

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية
- دراسة حالة مؤسسة ETANCHAL ولاية غليزان -

تحت إشراف الأستاذة المحترمة
دردور أمال

من إعداد:
حمداوي جهاد

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة -أ-	بن حراث حياة
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة -أ-	دردور أمال
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة -ب-	بوقروة مريم

السنة الجامعية 2017 - 2018

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من نكث أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والذتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى أصدقائي الأعزاء

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه
الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني سفيان،
حياة، أمينة، حسين، شهرزاد، نسيمة

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر وأسئ عبارات الامتنان والعرفان الى أستاذتي الفاضلة

"دردور أمال"

على اشرافها لهذا البحث وعلى كل ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات
علمية

جزاها الله كل الخير وحفظها.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	اهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
1	مقدمة
4	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجيات التنافسية
4	تمهيد
5	المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة
5	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة
6	المطلب الثاني: أسباب ومحددات التنافسية
9	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
12	المبحث الثاني: عموميات حول الاستراتيجية
12	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
16	المطلب الثاني: مراحل الاستراتيجية ومستوياتها
21	المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي لمحيط المؤسسة
33	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
34	المطلب الأول: استراتيجية القيادة بالتكلفة

36	المطلب الثاني: استراتيجية التميز
39	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز
41	خلاصة
43	الفصل الثاني: أداء المؤسسات الصناعية في ظل الاستراتيجيات التنافسية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: أسس نظرية لمفهوم الأداء
44	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره
47	المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
57	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
57	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه
60	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحل
64	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء
67	المبحث الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء المؤسسي
67	المطلب الأول: تحسين الأداء عن طريق التميز
69	المطلب الثاني: تحسين الأداء عن طريق القيادة بالتكلفة
71	المطلب الثالث: تحسين الأداء عن طريق التركيز
73	خلاصة
74	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ETANCHAL
74	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة SPA ETANCHAL

75	المطلب الأول: التعريف بشركة SPA ETANCHAL
77	المطلب الثاني: الدراسة التقنية للمؤسسة
86	المبحث الثاني: الاستراتيجية التنافسية المتبعة في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء
86	المطلب الأول: استراتيجية التمييز ودورها في تحسين الأداء
87	المطلب الثاني: حدود الدراسة الميدانية
95	خاتمة
97	قائمة المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

72	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	جدول II - 1
87	خاص بالاستبيان في دراسة الحالة	جدول III - 1
92	نتائج التحليل الاحصائي لمؤشرات قياس الأداء في المؤسسة	جدول III - 2

قائمة الاشكال

14	حماية الوضع الاستراتيجي طبقا ل Porter	شكل I - 1
17	نموذج SWOT لتحليل البيئة	شكل I - 2
19	مستويات الاستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة	شكل I - 3
20	مستويات الاستراتيجية في المنظمات ذات أنشطة متعددة	شكل I - 4
24	نموذج سلسلة القيمة ل Porter	شكل I - 5
26	البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة	شكل I - 6
30	نموذج Porter للقوى الخمس للمنافسة في الصناعة	شكل I - 7
34	مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية القيادة بالتكلفة	شكل I - 8
37	مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية التمييز	شكل I - 9
39	استراتيجية التركيز على قوى العمل	شكل I - 10
47	متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة قيمة)	شكل II - 1
49	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	شكل II - 2
60	الأسس العامة لتقييم الأداء	شكل II - 3
62	مستويات تقييم الأداء	شكل II - 4

تواجه المؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصناعية بشكل خاص العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة الاتصالات وثورة المعلومات، وكذا اتخاذ العديد من الدول لنظام اقتصاد السوق بكل مايتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة، بالإضافة الى تنامي ظاهرة العولمة وهيمنة التكتلات الاقتصادية الاقليمية والدولية وتعاضم تهديد الشركات المتعددة الجنسيات.

ولا يقتصر الأمر فقط على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام التبادلات الخارجية والاستثمارات بل أصبح عنصر الابتكارات التكنولوجية، وقدرة المؤسسات على استعمالها والاستفادة منها عاملا حاسما وفعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل (العوامل البشرية، المالية، المادية.....)، كل هذا يضع المؤسسة أمام منافسة حادة تحكمها قواعد جديدة للتنافسية وضعها الأقوياء لتكريس هيمنتهم وتفوقهم.

ولكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد فانه من الضروري لها أن تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

وان اختيار أي استراتيجية تنافسية انما يهدف الى تحقيق ميزة تنافسية تحد من التهديدات الموجودة في البيئة ويمكن اعتبار الاستراتيجية قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية والبشرية نحو تحسين الأداء الشامل لها. كون البقاء ضمن محيط تنافسي، يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها والاختيار الأمثل للاستراتيجية التي تمكنها من بلوغ الأهداف.

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية؟

وقد ينجر عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات:

- ✓ فيما تتمثل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟
- ✓ كيف تحسن الاستراتيجيات التنافسية أداء المؤسسات الصناعية؟
- ✓ هل حسنت الاستراتيجية التنافسية المتبعة في مؤسسة ETANCHAL من أدائها؟

الفرضيات:

يهدف الاجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تشمل الاستراتيجيات التنافسية ثلاث استراتيجيات حسب Porter.
- ✓ يتجلى دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء في تطور المؤسسات وقدرتها على المنافسة في السوق.

أهمية الدراسة:

يحظى موضوع الاستراتيجيات التنافسية بأهمية بالغة خاصة في وقتنا الحالي مع التطور الصناعي وزيادة حدة المنافسة فهي تحدد اتجاه سير المؤسسة مما يساعدها على البقاء والاستمرار.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- ✓ تبيان ماهية الاستراتيجيات التنافسية كخيار حديث للدخول الى الصناعة.
- ✓ تبيان الدور الفعال لهاته الاستراتيجيات في تطوير الأداء وكسب المؤسسة لمكانة مرموقة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار هذا الموضوع الى:

- اهتمام الطالبة بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع التخصص في التسيير الاستراتيجي.
- الحدائة النسبية للموضوع والحاجة الى تطبيقه في واقع المؤسسات التي تطمح للريادة والاستمرارية خاصة في ظل التطور الصناعي والبيئة الديناميكية التي تخيم على الوضع الاقتصادي الحالي.

منهجية الدراسة:

بغية الاجابة على الاشكالية المطروحة في الدراسة وكذا تأكيد الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها. تم جمع المعلومات اللازمة عن مؤسسة تطبق احدى الاستراتيجيات التنافسية لPorter وهي استراتيجية التميز.

الخطة المتبعة:

انطلاقا من طبيعة اشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة من الدراسة، فقد ارتأينا الى تقسيم البحث الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول ويتمحور حول مفاهيم عامة حول الاستراتيجيات التنافسية وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث أساسية، تم التعرض في المبحث الأول الى أساسيات حول تنافسية المؤسسة من خلال تبيان المفهوم، الأسباب والمحددات ومؤشرات القياس. ثم المبحث الثاني عموميات حول الاستراتيجية وأضيف جزء رئيسي يتمثل في التشخيص الاستراتيجي لمحيط المؤسسة. وختاما بالمبحث الثالث والذي تم فيه دراسة الاستراتيجيات التنافسية ومختلف المفاهيم عنها بدءا باستراتيجية القيادة بالتكلفة، التميز ثم استراتيجية التركيز.

الفصل الثاني ركز على الأداء انطلاقا من المبحث الأول أسس نظرية لمفهوم الأداء تم فيه التعرض لمفهوم الأداء وتطوره والعوامل المؤثرة فيه. ثم المبحث الثاني الذي خصص لتقييم الأداء في المؤسسة بدءا بتعريف تقييم الأداء وأسس ثم المستويات والمؤشرات المستخدمة لتقييمه. أخيرا المبحث الثالث يدرس دور

الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دراسة تأثير أو دور كل استراتيجية تنافسية في تحسين الأداء.

الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة ETANCHAL التابعة لمجموعة METIDJI الصناعية، أين قمنا بتعريف المؤسسة ومعرفة العملاء والمنافسين فيها ثم تقييم الأداء المؤسسي لها وتطورها بعد استخدام استراتيجية التميز.

تمهيد:

تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية ، التي تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي وهي تمثل نسقا من أنساق الشفافية المعلوماتية اللازمة لتقييم عناصر دفع عجلة النمو الاقتصادي على صعيد المؤسسات، وهي بذلك تعمل على تحليل المقومات الاقتصادية الداخلية والخارجية التي تعكس الصفات الهيكلية الأساسية للمؤسسة من أجل اختيار إستراتيجية مناسبة تتلاءم و موارد وقدرات المؤسسة.

ويمكن تقسيم هاته الإستراتيجيات إلى ثلاث عموميات تتمثل في إستراتيجية القيادة بالتكلفة من أجل تعظيم الأرباح، إستراتيجية التميز وهي ترمي إلى كسب المؤسسة لميزة تنافسية فريدة بين المؤسسات المنافسة ثم إستراتيجية التركيز التي تركز على فئة أو سوق معين من أجل كسب ولاء الفئة المستهدفة. وعليه فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة.

المبحث الثاني: عموميات حول الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة

هناك عدة كتابات وتقارير حول مفهوم التنافسية، فعلى صعيد الدولة يقصد بها تنافس الشركات الوطنية خارج الحدود الجغرافية للدولة أي في السوق الدولية. أما التنافسية على صعيد قطاع النشاط الاقتصادي فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذا الانتاج. أما على صعيد المؤسسة فهي تمثل محور دراستنا وسنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة

تثير عبارة التنافسية جدلاً كبيراً نظراً لعدم ضبط المفهوم، فالتنافسية على صعيد المؤسسة "الشركة" ترتكز على القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وكسب حصة في السوق وذلك بتوفير السلع والخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق العالمية. وهنا نورد بعض التعريفات التي تناولت التحليل وتحديد المقصود بالتنافسية للمؤسسة.¹

اذ عرفها ENRIGHT.MJ على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة "الشركة" على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".² هذا من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمدة على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة.

وعرف كل من SHIYKHIMAN & ANDROSTON القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة في تعريف مجمل بأنها: "قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر".³

كذلك عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا القدرة التنافسية للمشروع على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، إنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى".⁴

¹ معي الدين قطب "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع 2012، ص45.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كالية من البات العولمة الاقتصادية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2011، ص 22-24.

³ التكتلات الاقتصادية العالمية، ودخول الاردن في اتفاقيات دولية، التنافسية تجربة الاردن، اعداد معهد البحوث الاقتصادية الاردنية، ص2.

⁴ Onghon, competitiveness polien in 1990, the economic journal, september 1997, p20.

وتعرفها LAURA DANDREA TYSIN وهو من أكثر التعاريف رواجاً: "إن التنافسية هي قدرة المؤسسة والدولة على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختيار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنها بمستوى معيشة متنامي ومستقيم على حد سواء"¹.

نستنتج مما سبق أن القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتبر بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل تلك الشركة إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة². وهناك العديد من الوسائل التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية مع غيرها من المؤسسات نذكر منها:

السعر: ويعبر عن المبلغ الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة و بافتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها سوف يختار العميل السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل ولهذا تعمل الشركات التنافسية على أساس السعر على تحقيق هامش الربح منخفض وفي نفس الوقت تركيز على تخفيض تكاليف الإنتاج.

الجودة: وتشير إلى المواد الخام والبراعة في العمل وكذلك التصميم وبشكل مجمل فهي ترتبط بمدركات المشتري بشأن مدى وقدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الغرض منها.

تميز السلعة أو الخدمة: ويشير إلى أي صفات خاصة (مثل: التصميم، التكلفة والجودة، سهولة الاستخدام الموقع الملائم، الضمان) مما يجعل المشتري يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة مقارنة بالسلعة أو الخدمة المقدمة من جانب الشركة المنافسة.

المرونة: هي القدرة على التفاعل مع المتغيرات ويعني ذلك أن الشركة الأكثر تنافسية هي التي تتفاعل مع المتغيرات، مما يزيد من مزاياها التنافسية عن الشركات الأخرى .

التوقيت: ويشير هذا العنصر إلى عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل الشركة مثل:

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للعميل
- مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو الخدمات جديدة إلى السوق
- معدل السرعة إجراء تحسينات في المنتجات أو العمليات.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² سعد علي ربحان المحمدي "الإدارة الاستراتيجية وادارات معاصرة"، الطبعة العربية ، عمان،الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2017 ص 165.

المطلب الثاني: أسباب ومحددات التنافسية

تتحكم في التنافسية مجموعة من المحددات والأسباب تختلف بطبيعتها وسنوردها كما يلي:

أولاً: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عدة عوامل أهمها:¹

- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد الانفتاح أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات GATT (الاتفاقيات العامة للتعريفات الجمركية) و OMC (المنظمة العالمية للتجارة).
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة فيما يتعلق بتوفير المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مركزها التنافسي.
- زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الصناعة ، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز فيه القوة الحقيقية للعملاء فيما يتعلق بتعدد فرص الاختيار والمفاضلة لإشباع رغباتهم.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات الكبرى وكذا تدفق نتاج البحوث والتطورات التقنية ، وتسارع حملة الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة التحالفات الكبرى في هذا المجال.

ثانياً: محددات التنافسية

ارتبطت محددات التنافسية بمنهج Porter الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي انطلاقاً من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، ويقدم المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية حسب النموذج الآتي:²

1. عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية: لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي.....الخ)، وما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها.

¹ بشير العلاق وقحطان العبدلي ، استراتيجيات التسويق ، جامعة الزيتونة والبنات الأردنية ، دار النشر زهران ، ص 110.

² عبد الحفيظ بوقرانة، الياس بن ساسي، ميلود زيد الخير "محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 4 سبتمبر 2013، ص 42-43.

2. **الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:** تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية.
3. **استراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية:** يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات الى البحث عن صور للمنافسة غير السعيرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محلياً يؤهلها للولوج الى الأسواق الدولية.
4. **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها:** ان العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة ومساندة داخل البلد، إذ يعتبر ذلك منفذاً فعالاً نحو الموارد وعوامل الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الإبداع والتحسين، هذه الميزة تقوم على أساس جوارية علاقات العمل، إذ يمكن للموردين والمستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة، الدوران السريع والدائم للمعلومات، التبادل الثابت للأفكار والإبداعات، كما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع.
5. **السياسات الحكومية:** تلعب دوراً هاماً في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلاً مباشراً في النشاط الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية، لأن المؤسسات (كما أكد Porter) هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية، أما الحكومة فلا يمكنها ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع استراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.
6. **دور الصدفة:** ان ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة الى ميزة تنافسية، ولقد قام Porter بإبراز أهمية هذه العوامل في تحديد الميزة التنافسية الدولية من خلال ما سماه بـ "ماسة Porter".

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تمثل الربحية المؤشر الأكثر وضوحاً في تحديد تنافسية المشروع فالمؤسسة التي لا تحقق ربحاً أو تكون قليلة الأرباح مؤسسة غير تنافسية، وكذلك فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد. أيضاً فإنه في حالة وجود المؤسسة ضمن فرع نشاط معين ذو منتجات متجانسة يمكن أن تكون المؤسسة قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو لسببين معاً.¹

هذا ويقدم AUSTIN نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تنافسية المشروعات وهي:²

- قدرة المؤسسة على المنافسة مع المنافسين الحاليين للمؤسسة في نطاق عملها في السوق.
- مدى قدرة المشروع على تحمل تهديد المنافسين المحتمل دخولهم للسوق
- مدى قدرة على التفاوض والمساومة تجاه الموردين لعناصر الإنتاج.
- مدى القدرة على التفاوض والمساومة مع المشترين لمنتجات المؤسسة .
- قدرة المؤسسة على تحمل تهديد البدائل لمنتجات المؤسسة.

ترتيباً على ذلك يعتبر نموذج AUSTIN عنصراً مهماً في تحديد تنافسية المؤسسة ومدى قدرة منتجاتها على التنافس مع غيرها من المنتجات، الأمر الذي يجعل هذا النموذج يعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير وكذلك الدعاية ولهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة ومن ثم سنعمل على بيانها فيما يلي:³

1. الربحية:

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها المالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية تعتبر عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها. ترتيباً على ذلك تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الجارية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في السوق يتجه ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي

¹ محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص50. (بالتصرف).

² بشير العلاق وقحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

³ وديع محمد عدنان " القدرة التنافسية وقياسها"، العدد الرابع والعشرون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص5.

تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

2. تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج AUSTIN المنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق و يرجع ذلك لسببين:

الأول: انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع الإدارة غير الفعالة للمؤسسة وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

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

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

وهنا يتضح لنا أن تكلفة الصنع المتوسطة تمثل مؤشرا رئيسيا و كافيا بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الإنتاج 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 ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل PTF :

يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضع مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج.

هذا و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية، وكذلك يمكن إرجاع نموها سواء إلى المتغيرات التكنولوجية و تحرك مؤشر التكلفة نحو الانخفاض أو إلى تحقيق وفرة الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالاختلافات في الأسعار المستندة للتكلفة الحدية و يمكن تسيير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو يكيلاهما معا.

4. حصة السوق:

هنا لا بد أن نشير إلى ثلاث نقاط رئيسية :

الأولى: أنه من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق المحلية الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة

عند تحرير التجارة أو بسبب أصول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحد يجب مقارنة تكاليف منافسها الدوليين المحتملين.

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

الثالثة: في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر الأسباب السابقة البيان، ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا إذا كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات توازن.

بعد أن تمت دراسة مؤشرات التنافسية تبين وجود مجموعة من العوامل أو النتائج التي تدل على تنافسية المؤسسة (المشروع).¹

1. بداية لا تتمركز التنافسية في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط الاقتصادي على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

2. هناك العديد من العوامل ليست مرتبطة بالأسعار تؤثر على مستوى إنتاجية اليد العاملة ورأس المال منها: (وفرات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل).

3. لعل أحد العوامل المهمة لتحقيق التنافسية على مستوى المشروع، الحد من تدخل الدولة، واستعمال تكنولوجيا إنتاج تتسم بالمرونة، ووجود رقابة مستمرة على النوعية و التكاليف ووضع الأهداف الإستراتيجية للمشروع في الأمد الطويل أكثر من المدى القصير.

4. الاهتمام باليد العاملة في المشروع من خلال تكوينها وإعادة تأهيلها والنظر إلى العامل كشريك وليس عنصرا من عناصر الإنتاج.

5. إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مؤسساته فإن تنافسية المؤسسة تعتمد على نوعية إرادتها والدولة تمثل مدير غير ناجح بالنسبة للمؤسسات خاصة في القطاع الخاص.

6. على الرغم من ذلك يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة للمؤسسة من خلال عوامل هي :

أ- تحقيق الاستقرار الاقتصادي الوطني.

ب- خلق مناخ تنافسي وذلك بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية الدولية .

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي "استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الأردن دار حامد للنشر، 2004، ص122.

- ت- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات.
- ث- تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي(رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له_توفير التمويل التنظيم و القروض)
- ج- توفير الخدمات العاملة بسهولة و يسر.

المبحث الثاني : عموميات حول الإستراتيجية.

إن المنافسة العالمية في عالم الأعمال أخذت تشتد يوماً بعد آخر إلى الحد الذي أصبحت فيه هي الشيء الوحيد الثابت و ما دونها متغير و انعكست تلك المنافسة من خلال الإبداعات المتلاحقة و الاندماجات المستمرة و التنويعات السلعية و الخدمية المختلفة و التي غايتها خدمة الزبون و إشباع حاجاته و تلبية رغباته و جذبه صوب التعامل مع منظمة ما دون غيرها.

و أمام هاته التحديات الواسعة و الشرسة أصبح من الضروري على المؤسسة صياغة إستراتيجية ملائمة من خلال دراسة شاملة للبيئة الكلية و بيئة الصناعة و البيئة الداخلية و تحليلها مما يتيح للمؤسسة القدرة على مواجهة هاته التحديات و بالتالي تحقيق أهدافها المرغوبة.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية strategy من الكلمة اليونانية (strategos) و هي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of generalship) و على هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (new word dictionary webstors) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية و توجيهها¹. و قد تعددت استخداماتها حتى أنها شملت العديد من العلوم و الميادين و لم يجد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد إمتد اليوم إلى كافة العلوم كعلم السياسة الاقتصادية و الاجتماع و علم الإدارة. و يمكن أن نقدم عدة تعاريف الإستراتيجية على لسان علماء الاقتصاد من بينهم:

عرف (CHANDLER) الإستراتيجية " بأنها تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد ، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات"².

عرف (QUINN) الإستراتيجية "بأنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية و السياسات و الإجراءات، و متابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام."³

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج المعاصر، طبعة 2009، الأردن، اليازوردي للنشر، ص20. (بالتصرف).

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات تطبيقات، دار مسيلة للنشر، ص65.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص25.

عرف (DRUCKER) الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات المالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

عرف (MINTZBERG) الإستراتيجية بأنها أكثر من كونها دعوات أو خطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها النموذج في مجرى القرارات الهامة.¹

ووفقا لما تقدم فإن الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة بصورة فاعلة وكفؤة.

أولاً: الأبعاد الأساسية للإستراتيجية²

ولقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل في:

1- الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة وعليه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم المفهوم الإستراتيجي في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

2- الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق، تنقسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

أ- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة (objectives) وبين غاية المنظمة (purpose) أي غرضها، إذا لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقص بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف المؤثرة فيها.

وقد حدد بورتر انطلاقا من الأبعاد مجموعة من المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالإستراتيجية نشرت في

(Harvard Business Review) هي:³

1- إن الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية، لان التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية يؤدي إلى خطأ إستراتيجي قاتل يتمثل في:

أ- تجاهل مفهوم الوضوح الإستراتيجي النسبي.

