



المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر استخدام نموذج سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة  
دراسة حالة: مؤسسة صوفاكت تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ المؤطر:

جلط إبراهيم

إعداد الطلبة:

طارد فاطمة الزهراء

جيري شريفة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: خيثر الهواري

الأستاذ: جلط إبراهيم

الأستاذ: زهرة مصطفى

السنة الجامعية: 2018/2017





المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر استخدام نموذج سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة  
دراسة حالة: مؤسسة صوفاكت تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ المؤطر:

جلط إبراهيم

إعداد الطلبة:

طارد فاطمة الزهراء

جيري شريفة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: خيثر الهواري

الأستاذ: جلط إبراهيم

الأستاذ: زهرة مصطفى

السنة الجامعية: 2018/2017

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على

أشرف المرسلين

أهدي عملي هذا إلى كل أفراد عائلتي

من صغيرها إلى كبيرها وكل من ساعدني

في إتمام هذا العمل المتواضع من بعيد أو

قريب وأخص بالذكر كل زميلاتي

ورفياتي دربي إضافة إلى كل من أحبهم

ويحبونني



# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على

أشرف المرسلين

أهدي عملي هذا إلى كل أفراد عائلتي

من صغيرها إلى كبيرها وكل من ساعدني

في إتمام هذا العمل المتواضع من بعيد أو

قريب وأخص بالذكر كل زميلاتي

ورفيقات دربي إضافة إلى كل من أحبهم

ويحبونني



# شكر

قال تعالى "لئن شكرتم لازدنكم"

نشكر الله عز وجل ونحمده على منحه لنا القوة والارادة والساد للقيام بهذا العمل ونسأله التثبيت  
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الاستاذ المشرف: لجلط ابراهيم على كل النصح والارشاد الذي  
خصنا به.

كما نتوجه بالشكر الى الاستاذ مسعود زيان موسى وبالطبع سنعمم شكرنا على كل اساتذة ادارة  
العمال

دون ان ننسى ذكر الطاقم الاداري لمؤسسة صوفانك تيسميسلت

ثم نشكر الذين كسونا ثوب العلم والبسونا حلة المعرفة ما جعلنا نواصل المسير على درج التعلم من  
الابتدائي حتى هذه المرحلة

فشكرا لكم وبارك الله في علمكم.

لقد تمحورت إشكالية هذا الدراسة حول الدور الذي تلعبه سلسلة القيمة في تحسين أداء المؤسسة، وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على مزيج من المناهج العلمية، أبرزها المنهج التحليلي والوصفي للإجابة على الإشكالية والفرضيات المطروحة، حيث من خلال الدراسة توصلنا إلى أن المؤسسة إذا استطاعت التحكم في أنشطتها الداعمة والرئيسية، وحققت التوازن بينها تستطيع التحكم في تكاليفها وتميز منتجاتها، وبالتالي إضافة قيمة لها وهذا ما يطلق عليه ميزة تنافسية، ونظرا للتطور الذي أصبح يشهده العالم خاصة في المجال الاقتصادي شدة المنافسة وارتفاع التكاليف، أصبح من الضروري على المؤسسة البحث عن أسلوب جديد يواكب التغير السريع، ومن بين أهم الأساليب الجديدة نجد سلسلة القيمة، التي تحقق لها التكلفة الأقل والتميز في نفس الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** التحليل الاستراتيجي، محفظة الأنشطة، سلسلة القيمة.

### **Résumé:**

Le problématique de ce sujet a été associée à l'étude du rôle joué par la chaîne de valeur pour améliorer la performance de l'organisation, et pour répondre à cette problématique, nous compté sur une combinaison de méthodes scientifiques notamment la méthode analytique et descriptive, et les hypothèses avancées, par l'étude, nous avons constaté que l'organisation sont en mesure de contrôler leurs activités le soutien clé un équilibre entre eux peut contrôler leurs coûts et de différencier leurs produits, ajoutant ainsi de la valeur et c'est ce qu'on appelle un avantage concurrentiel, en raison du développement qui est devenu en particulier dans le domaine économique, l'intensité de la concurrence et les coûts élevés, il est devenu nécessaire pour l'organisation de recherche un nouveau style pour suivre le rythme des changements rapides, et parmi les nouvelles méthodes les plus importantes, on trouve la chaîne de valeur, qui a atteint au moins le coût et l'excellence en même temps.

