

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- اتصالات الجزائر 'فرع مستغانم' -

مقدمة من طرف الطالب:

حراثي زكرياء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قوديج جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	تفاني بن يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/ 2019

* إهداء *

تتبعثر الأحرف وعلينا أن نحاول تجميعها في السّطور، سطور كثيرة تمر بالخيال ولا يتبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليل من الذكريات تبقى راسخة في الأذهان، ونحن نخطو في غمارة الحياة.

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشركك وتطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برؤية وجهك جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرّحمة ونور العالمين "سيدنا محمد ﷺ".

إلى والدي الكريم وأمي الحبيبة.

إلى إخوتي كل عائلتي

إلى كل أساتذتي وزملائي

إلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

كلمة شكر*

بادئا ببدء نشكر الله المعين فتح لنا أبواب رحمته وهدانا لما فيه فلاح وصلاح للبلاد والعباد

أن يبارك لنا هذا العمل المتواضع ثمرة جهود سنين طوال.

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ "قديح جمال" على توجيهاته وتوضيحاته المتواصلة دليل التزامه

بالمسؤولية وحرصه على العمل الجاد فنعم الأستاذ والشرف لنا أكثر أن أطرنا فنعم المؤطر هو.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل عمال وحدة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم".

الذين لم يخلوا علينا بتقديم التوضيحات والمعلومات.

مني أسعى عبارات الشكر والتقدير والاحترام لكافة أساتذة قسم علوم التسيير وخاصة أساتذة تخصص

التسيير الاستراتيجي دولي.

تحياتي لكل طلبة وطالبات قسم علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي دولي. ، مع تمنياتي لهم بالنجاح

والتوفيق.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية و البيئة التنافسية

تمهيد الفصل الأول.....	7
المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.....	7
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية.....	7
المطلب الثاني: سيورة عملية الإدارة الإستراتيجية.....	10
مطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....	16
المبحث الثاني: ماهية التنافسية.....	18
المطلب الأول: تعريف التنافسية.....	18
المطلب الثاني: مستويات تنافسية.....	19
المطلب الثالث: انواع المنافسة في السوق.....	21
المبحث الثالث: ماهية البيئة التنافسية.....	22
المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة ، وتصنيفاتها.....	22
المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس.....	29
المطلب الثالث: أسباب دراسة بيئة المؤسسة وتحليلها.....	37
المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي.....	41
المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة وتحديد مجال النشاط الإستراتيجي.....	41
المطلب الثاني: نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج.....	44
المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي وفق المصفوفات الإستراتيجية.....	49
خلاصة الفصل الأول.....	57

الفصل الثاني: التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.....	59
تمهيد الفصل الثاني.....	60
المبحث الأول: ماهية التنافسية.....	60
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	60
المطلب الثاني: عوامل التنافسية وأسبابها.....	61
المطلب الثالث: أهداف وأنواع التنافسية.....	63
المطلب الرابع: تحليل قوي التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة.....	
المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....	69
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	70
المطلب الثاني: نشأة الميزة التنافسية وخصائصها.....	70
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.....	71
المطلب الرابع: أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....	72
المطلب الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	74
المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجيات قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية.....	75
المطلب الأول: دور إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية.....	76
المطلب الثاني: دور إستراتيجية التركيز في تحقيق الميز التنافسية.....	77
المطلب الثالث: دور إستراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية.....	77
خلاصة الفصل الثاني.....	79

قائمة: الجداول، الأشكال

81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
82	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
87	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم
96	المبحث الثاني: استثمار رأسمال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر
96	المطلب الأول: التكوين والتحفيز
98	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة من عملية التحفيز
100	المبحث الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم
	المطلب الأول: تقديم المقابلة وأهدافها
101	المطلب الثاني: فريق وتحليل المقابلة
	خلاصة الفصل
 الخاتمة العامة
 قائمة المراجع
 الملاحق
 الملخص

قائمة: الجداول، الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	تطور عدد الزبائن 2012-2015	01-03

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	العوامل المؤثرة في رسالة المؤسسة وأهدافها	01-01
15	مكونات الاستراتيجية	02-01
18	مستويات الاستراتيجية	03-01
29	تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها	04-01
30	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	05-01
37	نموذج "أستن" لتحليل الصناعة بالدول النامية	06-01
40	SWOT مصفوفة	07-01
43	المعايير الثلاث لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي	08-01
45	منحنى الخبرة	09-01
48	مراحل دورة حياة المنتج	10-01
49	BCG مصفوفة	11-01
53	ADL مصفوفة	12-01
55	مصفوفة ماكينزي	13-01
65	قوي التنافس الخمس	01-02
85	هيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر	02-02
88	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم	03-02
94	هيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات	01-03

مقدمة العامة

1- تمهيد

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد، والذي أدى إلى زيادة

شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى، مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية.

وتعتبر الإستراتيجية الإطار العام الذي تسيرو فقه المؤسسة وهي الموجه الرئيسي لها عند تحديد الأهداف طويلة المدى، كما أن مفهوم المنافسة هو عنصر هام يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية المؤسسة من أجل تفادي أي طارئ قد يواجهها في السوق.

2- الإشكالية

بما أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة هي التي توجه المؤسسة على المدى البعيد، وهي التي ترسم الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، كما أن تحقيق ميزة تنافسية في السوق يعتبر هدفا أساسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟ وفيما تتمثل أهميتها؟
- ما هي مصادر تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- ماهي الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها مؤسسة الاتصالات الجزائرية لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الاتصال؟

3- فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها، يمكن أن نعطي إجابات مبدئية لتكون المحدد الرئيسي لتوجهات الدراسة:

- الميزة التنافسية هي خلق علامة تجارية متميزة لمنتج المؤسسة.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- تسعى مؤسسة الاتصالات الجزائري إلى تحقيق ميزة تنافسية في سوق الاتصال في الجزائر، وذلك بإتباع استراتيجيات تنافسية لتحقيق ذلك.

4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم؛
- كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

5- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بنا اختيار هذا الموضوع، منها:

- ما هو ذاتي وذلك رغبة في الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع ومنها ما هو موضوعي وذلك للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم.

6- الدراسات السابقة

من خلال عملية البحث، تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع

الميزة التنافسية وكذا موضوع الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وارتباطات مفاهيمية متنوعة، منها ما تعلق بالموارد البشرية، ومنها ما تعلق باليقظة التنافسية إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة وكذا توفير المادة العلمية، ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات كالتالي:

-دراسة الطالب: أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

قام الباحث في هذه الدراسة بدراسة الميزة التنافسية من زاوية تنمية كفاءات الأفراد أي أهمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية.

-دراسة الطالبة: نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

أما هذه الدراسة فركزت على مفهوم اليقظة التنافسية وأهميته في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

-دراسة الطالب: بلال خلف السكارنة، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان- الأردن، 2005.

قام الباحث في هذه الأطروحة بدراسة الميزة التنافسية من جانب الاستراتيجيات الريادية ودورها في ذلك.

7- مساهمة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التطرق لمفهوم الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية ودراسة

مدى الارتباط بين هذين المفهومين ومحاولة الوصول إلى نتائج تبرز الأهمية البالغة في تبني

الاستراتيجيات التنافسية للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما تساهم الدراسة في توعية

المؤسسات على العمل وفق أطر علمية والاعتماد على استراتيجيات فعالة لضمان الاستمرار في السوق خاصة في القطاعات التي تتميز بتعدد المنافسين.

8- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- توضيح الأطر النظرية للاستراتيجيات التنافسية وأهمية تبنيها في تسيير المؤسسة لبلوغ ميزة تنافسية؛
- وكذلك عكس ما هو نظري ميدانيا على مؤسسة اقتصادية وطنية، للتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الجزائرية في فرض وجودها في السوق المحلية، وإشباع حاجات الزبون وفق معايير ذات جودة وأكثر تنافسية مقارنة بالمنتجات الخاصة بالمؤسسات المنافسة.

9- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية من زاوية الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ذلك.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم .
- الحدود الزمانية: فيما يخص المعلومات المتعلقة بنتائج مؤسسة إتصالات الجزائر فتم اعتماد نتائج الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018، كما تم التطرق لتطور القطاع الخدماتي بالجزائر، أما فيما يخص فترة إجراء التريص بالمؤسسة فكانت طوال شهر ماي (15 يوم).

10- منهج وأدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع مؤسسة إتصالات الجزائر.

واستندنا في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب، والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات والمتلقيات العلمية ومواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

الفصل الأول:

مدخل لمفهوم

الإستراتيجية والبيئة

التنافسية

تمهيد

تتعدد المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات الاقتصادية وتتطور يوماً بعد يوم، خاصة في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد في أغلب المجالات، كما تتميز بحدة المنافسة، كل هذا يفرض على المؤسسة مساندة هذا الواقع، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

ويعد تطور الفكر الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة وأنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وفي حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية.

ولمعالجة هذا المفهوم والإطلاع أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- ماهية الاستراتيجية؛

- ماهية التنافسية والمنافسة؛

- البيئة التنافسية وتصنيفاتها؛

- التحليل الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

أصبح مصطلح الاستراتيجية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالتسيير المعاصر للمؤسسات الاقتصادية، بالرغم من أن ظهورها كان أصله في القطاع العسكري، لذا سنعرج إلى مختلف التعاريف التي تخص هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الاستراتيجية حيث تختلف في الصياغة إلا أنها تتفق على نفس المعنى وقبل إعطاء جملة من هذه التعريفات نعرج إلى أصل هذه الكلمة.

أولاً: تعريف الاستراتيجية

اشتقت كلمة إستراتيجية¹ Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجوس Stratégos وهي تعني قيادة الجيش. وهي جزء من العلوم العسكرية تهتم بالقيادة العامة للحرب وتنظيم الدفاع عن البلد

الإستراتيجية هي: "فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك، لمفاجأة العدو وخداعه"².

هذا فيما يتعلق بأصول مصطلح الإستراتيجية، أما فيما يتعلق بتعريفها من الناحية الإدارية واستعمالها في تسيير المؤسسات الاقتصادية فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها:

يعرفها "هانس" Hanse: "الإستراتيجية هي المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم بها (سوق/منتجات)، التي يجب أن تكون واقعية"³.

كما يعرفها "أنصوف" Ansoff: "هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل"⁴.

أما "ألفريد تشاندلر" Chandler فيعرفها كما يلي: "تحديد للأهداف والأغراض طويلة المدلللمؤسسة، واختيار الأنشطة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"⁵.

في حين أن "منتزبرغ"، و"واترز" Mintzberg & Waters فيرون بأنها: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة -أو مخططة- أو نتاجاً لاستراتيجيات غير مقصودة- أو غير مخططة أو طارئة"⁶.

¹ Gil Fievet, *De la stratégie -l'expérience militaire au service de l'entreprise*, inter éditions, France, 1993.

² - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص: 17. نقلا عن كتاب: محمد عايد عامر المجالد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص: 92.

³ -لهواري سعيد وآيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول:

المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010، ص: 02. نقلا عن:

- Ahmed Hamadouche, *méthodes et outils d'analyse stratégique*, édition chihab, 1997, pp: 19, 21.

⁴ - نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص: 34.

⁵ - MANSOUR BENAMARA, *Les strategies d'innovation*, Le quatrième séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, organisé a l'université de chlef, le 08 et 09 Novembre 2010, p: 02.

⁶ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص:

أما "بورتير" Porter فيرى بأن جوهر الإستراتيجية هو اختيار الأنشطة وأدائها باختلاف وتميز عما يقوم به المنافسون¹.

كما استخدمت الإستراتيجية في نظرية الألعاب والمباريات حيث تعرف بأنها: "خطة لعب، أي تحديد وتخصيص للتصرفات وردود الأفعال التي تغطي كل الأحداث أو المواقف الإستراتيجية المحتملة بين مؤسسة ما ومؤسسة منافسة، ومنتج ومورد، مؤسسة مستعدة للاستحواذ ومؤسسة مستهدفة، وزبون وبائع، صاحب عمل ومتقدم لوظيفة، مؤجر ومستأجر، وهكذا"².

من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج بأن الإستراتيجية تتعلق أساساً بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة واتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتواجد بها المؤسسة.

ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

لا يمكن التطرق للمفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية دون التعرّيج على ماهية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية، والإطلاع على مختلف التعريفات المقدمة لها.

عرف "ويلين" و"هانجر" Wheelen & Hunger الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة³.

كما يعرفها "دافيد" David بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

1- M.Porter, **What is strategy**, Harvard business review, 1996, p: 64. www.hbr.org, consulté le: 28/05/2013 a : 9:13.

2- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص: 52.

3- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص: 23.

¹ أما "أبو قحف" فقد عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المؤسسات في البحث عن، وانتقاء، وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع.²

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتركز الإدارة الإستراتيجية على تكامل وظائف: الإدارة، التسويق، المالية والمحاسبة، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، ونظام المعلومات لتحقيق نجاح المؤسسة.

المطلب الثاني: سيرورة عملية الإدارة الإستراتيجية

لعملية الإدارة الإستراتيجية سيرورة متتالية من المراحل، وتكون أساسا- حسب نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم- وفق أربعة عناصر أساسية، وهي:³

أولا: الاستكشاف والمسح البيئي

هو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ويهدف الاستكشاف البيئي إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي من شأنها التأثير في مستقبل المؤسسة.⁴

وسيتم التطرق بالتفصيل لهذا المفهوم -البيئة الخارجية والبيئة الداخلية- في المبحث الثالث من هذا الفصل.

ثانيا: صياغة وإعداد الإستراتيجية

1- فيصل بن محمد الخنفرى، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص: 09. تم تحميلها من الموقع:

2- <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf>., consulté le 26/06/2013 a 0922
52. محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص:

³ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 18.

⁴ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، المرجع نفسه، ص: 18.

بعد جمع المعلومات، من خلال عملية المسح البيئي، تأتي عملية صياغة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، وتحديد أهدافها.

1- صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها

الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظر مستقبلي للإدارة وللعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك حيث تتضمن عادة أكثر المعنى اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل¹.

أما رسالة المؤسسة فهي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها. وتوضح الرسالة أسباب وجود المؤسسة، كما أنها تحدد الأهداف الأساسية للمؤسسة. وتقوم بعض المؤسسات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها².

وتتسم الرؤية الإستراتيجية والرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- الوضوح والبساطة ودقة التعبير؛
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات؛
- الواقعية والموضوعية؛
- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة؛
- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء؛
- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية؛
- القبول والتأييد من أعضاء المؤسسة؛
- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل في المؤسسة؛

¹تبرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص: 57. نقلا عن كتاب:

- خيرى علي الجزيري، إدارة الإستراتيجية التطبيق والتقييم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص: 56.

²عبد السلام أبو فحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 36، 37.

³نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، الأردن، 2008، ص: 120.

- تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وأهدافها من ناحية وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى؛
- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة؛
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية؛
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج؛
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

2- تحديد الأهداف

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة، ويمكن قياسه، والأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وهي الحالة، أو الظروف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والأهداف مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة، أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه زمني محدد¹.

3- الغاية: يوجد خلط كبير بين الغاية والهدف، فبعض الكتاب والممارسين يستخدمون الغاية كبديل أو لتحمل نفس معنى الهدف، والبعض الآخر يستخدم الغاية بمعنى أكثر اتساعاً من الهدف، وقد يحدث العكس أيضاً. وبصفة عامة، الغاية هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصيرة الأجل².

4- السياسات: تستمد من الإستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي فإن السياسات هي أداة للربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية والتنفيذ لها، هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، مما قد يحدث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام التسيير في المؤسسة وباستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى

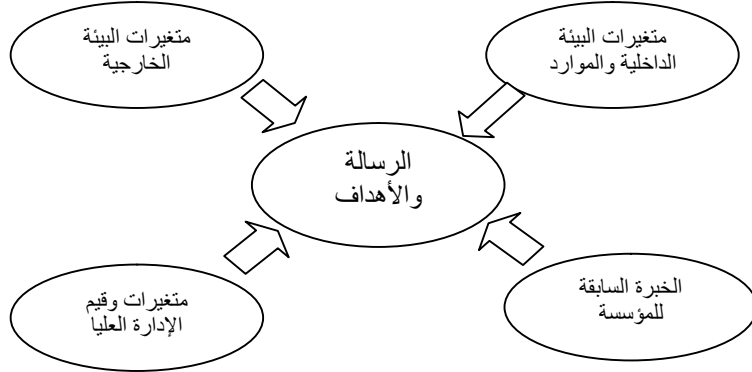
¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص: 06.

² أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 36.

تغييرات جوهرية فإن تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة مديري الإدارة الوسطى و متابعة الإدارة العليا، باتخاذ قرارات يومية تتعلق بتخصيص الموارد وهو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي¹.

والشكل الموالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها:

(: العوامل المؤثرة في رسالة المؤسسة وأهدافها 01-01 الشكل)



المصدر: فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، داروائل

عمان، الأردن، 2006، ص: 61.

ثالثاً: تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية

بعد عملية تجميع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وكذا بعد عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها، تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ويقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات².

1- البرامج: مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص: 45.

² ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2003، ص:

يجعل الاستراتيجيات ذات صبغة عملية، والبرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة¹.

2- الموازنات: يشير "بيار" Byars إلى أن الكثير من المدراء يعتقدون بأن الموازنة عبارة عن جزء من الأنشطة المالية فقط، وهذا الاعتقاد خاطئ، إذ تعد الموازنة من عمليات التنفيذ الإستراتيجي، ولكي تسهم الموازنة في عمليات التنفيذ الإستراتيجي بشكل فعال لابد من توافر الشروط التالية²:

- قناعة قوية لدى الإدارة العليا بأهمية الموازنة في التنفيذ الإستراتيجي؛
- وضع الموازنة في ضوء أهداف محددة؛
- رقابة ومتابعة دورية لعمليات تنفيذ الموازنة؛
- شرح الموازنة المختلفة لكل المستويات الإدارية بالمنظمة.

3- الإجراءات: الإجراءات هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة³.

رابعاً: تقييم ومراجعة الإستراتيجية

عند تنفيذ الإستراتيجية لابد من عملية المتابعة والمراقبة من خلال التقييم والمراجعة؛ فحسب "لورانج" وآخرون Lorange et Al فإنه يقصد بالرقابة الإستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزهُ المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر⁴.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 140 .

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.

³ توماس وهلين ودافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 332 .

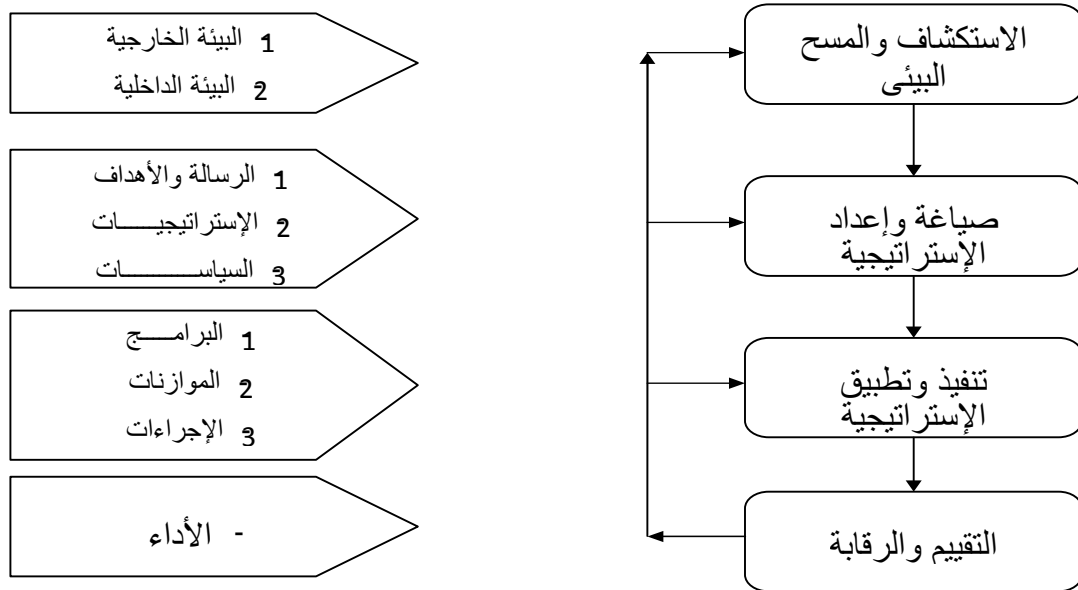
⁴ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 220.

كما تعرف عملية الرقابة بأنها: "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها"¹.