ب- عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم تغيير، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، 2004، ص 30.

³ نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الاسكندرية الدار الجامعية، 1998، ص 156.

ت- عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية.

2- تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة، وهناك ثلاث طرق للتمييز بين الأنشطة الفريدة وهي إما تقديم منهج ذي قيمة أعلى للمستهلك أو خلق قيمة نسبية للمنتج عن طريق التكلفة الأقل من المنافسين، أو كلاهما، ولن يتحقق التمييز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من المنافسين.

3- الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للشركة من خلال ثلاث أسس هي:

أ- أساس تشكيلة المنتجات: إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة محددة من الأنشطة.

ب- أساس الحاجات: تزداد أهمية الوضع الإستراتيجي عند اختلاف حاجات المستهلكين.

ت- أساس طرائق للوصول إلى المستهلكين: وتتم هذه عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين على الرغم من تشابه الاحتياجات وتوقف طرق الوصول على التوزيع الجغرافي أو أي أساس آخر يتطلب أنشطة مختلفة للوصول.

4- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل بحيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للشركة القائدة، إما بتعديل أوضاعها الحالية أو بالتوسع بإضافة أنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من اكتساب ميزات الشركة القائدة وكلما كانت الأنشطة منفردة صعبت عملية التقليد.

5- حماية المزايا التنافسية حيث إن وضع الإستراتيجية الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا لهذا يجب حماية الوضع الإستراتيجي وليس المزايا وهذا عن طريق:

شكل 1-I حماية الوضع الإستراتيجي طبقاً ل Porter



المصدر: Porter P52 Competitive advantage

ثانياً: أنواع الإستراتيجية:¹

إن الإستراتيجيات تختلف باختلاف طبيعة أنشطة أعمال المنظمات و موقفها إتجاه العوامل البيئية وهي عديدة أو متعددة نذكر من بينها

1- إستراتيجية الاستقرار: Stability strategy تسمى أحيانا إستراتيجية النمو المحدود تعتبر من أفضل الإستراتيجيات خاصة بالنسبة للمنظمات الناجحة فهي تعمل في صناعة مستقرة نسبا و في بيئة خارجية غير مضطربة و هي تضم عدة إستراتيجيات فرعية:

1-1 إستراتيجية الثبات النسبي: Strategy of relative stability تستخدمها المنظمة لقناعتها بأن أداءها في تقييم المنتجات و الخدمات للأسواق أداء مرضي.

2-1 إستراتيجية التركز: concentration strategy تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية من أجل تحقيق الاستقرار و تعتمد المنظمة فيها على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطتها.

3-1 إستراتيجية الربح: Profit strategy تتجه إليها المنظمات من أجل توفير سيولة نقدية و قد تقوم المنظمة بتخفيض نفقاتها في مجال الإعلان أو التطوير مما ينعكس على تخفيض التكاليف بالمقابل زيادة الأرباح. و غالبا ما تستخدم المنظمات هاته الإستراتيجيات (الربح) بصفة مؤقتة من أجل مواجهة تهديد معقل.

2- إستراتيجية النمو: Growth Strategy تنتهجها المنظمة عن طريق زيادة المبيعات و الأرباح أو الحصة السوقية عندما تحاول التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية و عندما تريد التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها و أداءها الوظيفي و هي بدورها تأخذ عدة أشكال نذكر منها:

1-2 إستراتيجية النمو الداخلي: internal growth strategy تعتمد على الإمكانيات الداخلية المنظمة و التي تحقق من خلالها النمو و الاتساع عبر زيادة المبيعات أو خطوط الإنتاج و قوة العمل.

2-2 إستراتيجية الاندماج: merger strategy تنتهجها المؤسس لغرض التوسع في الإنتاج و الخدمات المقدمة للزبائن و لزيادة حجم الأسواق و هو ما يطلق عليه بالاندماج الأفقي ، أو من أجل تقوية المركز التنافسي للمنظمات المندمجة أو لتوظيف رؤوس الأموال في مشاريع مختلفة بغرض تقليل المخاطر.

3-2 إستراتيجية المشروعات المشتركة: joint venture تتفق من خلالها منظمين أو أكثر و بشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة و محددة من أجل الدخول في أعمال لا تستطيع منظمة ما في ظل إمكاناتها القيام بها، بالإضافة إلى اكتساب خبرات متعددة في مختلف المجالات و الرغبة في السيطرة على أسواق خارجية (محلية، أجنبية).

3- إستراتيجية الانكماش: retrenchment strategy وهي إستراتيجية تتبعها المنظمة في حال تسجيل أداء متدني في وحدات الأعمال أدى إلى الحفاظ معدل تحقيق الأهداف و هي تتضمن عدة أشكال من الإستراتيجيات من بينها:

¹ زكريا مطلق الدوري , الادارة الاستراتيجية , مفاهيم وعمليات وحالات دراية, , طبعة عربية, الأردن. دار اليازوري للنشر , 2013 , ص 215 .

1-3 إستراتيجية (التجرد) التخلي: divotment strategy وهنا تقوم المنظمة بحذف نشاط من الأنشطة التي تقوم بها وهذا من أجل زيادة أداء إحدى وحدات أنشطة الأعمال أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جدا.

2-3 إستراتيجية التحول: Transformation Strategy وفقا لهاته الإستراتيجية تعمدت المنظمة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمال المنظمة المالية و التحول إلى مجالات جديدة للعمل و تبناها المؤسسة عندما تكون الأرباح المحققة في المنظمة أقل من المتوقعة ، و عند توفر التمويل المطلوب لإسناد عملية التحويل.

3-3 إستراتيجية التصفية: liquidation strategy وهي تعني فشل المنظمة في جميع الأنشطة و تلجأ إليها المنظمات عندما تنقسم جميع أنشطة أعمال المنظمة بالهبوط الحاد و عند تسجيل خسائر مستمرة كما أن عدم قدرة الإدارة العليا على إدارة شؤون المنظمة تمثل أحد الأسباب المؤدية لاتخاذ إستراتيجية التصفية.

4- الإستراتيجية المركبة: combination stratgy وهي تتجلى في لجوء المؤسسة إلى أكثر من إستراتيجية في أن واحد مثلا: إستراتيجية الاستقرار، النمو ، الانكماش و تلجأ إليها المنظمة عندما تمارس أنشطة متعددة و تظم وحدات أعمال متنوعة و كل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر. كما يلجأ إلى هذه الإستراتيجية في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المنظمة و من الجدير بالذكر أن الإستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستخدام بل يجب التفكير لها مليا و الانتباه إلى المخاطر التي قد تترتب من تبني أكثر من إستراتيجية واحدة في المنظمة في وقت واحد.

المطلب الثاني: مراحل الإستراتيجية و مستوياتها

يعد وضع الإستراتيجية من أكثر العمليات تعقيدا كونها تتم وفقا لمراحل و تطبق على عدة مستويات و يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها و هي التي تضمن لهاته الأخيرة القدرة على التنافس في السوق و الاستمرار و النمو .

أولاً: مراحل الإستراتيجية¹ Stages of strategy

يتم إعداد الإستراتيجية وفقا لأربعة مراحل أساسية كالآتي:

-المرحلة الأولى: التحليل البيئي

هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية و الخارجية و من ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو المؤسسة ، و الذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة .

¹ مؤيد سعيد سالم ، أستاذ ادارة أعمال ، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، طبعة 2005 ، جامعة قطر ، داروائل للنشر والتوزيع ، ص 66-67 .

و الطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة تحليل (SWOT) الذي يستخدم في تبيان نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وإن عوامل البيئة الداخلية قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، تشمل هذه العوامل على :

ثقافة الشركة وهيكلها والموارد البشريةالخ.و من المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية .

شكل I - 2: نموذج SWOT لتحليل بيئة المؤسسة.

Strength نقاط القوة	Weakness نقاط الضعف
Opportunities فرص	Threats تهديدات

المصدر: أحمد ماهر 1999: دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية ص134.

المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الإستراتيجية

تمت هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية الصياغة على تحديد الإستراتيجيات المناسبة وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.
2. تحديد الأهداف والغايات الطويلة أجل.
3. تحديد البدائل الإستراتيجية.
4. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ حيث إنما تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال البرامج والموازنات والإجراءات وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب:

1. وجود هيكل تنظيمي ملائم ابناء هيكل جديد، تعيين قوى عاملة، انشاط وحدات جديدة تعديل الهيكل المالي.
2. ملائمة الإستراتيجية للسياسات التنظيمية المالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية.
3. التأكد من أن النظم المطبقة ماليا تتلائم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور و الحوافز و نظم المعلومات و الاتصال ، الرقابة و التخطيط.
4. أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية التسويقية و المالية أو الإنتاجية . . .) تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعية على مستوى المؤسسات أو الأعمال ككل.

المرحلة الرابعة: مراجعة و تقييم الإستراتيجية

- وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل و الذي يتميز التقسيم و هذا المعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقسيم الإستراتيجيات هي :
1. مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية
 2. قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الإتجاه الصحيح
 3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لا بد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقويم ضروريان فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

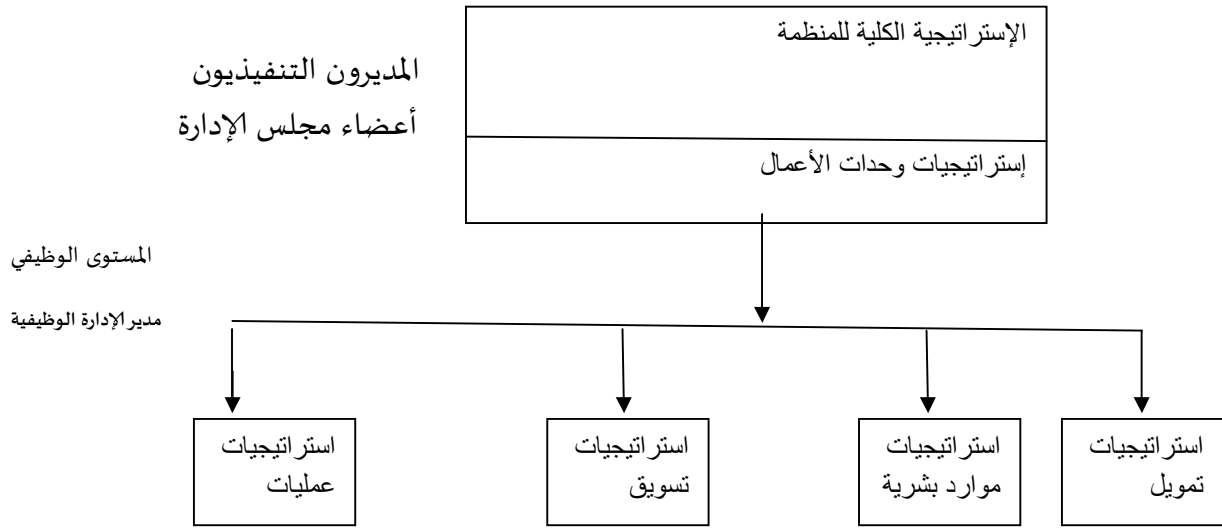
ثانيا: مستويات الإستراتيجية¹ levels of strategy

- يرتبط اختلاف و تعدد مستويات تطبيق الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة فهي تمتلك مستوى استراتيجي واحد أما في العقود الأخيرة برزت منظمات تتميز بتنوع السلع و الخدمات مما استوجب ظهور مستويات مختلفة لوضع الإستراتيجية تناسب و تعد السلع. و سوف نحاول هنا التمييز بين أربعة مستويات تتم فيها الإستراتيجية وهي:
1. إستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد و نشاط واحد تكون الحاجة أكثر لممارسة الإستراتيجية على مستوى المنظمة و إن أعضاء مجلس الإدارة هم المعنيون بوضعها و تطبيقها و يتمثل الدور الإستراتيجي لهم بحكم امتلاكهم الرؤية الشاملة للمنظمة عموما في تعريف الرسالة و أهداف المنظمة و تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها و تخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، و صياغة و تنفيذ الإستراتيجيات التي تم إقرارها.

¹ محمد الصيرفي ، الادارة الاستراتيجية ، طبعة 2008 ، الأردن، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ص 112-113-114 .

شكل I - 3: مستويات الإستراتيجية في المنظمات ذات أنشطة منفردة

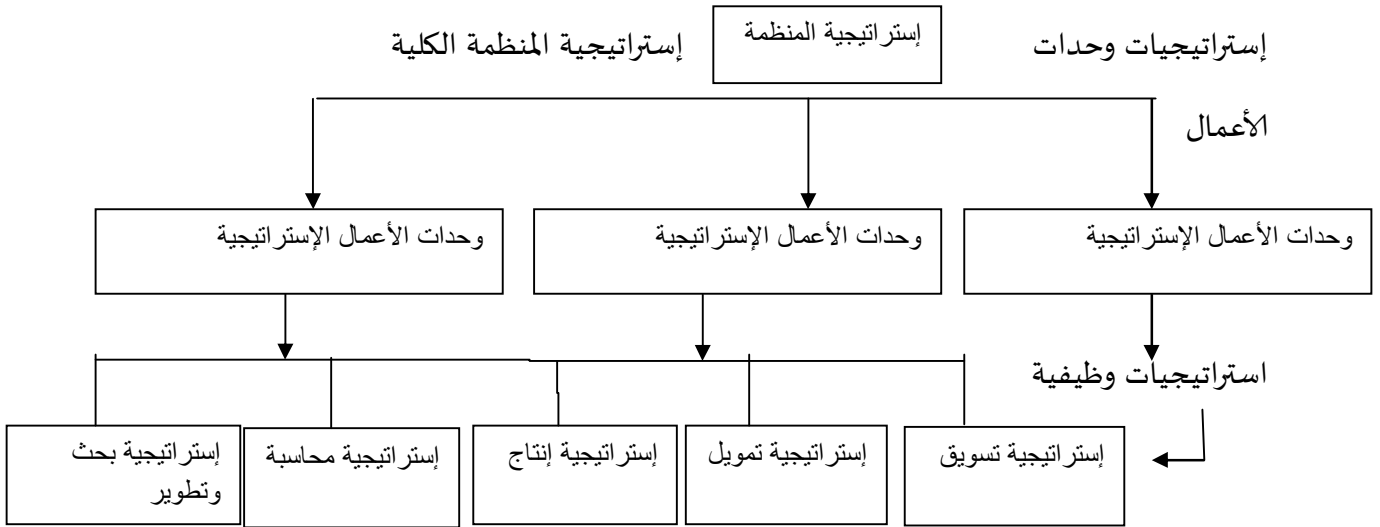


المصدر: شارلز وغاريث جونز "الإدارة الاستراتيجية" مدخل متكامل، طبعة أولى، السعودية دار المريخ للطباعة والنشر 2007، ص 65.

2. إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تتمثل الإستراتيجية من وحدات الأعمال في تحويل رسالة منظمة و أهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين مركز التنافس للمنتجات. وتقع مسؤولية صياغة الإستراتيجية هنا على عائق مدراء وحدات الأعمال بحيث يقومون بتحديد الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة العمل وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات وتخصيص الموارد اللازمة ويمكن القول أن أهم الإستراتيجيات التي تتم في هذه الوحدات هي إستراتيجية التخطيط، التسويق، تصميم نظام العمل، تحليل الأوضاع البيئية الاقتناص الفرص وتوخي المخاطر الخارجية وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف وتقليلها.

شكل I-4: مستويات الإستراتيجية في المنظمات ذات أنشطة متعددة



المصدر: شارلز وغاريث جونز، مصدر سبق ذكره، ص 67.

3. إستراتيجية على مستوى الوظائف:

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية الإستراتيجية و نطاق أعمالها يتقسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين) و الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو وحدة الأعمال. ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدة العمل و خلق حالة من التكامل بين المهام و الأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات ينبغي أن تعمل بشكل متكامل و متفاعل من أجل تحقيق التوجه الإستراتيجي وفقا لخصائصها المتشكلة في¹

الشمولية: إن الإستراتيجية هي انتهاج المؤسسة لسلوكيات شاملة على المدى المتوسط و الطويل اتجاه المحيط الذي تلتصق فيه، تمكن الإستراتيجية من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة و البيئة، باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية الإدراج جميع هذه الجوانب.

موجهة لنظام مفتوح: تؤثر و تتأثر، و بالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء و وحدات نظام المؤسسة.

مجموعة قرارات: إن الإستراتيجية يتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات، وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، ولها دور في تحديد مستقبلها.

¹ عبد القادر محمد الأسطة "أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016 ص 25.

إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الإستراتيجي، أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب (أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت و إلا أصبحت دون جدوى)

الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف و غير متعارضة عند تنفيذها في جميع المستويات.

المرونة: الإستراتيجية تستدعي التغيير حتى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للبيئة تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار.

أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار.

المطلب الثالث: التشخيص الإستراتيجي لمحيط المؤسسة

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية ، و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية .فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الإستراتيجي.

أولاً: التشخيص الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

تقوم المنظمة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف المالية توجد داخلها و المتوقعة مستقبلا و قد اختلف العلماء في تحديد هاته العوامل فالبعض أكد على الموارد المنظمة (موارد مالية، بشرية، إنتاجية) و أكد آخرون على العوامل الإدارية و التنظيمية (هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة. . .) و البعض الآخر أكد على العوامل المالية و الربحية إضافة إلى اتجاه الصناعة و المنافسين.¹

1. هيكل المنظمة: (الهيكل التنظيمي) هو تنظيم رسمي للمراكز و الأدوار و العلاقات بين الأفراد و الأقسام نحو تحقيق أهداف و مهام المنظمة. و تعتبر العلاقة بين التنظيم و الإدارة علاقة ترابط وثيقة بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة و يعد عملا جوهريا و ضروريا من الأعمال الإدارية بجانب الوظائف الأخرى التخطيط، التوجيه و الرقابة و من خلال التنظيم يتضح مسار العمل و تحديد السلطة و المسؤولية في المنظمة في مختلف مستوياتها الإدارية. و ينقسم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالية:²

¹ زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 125-128 .

² سعد غلي زمان المحمدي ، الادارة الاستراتيجية، طبعة 2017 عمان، الأردن ، داراليازوردي للنشر، ص 114-115

1-1 هيكل تنظيمي وظيفي بسيط: ويتكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر وغالبا ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى.

2-1 هيكل تنظيمي وظيفي: ويتكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة كالإنتاج، التسويق... وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

3-1 هيكل الأقسام: غالبا ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلًا تنظيميًا على أساس الأقسام الإنتاجية وهذا يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها، والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات.

4-1 الهيكل التنظيمي المركب: وهو يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة وهذا الهيكل قد يكون خليطًا من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي وقد يأخذ أشكال أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية.

2. ثقافة المنظمة: تعكس ثقافة المنظمة عادة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين وقد وصفت بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة. "وإن كل منظمة تملك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فيها مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها، والثقافة السائدة تعتبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة وكلما كانت هاته الأخيرة قوية استطاعت إنشاء انسجام مع متطلبات البيئة المحيطة وبالتالي تحقيق فاعلية أعلى للمنظمة¹.

3. العوامل التسويقية: تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:²

- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة،
- تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب،
- القدرة على التنبؤ بالتغيير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد،
- امتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء،
- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة،
- الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية.

¹ سعد علي زمان المحمدي، مرجع سبق ذكره ص116.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص125.

4. العوامل الإنتاجية: تختص الأنشطة والإستراتيجية الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، الوقت، كفاءة الإنتاج وإن الإستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية. إن عملية تحليل وتقويم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة، وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على اختيار الإستراتيجية الملائمة.¹

5. عوامل إدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة. فإذا تمكنت هذه الأخيرة بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي:²

- أ- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- ب- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتها بكفاءة عالية.
- ت- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة.
- ث- تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور والمكافآت، التحفيز، التدريب و تقويم الأداء.
- ج- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل.
- ح- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من أجل انجاز أعمالهم بكل وضوح و دقة.

6. العوامل المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن ينتهجها إزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيول والربحية في المنظمة وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء و الديون، وتتطلب أيضا دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية. ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية. وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل هذه الأخيرة لفترة قادمة.³

¹ سعد غالب ياسين "الإدارة الاستراتيجية" طبعة أولى، عمان دار البازوري للنشر 1998. ص 35. (بالتصرف).

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره. ص 36.

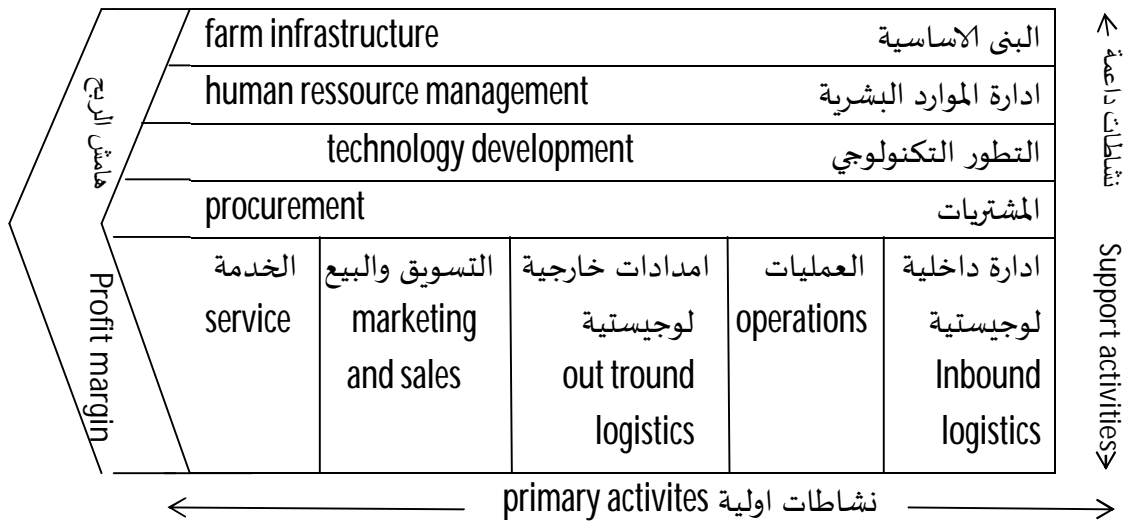
³ عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 40.

