافظة على مركز الزيادة في السوق الصناعات الغذائية في ظل المنافسة الشديدة وذلك بالحصول على تكنولوجيا حديثة والوصول إلى المركز القيادة في السوق المحلية.
- العمل على تعديل وتطور المنتجات الموجودة في السوق بالإضافة إلى خلق منتجات جديدة مبتكرة توسع تشكيلة منتجات المؤسسة وتساهم في توسيع حصتها السوقية.
- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال مؤسسة سيم في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يسايرون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.
- تحقيق أكبر رضا للزبائن من خلال التطلع إلى حاجاتهم ورغباتهم وأنواع وأذواقهم المختلفة والعمل على إشباعها مما يؤدي إلى تطور مستمر في الأرباح والحصول بذلك على حصص المنافسين في السوق.
- تكييف منتجاتها مع الطلب المتزايد للمستهلكين.

ثانيا: مهام المؤسسة.

المؤسسة الرئيسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة هي تغطية الطلب الوطني فيما يخص الصناعة الغذائية كما أنها مكلفة بترقية الصادرات من هذا النوع من المنتجات وبالأخص لدول المغرب العربي وإفريقيا من أجل تحقيق هذه المهام تعمل المؤسسة على:

[1] مصلحة تسيير الموارد البشرية، مديرية الإدارة والمالية، مؤسسة سيم، البليدة
[2] نفس المرجع.

- توفير منتجات مؤسسة سيم عبر كامل أنحاء القطر الوطني وتوسيع النشاط في الخارج.
- إقامة وحدات جديدة وهذا عن طريق زيادة نسبة الاستثمارات واقتناء أجهزة جديدة وهذا من أجل مضاعفة الإنتاج.
- استعمال الإنتاج الزراعي واستغلاله إلى أقصى حد ممكن.
- تأمين وتنشيط بيع المنتجات في السوق الوطنية والخارجية.
- استغلال الطاقات الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن وهذا لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
- تشغيل نسبة معينة من اليد العاملة وبالتالي زيادة القدرة الشرائية للأفراد في المجتمع.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم".

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة تهدف لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة.[1]

أولا : البنية التنظيمية لمؤسسة "سيم".

- **تعريف الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم".**

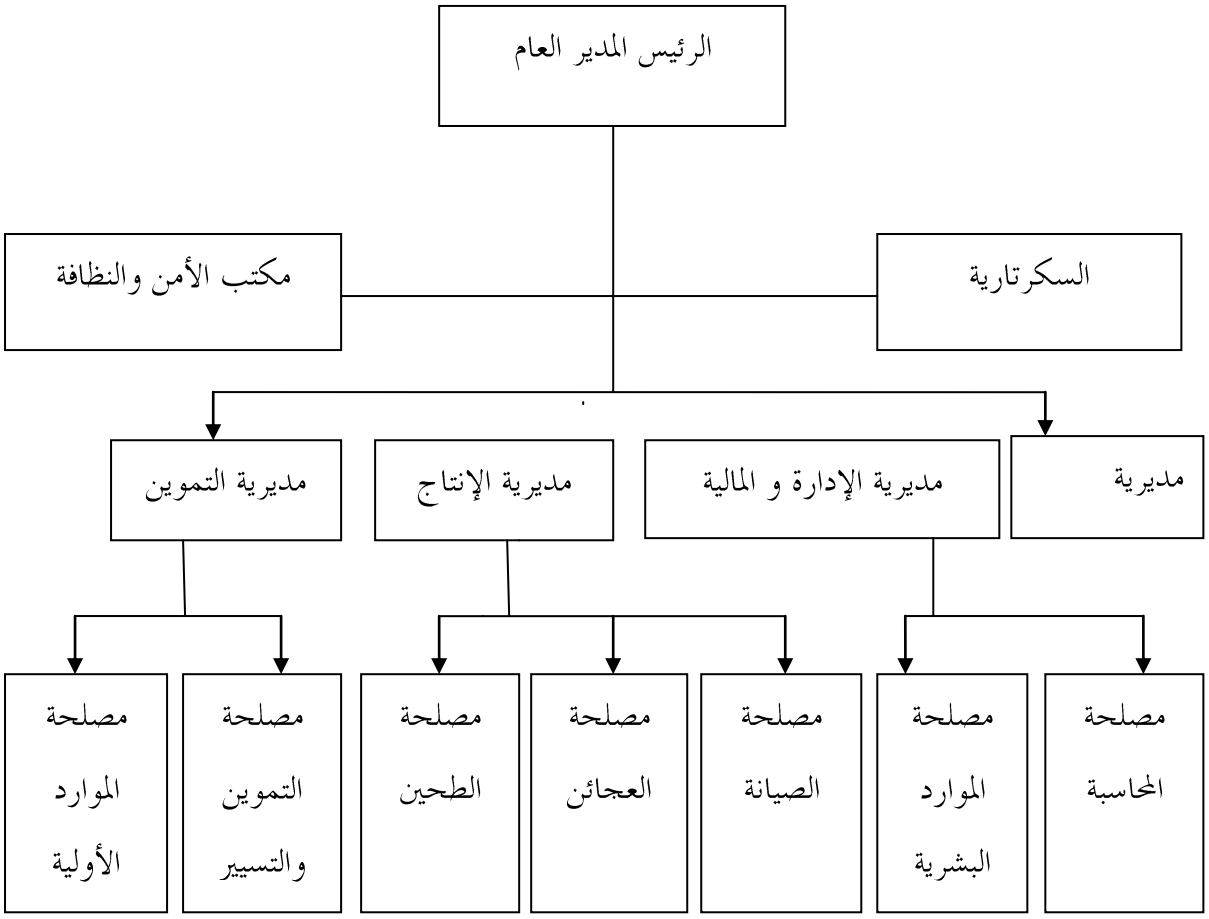
الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم" خاضع لإستراتيجية المؤسسة ومرتبط بتحقيق أهداف، كما يحدد العلاقات بين مختلف المديريات ومراكز اتخاذ القرار، ومراكز تنفيذها على أساس الارتباطات المعتمدة، حيث ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظائفيا فهو لا يبتعد عن الشكل الهرمي، وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج من المستويات، حيث نجد في أعلى الهرم المدير الفروع التابعة له من السكرتارية ومكتب الأمن والنظافة ومكتب الجودة ومديريات المؤسسة.

- **مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم".**

يحتوي على عدد من المديريات الرئيسية تتفرع منها عدد من المصالح التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

[1] مصلحة تسيير الموارد الشرية، مديرية الإدارة والمالية مؤسسة سيم، البليدة.

الشكل (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم".



المصدر : مصلحة تسيير الموارد البشرية لمؤسسة سيم، البليدة.

ثانيا : دراسة البنية التنظيمية لمؤسسة "سيم" .

1. تحليل الهيكل التنظيمي

يمكن تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سيم" من خلال إبراز مهام التي تؤديها كل مديرية مكون لهذه المؤسسة وهي كالتالي :

مديرية التجارة:

تضم مديرية التجارة أربع مصالح يشرف عليها مدير التجارة والتسويق .

- **مصلحة التجارة:** تحتوي على الأقسام التالية:

- قسم الفوترة: تتمثل أعمال هذا القسم في وضع الفواتير لمنتجات المؤسسة التي سوف يتم بيعها فيقوم الزبون بملأ سند الطلبية لطلبيته .
- قسم التغطية: تقوم على الدفع ومتابعة الزبائن في حالة تخلفهم عن التسديد .

قسم التوزيع (الإنجاز): مهمته القيام بشحن المنتجات من وحدة الإنتاج إلى مختلف الزبائن للمؤسسة سواء كانوا دائمين أو غير دائمين .

- **مصلحة التسويق** :تعتبر هذه المصلحة حديثة النشأة مقارنة بباقي المصالح الأخرى في المؤسسة وهذا لما له من دور مهم لزيادة تسويق منتجاتها، حيث تقوم بالأعمال التالية :

- دراسة السوق المستهدف .
- الاتصال المباشر مع المستهلكين سواء كانوا جدد أو غير ذلك ويتم ذلك من خلال المعارض.
- ترويج منتجات المؤسسة.

- **مصلحة التصدير**

تقوم هذه الأخيرة بدراسة الأسواق الخارجية المستهدفة ، التخطيط للتصدير وتصدير المنتوجات .

مديرية الإدارة والمالية: وتتكون من:

- **دائرة الإدارة العامة:** من أبرز مهامها:

- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية: (التوظيف ، الاتصال ، الترقية ، التكوين ، طب العمل الخدمات الاجتماعية).
- مراقبة الحضور.
- تحضير المرتبات وكشوف الرواتب.
- تسليم واستلام مختلف الوثائق الإدارية.

- **دائرة المحاسبة:** تتكون من:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة الخزينة الاستثمارات.

- **دائرة الإعلام الآلي**

مديرية الإنتاج: وتتكون من:

- المدير، نائب مدير الإنتاج، مساعد مدير الإنتاج.

- **مدير التموين**: من أبرز مهامها هو التكفل بتزويد المؤسسة بالموارد الأولية، وتتكون:

- مصلحة التموين والتسيير.
- مصلحة الموارد الأولية.

2. أهمية الهيكل التنظيمي.

يمكن تلخيص أهمية الدور التي يؤديها الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ونطاق إشرافه.
- تجميع الأفراد والأقسام في دوائر ومصالح.
- تفويض السلطات والإجراءات.
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الفعال ومشاركة الأفراد في صنع القرار.
- توفير القواعد والوسائل ألازمة لتقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني : تطور أعمال ورأس المال الاجتماعي لمؤسسة "سيم"

لقد تمكنت مؤسسة "سيم" للصناعة الغذائية من إدخال تحسينات على مستوى العديد من المجالات، والتي ساهمت في تعزيز مكانتها وقدرتها على المنافسة على الأقل بالنسبة لمنافسيها التقليديين المحليين، و هذا التحسن يمكن أن نلمسه من خلال العديد من البوادر الكاشفة له والتي استقينا البعض منها من وثائق المؤسسة مع العلم أن جميع المعطيات مدروسة ما بين الفترتين 1994-2000 و 2000-2010 ويمكن تلخيص هذه البوادر فيما يلي:

المطلب الأول: تطور أعمال المؤسسة.