وتحدد إجراءات الرقابة التي تستخدم لتسهيل تنفيذ الخطة، وتقدم التقارير حول تنفيذ المهام والموازنة كل شهر أو كل أربعة أشهر، وإن هذا الإجراء يتيح للإدارة العليا تقييم نتائج كل طور إظهار اتجاهات الأعمال أو السلع، ومهامها الخاصة بها التي لم يتم تنفيذها، ويتعين على المدراء أن يقدموا الشرح اللازم عن طبيعة المشاكل، والتحدث عن الأعمال التصحيحية التي ينوون القيام بها².

والشكل الموالي يوضح مسار ومكونات العملية الإستراتيجية:

الشكل (01- 02): مكونات الإستراتيجية



المصدر: نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 31.

¹ محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 371.
² فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري أرمسترونغ، وفيرونیکا بونغ، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002، ص: 226.

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

لا تقع مسؤولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط، بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية أو التنظيمية، وفيما يلي مناقشة لثلاثة أنواع من الإستراتيجيات وفقا للمستويات التنظيمية أو الهرمية لمؤسسة الأعمال كبيرة الحجم وهي: الإستراتيجية الكلية لمؤسسة الأعمال، متعددة الأنشطة أو متعددة الأعمال أو المؤسسات، إستراتيجية وحدة الأعمال أو بمعنى آخر إستراتيجية المؤسسة الواحدة وحيدة النشاط (الأعمال)، وأخيرا الإستراتيجية الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية¹.

أولاً: الإستراتيجية الكلية لمؤسسة الأعمال (الإستراتيجية العامة)

يتم في هذا المستوى تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، بحيث تقوم الإدارة بتحديد الأهداف بعيدة المدى، ووضع خطة شاملة لتحقيق هذه الأهداف. تتضمن هذه العملية اتخاذ جملة من القرارات المتعلقة بالموارد التي يتم تخصيصها لكل نشاط، إلى جانب تحديد النشاطات التي قد تتم إضافتها أو حذفها، وكذا النشاطات التي تبدأ بها؛ ويشمل ذلك تحديد ما يلي:

- الأنشطة التي تمارسها المؤسسة حالياً، والأنشطة التي قد تقوم بها مستقبلاً؛
- تحديد إمكانات المؤسسة من موارد مالية، طاقات إنتاج، موارد بشرية وتكنولوجيا؛
- تحليل الفرص البديلة من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، كحدوث تغيرات اجتماعية أو ديموغرافية قد تغير الطلب على منتجات المؤسسة مثلاً، أو تغيرات اقتصادية، تكنولوجية و تنافسية²³.

ثانياً: إستراتيجية وحدة الأعمال (الأقسام)

- خلافاً لإستراتيجية المؤسسة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وقد تم تنظيم القسم باعتباره وحدة أعمال

¹نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص ص: 32، 33.

²، ص: 60. نقلا عن كتاب:

- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان الأردن، 2000، ص ص: 48-50.

³تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة،

إستراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشابهة، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

- وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية. كما أنها لتحقيق ذلك الهدف، قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة. وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز¹.

ثالثاً: الإستراتيجية الوظيفية

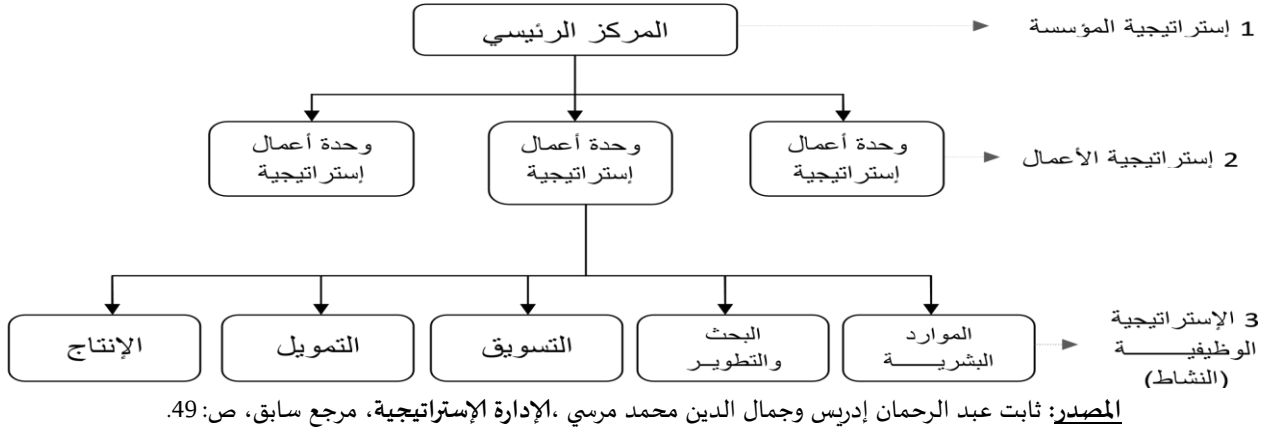
تقدم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي إطاراً لإدارة وظائف المؤسسة، وهذه الإستراتيجية تستمد من إستراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية وحدة الأعمال هي تقديم منتج جديد، فإن قسم التسويق سيقوم بالبحوث اللازمة لمعرفة آراء المستهلكين فيه وفحصه وتجربته وتقديمه وتسعيه وترويجه وتوزيعه...، ويقوم قسم الإنتاج والعمليات بوضع الخطط اللازمة لتصميم وإنتاج هذا المنتج الجديد، وكذلك الأقسام الأخرى. إن الهدف الذي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، كما تهدف إلى تحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد. إن أهم النماذج التي تحدد الخيار الاستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج حيث يحدد هذا النموذج الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المراحل (تقديم، نمو، نضج، تدهور)، فبين الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذلك استراتيجيات التمويل، العمليات والإنتاج².

والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.

(: مستويات الإستراتيجية 03- 01 الشكل)

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 47.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 199.



المبحث الثاني: ماهية التنافسية

من بين الأسباب التي أدت إلى تطور التفكير الإستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية، والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية، المنافسة

يجدر بنا التفريق بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي، يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر¹² البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات

أولا: تعريف التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون"³.

¹ -Alain Beinaymé, **Les nouvelles Approches de la concurrence**, economica, Paris, 2002, P: .

² سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسنية بن بوعلی بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: 08 و09 نوفمبر 2010، ص: 02. نقلا عن:

³ المرجع نفسه، ص: 02، نقلا عن:

- R.Perceurou, **entreprise : Gestion et compétitivité**, economica, Paris, 1984, P: 53.

ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"¹.

ثانياً: تعريف المنافسة

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات².

المطلب الثاني: مستويات التنافسية

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات كالتالي:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة³

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدّلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي و". تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنّها: "الدرجة التي تستطيع الدولة، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل". هذا ويرى البعض أنّ التنافسية هي: "قدرة الدولة على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية".

¹ عرابية رابع وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010، ص: 04.

² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 228.

³ بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص ص: 146، 147.

يتضح من خلال هذه التعاريف أنّ تنافسية الدولة تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالبًا ما يتمّ الاهتمام بالتشغيل و اعتبارات تنمية أخرى لا تهتم بها المشروعات. فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنّما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة)، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معيقة لها. ومن ثمّ فإنّ أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي (مثل وفرة أو ندرة عوامل معيّنة، والموقع الجغرافي، وحجم الدولة، وعدد سكانها...) وبعضها خاص بنوعية السياسات و التشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة و الذي يحدد علاقاتها بالمؤسسات الإنتاجية و الخدمية، وبمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدوليّة، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".

و بالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معيّنة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري و محصّلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة. ويكون القطاع تنافسيًا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساويًا لها لدى المؤسسات الأجنبيّة المزاخرة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها و ثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل و نموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، و أجرت تقسيمًا لفوارق التكلفة و أصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية¹.

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

¹ المرجع نفسه، ص: 148. نقلا عن:

-Enright Michael J.; " the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering ", London, Macmillan, Forthcoming, 1999 , p: 0.5

وتعرف على أنها القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب اقتنائها الزبائن أفضل من بقية المنافسين. كما أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعني نتائجها على المستوى البعيد، أي نموها، وبالتالي فهي ترتبط بمنتجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر)، أسعارها (تنافسية السعر/تكلفة)، موقعها (حصتها من السوق)¹.

المطلب الثالث: أنواع المنافسة في السوق

تتعدد أشكال المنافسة في السوق، وذلك يرجع لمجموعة من العوامل التي يتميز بها كل سوق، وكذا طبيعة النشاط، مثل عدد المؤسسات أو عدد الزبائن، أو لوجود قيود.

أولاً: المنافسة الكاملة (التامة): إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي²³:

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة؛
- حرية الدخول إلى السوق والخروج من السوق؛
- توفر المعلومات الكافية عن السوق؛
- تجانس السلعة؛
- حرية انتقال عوامل الإنتاج.

ثانياً: الاحتكار: هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة⁴.

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية:

¹ سدي علي وحطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص وتهديدات التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010، ص: 04.

² 10.

³ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: ص: 4 فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 74، نقلا عن:

- Jean Jacques Lambin, **MARKETING STRATEGIQUE**, 3^e édition, SCIENCEINTERNATIONAL, 1994, P: 286.

وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات، وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها عبارة عن تداخل عنصري للمنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين¹.

رابعا: احتكار القلة

وذلك حين يكون عدد البائعين قليل بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيراً مباشراً وفعالاً في السوق مما يؤثر تأثيراً قوياً على غيره من المنتجين، ولهذا تتم التصرفات بحذر شديد، لأن أي تخفيض منه يقابل بتخفيض من الآخرين، وقد يكون هذا الاتفاق الضمني اتفاقاً صريحاً بين جميع المنتجين على إتباع سياسية سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم أو تحديد حصة كل منهم، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي من هذه القلة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق².

المبحث الثالث: البيئة التنافسية

نظرا لأن المؤسسة نظام مفتوح، لذا فإنها تؤثر وتتأثر في مختلف العوامل التي حولها ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية، وأخذها بعين الاعتبار وذلك بتحليل الأبعاد، كما لا يمكن أن نغفل الموارد التي تملكها المؤسسة والأبعاد الداخلية لها، فبدورها لها أثر كبير على مستوى أدائها الاستراتيجي، لذا لابد تؤخذ هي كذلك بعين الاعتبار، وذلك بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة، وتصنيفاتها

¹ مخفي أمين وبن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسبية بن بو علي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010، ص: 03.

² يوسف كمال محمد، *فقه اقتصاد السوق*، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص: 230.

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية¹.
ومنه تصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، هذه الأخيرة بدورها تتميز فيها نوعين: بيئة خارجية كلية (عامة)، وبيئة خارجية خاصة.

أولاً: البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية "مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنياً خارج المؤسسة ولو أن تصور الحدود بين المؤسسة و المحيط تبقى مسألة افتراضية كونالكثير من العوامل الداخلية هي امتداد للمحيط في المؤسسة"². وتنقسم إلى بيئة كلية (عامة)، وبيئة خاصة (بيئة الصناعة).

1- البيئة الكلية للمؤسسة (البيئة العامة)

يمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية: البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئة الثقافية والاجتماعية³.

أ/ البيئة الديمغرافية: العنصر الأول المكون للبيئة العامة للمؤسسة هو السكان، لهذا يجب الاهتمام بالخصائص المختلفة للسكان: العدد، التقسيم حسب السن (التركيبية العمرية)، الهيكلة العائلية، التوزيع الجغرافي (الكثافة السكانية)، المستوى التعليمي، التركيبة العقائدية والدينية⁴.
ب/ البيئة الاقتصادية: إن وجود الأشخاص فقط لا يكفي لوجود الأسواق، بل يجب أن تكون لديهم قدرة شرائية، والبيئة الاقتصادية تتشكل من عدة عوامل مؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين وعلى بنية الاستهلاك. إن تقلبات التغيرات الاقتصادية الأساسية مثل الدخل والحد الأدنى للمعيشة وأسعار الفائدة تؤثر كثيراً على الأسواق. وتحاول المؤسسات أن تتوقع حدوث هذه التقلبات بمساعدة أساليب التوقع الاقتصادي. الركود الاقتصادي أو النمو المؤقت المفاجئ لا

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص: 68-69.
² عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، عدد: 04، 2006، ص: 90.

³ Philip kotler et autres , **Marketing management**, 13^e édition, PEARSON Education, France, 2009, p: 91.

⁴ Ibid., p : 91.

ينعكس بالضرورة سلبيا على عمل الشركات ،وإذا تكيّفت المؤسسات في الوقت المناسب مع تغيرات البيئة الاقتصادية فإنها لن تعاني منها فقط، بل لن تستطيع أن تجني الفوائد من هذه التغيرات¹².

ج/ الموارد الطبيعية (البيئة الطبيعية): تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي. خلال العقدين الماضيين أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية. وفي العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء والمياه نطاقات خطيرة جدا. إضافة إلى أن الرأي العام الدولي أصبح قلقا من إنهاك طبقة الأوزون. ويجب على الخبراء أن أربعة اتجاهات في تغير البيئة الطبيعية: تلوث البيئة، العجز في المواد الخام، زيادة أسعار الطاقة، التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية³.

د/ البيئة التكنولوجية: التغيرات والاكتشافات التكنولوجية لها تأثير دراماتيكي على المؤسسات، القوى التكنولوجية تمثل معظم الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية. التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير على منتوجات المؤسسات، خدماتها، أسواقها، عروضها، موزعها، منافسها، زبائنها، عملياتها الإنتاجية، ممارساتها التسويقية، وموضعها التنافسي، كما يمكنه إنشاء أسواق جديدة ينتج عنها زيادة وتحسين المنتجات، كما يمكنه تخفيض أو الحد من تكلفة الدخول للأسواق والصناعات. تكنولوجيا المعلومات، الانترنت، التجارة الالكترونية، كلها أمثلة عن مدى تأثير التطور التكنولوجي على المؤسسات وسياساتها الإستراتيجية⁴⁵.

ه/ البيئة السياسية والقانونية: تعرف البيئة السياسية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتقيّد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما. والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها: الدفاع عن الشركات من بعضها البعض،

¹، ص ص: 35، 39.

² فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة،

³ المرجع نفسه، ص ص: 39، 41.

4، 07.

⁵ Fred R. David , **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13^e ed., France, 2011, pp:

لإظهار المنافسة غير المنضبطة وتفادي وقوعها، ولحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، وكذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال. وينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر أثناء إنتاج السلع وإعداد الخطط التسويقية¹.

و/ البيئة الثقافية والاجتماعية: التقسيم الاجتماعي يعكس طبقات المجتمع، الفرق في التعليم والتكوين، التوزيع حسب الجنس يهتم بالاختلافات بين الرجل والمرأة وعلى وجه الخصوص العلاقات بين الميدان المهني والمكوث بالبيت².

2- البيئة الخاصة للمؤسسة (البيئة الصناعية)

وتتمثل في مختلف العوامل والعناصر ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تكون ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة، سواءاً في إطار معاملات ثنائية (موردون، زبائن، ممولون)، أو في إطار السوق المشترك (المنافسون، المنتجات البديلة)، وهناك من يضيف جمعيات حماية المستهلك واللوائح والقوانين الحكومية التي تمس مباشرة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وسيتم التطرق لهذه العوامل في مطلب خاص يتعلق بتحليل قوى التنافس.

ثانياً: البيئة الداخلية للمؤسسة

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويرى سارتو Certo أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال.

لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحيقوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجة للمؤسسة¹.

¹ فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سابق، ص: 46، 47.

² Bernard Garrette et autres, **STRATEGOR politique général de l'entreprise**, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes études commerciales de paris), 4^e édition, DUNOD, Paris, 2004, p: 25. Téléchargé par le site : <http://www.fichier-pdf.fr/2012/09/15/strategor-politique-g-c3-a9n-c3-a9rale-de-l-27entreprise/#dl>, consulté le: 28/05/2013 à 09 : 15.

1- الهيكل التنظيمي: يفرض على المؤسسة أن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه في إطار متكامل واضح وعادل، في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة، ومراعاة التدرج الهرمي والتسلسل الإداري التنظيمي، تحديد السلطات وتوزيعها بشكل موضوعي، مراعاة وحدة الأمر والتوجيه والإشراف بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج في ممارسة الأنشطة والأعمال، الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات، وتطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.²

2- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.³

3- الموارد:⁴ من الضروري من منظور التسيير الاستراتيجي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تنسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة. ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي:

أ/- الموارد غير الملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع؛

ب/- الموارد البشرية: ويتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، هرم السن، ومعايير نوعية مثل:

المرونة، التكوين، التحفيز؛

ج/- الموارد المالية: وتتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير، المتوسط والطويل؛

د/- الموارد المادية: وتتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات.

4- الوظائف: يجب التعرف على مختلف الوظائف التي تحويها المؤسسة وتحليلها.

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2011، ص: 21. نقلا عن كتاب:

- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 283.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، 2004، ص: 45، 47.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 76.

⁴ الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص: 02.

أ/ الموارد البشرية¹: يعرف "مارتين" J.Martin إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

ب/ المالية والمحاسبة²³: الحالة المالية تهتم دائما بقياس الوضع التنافسي للمؤسسة وجذب المستثمرين.

سيولة المؤسسة، رأس المال العامل، أثر الرافعة، الربحية، والتدفقات النقدية كلها عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة. الوظيفة المالية تشمل ثلاثة عناصر: قرارات الاستثمار، القرارات التمويلية (القروض)، القرارات المتعلقة بربحية الأسهم. التحليل وفق النسب المالية هو الطريقة الأكثر استعمالا لتحديد نقاط القوة والضعف في الاستثمار أو القرض أو السهم.

ج/ الإنتاج والعمليات⁴: وظيفة الإنتاج والعمليات تشمل كل تلك النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات (المواد الأولية، عمال، رأس المال، آلات...) إلى سلع وخدمات والتي تختلف بدرجات متفاوتة بين الصناعات والأسواق.

د/ التسويق⁵: يعتبر التسويق حسب "كوتلر" Kotler: "النشاط الموجه إلى إشباع الحاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية المبادلة"، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 16.

² 107.

³ Fred R. David , **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13^e ed., France, 2011,

pp:

⁴ ibid.,

p :

113.

⁵سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005، ص: 23.

- تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلها الزبون مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛
 - تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى الزبائن الحاليين والمرتقبين؛
 - جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملاءمة للزبائن.
- هـ/ البحث والتطوير¹: تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة

جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواءاً أكان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.

و/ نظام المعلومات²: هو نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات اليدوية ونماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات.

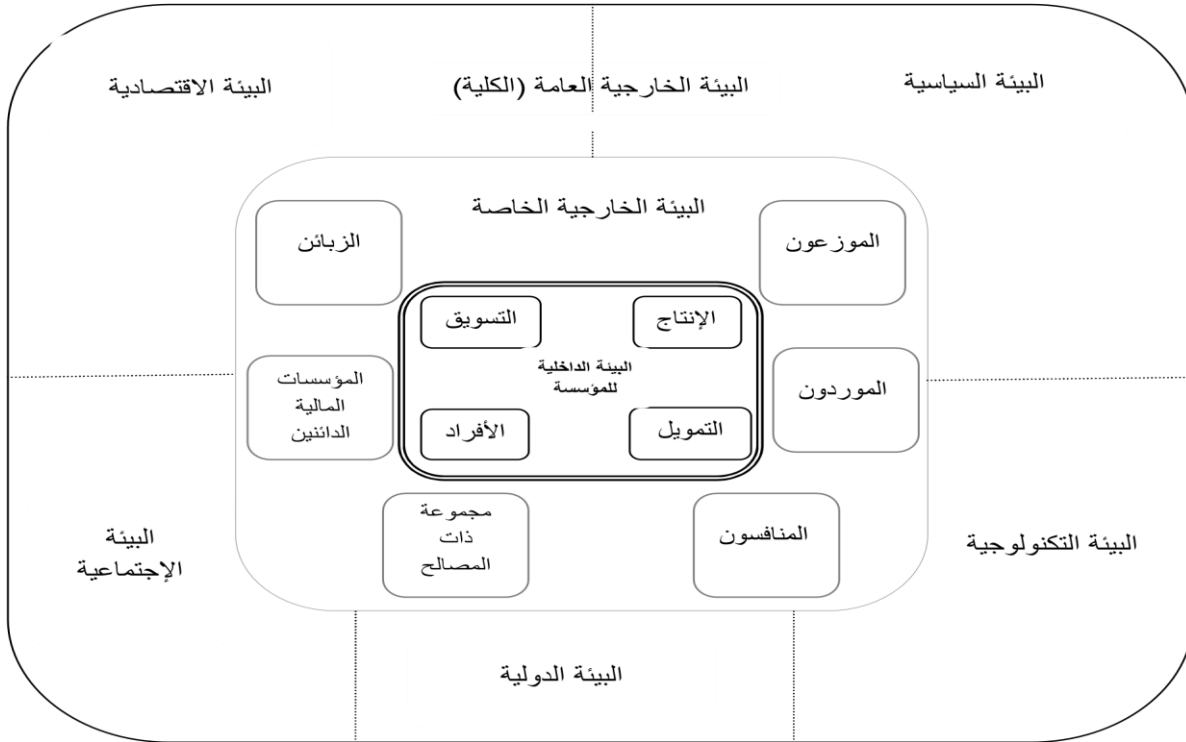
5- القيادة الإستراتيجية³: إن المؤسسات الفاعلة و الكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المؤسسات وهي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة، وما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة و المدير العام و فريقه، وكذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية و التقنية. إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و غاياتها وإيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، وتتابع عمليات الإشراف و الرقابة و سلامة تطبيق الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات. والشكل التالي يبين مختلف التقسيمات للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة:

الشكل (01- 04): تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها

¹ عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسبية بن بو علي بالشفل بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: 08 و 09 نوفمبر 2010، ص: 03.

² عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999، ص: 162.

³ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص: 23.



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص: 194.
(بتصرف)

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

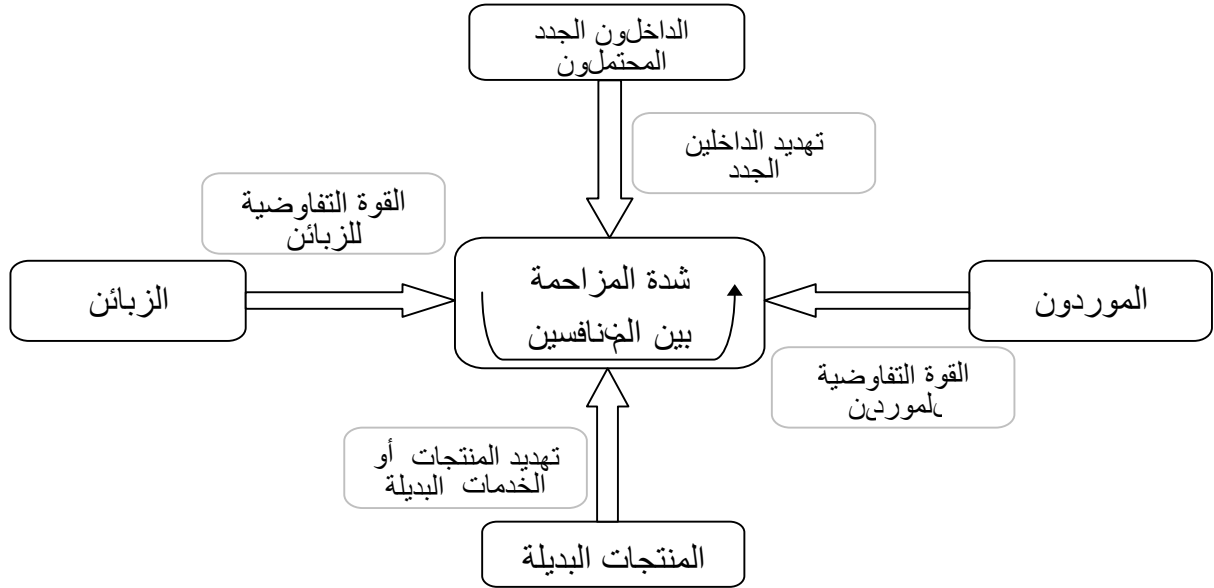
في هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل لمفهوم البيئة الخاصة للمؤسسة أو ما يعرف ببيئة الصناعة، حيث تتأثر المؤسسة في البيئة التنافسية بمجموعة من العوامل الخارجية ذات الاتصال المباشر بقطاع نشاطها الصناعي، لذا ظهر نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل القوى التنافسية ودرجة تأثيرها والعوامل المساعدة في ذلك، ثم جاء نموذج أوستن ليميز البيئة التنافسية في الدول النامية ببعض الخصائص التي لم ترد ضمن النموذج السابق.

أولاً: نموذج القوى الخمس لبورتر Porter

يعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة

الاستمرارية. وهذه العناصر هي¹: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن.

الشكل (01-05): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p. 15.

وهذه القوى التنافسية الخمس هي كالتالي:

01- المنافسون: تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة المنافسة نجد¹:

- عدد المنافسين : فإذا كان عدد المنافسين قليل فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق. والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر؛
- النمو البطيء للقطاع : يحول ببطء نمو قطاع المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع. المنافسة التي تنصب حول الحصة السوقية تكون أكثر نمواً من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل الموارد المالية و البشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع؛

¹أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص ص: 108، 109. نقلا عن:

-M.PORTER, Le Choix Stratégique et la Concurrence, Edition Economica, France, 1982, pp: 09, 25.

- التكاليف الثابتة المرتفعة: و مثال ذلك شركة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين فيضطر مديرى الطيران إلى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر، أو إتباع تحركات تنافسية أخرى؛
 - غياب التمايز: يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، وعندما تصبح المنافسة سعريه وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين ويؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة؛
 - الطاقة الإنتاجية: إن اقتصاديات السلم تؤدي إلى الرفع من القدرات الإنتاجية وهو ما من شأنه في فترة معينة إلى الاعتدال بين الطلب والعرض للقطاع، وينتج عن ذلك انخفاض في أسعار المنتجات ومنه إلى انخفاض ربحية القطاع؛
 - اختلاف المنافسين: في الاستراتيجيات والشخصية والأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية؛
 - الرهانات الإستراتيجية المرتفعة: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة في بعض قطاعات النشاط، برغم ضعف مردودية الاستثمار وأهم مصادر حواجز الخروج يمكن إيجازها فيما يلي:
 - أصول متخصصة: و هي المرتبطة بنوع أنشطة أو تموضع محدد ذات قيمة سوقية ضعيفة أو تكاليف مرتفعة لتحويلها؛
 - الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة استراتيجيات مع مؤسسات تنتهي إلى نفس المؤسسة الأم، وهذا الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، في قدراتها التسويقية و سمعتها في السوق المالية، وهنا قد تعطى المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء و تؤخر عملية الخروج؛
 - الحواجز العاطفية: وذلك في تماطل المسيرين عند اتخاذ قرارات الانسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه المستخدمين وخوفهم على مسأرتهم المهني.
- 02- الداخولون الجدد المحتملون:** إن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد مالية هامة، إن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، وعلى توقعات المنافس

الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقا في القطاع. فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها ويمكن ذكر بعضها فيما يلي¹:

- اقتصاديات السلم: وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحودية للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في الفترة
- تمييز المنتج: وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء...الخ؛
- احتياجات رؤوس الأموال: يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان البحث والتطوير، بناء شبكة التوزيع...الخ؛
- تكاليف التبديل أو التحويل: وهي تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة؛
- النفوذ إلى قنوات التوزيع: وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل في حد ذاته حاجزا للدخول. ويحتم علما إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوايرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى؛
- السياسات الحكومية: وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم...الخ).

03- المنتجات البديلة: ويمكن التعرف على المنتجات الإحلالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وهذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، ومنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة².

¹ أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص: 107.

¹ Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris1999, p: 15.

² المرجع نفسه، ص: 109.

04- الموردون: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، أو حتى التقليل من الجودة، كما تزداد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط التالية:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: إن البيع لزبائن متفرقين من شأنه رفع القوة التفاوضية للموردين؛
- غياب المنتجات البديلة: إن مزاحمة هذه الأخيرة تنقص من القوة التفاوضية للموردين؛
- القطاع المشتري لا يمثل زبون مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا تمثل أي فيها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. والعكس صحيح؛
- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه. و بذلك يزيد من قوته التفاوضية؛

ويمكن إجمالاً القول بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي :

- طبيعة مجموعة الموردين: حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا مُنظَّمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي؛
- طبيعة التوريد: تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون؛
- التكاليف: تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار الموردين حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد لآخر.

05- الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العناصر المؤثرة على القوة التفاوضية للزبائن هي¹:

- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع؛
- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من ذلك القطاع؛

¹المرجع نفسه، ص: 110.

- منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: بامتلاك الزبون قوة دائمة في إيجاد موردين آخرين في حالة المنتجات النمطية بفرض تنازلات على الموردين؛
 - ضعف ربحية الزبائن: في حالة عامة الزبائن أقل حساسية للسعر عندما تكون مردودية القطاع كبيرة مع شرط أن هذه المواد المشتراة لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم، والعكس صحيح؛
 - ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن: تكون تكاليف التبديل مرتفعة إذا كان الزبون مرتبطا ببائعين محدودين ، وعلى العكس فالزبون يفرض قوة تفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف تبديل الزبون؛
 - الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض؛
 - أثر منتج القطاع على جودة المنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون عموما أقل حساسية للسعر؛
 - امتلاك الزبون للمعلومات الكاملة: بامتلاك الزبون للمعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية وتكاليف المورد فهذا يتيح له الضغط أثناء المفاوضات.
- إن هذا النموذج يوضح القوى التنافسية الخمس التي من شأنها التأثير المباشر على المؤسسة، حيث تعكس هذه العوامل مدى جاذبية القطاع الصناعي ومردوديته.

ثانيا: نموذج "أوستن" Austin لتحليل بيئة الصناعة في الدول النامية

رداً على نموذج بورتر للقوى الخمس، والذي يتناسب والبيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، والتي تتميز بالتقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع، وكذا طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي الخاص بها، جاء "أوستن" ليميز البيئة التنافسية للمؤسسات في الدول النامية بإضافة بعض العوامل لنموذج بورتر، والتي تميز تلك الدول.

ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلين- حسب أوستن- على النحو التالي¹:

- 1- التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى Mega- force، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 74، 78.

والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر. فالحكومة هي الحارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن لمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس في الدول النامية.

2- التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين، تهديد الدخول للسوق، تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

ودور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وتأثيرها على قوى التنافس الخمس يتجلى

من خلال¹:

أ- شدة المزاومة: نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور الحارس في السيطرة للعديد من الموارد الهامة مثل تبادل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد، وأسعار المداخلات من عوامل الإنتاج، فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة. فتصبح إدارة العلاقات بين المؤسسات والحكومة أداة تنافسية حرجة هامة، ففي مثل تلك الحالات تتفاوت الشركات من حيث المزايا التي تحققها في ضوء قدرتها على اختراق المكاتب والإدارات الحكومية. وفي ظل هذا المناخ، تلجأ المؤسسات في الدول النامية إلى فتح قنوات اتصال من خلال العلاقات الشخصية، علاقات مع سياسيين، أو علاقات مع طبقة متخذي القرار الرئيسيين في الحكومة. وتؤثر الحكومة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية والتي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تنخفض شدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق، وعلى العكس من ذلك في حالة السياسات الانكماشية حيث تزداد شدة المنافسة.

ب- حواجز الدخول إلى السوق: في العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول إلى صناعة من الصناعات، إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما. فعلى سبيل المثال، قد تسمح الحكومة للمستثمرين المحليين بالدخول في صناعة معينة وحماية السوق المحلية وتقييد عمليات الاستيراد، وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 78.

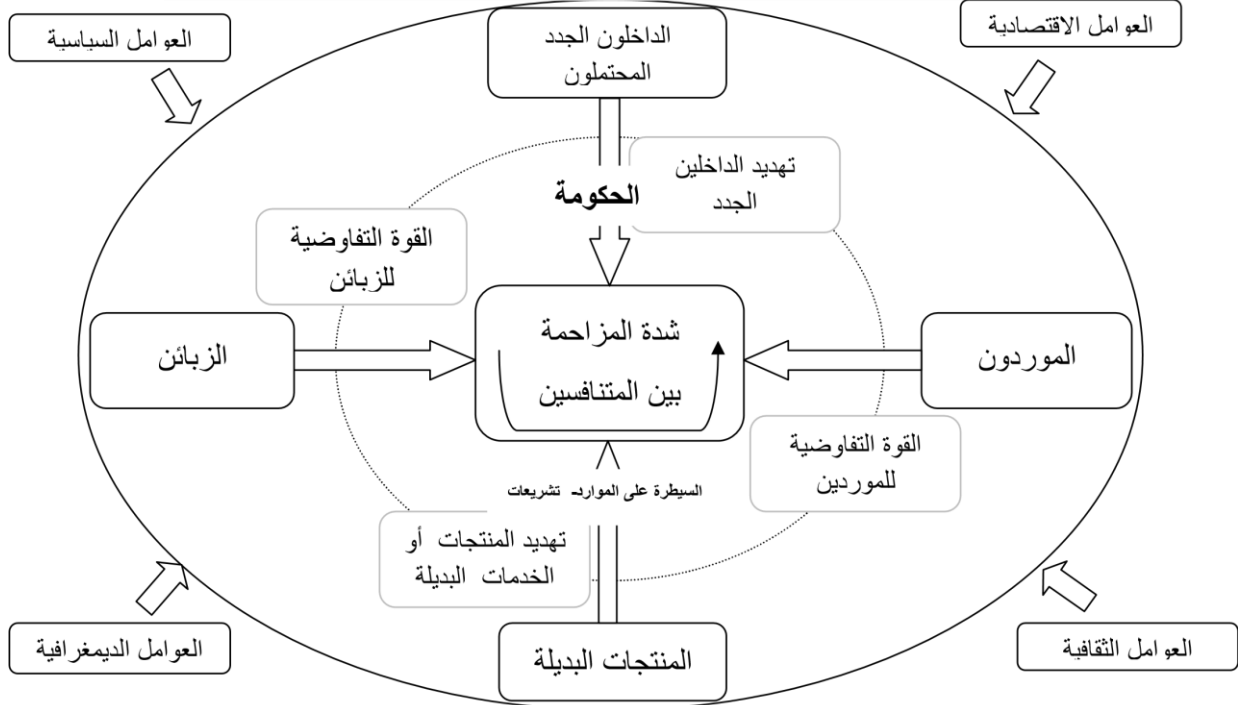
ج- المنتجات البديلة: تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف و وظائف المنتجات الحالية، الموجودة في السوق، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات.

القوة التفاوضية للزبائن والموردين: تؤثر الحكومة على قوة التفاوض بين الزبائن والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات، ومن أكثر السياسات الحكومية المؤثرة هي الرقابة على عمليات الاستيراد، وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الاستيراد أو بشكل غير مباشر كما هو الحال على العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشترين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر، تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الانتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين (المورد أو المشتري) ووفقا للسعر الحكومي المعروض. ويمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض أي من الطرفين من خلال تشريعها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي (اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع).

ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفا أساسيا في بيئة الصناعة بالدول النامية، وتؤثر بتشريعاتها على هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

والشكل العوالي يبين نموذج "أستن" Austin:

الشكل (06 01): نموذج "أستن" لتحليل الصناعة بالدول النامية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 75.

المطلب الثالث: أسباب دراسة بيئة المؤسسة

تكتسي دراسة وتحليل بيئة المؤسسة، سواءاً الخارجية أو الداخلية، أهمية بالغة وهذا نظرا لتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها واستمراريتها، وهذا يرجع لجملة من الأسباب¹²:

- إن أية مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية مؤسسة عند نقطة زمنية معينة، أي الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص متغيرات المحيط؛
- إن أية مؤسسة تواجه العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها؛
- إن وجود أية مؤسسة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع المحيط الذي تعمل فيه، وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذا المحيط؛

1.

² أحمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 153،

- إذا كانت أهداف المؤسسة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المؤسسة، كذلك تتأثر هذه الأهداف بمتغيرات المحيط الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغيير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة لما يكون فيها من فرص أو تهديدات؛
 - إن الاستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بالمؤسسة مثل الأهداف تتأثر بالظروف الخارجية، مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخل المؤسسة، فلا شك أن استراتيجيات وسياسات وخطط المؤسسة في حالة تعاملها مع محيط اقتصادي وتسويقي يغلب عليها طابع احتكار القلة، وتقييد الاستيراد، وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لا بد أن تختلف عن استراتيجيات وخطط المؤسسة نفسها في محيط اقتصادي وتسويقي مختلف.
- هذا فيما يتعلق بدراسة وتحليل البيئة الخارجية، أما أسباب دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة فيرجع إلى¹:

- اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بالمنافسين، وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضعها الاستراتيجيات لتعظيم الاستفادة منها، و اكتشاف نقاط الضعف المتمثلة في العيوب والقصور ونقص المعلومات والمهارات والموارد والمعرفة والسمعة، والتي تعوق المؤسسة عن مجاراة المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع استراتيجيات للقضاء عليها أو معالجتها؛
- اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة، والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرا لوجودها في كل المؤسسات التي تعمل في الصناعة، ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

المطلب الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة وفق نموذج SWOT²

كلمة SWOT هي اختصار للكلمات (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات)، حيث أن هذه المصنوفة تجمع بين بعدين أساسيين، تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فعند تحليل البيئة الخارجية لابد من التعرف على الفرص التي تتيحها وكذا التهديدات التي تواجهها، أما البيئة

¹براهيمي حياة، مساهمة في تطبيق تحليل محفظة الأعمال لمؤسسة جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص: 32.

² SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

الداخلية فإنها تتميز بمجموعة من نقاط القوة التي يجب استغلالها أحسن استغلال، كما تشوبها بعض نقاط الضعف التي قد تعيق هي الأخرى مسار المؤسسة. وتعرف هذه النقاط كما يلي¹:

أولاً: نقاط القوة: تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ثانياً: نقاط الضعف: هو النقص في الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ثالثاً: الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

رابعاً: التهديدات: تلك العوامل أو الأحداث التي قد تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

ومن المفيد الإشارة في القول بأن العلاقة بين هذه العناصر الأربع هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجاباً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى.

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية من قوة وضعف، أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص:12.

الشكل (01-07): مصفوفة التحليل الثنائي SWOT

تحليل البيئة تحليل	الداخلية	نقاط القوة نقاط الضعف	

البيئة الخارجية الفرص	إستراتيجية	إستراتيجية
	هجومية	علاجية
التحديات	إستراتيجية	إستراتيجية
	دفاعية	انسحاب

المصدر: نامر البكري ،، مرجع سابق، ص: 13.

نلاحظ أنه عند كل توليفة، تتبع المؤسسة إستراتيجية خاصة، فعندما تتاح للمؤسسة فرص في بيئتها الخارجية وتكون تملك مؤهلات أو ما يسمى بنقاط قوة فإنها تستغلها لاقتناص تلك الفرص المتاحة فتتبع إستراتيجية هجومية في هذه الحالة، أما عندما تواجه المؤسسة عوامل تهددها ضمن البيئة الخارجية فإنها

تستغل كل عوامل القوة التي لديها لمجابهة تلك التهديدات فعند هذه الحالة تكون المؤسسة تدافع عن حصتها أو مكانتها في السوق فتسمى بالإستراتيجية الدفاعية؛ وفي ما إذا أتاحت للمؤسسة فرص وكانت لها نقاط ضعف فإنها تقوم بمعالجة الضعف ومحاولة استغلال الفرصة المتاحة، أما عند التوليفة

الأخيرة والتي عندها تكون المؤسسة تعاني ضعفاً وفي نفس الوقت تواجهها تهديدات ضمن البيئة الخارجية، ففي هذه الحالة يستحسن للمؤسسة الانسحاب من السوق.

المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي

يحتل مفهوم التحليل الاستراتيجي دوراً هاماً في المساعدة على صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، لذا لا بد من التعرف على مختلف النماذج التي يعتمد عليها في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة وتحديد مجال النشاط الاستراتيجي

يمكن أن تعدد منتجات المؤسسة وبذلك تتعدد الأسواق التي تنشط ضمنها لذا لا بد من معرفة تموضع كل منتج في السوق وكذلك درجة نمو هذا الأخير، وفيما يلي تعريف محفظة الأنشطة، ومجال النشاط الاستراتيجي.

أولاً: محفظة الأنشطة

محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج (منتج/سوق) التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائماً للبحث عن تحقيق محفظة متنوعة ومتوازنة.

ويساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة¹.

ثانياً: مجال النشاط الاستراتيجي DAS²

يمثل كل زوج (منتج/سوق)، أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة.

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص: 279.

² DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

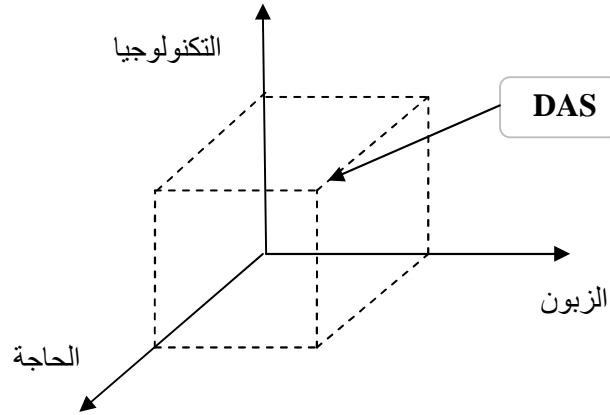
ويعتبر التقسيم الاستراتيجى خطوة أساسية وهامة فى عملية التحليل الاستراتيجى، حيث يمكن المؤسسة من معرفة وحدة التحليل، وبالتالى تحديد محفظة أنشطتها، ومن ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة لكل وحدة، وللمؤسسة ككل، وتخصيص الموارد المناسبة لكل مجال نشاط استراتيجى.