7. تحليل سلسلة القيمة لبورتر¹

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 في كتابه الشهير (competitive advantage) أحد الأساليب الحديثة لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة وإن أداة التحليل الرئيسي لتحليل التكلفة الإستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة والوظائف والعمليات التي تقوم المنظمة بتأديتها في التصميم والانتاج . . .

يعتبر تحليل سلسلة القيمة كما سنورد في الشكل موضحاً للأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وإمكانية تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية بأقل التكاليف:

شكل I-5 : نموذج سلسلة القيمة ل porter



Source : M . E . Porter , competitive advantage fra press .1985.

7-11 الأنشطة الأولية:

وتتضمن كما هو مبين في الشكل الأنشطة التالية :

أ- الإمدادات الداخلية اللوجستية: هي كل النشاطات المتعلقة باستلام المواد وتنظيمها وتخزينها و مناولتها وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك على حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها .

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، عمان الأردن، دار وائل للنشر 2009، ص309.

ب- العمليات: وتشمل كالتالي النشاطات المتعلقة بتحويل مدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة المكننة والتصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية.

ج- الإمدادات الخارجية اللوجستية: وتتضمن كل الأنشطة بجمع و تخزين وتوزيع منتجات الشركة على المستهلكين وكل الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها. أما إذا كانت منتجات الشركة غير ملموسة مثل الخدمات الاستشارات فإن هذه الإمدادات تتعلق بالترتيبات الأزرمة التي تقوم بها الشركة لجلب المستهلكين إلى الخدمة إذا كانت هذه الخدمة مرتبطة ب المكان ولا يمكن نقلها إلى المستهلك (مثال : النشاطات الرياضية).

د- التسويق و البيع: هي الوسائل التي تستعملها الشركة والتي بواسطتها يمكن للمستهلك أن يكون عارفاً بالبضاعة أو الخدمة وقادر على شراءها، إن هذه النشاطات تتضمن إدارة البيع والإعلان والترويج، وطرائق التوزيع، وسياسة الأسعار. إما في مجال الخدمة العامة، فإن شبكات الاتصال تساعد المستهلك أو يشتري الخدمة و البضاعة.

هـ- الخدمة: وهي الأنشطة المتعلقة بالمنتج والصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب.

2-7- الأنشطة المساعدة:

تتكون هذه الأنشطة من أربعة مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تم ذكرها سابقاً، بل إنها مرتبطة بها ارتباطاً وثيقاً. وتمثل الأنشطة الداعمة في :

أ- المشتريات: إنها كل العمليات التي تقوم بها الشركة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات الأنشطة الرئيسية إن هذه الموارد تتمثل في مواد الخام والموارد الأولية والأجهزة والمعدات و قطع الغيار و ضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.

ب- التطور التكنولوجي: إن كل الأنشطة المولدة للقيمة تملك التكنولوجيا منها على سبيل المثال معرفة الكيف، إن جوهر التكنولوجيا ربما يرتبط مباشرة مع الإنتاج (مثلاً تطوير التصميم عن طريق البحث و التطوير) أو إنه يرتبط بالعمليات أو مورد معين وهو يرتبط بالأنشطة كافة التي تهدف إلى تحسين طرائق الإنتاج بما يلائم ومقاييس الجودة الشاملة.

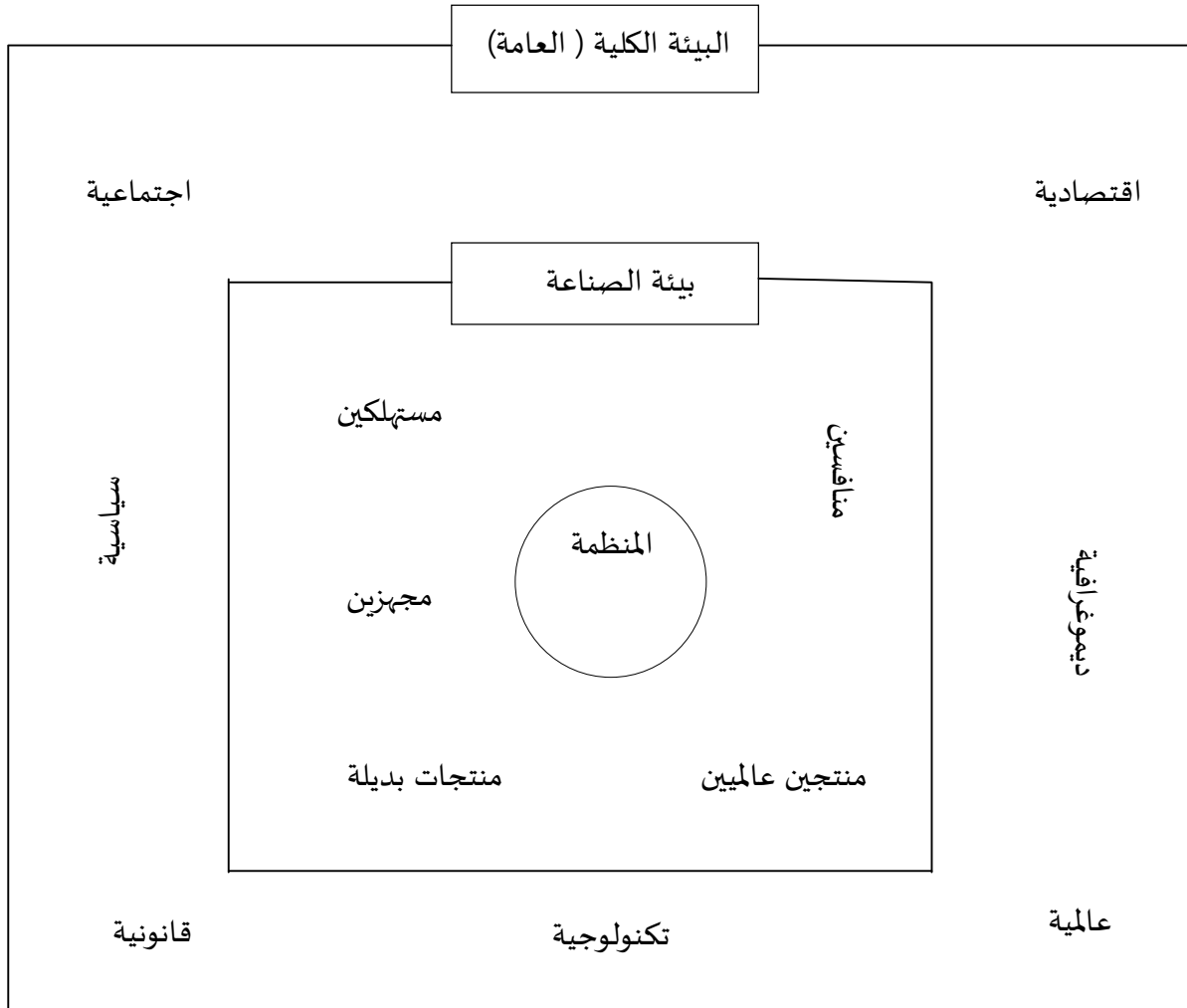
ج- إدارة الموارد البشرية: يتضمن كل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار و التعيين والتدريب و الترقية و الحوافز و تقويم الأداء. إن إدارة الموارد البشرية مهم جداً لأنها تخدم كل الأنشطة في المنظمة.

د- البنية الأساسية: تشمل أنظمة التخطيط و المالية و السيطرة و النوعية و إدارة المعلومات إن كل ذلك مهم جدا الزيادة الإنتاج في الأنشطة الرئيسية للمنظمة. إن البنية الأساسية تتضمن أيضا البناء التنظيمي واستمرار عمل المنظمة و صيانة و تحسين ثقافتها.

ثانيا: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية:

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية سواء الكلية أو بيئة الصناعة و قوى التنافس بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج ، تحديد الفرص و التهديدات البيئية و تؤثر على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. و الشكل التالي يبين لنا عناصر البيئة الكلية و بيئة الصناعة.

شكل I-6 : البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة



المصدر: محمد أحمد عوض (الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية)، مصر، الدار الجامعية، ص96

1. التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية:¹

تعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علما أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوة البيئية الكلية أو التأثير فيها وإنما يمكن التكيف معها الاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها ويطلق على هاته العوامل (أداة pestel) و سنوردها كالآتي:

1.1 عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال و سنوجز فيما يلي توضيحا لاهتمامها وهي:

أ-معدل النمو الاقتصادي: يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص و التصديرات التي توجهها المنظمة لأن زيادة معدل النمو يقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين و بالتالي المؤسسات تقوم بالتوسع في أعمالها و تزيد الأرباح. أما معدلات النمو المنخفضة تقود إلى التدهور و الكساد و التقليل قدرة الشراء للمستهلكين و انخفاض الربحية.

ب-الميزان التجاري: تسعى كل الدول إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر الإستراتيجيات التي تنتهجها كتقييد عملية للإستيراد بغرض حماية و تشجيع المنتج المحلي و بالتالي إنعاش المؤسسات الوطنية.

ج-معدل الفائدة: تؤثر معدلات الفائدة في القرارات الإستراتيجية للمنظمة لأنها تتمثل كلف التمويل المفترض و هي تحدد من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات.

د- معدل التضخم: تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد كالنمو البطيء في الإنتاج، معدلات الفوائد العالية و إذا ما استمر بالتصاعد فإن وضع الإستراتيجية يكون معرض للمخاطر و من نتائجه الرئيسية أن العمل للمستقبل يكون أقل تنبؤ و يولد التضخم العالي قيود على بعض منظمات الأعمال.

2.1 عوامل البيئة الاجتماعية و الثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد و القيم و اتجاهات المجتمع و تتمثل الثقافية في التعليم و التدريب و الخبرات و القيم الحضارية و هي تؤثر بشكل كبير في خلق الفرص فمثلا عندما نتحدث عن (christmas) مثلا نجد في أقطار الغرب يوفر فرص مالية كبيرة للشركات خصوصا المختصة في إنتاج مستلزمات الميلاد.

3.1 عوامل البيئة التكنولوجية: إن التغيير التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى عدم فائدة المنتجات بين عشية و ضحاها و بنفس الوقت يمكن أن يؤدي إلى إمكانية إيجاد منتجات جديدة لذلك فإن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون فرصة و تهديد في نفس الوقت. و إن من الآثار المهمة التعبير التكنولوجي هو إمكانية تأثيره على العوائق العالية للدخول و نتيجة لذلك فإنه يمكن أن يغير هيكل الصناعة. و لكن يساهم هذا التحليل بصورة كبيرة في تزويد المؤسسة برؤيا مستقبلية و بالتالي التكيف مع المتغيرات التكنولوجية و خلق فرص جديدة لاقتناصها.

¹ ديفيد هاريسون "الإدارة الاستراتيجية"، دار زهران للنشر 2012، ص78-79.

4.1 العوامل الديموغرافية: يؤثر هذا العمل بشكل مباشر في البيئة الكلية فإن تزايد عدد السكان والولادات تزيد في الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة وبالمقابل تناقص حجم السكان يؤدي إلى قلة حجم الطلب. كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن وتغير مستويات الدخل يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تلائم و البيئة الديموغرافية.

5.1 عوامل البيئة القانونية والسياسية: إن العوامل القانونية والسياسية لها أثر كبير على مستوى الفرص والتهديدات البيئية. إن واحدا من الاتجاهات المهمة في السنوات الأخيرة هو المتحرك نحو إعادة النظر بالنظم القانونية مما أدى إلى إلغاء الكثير من عوائق الدخول وزاد من شدة المنافسة في العديد من الصناعات. وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيار الإستراتيجية للمنظمات فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها. كما لها تأثير على حماية المنتجات الوطنية وفرض تعاريف جمركية كبيرة على المنتجات المستوردة.

2. التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس:¹

إن المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تلائم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها.

1.2 طبيعة بيئة الصناعة:

إن تحليل طبيعة بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئية عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة وتنقسم بيئة الصناعة إلى نوعين هما:

أ-البيئة الساكنة(الستاتيكية): أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد وإن عملية التنبؤ تعتمد أساسا على تحليل للأعمال الماضية والحالية والمسح البيئي يتوصل على وضع احتمالية هي الثبات والاستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة ،حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة .

ب-البيئة الديناميكية(المعقدة): تنقسم البيئة الديناميكية بالتغير المستمر والتعقيد وإن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل والتخطيط للسيناريو في بيئة ديناميكية ومعقدة يعد نموذج مهم ويجب أن يتضمن تفاصيل ثلاث مواقف على الأقل هي:

- سيناريو اسوء حالة (باعتبار البيئة هي عدم التأكد وغير مضمونة وبهذا تمثل تهديد)
- سيناريو أفضل حالة (باعتبار البيئة مستقرة ومضمونة تنقسم بالتأكد وبهذا تمثل فرصة)
- سيناريو أكثر احتمال(وهنا تنقسم البيئة بالتأكد تارة وعدم التأكد تارة أخرى)

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص315.

2.2 العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة:

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته وطرق تمويل الصناعة وينبغي على المدراء الإستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل التي تعبر عن الملامح الاقتصادية للصناعات و نذكر منها:

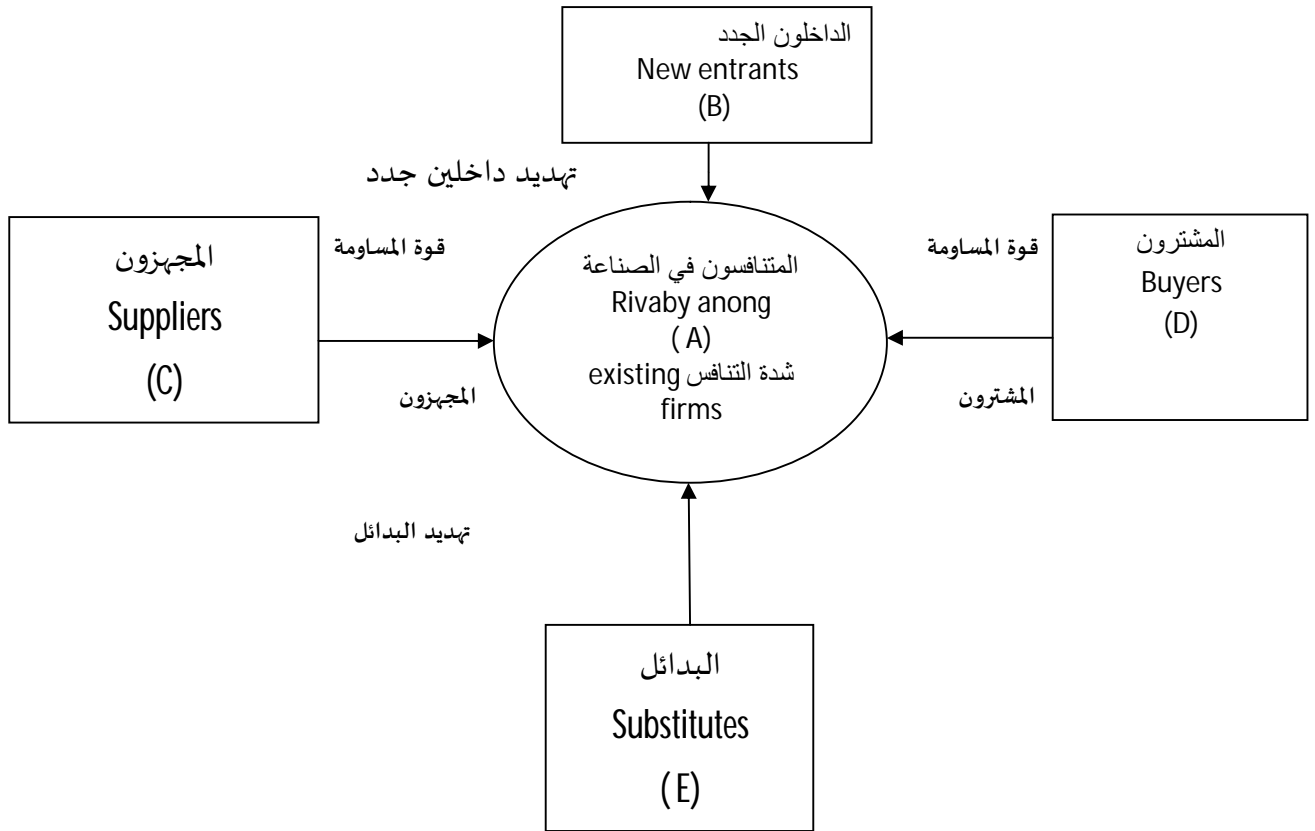
- حجم السوق.
- مدى التسابق في التنافس سواء كانت (محلي، دولي، عالمي).
- معدل نمو السوق و أين موقع الصناعة في دور النمو.
- عدد المشترين و أحجامهم النسبية.
- سهولة دخول و خروج الشركات من السوق.
- الاحتياجات الرأسمالية.
- سرعة التغير التكنولوجي سواء عن طريق ابتكار في عمليات الإنتاج أو تقديم منتجات جديدة.

3. تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة (نموذج porter):

إن تحليل قوى التنافس أو محددات الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية. وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة و المؤثرة في الصناعة، و يعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة و عند التعرض لهذا التحليل لا بد من الاعتماد على مدخل (porter) أستاذ في مدرسة هارفارد HARVARD لإدارة الأعمال.¹

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 175.

شكل I-7: نموذج porter للقوى الخمس المنافسة في الصناعة.



Source : M.E.Porter , compétitive stratégie , Fra Press , 1980 , P 04.

ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة لتحليل الصناعة ما يلي:¹

أ- التهديد من دخول منافسين جدد: يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة الزيادة في الطاقة والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة وان دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للشركات القائمة حاليا وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية بل سيؤثر على هيكل الأسعار و بدوره يؤثر على الأرباح. وقد حدد porter عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:

- اقتصاديات الحجم

- تمييز المنتج

- الاحتياجات الرأسمالية

- تكلفة التبديل العالية

¹ عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 163.

- سهولة الوصول إلى منافذ عالية

- سياسة الحكومة

ب-القوة التفاوضية للمجهزين: تعتمد قوة التفاوض للمجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة، فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للمجهزين، ويستطيع المجهزون ان يزيدوا من قوتهم التفاوضية في بعض الحالات منها:

-قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتج.

-عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون.

-عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد.

-تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.

-عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.

ج-القوة التفاوضية للمشتريين: تعتبر عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويعتبر المشتري(الزبون) في موقف قوي في حالات منها:

-عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.

- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.

- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحصي أموال المشتريين.

- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي.

د- تهديد المنتجات البديلة: ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الإستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية متشابهة أو أفضل، وبكلف أقل أسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

ه-شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين: تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسا في نموذج porter لتحديد جاذبية الصناعة. وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق. ويرى porter أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين ازدادت شدة التنافس بينهم.

- معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فالمنافسة تشتد وتشكل تهديد للمؤسسة.
- التكاليف الثابتة.
- تنوع المنافسين.
- الطاقة تفضل الكثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.
- عوائق الخروج تكون عالية.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية

إن الاستراتيجيات العامة التي تتناسب مع وحدات الأعمال الكبيرة هي إستراتيجية التكلفة الأقل، التمييز وإستراتيجية التركيز كما جاء بها porter وتستخدم هاته الإستراتيجيات الثلاث من أجل تحقيق ميزة التنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل، أو باستخدام أساليب تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلك، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله وتمكن هذه الإستراتيجيات المنظمات من التنافس بفاعلية في مجال الأعمال أو الصناعة، وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط.

سميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظرا لان جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة، أو أن تكون المنظمة تهدف للربحية أو لا تهدف لها .

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة cost-leadership strategy

إن هذه الإستراتيجية تتطلب مجموعة من التكتيكات التي يعتمد بعضها على بعض هي:¹

- قدرة تصنيعية ذات كفاءة عالية
- التكاليف عن طريق استخدام الخبرة السابقة.
- الرقابة على الكلف بشكل عام وعلى الكلف الثابتة بشكل خاص.
- تقليل النفقات إلى حدها الأدنى مثل تقليل النفقات على البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع و الإعلان وغيرها.

يبين الشكل الآتي فكرة سلسلة القيمة وكيف أن وحدة الأعمال يمكن أن تنتج إستراتيجية القيادة بالتكلفة في نشاطاتها السائدة والأولية.

¹ مصطفى يوسف كافي "الاتصالات التسويقية بين المهارات البيعية والتفاوضية"، دار أسامة للنشر والتوزيع 2016، ص86.

شكل I-8: مضا من سلسلة القيمة الاستراتيجية القيادة بالتكلفة.