أولا :تطور تشكيلة منتوجات مؤسسة "سيم".

كانت قبل سنة 2000 عبارة عن وحدة إنتاج للدقيق، أغذية الأغنام ثم أضافت الفرينة، وبعد سنة 2000 تخصصت في إنتاج العجائن الغذائية، هذا بفضل انفتاح المؤسسة ودخولها في تجربة تطبيق نظام تسيير الجودة والجدول رقم (1) يبين تطور تشكيلة منتوجات مؤسسة "سيم"وهو كالتالي:

الجدول رقم (3-1): تشكيلة منتوجات مؤسسة سيم

تشكيلة المنتجات	أنواع المنتجات
تشكيلة العجائن	Les mouilles + gnocco sardo + nœud de cravate + sombrero tagliatelle + spaghetti + trida + tube trosadè +معكرونة صغيرة + معكرونة متوسطة + معكرونة كبيرة + عجائن معطرة + محمصة + شعيريات + حلزون + فراشات + تليتلي + لولب.
تشكيلة الدقيق	دقيق رقيق + دقيق متوسط + دقيق ممتاز متوسط + دقيق ممتاز رقيق + دقيق ممتاز رفيع رقيق/متوسط10كغ + دقيق ممتاز رفيع /متوسط 50كغ .
الكسكس	كسكس رقيق + كسكس متوسط + كسكس خشن .
الفرينة	1كغ + 5كغ +10كغ +25كغ + 50كغ

المصدر: مديرية الإنتاج لمؤسسة سيم، البليدة.

والجدول الموالي يوضح تطور تشكيلة المنتجات المؤسسة من بداية نشاطها إلى يومنا هذا وهو كالتالي:

الجدول رقم (3-2) :تطور تشكيلة منتجات المؤسسة

السنة	نشاط المؤسسة
1994	الدقيق + أغذية الأغنام.
1998	الدقيق + أغذية الأغنام + الفرينة.
2000	الدقيق + أغذية الأغنام + الفرينة + العجائن الغذائية.
2001	الدقيق + أغذية الأغنام + الفرينة + العجائن الغذائية + الكسكس.
2005	الدقيق + أغذية الأغنام + الفرينة + العجائن الغذائية + الكسكس.
2010 حتى يومنا هذا .	الدقيق + أغذية الأغنام + الفرينة + العجائن الغذائية + الكسكس.

المصدر: مديرية الإنتاج لمؤسسة سيم ، البليدة

من خلال الجدول رقم (1)و (2) وبمقارنة تشكيلة منتوجات المؤسسة قبل 1998 وتشكيلاتها بعد سنة 2000 يتضح أنها حققت تطورا متزايدا من حيث إنتاج نوعيات جديدة فهي تقدم مزيجا من المنتوجات المستخرجة وليس منتوج واحد وتهدف من هذه التشكيلة دائما لتقديم منتوجات ذات جودة عالية وذوق دائم

ثانيا : القدرات الإنتاجية و حجم الإنتاج للمؤسسة.

1. بدأ نشاط المؤسسة كمطحنة عائلية، إنتاجها الفعلي بدأ في سنة 1994عن طريق تحويل القمح ذات قدرة 150طن يوميا ويد عاملة 40 عامل، و أصبح لهذه المؤسسة فروع ووحدات متعددة تمثلت فيما يلي:
   - 5وحدات لإنتاج الدقيق.
   - 3وحدات لإنتاج العجائن القصيرة.
   - 2وحدات لإنتاج العجائن الطويلة.

- 5وحدات لإنتاج الكسكس.
- وحدة لإنتاج أغذية الأغنام.

2. زيادة حجم الإنتاج :

كان هدف المؤسسة من سنة 1994 إلى سنة 1997 هو السعي لتغطية الطلب المحلي وتحسين منتجاتها المستخرجة فلجأت إلى فتح أبوابها للشراكة الأجنبية في سنة 1997 بإقامتها مؤسسة مختلطة الجنسية "جزائرية-إيطاليا" في ميدان الصيانة والتموين بقطع الغيار –باعتبار وظيفة الصيانة وظيفة داعمة ومصدر لخلق القيمة –فالمؤسسة الحريصة على صيانة آلاتها و معداتها فهي تضمن السير الحسن للعملية الإنتاجية وبالتالي تساعد على تحقيق الجودة . إلا أن هذه العملية لا تكفي لتحقيق الهدف المسطر، وهو زيادة الحجم الإنتاج بشكل معتبر وامتلاك حصة في السوق الوطنية ، والجدول رقم(3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-3) : يوضح الطاقة الإنتاجية اليومية مؤسسة "سيم"

.

الوحدات	الطاقة الإنتاجية اليومية
مطاحن وحدات الدقيق	2500طن
العجائن الغذائية	590طن
الكسكس	155طن
أغذية الأنعام	600طن

المصدر : مديرية الإنتاج لمؤسسة "سيم"، البليدة.

نلاحظ من خلال الجدولين (2) و(3) أنه بعدما كانت قدرات المؤسسة في التسعينات (سنة1994) تتمثل في تحويل القمح في مطحنة ذات قدرات 150طن يوميا ويد عاملة 40عامل ،ارتفع حجم إنتاجها ليس فقط في التشكيلة المستخرجة قبل سنة 2000،بل إضافة تشكيلتين جديدتين العجائن الغذائية،الكسكس خاصة بعد إدخال التكنولوجيا عليها مما يدل على أهميته في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية والتي بدورها

أدت إلى تحسين جودة المنتج وانخفاض نسبة الفضلات الناتجة عن استخدام المواد الأولية وهي كمية كبيرة خاصة إذا اعتبرنا أن تكلفة المواد تشكل 90%من تكلفة الإنتاج.

المطلب الثاني :رأس المال الاجتماعي.

أصبح للمؤسسة خمسة فروع جديدة، وهذا راجع للاستثمارات التي حققتها في قطاع الصحة والترفيه العقارية، بالإضافة إلى اقتناء مؤسستين للمياه المعدنية كانت تسمى موزاية، كما أن استثمار المؤسسة قد ارتفع على ما كان عليه سابقا، ففي بداية أعمال المؤسسة قدر ب:9.008000دينار ثم ارتفع ليصبح ب:5.660.000.000دينار جزائري والجدول رقم(4) التالي يبين ذلك:

جدول رقم(3-4):يبين سنوات رأس المال الاجتماعي /الوحدة(دج).

السنوات	رقم المال الاجتماعي (الوحدة دج)
1996	9.008.000
1997	48.208.000
1998	200.000.000
1999	820.000.000
2000	1.200.000.000
2001	2.900.000.000
2003	3.000.000.000
2004	3.000.000.000
2005	5.560.000.000
2006	5.595.000.000
2007	5.665.000.000
2008	6.442.000.000
2009	5.212.000.000
2013-2010	10.811.000.000
2016-2013	3.940.000.000
2016 إلى يومنا هذا	5.655.000.000

المصدر:مصلحة المحاسبة لمؤسسة سيم،البليدة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن رأس المال الاجتماعي للمؤسسة شهد تطورا مستمرا منذ بداية التصدير سنة 2003 وهذا بفضل سياستها التسويقية الفعالة التي مكنتها من اختراق عدة أسواق (فرنسا ،كندا ،بلجيكا،المجر،النيجر،موريطانيا، السينغال، ساحل العاج).

إلا أنه في سنة 2007 نلاحظ هناك تراجع والسبب كما صرح لنا المسؤول مصلحة التصدير راجع إلى نقص إنتاجية المؤسسة بسبب توقيفها لتصدير منتجاتها، الذي تأثر بارتفاع أسعار القمح العالمي وكذلك تدخل الدولة في توزيع القمح على المؤسسات الجزائرية أثر بدوره على نشاط المؤسسة.

أما في سنة 2008-2009 استرجعت هذه الأخيرة تطورها وكان السبب انخفاض أسعار القمح العالمي، إلا أنه في سنة 2010لوحظ تراجع في رقم الأعمال المؤسسة بسبب عودة ارتفاع أسعار القمح العالمي.

المطلب الثالث:زيادة حصة المؤسسة في السوق الوطنية والأسواق الأجنبية.

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى حصة المؤسسة في السوق الوطنية والأسواق الأجنبية.

أولا:حصة المؤسسة في السوق الوطنية.

تعتمد المؤسسة على الإبداع بأشكاله الثلاث مما ساهم في تحسين صورتها وسمعتها في السوق الوطنية وكسب ثقة العديد من الزبائن والمستهلكين، مما عزز حصتها في السوق الوطنية ،وحسب الدراسات والبحوث التسويقية التي قامت بها إدارة المؤسسة عن نتائج نشاطها الصناعي والتجاري بالتعاون مع بعض المكاتب وغرف متخصصة لمعرفة منتجاتها في السوق المحلية مقارنة بأهم منافسيها، فقد تمكنت من تغطية نسبة 80%من احتياجات السوق الوطنية من الكسكس والدقيق، ونسبة75%من احتياجات العجائن الغذائية و35%من احتياجات السوق الوطنية الفرينة أما تراجع منافسيها، الأكبر الذي يعني أفضلية تنافسية وقدرة أفضل على المنافسة بالمقارنة مع منافسيها ،وتقدر حصة المؤسسة بنسبة 37%من السوق الإجمالي.

والجدول رقم(5) يبين نصيب أو حصة مؤسسة سيم في السوق الوطنية[1].

[1] مديرية التجارة لمؤسسة سيم، البليدة.

جدول رقم(3-5):حصة مؤسسة "سيم"في السوق الوطنية.

المؤسسة / المنتوج	سيم	عمر بن عمر	ماما	رياض	بانزاني	سوسيمي	لابال	ريفوكا	قورصو
الكسكس	%80	%11	%07	-	%02	-			
الدقيق	%80	-	-	%10	-	-	%06		%4
العجائن الغذائية	%75	%14			%6				
الفرينة	%35			%10		%25	%30		

المصدر: من إعداد الطالبتين معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول(5) أن نسبة تغطية احتياجات السوق الوطنية في مختلف تشكيلة المنتوجات هي لصالح مؤسسة "سيم"، فهي 80%من احتياجات الكسكس والدقيق، ونسبة 75%من العجائن الغذائية و35%،وتقدر حصة المؤسسة بنسبة 37%من السوق الإجمالي وهذا ماساهم في تحسين صورتها وسمعتها في السوق الوطنية وكسب ثقة العديد من الزبائن والمستهلكين، الأمر الذي عزز أكثر حصتها في السوق الوطنية وأكسبها أفضلية تنافسية وقدرة أفضل على المنافسة مقارنة بمنافسيها.