ثالثا معايير وأبعاد تحديد مجال النشاط الاستراتيجي

هناك معايير تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، وتستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية

(منتج/سوق)، وهي ما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (01- 08): المعايير الثلاث لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي



Source: Jean Pierre HELFER et autres, *management stratégique et organisation*, 8^e édition, vuibert, France, 2010, p: 74.

1- الزبون: وهنا يجب التمييز بين نوعين من الزبائن، إن كان الزبون مؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي يعمل فيها، حجمها، أهمية طلبياته، استقراره المالي، مؤهلاته التكنولوجية... الخ، أما إن كان الزبون نهائي، فيحدد عن طريق المنطقة الجغرافية، العمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية... الخ.

2- الحاجة: أي البحث إن كانت المنتجات للنشاط تشبع نفس الحاجة، وهو أسلوب معقد نوعا ما، فمثلا جهاز الكمبيوتر يمكن أن يكون له دور وظيفي متمثل في التسيير، أو له وظيفة تسلية يستخدم في اللعب، أو يكون كوسيلة علمية تسييرية.

3- التكنولوجيا: وهي تلعب دورا هاما في عملية التجزئة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تفصل بين قسمين استراتيجيين، فمثلا صناعة الساعات يكون لها ثلاث خيارات إما تكنولوجيا ميكانيكية أو إلكترونية أرقمية، وكل واحدة تمثل مجال نشاط استراتيجي.

رابعاً مزايا وعيوب تحليل محفظة الأنشطة

لأسلوب تحليل محفظة الأنشطة عدة مزايا، كما تكتنفه عدة عيوب نوردتها على التوالي:

1- مزايا تحليل محفظة الأنشطة: تستخدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة أساساً في مرحلة صياغة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك لأنها¹:

- تشجع على استخدام البيانات الخاصة بمحيط المؤسسة بدرجة كبيرة؛
- تساعد المؤسسة على تقييم منتجاتها أو أعمالها، ووضع الأهداف وتخصيص الموارد لكل منها؛
- تثير قضية التدفق النقدي المتاح المستخدم في حالات التوسع والنمو؛
- تمكن المؤسسة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

2- عيوب تحليل محفظة الأنشطة: إن أسلوب تحليل المحفظة تعثره مجموعة من الصعوبات التي تطرح أثناء عملية التحليل، ومنها²:

- يقدم صورة خادعة أحياناً، متمثلة في مبادئ عالمية للأوضاع تعتمد أساساً على أحكام شخصية أودائية؛
- عدم القدرة على تقديم معلومات مقنعة، تتعلق بالعوامل التي يمكن أن تجعل الصناعة جذابة، وكذلك مكان أو وضع المنتج في دورة حياته؛
- يحتاج إلى بيانات كثيرة ومتنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها للمنافسين؛
- يحتاج إلى عمليات حسابية ومهارات خاصة، الأمر الذي يجعلها تتسم بالصعوبة والتعقيد في التطبيق العملي.

المطلب الثاني: نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج

من بين أهم النماذج التي برزت في التحليل الاستراتيجي نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج لما لهما من أهمية في توضيح وضعية المؤسسة مما يسهل صياغة الإستراتيجية الملائمة لكل حالة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 305.

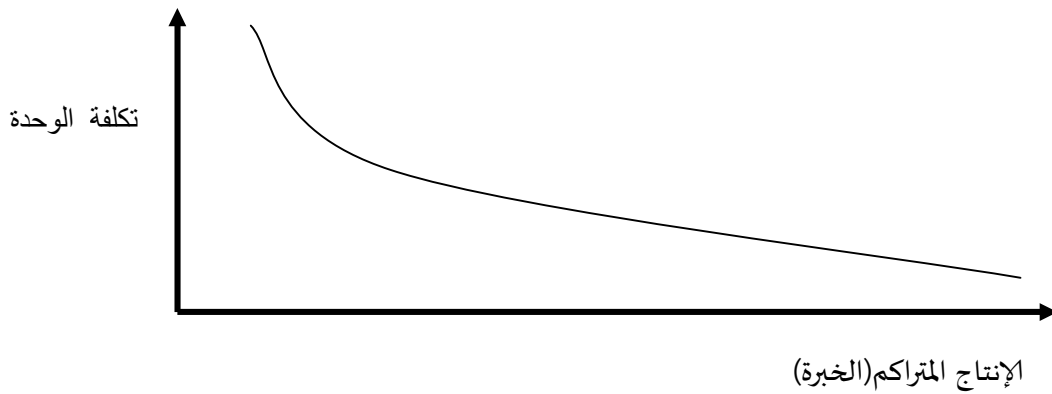
² المرجع نفسه، ص: 307.

أولا مفهوم منحى الخبرة

قدمت فكرة منحى الخبرة بواسطة مجموعة BCG في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات حول التكلفة والسعر هذا من خلال الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن منتج بإنتاج متراكم له فإن تكاليف العمالة المباشرة الواحدة قد تنخفض¹.

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (01 09): نموذج منحى الخبرة



Source: Jean Pierre HELFER et autres, op.cit, p: 156.

وهناك أربعة أسباب تؤدي إلى خفض التكلفة حسب هذا المفهوم وهي²:

- 1- أثر منحى الخبرة (التعلم): ويعني ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار؛
- 2- التخصص: ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة (النشاط)، كلما زادت ممارستهم لها؛
- 3- الاستثمار: فالمؤسسات التي تقوم بالاستثمار لزيادة طاقتها وتخفيض التكاليف سوف تُحرك هذه التكاليف وبشكل أسرع؛
- 4- الحجم: بمعنى انخفاض التكاليف الناتج عن حجم الإنتاج أو ما يسمى بأثر اقتصاديات السلم.

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 137.

² المرجع نفسه، ص: 138.

كما أن المؤسسة تستفيد من منحى الخبرة في ضرورة إتباع تلك الإستراتيجية التي تؤدي إلى و صولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، وقد يتطلب ذلك من المؤسسة عملية تقسيم للسوق، تستطيع أن تدافع عن حصتها أمام المنافسين، ومن ثم تستطيع تحقيق حصة كبيرة في السوق¹.

وتتجلى علاقة منحى الخبرة بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في المظاهر التالية²:

أ/ الخبرة القوية: فتدفع بالمؤسسة إلى الحصول على إنتاج ذو حجم كبير وعلينا البحث عن أكبر حصص في السوق.

ب/ الصراع على الحصص السوقية: ويكمن في تعديل تكاليف المؤسسة وفق تكاليف المنافسين الأكثر قوة.

إن المتنافسين في ميدان النشاط بعد إدراكهم لأهمية الخبرة مُلزمون بأمرين هما:

- ضمان زيادة حجم تراكمي؛

- التقليل من تكاليف الإنتاج.

ج/ المنافسة في مجال الإنتاج: فنجد المؤسسات التي تمتلك إنتاجا تراكميا قليلا هي ذات تكاليف وحدوية جد مرتفعة، وتكون أكبر من سعر السوق مما يعرضها إلى الإقصاء من السوق، ولهذا فإن أثر منحى الخبرة- أو ما يسمى بعائق التكلفة- هو حاجز للمؤسسات المنافسة الأخرى الداخلة للسوق.

إن أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة انطلاقا من مفهوم منحى الخبرة هي خمسة أنواع من الإستراتيجيات التسعيرية والتي ترتبط بالوضعية التنافسية للمؤسسة وكثافة المعركة في مجال النشاط الإستراتيجي.

1- إستراتيجية الإغراق: لوضع منتج جديد في السوق ذي نمو متسارع، فإن المؤسسة عليها تقبل خسائر أولية لمنتج حالي وبعد تحقيق أثر الخبرة وما ينتج عنه من تكلفة منخفضة فإن المؤسسة تطرح المنتج الجديد وبأسعار جد تنافسية.

2- إستراتيجية السيطرة: وهذا بخفض السعر بالتوازي مع انخفاض التكلفة وتعتمد المؤسسة في تحديد أسعار سوق قيادية، ويكون من الصعب دخول منافسين جدد إلى المجال وإقصاء المنافسين الضعاف.

¹ محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص: 260.

² ددان عبد الغني، الاتجاه الحديث للمنافسة وفقا لأسلوب تخفيض التكلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 114.

3- إستراتيجية التضليل: عوضاً من إبقاء السعر موازياً للتكلفة، المؤسسة تحافظ على مستوى أولى للأسعار للرفع من هوامشها الربحية لزيادة استثماراتها بسرعة، ولكن لا تستطيع أن تستمر في ذلك في حالة حرب الأسعار، فبدخول منافسين جدد تقوم المؤسسة بخفض أسعارها حتى تصبح موازية للتكلفة.

4- إستراتيجية الاستدراك: تقضي هذه الإستراتيجية بأن تضحي المؤسسة بهوامش في البداية تباع بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين وأقل من التكلفة بغية اللحاق بالرائد في السوق، وبعد ضمان حصة سوق معتبرة تستدرك ما فاتها، وذلك بتثبيت السعر بالتوازي مع التكلفة.

5- إستراتيجية التخلي: تتبعها المؤسسة التي تحصل على وضعية تنافسية مقبولة فتقرر الانسحاب تدريجياً من السوق وتعظيم مردودية استثمارها.

ثانياً: مفهوم نموذج دورة حياة المنتج وإستراتيجياته

ويعبر عن مجموعة المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين إنهاء دورة حياته واختفائه عن السوق، وتُعرف دورة حياة المنتج على أنها: "الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى حين لحظة استبعاده"¹.

وهذه الدورة في الحالة العامة تمر بأربعة مراحل أساسية، وبمعرفة هذه المراحل من طرف المؤسسة تستطيع تشكيل الإستراتيجية السليمة التي تتناسب مع كل منها، وهذه المراحل هي²:

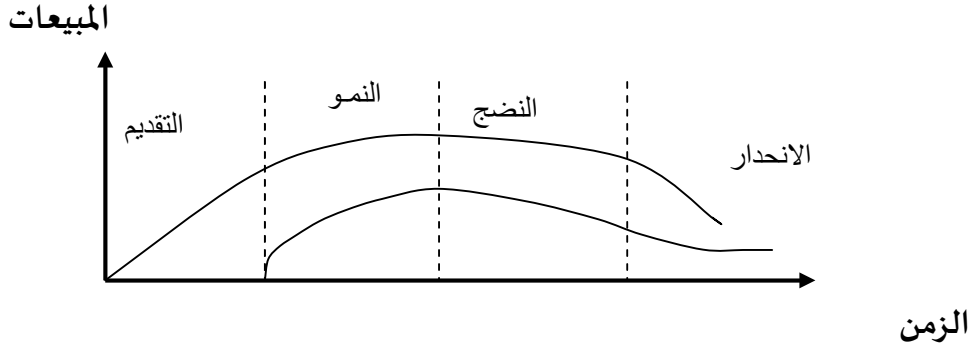
- 1- مرحلة التقديم: وهي المرحلة الضعيفة للنمو، والتي يتم فيها تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية تطوير المنتج أو ابتكاره، تمتاز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف إنتاج المنتج مع مبيعات منخفضة مما ينعكس على الأرباح.
- 2- مرحلة النمو: تمتاز باختراق سريع للمنتجات في السوق نتيجة للجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، وما يميز المرحلة ازدياد الإنتاج وازدياد المبيعات نسبياً ومنه ازدياد الأرباح.
- 3- مرحلة النضج: تراجع نمو المبيعات ووصوله إلى المستوى الأعظم مع أرباح مرتفعة نسبياً وضرورة وجود نفقات للتسويق موجهة لدعم المنتجات في وجه المنافسة.
- 4- مرحلة الانحدار: تميل المبيعات إلى الانخفاض نتيجة تقلص حجم الإنتاج، ويميل الأسعار نحو الانخفاض وهذا ما ينعكس على أرباح المؤسسة بالانخفاض.

¹ محمود جاسم الصميدي ، مرجع سابق، ص: 180.

² Philip Kotler, B.Dubois. Op.Cit, .p.329

والشكل الموالي يوضح نموذج دورة حياة المنتج:

الشكل رقم (01-10): مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: الأزهرى معي الدين، التسويق الفعال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص: 328.

وتتحدد المراحل التي يمر بها المنتج نسبة من المبيعات، فإذا كانت نسبة تزايد المبيعات أكثر من 10% فهي تدل على مرحلة النمو، أما إذا تراوحت ما بين 0%-10% فتدل على مرحلة النضج. وبعض الخبراء يعطون مجموعة مؤشرات أخرى كعدد المنافسين أو معدل التغير التكنولوجي وتكرار تعديلات المنتج... الخ¹.

إن تعبير دورة حياة المنتج يتضمن التأكيد على ما يلي²:

- للمنتج دورة حياة محددة؛
 - مبيعات هذا المنتج تمر من خلال مراحل متميزة تحمل كل واحدة منها تحديات للسوق؛
 - أرباح المبيعات تتراوح كذلك من الانخفاض إلى الارتفاع في كل مرحلة؛
 - تحمل كل مرحلة إستراتيجيات تسييره معينة لكل مرحلة.
- حيث أن مجمل الإستراتيجيات تركز على تعديل وتقوية أحد عناصر المزيج التسويقي، وتتوقف على معرفة المنتج من طرف المشتريين، وعلى وجود المنافسة من جهة، وتوافر الموارد المالية لإعداد هذه الإستراتيجيات الخاصة بكل دورة من جهة أخرى.

¹ Ahmed Hamadouche, Op.Cit, p .71.

² P.Kotler, B.Dubois, Op.Cit, p.329.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي وفق المصفوفات الإستراتيجية

ويتم التحليل الاستراتيجي وفق عدة نماذج من المصفوفات، نذكر أهمها:

أولاً: نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG¹

1- تعريف مصفوفة ال BCG: من أكثر النماذج شهرة واستخداماً، أعدت من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية، كما يعتبر النموذج الأقدم والأسهل في التحليل الإستراتيجي، ويرتكز على المبادئ التالية²:

- معدل النمو السوقي: والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي؛

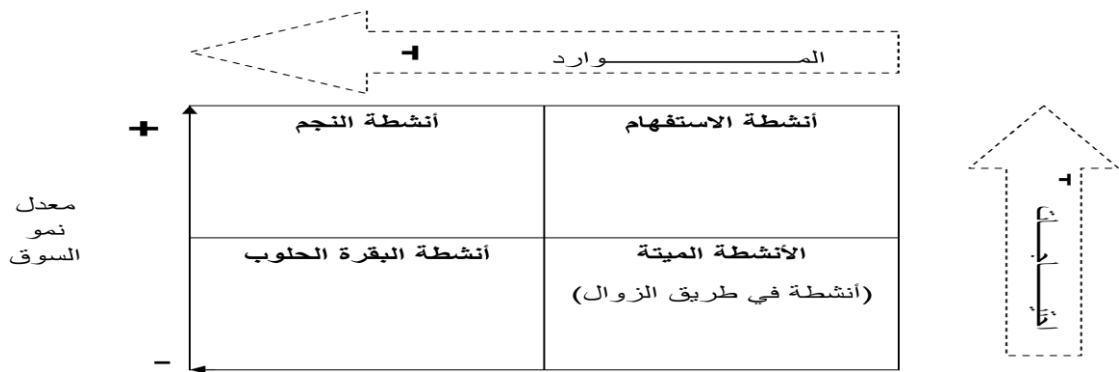
- حصة السوق النسبية: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال نشاط استراتيجي DAS مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

لقد أصبح كسب الحصة السوقية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، حيث تعتبر أحد

المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات المركز التنافسي الأقوى.

والشكل الموالي يبين مصفوفة ال BCG

الشكل (01-11): مصفوفة ال BCG



Source : Jean Pierre HELFER et autres, op.cit, p : 135

¹ BCG: Boston Consulting Group.

² أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص: 85. نقلا عن:

- Tugrul Atmmer , Roland Calori, **Diagnostic et décisions stratégique**, Dunod, Paris,1998, p: 183.

- إن مصفوفة ال BCG يمكن تطبيقها في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع والاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل مصفوفة الحصص هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم و المرحلة التي يمر بها المنتج، ووفق هذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مجاميع و هي¹:

أ/ أنشطة الاستفهام: تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عالي، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصص وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجوم، حيث إن علامات السؤال تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة التي تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليل مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية. وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهود إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها إلى الأسواق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة للتمكن من متابعة سير المنتج في السوق.

ب/ أنشطة النجم: وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبياً ومعدل نمو سوقي مرتفع لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أنشطة البقرة الحلوب ووفقاً لمركز النجوم فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح و عدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات.

ج/ أنشطة البقرة الحلوب: تكون الحصص السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها و أن الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضاً، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تُدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطيرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة".

¹ ردينه عثمان حسن، الاتجاهات الكمية و الحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص: 186، 187.

د/ الأنشطة الميتة (أنشطة في طريق الزوال): حيث إن الحصة السوقية تكون منخفضة ومعدل نمو سوقي منخفض قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج -تقابلها مرحلة التراجع والتدهور حسب دورة حياة المنتج - وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

إن المجاميع التي تعرضنا لها تؤدي بنا إلى قرارات هامة خاصة بإبقاء أو استبعاد الأنشطة مع استراتيجيات الحصة السوقية وكل ذلك يتوقف على حالة التدفق النقدي.

2- تقييم مصفوفة الـ BCG¹: إن أحد جوانب القوة الموجودة بها هي قدرة المؤسسة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة ومساهمة كل نشاط للمؤسسة ككل، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تختار

الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع والذي يمكنها من أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة في الآجال الطويلة.

وهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار وهي موضحة كالآتي:

1-أنشطة المأزق: حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تمييز تنافسي ضعيف والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.

2- أنشطة صناعة الحجم: فحجم الميزة التنافسية قوية لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة، وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق، ومردودية الاستثمار وثيقة جدا، و المؤسسة التي تحصل على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء في الصناعة، وهذا لأن لها القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية.

¹إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص: 266، 268.

3- أنشطة الصناعة المشتتة: فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بالتميز، و المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

4- أنشطة الصناعة المتخصصة: تميز كبير للمنتجات و مرتبط بتوقعات المستهلكين أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلب، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتمييز كبير عن المنافسين.

ثانيا: نموذج مصفوفة ADL¹

1- تعريف مصفوفة ADL: تعتبر الأداة الثانية من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة والتي ظهرت في سنوات السبعينات، وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين²:

أ/ نضج الصناعة: وهو يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فيمر نضج الصناعة بأربعة مراحل وهي:

(الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار).

ب/ الوضعية التنافسية: وتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي DAS. تصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، حدية).

2- أهم التوجهات الممكن الحصول عليها: يمكن تمثيل المصفوفة ADL مع توجهاتها، بوجه عام يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مجالات:

أ/ المجال الأول: خانة النمو الطبيعي: حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا

النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

ب/ المجال الثاني: خانة النمو الاختياري: تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، والمخاطر التي تواجه المؤسسة جد متدنية، وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة.

¹ ADL: Arthur D' Little

² J.p.Helfer et autres, Op.Cit, p. 137.

ج/ المجال الثالث: خانة إعادة التقويم و التوجيه: تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية و خاصة ذات النمو الضعيف و التي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، و ضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

د/ المجال الرابع: خانة التخلي: فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية و القطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصة سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، و هنا ضرورة التخلي و الانسحاب من هذه الحصة.

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة ADL

الشكل (01-12): مصفوفة ADL

تطورات النشاط

		البداية	النمو	النضج	التدهور		
الوضعية التنافسية	مسيطر		- مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي معدوم -الخطر متوسط	- مردودية جيدة - تدفق نقدي صافي موجب - خطر ضعيف		+	-
	قوي		-احتياج كبير للتمويل	-احتياج ضعيف للتمويل		↑	↑
	ملائم					↓	↓
	ضعيف		-مردودية ضعيفة -تدفق نقدي صافي سالب -خطر قوي -احتياج كبير للتمويل	-مردودية ضعيفة -تدفق نقدي صافي موجب -خطر متوسط -احتياج ضعيف للتمويل		-	+
هامشي						-	+
		+	الاحتياجات التمويلية		-		
		+	مخاطر القطاع الصناعي		-		

Source : Bernard Garrette et autres, op.cit, p : .972

ثالثاً: مصفوفة ماكينزي McKinsey

طورت هذه المصفوفة في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية مع

General Electric. شركة جنرال إلكتريك

1- تعريف مصفوفة ماكينزي وطريقة بنائها: هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة، والتي تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة:

أ/ المحور الأفقي: جاذبية الصناعة (النشاط): لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الإستراتيجي DAS، والأهداف المتوخاه من طرف المسيرين هي التي تؤثر على خيارات المتغيرات ومن أهم الأهداف نجد: المردودية في الآجال القصيرة أو الطويلة، النمو، البحث عن قيمة اجتماعية، التدويل، تقليل المخاطر والارتياح، تقوية صورة المؤسسة... الخ.