هامش الربح	تقليل الطلب على الافراد		تقليل الكلف الادارية	البنى الاساسية
	ايجاد البرامج التدريبية الكفوة لزيادة انتاجية العاملين		تقليل الكلفة اللازمة لدوران العمل من خلال ايجاد السياسات الكفوة	ادارة الموارد البشرية
	الخبرة في الهندسة العمليات لتقليل كلف التصنيع		الاستعمال الفعال للتكنولوجيا الذاتية لتقليل نسبة الكلف	التطوير التكنولوجي
	المشاركة مع وحدات عمل اخرى في عملية الشراء		التأكد من الحصول على مواد أولية ذات كلفة أقل مع نوعية جيدة	المشتريات
	خدمات خارجية	تسويق بيع	اعدادات لوجستية	الامدادات الداخلية اللوجستية
	صيانة جديدة لتقليل الطلبات استخدام نمط واحد في	اعلانات كلية وليست جزئية	الاستفادة الفعالة من التوزيع السريع	عمليات الصيانة كفوة لاستلام وتسليم المواد الخام
				نشاطات مساعدة
				نشاطات أساسية

المصدر: طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مصدر سبق ذكره ص419

إن هدف الشركة من إتباعها إستراتيجية القيادة بالتكلفة هو الرغبة في التفوق على المنافسين عن طريق عمل كل شيء تستطيع عمله الإنتاج السلع أو الخدمات بتكلفة أقل ويمكنها بذلك أن تكسب فائدين، أولاً أن القائد بالتكلفة يفرض سعر أقل من الذي تفرضه الشركات المنافسة بسبب التكلفة القليلة وفي نفس الوقت يحقق المستوى نفسه من الأرباح. ثانياً إذا رفعت الشركات المنافسة التي تعمل ضمن نفس الصناعة منافستها في الأسعار فإن المنظمة القائدة بالتكلفة سيكون لديها مقاومة لتلك المنافسة بصورة أفضل بسبب التكلفة الأقل.

1. الخيارات الإستراتيجية في ظل إستراتيجية القيادة بالتكلفة:¹

إن الخيارات الإستراتيجية للمنظمة القائمة بالتكلفة تكون عديدة نذكر منها :

- إن القائد بالتكلفة يختار المستوى الأقل من تميز الإنتاج لكون التميز مكلفا.
- إن القائد بالتكلفة يهدف إلى مستوى من التميز لا يقل درجة عن الشركة المتميزة (وهي الشركة التي تتنافس عن طريق إنفاق مواردها على تطوير المنتج) ولكن هو المستوى الممكن الوصول إليه بكلفة أقل.
- إن القائد بالتكلفة لا يحاول أن يكون قائد الصناعة في التميز، فهو ينتظر حتى يبدي المستهلكون رغبتهم في شكل معين في الصناعة أو الخدمة قبل تجهيزهم بها.
- يهمل أجزاء السوق المختلفة ويوظف إنتاجه إلى المستهلك العادي وذلك لأن تطوير خطوط إنتاج تزيد حاجات أجزاء السوق وهذا مكلف.
- يرتبط القائد بالتكلفة عادة بمقدار محدود من أجزاء السوق على الرغم من عدم وجود مستهلك سعيد بصورة تامة بإنتاج الشركة، ولكن ينجذب المستهلك إلى منتجاتها إذا كانت أسعارها أقل من أسعار المنتجات المنافسة.
- إن الوصول إلى وضع التكلفة المنخفضة يحتاج أن تقوم الشركة بتطوير مهارتها في مجال الصناعة المرنة وأن تتبنى كفاءة الإدارة المواد وإن هاته الإستراتيجية مركزها هو إدارة التصنيع والمواد.

2. فوائد إستراتيجية القيادة بالتكلفة:²

- إن فوائد أي إستراتيجية عامة قد نوقشت بالفعل بأفضل ما يكون عن طريق نموذج بورتر وهو موديل القوى الخمس وهي تهديدات المنافسين وهم المجهزون والمشترون والمنتجات البديلة والداخلون الجدد إلى السوق فضلا عن المنافسين في الصناعة ويمكن اجمال فوائد إستراتيجية القيادة بالتكلفة في:
- إن القيادة بالتكلفة تحمي المنظمة من المنافسين في مجال الصناعة عن طريق ميزة التكلفة التي تمتلكها وتساعد على الحفاظ على نسبة المردودية.
- تعتبر المنظمة التي تنتهج القيادة بالتكلفة أقل تأثرا من المنافسين عند زيادة سعر المدخلات من قبل المجهزين الأقوياء إن وجدوا.
- تعتبر أقل تأثر من المنافسين عند هبوط أسعار المنتجات إذا كان هناك مشترين أقوياء

¹ إيايد عبد الفتاح النور , استراتيجيات التسويق , مدخل نظري وكبي , طبعة 2012, جامعة الخرج، عمان , دارالصفاء للنشر والتوزيع , ص 114.

² إيايد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص115.

- إن القيادة بالتكلفة تتطلب حصة سوقية كبيرة و إن الميزة التي تمتلكها تضمن لها هذه الحصة.
- إن اقتصاديات الحجم التي يمتلكها القائد بالتكلفة تكون عائق أمام المنافسين لدخول السوق.
- إذا دخلت المنتجات البديلة السوق فيمكن للقائد بالتكلفة ان يخفض أسعاره لكي ينافس الداخلين الجدد و يستعيد الحصة السوقية.

3. مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة:¹

على الرغم من الفوائد التي تجنيها الشركات القائمة بالتكلفة إلا أن هناك مخاطر تهددها يمكن إجمالها

في :

- قدرة المنافسين على إيجاد طرائف للإنتاج واطئة الكلفة و بذلك يمكن أن يضربوا قائد الكلفة في تصميم لعبته.
- قابلية المنافسين لتقليد الطرق المتبعة من قادة التكلفة حيث يشكلون تهديد للمنظمة.
- قد يتخذ القائد بالتكلفة قرارات هدفها المحافظة على التكلفة الأقل من دون أن يعرك أن قراراته ستؤثر سلبيا في طلب المنتج.
- إن المنافسين قد يحصلوا على ميزة الكلفة من خلال تقليل كلفة العاملين و لا سيما بالنسبة للشركات الموجودة في دول العالم الثالث إذا أن كلفة العاملين فيها منخفضة مقارنة بالدول الصناعية الكبرى و المتقدمة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

إن إستراتيجية التميز تعني تحقيق ميزة تنافسية عن طريق إيجاد منتج (سلعة أو خدمة) متميزا أو فريدا في أعين المستهلكين بطريقة أو بأخرى. إن الشركة صاحبة التميز تستطيع إشباع حاجات مستهلكها بطريقة لا يمكن أن تجارحها الشركات المنافسة مما يسمح لها أن تضيف سعرا إضافيا إلى أسعارها (Inium price) وهو سعر يزيد على معدل السعر السائد للصناعة. إن قدرة الشركة ذات التميز على زيادة مردوديتها عن طريق تحميل بضاعتها سعرا إضافيا (ليس عن طريق تخفيض الكلف كما يفعل القائد بالتكلفة) يسمح لها أن تتغلب على المنافسين و تحصل على أرباح توفيق المعدل العام. و إن السعر الإضافي الذي تفرضه الشركة ذات التميز هو دائما أعلى من السعر الذي يستوفيه القائد بالتكلفة و إن المستهلكين يعتادون على هذا السعر لأنهم يؤمنون أن نوعية منتجات الشركة تستحق دفع هذه الفرق.²

¹ ثامر البكري "استراتيجيات التسويق"، الأردن اليازوري للنشر والتوزيع 2012، ص233.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص240. (بالتصرف).

و الشكل التالي يبين كيف أن الشركات تحقق التميز و تحقق إنتاجا أعلى من المستوى العام ثم إنها تفرض سعرا إضافيا على أسعارها كون المنتج فريد

شكل I-9: مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية التميز

هامش هامش	تحسين مهمة الشركة	التسهيلات التي تزيد من احترام الشركة وتحسين صورتها	الدمج بين نشاطات ايجاد القيمة وتحسين النوعية	أساسية مؤشورية تطوير مشتريات
	استعمالات جيدة للدعم الهندسي	تحسين التدريب والحوافز لزيادة خدمة الزبائن	برامج تجذب الكفاءات الهندسة والعملاء	
			تحسين نوعية المقاوله واستعمال التكنولوجيا المقدمة	
			شراء مدخلات ذات نوعية عالمية لتحسين نوعية الانتاج	
			عمليات مناولة ممتازة لتقليل الاضرار الى الحد الأدنى سرعة ارسال المدخلات الى عمليات التصنيع	
	الاستجابة لخدمة الزبون كلما طلب ذلك مخازن كاملة لأدوات التجهيز	عمليات صنع قرارات صحيحة إعادة ملئ مخازن المستهلكين بسرعة وفعالية	المرونة والاستجابة للخدمات تخفيض نسبة العيوب لتحسين النوعية	
	برامج اعلامية -خلاقة وابداعية -علاقة جيدة مع المستهلكين المهمين	امدادات خارجية تسويق لوجستية ووسع	امدادات داخلية لوجستية عمليات	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مصدر سبق ذكره، ص 420.

1. الخيارات في ظل إستراتيجية التميز¹

تتمثل الخيارات للمنظمة التي تنتهج إستراتيجية التميز في:

- تختار مستوى عالي من المنتج المتميز كلي تحقق ميزتها التنافسية الفعالة.
- يمكن للمنظمة المتميزة أن تختار الإبداع في نوعية المنتج.
- يمكن للمنظمة المتميزة انتهاج طريق الابتكار والتطوير.
- تستطيع المنظمة المتميزة أن تستجيب لعملائها وفقا لطلباتهم.
- تختار الشركة المتميزة تجزئة السوق إلى أجزاء (Niches) و بعد ذلك توفر الشركة منتج مصمم لكل جزء من أجزاء السوق كلي تكون الشركة المتميزة الأكبر في السوق.
- تركز الشركة المتميزة على الأقسام التنظيمية التي تقدم صفة التميز لأن قسم البحث والتطوير تعتمد عليه في الابتكار والكفاءة التكنولوجية.

¹ محمود جاسم , استراتيجيات السوق 'مدخل كمي وتحليلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2007 ، ص 112-113-1134 .

2. فوائد إستراتيجية التميز:¹

يمكن لنا مناقشة فوائد إستراتيجية التميز بدلالة القوى الخمس التي جاء بها porter وإن فوائدها كما يأتي:

- تميز المنتج يحمي المنظمة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها وإ، الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص، وإنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقديم المنظمة منتجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها ويست كما تراها هي.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقاتها مع حاجات المستهلك.

3. مخاطر إستراتيجية التميز:²

ينبغي على المنظمة عند تبنيها إستراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء استخدامها لتلك الإستراتيجية. وأبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيقها هي:

- إن المشاكل الرئيسية التي ترافق إستراتيجية التميز تتمركز على قدرة الشركة في الحفاظ على تقريدها و تميزها في عيون الزبائن لمدة طويلة. فنحن قد لا نخطئ على مدى العشر سنوات الأخيرة سرعة المنافسين لتقليد أو استنساخ إنتاج الشركات ذات التميز الناجح. إن ذلك قد حدث في عدد من الصناعات مثل صناعة الكمبيوترات والكرونيات البيوت.
- إن الخطر الآخر هو أن الصناعة وعلى مر الزمن، قد لا تبقى الوحيدة والمتميزة في السوق ولكن ستظهر منتجات مشابهة وبذلك تضم حل أو تختفي أهمية التميز لكون المستهلكين سيصبحون حساسين إزاء السعر.
- قد تكون المنتجات متميزة ولكنها غير ذي قيمة عي أعين المستهلكين.
- تهديد التميز حيث أن مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات والتغيرات في الطلبات وأذواق المستهلكين.

¹ محمود جاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .

² محمود جاسم، مرجع سبق ذكره، ص126.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.¹

إن الإستراتيجية العامة الثالثة هي إستراتيجية التركيز. تختلف هاته الأخيرة عن الإستراتيجيتين السابقتين بصورة كبيرة بسبب كونها موجهة نحو خدمة حاجات مجموعة محدودة من المستهلكين أو جزء منهم. إن هذه الإستراتيجية تركز على خدمة جزء معين من السوق يتم تحديده جغرافيا عن طريق نمط المستهلكين أو عن طريق جزء معين من نمط الإنتاج.

إذا اختارت الشركة جزءها من السوق، فإنها ستتبع إستراتيجية التركيز إما من خلال التمييز أو من خلال مدخل التكلفة المنخفضة. إن الشكل (3) يبين هذين النوعين المختلفين من إستراتيجية التركيز و يقارنهما مع إستراتيجية قيادة التكلفة التي تخالطها إستراتيجية أخرى أو مع إستراتيجية التميز التي لا تخالطها إستراتيجية أخرى.

شكل I-10 : إستراتيجية التركيز على قوى العمل .



المصدر: شارلزوغارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص323.

1. الخيارات الإستراتيجية في ظل إستراتيجية التركيز:²

هناك عدة خيارات أمام المنظمة التي تنتهج إستراتيجية التركيز نذكر منها:

- إن الشركة المركزة و من أجل خدمة مجموعات من المستهلكين، تختار أجزاء محددة من السوق تتنافس من خلال بدلا من التنافس في السوق ككل كما تفعل الشركة القائدة بالتكلفة أو ملنى العديد من أجزاء السوق كما تفعله الشركات ذات التميز الواسع.

¹ فاضل محمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الادارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة ، طبعة أولى، عمان، دار الصفاء للنشر، 2014 ، ص 287-291 .

²Articl by "Byron Sharp is lectuer Marketing , University of south Australia , Adelaida , Australia , 2007 .

- يمكن للشركة المركزة أن تتبع عددا من الكفاءات المميزة لأنها يمكن أن تبحث عن ميزة أي نوع من التميز أو ميزة أي نوع من التكلفة الأقل.
- الشركة المركزة قد تطور مهاراتها في الاستجابة للمستهلكين وإن هذه المهارات مبنية على قدرتها في خدمة مستهلكي الأقاليم بطريقة يراها المتميز الإقليمي مكلفة جدا له.
- الشركة المركزة لديها فرص كثيرة جدا لتطوير جزءها من السوق وأن تتنافس مع الشركات المتميزة أو ذات الكلفة الأقل التي ترغب أن تكون كبيرة.
- إن إستراتيجية التركيز تقدم فرصة للشركات لإيجاد واستثمار الفجوة في السوق عن طريق تطوير إنتاج مبدع ومبتكر لا يمكن للمستهلك أن يستغني عنه.

2. فوائد إستراتيجية التركيز:¹

يمكن أن نجمل ميزات إستراتيجية التركيز فيما يلي:

- إن الميزات التنافسية الإستراتيجية التركيز تنبثق من مصدر كفاءتها المتميزة: الكفاءة، النوعية و الاستجابة للزبون.
- إن الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية لها القبيلة على التأثير في مشتري خدماتها لأنهم لا يستطيعون الحصول على الشيء نفسه الذي يريدون من أي شركة أخرى غيرها.
- إن الشركة المركزة تملك ميزة على تجهيزها الأقوياء لكونها لا تشتري منهم إلا كمية قليلة، لذلك لا يستطيعون أن يؤثروا عليها بصورة كبيرة.
- ما دامت الشركة المركزة تستطيع أن تمر الزيادة في أسعار المجهزين إلى المستهلكين فإن الزيادة في أسعار المجهزين لا تؤثر فيها كثيرا.
- على الداخلين الأقوياء أولا أن يتغلبوا على ولاء الزبائن للشركة المركزة وإن ذلك ليس بالشيء الهين ولا سيما أن الشركة قد نبت ولاء جيد لها.
- إستراتيجية التركيز تعطي قوة للمنظمة على المستهلك بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس الأشياء من مكان آخر.
- الشركة المركزة تختار أجزاء محددة من السوق وبذلك تبتعد عن المنافسين في الأجزاء الأخرى.
- إن الميزة الأخرى لهذه الإستراتيجية أنها تسمح للشركة التي تتبناها أن تبقى قريبة من مستهلكها وأن تستجيب إلى حاجاتهم المتغيرة.

3. مخاطر إستراتيجية التركيز:²

هناك مجموعة من المشاكل التي تواجه المنظمات عند انتهاجها الإستراتيجية التركيزية هي:

¹ Byron Sharp, the same reference (Articl),

² Byron Sharp, the same reference ,

- إن المشكلة التي تواجه الشركات التي تنتج إستراتيجية التركيز هي اختفاء جزءها السوقي بصورة مفاجئة بسبب التغيير في التكنولوجيا و بسبب التغيير في أذواق المستهلكين.

- البحوث المستمرة من قبل المتميزين للتنافس مع المنظمات التي تنتج إستراتيجية التركيز عبر تقديمها منتجاتها يستطيع إشباع طلبات المستهلكين لتلك الأعمال ذات التركيز العالي.

- ان الشركات المركزة تنتج كميات صغيرة، لذا فإن كلف إنتاجها غالبا ما تزيد عن كلف انتاج الشركات ذات التكلفة الأقل، و من المعلوم أن تكلفة الإنتاج العالية تقلل من الربحية خصوصا إذا ما أجبرت الشركة على الدخول في استثمار كبير لتطوير كفاءتها المميزة.

و لملافاة هذه المشكلة تستطيع الشركة المركزة أن تنتج أنظمة الصناعة المرنة، إذا أنها توفر للشركة فرصا جديدة لتشغيل مصانعها من أجل الإنتاج الصغير غير المكلف و بذلك تستطيع أن تستمر في منافسة الشركات الكبيرة في أجزاء معينة من السوق و بكلفة أقل.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق نستخلص أن جميع المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها ونجاح عملها و تكافح بشكل مستمر من أجل الحصول على مركز تنافسي و ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها النمو والتطور الدائمين. وإن تحقيق هذا النجاح يتطلب امتلاك رؤية إستراتيجية تمكنها من بلوغ الريادة.

كما لا يجب أن لا تنظر المنظمة إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول لما ستكون عليه في المستقبل سواء جانب الأنشطة أو الأعمال، لذلك فإن عملية التفكير الإستراتيجي المستقبلي للمؤسسة و تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية هي جوهر بناء الإستراتيجية وهذا ما يتطلب على المؤسسات الإطلاع على مختلف الإستراتيجيات و معرفة كيفية اختيار الأمثل.

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسيير غير أن التطور في تكنولوجيات المعلومات و تحرير الأسواق و اتساعها إلى خارج حدود الدولة و الانفتاح المتزايد للمنافسة كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي تقييم أن يكون ناجح إلا إذا كان على دراية و معرفة جيدة بطبيعة و أسس عناصر الإنتاج.

من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية و التطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم الأداء للمؤسسات و ترتب على ذلك ظهور عدة محاولات و أساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع و أشمل للأداء في المؤسسة.

و بالنظر لأهمية الأداء و دوره الفعال في تحقيق تطور المؤسسة سنحاول خلال هذا الفصل ابراز دور الإستراتيجيات المتنافسة ل porter في تحسين الأداء للمؤسسات من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: أسس نظرية لمفهوم الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث: دور الإستراتيجيات التنافسية في تقييم الأداء

المبحث الأول: أسس نظرية لمفهوم الأداء

إن معنى الأداء ينصرف إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتضمن جوانب كثيرة من الأفعال تحدث عن ما تنتمي إليه جميع الوحدات الاقتصادية في تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقاتها الإنتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن وتنقيص كلف إنتاجها إلى أقل ما يمكن والعناية بنوعية الإنتاج وجودتها إلى الدرجة التي تجتذب جمهور المستهلكين إليه والاهتمام بتنمية عناصر الإنتاج والسعي المتواصل لرفع قدراتها الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

يمثل الأداء موضوع له صلة قريبة بالمتفاعلين مع المؤسسة والمستثمرين كونه لا يهتم فقط بعمل الأفراد بل بكيفية عمل المؤسسة ككل وهو يهدف لتأمين التلاؤم بين أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم الأداء

يراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تسند في الأصل معنى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (perform) والذي اشتق بدور، من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل في القرن الثالث عشر. أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي تحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى.¹

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون بعض التعريف للأداء نوردها كما يلي:²

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستعبابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.

الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً وعادة ما يكون بعدد وبكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط نمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.

¹الدكتور مجيد الكرخي، إدارة الاداء والتميز المؤسسي، طبعة أولى، عمان، دار النشر والتوزيع، 2015، ص 07.

²نبيل اسماعيل رسلان، عملية قياس الاداء الرئيسي، مجمع اعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص 51.

يعبر الأداء عن فعل أو نشاط يرتبط بالأداء هنا لمجموعة من الأفعال التنافسية والمتراطة فيما بما حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.

من جهة أخرى تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر سبقا الداخلية والخارجية." ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1. أداء الأفراد داخل المؤسسة.

2. أداء الوحدات التطبيقية الناتجة للمؤسسة.

3. أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق ما بين الأداء المؤسسي و كل من الأداء الفردي والأداء للوحدات التنظيمية ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة و يضم كلا من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية.

من جهته يرى CHANDLER أن الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعلية الوظيفية و الفعلية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج. وظيفية التسويق و العلاقات. أقل المؤسسة بينما تقتضي الفعالية الإستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموّج في الأسواق الجيدة.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و التي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء و الاستمرار في بنيتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة و الفعالية.

ثانياً: تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى¹

أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فتشمل.

الكفاءة: و تتمثل العلاقة بين الموارد و المخرجات المتحققة و تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، و التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و تتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة.

¹ Cherif Iahlou, gouvernance des entreprises , actionnariat et performance , p 15. Sur : <http://fscg.univ.tlemcen.dz/latevue07/cherif%20LAHLOU.pdf>, consultés le : 17/05/2013.

بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. و بموجبها تكون المنظمة كفنة حيننا تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي لتحقيق أعلى الأرباح و أفضل مستوى من الجودة. و تصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

الفاعلية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، و تقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعة و بذلك فإن الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

ثالثا: تطور مفهوم الأداء¹

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية و عدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، و ذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة و التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة .

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف و كيفية إدارتها حيث يرى العديد من المفكرين أنه لطالما تربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف. غير أنه و مع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه فبدلا من الاقتصار فقط على الأسعار و التكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم.

و لقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات على اثر ظهور التسويق كعلم و فن و تطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة و الاتجاه المتزايد نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير،

كل هذه المنتجات و غيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة و التسيير، و من ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب إنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العامل من تعامله مع

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصر جديد يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك ينظر إلى الأداء على أنه علاقة أو توليفة (قيمة/تكلفة) ويمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل الموالي:

شكل 1-2: متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة/قيمة)



Source :française girand et al controle de gestion et pilotage de la performance ;2ène edition, gualinn éditer, paris2004 ,p69

يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن مفهوم الأداء يشمل كلا من التكلفة والقيمة حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة ومن خلال تلبية احتياجاتها وطلبات هؤلاء الزبائن يظهر بعد القيمة في أنشطة المؤسسة.

و بذلك فإذا كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هؤلاء مستعدين للدفع مقابل الخدمات التي وفرتها المؤسسة لهم، الأمر الذي سيمكن المؤسسة من البقاء والنمو، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين بعدي الأداء (القيمة والتكلفة)، حيث أن الاهتمام بالقيمة على حساب التكلفة أو العكس سوف يضع المؤسسة في وضع خطير.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده.

بعدما تم العرض إلى مفهوم الأداء تنتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي :

معياري مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار وظيفي، ومعيار طبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة. كما سنتطرق بعدها إلى عرض أبعاد الأداء حيث يركز البعض في تحديدها على الجانب الاقتصادي و آخرون يأخذون في الحسبان الجانب التطبيقي والاجتماعي.

أولاً: أنواع الأداء

ويمكن تقسيم أنواع الأداء حسب المعايير كما يلي:

1. حسب معيار المصدر:¹

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء ذاتي (داخلي) وأداء خارجي.

1.1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه يشبع بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو يتبع أساس من التوليفة التالية:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج- الأداء العملي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

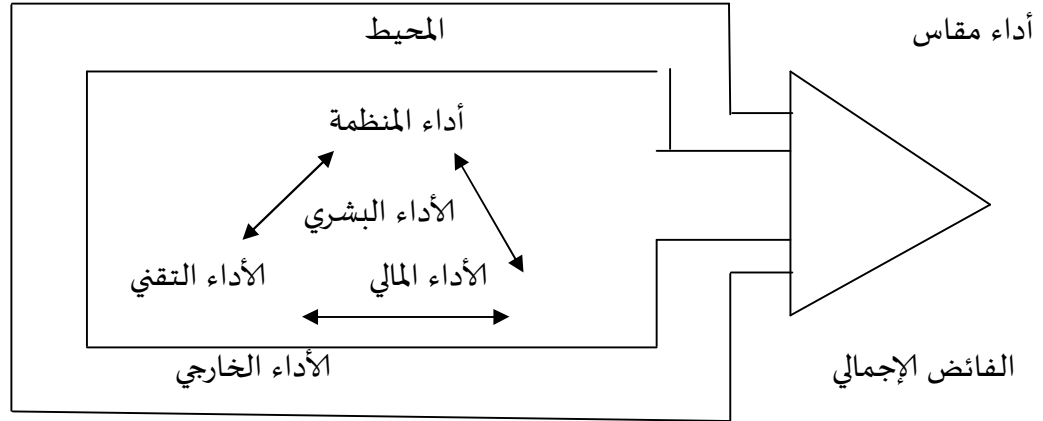
2.1 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

ويمكن توضيح النوعين السابقين من خلال الشكل التالي:

¹ بن شلوية كاملة، شرفي امال، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الوحات الرياض، مذكرة نيل شهادة ليسانس علوم التسيير، الجزائر، سنة 2012-2013، ص 04.

شكل II-2: الأداء الذاتي والأداء الخارجي



Bernard martorg , control de gestion sociale , p 237 librairie vuibert paris , 1999.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق وهل يعود للمنظمة وحدها أو المحيط. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2. حسب معيار الشمولية:¹

حسب هذا المعيار يقيم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1.2 الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

و مثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف. فالمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر ومصحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة ومصحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد العملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

¹ جمال الدين محمد مرسي , الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية , مدخل التحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون , الاسكندرية، الدار الجامعية 2003 , ص 410.

2.2 الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي تسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3. حسب المعيار الوظيفي:¹

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير، وظيفة العلاقات العمومية.

1.3 أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة. فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2.3 أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج فتوحات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر عن تلبية الطلبات.

3.3 أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلها قل عددها يدل على الأداء الجيد.

- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشرط الحضور إلى مكان العمل.

4.3 أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع فرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5.3 أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 421.

-الجو الملائم للاختراع الابتكار والتجديد.

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

6.3 أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية: حصة السوق ، مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة و يحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات المنتج أو العلامة / المبيعات الاجتماعية.

7.3 أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة بالنسبة للمساهمين، بتحقيق الأداء عندما يتحصل على عائد مرتفع الأسهم و استقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدى تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4. حسب معيار الطبيعة :¹

تبعاً لهذا المعيار الذي يمكن تصنيف الأداء الى:

1.4 أداء اقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي الحصة الأساسية التي تسع المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعاضم نواتجها الإنتاج ، الرابع ، لقيمة المضاف ، رقم الأعمال ، حصة السوق ، المردودية ...) و متدنية استخدام مرادها (رأس المال ، المعمل ، المواد الأولية ، التكنولوجيا).

2.4 الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية ، التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها أفراد المؤسسة أولاً ، و أفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع الأهداف الأخرى وخاصة منها ، الاقتصادية كما يقول احد الباحثين " الاجتماع شروط بالاقتماد " وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي :

¹ عمروصفي عقلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 423.

3.4 الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين , وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4.4 الأداء السياسي : يتجسد للأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية , ويمكن للمؤسسة ان تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى .

ثانيا: أبعاد الأداء¹

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الأداء وأنواعه نذكر الآن أبعاد الأداء والتي تتمثل في مجموعة من العلاقات التي تحكم أو تربط أداء المؤسسة بالمتعاملين معها ونذكرها كالتالي:

1. علاقة أداء المؤسسة بالمساهمين:

إن الحاجة المتزايدة لمؤسسات اليوم إلى التطور والتقدم قد دفعنا إلى البحث عن كافة الموارد المالية من أجل دعم وتعزيز نموها الاقتصادي ومن جهة أخرى فقط أدت الضغوطات الناتجة عن اللجوء إلى أسواق المال إلى إعادة النظر في دور مهام المسيرين من أجل ضمان استمرار مؤسساتهم حيث أصبح هدفهم الأساسي يتمثل في تعظيم القيمة بالنسبة للمساهمين.

وحسب السوق المالي فإن أداء المؤسسة يرتبط بمدى قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة بالنسبة للمساهمين.

2. علاقة أداء المؤسسة بالعملاء:

لقد أصبح العملاء محور تركيز كافة المخططات في وقتنا الحالي، حيث أصبح تحقيق رضاهم ضرورة يعتمد عليها مصير المؤسسة.

لقد أدى انفتاح وتوسيع الأسواق الدولية إلى انقلاب موازين القوة بين المؤسسة وعملائها وقد نتج عن هذا الانقلاب لمادة هيكلية المؤسسات وتوجيهها نحو الاهتمام بالعمل والتسويق ، كما أيقنت مؤسسات اليوم أنه من أجل البقاء والنمو يجب عليه بذل جهود كبيرة للحفاظ على حصصها السوقية وتوسيعها وتجسد هذه الجهود في الاستجابة لمختلف رغبات وحاجيات العملاء والرفع من ولائهم للمؤسسة بما يضمن الصمود والتفوق أمام المنافسة. ومن هنا يظهر لنا أن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى رضا العملاء بالمؤسسة.

¹ Karim said , martin maadani , management et pilotage de la pereformance , hachette educatirion ,2009 , p 32

3. علاقة أداء المؤسسة بالشركات:

إن مؤسسات اليوم تعمل أكثر فأكثر على إخراج أنشطتها ذات القيمة المضافة العالية وتقديمها إلى الشركاء، حيث تعتبر هذه النشاطات (كالتصميم والإعداد) ذات تأثيرا إستراتيجي على سلسلة القيمة لهذه المؤسسات، وبذلك يصبح تحسين سلسلة القيمة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الشريك المعني، وبالتالي فإن العلاقة بين المؤسسة والشركاء تأخذ بعدا آخر ذو طابع استراتيجي، لذلك يمكن القول أن أداء المؤسسة يرتبط بنوعية وكفاءة الشريك المتعامل معه.

4. علاقة أداء المؤسسة بالعمال:

من أجل الإبداع وخدمة العميل بشكل أفضل فقد أصبح الموظفون يمثلون حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسات الموجهة نحو عملائها، حيث أظهرت هذه المعطيات الجديدة حاجة المؤسسات إلى تحفيز عمالها بالشكل الذي يسمح لكل موظف بالشعور أنه يتحصل جزء من المسؤولية فيما يتعلق بمستقبل هذه المؤسسة.

من جهة أخرى فقد أصبح تحفيز العمال يشكل مصدر اهتمام المؤسسات التي تقيس درجة رضا موظفيها فاشتداد المنافسة في الوقت الحاضر يدفع بهذه الأخيرة إلى السعي جاهدة من أجل كسب ولاء مواردها البشرية والاحتفاظ بهم، وتشير المنظمات التي استطاعت تحقيق مستوى عالي من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية إلى مدى أهمية إدراك العلاقة بين درجة رضا الموظفين و مستوى الأداء في المؤسسة.

5. علاقة أداء المؤسسة بالمجتمع:

في السياق الاجتماعي الاقتصادي، فقد أصبح من غير الممكن اليوم أن تنجح المؤسسة من خلال التركيز على الجانب الاقتصادي فقط دون أخذ المتغيرات الاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار. فقد أدت العولمة حرية وسهولة انتقال المعلومات والضغوطات التي تمارسها البيئة المحيطة إلى زيادة تعقيد عمل ونشاط المؤسسات، وبذلك فقد أصبحت العديد من المتغيرات كحماية البيئة، حقوق العمال، رضا المجتمع.... الخ تشكل جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات تسمح لها بالاستمرار في البيئة الاجتماعية، وهنا تظهر بشكل واضح العلاقة التي تربط الأداء في المؤسسة بدرجة مراعاة هذه الأخيرة للعوامل البيئية والاجتماعية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيها ايجابيا أو سلبا لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النمو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية، و من أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية.

1. العوامل الخارجية:¹

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات و القيود و المواقف التي هي بمن عن رقابة المؤسسة و التي تخرج عن نطاق سيطرتها. و ينبغي الإشارة إلى أن أثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء كما قد تكون ذات أثار سلبية على المؤسسة و بالتالي على أدائها، مما يتطلب التكييف معها للتخفيف من حدتها. و تنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية و تكنولوجية.

1.1 العوامل الاقتصادية:

تعتبر الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية منها، و يعود ذلك لطبيعة عمل و نشاط المؤسسات من جهة و لكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة و المستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. و تنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم أسعار الفائدة....، و أخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، و مستوى الأجور... الخ. و تتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا في حين تكون أثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة و طويلة نسبيا.

2.1 العوامل الاجتماعية و الثقافية:

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية، و ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء....) و المجتمع، و من بين هذه العوامل نجد العادات و التقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

¹ عبد الملك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية 'مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 ، ص 91.

3.1 العوامل السياسية والقانونية :

تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي للأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي القوانين القرارات وكل هاته العوامل قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض عليها التأقلم التخفيف من حدتها.

4.1 عوامل التكنولوجيا:

وتتمثل في المعارف العليا، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

2. العوامل الداخلية:¹

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.

1.2 العوامل البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

- هيكل القوى العاملة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناسب التي يشغلونها.
- نظام الأجور والمكافآت.
- مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة.

2.2 العوامل التقنية:

وهي مختلفة القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة أو تضم:

¹ نبيل اسماعيل رسلان، مرجع سبق ذكره، ص70. (بالتصرف).

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الداخلية وفي معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، البخيرات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله.
- درجة المتوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3.2 العوامل التنظيمية:

وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للمخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل يجعله قابلا للتغير وفق المستجدات الراهنة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح من خلال المبحث الأول أن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والادارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الامكانيات لبناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها. غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف تقييمه، حيث يقول **M.LEBAS** في هذا الاطار أنه " ليس هناك وجود للأداء الا اذا تمكنا من قياسه.....".

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه

حاول الدارسون لموضوع تقييم الأداء الاجتهاد من أجل الوصول الى مفهوم ثابت عنه يكون شامل ومتكامل يساهم في تحديد وسائل تقييمه وتبيان الأهمية البالغة له.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين أهم التعاريف نذكر:

عرف **DEVRISE** تقييم الأداء على أنه " عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة". وفي هذا الاطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء.¹

عرف **ECOSIP** تقييم الأداء على أنه " عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف الى الأثار مرورا بمرحلة التنفيذ".²

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للانجازات، البرامج، الأنشطة المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها. وفي اطار هذا التعريف ينظر البعض الى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل الى هدف معين، وأن التقييم هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن

¹ محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن". القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012ص 178.(بالتصرف).

² وصفي عبد الكريم الكساسبة "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات". عمان، اليازوري للنشر والتوزيع. 2011.ص100.

العملية الرقابية الشاملة تختص أساساً بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح المسارات لهذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء. ويمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له فبعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة، تتجمع لدى هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلاً ولا ظهرت ما تسمى بفجوة الأداء¹. Performance Gap

ثانياً: أهمية تقييم الأداء²

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي:

1. تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة لابد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، فهي تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة عدم تطابق هذه الأخيرة مع ما كان مخطط له فإن المؤسسة تعمل على تحليل الفجوة المسجلة وإجراء تعديلات.
2. إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
3. إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساساً موضوعياً لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

¹ وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي ادريس "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل". عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. 2007 ص 178.

4. ان تقييم الأداء يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
5. ان تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي الى ايجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
6. تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.
7. يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.
8. تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة التقييم تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي ان تم اتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء¹

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. الرقابة: وهنا يتم مراقبة الانجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات انذار مبكر عند وقوع انحرافات.
2. التقييم الذاتي: ويهدف الى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
3. تقييم الادارة: يعتبر هنا التقييم كمرآة للادارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنا من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.
4. التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لههدف نهائي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الأرباح.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء الى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.

¹ Cherif Iahlou, gouvernance des entreprises, P25.

- التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيقها يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم الأداء الى تحسين ادارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء الى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

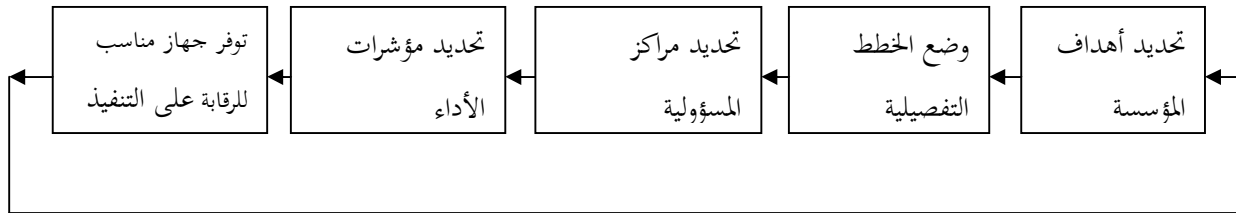
المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحل

ان عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، كما أنها تتبع عددا من الخطوات والمراحل التي ينبغي المرور بها، وكل ذلك بغية الوصول الى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

أولاً: الأسس العامة لتقييم الأداء¹

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل II-3- الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل اسماعيل رسلان ص 34

1. تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله الى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها. وهي تشمل:

أ- المجال التسويقي.

ب- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الانتاجية.

¹ الدجني اياد علي يعي " دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم". مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد التاسع عشر. العدد الثاني 2010 ص32

ت- القيمة المضافة.

ث- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

ج- الربحية.

ح- أداء العاملين وتطويرهم.

خ- المسؤولية اتجاه المجتمع.

2. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الانتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى. وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لانجاح عملية التقييم، من أهمها:

أ- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

ب- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

ت- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.

3. تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم الأداء في المؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية لأي نشاط أهميته من عاملين هما:

أ- اجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.

ب- اذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة الى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

4. تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر من أهم جوانب عملية التقييم والأكثر صعوبة، وترجع صعوبتها الى التعذد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من

الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

ويجب مراعاة مجموعة من العوامل عند اختيار وتحديد المؤشرات هي:

- أ- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- ب- اعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

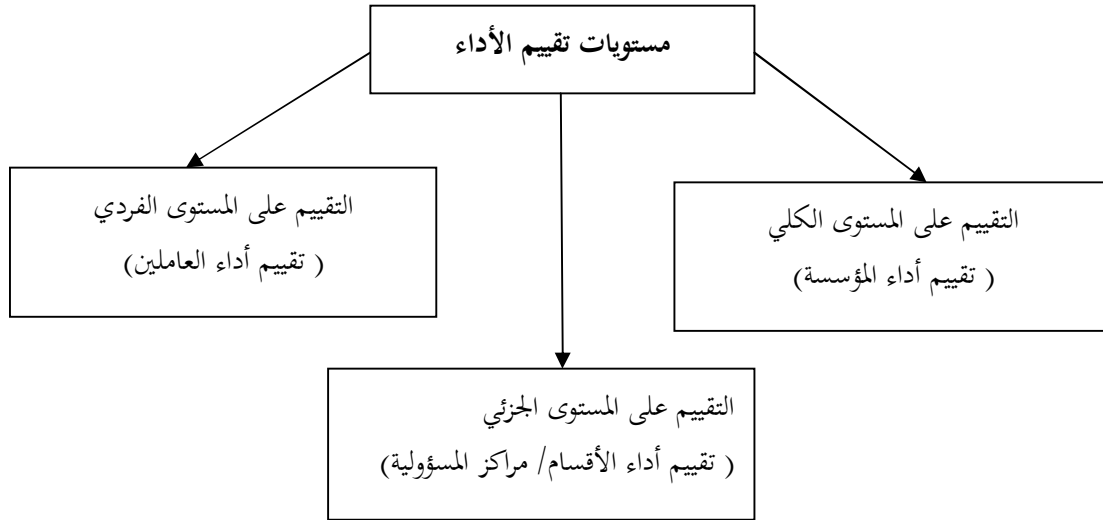
5. توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الادارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، اذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.

ثانيا: مستويات تقييم الأداء¹

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، الجزئي والفردي كما يوضح الشكل التالي:

الشكل II-4- مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، القاهرة، دارقبا للطباعة والنشر، 2001 ص 15

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي " ادارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " عمان، الوراق للنشر والتوزيع. 2009 ص34.

1. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

أ- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها واعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها ونفاذي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

ب- اعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

ت- اعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة.

2. تقييم الأداء على المستوى الجزئي

ويضم هذا المستوى مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة، ويعد تقييم الأداء هنا تكملة للأداء الكلي وهو يسمح بنظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء. وتتطلب هذه العملية قيام كل مسؤول على قسم باعداد تقييم لأداء قسمه من خلال:

أ- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

ب- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.

ت- اعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

3. تقييم الأداء على المستوى الفردي

يتمثل تقييم الأداء الفردي في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظائفهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال:

أ- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

ب- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الامكان.

ت- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.

ث- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.

ثالثاً: مراحل تقييم الأداء¹

يمكن حصر مراحل عملية التقييم للأداء في أربعة مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل:

1. جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن الرجوعها الى ثلاث مصادر أساسية هي:

أ- الملاحظة الشخصية: وتعد منهج يتمثل في نزول القائمين على الملاحظة الى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة.

ب- التقارير الشفوية: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط والانجازات اضافة الى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بحلول.

ت- التقارير الكتابية: تعد المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي.

2. قياس الأداء الفعلي

من خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها وتصميمها من أجل هذا الهدف. ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة.

3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

ويتم هذا من خلال اجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدف خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة.

4. تحديد الانحرافات واجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الانجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها وانحرافها على المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما اذا كانت داخلية أو خارجية.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توفر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة.

¹ الدكتور فارس رشيد البيتاني " محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية"، عمان، دار آية للنشر والتوزيع. 2010 ص22.

أولاً: مفهوم مؤشر الأداء¹

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد:

عرفه **P.Lorino** "مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط".
عرفه **P.Voyer** "مؤشر الأداء هو عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة".

ويفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمله جملة من المعلومات المفيدة أهمها:

- سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به.
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن اعداده ومتابعته.
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.
- المدة الزمنية اللازمة لاعداده ومتابعته.
- طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

ثانياً: تصنيف مؤشرات الأداء²

نظراً لتعدد المؤشرات واختلاف أشكالها، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات للتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد **P.Voyer** أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها.

1. مؤشرات الأداء المالية

ان قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر شيوعاً واستخداماً. وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسة وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة.

¹ مرجع سبق ذكره، فارس رشيد البيتاني ص 65.

² Charles T. Horngren et al, Contrôle de gestion et gestion Budgétaire, 3eme édition, pearson education, Paris 2006, P35.

2. مؤشرات الأداء غير المالية

ان التغييرات التكنولوجية التي حدثت في البيئة الصناعية الحديثة وما صاحبها من تزايد وتيرة المنافسة واحتياجات العملاء أدى الى ضرورة البحث عن مؤشرات جديدة تتلائم مع الأهداف. وهنا فقد ذهب P.Lorino الى تصنيف مؤشرات الأداء الى مؤشرات نتيجة ومؤشرات تابعة وذلك حسب وظيفة المؤشر.

- ففي حالة ما اذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم انجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة كونه يأتي في النهاية ولا يسمح باجراء تعديلات.

- أما في حالة ما اذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الانجاز أين يمكن الرقابة عليه ومتابعته والتدخل قبل فوات الأوان فنحن بصدد المؤشر التابع كونه يسمح بالتدخل والتصحيح.

اضافة الى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الاقتصاديين الى تصنيف مؤشرات الأداء وتقسيمها لأنواع هي :

أ- مؤشرات المدخلات: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول الى مخرجات والنتائج المطلوبة.