ثانيا:حصة المؤسسة في الأسواق الأجنبية.

بعد التغيرات التي حدثت ابتدءا من سنة 1997 وذلك بانفتاح المؤسسة للشراكة في ما يخص الصيانة وقطع الغيار مع الشركة الإيطالية، المتضمنة في شروطها مدخل العمليات ومدخل الأنظمة وكذلك وظائف وأنشطة المختلفة بما فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية، وبذلك عرف نشاط مؤسسة "سيم" نموا معتبرا على مرور السنوات، مما أدى بالإدارة العليا للمؤسسة للتفكير في التنويع في الاستثمارات الأخرى ،كل هذه العوامل مجمعة ساعدت على تطور رأس المال الاجتماعي لمجمع "سيم" وباعتبار أن مؤسسة "سيم" أصبحت رائدة على مستوى المحلي بإمكانياتها المادية والبشرية فكان إلزاما عليها أن تضع في مخططها الإستراتيجي

فكرة الانتقال إلى السوق الدولي لتصريف منتجاتها والدخول في عملية التصدير من خلال وضع إستراتيجية تصدير التي تعتبر جوهر الإستراتيجية التسويقية الدولية –ضمن الصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك اتخذت الإدارة في سنة 2003 قرار إنشاء قسم جديد (قسم التصدير) إضافته في البنية (الهيكل) التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي ساهم في زيادة نسبة الصادرات، حيث بلغت حصة تصدير المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية نسبة 3% من إنتاج المؤسسة، وخلال سنة 2015 تم تصدير ما قيمته أربعة(04) ملايين دولار مقابل ما يقارب عشرة (10) ملايين دولار مسجلة في سنة 2013، وتتمثل صادرات مجمع سيم في منتوجين: العجائن الغذائية والتي تمثل 83% من صادرات "سيم" أي ما قيمته 3.5 مليون دولار، أما الكسكسي والذي يمثل 17% من صادرات "سيم" بقيمة قدرة ب 0.7 مليون دولار. ومن أهم الأسواق التي تصدر نحوها المؤسسة منتجات العجائن الغذائية هي موريطانيا (56%)، والنيجر(40%)، والسنغال(03%)، أما بخصوص الكسكسي فيتم تصديره أساسا نحو موريطانيا (67%) وساحل العاج (51%) وكندا بنسبة (03%).

مما يدل على أن منتجات "سيم"المعروضة في الأسواق الأجنبية تتوفر على عناصر الجودة الشيء الذي مكنها من تربع مكانة في الأسواق رغم وجود منافسة شديدة في هذه الصناعة وتبني اقتصاد السوق.

ومن بين التوجهات التي كانت ترمي إليها إستراتيجية التصدير هي كما يلي:

- التأقلم مع مستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي والتسويقي.
- التركيز والاعتناء بالمنتجات التي لها إمكانية اختراق الأسواق الأجنبية.
- خلق وتنمية ثقافة التصدير لدى العاملين بالمؤسسة.
- إنشاء بنك للمعلومات لدى المؤسسة.
- إنشاء إدارة خاصة بالتصدير تتكون من قسم البحوث والدراسات وقسم التحليل والتشخيص، وتتمثل السياسة المتبعة لتسويق صادرات المؤسسة في السوق الأجنبية في الثنائية (الجودة والسعر)[1].

[1] مديرية التجارة لمؤسسة سيم، البليدة.

المبحث الثالث : تشخيص الإبداع بأشكاله الثلاثة على وظائف المؤسسة الرئيسية والثانوية.

لقد أولت المؤسسة إهتماما كبيرا بتحسين في أداء الوظائف الرئيسة لها والمتمثلة في التموين والإنتاج التسويق ووظيفة الموارد البشرية، والوظائف الثانوية والمتمثلة في الصيانة والمخابر، باعتبارها المساهم الرئيسي في خلق القيمة وتحقيق التميز تنافسا، من خلال مجموعة آليات متوافقة مع كل مستوى من مستويات المؤسسة والوظائف والمصالح.

المطلب الأول : تشخيص الإبداع بأشكاله الثلاث على الوظائف الرئيسية .

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى واقع الإبداع على وظائف المؤسسة

أولا : واقع الإبداع التنظيمي على وظيفة التموين ووظيفة الموارد البشرية .

تعتبر وظيفة التموين أول وظيفة رئيسية تقوم بها المؤسسة وتشرف عليها مديرية التموين والتي تتمثل في إعداد المخططات السنوية لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار وملحقات ذلك ،مراقبة ومتابعة عملية التموين و تقييمها ، وهذا وبإضافة إلى التنسيق مع الموردين من أجل الشراكة معهم وتتكون وظيفة التموين من عدة نشاطات أهمها [1]:

أولا:وظيفة التموين

تتكون وظيفة التموين من عدة أنشطة أهمها:

1. نشاط الشراء :

يتمثل نشاط الشراء في المؤسسة في كل المهام المتعلقة بعملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية أهمها القمح بأنواعه ، مواد التغليف ، قطع الغيار بصفة عامة.

تحرص المؤسسة على تحقيق كل المهام المتعلقة بالشراء ، من خلال حرصها على القيام بالإجراءات التالية :

- **تحديد احتياجات المؤسسة من المواد الأولية :**

يتم من خلال هذه المهمة تحديد الاحتياجات الفعلية من خلال أصناف المواد بمعية كل من مصلحتي التخطيط الإنتاج والتسويق ، لأن هذه الأخيرة تستقبل طلبات الزبائن ليتم دراستها من حيث الكمية

[1] مصلحة التموين والتسيير بمؤسسة سيم، البليدة.

والنوعية ، ثم تضع تقديراتها من مختلف المنتجات وتقوم مصلحة الإنتاج بوضع البرنامج الذي يسمح بإنتاج وتحقيق هذه التقديرات .

- **إجراءات مناقصة :**

من أجل الحصول على أفضل عروض الموردين، يجرى إجراء مناقصات تحدد فيها المؤسسة طبيعة المادة الأولية وشروط التوريد.

- **انتقاء أفضل الموردين :**

انطلاقا من جداول عروض الموردين يتم انتقاء أفضلها من بين مجموع العروض التي تتلقاها المؤسسة ردا على المناقصة التي أجرتها وبإضافة إلى ذلك يتم تزويد المورد بالمواصفات الخاصة بالمواد الأولية أو قطع الغيار وكميتها وشروط التوريد، ويقوم هو بدوره بتسجيلها في دفتر الشروط وعلى كل من طرفي العقد الالتزام بما ورد في دفتر الشروط ويستند هذا الاختيار على الشروط والمعايير التالية :

- ضمان الحصول على أفضلية المواد الأولية المرتكزة على العلاقة (الجودة–السعر) والتي تحقق المواصفات المحددة.
- الحصول على خدمات من المورد.
- احترام وقت التسليم (وقت ومكان التسليم).
- ضمان أحسن طريقة لتسليم .
- الاستماع للزبون في حالة نشوء مشكلة (الاتصال) .
- موقع المورد (موقع المورد القريب أحسن من البعيد).

- **تنفيذ الطلبية :**

وتتمثل في تنفيذ عملية الشراء التي تختلف إجراءاتها حسب مصدر المادة المشتراة فمثلا بالنسبة للقمح تحرص المؤسسة على تتبع مسار المواد الأولية (القمح) ، يعني مصدره وتبدأ من المورد إلى المزارع.

- **متابعة الطلبية :**

ويتم خلالها التأكد من مدى احترام المورد لما هو مخطط في دفتر الشروط حيث تقوم مصلحة العبور بالتأكد من دخول المادة المشتراة إلى موقع المتفق عليه وفي الوقت المحدد ، وفي حالة ما إذا كانت المواد الأولية موردة من الخارج تقوم مخابر خاصة بالجمارك بعملية مراقبة عامة للموارد الأولية من أجل تحديد صلاحيتها للاستهلاك وخالية من الجراثيم والمواد السامة ، أما على المستوى المحلي من للموردين الجزائريين فإن الفحص يتم بواسطة مخبر الدولة بالنسبة لمواد التغليف التي تصنع منها الأكياس فيجب أن تكون لها علاقة بالجودة يعني بالضرورة أن تكون غير مضرة غير سامة لأنها تغلف مادة نبيلة وهي تشكل مختلف المواد الغذائية .

- **تسليم المواد:**

تحرص المؤسسة على أن يتم تسليم المواد المطلوبة في أحسن الظروف.

- **استقبال المواد:**

أي استقبال المادة الأولية المشتراة ومعاينتها من حيث الكمية والنوعية من طرف فرع الاستقبال التابع لمصلحة تسيير المخزون.

- **تقييم الموردين:**

ويقصد بذالك تقييم موردي المؤسسة عند نهاية كل سنة من ناحية استيفائهم للشروط المطلوبة.

2. **نشاط النقل :**

يتمثل نشاط النقل في جميع الإجراءات المتعلقة بنقل المادة الأولية المشتراة والتي تختلف حسب المصدر محلي أو خارجي ، كما أنها تخضع للمراقبة لضمان نقل وصول المواد بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المحدد ، مع العلم أن نقل المواد يتم عن طريق وسائل المؤسسة أو للمورد نفسه .

3. **نشاط التخزين :**

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في كل المهام المتعلقة باستلام وحفظ وتخزين المواد الأولية و الاستهلاكية وقطع الغيار ، وذلك بعد التأكد من مطابقتها للمواصفات بفحص عينات في المخابر ، والحالة التي تكون فيها نتيجة الفحص إيجابية يتم إعداد وصل دخول هذه المواد للمخازن ، وبعد دخول المواد الأولية للمخازن يتم التأكد من كميتها من خلال البطاقة الموضوعة عليها ، ليتم إعداد وصل المصادقة على الكمية المشتراة ، أما في الحالة الثانية والتي تكون فيها نتائج التحاليل المخبري سلبية يتم إعداد وصل عدم الصلاحية ، كما أن المؤسسة تسعى لأن تخضع المواد للرقابة والمتابعة المستمرة حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف .

4. نشاط المناولة:

من خلال هذا النشاط تسعى المؤسسة على ضمان تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية اللازمة بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المناسبين .

على أساس ما تم طرحه ، يظهر أن المؤسسة تشدد في إجراءاتها المتعلقة بحقيق درجة عالية من الجودة من خلال نشاطات وظيفة التموين ، ويتبين ذلك من الإجراءات والتدابير المتعلقة باختيار الموردين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة من طرف المؤسسة والرقابة الصارمة للمواد الأولية قبل دخولها للمخازن ، وذلك بالقيام بعمليات كإجراءات فحص عينات تتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة ، وفي كل مقابل هذه الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة يلاحظ وجود بعض المشاكل و المصاعب التي تثبت تلك الإجراءات في هذه الوظيفة وبالتالي تعيق الوصول إلى الجودة الشاملة في المؤسسة ومن بين هذه العراقيل ما يلي :

- تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من الموردين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وهذا ما جعلها تتأثر في قراراتها بالقدرة التفاوضية للموردين.
- تتعرض المؤسسة للمنافسة في سوق المواد الأولية من طرف المؤسسات الأخرى المنافسة في التعامل مع الموردين والمنتجة لنفس منتج المؤسسة سواء الخارجية منها أو الداخلية.
- في بعض الأحيان تعاني المؤسسة من تأخر في وصول المواد الأولية أو نقص في كميتها رغم حرصها الشديد على عدم حصول ذلك ، لأن انعكاساته ستكون سلبية ، وهذا ما جعلها توفر احتياطي من

مخزون الأمن ذو التدفق المحدود لمدة ثلاثة ألأشهر ، إلا أن ذلك لا يكفي حسب أقوال مسؤول وظيفة التموين والإنتاج .

- نقص المساحة المخصصة لتخزين يؤثر سلبا على إمداد خط الإنتاج بالمواد الأولية .
- تعاني المؤسسة من نشاطها من اعتمادها على المشتريات الأجنبية لندرة المواد الأولية في الأسواق المحلية ، أو لأنها غير مطابقة للمواصفات ، وهذا ما يؤثر على المنتوج
- إن الاعتماد على المواد الأولية المستوردة يعتبر من بين المشاكل المهمة التي تعاني منها المؤسسة حسب تصريحات مسؤولي وظيفة التموين والإنتاج ، لأن ذلك سيزيد من ارتفاع تكاليف المواد وذلك نتيجة الرسوم المفروضة ب 10% من قيمة الحجم ، وهذا ما يؤدي إلى تقهقر القدرة الإنتاجية إلى 50% وبالتالي ترتفع تكاليف الإنتاج وهذا ما يعيق قدرتها على المنافسة خصوصا على المستوى الدولي .

5. **إجراءات وآليات تحسين وظيفة التموين .**

تتمثل إجراءات تحسين وظيفة التموين فيما يلي:

- تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في الأداء كل مهام المتعلقة بنشاط الشراء من خلال انتقاء أفضل الموردين، وبالإضافة إلى ذلك يتم تزويد المورد بالمواصفات الخاصة بالمواد الأولية وشروط التوريد.
- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل) مع العلم أن نقل المواد يتم عن طريق وسائل المؤسسة أو للمورد نفسه ،كما أنها تخضع للمراقبة لضمان نقل ووصول المواد بالكمية والنوعية وفي المكان والزمان المحدد من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتوج.
- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها.
- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير.
- الإعداد المحكم للمخططات السنوية لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان) لتموين المؤسسة من مختلف المواد الأولية وقطع الغيار ومحلقات ذلك.

تنسيق العمل الداخلي بشكل دائم من أجل تحديد الاحتياجات الفعلية من مختلف أصناف المواد بمعية كل من مصلحتي تخطيط الإنتاج والتسويق ...الخ.

ثانيا: وظيفة الموارد البشرية

تسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمديرية البشرية والوسائل التي تتلخص مهامها في تطبيق السياسة العامة للمواد البشرية بالتنسيق مع كل النشاطات المرتبط بهذه الوظيفة، التكفل بإجراءات التقاعد والنفقات والضمان الاجتماعي الأفراد المؤسسة وكل الجوانب المتعلقة بالترقية، العطل، التكوين والأجور وكذا الخدمات الاجتماعية، وكذا الإشراف على اختيار وتوظيف الأفراد حسب احتياجات المؤسسة.

- **ملاحظة:** بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية فإننا لم نتحصل من دائرة تسيير الموارد البشرية التابعة للإدارة العامة والمالية على البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة تسيير الموارد البشرية(التوظيف، الاتصال، الترقية، التكوين، طلب العمل، الخدمات الاجتماعية)، إلا أنه على العموم فإن هذه الوظيفة تمارس مهامها من خلال النشاطات التالية:
- **تحديد الأجور:**بالمؤسسة شبكة للأجور حيث تقوم بتحديد أجرة كل عامل حسب صعوبة وتأهيل المنصب الذي يتولاه، فتحديد الأجر يخضع لمعايير ثابتة مثل الأجر القاعدي ومعايير متغيرة مثل علاوات المردود الجماعي والفردي .
- **ترقية العمال:** تتم الترقية في المؤسسة تبعا للأسباب التالية: إعادة هيكلة الوظائف أو اعتبارها كمكافآت للعامل أو تبعا لخبرته وأقدميته في العمل.
- **الخدمات الاجتماعية:** تقوم المؤسسة بتقديم جملة من الخدمات الاجتماعية ومن الخدمات المقدمة في إطار عملية التحفيز والهدايا ...الخ.

ومن بين آليات التحفيز زيادة نسبة دخل الفرد في حالة تحصله على تقييم إيجابي من طرف المسؤول المباشر له، أو تقديم علاوات شهرية على مستوى القسم أو علاوات سنوية على مستوى المؤسسة حسب أرباحها .

- **اختيار تعيين وتكوين الأفراد:** يعتبر المسؤولون في المؤسسة وبالأخص مسؤولي وظيفة الموارد البشرية عملية الاختيار عملية أساسية وذات أهمية كبيرة إذ من خلالها يتم اختيار الفرد الذي يستجيب أحسن لمستوى المؤهلات التي يتطلبها منصب العمل غير أنه قبل شروع المؤسسة في تطبيق شروط الاختيار لم تكن تتوفر لديها وثائق خاصة بالمؤهلات التي يتطلبها كل منصب ، ولهذا فإنه في الواقع عملية الاختيار

كانت تتم بتجريب أو باختيار الفرد المرشح في المنصب الذي سيشغله واتخاذ قرار الموافقة أو الرفض حسب التقييم المتوصل إليه ونشير هنا إلى أن عملية الاختيار لا تتعلق فقط بعملية تعيين الأفراد المرشحين من الخارج بل تتعلق أيضا بالترقية، التقديم، التحويل، وحتى التكوين.

وتعتمد عملية الاختيار على المعايير التالية:

- التكوين العام والمهني مثبت بشهادات.
- الخبرة المهنية في المهنة أو المنصب المرشح إليه مثبتة أيضا بشهادات.
- درجة المؤهلات والمسؤولية التي تحديدها عند القيام باختيار واستجواب المتر شح.
- مراجعة المعيار.
- مصطلحات ومفاهيم.
- نظام الجودة.
- مسؤولية الإدارة.
- إدارة الموارد البشرية ويتجزأ هذا العنصر إلى ما يلي :

- يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب تأثير على جودة المنتوج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي و المهني والمعرفة الأدائية والخبرات.
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.
- تقييم فعاليات نشاطات المؤسسة.
- تأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاحتفاظ بسجلات التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

ثانيا: واقع الإبداع التكنولوجي على وظيفة الإنتاج.

تقوم وظيفة الإنتاج في مؤسسة "سيم" بتحويل المدخلات (المواد الأولية :القمح) إلى مخرجات (العجائن الغذائية ،الكسكس،الدقيق،الفرينة)وكذلك أغذية الأغنام لتصبح جاهزة للاستعمال النهائي والتسويق ،وذلك حسب طلبات الزبائن ووفقا للمواصفات المحلية والعالمية.

تتم عملية وظيفة الإنتاج وفق عدة نشاطات، وهذه النشاطات تتم في ثلاث مراحل تتخللها وتسايرها وظيفة مراقبة الجودة.

وتتم هذه المراقبة بثلاث آليات مراقبة ،قبل كل مرحلة وبعدها وتتمثل هذه الآليات في[1]:

- **المراقبة المجردة:**وتتم بواسطة رئيس خط الإنتاج.
- **المراقبة الأوتوماتيكية:**وتتم بواسطة أجهزة القياس المركبة على ماكينات الإنتاج.
- **المراقبة المخبرية:**بواسطة أجهزة المعملية.

- **المرحلة الصفرية:**وهي المراقبة المخبرية ،كما أن المؤسسة تسعى لأن تخضع المواد للرقابة والمتابعة المستمرة حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف ،فإن تلك المراقبة تستمر وتتطور إلى مراقبة جودة المادة الأولية بعد فترة من التخزين التي يمكن خلالها أن تفقد من خصائصها العضوية وتشبعها بالرطوبة.

وتتمثل هذه الرقابة في فحص نسبة البروتين والرطوبة ومؤشر اصفرار لون القمح ،حيث كلما كان مؤشر اصفرار لون القمح ونسبة الرطوبة أقل تكون جودة القمح عالية ، أما إذا كانت الرطوبة كبيرة فيتم تصحيح الخطأ وكذلك يقوم المخبر بتحليل الماء المستخدم في عملية الإنتاج وذلك بواسطة محطة تحليل خاصة بالمؤسسة ،وبدرجة أعلى يتم تحليل عينة من الماء بواسطة مخبر الولاية ، وهذا سوءا بالنسبة للمنتجات أو الماء ،وهذا من أجل تأكيد صحة البيانات المنجزة من طرف المؤسسة.