إن تحليل القوة التنافسية يكون مصدر هام لمتغيرات كل مجال نشاط استراتيجي، وخاصة الكثافة التنافسية كمتغير هام في التحاليل التنافسية، ومن بين أهم متغيرات جاذبية الصناعة ما يلي:

- عوامل السوق: (حجمه، معدل النمو، احتمال النمو، هياكل السوق، موسمية الطلب... الخ)؛
- العوامل الصناعية: اقتصاديات السلم، قوى الصناعة، ومنها الكثافة التنافسية خاصة؛
- العوامل التنظيمية: توحيد المقاييس الجبائية، التشجيعات المختلفة؛
- عوامل التعاضد: اشتراك التكاليف بين الوحدات، ترمين المهارات التقنية والتجارية... الخ؛
- العوامل التكنولوجية: مستوى الابتكار والتجديد، نفوذ التكنولوجيات الجديدة وإمكانية تطبيقها... الخ؛

- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: ضغوطات التكلفة والإنتاج (اليد العاملة والمادة الأولية)، التضخم، الخطر النقدي، والخطر البيئي، ضغوطات جماعة حماية البيئة والمستهلك... الخ.

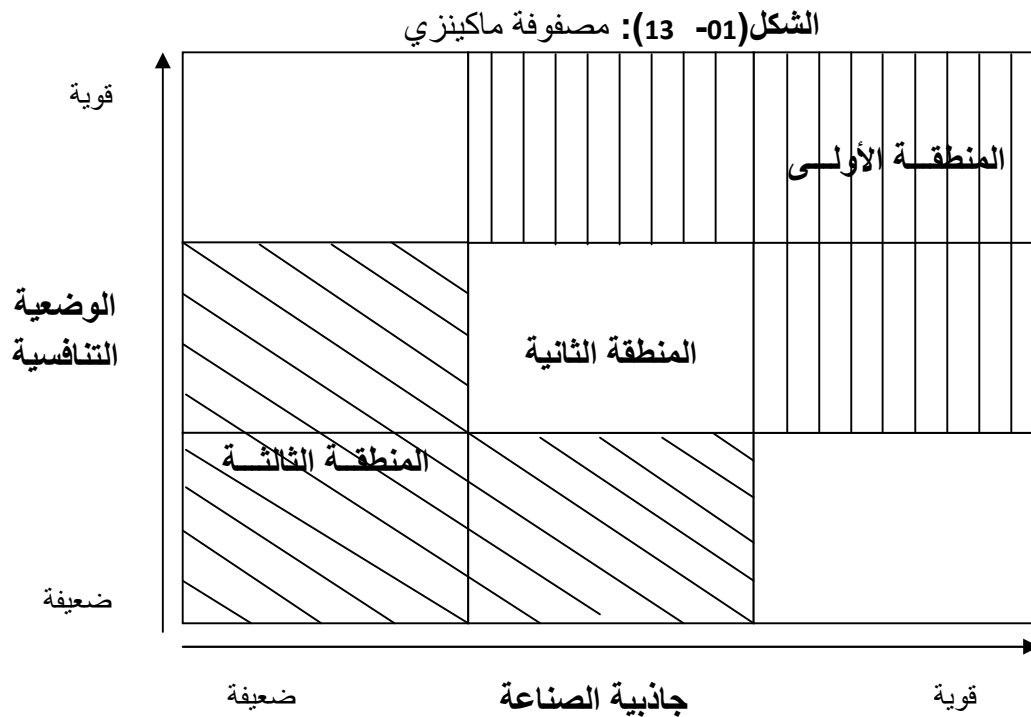
ب/ المحور العمودي: الوضعية التنافسية: وتقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح

الرئيسية أفضل من المنافسين المهمين في نفس الصناعة، والذي يؤشر بمدى قوة المؤسسة بالنسبة

لوحة النشاط أو المجال DAS موضع التحليل والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، التصنيع، التوزيع، التسويق...الخ).

كما تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى ، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة وتمثل عوامل النجاح الرئيسية العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة حتى يمكنها أداء عملها جيدا ، وتمثل أنواعا معينة من المهارات وجوانب التميز والكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح وبعض الجوانب الوظيفية مثل (الخبرة الفنية، الكفاءة ، التصنيع، المهارة، ابتكار المنتج،...الخ).

والشكل الموالي يوضح شكل مصفوفة ماكينزي.



Source : Bernard Garrette et autres, op.cit, p : 279.

2- تحليل مصفوفة McKinsey وتوجيهاتها: يمكن تمييز ثلاث مناطق مصفوفة McKinsey وكل منها يحمل توجيهات معينة حسب المصفوفة المبينة¹:

أ/ المنطقة الأولى: نجد تموضع الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتصح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة وتعد

¹إسماعيل السيد، مرجع سابق ، ص ص: 282- 284.

الاستراتيجيات التي تناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة BCG السابقة ومنها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

ب/ المنطقة الثانية: تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحويلها إلى مجموعة وحدات أو الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التخلص أو إستراتيجية التصفية.

ج/ المنطقة الثالثة: نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة فيالبعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المولدة للنقديات في مصفوفة BCG. وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجيه إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط أوالوحدة، أو إستراتيجية التصفية عندما تزداد درجة ضعف أداة النشاط أوالوحدة.

خلاصة الفصل

تتجلى الأهمية الكبيرة لتطور الفكر الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التطرق لمفاهيم متعددة متعلقة بالإدارة الاستراتيجية. إن الإدارة الاستراتيجية هي سيرورة متواصلة ومستمرة لمجموعة من العمليات، لتحديد رؤية المؤسسة ووضعها على المسار الصحيح وفق مجموعة من الاستراتيجيات والأهداف.

كما تلعب العوامل المشكلة لبيئة المؤسسة دورا هاما في توجيه سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، حيث تعتبر سلاحا ذو حدين، فمن جهة قد توفر فرصا ونقاط قوة تكون دعما لها، ومن جهة أخرى قد تقابل المؤسسة بتهديدات ونقاط ضعف قد تشكل لها عائقا لتحقيق أهدافها.

وتعد المنافسة التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الصناعية من بين أهم العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، حيث يتميز كل قطاع صناعي بمميزات قد تزيد أو تضعف من جاذبيته بالنسبة للمؤسسات الناشطة و المؤسسات التي تود الدخول ضمنه، وهذا نظرا لوجود أو عدم وجود حواجز الدخول والخروج ، كما يرجع إلى طبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة في حد ذاتها.

الفصل الثاني:

التنافسية و الميزة التنافسية
للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تواجه كل مؤسسات الأعمال في إطار الضغوط الدينية والتقنية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سحرها المستمر للبحث عن المصادر التي تمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التاتي ، وتحقيق مزايا الذاتية للمؤسسة من خلال التفوق على قرات العناقين والتقدم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التاقية التي تعمل فيها والاستغلال الأمثل والمتميز القدرات التنقية للمؤسسة وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي ، والتعيق دخول منافين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه ، وتحقيق الإستمرار في إطار مستويات متميزة ،

وحتى المؤسسات التي حقت النجاح في الميادين القاضية ليس أمامها إلا التفكير في ايجاد آليات تتمكن من خلالها بقاء لك النجاح ، ووجدت أن تبني الإستراتيجيات الملائمة يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنفسي المتميز والعمل على استمراره واستدامته في المدى الطويل . في هذا الفصل نحاول التطرق الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث : مساهمة استراتيجيات التقية في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا واقتصادية وإداريا وسياسيا وتكنولوجيا، تتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل والمتميز القدرات المؤسسة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعين أساسين فالأول يتحدث من خلال الكفايات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدث من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردا عن باقي المنافسين، وسنناقش في هذا المبحث مفهوم التنافسية وأنواعها وعواملها ومؤشراتها .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

لدى التنافسية عدة تعاريف نوجزها فيما يلي :

تعرف التنافسية بأنها "لجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"¹ -

وتعرف أيضا على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحصين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"²

¹ علي السلمي، مرجع سابق ، ص 101 . -

² فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي أليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص10

التعريف البريطاني بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹

كما تعرف التنافسية بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي".

تستطيع المؤسسة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها:²

- الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الإلتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات و المصانع، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة الإنتاجية، التجديد والإبتكار، البحوث و التطوير.

المطلب الثاني: عوامل التنافسية وأسبابها

أولاً : عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:³

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح .

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح .

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح

¹كمال بنية، يوزعور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيرجامعة سعد دحلب البليدة، 02ماي 2002 ص 21.

²فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 20

³عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية"، 1997، ص 26

ثانيا: أسباب التنافسية

للتنافسية أسباب كثيرة نوجزها فيما يلي ¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن إنفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق وتقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

.سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترانيت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية

المطلب الثالث : أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها: ¹

تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به ، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات ، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها .

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

تنقسم التنافسية بحسب الموضوع إلى كل من تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، بينما تنقسم بحسب

الزمن إلى التنافسية الملمحوظة والقدرة التنافسية

أ. التنافسية بحسب الموضوع : تنقسم إلى ما يلي: ²

1.1 تنافسية المنتج:

تعتبر من الشروط اللازمة لتنافسية المؤسسة ويعتبر شرطا ليس كافيا لأنه يتم إعتداد سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أنه ليس بالمعيار الوحيد بل هناك معايير أخرى مثل: الجودة وخدمات ما بعد البيع والتي تعبر بطريقة دقيقة عن وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

¹ العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2005 / 2004 ، ص (80).

² عثمانى عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011 / 2010 ، ص 74.

أ.2. تنافسية المؤسسة

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير والمصاريف المالية، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات مستوى الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تكبد خسائر يصعب تحملها وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولن يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها .

ب. التنافسية وفق الزمن : حيث تنقسم إلى مايلي :

پ. 1. التنافسية الملحوظة:

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ويجب على المؤسسة أن لا تغتر بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية .

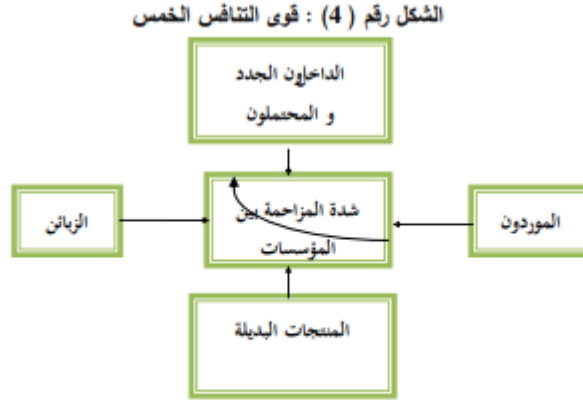
ب. 2. القدرة التنافسية

ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين : أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة ، السعر، توقيت التسليم، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الإبتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما المفهوم الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء مما يزيد رضائهم و يحقق ولاءهم المطلب الخامس: تحليل قوى التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة

أولا : تحليل القوى التنافسية

إن الهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها ان التحليل التقاضي هو تحليل يعتمد على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص مع تحديد الإستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في قطاع معين ،وبهذا تكون المؤسسة قد قامت بما يعرف بالخريطة التنافسية أي رسم طريق التنافسية

كما أن المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة المكونات الرئيسية للاتجاهات المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا ، وتسمى هذه القوى بالتنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:



Source :M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, EditionEconomica, Paris, 1982, p4 .

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى ، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة ، عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات منها مايلي :

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة .
- ترتيبها حسب تأثيرها .
- توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى .

✦ المنافسون المحتملون : إذا أمكن دخول هؤلاء المنافسين فإنهم سيقدمون طاقات جديدة ويعملون على إمتلاك حصص سوقية لذلك فإنهم يعتبرون كقوة تنافسية تتأثر شنتها بعدة عوامل كمعدل النمو ، حواجز الدخول ، التكاليف ، الحماية القانونية ، إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة ، والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ، إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هوامش الربح ، مما يشجع على تنافس الأسعار أو إرتفاع في التكاليف ، وهناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منه : الوفرات الاقتصادية ، أثر التجربة ، مستوى الاستثمارات ، إمتلاك التكنولوجيا ، التميز في المنتجات ، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية ، تكاليف التحويل ... إلخ.¹

✦ قوة المنتجات البديلة (الإحلال) : هي المنتجات والخدمات التي تقدمها صناعات قطاعات أخرى لأنه يمكنها أن تحل محل المنتج الأصلي ، ويتأثر تهديد الإحلال الربحية الصناعة بعدة عوامل هي : درجة توفر بدائل قريبة ، تكلفة التبديل أو التحول للسلعة البديلة ، قوة منتجي السلعة البديلة ، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها ، على سبيل المثال تتنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي والمشروبات.²

✦ المنافسة داخل القطاع : حيث تمثل المنافسة بين مؤسسات القطاع أهم عوامل تحديد جانبية الصناعة ، ومن أهم محددات هذه المنافسة³

• نمو الصناعة : فكلما كانت نسبة النمو أكبر ، زادت فرص الربح المحتمل وغير المحدود .

¹ فؤاد أحمد محمد العقيري : مدخل متكامل الإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية ، مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، المنعقد في رحاب كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود ، 19 ماي 2010 ، ص.13

² حبة نجوى ، محاضرة في المسار الإستراتيجي (غير منشورة) ، سنة أولى ماستر ، تخصص تسيير إستراتيجي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، 2012 2013

³ عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 10 ، 2010 جامعة فرحات عباس سطيف- ، ص 202

- التكاليف الثابتة : فإن ارتفاع التكاليف الثابتة يعني ارتفاع نقطة تعادل المؤسسة ، وتقرن التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط بهدف تحديد رد الفعل الذي يكفل زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- تمييز المنتج : حيث يتدخل المنتج بخصائصه أثناء المنافسة الدائرة في القطاع ، وتوجد أنواع من المنتجات لا يمكن تمييزها ، لذلك فإنه يتم اللجوء إلى التحكيم السعري في تلك الحالات .
- درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين : حيث أن الأسواق التي تتميز بإحتكار القلة أفضل للمؤسسات بكثير من أسواق المنافسة التامة مثلا، وذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل تحديد التوجه الإستراتيجي أسهل .
- زيادات الطاقة بشكل متقطع : وبالنسبة للصناعات ، حيث يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل الحديد فإن العرض الكلي للصناعة يمر بدورات معينة هي : الزيادة الكبيرة في الطاقة ، عدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار ، التدهور التدريجي للربحية .
- مركز العلامة في السوق: تشكل العلامة أساسا قويا لتمييز المنتج ، لذلك فبعض المؤسسات تبذل جهودا كبيرة لترسيخ علامتها ، في حين يقوم البعض الأخر بتقديم منتجات عامة بهدف القضاء على ربحية المؤسسات المتميزة بالمنتجات .
- تكاليف التحول: كلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات مؤسسات أخرى زادت شدة وحدة المنافسة ، لذلك تتبع المؤسسات إستراتيجيات هادفة لإعاقبة عمليات التحول .
- حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية : تمثل حواجز الخروج المرتفعة أحد مسببات المخاطر العديدة منها: التدهور التدريجي لجاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرطبة إنخفاض المبيعات ، وصعوبة الخروج من القطاع تؤدي إلى تدهور ربحية كل المنافسين ، كما تتنوع العوائق بين عوائق عاطفية وأخرى حكومية وأخرى إجتماعية وكلها تمنع أو تؤخر قرارات الخروج.
- القوة التفاوضية للموردين : يدخل في إطارها أيضا مورد اليد العاملة ، مورد البنوك ، مورد الخدمات، وتتحدد شدتهم بأهمية المنتج وإمكانية وجود بدائل نسبة المبيعات ، إمكانية التكامل ، عدد الموردين ، عدد المنافسين ، القدرة على التميز ، مدى تعلق العميل مع المنتج.
- التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة، وفرضهم لشروط معينة للبيع ، وإمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ان الموردين تكون لديهم قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز
- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون .
- المنتجات التي في حوزة الموردون ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها .
- إن الذي يعزز موقف المؤسسة في التفاوض وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح، ونتيجة لذلك بإمكانها أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:
- قوة التفاوض مع الموردون .
- إستراتيجية التنوع وذلك بتنوع مصادر التمويل مما يقلل درجة التبعية تجاه الموردون .
- إستراتيجية الإندماج من الأعلى إلى الأسفل ، فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية، وتقنية، وإستراتيجية متنوعة منه والتقليل من الضغوطات للتبادلات الوسطية، واستعادة أهم الموردون، والتحكم في الجودة، وتقليص عدد العمليات التقنية، والسيطرة على الحصص السوقية... الخ¹ .
- ✦ القوة التفاوضية للعملاء : إن تأثير الزبائن على المؤسسات يتمثل في قدرتهم على التفاوض على تدنية الأسعار، الجودة وتنوع الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على عوائد المؤسسة ويكون هذا التأثير سلبي على المؤسسة في الحالات التالية: تجمع الزبائن في عملية الشراء، أهمية المنتج بالنسبة للزبائن، توفر المعلومات الكافية، وسهولة الحصول على المنتجات، والإرتباط بالمستهلكين² .
- إن التفاوض يكون على أساس السعر، الجودة، مواصفات المنتج، الخدمات الإضافية وشروط النقل والتسليم.

ثانيا : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

- تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها كما يلي:³
- التكلفة: لعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي ، لأنه لايمكن تحديد أسعار التنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف ، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي .

¹ فولاد أحمد محمد العطري ، مرجع سابق ، ص 13.

² نفس المرجع ص 13.

³ زروخي فيروز سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 09-08 نوفمبر 2010 ، ص6

الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة ، لكن لا بد أن تكون بشكل متصاعد وقابل للإستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة .

مؤشر الحصة السوقية : يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر ، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية .

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كواجهة وقتية ،ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم، في هذا المبحث ستطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها وأهميتها وأهدافها ومحدداتها ومعايير الحكم عليها .

المطلب الأول بمفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين، ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها «ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة للتنافس»¹

ولقد عرفها بورتر على أنها « تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»² .

كما تعرف أيضا بأنها «هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط»³ .

¹نبيل مرسي خليل مرجع سابق ، ص 37

²MICHEL PORTER : L'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod, Paris, 1999. p08.

³مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13

يرى فليب كولر أنها «تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل»¹.

ومن هنا يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق القيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية وهذا يكون عن طريق إتباعها لمجموعة من الإجراءات والسياسات وهذا التحقيق النجاح باعتبارها عنصرا جوهريا وأساسيا في اقتصاد بلد ما . هناك عدة مجالات يمكن بها تحقيق الميزة التنافسية.²

- تخفيض تكاليف المنتج

- تميز السلعة و الخدمة المقدمة

- مجال المنافسة إما بتوسع المجال التسويقي ليشمل مناطق أخرى أو بالتركيز على أنشطة محددة تضمن للمؤسسة التميز على الآخرين.

المطلب الثاني : نشأة الميزة التنافسية وخصائصها

أولا : نشأة الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ، ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية و الميزة التنافسية تنشأ نتيجة العوامل داخلية أو عوامل خارجية.

تتمثل هذه العوامل³:

العوامل الخارجية :

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة ففي السوق أسرع من غوره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير

¹Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, le marketing management, 11eme édition : Pearson education. paris, France 2004.

²سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة 2007-2008 ،ص 70.

³عظية صلاح سلطان ، مرجع سابق ، ص306.

التكنولوجيا واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

- العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد ويفاء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز ومحب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم ، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:¹

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجنيدها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية .

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:²

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .

¹عثماني عائشة ، مرجع سابق ، ص 79.

³ سملاي بحضبة ، بلال احمد ، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، ورقة ، بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية بجامعة المسيلة 3 - 4 ماي 2004.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

ثانياً : أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية

- من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي¹:
 - قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
 - خلق فرص تسويقية جديدة .
 - دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية .
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها .
 - خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
 - تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها .

المطلب الرابع : أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية متمثلين في²:

1. التكلفة الأقل: تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة* للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية
2. تميز المنتج: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك

¹ وهيبية مربعي ، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر ، 2011-2012 ، ص60

² نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 85.

(جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، ختمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، وتوظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز.

تبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشترين وهذه تختلف على سبيل المثال: تصنيع المنتجات الأعلى جودة، توفير الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة.¹

محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:²

1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو ختمة كل السوق.