ب- مؤشرات العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات انتاج المنتج أو الخدمة.

ت- مؤشرات المخرجات: تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم ايصالها الى العملاء.

ث- مؤشرات المحصلات: تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فان بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.

ج- مؤشرات التأثير: تستخدم لتقويم الأثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.

ح- مؤشرات الأسباب: تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك مقياس الاصابات والأمراض الواقعة.

خ- مؤشرات النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقة القوية.

د- المؤشرات السلوكية: وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين بالمؤسسة.

المبحث الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء المؤسسي

مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة وتزايد حدة المنافسة، تحتتم على المؤسسات اتباع استراتيجيات جديدة من أجل تطوير وتجديد حيويتها وتحسين أدائها على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات.

وتعتبر الاستراتيجيات التنافسية جزء من المتطلبات التي يفرضها واقع اليوم. كونها تضمن للمؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى البعيد، من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة.

المطلب الأول: تحسين الأداء عن طريق التميز

يقوم منهج التميز في الأداء على أساس النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء والعملاء وكذا العاملين والمجتمع، ويتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة واستراتيجية المنظمة المعنية والعاملين وكذا علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات. ويقوم هذا المنهج كذلك على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعميل والعاملين والأداء، وأيضا يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء، تتمثل في العملاء، العاملين، أصحاب المصلحة (مالكي الشركة والموردين) والمجتمع.

1. أهداف تبني استراتيجية التميز في الأداء¹

يمكن ببساطة ابراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في الأداء للمنظمات فيما يلي:

- ايجاد ثقافة التركيز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات ارضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر للأداء.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

2. التفوق عن طريق التميز

وهي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم ادراكه على أنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة ومواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك. ان مثل هذه الاستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد

¹ كامل بربر "ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2006 ص 131.

على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذي يقلل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن اتباع هذه الاستراتيجية يتحملة المشتري. إضافة الى أن الولاء للعلامة من جانب المشتري يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي اليها المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمييز¹.

وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها وبالتالي تحسين أدائها العام هي:

- التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عادي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

- الاستجابة للعملاء:

كما تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن.... في الحقيقة فان مصادر التمييز عديدة ولا نهائية، ولكي يكون هناك تمييز لا بد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة اضافية من أجل الفرق والاختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح استراتيجية التمييز على المنافسين الى حد ما اذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق اضلفة في السعر، اذ أن هذه الاستراتيجية تفشل اذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل.

وهناك بعض الشروط التي يجب توفرها من أجل تطبيق هذه الاستراتيجية هي:

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتمييز ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب.

¹ Friedman, Mark trying Hard is not good enough : Hoa to produce Measurable Improvement for customers & communities, trafford publishing, Canada 2005.P81.

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

المطلب الثاني: تحسين الأداء عن طريق القيادة بالتكلفة المنخفضة

تحاول المؤسسة التي تسعى الى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة ونفس الجودة.¹

أولاً: التفوق عن طريق التكاليف:

تسعى المؤسسة الى تطبيق الزيادة بالتكلفة كاستراتيجية شاملة، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات ونفس الجودة. فالفكرة من هذه الاستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعاراً أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر وطردها المنافسة تماماً من الصناعة. ويكون سعي المؤسسة نحو أن يكون النتج ذو تكلفة منخفضة في الصناعة فعلاً، عندما تتكون الصناعة من الكثير من المستثمرين ومرونة سعرية كبيرة، وعندما تكون طرق التمييز محدودة في الصناعة، ولما لا يهتم العملاء للماركات التجارية أو يكون عددهم كبير ويملكون قوة مساومة كبيرة. وللحصول على مكانة المنتج بأقل التكاليف في الصناعة، تركز المؤسسة على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة وبذلك، فإن كل حلقة من حلقات السلسلة الداخلية للمؤسسة، تشكل امكانية لتحقيق هذا الهدف، لكن كيف يمكن للمؤسسة ارساء استراتيجية الريادة بالتكاليف؟ حيث تستطيع المؤسسة بواسطة وسائل متعددة في تجسيد هذه الاستراتيجية في ثلاث خيارات تمكنها من تحسين الأداء العام:

1. المنتج:

تميل المؤسسة عادة الى اختيار مستوى منخفض من تمييز في المنتج (نمطية وقياسية المنتجات)، أولاً لأن التمييز مكلف فاذا أنفقت المؤسسة موارد اضافية لجعل المنتجات متميزة، ترتفع معدلات تكاليفها، وثانياً لأن نمطية المنتجات وبساطة النظام الانتاجي تحقق من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من أثر الخبرة، اذ تستلهم هذه الاستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحى التعلم، الذي عرف

¹الدكتور ادريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد " الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية". الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية. مصر 2006 ص25.

في سنوات العشرينيات من القرن السابق والذي يقضي بأن تكاليف العمل المكرر تتناقص نسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج المتراكم، لذا فانه من الملائم أن تنتج المؤسسة كميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف لتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والريادة بالتكاليف.

2. السوق:

أما عن خيار السوق، فتجاهل المؤسسة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها الى المستهلك العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجرى تصميمها ونتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فان السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تبني على استراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا تصل حتى الى عولمتها.

3. التجديد والابتكار:

وهما عنصرين مهمين جدا في استراتيجية الريادة بالتكاليف، فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الانتاج ومنحنى التعلم، بل وأيضا برفع الكفاءة الانتاجية والتحديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الانتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، مثل تسيير الموارد البشرية وتنميتها بواسطة برامج تدريب ملائمة ونظم مكافآت مناسبة، والتي تؤدي الى خفض التكاليف من خلال دعم انتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة.

وتتحقق النتائج المرجوة من هاته الاستراتيجية في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر الى زيادة المشتريات.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- استثمارات كبيرة لأن القدرة الانتاجية تعتبر أهم مستلزمات استراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف.
- المنتج التجاري هو المنتج الذي يكون مطابقا لاحتياجات الطلب، ويكون معرّفا من طرف الزبون.

المطلب الثالث: تحسين الأداء عن طريق التركيز¹

تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق بكفاءة أكبر من المنافسين الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية.

وقد يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بحجم المؤسسة وامكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تمنح امكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموماً فإن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على ثلاثم الجزء المستهدف مع امكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويًا وجذابًا.

وعقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى الى اتباع استراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحدة من الميزتين التنافسييتين السابقتين وهذا من أجل تحقيق تطوير في الأداء الكلي لها، فاما التركيز بالتكاليف (ميزة تكاليفية) في السوق المستهدفة أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة الى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة.

1. التركيز بالتكاليف:

إذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا تكلفة.

فمثلاً في السوق المحلية لأسواق الاسمنت تتمتع المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للمؤسسة التي تعمل على المستوى القومي. ومثل هذه المؤسسة قد تستحوذ أيضاً على مزايا تكلفة نظراً لأنها تنتج منتجات معقدة لا تهيؤ نفسها بسهولة لاقتصاديات الحجم الكبير في عملية الانتاج، لذلك تمنح القليل من مزايا منحى الخبرة. وتركز المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق ذات الحجم الانتاجي الكبير لرائد الكلفة.

2. التركيز بالتمييز:

وإذا اتجهت المؤسسة الى استخدام أسلوب التركيز بالتمييز فانه، يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز، واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فمثلاً تعتبر "Apple" من الشركات التي تتبنى استراتيجية التركيز، وهي تنافس "Samsung" في مجال الهواتف الذكية والمنتجات الكهرومنزلية،

¹ جمال الدين محمد المرسي "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" الاسكندرية، مصر.الدار الجامعية، 2003 ص413.

وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز الى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة الا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تشتد حدة العوامل الخمس للمنافسة لبورتر بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

الجدول II-1: مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وادارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد. ص37.

خلاصة

ارتأينا خلال هذا الفصل الى تسليط الضوء على تقييم الأداء كونه يمثل جوهر العمل الاداري والاستراتيجي بالتحديد من خلال الرقابة وعملية التصحيح وتبيان منهج سير المؤسسة. وان اتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافسية يكون في ظل بيئة متغيرة وهذا ما يؤكد أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي ضمن العمل الاستراتيجي. إن استخدام الإستراتيجيات التنافسية يمثل عامل قوة أو ضعف اعتمادا على قدرات الإدارة وإدراكها لطبيعة ظروف البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة قوى المنافسة في البيئة الخارجية، مما ينعكس سلبا على تطورها وتحقيقها لأهدافها، وهذا ما يتطلب عملية التقييم الدائم والفعال.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة SPA ETANCHAL

من خلال تربعنا في مؤسسة SPA ETANCHAL النشطة لأكثر من عشرين عاما في تصميم مجموعة واسعة من منتجات الكتامة مصممة خصيصا لاحتياجات العملاء الفردية سواء كانت سكنية، وخطوط الأنابيب والأنفاق والسدود، الجسور ومواقف السيارات...إلخ، سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عنها و عن منتجاتها المختلفة و مخططاتها.

1. نشأة المؤسسة الأم (SPA HOLDING)

تأسست SPA METIDJI HOLDING حديثا عام 2013 بالمنطقة الصناعية طريق صلندر 27120 مزهران بمستغانم.

تقوم مجموعة METIDJI بتسويق المنتجات حيث يمكن للمرء أن يرى بسهولة مزيج حكيم من الدراية المتخصصة للغاية والتكنولوجيا الحديثة جدا، وهي مؤسسة لـ"7" فروع ناشطة على كامل التراب الوطني تحتل منتوجاتها الزراعية منها الصدارة في السوق.
من بين هذه الشركات نذكر:

- L'Amidonnerie de Maghnia .
- Metidji Transport de Marchandises **MTM**.
- Comptoir du Maghreb
- Les grands moulinsdu Dahra (Maghnia) .
- SPA ETANCHAL .
- Moulin de la Chorfa (Sig) .
- Maiserie de la Tafna (Maghnia) .

المطلب الأول: التعريف بشركة SPA¹ ETANCHAL**أولاً: التعريف بالشركة:**

هي عبارة عن وحدة اقتصادية يملكها شخص واحد، وهي أحد المؤسسات الصغيرة الناشطة اقتصادياً تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات .

تقع شركة SPA ETANCHAL بجليزان، منطقة الأنشطة الصناعية ببلعسل على بعد 4 كم شمال العاصمة جليزان الشمال، تقع ETANCHAL على قطعة أرض لأكثر من هكتار واحد، ولها قدرة إنتاج سنوية مصنفة تقدر ب7 ملايين متر مربع.

SPA ETANCHAL عبارة عن مشروع إقتصادي مستقل من ضمن 7 شركات ناشطة على مستوى التراب الوطني قد تم تأسيسها من قبل أفراد عائلة متيجي .

تأسست بسنة 1987، أما الانطلاقة الفعلية في العملية الإنتاجية فكانت في سنة 1989 .

تتكون بنية الشركة من:

- أ- مباني مجهزة خاصة بالإدارة.
- ب- مباني مجهزة خاصة بالورشات وأحدث الآلات.
- ت- مخازن.
- ث- الساخن.
- ج- مخبر.
- ح- حظيرة نقل مواد الكتامة.
- خ- مطبخ.

يصل عدد عمالها إلى 153 عامل، من مديرو عام ومدير وحدة ... (سنتطرق إلى ذلك من خلال مخطط الهيكل التنظيمي للشركة).

وهي حالياً شركة ذات أسهم SPA ورأسمالها بلغ 254 722 000.00 د.ج بعدما كانت شركة ذات مسؤولية محدودة SARL كان قد بلغ رأسمالها 100000 د.ج.

ثانياً: القانون الداخلي

1. الهدف وميدان التطبيق:

من أهداف هذا النظام تحديد القواعد الخاصة بالتنظيم التقني للعمل، والإنضباط والنظافة والأمن. ويطبق هذا النظام الداخلي على جميع الشركات التابعة للمؤسسة الأم مهما كانت مناصبهم ورتبهم، وكذلك مهما كانت طبيعة ومدة علاقة العمل .

2. التنظيم التقني للعمل:

لقد ورد عنه في المادة 97 المتعلق بعلاقات العمل وقد تم المصادقة عليه من قبل المؤسسة باسم السيد هبة عبد القادر مفتش العمل بتاريخ 2011/09/22 .

ثالثاً: دراسة السوق:

¹ وثائق مقدمة من طرف الإدارة العامة لشركة ETANCHAL

1. سياسات الإنتاج:

لأكثر من 20 عاما، لقد كان ETANCHAL أساس التنمية والإزدهار واليوم أصبح ضرورة البيئة العالمية، يقدم متيجي اليوم مجموعة من الحلول الفعالة كما ستكشف في منتجاته المستخلصة من الإسفلت، ذات الجودة العالية كالتالي:

منتجات ETANCHAL تعمل على ضمان الوقاية من حجم الضرر الذي يمكن أن يتحقق عن طريق المياه . إذا كان هذا الإسفلت ذو طابع تقليدي، طيب السمعة، يستخدم الأسلوب الحديث لتعديله مع المواد المساعدة بالحرارة أو المرونة المحددة.

2. منتجات الشركة:

مجموعة منتجات ETANCHAL تأتي في فئتين :

- الأغشية التقليدية Etancheité classique

- الأغشية الحديثة Etancheité moderne

التي تستفيد من عمليات الإستحواذ العلمية الحديثة، الطلاءات المختلفة تكمل هذه الفئتين.

نذكر من أهم منتجات SPA ETANCHAL كالتالي :

أ- منتج Feutres Bitumés

تعريف المنتج:

VV36S:le bitume feutre VV36S المؤكسد بالماء يتم إستعماله عن طريق نشر الساخن عبر تثبيت الإسفلت . يتطلب تكوين هذا المنتج "3" طبقات من إسفلت معالج و صفيحة مركزية مكونة من نسيج زجاجي voile de verre تعطي feutre de bitume قوة الشد و القدرة على الإحتمال في حال الكسر. هذا الأخير يغطي من كلا

الجانبين بالرمال الناعمة .

الطول : 20 +/- 1 بالمئة .

العرض : 1 م .

السمك : 1.5 مم .

إستخداماته:

تغطية أسطح المنازل / التسقيف.

خطوط الأنابيب.

الأنفاق 'السدود.

مواقف السيارات.

فوائده:

- الكتامة مثالية (ذات جودة رفيعة و عالية تخضع لإختبارات منتظمة على CNERIP الجزائر)

- إستقرار الأبعاد : ممتاز .

- خصائص ميكانيكية ممتازة .

ب- منتج PAX ALUMINUIMS (poly aluminuim chlorodrique)

تعريف المنتج:

باكس الشفاف VV40 مصنوع من البيتوم المؤكسد معزز بقاعدة من الزجاج مما يعطيه قوة الشد العالية ((نفس الطول /السلك/ العرض)).

ومنه:

- PAX 40 TJ.
- PAX 40 NTP.

- أنواع أخرى من المنتجات:

- النسيج الزجاجي voile de verre: يتلقى هذا النوع من المنتجات تعزيزات قوية ومرنة .
- البوليستير المحبوك polystère non-tissé.

ملاحظة: لقد وصلت نسبة الطلب على هذه المنتجات في السوق الوطنية إلى 9.8% وهذا سنة 2007 أي ما يعادل 5 ملايين متر مربع ثم عادت لترتفع إلى 30% حاليا أي ما يعادل 16 مليون متر مربع.

عندما يزيد الطلب على المنتج وخاصة في فصل الصيف يزيد عدد العمال وذلك بإضافة فريق أو اثنين ليصبح أربع فرق أو أكثر حتى يستمر الإنتاج.

- تساهم شركة سونطراك Sonatrach و نافطال Naftal في تمويل المادة الأولية لشركة إطنتشال بمقدار يبلغ حوالي 300 طن شهريا.

- اما المواد الاولية الاخرى فهي مستوردة من الخارج.(النسيج الزجاجي voile de verre من الصين، toile de jute من الهند... وغيرها).

- التشغيل الكامل يعمل على 24/24 سا يوميا في ظل العمل بالتناوب بين فرق العمل.

المطلب الثاني: الدراسة التقنية للمؤسسة¹

أولا: نظام المعلومات لشركة SPA ETANCHAL

1. التعريف بنظام S.A.P:

هو إختصار لكلمة Systems Applications And Products أنشئ من قبل مهندسين ألمانيين بعد أن إستقالوا من شركة IBM الأمريكية في عام 1972 في حين أن شركة إطنتشال قامت بشراء برنامج SAP مؤخرا ' هذا الأخير عبارة عن نظام متكامل مغلق يقوم بتزويد الشركة بجميع العمليات الإدارية و الشاملة لكي تستطيع من خلالها أن تربط بين أقسام و مجموعات METIDJI holding . يعمل هذا النظام على تحقيق الكفاءة المثالية في تقديم خدماته إذ يساعد على تغطية حل المشاكل التي كانت تعرقل نشاط الشركة .

2. مميزات نظام S.A.P:

- القدرة على التنبؤ بالاعتماد على المعطيات لاستخراج نتائج تحليل قريبة من الواقع.
- المرونة، إذ يساعد الشركة على تقديم خدمات متكاملة التي تتطابق مع أفضل المتطلبات الخاصة للمشاريع التي تتراوح بين الخدمات و الصناعات.

¹ مقدمة من طرف مديرية التجارة لشركة ETANCHAL

- الامتياز المالي 'يساعد نظام الشركة في مراجعة عملياتها المالية وتقديم التقارير المالية للعملاء.
- توليد مزايا تنافسية.
- صياغة الإستراتيجيات.
- سهولة الاتصال بين مختلف المصالح .

3. نظام المعلومات التكنولوجية:

1.3 النظام المادي الفيزيائي:

ويتضمن مجموعة القدرات الإنتاجية التي يمكن تقسيمها إلى مايلي:

- الطاقة الإنتاجية للمكنات (الآلات).
- الطاقة الإنتاجية للعمل.
- الطاقة الإنتاجية للمادة الأولية.

خطوط الإنتاج تعمل تلقائيا بسرعات عالية و خلطات تحول لديها معدلات مرتفعة للغاية للقص .

تصل طاقتها الإنتاجية :

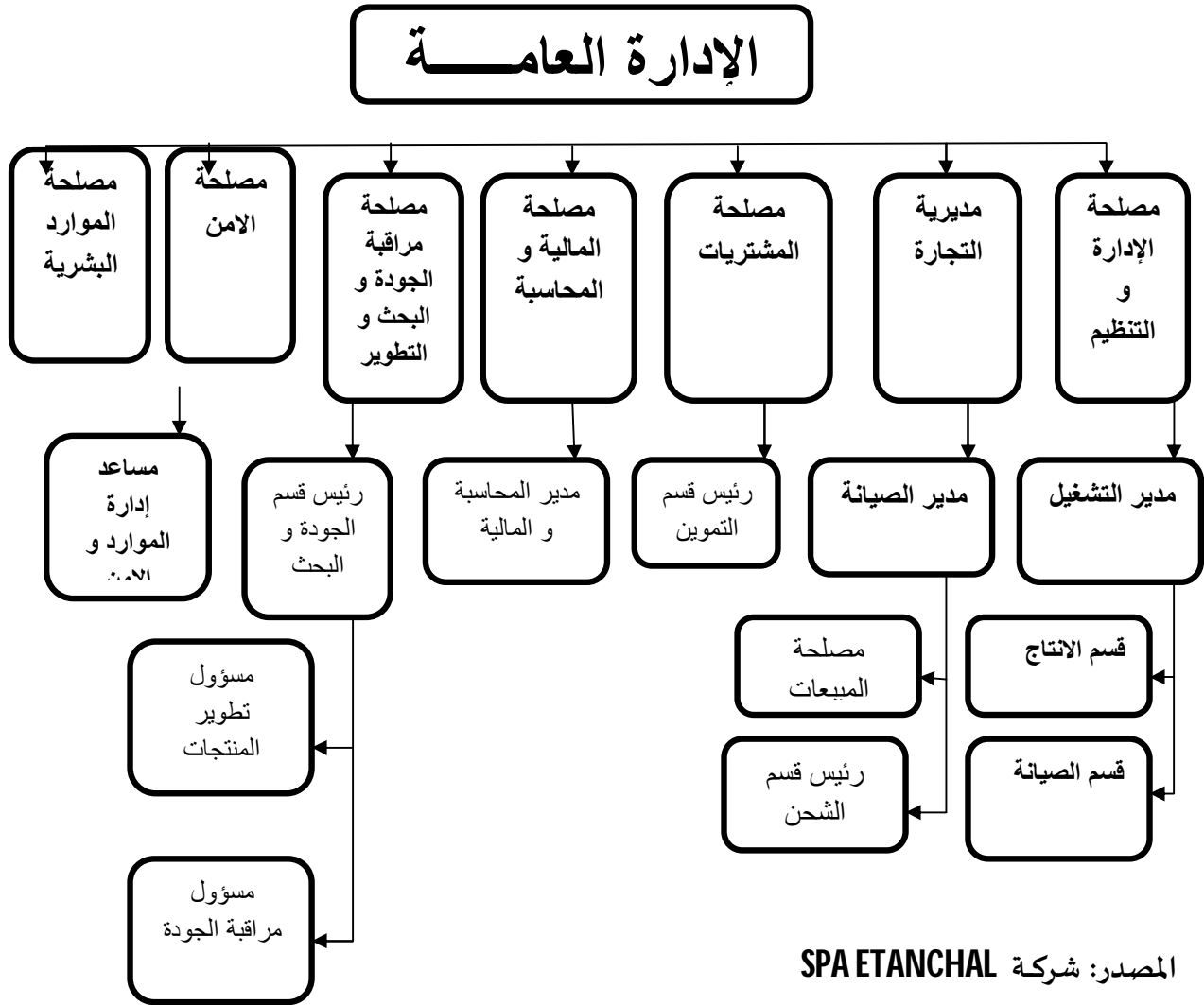
شهريا : 30000/ 22000 لفافة من مواد الكتامة .