مع الملاحظة أنه وفي كل حالة من حالات مراقبة الجودة يتم تسجيل الملاحظات على بطاقة خاصة تدعى بطاقة (الإنتاج-الجودة)،حيث يسجل عليها بيانات فيما يخص الإنتاج (حجم المدخلات-حجم المخرجات) وبيانات تخص الجودة (المواصفات المحددة مسبقا) وفي نهاية هذه العملية ترسل هذه البطاقات إلى المسؤول الأول على الجودة (مسؤول المخبر) ومنه إلى مسؤول الإنتاج.

- **المرحلة الأولى:** وهي عملية تنقية القمح من الشوائب(الخشب، والحجارة الصغيرة) ثم تتبعها عملية الغسل وفي أخر هذه المرحلة تتم عملية التجفيف.

[1] مديرية الإنتاج لمؤسسة سيم، البليدة.

- **المرحلة الثانية** : وهي العملية الوسطية حيث يتم طحن القمح بأنواعه (القمح الصلب ،والقمح اللين) ويستخرج من القمح الصلب النواتج التالية (الدقيق الخشن ، الدقيق المتوسط ، النخالة) ، أما نواتج القمح اللين فهي (الفرينة ، النخالة).
- **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها عملية صناعة العجائن حيث يصنع من الدقيق (السميد) كمادة أولية مختلف العجائن والكسكس أما الفرينة فيتم تسويقها إلى الخبازين ، وفي نهاية هذه المرحلة يتم تغليف المنتجات النهائية حسب كل صنف من أصناف العجائن الغذائية .

إجراءات وآليات التحسين في وظيفة الإنتاج :

- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتوج تحت التصنيع والرقابة على المنتوج النهائي).
- إنتاج تشكيلات المنتجات طبقا لمواصفات الجودة العالمية .
- العمل دون الحصول على المنتوجات الغير مطابقة .
- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة وضمان الجودة.
- العمل على استرجاع الفضلات إي المنتجات الغير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها.
- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة .

ثالثا : واقع الإبداع التسويقي على وظيفة التسويق .

تشرف مديرية التجارة والتسويق بالمؤسسة بجميع هيئاتها على جميع مهام نشاط التسوق حيث تتولى الإشراف على كامل النشاطات التجارية كمتابعة ومعالجة شكاوي واقتراحات ودراسة طلبيات الزبائن والترويج (الإشهار)[1].

1. **طلبيات الزبائن** : وعادة ما تقسم على النحو التالي :

- **الطلبيات ذات الحجم الكبير** : وهي تشمل طلبيات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة والتي تشكل مشترياتها من منتجات المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات ككل مثل (وزارة الدفاع

[1] مصلحة التسويق بمديرية التجارة لمؤسسة سيم، البليدة.

الوطني ، ومساحات البيع الكبيرة مثل : FAMILY-SHOP)على مستوى الوسط وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من خلال عقود تجريها معهما ، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبيات هذه المؤسسات وعلى هذا الأساس يتم التعامل معهما بأسلوب يختلف عن الزبائن الآخرين (أسبقية التعامل مع تخفيضات في السعر).

- **الطلبيات ذات الحجم الصغير** : وهي الطلبيات التي تصل من طرف بعض الوكلاء والتجار (البائعي) الجملة والذين لا تتجاوز نسبة مشترياتهم 10% من مبيعات المؤسسة ويتم التحضير لهذه المبيعات على أساس توقعات فقط .
- **الطلبيات الخارجية** : وتتمثل في العقود الخارجية التي تبرمها المؤسسة مع زبائنها على أساس طلب الزبون في السوق الخارجي ، ولو أنها محدودة ، حيث استطاعت منتجات "سيم" اقتحام أسواق أجنبية في فرنسا ، بلجيكا ، كندا ، موريتانيا ، النيجر ، السنغال .

ويمثل الكسكس أهم منتج في المؤسسة ، الذي يحتل المرتبة الأولى في المواد المصدرة ، حيث يقدر بنسبة 55% من الصادرات الإجمالية.

أما المرتبة الثانية تحتلها العجائن بنسبة 45%من نسبة الصادرات الإجمالية ،وهذا يتم على أساس طلب الزبون في السوق الأجنبي ،حيث صرح مسؤول التصدير لدى المؤسسة بأن الكسكس في سوق التصدير يكون بأقل سعر من العجائن وهذا راجع لعدم وجود منافسة في تلك الأسواق المستهدفة.

- **طلبيات طارئة:** وتتمثل في الطلبيات التي تصل للمؤسسة تباعا حيث تقوم مصلحة التسويق بدراسة هذه الطلبيات وعرضها على دائرة الإنتاج، لتقوم بدراستها بنفس طريقة دراسة طلبات السابقة من حيث إمكانية تحقيقها دون التأثير على سير عمل الطلبات الأخرى.

أما بالنسبة للتسهيلات المقدمة لكل هؤلاء الزبائن، فتكون حسب درجة أهمية كل منهم ووفائه للمؤسسة ،ووزنه السوق،وتتمثل هذه التسهيلات في تخفيض الأسعار، أو تقديم الطلبية في الآجال المحددة.

كما تحاول إجراء محادثات واتصالات، وتوطيد علاقتها مع الخارج، والتعريف بمنتجاتها من خلال الإشهار وحضور المعارض الدولية.

تحاول المؤسسة تحقيق الجودة الكاملة في جميع المهام المتعلقة بنشاط التسويق من خلال تحقيق الجودة في ما يسمى بسياسات المزيج التسويقي كما يلي:

- **الإشهار:**تحاول مؤسسة "سيم"التعرف بمنتجاتها من خلال تنفيذ إستراتيجية إشهارية مبنية على أساس دراسات السوق، سواء الدراسات التي تقوم بها الوكالات الإشهارية المتخصصة والمؤهلة لهذا المجال أو الدراسات التي يقوم بها المجمع بنفسه في المراكز التجارية الكبرى، وعلى أساس هذه الدراسات يتم التخطيط ألإشهاري بتحديد الهدف المراد الإشهار له ووضع الميزانية واختيار وسائل الإشهار المناسبة، ويتم اختيار وسيلة الإشهار على أساس المنتوج المراد الإشهار له وحسب الميزانية المخصصة،ومن بين الوسائل المستعملة اللافتات الإشهارية ،الإشهار في السمعي البصري (التلفزة الوطنية، الإذاعات الوطنية والمحلية)، كما تستعمل مؤسسة "سيم" الجرائد بالإضافة إلى طريقة الإشهار بالهدايا على شكل مساعدات خيرية، المساعدة في حالة الفيضانات، قفة رمضان، الزواج الاجتماعي وهدايا آخر السنة،ومنشورات تجارية بالإضافة إلى المشاركة في المعارض الوطنية والدولية.
- **التوزيع:** من أجل توزيع منتجاتها وإيصالها إلى المستهلك النهائي تستعمل مؤسسة "سيم"قنوات تسويقية متعددة سواء في السوق المحلي أو الأجنبي من خلال تطبيق إستراتيجية توزيعية واسعة ،حيث تستعمل نوعين من القنوات :القنوات القصيرة والقنوات الطويلة ،وهذا حسب تشكيلة المنتجات التي يتم بيعها.

- **التوزيع في السوق الوطنية:** عند استعمال القنوات القصيرة يتم التوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة بوسائل نقل التابعة للمؤسسة،ومن مزايا هذه القنوات:مراقبة الأسعار ،متابعة المبيعات على مستوى تجار التجزئة التعريف الجيد بالمنتجات،ضمان تواجدها في السوق.

أما عند استعمال القنوات الطويلة فإن التوزيع يتم بطريقة غير مباشرة وذلك بالاعتماد على أكثر من وسيط (تجار الجملة أو التجزئة) من مزايا هذا النوع من القنوات :ضمان تغطية واسعة للسوق وكذلك تخفيض التكاليف التجارية.

- **التوزيع في السوق الدولي:** تعتمد مؤسسة "سيم" عند تصدير منتجاتها على التصدير المباشرة وذلك بالاعتماد على موزعين أجانب وذلك من خلال التعاقد معهم حول توزيع منتجاتها، ويتم التوزيع في كل التعاقدات عبر الخطوط البحرية.

- **الأسعار (التسعير)** : بالنسبة لعملية تحديد الأسعار فإن مؤسسة "سيم" تتبع سياسة تسعير متعددة ومختلفة من سوق الأجنبي إلى آخر، وهذا حسب درجة التوغل في ذلك السوق والأهداف المراد تحقيقها وكذلك حسب درجة الطلب على تلك المنتجات وطبيعة المنافسة الخارجية في السوق الأجنبي .

ففي حالة السوق المحلي يتم تبني سياسة التسعير على أساس التكلفة وذلك انطلاقا من حساب التكاليف (تكلفة اليد العاملة + تكلفة البيع ...) مضافا إليها هامش الربح.

أما في حالة السوق الأجنبي فيتم تحديد الأسعار انطلاقا من أربعة محددات:

- من المقارنة مع أسعار المنافسين الآخرين ثم إجراء مقارنة بين أسعار المؤسسة وهذه الأسعار وتحديد نسبت زيادتها ونقصانها بالنسبة إليها.
- أسعار التصدير السائدة في السوق الدولية، يتم تحديد سعر البيع.
- إستراتيجية التوغل في السوق الأجنبي من خلال تخفيض أسعار المنتجات في حالة سوق جديد وهذا لتحقيق عدة أهداف: التوغل في السوق أكثر فأكثر وجذب مستهلكين جدد ودفع المستهلكين إلى شراء منتجاتها.
- حجم الطلب على منتجاتها ومعدل تكراره في حالة إدراك المستهلك لأبعاد جديدة متوفرة في منتجاتها وغير مدركة في منتجات منافسة لها، بالإضافة إلى القدرة الشرائية للمستهلكين الأجانب إلا أن المؤسسة قد تقوم بتخفيض أسعارها في الأسواق الأجنبية وذلك لوجود منافسة جديدة في تلك الأسواق الأجنبية المستهدفة .