2- درجة التكامل الأمامية: التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

3- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عمر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹ روبرت أبتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبدالحكم الغزالي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008، ص300

² نيل مرس خليل، مرجع سابق، ص 87-88

المطلب الخامس : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

1- مصادر الميزة التنافسية: ¹ إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها ، خدماتها، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية ... الخ، وقد اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها بورتر في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق. كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق منظور بورتر تمثل التكلفة والتميز باعتبارهما مؤثرا هاما على مستويات الأسعار برفعها أو خفضها .

وتكون التكاليف مصدرا للميزة التنافسية، إذا تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة مما يساعد المؤسسة على السيطرة على أسعارها رفعا أو خفضا بكل حرية، دون تأثير على أرباحها أما التميز فيتحقق عندما تمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة لها خصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة مما يمكن المؤسسة من التغيير في أسعارها وامتلاك حصة سوقية أكبر.

أما السعر فيعد مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة من تخفيضه على المدى الطويل بالنسبة لنفس منتجات المؤسسات المنافسة دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن المؤسسة التي تعتمد على موزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .²

¹برني لطيفة، الإدارة البنينة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وعلوم التسير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير بجامعة محمد خيضر بسكرة 2006-2007، ص 109-110.

²عثماني عياشة ، مرجع سابق ، ص 84

3. درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة :

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدرلها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حالياً.¹

المبحث الثالث : مساهمة استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية، معقدة ومتغيرة بانتظام ، حيث أصبح البقاء والنمو مرهون بامتلاك مزايا تنافسية في ظل تعند المنافسين والتغير المستمر لأذواق المستهلكين، ووجود منتجات بديلة، لذلك | فين احتلال مكانة في السوق في ظل هذا الصراع البيئي يتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة لكل التغيرات والتطورات التي تحصل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وخصوصا فيما يتعلق بالمنافسين بدءا من معرفة من هم أهم المنافسين في السوق، نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة، كما أصبحت المؤسسة تسعى جاهدة للتفوق على منافسيها وذلك عن طريق اتباع إستراتيجيات التنافسية تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية ، سنتناول في هذا المبحث دور إستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمير واستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الأول : دور إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية

إن ميزة التكلفة الأقل تتحقق وفق ثمان محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:²

- 1- وفورات اقتصاديات الحجم.
- 2- وفورات منحى التعلم والخبرة
- 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- 4- تخفيض تكاليف الأنظمة المترابطة مع بعضها.
- 5- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- 6- استغلال عنصر الزمن في حالة المتغير الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 84 ،
²عمار بوشفاق، مرجع سابق، ص 32

7- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.

8- اختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:

. تخفيض عدد المنتجات المعروضة

. الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

. درجة أقل من الأداء وجودة المنتج .

. مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل كلفة في الصناعة وذلك في:¹

1. فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تكون في موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.

2. فيما يتعلق بالمستثمرين: فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3. فيما يتعلق بالموردين:

فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع | أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تحتل موقعا تنافسية ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد .

5. فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل يمكنها مقارنة بمنافسيها أن تستخدم تخفيض السعر كسلاح لمواجهة دخول المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة

المطلب الثاني: دور إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية.

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية :²

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة .

- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.

¹ ابراهيم راشد الشمري، دور الميزة التنافسية في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة ، ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد ، العدد الخامس و سبعون 2009،ص92.

²الدوري زكريا مطلق ،نفس المرجع،ص253- 254.

- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك .
 - القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك (كماركة شركة كوكاكولا ... إلخ) .
 - إن هذا النوع من الإستراتيجية يتيح الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في إنجازه، والإستراتيجية التركيز بعدان هما¹:
 - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
 - التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.
- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة**
- ويتم ذلك على أساس أن التركيز يكون على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي التوعية بالقياس إلى المنافسين، كقيام مؤسسة 's Hammer mill parper بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق ، وبتوعية عالية وبكلفة أقل من منافسيها الكبار، مما يجعلها تميز في السوق.

1. التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة:

حيث أن التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أويرغبون في خدمة مميزة، فمؤسسة Johnson نجحت في إتباع إستراتيجيات تركيز مختلفة من خلال إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر و مواد التجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين .

المطلب الثالث : دور إستراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات التي تمارس التميز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد ، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها .

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز:²

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المؤسسة من المنافسين.

¹ شيقارة هجرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة - دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية علوم الاقتصاد و التسير جامعة الجزائر 2004-2005، ص94-95

²الدوري زكريا مطلق ، نفس المرجع ، ص 254

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
 - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
 - زيادة قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين.
 - إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.
- وعليه يمكن القول أن الميزة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم رضاه ، وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية .
- يمكن القول بأن استراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:¹
- . تسهيل عملية تعرف المستهلك على السلعة وخاصة في متاجر خدمة النفس (Super markets) والتي يصل فيها عند السلع المعروضة إلى الألاف.
 - . تساعد المستهلك على تحديد مستوى الجودة للسلعة مما يؤدي إلى تقليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها المستهلك عند الشراء .
 - . تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
 - . عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز .

¹ عمرو خير الدين، التشويق والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 217 .

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل ، توضيح مفهوم التنافسية والعوامل والأسباب التي أدت إليها ، كما تطرقنا إلى تحليل قوى التنافسية لبورتر الذي يهدف إلى تحديد ومعرفة جانبية القطاع ، إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية كما أن سعي المؤسسة التقدم على منافسيها ، يتطلب المعرفة الحقيقية للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

أما الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون .

تتميز بخصائص أنها نسبية وتؤثر في سلوك المشتري وتفصيلاتهم ونتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتحقق المدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، كما تكمن أهميتها في تحقيق حصة سوقية وتحقيق قيمة العملاء تلبية احتياجاتهم .

كما تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هما حجم الميزة التنافسية أما نطاق التنافس (القطاع السوقى، درجة التكامل الأمامي البعد الجغرافي ، قطاع النشاط) . كما أن هناك معايير للحكم عليها هي أن تكون مصادر الميزة التنافسية وعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة .

إن تطبيق استراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر يمنح المؤسسة مزايا تنافسية، تضمن المؤسسة من خلالها أحسن وضعية في السوق وتصبح من خلالها قادرة على التنافس على مدى بعيد.

وأكثر ما جعل هذه الاستراتيجيات ذات فعالية، كونها متألّمة مع القوى الخمس للمنافسة، وبالتالي فهي تجعل المؤسسة في مأمن من هذه القوى ، وهذه إستراتيجيات التنافسية تحقيق ميزة تنافسية من خلال قيادة الكلفة أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في المنتج أو الخدمة ذات قيمة لدى الزبون أو التركيز من خلال استهداف شريحة محددة، أو التركيز على مجال محدد تتميز فيه المؤسسة ، أو نطاق جغرافي معين وغيرها .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر

"فرع مستغانم"

تمهيد:

سعى منا لاستكمال الجانب النظري الذي تطرقنا من خلال فصليه إلى دراسة إستراتيجية تنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إقتصادية، قمنا بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" هذا المجمع المتمركز في سوق متغيرة ومفتوحة أمام المنافسة حيث بادر هذا الأخير بمضاعفة جهوده وتكريسها هدف التكيف مع التغير التكنولوجي والمنافسة، كذلك امتلاك التكنولوجيا والمعرفة من خلال إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى.

أما المستوى التجاري، جمع اتصالات الجزائر يعمل اليوم أكثر من أي وقت مضى للاستمتاع وفهم احتياجات عملائه، بهدف الخروج بمنتجات ذات جودة عالية وطرحها في السوق بما يتوافق مع رغبات ومتطلبات العملاء من خلال مواردها البشري الكفاء والمدرب الذي يؤهلها لكسب ميزة تنافسية في سوق الاتصالات الذي يتسم بشدة المنافسة.

وبالتالي من خلال هذا الفصل التطبيقي، سنتطرق من خلال المبحث الأول إلى عموميات حول مجمع اتصالات الجزائر بصفة عامة، أما المبحث الثاني سنتعرف على دور اعنصر البشري في تحقيق التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"، وأخيرا من خلال المبحث الثالث سنتطرق إلى دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم".

المبحث الأول: تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

باشرا الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين احدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيتها بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، وبيع رخص تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات وبموجبه تم انشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد.

1-1- فاتح جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى متغيرة تماما عن ذي قبل، حيق أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومحبرة على اثبات وجودها في سوق محتدمة المنافسة، والبقاء فيها للأقوى خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

اتصالات الجزائر مؤسسة جزائرية تأسست سنة 2003، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس، وخدمات الأنترنت "جواب" واتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، ودخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003 وسطرت مجموعة من الأهداف متمثلة في:

- المرودية.
- الفعالية.
- الجودة في الخدمات.

لقد بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى سنة 2008، 5.128.262 مشترك منها 922.731 مشترك في الهاتف الثابت، أما عدد مشتركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك موبيليس نهاية 2010.

تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط خدمة المواطنين والمؤسسات، إذ تهدف إلى تطوير وناعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد لازدهاره.

أ الإطار القانوني:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم (SPA) برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم مال اجتماعي قدره: 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083B02.

ب خصائص وفروع اتصالات الجزائر:

1- خصائص وفروع اتصالات الجزائر: إن مؤسسة اتصالات الجزائر متميزة عن باقي المؤسسات كونها تتميز بما يلي:

- شعار الشركة: الاختبار الأمثل.
- النوع: شركة عمومية.
- تاريخ التأسيس: 2003.
- المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.
- الشركة الأم: هيئة البريد والمواصلات الجزائرية.
- الشركة التابعة: موبيليس، جوب، اتصالات الجزائر الفضائية.
- المنتجات: خدمة الهاتف الثابت، النقال والأنترنيت.
- المالك: الدولة الجزائرية.
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz

2- فروع مجمع اتصالات الجزائر:

يهدف مساهرة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي إطار تعزيز وتنوع نشاطاتها، قامت اتصالات الجزائر بوضع حكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، أين تم فرع مختص في الهاتف النقال، وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية، مما أدى إلى تحولها إلى مجمع أهم فروعها ما يلي:

- فرع اتصالات "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري، مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تقدر بـ 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترياتها.
- اتصالات الجزائر للأنترنيت: مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت دون السرعة الفائقة.

- وللاشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى (التعليم العالي، تربية الوطنية، التكوين المهني، المحروقات...إلخ) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت عن طريق شبكة "جواب".
- اتصالات الجزائر الفضائية: مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي جزائري يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري، مختصة في شبكة الساتل والأقمار الصناعية.
 - اتصالات الجزائر كوما متعامل من المتعاملين الرائدین في مجال الاتصالات في الجزائر وإحدى أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل الجزائر من خلال هيكلتها.
- ج خدمات واستراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر:
- 1- خدمات مجمع اتصالات الجزائر: من بين أهم خدمات اتصالات الجزائر هي الهاتف، حيث يعتبر وسيلة اتصال سريعة في أي وقت وأي مكان.
 - الشبكة الهاتفية المجمع (RTC): تقنية تسمح بالتحدث أكثر من متحدثين وذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.
 - إن شبكة RTC هي نوعا ما تدرجية تسلك ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات:
 - شبكة المناطق.
 - شبكة المناطق الريفية.
 - شبكات وطنية ودولية.
- خدمات الهاتف الثابت: نذكر منها:
- خدمة الدفع المسبق: تسمح بالقيام المكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق استعمال خط هاتف عمومي أو ثابت.
 - إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإعلان المتحدث أن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.
 - الاتصال دون أرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والأشخاص المسنين.
 - خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد أوتوماتيكيا.
 - تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر.
 - الأرقام المختصرة: تسمح ببرمجة الرقم المراد الاتصال بي من 08 إلى واحد وهذا لربح الوقت وتفاذي الخطأ أثناء تشكيل الأرقام.
 - إظهار رقم المتصل: يكشف عن رقم المتصل وهو جهاز هاتفي مصحوب بمعتمد اعلانات.
 - إغلاق تشكيل المكالمات الدولية: بوضع رقم سري يقدم من طرف وكالة actel القريبة من المشترك.
 - الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه وغيرها من الاستعمالات.
 - الهاتف اللاسلكي: هي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك والموزع بخدمات الشركة تقنية سهلة التركيب لا يحتوي على أسلاك وكوابل الربط مع المشترك.
 - الدوافع الأساسية لنظام CDMA: الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات المستمر غير الشرعي وغير القانوني.

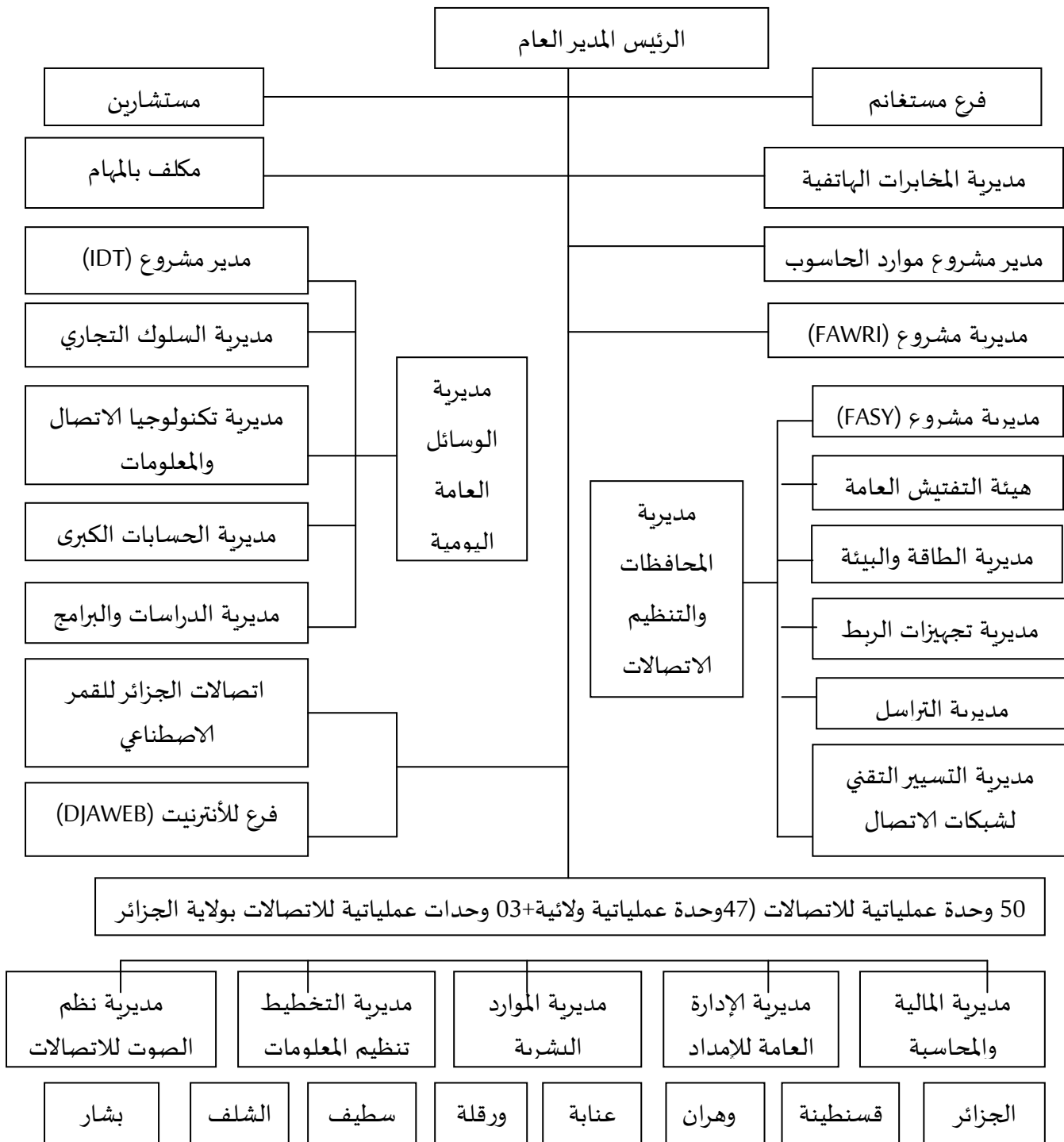
- 2- استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر: إن مجمع اتصالات الجزائر يعمل وفق ثلاث استراتيجيات كلها تهدف إلى تقديم الأحسن وهي:
- على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيا (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهيئة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.
 - على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات استراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الانترنت (XDSL.Vaip)، وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار من خلال شبكاتها التجارية الموزعة عبر كل نقطة من ربوع الوطن.
 - على المستوى التنظيمي: تحسين وضعة الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصال، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.
- وفي إطار تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون، قام مجمع اتصالات الجزائر بمجموعة من الاستثمارات لعل أهمها ما يلي:

- أ- انجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسعة (سلسلة-IMMPLS+ شبكة مزودة بعدة خدمات + مراقبة إجمالية).
- ب- مشروع sea ne we 4 (وصل FO- الجزائر بأوروبا)
- ت- مشروع (WLL/CDMA-EVDO) الهاتف الثابت دون خيط.
- ث- توسيع شبكة اتصالات الجزائر الانترنت.
- ج- توسيع شبكة اتصالات عبر الأقمار الصناعية.
- ح- تطوير شبكة الهاتف النقال اتصالات الجزائر.
- خ- مشروع (Wimax- Wifi).
- د- مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2004-2008.
- ذ- إبرام عقود الشراكة بهدف الاستفادة من الخبرات الأجنبية وتنويع الأنشطة.

2-1- الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر:

إن دراسة الحالة التي قمنا بها تجسدت في مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"، لكن قبل أن نتطرق غلى الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، سوف نورد الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر حسب الشكل رقم (III-1) الموالي.

الشكل (1-III): الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر



Source : Algérien télécom, 17-01-2006, entreprise organigramme direction générale, www.algérietelecom.dz

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم" وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهران تعمل على توفير أفضل الخدمات لزيائتها من خلال جملة من الاستراتيجيات والبرامج التي تنطلق من محيط المؤسسة الداخلي ويتطابق مع رغبات وحاجات زيائتها، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام وصلاحيات كل فرد داخلها.

1-1- ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجح للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة، هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر بوهران، حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، انجازي تقي، اقتصادي واجتماعي لتبقى دائما الرائد في ميدانها، نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

أ مهام وأهداف الشركة: طبقا للمرسوم 03 /2000 فإن الوحدة العملية للاتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي:

- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات.
 - دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات الجزائر.
 - رسم برنامج الاستغلال والصيانة والسهرة على تطبيقها.
 - احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
 - إعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية.
 - تسيير الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين.
 - منح الاشتراكات للزيائن بيع الخطوط الهاتفية.
 - تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة الهاتفية ومتابعة تحصيلات القطاع.
- وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51.000 مشترك.
 - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة معطيات عددية والإعلام السمعي البصري.
- تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة والزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان.

ب تنظيم اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية، وإدارات ومديريات عملية في كل ولاية ومديريتين للمشاريع الأولى مكلفة بالأنترنيت والثانية بالاتصالات الخاصة، كما تعمل على تسخير الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة والمؤسسات المدرسية.

كما تقوم بدراسة السوق من أجل إبراز صورة الشركة وجلب الزبائن إلى نظام الإعلام الآلي GATA System والذي يسمح للزبون بـ:

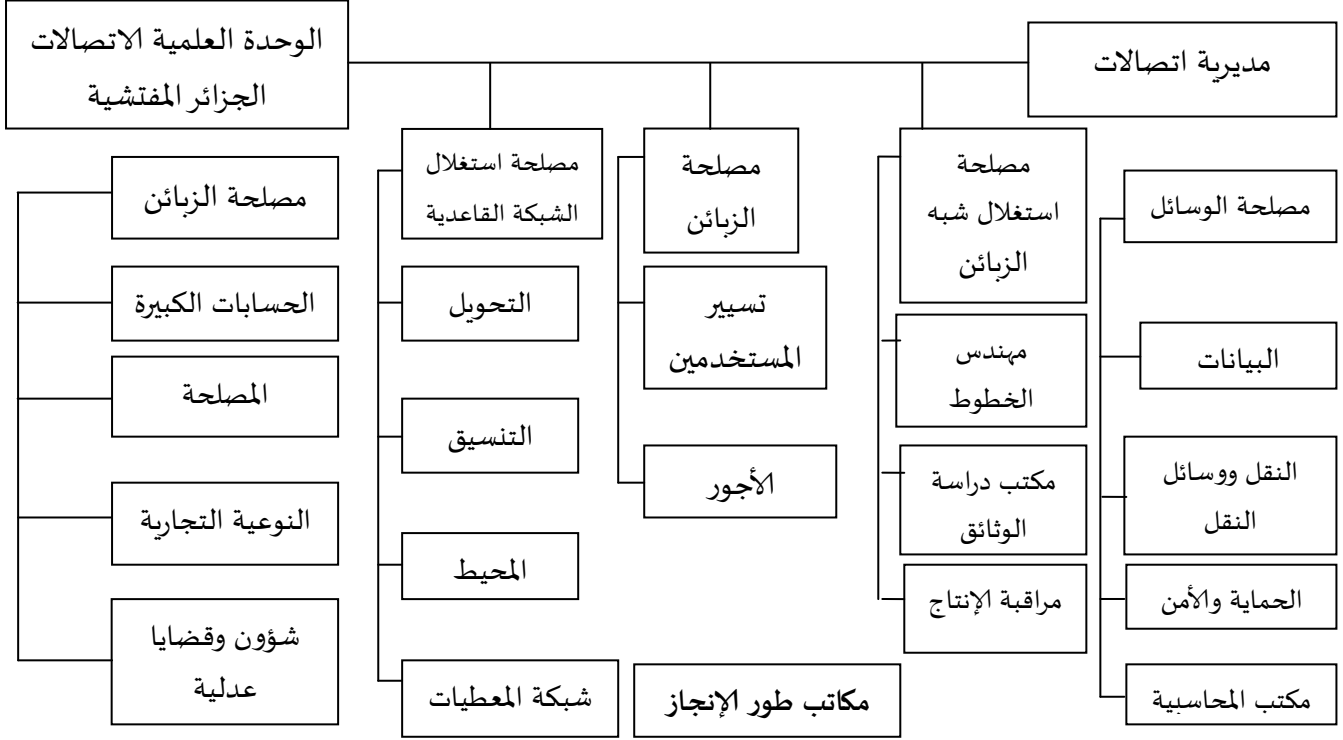
- الحصول على شبك خاص به على مستوى التجارية حيث يتسلم الطلبات والمعلومات الخاصة به.
- إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية المركز الصيانة وتركيب الخطوط الهاتفية.
- تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الأنترنيت.