سنويا : 630000/264000 لفافة .

ثانيا: آفاق وتطلعات المؤسسة :

- 1.تسعى الشركة إلى توسيع المنشأة وذلك بتشجيع البحث والتطوير العلمي والقيام على مبدئين أساسيين الابتكار والإبداع عبر التدريب والتكوين المتواصل للعمال.
- 2.تطوير الإمكانيات المادية والمعنوية واستغلال مؤهلاتها التي تمكنها من التفوق وإنتهاج إستراتيجية التميز من أجل إحتلال الصدارة في السوق وبالتالي التغلب على منافسيها بتقديم منتجات مرغوبة من طرف المستهلك.
- 3.الإستقلالية: الشروع في إنتاج منتج جديد وفق معايير دولية وتكنولوجيا متطورة لإكتساب ميزة تنافسية هرمية.

الهيكـل التنظيمي لمؤسسة SPA ETANCHAL
الشكل III-1: الهيكـل التنظيمي لمؤسسة SPA ETANCHAL



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

المبحث الثاني: الاستراتيجية التنافسية المتبعة في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء

تسعى العديد من المؤسسات المحلية والدولية الى كسب مكانة مرموقة في السوق تجعلها تضمن نموها واستمراريتها ضمن بيئة ديناميكية قوية تحرك العالم الاقتصادي عامة والصناعي على وجه الخصوص وتعتبر شركة ETANCHAL احدى هذه الشركات التي تريد الاستحواذ واكتساح السوق الوطني وكسب مكانة دولية لما لا، وعلى هذا الأساس ارتأت الى انتهاز أحد الاستراتيجيات الحديثة التي من شأنها تعبيد طريق الريادة وهي استراتيجية التميز ل Porter.

المطلب الأول: استراتيجية التميز ودورها في تحسين الأداء

الإستراتيجية المنتهجة على مستوى المؤسسة:

لقد إتخذت شركة SPA ETANCHAL في بداية إنطلاق مشروعها إستراتيجية التمركز كاستراتيجية أولية لإحتكار السوق الوطنية، باعتباره المؤسسة الوحيدة المسيطرة على مستوى الغرب في مجال إختصاصها وكانت أولى إنجازاتها وفق نظم الإنتاج إطلاق منتج ال FEUTRE . وبعد توسع الأسواق أمام تنامي منتجات مواد الكتامة إزدادت فرص التسويق تبعاً لتطور الإتصال وإرتفاع مستوى الوعي في إدارة العمليات الإنتاجية، الأمر الذي أدى بمؤسسة SPA ETANCHAL إلى تبني إستراتيجيات أخرى ففكرت في إلزامية التنوع والتوسع في سياسات الإنتاج المنتهجة من قبل المؤسسة، وهي تتبع اليوم استراتيجية التميز.

- أنواع البيانات في الاستبيان:

مرت عملية جمع البيانات على عدة مراحل :

بيانات الدراسة:

وتستلزم نوعين من البيانات:

بيانات ثانوية: وهي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وادوات و مراجعة الادبيات المنشورة في تقييم الاداء الشامل و ادوات قياسه ويمكن حصرها في:

- تقييم الأداء الإجتماعي

- تقييم الأداء البيئي

- تقييم الأداء الإقتصادي و المالي

البيانات الأولية: هي بيانات الجانب الميداني من الدراسة والتي يتم تجميعها باختبار فروض الدراسة ويتم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الاسئلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة و التي يعكسها نموذج الدراسة المقترحة لتقييم الأداء الشامل في شركة SPA ETANCHAL مجتمع الدراسة:

روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية ان يكون مفرداتها من بين الاشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية و العملية و القدرة على الحكم على العوامل المحددة لتقييم الأداء الشامل في شركة SPA

ETANCHAL

- عرض الاستبيان:

كما انه تم تحديد عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر الاستبيان حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة شملت مؤسسة SPA ETANCHAL اعتمدنا طريقة طريقة التسليم و الاستلام المباشر و بعد الفرز و التنظيم تقرر الابقاء على 30 استمارة من مجموع الاستمارات التي قدمت للاطارات لتمثل عينة الدراسة .

المطلب الثاني: حدود الدراسة الميدانية:
تتمثل حدود هذه الدراسة في :

أولاً: الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في ولاية غليزان _ الجزائر_ لدراسة دور استراتيجية التميز في تحسين أداء شركة SPA ETANCHAL .

و من وجهة نظر اطارات المؤسسات و استعمال الاستبيان الذي قدم للمدراء و الاطارات .

جدول III-1: قائمة الاستبيان

الإجابات		الأسئلة
لا	نعم	
		قياس الأداء الاجتماعي
	1	قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها
	1	قياس المؤسسة لقدرتها على جذب و استقطاب اليد العاملة الكفوة
1		قياس المؤسسة لصورته و سمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة و السلامة المهنية
1		قياس المؤسسة لنوعية الحوار و التشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين
	1	قياس مدى دراية الموارد البشرية للمؤسسة بالتعديلات التي طرأت على المؤسسة
	1	قياس المؤسسة للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
1		قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل
	1	قياس المؤسسة لتطور الأجور و الامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
	1	تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجوارية
1		قياس عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال ادماج سكان مناطق تواجدها

	1	قياس العمليات التي قامت بها المؤسسة و التي تهدف الى القضاء على كل اشكال المنافسة غير النزيهة
		قياس الأداء البيئي
	1	قياس المؤسسة لصورتها و سمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية
	1	قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها و الهادفة الى احترام البيئة
	1	قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة
	1	قياس المؤسسة لحجم الفضلات و المهملات الناجمة عن العملية الانتاجية
		قياس الأداء الاقتصادي و المالي
	1	قياس المؤسسة لعتبة المردودية
	1	قياس المؤسسة لتطور رقم الأعمال من سنة لأخرى
	1	قياس المؤسسة لمعدل تطور لرقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن
1		قياس المؤسسة لإنتاجية عمالها
	1	مقارنة أسعار تكلفة المؤسسة مع المنافسة
1		قياس المؤسسة لمعدل انخفاض تكاليف الإنتاج
	1	قياس المؤسسة لمعدل تطور أرباحها
	1	قياس المؤسسة لحجم الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال
	1	قياس مصاريف البحث و التطوير نسبة إلى رقم الأعمال
	1	قياس لنسب السيولة (رأس المال العامل، الاحتياجات من رأس المال العامل، الخزينة)
	1	قياس رقم الاعمال المحققة مع كل زبون و تطوره
	1	قياس مستوى رضا الزبائن و تطوره
	1	قياس عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات
	1	قياس عدد الموردين الذين يحترمون شروط العقد
1		قياس عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد

7	23	مجموع النقاط المتحصل عليها
---	----	----------------------------

تبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسة مهتمة جدا بقياس الأداء الاجتماعي لها بالنظر الى الاهتمام بالعمال والبحث عن راحتهم بالإضافة الى الاهتمام بالشركاء الاجتماعيين والعلاقات معهم بصفة دورية وهذا بالنظر الى الاجابات التي كانت عموما (نعم) وتدل على القياس الفعال.

كما أنها توجه اهتمامها بشكل خاص الى قياس الأداء البيئي بالمحافظة البيئة أولا وعلى سمعتها الحسنة عموما باجابات جميعها (نعم) ما يبرهن القياس المستمر.

وختاما بالأداء الاقتصادي والمالي الذي يبرز بوضوح انشغال المؤسسة به كونه احتل المرتبة الأولى في عدد الاجابات المتوقعة ب 12 اجابة نعم، ما جعلنا نستنتج أن المؤسسة تطمح للزيادة بامتياز وهذا ما جعلها تنتهج استراتيجية التميز.

ثانيا: الحدود الزمنية: يرتبط مفهوم و نتائج الدراسة الميدانية في الزمان الذي اجريت فيه و المقدر من 18 مارس الى 18 أبريل 2018.

ثالثا: الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة إلى آراء و اجابات اطارات في المؤسسة و المدراء و الحائزين على درجات علمية " دكتوراه - ماجستير - ماستر - ليسانس - اقل من ليسانس - محاسب - مراجع - مدير "

رابعا: الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمحاور و المواضيع المرتبطة اساسا بموضوعنا دون سواها من مواضيع اخرى و تتوقف جودتها على نوعية الاجابات المتحصل عليها.
مراحل اعداد الاستبيان:

1- بناء الاستبيان: تم تحميل الاستبيان على ورقة عادية A4 FORMAT كما ان الاستبيان اعد باللغة العربية و تضمن 30 سؤال مقسمة إلى :

- الجزء الأول: تقييم الأداء الاجتماعي

- الجزء الثاني: تقييم الأداء البيئي

- الجزء الثالث: تقييم الأداء الإقتصادي و المالي

- و استبيان لادوات قياس الاداء الشامل مقسم الى 6 أسئلة.

2- نشر و إدارة الاستبيان : اعتمدنا في توزيعه و نشره على المدير المالي و المحاسبي ، المدير العام، مدير

الموارد البشرية ، قسم المالية و المحاسبة ، قسم المبيعات.

الامر الذي سهل من امكانية ارسال استثمارات و الحصول عليها في اقصر وقت ممكن.

مؤشرات قياس الأداء الشامل في شركة SPA ETANCHAL :

من أجل الوقوف على اعتماد SPA ETANCHAL مؤشرات بغرض قياس أدائها الشامل، تضمنت استمارة

الاستبيان جملة من الأسئلة خاصة بالعناصر التالية:

يوضح الجدول أدناه نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المقدمة من طرف مسيري شركة SPA ETANCHAL

الجدول III -2: نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات قياس الأداء الشامل

المجموع	مؤشرات قياس			البيان	شركة SPA ETANCHAL
	الأداء الاقتصادي والمالي	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي		
30	15	4	11	النتائج المتحصل عليها	
90	30	30	30	العلامة القصوى	
% 100	%50	%13,33	%36,67	المعدل	

من خلال الدراسة تبين أن شركة SPA ETANCHAL تعتمد على الأدوات التالية في قياس الأداء وهي :

- تقارير النشاط الدورية لقياس الأداء الاقتصادي
- يعقد كل شهر اجتماع اداري (conseil administratif) بين المديرين و المدير العام الرئيسي
- القوائم المالية لقياس الأداء المالي
- استقصاءات رضا الزبائن من خلال إشباع رغباتهم من هذه الجوانب :

وفرة المنتج

جودة المنتج

الأجال

جودة الخدمات المقدمة للزبائن مثل الاستقبال والإصغاء والحصول على المعلومات الخاصة
بالمؤسسة وبمنتوجها

- نظام الموازنات التقديرية حيث من خلاله تقوم بوضع الخطط والتقديرات السنوية لكل من الأهداف
التالية :

رقم الأعمال

الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية

التمويل واستهلاك المواد والمستلزمات

الموارد البشرية والكتلة الأجرية.

جدول III-3: تطور الانتاج في المؤسسة بعد استخدام استراتيجية التمييز:

السنوات	2006	2007	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018
تطور الانتاج خلال كل سنة	800 وحدة منتجة مباعة	1101 وحدة منتجة مباعة	1156 وحدة منتجة مباعة	1300 وحدة منتجة مباعة	2286 وحدة منتجة مباعة	3070 وحدة منتجة مباعة	9000 وحدة منتجة مباعة	13000 وحدة منتجة مباعة	1338 وحدة منتجة مباعة
تخص فقط فترة 3 أشهر									

وهنا نلاحظ من خلال السنة الأخيرة 2018 تطور الأداء في المؤسسة من خلال زيادة الانتاج والبيع في نفس الوقت حيث ما كانت المؤسسة تقوم ببيعه خلال سنة من السنوات الماضية أصبح يباع في ثلاثة أشهر اليوم وهذا بعد تبني استراتيجية التميز. من خلال تربعنا في المؤسسة محل الدراسة ارتأينا الى وضع تحليل يخص القوى الخمس المؤثرة على المؤسسة انطلاقا من تحليل Porter:

1. الداخلين المحتملين: يعد من الصعب جدا الدخول في سوق تنافسي أين تلعب كل من الخبرة والعلامة التجارية دورا معتبرا في فرض حواجز على الدخول (تهديد ضعيف).
2. الموردون: تتعامل SPA ETANCHAL مع مؤسسة SONATRACH الوطنية في اطار اتفاقية الشراكة، حيث تعد هذه المؤسسة المورد الرئيسي لها الأمر الذي يجعلها تعتمد عليها بدرجة كبيرة (قدرة تفاوضية كبيرة).
3. المنتجات البديلة: في الوقت الحالي ليست هناك منتجات بديلة يمكنها أن تحل محل منتجات المؤسسة خاصة في السوق الداخلي أي الوطني (تهديد ضعيف).
4. العملاء: تحاول المؤسسة الوطنية لانتاج الأغشية التقليدية والكلاسيكية استهداف مختلف مقاطعات السوق المحلي. غير أنها تظهر اهتمام زائد بقطاع الغرب لكسب الولاء الزائد ولكن هذا قد يؤدي الى اضعاف قدرتها التفاوضية (قدرة تفاوضية قوية).

5. المنافسة داخل الصناعة: تقتصر المنافسة في قطاع الصناعة على المؤسسات الوطنية، حيث تعد هذه الأخيرة المنافس الأقوى خاصة من حيث السعر بالرغم أن الجودة قليلة وهنا يمكن اعتبار السوق المحلي تنافسي بدرجة كبيرة.

خاتمة

لقد قمنا باستعراض بعض الأبحاث حول الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالقوى المنافسة الخارجية ومستوى الأداء فتبين أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يتوقف على قدرة المؤسسة وادارتها في تحديد الفرص والتهديدات ومواقع القوة والضعف التي من شأنها عرقلة حركة النمو والتطور الصناعي.

ان استخدام هاته الاستراتيجيات من طرف المؤسسة الصناعية يعزز موقعها في السوق ويمثل عامل قوة وحافز فعال للاستمرارية والريادة والانفراد بالتطور الدائم الذي يركز جهودها على فعاليات البحث والتطوير والتغيير المستمر لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة وتحسين نظام تقسيم الوظائف حسب المهارات والكفاءات.

كما أن هذا التركيز يمثل سبيلا لتحقيق الانتاجية والصناعة الممتازة التي تتسم بالتميز والجودة العالية مما يكسبها ميزة تنافسية تدعى " التميز" وهي أحد الاستراتيجيات التي نص عليها Porter واتباعها يشكل محورا منفردا للمنظمة المتميزة وحدها، ولكن الدراسة التفصيلية والرقابة الدورية على السوق وامكانيات المنافسين تعتبر من أكثر العمليات التي تحيط بنجاح هذه الاستراتيجيات كون التقليد أصبح مرض العصر لدى بعض المؤسسات الصناعية.

وان من أبرز المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة هي المنافسة عن طريق تخفيض السعر وهذا ما يؤدي الى زوالها وتحطيمها لذا فعليها أن تكون حريصة على تخفيض تكاليف صناعتها ونتاجها وفي المقابل زيادة المبيعات والأرباح أي أنها تنتهج القيادة بالتكلفة لتسيطر بطريقة استراتيجية جذابة على السوق مما يكسبها عدد أكبر من العملاء وبالتالي توسيع نشاطها والتحكم في المورد المنتج في السوق. لذا من الضروري على أي مؤسسة الاهتمام بالمدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها وعلى أساس ما تم التوصل اليه في هذا الموضوع يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على المؤسسة أن تسعى الى تحقيق رضا العملاء بما يتماشى مع الاستراتيجية المنتهجة.
- ينبغي على المؤسسة وضع آليات تسمح بتوصيل استراتيجيتها وأهدافها الى كافة الأفراد العاملين بها حتى تكون مساهمة عامة في تنفيذ الاستراتيجية.
- لابد على المؤسسات الاهتمام أكثر بدراسة السوق والرقابة على المنافسين لتحسين الوضع العام للشركة وبالتالي غلق فجوة الأداء وتحسينه.

- يجب على المؤسسات مواكبة التطور الحاصل في عالم الاقتصاد وخاصة في المجال الصناعي كون المنافسة أصبحت احدى القوانين الهامة في السوق والتي تسمح للمؤسسات الرائدة بالتحكم في الأسعار من جهة وجذب العملاء من جهة أخرى.

في الأخير يمكن القول ان للمؤسسات اختيارات عديدة ويمكنها اللجوء الى اقتراحات أخرى تجنب التحديات التنافسية التي تواجهها كالتحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى في وضعيات تنافسية أحسن والتحصيل المعلوماتي الجيد باعتماد مفهوم اليقظة والاستخبارات التنافسية. كما عليها أن تحرص على استكمال كافة الشروط اللازمة من أجل فعالية الاستراتيجية التنافسية المتبعة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. ابراهيم الخلف الملكاوي " ادارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". عمان، الوراق للنشر والتوزيع. 2009.
2. ادريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد" الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية". الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2006.
3. اياد عبدى الفتاح النور ، استراتيجيات التسويق ، مدخل نظري وكفي ، طبعة 2012، عمان، جامعة الخرج ، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. بشير العلاق و الدكتور قحطان العبدلي ، استراتيجيات التسويق ، جامعة الزيتونة والبنات الاردنية ، دار النشر زهران.
5. جمال الدين محمد المرسي "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين". الاسكندرية، مصر.الدار الجامعية، 2003.
6. جمال الدين محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل التحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الاسكندرية، الدار الجامعية 2003.
7. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج المعاصر، طبعة 2009، الأردن، اليازوردي للنشر.
8. دكتور ماجد عبد المهدي مساعدة ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات تطبيقات، دار مسيلة للنشر.
9. زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراية ، طبعة عربية، الأردن، دار اليازوري للنشر ، 2013.
10. سعد غلي زمان المحمدي ، الادارة الاستراتيجية ، طبعة 2017، الأردن دار اليازوردي للنشر.
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، عمان الأردن، دار وائل للنشر 2009.
12. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل". عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. 2007.

13. عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
14. عبد العزيز صالح حبتور ، الادارة الاستراتيجية ، ادارة جديدة في عالم تغيير ، طبعة أولى، الأردن دار المسيرة للنشر 2004.
15. عمرو وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
16. فارس رشيد البيتاني " محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية" . عمان، دار آية للنشر والتوزيع. 2010.
17. فاضل محمد القيسي وعلي حسون الطائي ، الادارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة ، طبعة أولى، عمان، دار الصفاء للنشر 2014.
18. كامل بربر "ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي". بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 2006.
19. مجيد الكرخي ، مؤشرات الاداء الرئيسية ، طبعة أولى، عمان، دار الناهج للنشر والتوزيع ، 2015 .
20. مجيد الكوفي ، ادارة الاداء والتميز المؤسسي ، طبعة أولى، عمان، دار النشر والتوزيع 2015.
21. محمد الصبري ، الادارة الاستراتيجية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .
22. محمود جاسم ، استراتيجيات السوق 'مدخل كمي وتحليلي ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2007.
23. مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كالية من اليات العولمة الاقتصادية ، الاسكندرية، دار النشر "الدار الجامعية"، 2011.
24. مؤيد سعيد سالم ، أستاذ ادارة أعمال ، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، طبعة 2005، جامعة قطر ، دار وائل للنشر والتوزيع.
25. محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن". القاهرة، مصر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
26. نبيل اسماعيل رسلان ، عملية قياس الاداء الرئيسي ، مجمع اعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة.

وصفي عبد الكريم الكساسبة "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"
عمان.اليازوري للنشر والتوزيع 2011

المذكرات:

1. بن شلوية كاملية , شرفي امال , الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات العمومية ,
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الوحات الرياض , الجزائر , سنة 2012-2013 , مذكرة نيل شهادة
ليسانس علوم التسيير.

2. Cherif lahlou, gouvernance des entreprises , actionnariat et proformance , p 15. Sur :
[http://fscg.univ.tlemcen.dz/latevue07/cherif%20LAHLOU .pdf](http://fscg.univ.tlemcen.dz/latevue07/cherif%20LAHLOU.pdf), consultés le : 17/05/2013.

المجلات:

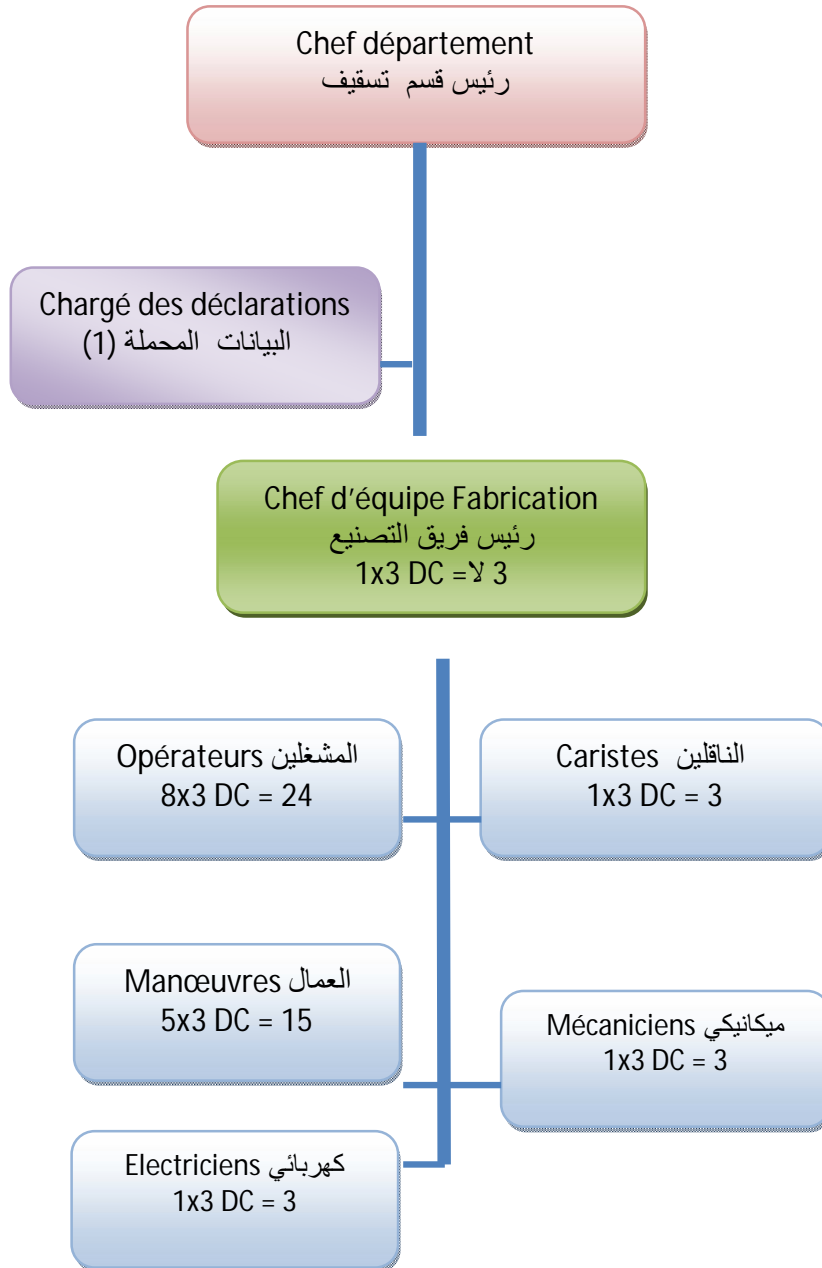
3. الدجني اياد علي يحي " دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من
وجهة نظر فريق التقييم". مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد التاسع
عشر. العدد الثاني 2010.