على العموم فوظيفة التسويق وانطلاقا مما سبق لم ترتقي للمستوى المطلوب من الجودة رغم جهود المؤسسة لتحقيق الجودة وكذالك لوجود بعض المشاكل والعراقيل التي تعيقها نذكر منها:

- عدم توفر فاكس في مصلحة البيع، لكي يصل الطلب من الزبون إلى المصلحة لابد أن يصل أولا إلى المدير العام ، أو إلى مدير المالية والمحاسبة.
- عدم وجود جهة أو أفراد مكلفين بالإشهار.

- ضعف الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول السوق ومنافسيها، فهي كثيرا ما تعتمد على زبائنها في استقاء المعلومات حول منافسيها كالأسعار مثلا، والسبب في ذلك يعود لعدم وجود مكتب أو أشخاص مكلفين بدراسة السوق.

لقد قامت المؤسسة بوضع سجل للاقتراحات ولشكاوي الزبائن ، كما تقوم بصبر للآراء وإعداد تقارير عن ذلك من أجل اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها وتفاديها ومحاولة إيجاد حلول لها.

فالملاحظ أن وظيفة التسويق لازالت تعاني من بعض النقائص التي تمنعها من تحقيق الجودة في نشاطاتها وعملياتها ورغم تحقيقها للعديد من المزايا التي تسمح لها بالسيطرة على السوق الوطنية على الأقل أمام منافسيها المحليين، وهذا ما أظهرته نتائج صبر الآراء.

وعلى العموم فإن الوظائف الرئيسة للمؤسسة (التموين، الإنتاج، التسويق) تتوفر على بعض شروط ومقومات الجودة، والتي تساهم دون شك في تميز المؤسسة، إلا أن هناك بعض النقائص والمشاكل التي تعيقها دون تحقيق مستوى أفضل من المنافسة لذا لابد على المؤسسة إدخال بعض التحسينات على هذه الوظائف لتحقيق مستوى عال من التميز، دون أن تهمل النشاطات والوظائف الثانوية والتي سنتطرق لها في المطلب الموالي.

- **إجراءات وآليات تحسين وظيفة التسويق**

فيما يخص التركيز على الزبائن:

- تقوم المؤسسة بتلبية احتياجات ورغبات الزبائن عند الطلب بأقصى سرعة وكفاءة.
- توجد آلية اتصال ما بين المؤسسة والزبون (العميل).
- تحرص المؤسسة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.
- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.
- تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.

فيما يخص المزيج التسويقي :

- من خلال سياسة تميز المنتجات وتحسين جودتها توصلنا إلى أنه:

- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.
- تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن.
- تقوم المؤسسة بعمل تغييرات متكررة لتشكيلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

- سياسة المنتجات نجد ما يلي:

- تحرص المؤسسة على تحقيق جودة التصميم وجاذبية لمنتجاتها.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمها لمنتج جديد.

- سياسة التسعير:

- توجد لدى المؤسسة سياسة متنوعة للأسعار تتلاءم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.
- تهدف المؤسسة من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاتها بسعر مناسب إلى المستهلكين.
- الأسعار المنخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية للمؤسسة التي تتفوق من خلالها على المنافسين خصوصا في الأسواق الأجنبية.

- سياسة التوزيع:

- تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين.
- تسعى المؤسسة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.
- من السهولة الحصول على منتجات الشركة من قبل المشترين.

- سياسة الترويج والإعلان:

- تسعى المؤسسة من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.
- تهدف المؤسسة من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزها عن منافسيها.
- تقوم المؤسسة بعمل حملات دعاية وإعلان لمنتجاتها من وقت لأخر.
- تنفذ المؤسسة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعارض، عينات مجانية، هدايا).

فيما يخص التركيز على العاملين:

- تبادر الإدارة العليا للمؤسسة بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة عند القيام بأي تغيير لأنماط العمل وأساليب الأداء.

- تشجيع الإدارة العليا التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- تقوم الإدارة العليا بتعريف جميع العاملين بمهمتها ومهماتهم وأهداف المؤسسة ودورهم الحيوي في تحقيقها .
- يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من المشاكل.
- تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين أساليب العمل وحل المشكلات.

المطلب الثاني: واقع الإبداع بأشكاله الثلاث على والوظائف الثانوية للمؤسسة.

إن تحقيق ميزة التميز بالمؤسسة لا ينحصر على الوظائف الرئيسة لها فقط وإنما يشتمل أيضا على الوظائف الثانوية (الداعمة) ،باعتبارها هي الأخرى مصدر لخلق القيمة [1].

1. **مصلحة المخابر:** وهي المراقبة المخبرية حيث أن المؤسسة تسعى لأن تخضع المواد للرقابة والمتابعة المستمرة حرصا على سلامة المواد المخزنة من التلف ، فإن تلك المراقبة تستمر وتتطور إلى مراقبة جودة المادة الأولية بعد فترة من التخزين التي يمكن من خلالها أن تفقد من خصائصها العضوية وتشبعها بالرطوبة .

وتتمثل هذه الرقابة في فحص نسبة البروتين والرطوبة ومؤشر اصفرار لون القمح، حيث أنه كلما كان مؤشر اصفرار لون القمح ونسبة البروتين كبيرين ونسبة الرطوبة أقل تكون جودة القمح عالية أما إذا كانت نسبة الرطوبة كبيرة فيتم تصحيح الخطأ، وكذالك يقوم المخبر بتحليل الماء المستخدم في عملية الإنتاج وذلك بواسطة محطة تحليل خاصة بالمؤسسة وبدرجة أعلى يتم تحليل عينة من الماء بواسطة مخبر الولاية، وهذا سوء بالنسبة للمنتجات أو الماء وهذا من أجل صحة البيانات المنجزة من طرف مخبر المؤسسة.

2. **وظيفة الصيانة:** باعتبار وظيفة الصيانة داعمة ومصدر لخلق القيمة، فالمؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتها فهي تضمن السير الحسن للعملية الإنتاجية وبالتالي تساعد على تحقيق الجودة، ومن مهام وظيفة الصيانة هي التكفل بمراقبة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والقيام بتصليح الآلات بعد حدوث العطب.

[1] مصلحة الصيانة، مديرية الإنتاج لمؤسسة سيم، البليدة.

تشرف على هذه الوظيفة دائرة الصيانة التي تقوم بإعداد مخططات للرقابة على آلات الإنتاج ووضع إجراءات خاصة لتشغيل بعض الآلات والإشراف على الصيانة للأجهزة والآلات.

المطلب الثالث: واقع الإدارة العليا لمؤسسة "سيم".

من خلال هذا المطلب سوف نعرض أهم التزامات الإدارة العليا لمؤسسة سيم.

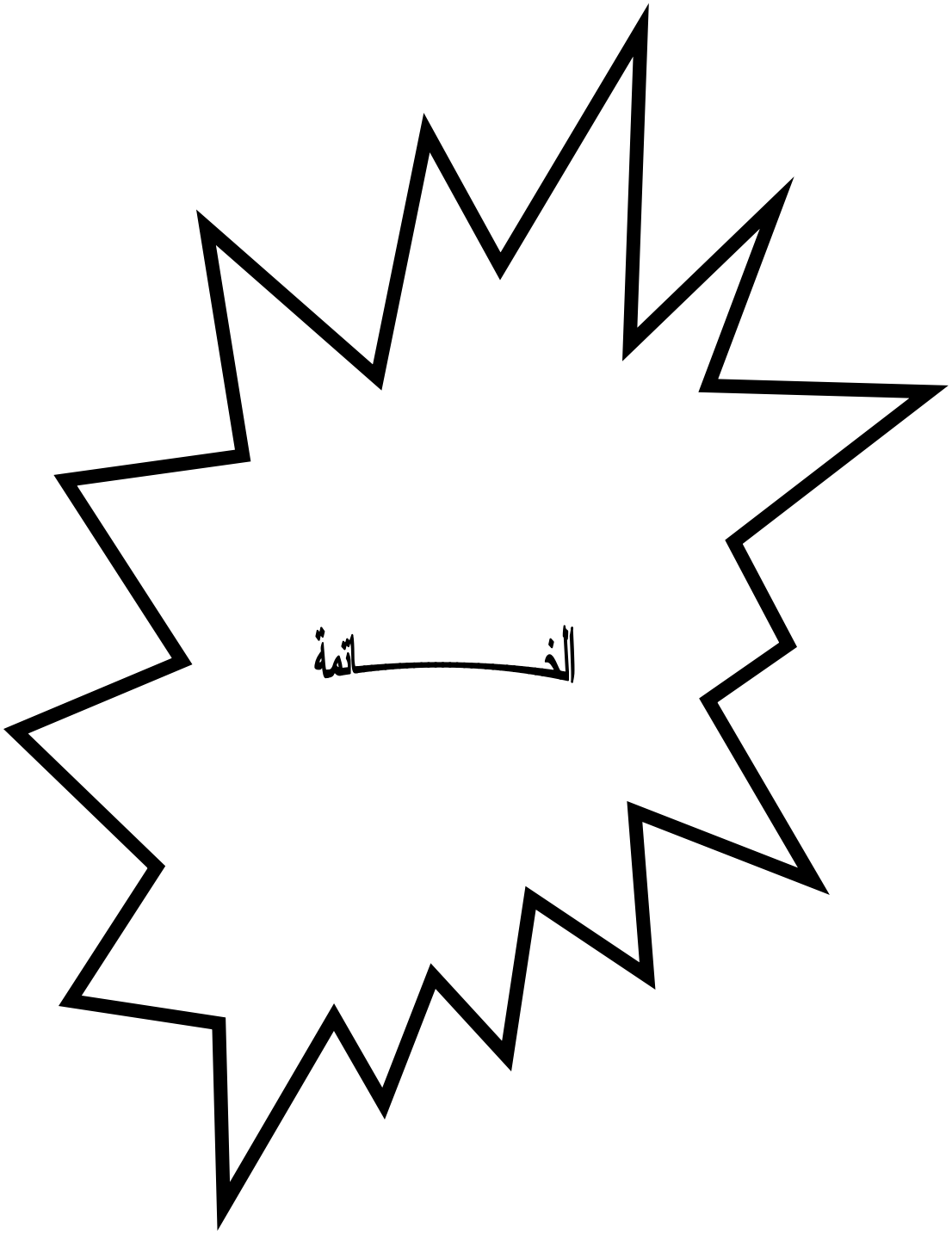
أولا: التزامات الإدارة العليا للمؤسسة .