ج مقياس المسيرة: التوظيف والتكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات).

2-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها، وطبقا للقانون 03 /2000 فإنه يحدد مصالح ومكاتب المؤسسة حسب الشكل رقم (III-2) الموالي:

الشكل (III-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم".



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

وفيما يلي عرض لمختلف المكاتب المصالح المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم":

❖ **مصلحة المستخدمين:** كونه القسم الرئيسي ويعد ركيزة المؤسسة بحكم أنه يحدد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم والتخطيط.

- تسيير المستخدمين: حيث يقوم بـ
- تطبيق القوانين والمواد المتعلقة بالمستخدمين.
- توقعات واستيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين والتكاليف المالية المناسبة.
- تقديم الملفات المفتشية للعمل.
- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.
- دراسات الطلبات وتحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة.
- إنشاء ملفات المناصب العليا.
- التحضير والتحقيق في حالة الأجور.

- تحضير ملفات التكوين.

الأجور:

- تحضير ملفات الموظفين.

- تعديل الأجور بعد كل عملية.

❖ مصلحة الوسائل:

- البيانات: هذا المكتب مكلف بـ

- توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح.

- النقل ووسائل النقل: هذا المكتب مكلف بـ

- القيام بتجهيز المؤسسة بالسيارات الخاصة تحت خدمتها.

- شراء البترين وقطع الغيار والصيانة بصفة عامة.

- الحماية والأمن: هذا المكتب مسؤول عن توفير الحماية والأمن وذلك من خلال:

- توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.

- توفير حراس للتناوب عن العمل.

❖ مصلحة استغلال شبكة الزبائن: يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاثة رؤساء.

- مكتب هندسة الخطوط.

- مكتب مراقبة الإنتاج.

- مكتب الدراسات.

- مهندس الخطوط: هذا المكتب مختص بـ

- تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة.

- يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير وربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة.

- يقوم بربط خط ADSL من أجل ربط الأنترنت.

❖ مكتب دراسة الوثائق: يقوم بـ

- دراسة الطلبات المسجلة.
- مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكل العمليات التي تتم في إطار الشبكة المعلومات .GAIA

مراقبة الإنتاج:

- تصليح جل الشبكات الحضرية.
- تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة- السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.

❖ مصلحة استغلال الشبكة القاعدية: يتكون المكتب من:

- رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيس مكتب (2) و(3) ورؤساء مراكز.
- تشرف على 52 مركز هاتفي. (مراكز الإرسال).
- تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.

التنسيق:

- أعمال تقنية (الجانب التقني): توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.
- دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية العالمية).
- من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية والصيانة.
- التحويل: ربط مختلف المراكز (المحلية الجهوية الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط جاهزة، وتكون العملية كالآتي: من مكتب التنسيق commutation إلى مكتب التحويل transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج).

❖ مصلحة الزبائن:

- الحسابات الكبيرة: يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون (الشركات، المؤسسات) وتسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.
- النوعية التجارية: مكتب النوعية التجارية بحربنظام محلي يسمى GAYA، يتكفل المكتب بـ
- تحسين خدمات المصلحة.

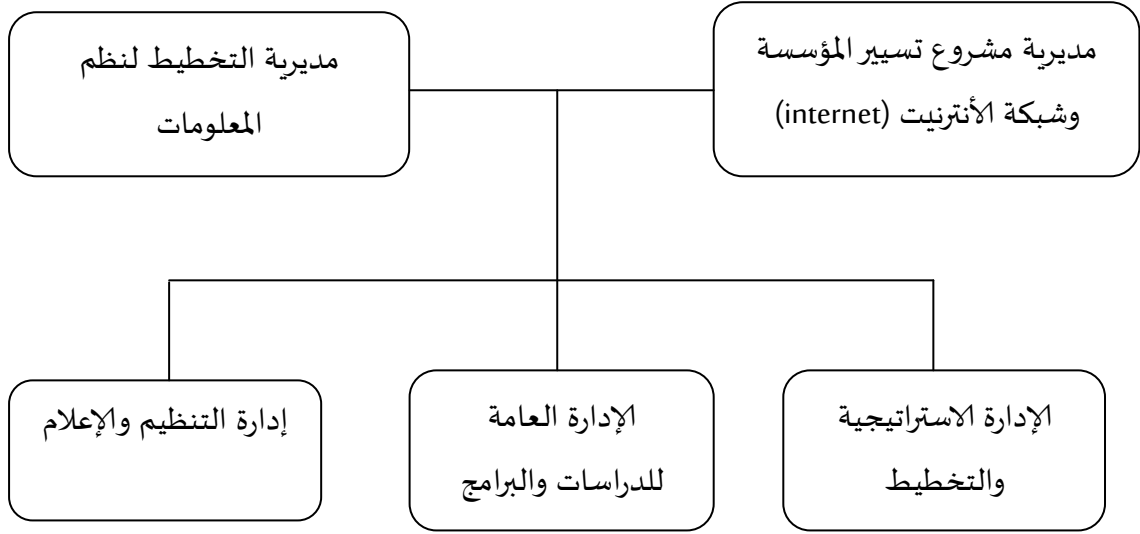
- التعامل المباشر مع الزبون (المستهلك) في حالة احتجاجاته المقدمة والإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته.
- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فاتورات الهاتف وبذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.
- تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبيا.
- إحصاء وضعية الإدارات نقديا كل شهر.
- مسؤول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط.
- إعادة دراسة الفاتورات التي تعود إلى المكتب في الخطأ حيق يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.
- تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن.
- في حالة تغيير الزبون لمحله السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فاتوراته.
- القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط يتم التعرف على كل الزبائن والعمليات في أقصر وقت ممكن.
- يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتياجات (عدد الاحتياجات، عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات).
- مسؤول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.
- قضايا وشؤون عدلية: متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة، حيث يعرض الشركة للاهتمامات من بعض الزبائن واحتياجات باطله فيحاولون إلى متابعة الأغلبية هنا في مستغانم أحيلوا إلى القضاء جراء الاستهلاك المفرط والتداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم في القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة... إلخ.
- عرض وتقييم لوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر:
- تركز سياسة الاتصال في اتصالات الجزائر على وسائل مختلفة، بحيث تجدر الإشارة إلى توفير الإمكانيات المادية للمديرية في الطبع والنشر ومن أهم الوسائل لديها عموما:
- المجالات والمنشورات الإعلامية: من الملاحظ أن سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالدرجة الأولى خاصة المحلات والمنشورات الصحفية، فمنها ما يهتم باقتصاد السوق ومنها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققه من نتائج ونشاطات... إلخ، ومن طائفة الوسائل:

- أ- مجلة اتصالات الجزائر: تصدر هذه المجلة فصليا وهي من أهم المنشورات في المؤسسة حيث تقوم بعرض نشاطاتها وأهم الأحداث والانجازات المحققة وتعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة.
- ب- الحصيلة السنوية Abstract: هي ملف يصدر سنويا، والهدف منه تقديم الأرقام والمؤشرات عن السنة الماضية وعرض الحصيلة (رقم الأعمال والنتائج الصافية)، ويعلق عليها بالمقارنة مع السنة الماضية ويرصد تطور الإنتاج بالتفصيل وتقدم التعاليق والمعلومات المكملة.
- يعتبر هذا الملف وثيقة مهمة في أيدي المهتمين بشؤون اتصالات الجزائر والباحثين في مجالات مختلفة كما يوفر للمستخدمين في المؤسسة فرصة الاطلاع على نتائج المؤسسة وتطوراتها في إخراج جيد وبطريقة مبسطة ومفهومة لكل مستويات العمال.
- ج- النشرات السريعة: تصدر هذه النشرات على مستوى هياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الالكتروني وذلك متى تطلب الأمر للمستخدمين عبر فروع المؤسسة بمعطيات عامة تتطلب الإبلاغ السريع كما يرافق ظهورها الأحداث الهامة التي تحتاج إلى تغطية إعلامية ومتابعة مستمرة.
- د- أفلام الفيديو والأقراص المضغوطة: تمتلك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام Multimedia وتقدم المعلومات بالوسائل السمعية البصرية، وتستعمل خاصة في الاجتماعات والملتقيات وتستعمل أيضا في التبرعات.
- هـ- الاجتماعات: تسير بعض المعلومات الجديدة عبر الاجتماعات التي تكون أحيانا أسبوعيا أو كل 15 يوما أو كل شهر، وتكون هذه الاجتماعات موجهة لرؤساء المكاتب إذ كان هناك أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسة.

مديرية التخطيط لنظم المعلومات:

- استحدثت هذه المديرية ومازالت في بداية نشاطها، وهي تتكون من مديرية مشروع تسيير المؤسسة وشبكة الانترنت وثلاث إدارات كالاتي:
- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط.
 - إدارة الدراسات العامة والبرامج.
 - إدارة التنظيم والإعلام.

الشكل (III-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات



Source : www.algeriatelecom.dz

تختص بجميع الأعمال المتخصصة بالتخطيط والاستراتيجية وتوظيف تقنيات نظم المعلومات في أعمال إدارة المؤسسة، ورفع مستوى خدمات الاتصال المقدمة، وذلك عبر ثلاث إدارات التنفيذ هذه الأعمال وهي كالتالي:

- الإدارة العامة للدراسات والبرامج.
- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط.
- إدارة التنظيم والإعلام.

1-1- الإدارة العامة للدراسات والبرامج: تختص هذه الإدارة بإعداد الدراسات المتعلقة بتطوير قطاع الاتصالات والقروض والمساعدات ومشاريع تطوير نظم المعلومات التي تعمل على تنفيذها المديرية وتحديد جداولها في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتقوم بإدارة الاجتماعات والندوات والإشراف على الباحثين للمساعدة على تطوير البحوث والاستفادة منها.

2-1- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط: تختص بالعمل على التنسيق مع القطاعات والإدارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والجهات ذات العلاقة خارج المؤسسة، بهدف إعداد البرامج والخطط الاستراتيجية والتكتيكية، وإجراء الدراسات وجمع البيانات والمعلومات من الميدان، وكذا متابعة تنفيذ الخطط الطويلة المدى والتكتيكية والتشغيلية والبرامج.

3-1- إدارة التنظيم والإعلام: تعمل على إعداد تقارير التسيير السنوي للإدارة العليا، وتطبيق إجراءات التسيير، وإعداد جداول القيادة لمختلف الوظائف التسييرية، أما فيما يخص وظيفة الإعلام فتتمثل في البرمجية المعلوماتية، صيانة أجهزة الإعلام الآلي وتأهيل مستعملي الإعلام برامج الخاصة بالتسيير.

أما فيما يخص مديرية مشروع تسيير المؤسسة وشبكة الأنترنت (internet) فهي تتكفل بتجهيز المؤسسات الوطنية بشبكة الانترنت خاصة المؤسسات ذات المكانة الاستراتيجية في البلاد، مثل الدرك الوطني والشرطة، حيث تم تجهيزها بشبكة داخلية لتبادل المعطيات، هذا بالإضافة على العمل على تجهيز كامل المديرية الإقليمية ووحدات مؤسسات اتصالات الجزائر بأحدث التقنيات، فيما يتعلق الربط بشبكة داخلية محلية، وتطوير نظم المعلومات المستخدمة وقواعد بياناتها.

المبحث الثاني: دور العنصر البشري في تحقيق التنافسية للمؤسسة

لم يعد الانسان يطلق عليه اسم موظف أو عامل بل أصبح يلقب بالموارد البشري نظرا للمكانة التي يحوزها داخل المنظمة لذا بادرت هذه الأخيرة في صقل قدراته ومهاراته من خلال جملة من العمليات والآليات التكوينية وغيره.

المطلب الأول: التكوين والتحفيز.

1. التكوين: يقصد به الوسيلة المستخدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية والمؤسسة بصفة عامة، التي تسمح لها بالتزود بالمواهب والكفاءات التي تعتبرها هامة بالنسبة لها ، وضرورية لتحقيق أداء جيد كما أن التكوين لا يقتصر على العمال في الورشات، فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سيشغلونها مستقبلا، وعلمهم الالتزام بمتابعة الدروس ونشاطات التكوين وغيرها... هذا حسب نص المادة 39 الخاصة بالتكوين التي تنص على:

- "يلزم العامل بمتابعة دروس وأجوار ونشاطات التكوين أو تحديد المعارف...، إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بمدن اكتساب تأهيل ضروري للتحكم في المنصب، وتحسين المستوى أو تحديد المعارف، يعد بمثابة خطأ ويعاقب عليه القانون الأحكام النظام الداخلي الحالي".

- "إلزام العامل إذا تم تعيينه، والذي تسمح مؤهلاته وكفاءاته بذلك بالمساهمة فعالة في نشاطات التكوين، وتحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة".

أ البرنامج التكويني لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم":

تضع مؤسسة اتصالات الجزائر برنامجا تكوينيا وفي الإطار المحدد ما يلي:

- أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدراتهم وإمكاناتهم وكذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات والتي تتطلب التطور المتوقع للتقنيات والمهن.
- الدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها.
- تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقاسيم نشاطات التكوين وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

ب أنماط التكوين:

- المادة 50: احدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة.

- المادة 1050: يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محدد بإحدى مصالح المؤسسة.
- المادة 250: يعد التحسين المهني وإعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للتعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات الفرنسية، العربية والانجليزية... الخ، لتحسين كفاءته والسماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة والخاصة بالتقنية التكنولوجية والتسيير.
- المادة 9-50: التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف هئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.
- المادة 9-50: إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية والعملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

ج أهداف التكوين: تهدف برامج التكوين من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم إلى:

- 1- اكتساب العمال للكفاءات أو تحسينها ما يمكنهم من الأداء الجيد.
- 2- تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
- 3- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم مصدر التجديد والتحفيز لتحسين الانتاجية في العمل وفي الكفاءات العمالية وتدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها والتوافق في نفس الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية المهنية.
- 4- المراقبة: تتمثل أساسا في مراقبة المواظبة فحسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء، التسجيل، الحضور...الخ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام ويجب على العمال المرخص لهم بمغادرة العمل لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة والمؤهلة لهذا وهذا الضمان تقديم خدمات في المستوى.
- 5- التزام العامل ومسؤولياته: حسب المادة 23 "يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري" ب:
 - تنفيذ المهام المنوطة لمنصب عمله والمهام التي تأمر كما الهيئة السلمية في إطار صلاحيتها وذات العلاقة باختصاصه مستعينا في ذلك بقدراته البدنية والفكرية.
 - احترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.
 - الامتثال للتنظيم ومقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة.
 - يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام والالتزامات الناتجة عن علاقة العمال.

6- رضا الزبائن: لا تكون الجودة مضبوطة في أي مؤسسة سواء الخدماتية أو الانتاجية مكتملا إلا عندما تحقق هذه الجودة للسلعة أو الخدمة رضا الزبون والمصلحة المسؤولة عن هذا الجانب هي مصلحة الزبائن عن طريق التعامل المباشر مع الزبون ابتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق "الوكالة التجارية وصولا إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهر على إرضاء الزبون بأي صفة.

7- التحفيز: يعتبر بكل نوعيه (المادي والمعنوي) أحد العوامل الهامة لزيادة إنتاجية ومردودية المورد البشري، هذا ما يؤهل المؤسسة لكسب ميزة تنافسية بين نظيراتها، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التحفيز على أنه: مجموعة الدوافع المادية، أو المعنوية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما، أو للزيادة من إنتاجيته عن طريق مجموعة من الوسائل مثل: منحهم علاوات أو توفير مكاتب جديدة منحهم يوم أو يومين عطلة إضافية، أو حتى الإثراء عليهم بكلمة طيبة... وهكذا.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة من عملية التحفيز:

1-1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، خاصة ما تعلق منها بحل مشاكل الزبائن التي لعل أهمها ما يلي:

✓ خلل تقني في الهاتف.

✓ عدم وصول الفاتورة للمنزل.

✓ الاستهلاك غير الحقيقي.

فعندما يصادف الزبون مشاكل كهذه فإنه يتصل بالوكالة التجارية كلها، حيث تقوم هذه الأخيرة بالإجراءات التالية لحل المشكل وهي:

- استدعاء الزبون والطلب منه رفع شكوى إلى مصلحة الزبائن عن طريق طلب يرفع إلى المشرف على المصلحة.

- دراسة المشكل ومعرفة سببه (خلل تقني، عدم وصل الفاتورة أو استهلاك غير حقيقي).

- إذا كان الخلل التقني يكلف المصلحة التقنية بتصليحه متجها بذلك إلى منزل الزبون.

- إذا كان المشكل هو عدم وصول الفاتورة يطلب من الزبون تقديم العنوان الصحيح وتقديم شهادة الإقامة.

- إذا كان المشكل هو استهلاك غير حقيقي، فإن المؤسسة تلجأ إلى إجراءات توضيحية بإظهار الفاتورة عن عدد المكالمات وسعرها.

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة، كضمان خدمات ما بعد البيع فالمؤسسة تضمن خدمات ما بعد البيع للزبائن، فمثلا عند بيع منتج الأنترنت فإنما تقوم بإرسال فريق تقني يقوم بتركيب الكوابل الخاصة بهذه الخدمة في المكان الذي يريده الزبون أو تترك له حرية الاختيار إذا كان يستطيع فعل ذلك بنفسه.

- إرضاء أكبر عدد من العمال وهذا ما ينعكس على إرضاء أكبر عدد من الزبائن، ومن هذا المنطلق قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتوصيل الهاتف اللاسلكي إلى المناطق النائية بالرغم من انعدام الشبكة هناك الذي انطلق سنة 2006 وقد نجحت المؤسسة في ذلك عن طريق الحملة الإشهارية التي قامت بها، كما قامت بتكوين فرق خاصة لزيارة العائلات في المناطق النائية لتعريفهم بالمنتج.

وكنتيجة لهذه الاستراتيجيات والبرامج استطاعت المؤسسة كسب عدد هائل من الزبائن ازيد عددهم سنة بعد أخرى وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول (III-1): تطور عدد الزبائن للفترة أبريل 2012- أبريل 2015 السنوات

السنوات	2015	2016	2017	2018
عدد الزبائن	54.274	59.756	43.460	63.325

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر في تزايد مستمر، هذا بفضل استراتيجية المؤسسة التي تبنتها انطلاقا من تكوين وتحفيز موردها البشري الذي يعتبر الأساس في تزايد عدد زبائنها، وبالتالي كسب ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها.

2-1- منحة المردودية الفردية (PRI):

تعتبر منحة المردودية الفردية كأسلوب لتحفيز العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر، تهدف إلى زيادة قدراتهم الانتاجية بما يعود على العامل بالإيجاب بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، منحة المردودية الفردية تمنح للأعوان التابعين لمصالح الإنتاج والمصالح التجارية (الوكالات التجارية)، التي تختص في بيع بطاقات التعبئة الخطوط الهاتفية والانترنت، وكذا المراكز التقنية التي تختص في إنتاج وإصلاح الشبكة الهاتفية.