4. عبد المليك مزهودة , الاداء بين الكفاءة والفعالية 'مجلة العلوم الانسانية , العدد الاول , جامعة
محمد خيضر بسكرة , 2001.

مراجع اللغة الفرنسية والانجليزية:

5. Charles T. Horngren et al, Contrôle de gestion et gestion Budgétaire, 3eme édition, pearson
education, Paris 2006.
6. Friedman, Mark trying Hard is not good enough : Hoa to produce Measurable Improvement
for customers & communities, trafford publishing, Canada 2005.
7. Karim said , martin maadani , management et pilotage de la performance, hachette
educatrion, 2009.
8. Articl by "Byron Sharp is lecturer Marketing , University of south Australia , Adelaida ,
Australia , 2007
9. Onghton , competitiveness polien in 1990 , the econmic journal , september 1997 .

الشكل III-2: الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج

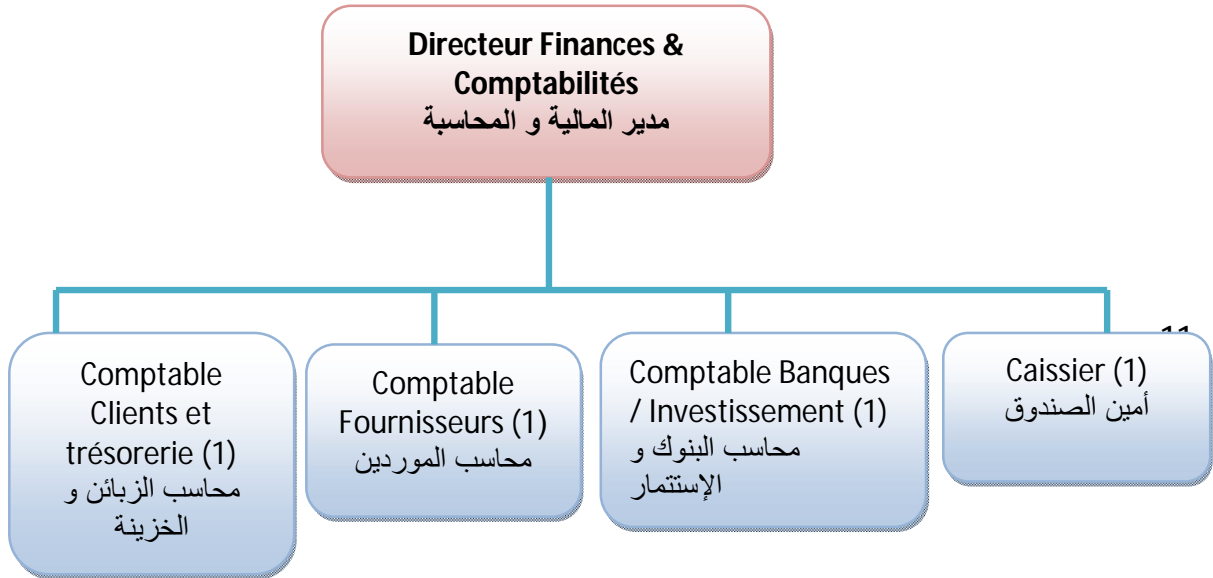


10. المصدر: شركة SPA ETANCHAL

¹ وثائق مقدمة من طرف قسم ادارة الانتاج للشركة.

الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة¹

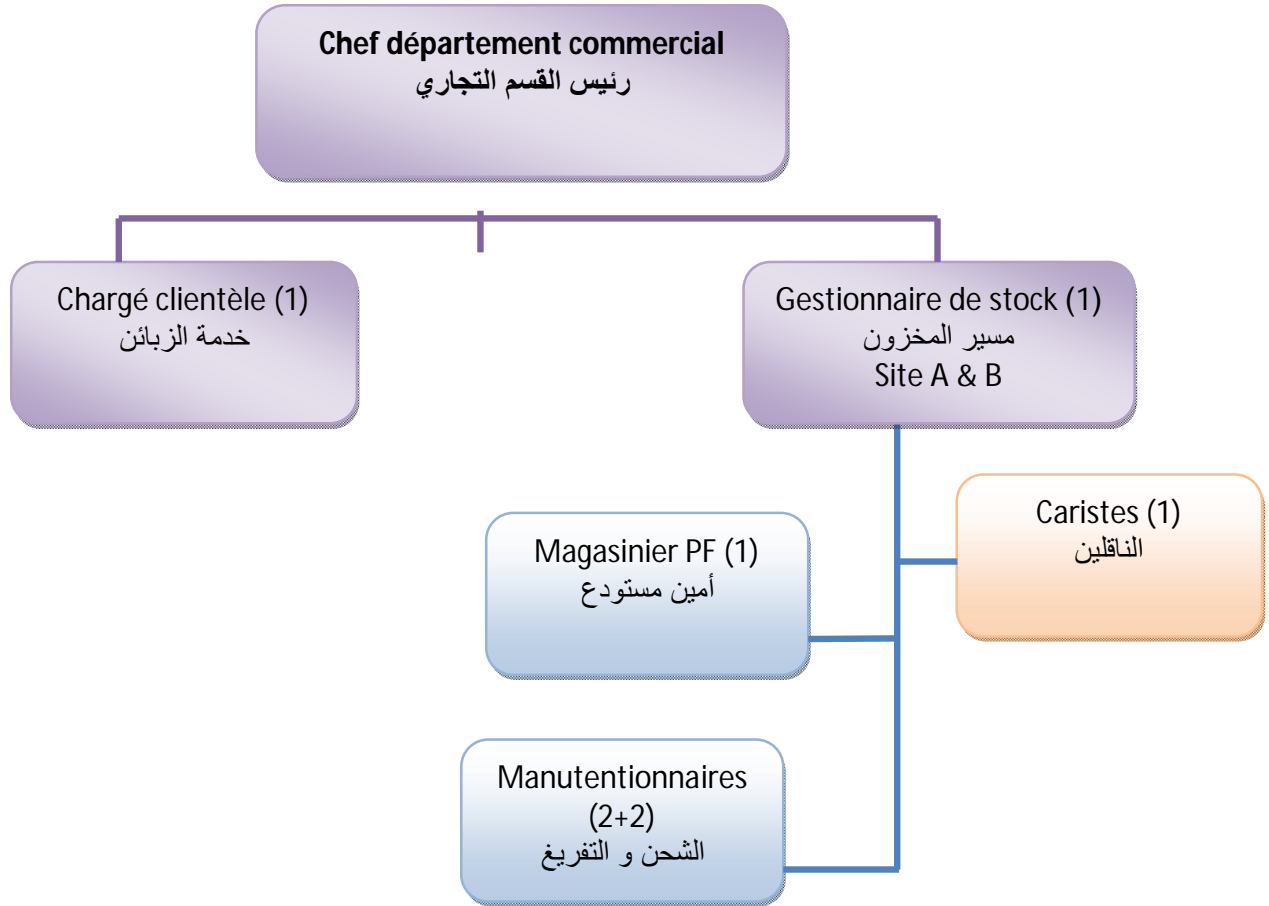
الشكل III-3: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

¹ وثائق مقدمة من طرف قسم مصلحة المالية والمحاسبة للشركة.

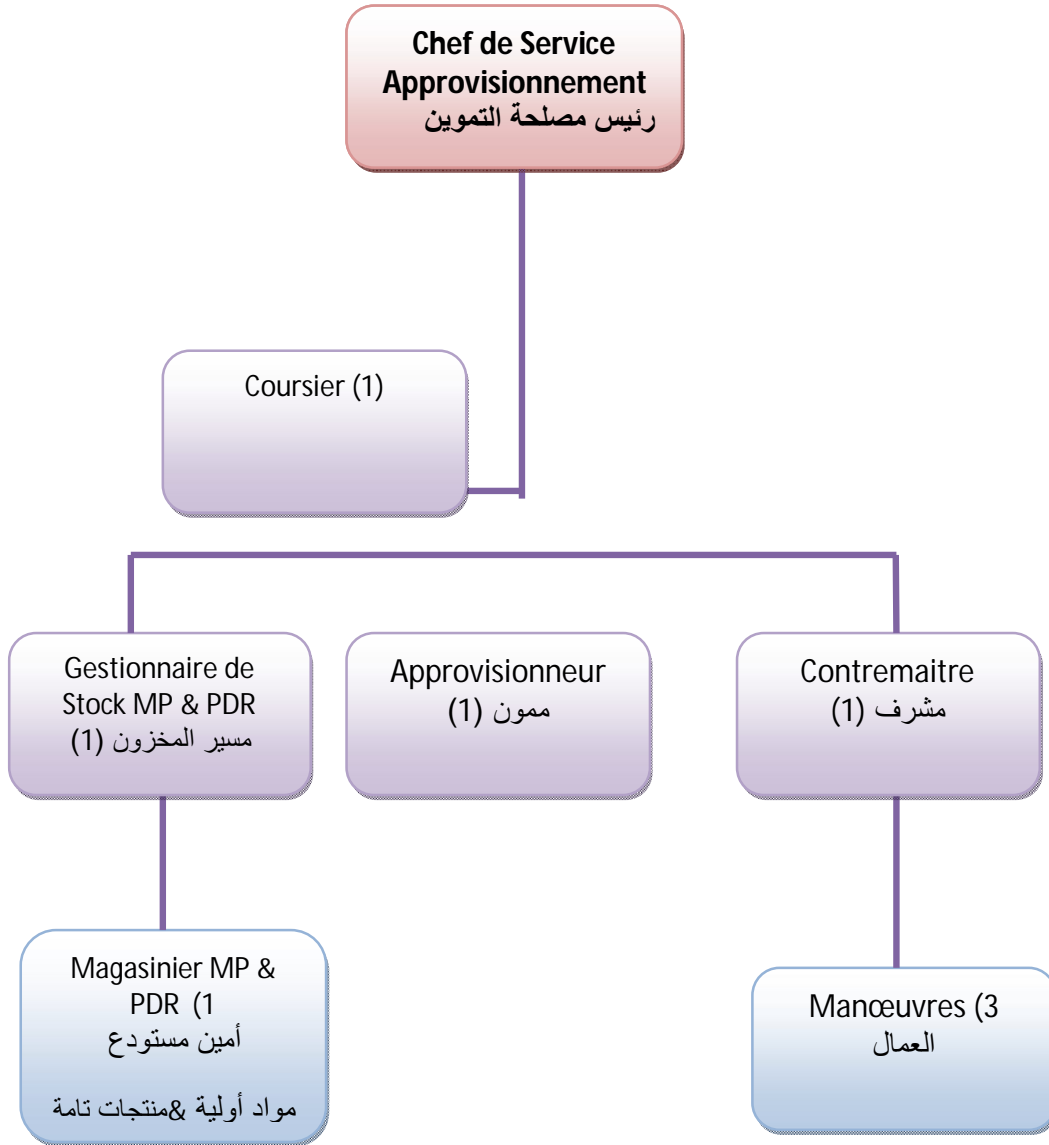
الشكل III-4: الهيكل التنظيمي لمصلحة التجارية



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

¹ وثائق مقدمة من طرف المصلحة التجارية.

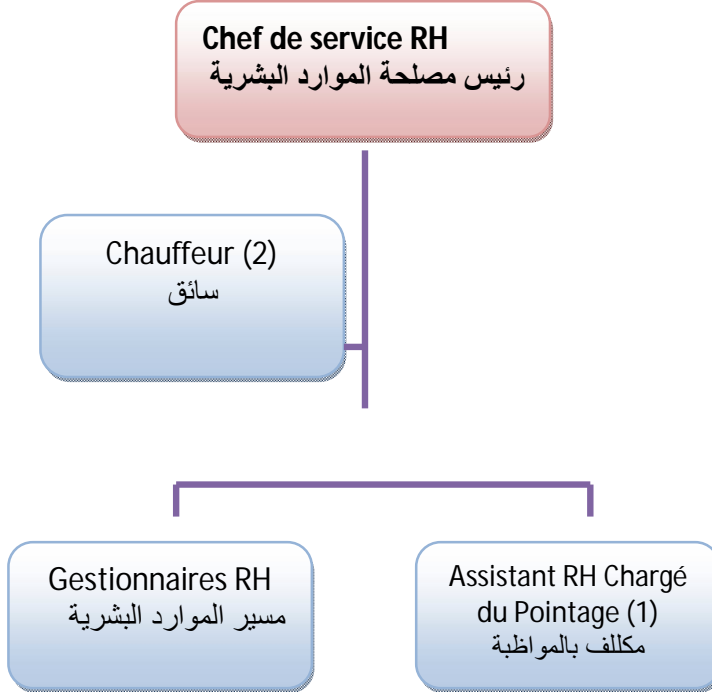
الشكل 5-III: الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

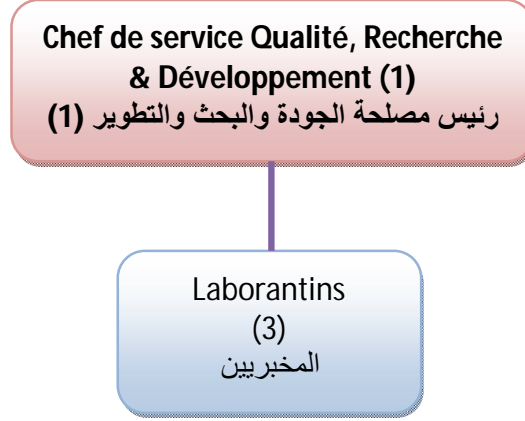
الشكل III -6: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

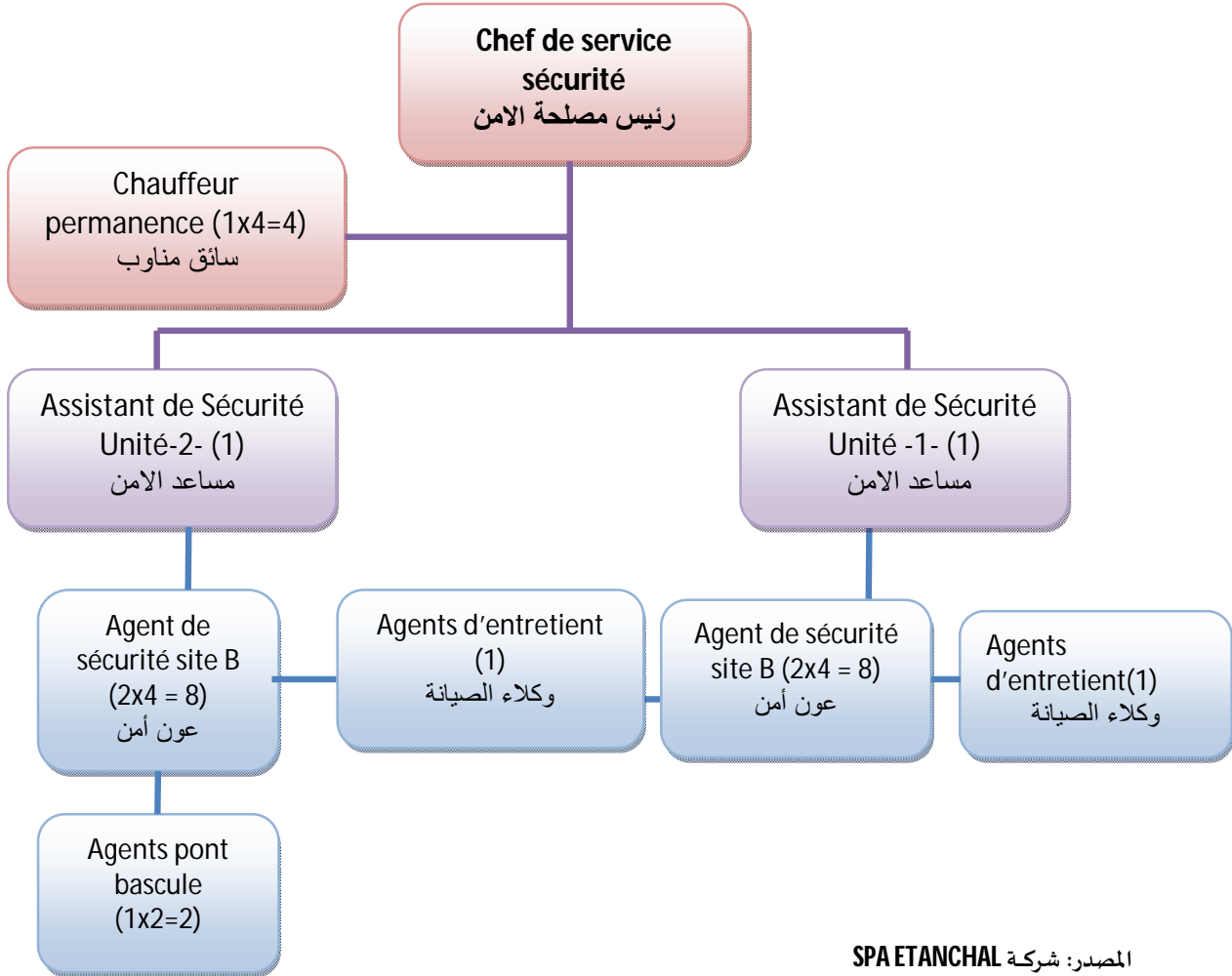
الهيكل التنظيمي لمصلحة الجودة والبحث والتطوير

الشكل III -7: الهيكل التنظيمي لمصلحة الجودة والبحث والتطوير



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

الشكل III-8: الهيكل التنظيمي لمصلحة الامن



المصدر: شركة SPA ETANCHAL

يتعبر قطاع الصناعات من أكثر القطاعات عرضة للتأثيرات الناجمة عن التغيرات في البيئة الاقتصادية الدولية، خاصة في ظل تنامي التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة العالمية التي أصبحت تتحكم في شبكات الانتاج والتوزيع. وان هذه الضغوط المستمرة التي تتعرض لها المؤسسات من البيئة الخارجية، لاتمس فقط السوق العالمي بل تستهدف حتى السوق المحلي وذلك في بيئة متذبذبة، ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسات الاستجابة لهذه التحديات من خلال العمل على تنمية القدرة التنافسية ضمانا للاستمرار والبقاء، وهذا بالعمل على تطوير الأداء في ظل انتماج استراتيجيات تنافسية تساهم بشكل كبير في تجاوز عوائق الدخول الى الصناعة.

ان قدرة المؤسسة على المنافسة تتوقف على قدرة ادارتها العليا على المفاضلة بين استراتيجية القيادة بالتكلفة) التي تتطلب الحذر في قيادة المؤسسات لخفض التكاليف الذي يكون نتيجة الخبرة والرقابة على التكلفة والمصاريف الثابتة)، واستراتيجية التميز(والتي تتطلب التفكير في نقاط القوة والضعف للمؤسسات الأخرى وابتكار ميزة جديدة مختلفة عنهم لجذب العملاء)، واستراتيجية التركيز (هي الأخرى تتطلب التركيز على منتج أو خدمة معينة لا يمكن للسوق الاستغناء عنها)، كون هاته الاستراتيجيات تمثل جوهر أداء المؤسسات اليوم فاختيار أي استراتيجية يتوقف على قدرة ادارة المؤسسة في تحديد الفرص والتحديات ومواقع القوة والضعف بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بما فيها بيئة الصناعة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

المنافسة- الاستراتيجيات التنافسية- قطاع الصناعة- تحليل البيئة الداخلية والخارجية- تحليل بيئة التنافس- تطوير الأداء.

The industry sector is one of the most vulnerable to the effects of changes in the international economic environment, especially in light of the growing technological development & the intensification of global competition, which has become the control of production & distribution networks. This constant pressure on institutions from the external environment not only affects the global market, but also targets the local market in a volatile environment. Hence, institutions must respond to these challenges by working to develop competitiveness in order to ensure continuity and survival. This is done by developing performance in the context of competitive strategies that contribute significantly to overcoming barriers to entry into the industry.

The ability of an organization to compete depends on the ability of its superior management to distinguish between cost-leadership strategy & differentiation & concentration strategy, the fact that this strategies represent the essence of the performance of institutions today, choosing any strategy depends on the ability of the institution management to identify opportunities and threats & positions of strength and weakness, after studying & analyzing the internal and external environment, including the competitive environment in wich the institution is active.

Key words :

Competitive strategies- analyzing the internal & external environment- studying competitive environment- industry sector.