تتمثل التزامات الإدارة العليا فيما يلي:

- توجد لدى المؤسسة خطة واضحة لتحديد أهدافها وتلتزم بتطبيقها.
- تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.
- تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات المؤسسة متميزة.
- تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والإتقان.
- تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها المسؤولة عن جودة المنتج.
- تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة في الإجراءات التصحيحية.
- تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تتوافق مع خصوصيتها.
- تهتم المؤسسة بمتابعة ودراسة السوق والتغييرات الاقتصادية المؤثرة على الخطط المستقبلية.

خلاصة:

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة والذي يهدف لمعرفة أهم آليات وأساليب تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،وتم إسقاط ذلك على مؤسسة "سيم"لصناعة العجائن الغذائية.كما توضح من خلال الدراسة أنه لا يمكن لأي مؤسسة الاحتفاظ بميزتها أو مزاياها التنافسية وذلك لاشتداد المنافسة ،ولذا وجب عليها أن تكون لها قدرة على المنافسة مما يمكنها من مواجهة منافسيها في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد،وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والعملاء، وهذا ما تعمل عليه المؤسسة محل الدراسة، حيث تقوم برصد التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية من تغيرات التكنولوجية أو تغير في أذواق المستهلكين وحتى منتجات المؤسسات المنافسة ومحاولة مواكبة هذه التغيرات.وهذا من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة لرفع إنتاجيتها، وابتكار منتجات جديدة تتوافق مع أذواق المستهلكين وبأقل تكلفة، مما جعل من مؤسسة "سيم" تحتل مركز ريادي في السوق الوطنية وحتى الأسواق الأجنبية، حيث تحصلت سنة 2005على جائزة أفضل مصدر، وهذا حسب ما صرحت به الوكالة الوطنية للترقية التجارة الخارجية.


الخـــــــــاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة كيفية تطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وإسقاط هذا الجانب النظري على مجمع "سيم" محل الدراسة.

توضح لنا من خلال هذه الدراسة أن البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية شهدت العديد من التقلبات والتطورات، ولكسب رهان هذا التحدي فإن المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها وتطوير قدراتها وتعبئة مواردها، بالإضافة إلى انتهاج وتبني إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها، وتضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

عرضنا في هذا البحث بالدراسة وتحليل المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية حيث أن المنافسة تعكس حالة التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فهي تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق، كما خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز عن بقية منافسيها وتحقق لها أسبقية تنافسية في مجال الأعمال، كما تم تقديم المصادر التي من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير هذه الميزة على غرار اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير وتشجيع الإبداع بأشكاله الثلاث، ولا يمكن لأي مؤسسة تحقيق التميز في أي مجال أخر تستهدفه إلا إذا نجحت في نقل هذا التميز إلى أذهان العملاء وكافة الأطراف المعنية.

نتائج اختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها كما يلي:

الفرضية الأولى: تم إثبات صحتها، حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة على قناعة تامة بأن سعيها إلى امتلاك ميزة تنافسية يؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام، هذا ما لن يتأتى إلا من خلال بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

الفرضية الثانية: تم إثبات صحتها، حيث تم التوصل إلى أنه يمكن للتغير التكنولوجي أن ينشئ فرص جديدة في مجال تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.

الفرضية الثالثة: تم إثبات صحتها، حيث تم التوصل إلى أن مؤسسة "سيم" لصناعة العجائن الغذائية تعتمد على إستراتيجية تنافسية تتمثل في إستراتيجية التكلفة الأقل، ويلعب الإبداع التكنولوجي دور مهم في ذلك من خلال توفير وقت وجهد وتكلفة أقل.

نتائج الدراسة:

1. لا تنشأ الميزة التنافسية إلا في بيئة أعمال يسودها القلق والاضطراب والتي تمارس ضغوط مستمرة على المؤسسة.
2. الميزة التنافسية هي نقطة تفوق المؤسسة عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى.
3. تقوم المؤسسة بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع.
4. استمرارية ممارسة التفكير الاستراتجي أدى إلى إيجاد البدائل الإستراتيجية، لكشف مزايا مختلفة وحسب الوضعيات المختلفة.
5. يؤدي الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات بشكل جيد وفعال إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.
6. إن الحفاظ على المركز التنافسي الحالي للمؤسسة من خلال المزايا التي تمتلكها لا يكفي لضمان بقائها واستمرارها، بل يجب عليها تطويرها من خلال تفعيل نظام البحث والتطوير في المؤسسة، لأنه لا توجد ميزة يمكن لها أن تستمر إلى مدى طويل ولكن على المؤسسة أن تقوم بتجديد وتطوير مزاياها بشكل مستمر.
7. ساهم الإبداع التكنولوجي في تطوير المزايا التنافسية القائمة، وذلك بجهد أقل ووقت أسرع وتكلفة منخفضة، وإنشاء مزايا أخرى بمستوى عال.
8. الإبداع التسويقي هو مصدر الأفكار الجيدة المستوحاة من الزبائن، والتي يتم ترجمتها إلى منتجات وخدمات التي تتوافق مع متطلبات السوق، لهذا يعتبر التسويق ثقافة ينبغي على المؤسسة أن تعتمدها.
9. تطبيق مؤسسة "سيم" لصناعة العجائن الغذائية إستراتيجية تنافسية تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة الأقل، وهذا ما أشارت إليه النتائج وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تحقق ميزة تنافسية تتمثل في ميزة التكلفة الأقل.

الاقتراحات:

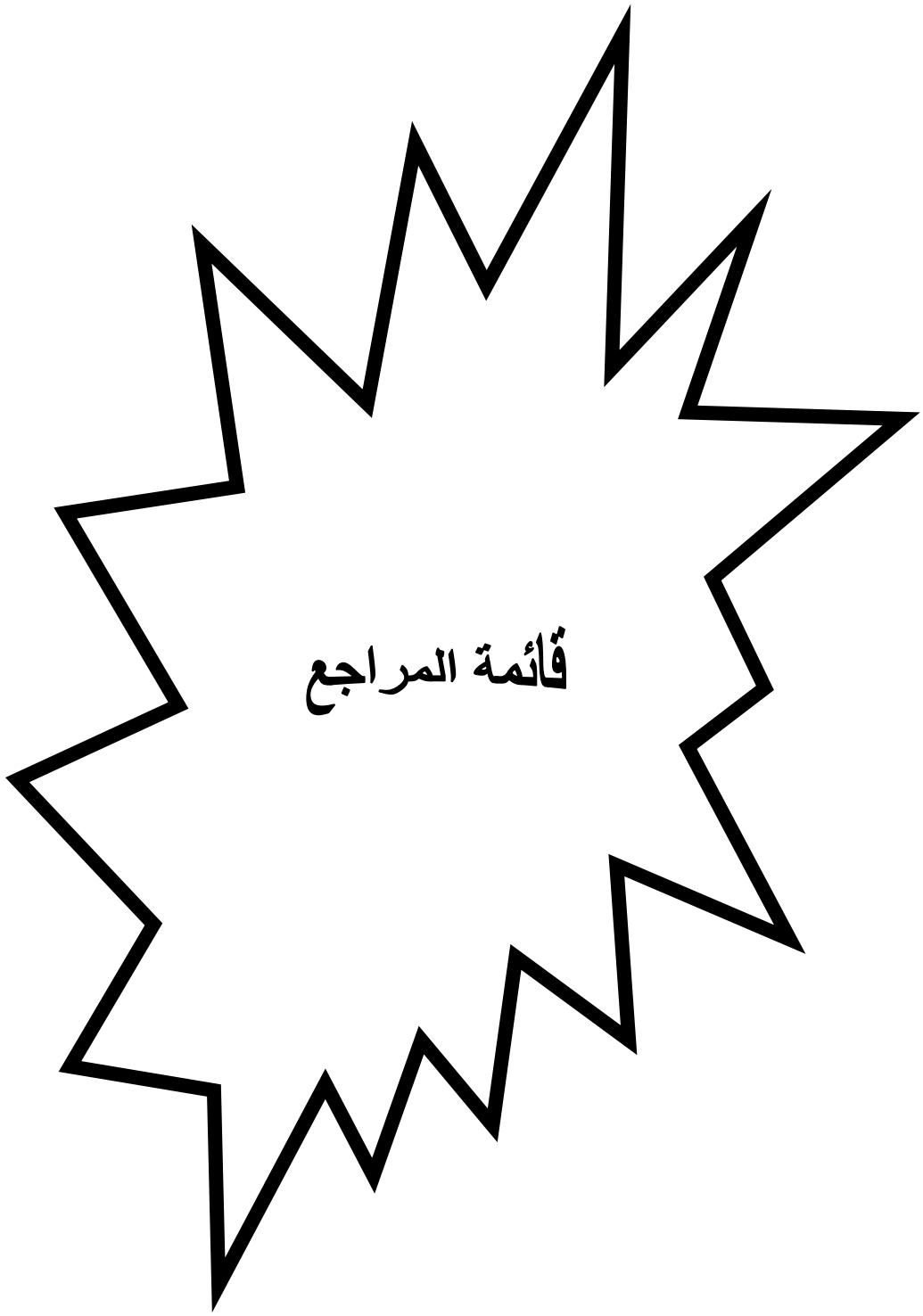
بناءا على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث يكون بإمكاننا تقديم بعض الاقتراحات منها:

1. أن تعمل المؤسسة على تقديم التسهيلات المشجعة على العمل في القطاعات ذات التقنيات العالية، أي إنتاج منتجات ذات قيمة إبداعية.
2. سرعة الاستجابة لتطورات ومواكبة كل ما هو جديد من سلع وخدمات وتلبية رغبات العميل.
3. يجب على المؤسسة أن تكون يقظة وتحدد المزايا والعيوب التنافسية لمنافسيها أو للمنتجات والخدمات المنافسة لها واتخاذ القرارات الصائبة.
4. إنشاء مصلحة خاصة من أجل القيام بتحليل المجال التنافسي بشكل دائم ومستمر للمؤسسة.
5. الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وتفعيلها على مستوى المؤسسات.
6. العمل على تقييم كفاءة مختلف الوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة "سيم"
7. العمل على تحديث مختلف المعدات المساعدة على تطوير عمليات الإنتاج.
8. البحث عن آليات التكامل بين الإبداع الإداري والتكنولوجي في المؤسسات.

أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على أساليب تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال ما توصلنا إليه ظهر لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

1. الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي.
2. تنمية المهارات ودورها في تطوير الميزة التنافسية.
3. دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المركز التنافسي.
4. إستراتيجية القيادة بالتكلفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
5. الإبداع الأخضر كآلية لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.
6. آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية.


قائمة المراجع

أولا. المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1. أحمد زغدار، **المنافسة–التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع،الأردن،2011.
2. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية**، مكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 1993 .
3. بشار يزيد الوليد، **التخطيط والتطوير الاقتصادي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. بشير العلاق وقحطان العبدلي، **استراتيجيات التسويق**،دار الزهران للنشر والتوزيع،2007.
5. بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة:التصور والمفهوم**،الطبعة الأولى،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2008.
6. ثامر البكري،**التسويق:أسس ومفاهيم معاصرة**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2009.
7. جمال الدين محمد المرسي،مصطفى محمود أبوبكر، طارق رشدي جبه،**التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:المنهج التطبيقي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2002.
8. حسين سعيد العسيري، **إستراتيجية الاستقطاب والكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.
9. حميد الطائي ومحمد الصميدعي، بشير العلاق وإيهاب علي القرم، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2006.
10. راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1999.
11. روبرت بتس ديفيد،**الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية** ،الطبعة الأولى،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2008.
12. زكرياء مطلك الدوري ،**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2005.

13.شارلز جاريت جونز،**الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي ومحمد السيد أحمد عبد المتعالي،دار المريخ للنشر والتوزيع،السعودية،2006.

14.صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية:مدخل تكاملي**،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2008.

15.صلاح الشنواني،**اقتصاديات الأعمال**،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،2000.

16.صمويل عبود،**اقتصاد مؤسسة**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984.

17.صونيا محمد البكري،**إدارة الإنتاج والعمليات–مدخل نظم**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر،2001.

18.عادل الزايد،**الأداء التنظيمي المتميز**:الطريقة إلى منظمة المستقبل وبحوث ودراسات المنظمات العربية لتنمية الإدارية،مصر،2003.

19.عبد الكريم كاكي،**الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية**،الطبعة الأولى، مكتبة حسين العصرية للنشر والتوزيع ،لبنان ،2013.

20.عبد الرحمان ثابت إدريس وجمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم ونماذج تطبيقية**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2003.

21.عبد الرؤوف حبيب،**اقتصاد وتسيير المؤسسة**،الديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2002.

22.عزا لدين علي السويسي ونعمة عباس الخفاجي،**الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي**،الطبعة العربية،دار الأيام للنشر والتوزيع،الأردن،2014.

23.علي السلمي،**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ،دار غريب للنشر والتوزيع،مصر،2010.

24.عمر الصخري،**اقتصاد المؤسسة**،الطبعة الثالثة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003.

25.فرحات غول،**الوجيز في اقتصاد المؤسسة**،الطبعة الأولى،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،الجزائر،2008.

26.فريد راغب النجار،**إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية:مدخل تكاملي تجريبي**،مكتب الإشعار للنشر،مصر،1997.

27.فليب كوتر وجاري أرمسترونج،**أساسيات التسويق**،ترجمة سرور علي إبراهيم سرور،الطبعة الأولى،دار المريخ للنشر والتوزيع،مصر،2007.

28.كاترين قيو، **التسويق:معرفة سوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخيارات الإستراتيجية المزيج التسويقي**،ترجمة وردية راشد، الطبعة الأولى،مجد المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع،لبنان،2008.

29.محسن عبدالله لراجحي،صفاء عبد الجبار الموساوي،عادل عيسى الوزني، **الميزة التنافسية للنشاط السياحي**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

30.محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية**،دار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2000.

31.محمد جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق،**مبادئ التسويق**،الطبعة الأولى،دار المناهج للنشر والتوزيع،2006.

32.محمد سعيد أوكيل،**اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1994.

33.محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد،**التسويق**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر.

34.محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد ونادية العارف،**التسويق**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2003.

35.محي الدين القطب،**الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**،**الطبعة** الأولى،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2012.

36.مصطفى أحمد حامد رضوان، **التنافسية من آليات العلوم الاقتصادية ودورها في دعم الجهود النمو والتنمية في العالم** ،الطبعة الأولى ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر،2011.

37.مصطفى محمود أبوبكر وفهد بن عبد الله النعيم،**الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2007.

38.مصطفى محمود أبوبكر،**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ،دار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2013.

39.مصطفى يوسف كافي،**الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر**،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2012.

40.معالي فهمي حيدر،**نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر،2002.

41.مؤيد سعيد سالم،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2005.

42.مؤيد نعمة الساعدي،**كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي**،الطبعة الأولى،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2013.

43.نادية العارف،**الإدارة الإستراتيجية** ،الطبعة الأولى،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2010.

44.ناصر دادي عدون،**اقتصاد المؤسسة**،الطبعة الأولى،دار المحمدية الجزائر،الجزائر،1998.

45.ناصر دادي عدون،**تقنيات مراقبة التسيير**،دار المحمدية العامة،الجزائر،1999.

46.نبيل محمد مرسي،**استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد–تنفيذ–مراجعة)** ،المكتب الجامعي الحديث،مصر.

47.نبيل محمد مرسي،**الإدارة الإستراتيجية:تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية**،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ،مصر،2003.

48.نبيل مرسي خليل،**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1998.

49.نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي،**استراتيجيات التسويق –مفاهيم–الأسس–الوظائف**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،الأردن،2004.

50.يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي عباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**،الطبعة الأولى،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2008.

51.يوسف حسن يوسف،**التمويل في المؤسسات الاقتصادية**، دار التعليم الجامعي،مصر،2012.

–الأطروحات، الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. خليدة محمد بلكبير، **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3،الجزائر،2013.

2. أحمد تبيت،**دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة وهران،الجزائر،2006.

3. أميرة محاط، **أثر اليقظة الإستراتجية في تحسين الأداء التسويقي**،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر،2014.

4. بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة بسكرة،الجزائر،2015.

5. حسين سلمان، **الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر،2004.

6. حمزة بن العربي ،**مساهمة المواصفات الصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البويرة، الجزائر،2015.

7. خيرة يوسف الزين،**دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2013.

8. رتيبة نحاسية، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2003.

9. عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سكيكدة،الجزائر،2007.

10. عبد الرؤوف حجاج،**دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية** ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة، الجزائر،2015.

11. عمار بوشناف،**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها–تنميتها وتطويرها**،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر،2002.

12. فضيلة معمر قوادري، **المورد البشري والميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة الشلف،الجزائر،2005.

13. فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر،2005.

14. لندة بلحسن، **دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية** ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المسيلة،الجزائر،2010.

15.محمد عبادة،**تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة، الجزائر.

16.مسعود طحطوح ،**أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باتنة،الجزائر،2009.

17.نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير،معهد العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2008.

18.نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البليدة ،الجزائر،2006.

19.وسيلة بوازيد،**مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،الجزائر،2012.

20.ياسين حميني ،**تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن** ، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006.

-المجلات العلمية:

1. حسن خليفة ، **نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشأة النسيجية السورية** ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30 ،العدد الأول ،جامعة دمشق 2014.
2. عبد اللطيف مصطفى وعبد القادر مراد ، **أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 04 ديسمبر2013.
3. موريس جرجس ، **آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي** ،مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية ، الكويت ،المجلد الثالث ، العدد الأول ديسمبر 2000.

- **الملتقيات والمؤتمرات العلمية:**

1. أمينة بن علي ولعجال بوزيان، **الميزة التنافسية:المفهوم والمحددات** ،ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،جامعة سعيدة، الجزائر،يومي 10-11نوفمبر2009.

2. حاج قويدر قورين،**الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير ،جامعة الشلف ،الجزائر.

3. حرير بوشعور وصليحة فلاق،**رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال**،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف،الجزائر،يومي 13-14ديسمبر2011.

4. خليفة منية،**آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،عين الدفلى،الجزائر.

5. فيروز زروخي وكترة سكر،**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف ،الجزائر،يومي 13-14ديسمبر2011.

6. لويزة قويدر وحبيبة كشيدة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها** ،الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة الشلف،الجزائر.

7. محمد قويدري،**واقع وآفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغربية**،ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات،جامعة ورقلة،الجزائر،9-10مارس2004.

8. مسعود كسري وخليدة محمد بلكبير، **إشكالية وتطوير الميزة التنافسية لتجارة الإلكترونية في البيئة العربية**، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر،جامعة عين الدفلى،الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

Livres :

1. Livey-Leroyer Claude **; la gestion des compétences**,3ème édition, Edition, d'organisation, France, 1996.
2. Michael porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter édition, France,1986.
3. Michael porter **, L'avantage concurrentiel** , des nations , inter-éditions, France,1993.
4. GARIBALDI, Gérard**, Stratégie concurrentielle** : choisir et gagner/, France éd- d'aryanisation,1994.
5. Jean Blond tar Rondeau , **le mangement des Savoirs**, 2ème édition ; édition presse universitaires, France, 2000.

Articles :

1. BETTAMAR, Rabah . **l'Analyse des forces et des faiblesse de l'innovation technisation technologique** / , [in]=revue de l'encage =N°2 (1er semestre), 1996.
2. INES DELA VILLE, Valérie **les nous velles dimensions du mangement =l'apprentissage organisationnel**: perspectives théoriques /[in] cahier français.-N°277,1998.

المواقع الالكترونية:

1. صالح مهدي العامري، **المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي**، الجريدة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 4587

htt:// ww.aleqt.com/php ? do :show lid= 944.

1. Andrew pearsar « the stratégiste scope :compétitive strategy and the question of how to compète UBS unique business stratégie.

htt:// www stideshare.net /alistercrow / compétitive. Strate 4076947.