وعلى هذا الأساس فإن الأعوان المعنيين بهذه المنحة يتقاضونها على أساس مردودهم الفصلي (شهريين)، بحيث يتم تقدير وتقييم عملهم من قبل مسؤولهم المباشر، فيتحصلون على قيمة مالية في رواتبهم الشهرية على أساس سلم تنقيط، وبالتالي فإن القيمة المالية التي تضاف إلى الرواتب الشهرية تختلف من عون لآخر.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"

المطلب الأول: تقديم المقابلة وأهدافها

1-1- تعريف المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات، وهي وسيلة يقوم بواسطتها جمع المعلومات، وعليه استطعنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة موجّهة على رؤساء المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"، حيث أجبنا بكل شفافية ومصداقية بتدوين كل الإجابة لكل سؤال مع طلب الاستفسار بكل ما هو غامض فيها يخص استثمار رأسمال البشري وميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"، أقيمت المقابلة يوم الأول 09 جوان 2018 مع رئيس مصلحة موارد البشرية وتقاعد.

بعدما اطّلع على أسئلة المقابلة من تمكنه من الإجابة بطريقة دقيقة.

يوم 11 جوان 2018 مع رئيس مصلحة التجارية.

يزم 17 جوان 2018 مع رئيس مصلحة التقني.

تصميم المقابلة:

تحتوي المقابلة على ثمانية أسئلة تمحورت جملها في صميم الموضوع وذلك لتحديد الوسائل المستعملة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم".

الأسئلة مفصلة في الملحق رقم 01.

س1: هل لكم دراية بحجم المنافسة؟

س2: كم عدد منافسيكم؟

س3: رتب المنافسين حسب درجة قوة المنافسة بالنسبة لمؤسساتكم؟

س4: هل تسعون لخلق ميزة تنافسية؟ كيف ذلك؟

س5: على ماذا تعتمدون في خلق الميزة التنافسية؟

س6: على ماذا تعتمدون لتطوير مهارات ورفع الأداء المورد البشري؟

س7: كم تنفق مؤسستكم على تطوير المورد البشري؟

س8: هل لمؤسستكم مراكز خاصة بالتكوين؟

2-1- أهداف القابلة:

معرفة الوسائل والاستراتيجيات التي تستعملها مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" للاستثمار في موردها البشري لقصد الصمود في وجه المنافسة.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل المقابلة

1- الجنس:

يتضح لنا من خلال الإجابة أغلب رؤساء المصالح ذكور.

2- العمر:

يتبين لنا من خلال الإجابة يتراوح سنهم ما بين 30 و40 سنة.

3- المستوى الدراسي:

إن معظم رؤساء المصالح ذوي المستوى الجامعي.

4- أقدمية العمال بالمؤسسة:

يتضح لنا أقدمية رؤساء المصالح لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بمؤسسة الاتصال الجزائر فرع مستغانم.

إلا واحد بالغ من العمر 30 سنة لديه أقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

5- الصفة القانونية:

كلهم رؤساء المصالح عمال دائمين.

الجزء الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

س1: هل لكم دراية بحجم المنافسة؟

ج1: يتضح لنا أن أربعة رؤساء، المصالح يجمعون على أن للمؤسسة منافسين، أما واحد يجمع بالرفض.

س2: كم عدد منافسيكم؟ ومن هم؟

ج2: يتضح لنا أن رؤساء المصالح يجمعون على أن هناك منافسين هم جيزي ونجمة. أما الآخر أجاب بأربعة منافسين هم شركات الهاتف النقال أو باقي رؤساء لم يجيبوا.

س3: رتب المنافسين حسب درجة القوة المنافسة بالنسبة لمؤسستكم؟

ج3: رتب واحد من بين الرؤساء بالنسبة المنافسين كالتالي جيزي أول منافس أما نجمة فتعتبر ثاني منافسين.

س4: هل تسعون إلى خلق ميزة؟ تنافسية كيف ذلك؟

ج4: إن مؤسسة الاتصالات الجزائرية تسعى إلى خلق ميزة تنافسية، ببذل مجهودات في تخفيض الأسعار وتحسين الجودة وتحديث الخدمات وتدفع عالي في الأترنيت.

س5: على ماذا يعتمدون في خلق الميزة التنافسية؟

ج5: تعتمد المؤسسة في خلق الميزة التنافسية على تكوين المورد البشري والتكنولوجيا الحديثة.

الجزء الثالث: الاستثمار في المورد البشري:

س1: إذا كان على المورد البشري على ماذا تعتمدون لتطوير مهارات ورفع الأداء المورد البشري؟

ج1: تعتمد مؤسستنا على التكوين والتحفيز والتدريب وتسيير الكفاءات.

س2: كيف تنفق مؤسستكم على التطوير المورد البشري؟

ج2: تخصص مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" مبلغ مالي قدره 300.000.000 دج للتكوين والتدريب.

س3: هل لمؤسستكم مراكز خاصة بالتكوين؟ إذا كان نعم أذكرها.

ج3: تعتمد مؤسسات الاتصال في الجزائر على مراكز خاصة بالتكوين وهم المعهد الوطني للاتصالات السلوكية واللاسلكية بوهران، الكاليتوس، بوفاريك، قسنطينة، ورقلة.

الاستنتاج:

من خلال ما سبق من إجابات رؤساء المصالح أن المؤسسة تجد "جيزي" كمنافس أول في السوق الجزائرية ثم تليه "أوريدو" كمنافس ثاني ولمواجهة هذه المنافسة تسعى إلى الاستثمار في المورد البشري خلال تبني استراتيجية التكوين والتدريب وكذا تسيير الكفاءات من خلال إرسالهم كل مرة إلى المعاهد المتخصصة لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، كما تخصص مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" مبلغ 300.000.000 دج للتكوين والتدريب وهذا ما يعكس إصرار المؤسسة على رفع من القدرات وأداء المورد البشري لمجابهة التطور التكنولوجي الحاصل في ميدان الاتصالات والتكنولوجيا.

خصوصا أنها تواجه منافسة حادة من طرف متعاملي الهاتف النقال والعروض الأنترنت المطبقة من طرق جيزي، أوريدو.

إيجابيات وسلبيات مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم".

الايجابيات	السلبيات
- تطبيق تكنولوجيا جديدة.	- عدم وجود نقل الكفاءات.
- تهتم المؤسسة بتوطيد علاقة الثقة مع الزبائن من خلال الاستجابة لطلباتهم والتحسين المستمر للمنتج.	- عدم وجود تسيير المعارف.
- إتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا.	- عدم وجود التمكين.
- التسيير الحسن للموارد البشرية، ويبدو ذلك جلياً من خلال انتقال المعلومات والاتصال والقيادة.	- ضعف وقصور فيما يتعلق بتحسين ظروف العمال وخلق الفعالية بينهم من خلال تكوين فرق العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم" توصلنا إلى معرفة أن هذه الأخيرة ووعيا منها بالتغيرات التي يفرضها الواقع، استطاعت فهم الدور الذي يلعبه المورد البشري في بقائها واستمراريتها، لذا بادرت في عملية الاستثمار في رأس مالها البشري بدليل توظيف عمال ذو كفاءة وخبرة مهنية وآخرون متحصلون على شهادات عليا في مجال تخصصهم، وكذا القيام بدورات تكوينية بصفة دورية تسمح لهم بصقل معارفهم وقدراتهم ما يعود بالإيجاب على الفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وكذا قيام المؤسسة بعملية التحفيز عن طريق استحداث نظام جديد خاص بالحوافز المسماة بمنحة المردودية الفردية (PRI).

كل هذه الآليات وغيرها المستعملة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم" للاستثمار في موردها البشري، سمحت لها بالبقاء في الريادة في مجال نشاطها، وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية ميزتها عن مثيلاتها في نفس النشاط.

الخاتمة العامة

خاتمة العامة

يعتبر إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في البيئة الاقتصادية ذات التنافسية الشديدة أمراً ضروريا لضمان الاستمرارية، خاصة مع تزايد التحديات التي تواجهها بيئة الأعمال، حيث يساهم التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال تبني إستراتيجية واضحة المعالم، تعتمد فيها على تدنية وتخفيض التكاليف، أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمة شريحة معينة من الزبائن ذات الخصائص المشتركة والمتشابهة. كما توفر المؤسسة مختلف الموارد المتاحة لها في سبيل خلق القيمة وتحقيق التميز.

تؤثر البيئة التنافسية على المؤسسة من خلال نواحي مختلفة، حيث تؤثر على المؤسسة كالأوضاع السياسية والقوانين والتشريعات، وكذلك الأوضاع الاقتصادية من تضخم، بطالة، معدلات الفائدة، وأيضا المعطيات الاجتماعية للأفراد من عادات وتقاليد ودين، وأيضا البيئة الطبيعية والايكولوجية هذا بصفة عامة، أما فيما يتعلق بالبيئة الخاصة ببيئة الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة فإن أهم العوامل المؤثرة هي: المنافسون، الموردون، الزبائن، الممولون، الأطراف ذات العلاقة كالمساهمين، كل هذه العوامل المشكلة للبيئة الخارجية للمؤسسة من شأنها فرض نوع القيود التي توجه من خلالها المؤسسة نشاطها وتسعى للتكيف معها، لتفادي التهديدات التي تفرضها ومستغلة الفرص المتاحة أمامها.

كما أن للبيئة الداخلية دورا هاما في أداء المؤسسة، حيث تتوفر أي مؤسسة على مجموعة من الموارد المادية والمالية والمعنوية وكفاءات بشرية، من شأنها تحقيق التميز على المنافسين، حيث على المؤسسة الاعتماد أساسا على تلك الموارد غير القابلة للتقليد والنقل كالمعرفة والخبرة الرأسمال الفكري، وكذا الاعتماد على الأسس الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وتشجيع الإبداع لضمان ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة.

- النتائج

من خلال ما سبق، تم التوصل للنتائج التالية:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
- تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها؛
- تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تفاديها؛
- يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق، مما يسهل إتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لها؛

- إن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف للحصول على هذه الميزة يمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع ويمكنها كذلك من التحكم في أسعار السوق، ومجاهاة أي منافسة سعرية قد تخوضها المؤسسات المنافسة؛
- كما تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسون؛
- يمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال الاستفادة من أثر الخبرة، والاستفادة من اقتصاديات الحجم وذلك برفع حجم الإنتاج، البحث عن أحسن مصادر للتموين، تبسيط أسلوب الإنتاج، تقليص عدد الوسطاء؛
- يساهم نموذج سلسلة القيمة في التعرف على أنشطة المؤسسة، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، مما يسهل التعرف على الأنشطة المولدة للقيمة؛
- تتطلب إستراتيجية تدنية التكاليف استثمارات ضخمة، معدات إنتاج مناسبة، كفاءة كبيرة لليد العاملة؛
- رغم أهمية إستراتيجية تدنية التكاليف والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن التنافسية السعرية قد تؤدي إلى انخفاض في المردودية، كما قد تظهر منتجات بديلة قد تؤثر على منتجات القطاع؛
- إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التمايز، يمكن من الحصول على منتج وعلامة تجارية ترضي الزبون مما يؤدي إلى ولائه في المدى الطويل؛
- تنطوي إستراتيجية التمايز على تقديم منتج متمايز عما يعرضه المنافسون، ويتحقق هذا هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، الجودة، أو التكنولوجيا المستعملة؛
- عند تبني إستراتيجية التمايز، على المؤسسة أن تضمن بأن الزبائن مستعدون لدفع سعر أكبر نظير المنتج المتمايز، أي عدم الحساسية اتجاه الأسعار؛
- على المؤسسة أن تسعى لإدراك الزبون لقيمة تمايز منتجاتها، ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية للمنتج والتي تبرر الزيادة في السعر؛
- رغم أهمية إستراتيجية التمايز والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن أهم العوائق تتمثل في عملية التقليد من طرف المنافسين، تغير أذواق الزبائن، أو ظهور منتجات متميزة تشبع نفس الحاجات وبأسعار أكثر تنافسية؛
- تستهدف المؤسسة وفق إستراتيجية التركيز جزءا معينا من السوق، سواءاً من جانب تخفيض التكاليف أو جانب التمايز، وعموماً فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة

للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاعالسوقي، وكذلك خصائص الزبائن المستهدفين؛

إن حصول المؤسسة على إحدى الميزتين، تدنية التكاليف أو التمايز، من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة، من زيادة في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية؛

على المؤسسة أن تضمن بأن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة، وغير قابلة للتقليد؛

تساهم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة في تحقيق تميزها عن باقي المنافسين، حيث أنالتفكير المركز على المؤسسة ومواردها يرى أن المحدد لتنافسيتهما، يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية؛

اختبار الفرضيات

من خلال إجراء الدراسة، يتضح:

لا تقتصر الميزة التنافسية على العلامة التجارية لمنتج المؤسسة، وإنما تتمثل في مختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة أكثر فاعلية من طرق المنافسين، حيث تشمل تكلفة المنتج وأ وجودته، ومن هنا يظهر خطأ الفرضية الأولى؛

من خلال الدراسة، تم التعرف على مختلف المقاربات التي تناولت موضوع تحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه بالإضافة إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز)، فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال مختلف الموارد والكفاءات التي تمتلكها، كما أن الإطار الوطني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة بذلك البلد، وحجم الطلب وكذا الصناعات التموينية والصناعات المشابهة ومدى توافرها يمكن المساعدة في ذلك، ومن هنا يظهر خطأ الفرضية الثانية؛

نظراً لتنافسية قطاع الاتصالات، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتحقيق التميز، وذلك من خلال مشروع إعادة التهيئة والعصرنة الذي شهدتها المؤسسة بهدف تحسين الخدمات وضمان جودتها، ومن هنا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات والمقترحات

- على مؤسسة اتصالات الجزائر السعي للتحكم في التكاليف، من خلال تحليل الأنشطة والتعرف على الأنشطة المولدة للتكلفة؛
- على مؤسسة اتصالات الجزائر تحديد أسعار تنافسية يتقبلها الزبون، وذلك لما تفرضه البيئة التنافسية وتوفر الزبون على المعلومات التي تخص كافة المتعاملين؛
- على اتصالات الجزائر الاهتمام بالجانب الترويجي والتسويقي من خلال إنشاء مديرية للتسويق تعنى بذلك، والترويج لمشروع العصرية الذي شهده الاتصال من خلال إبراز الفوارق والتغييرات التي طرأت على خدمات الاتصال ومرافقه؛
- على اتصالات الجزائر السعي لضمان ولاء الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أودية ناصر، الذكاء الاستراتيجي - من اليقظة الاستراتيجية إلى التخطيط الاستراتيجي، مداخلة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
- 2- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 3- ربيعي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 4- ردينة عثمان يوسف وآخرون، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 5- زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2012.
- 6- علاء الغرباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، سنة 2007.
- 7- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، لدار الجامعية، 2008.
- 8- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 9- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 10- ناجي معلا، لائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 11- نظام موسى سويدات وآخرون، التسويق مفاهيم معاصرة، دار النشر والإشهار، الأردن، 2003.
- 12- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، الأردن، سنة 2013.
- 14- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
- 15- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 16- توفيق محمد عبد الحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 17- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
- 18- جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

- 19- داودي الطيب، رحال سلاف، شينفيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية الاقتصادية، مداخلة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 20- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيقي على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوي، تنمية الرافدين، العدد 98 مجلد 32، جامعة الموصل، سنة 2010.
- 21- رواية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2000/1999.
- 22- عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008.
- 23- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993.
- 24- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، أصول التسويق (أسسه الإسلامية)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2010.
- 25- عبد المعطي الخفاف، هندسة التسويق، دار دجلة، عمان، الأردن، 2006، ص 39.
- 26- علاء غرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، سنة 2007.
- 27- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروليبياي، تكنولوجيا معلومات في منظمات الأعمال – الاستخدامات والتطبيقات، الورق، عمان، الأردن، 2010.
- 28- مازن نفاع (مترجم) كوتلر، جون سوندرروز غاري أومستونخ، فيروكانبونخ، التسويق (السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات)، ج2، دار علاء الدين ، دمشق، سوريا، 2002.
- 29- محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 30- محمد طاهر نصير، التسويق الالكتروني، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
- 31- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص 276.
- 32- وايت سارة، التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

الرسائل الجامعية:

- 1- - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم – ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006.
- 2- بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية – دراسة حالة وكالة السفر والسياحة Four Winds Travers، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010/2011.

- 3- - شيقارة هجيرة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.
- 4- علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2001.
- 5- ناصر شافي الدوسري، أثر استراتيجيات النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010.
- 6- - بلبصير خليدة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008.
- 7- - بوتيفور الزهراء لكحل فريدة، اليقظة أداء مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة - دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية، محاضرة (أعمال غير منشورة)، وهران.
- 8- جاري الصالح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك - دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية والمصبرات الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2008/2007.
- 9- شادي عطا الله محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008.
- 10- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011.
- 11- الطنيب خولة وآخرون، التسويق بالعلاقات ودوره في تحسين الأداء التسويقي في شركات الخدمات في فلسطين (نابلس)، مشروع تخرج ماجستير، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
- 12- - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة ولبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2011/2010.
- 13- عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010.
- 14- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- 15- فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012.

- 16- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء – دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006.
- 17- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2006/2007.
- 18- محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العملة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012.
- 19- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAST، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 20- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003.
- 21- نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، سنة 2011.

الأوراق البحثية:

- 1- - همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، سنة 2009.

المداخلات العلمية:

- 1- أسامة أحمد عبد القادر، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية، المؤتمر السعودي التقني الرابع، الرياض، 02-06 ديسمبر 2006.
- 2- بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيئتها، مداخلة، جامعة شلف 9/8 نوفمبر 2010.
- 3- أ.د. معراج عبد القادر هواري، د. فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال لدراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.
- 4- بلعوز بن علي ، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 08/09 نوفمبر 2010.

- 5- بومدين يوسف، آلية اليقظة والدّكاء الاستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التّسيير، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- 6- رامز الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني- التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
- 7- زروخيفيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعيّة خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية، جامعة الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- 8- سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق، مداخلة، جامعة الجزائر.
- 9- سعيد كرومي، أحمد عميرستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعيّة خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 09/08 أكتوبر 2010.
- 10- سمير عماري، جمال الدين يخلف، الأنظمة الخبيرة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية اتخاذ القرارات الادارات بالمؤسسة، مداخلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 11- طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى لعربي الثاني التسويقي في الوطن العربي/ الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
- 12- عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعيّة خارج المحروقات في الدّول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
- 13- علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول المقاولانية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17-19 أبريل 2012.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Audreybaneyx, Introduction à la scientométrie, site web : //controverses . ensmp. Fr/wordpress/wp-1 content/uploads/2011/01/Audrey Baneyx 2011dec. Pdf.
- Daniel labont é, la veille activité ou profession, mars, 1999.2
- Humbert lesca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de 3 l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, ADBS, 1997.

- IAAT (institut atlantique d'aménagement des territoires), la veille stratégique du concept à la pratique, 4 note de synthèse, juin 2005.
- J. L. Dhenin, B Fournier, 50 thèmes définition à l'économie : source d'entreprise, Edition breal, paris, 5 1998.
- Janissekmuniz, humbertlesca, veille stratégique, application d'internet et sites web pour provoquer des 6 informations à caractère anticipatif, article publié à CERAC GRENOBLE, 2003.
- Laurent hermel, maîtriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, édition afnor, 2eme 7 édition, France, 2007 .
- Mustapha djenaas, Abderrezak Benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les 8 entreprises algériennes cas des entreprises des services, faculté des sciences économiques et de gestion, université Aboubaker Belkaid, Algérie.
- Salah rabhi, la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, présentation préparée le cadre 9 du séminaire sur l'intelligence économique, Alger- Hôtel Aurassi, le 23 décembre 2008.

المواقع الالكترونية:

http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-spot_8442.html.

الملخص: في ظل بيئة أعمال متغيرة، تعد المكانة التنافسية للمؤسسة ذات أهمية بالغة، فالمؤسسات لا يمكنها الحصول على الحفاظ على الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة، والتي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها هذا من جهة من جهة ثانية إذا تمكنت من تسيير مواردها بأفضل الطرق، لأن المصادر التقليدية للمزايا التنافسية لم تعد قادرة على ضمان استمرارية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية.

Resume

Dans un environnement dynamique, la position concurrentielle d'une entreprise est d'une importance cruciale. L'entreprise n'aura une chance de préserver une avance par rapport à ses concurrents que si elle possède des avantages concurrentielles inattaquables basés sur leurs améliorations continues, et sait gérer ses ressources. car, les ressources traditionnelles d'avantages ne sont plus une garantie durable de sécurité.

Mots clés : la stratégie, management stratégique, la concurrence, les stratégies concurrentielles, l'avantage concurrentielle.

Abstract

In the business environment variable, longer competitive position of the institution of paramount importance, institutions can not get to keep the opportunity leadership in the market compared to competitors, unless possessed competitive advantages non-tradition and simulation, and that depends on the development and continuous improvement have this hand of On the other hand if you were able to conduct their resources in the best way, because the traditional sources of competitive advantage is no longer able to ensure the continuity of the institution.

Keywords: strategy, strategy management, the competitive, competitive strategies, competitive advantage.