---

**Mots-clés:** analyse stratégique portefeuille d'activités, chaîne de valeur

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تشكر
	إهداء
	الملخص
III_I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الملاحق
VI	قائمة الاختصارات والرموز
أ-ز	مقدمة
42_02	الفصل الأول: تحليل محفظة الأنشطة للموقف الاستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات التحليل الاستراتيجي
13	● المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي.
5	● المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية
6	● المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية
10	المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة والخيار الاستراتيجي
10	● المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة
13	● المطلب الثاني: ماهية الاختيار الاستراتيجي
15	● المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية حسب الموقف
21	المبحث الثالث: تحليل محفظة الأنشطة
21	● المطلب الأول: ماهية محفظة الأنشطة
22	● المطلب الثاني: عرض لأهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة
30	● المطلب الثالث: محدودية نماذج تحليل محفظة الأنشطة
31	المبحث الرابع: سلسلة القيمة

31	● المطلب الأول: ماهية سلسلة القيمة
32	● المطلب الثاني: الأنشطة التي تخلق القيمة في المؤسسة.
36	● المطلب الثالث: تفعيل الأنشطة التي تخلق القيمة في المؤسسة.
42	خلاصة الفصل.
77_44	الفصل الثاني: سلسلة القيمة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية.
45	● المطلب الأول: المنافسة والتنافسية المفاهيم والأنواع والاستراتيجيات العامة للتنافس
54	● المطلب الثاني: الميزة التنافسية المفهوم الأهمية والأهداف الخصائص.
56	● المطلب الثالث: العلاقة بين المنافسة والتنافسية.
57	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية مصادرها ومراحل تطورها.
57	● المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومراحل بنائها
60	● المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
63	● المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية وأبعادها.
65	المبحث الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية مؤشرات ومعايير الحكم على جودتها
65	● المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
69	● المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.
70	● المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
71	المبحث الرابع: دور دعائم سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
72	● المطلب الأول: دور الأنشطة الأساسية في تحقق الميزة التنافسية

74	• المطلب الثاني: دور الأنشطة الداعمة في تحقيق ميزة تنافسية
77	خلاصة الفصل
100_79	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة صوفاكت
79	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
80	• المطلب الأول: نبذة تاريخية حول نشأة وتطور المؤسسة.
82	• المطلب الثاني: منتجات ووظائف مؤسسة صوفاكت
84	• المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.
88	المبحث الثاني: تشخيص واقع سلسلة القيمة لمؤسسة صوفاكت
90	• المطلب الأول: ادوات الدراسة
91	• المطلب الثاني: الأنشطة الاولية للمؤسسة.
96	• المطلب الثالث: الأنشطة الداعمة للمؤسسة.
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة العامة
107	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
09	نموذج تحليل مصفوفة swot.	1_1
23	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG.	2_1
26	مصفوفة ADL:	3_1
28	نموذج مصفوفة ماك كينزي (Mc kinsey).	4_1
32	سلسلة القيمة.	5_1
45	نموذج تحليل قوى التنافس Porter	6_2
57	دورة حياة الميزة التنافسية.	7_2
59	مصادر الميزة التنافسية.	8_2
70	دور دعائم سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	9_3
83	الهيكل التنظيمي العام لشركة صوفاكت.	10_3
87	سلسلة القيمة لمؤسسة صوفاكت.	11_3
93	مراحل العملية الإنتاجية.	12_3

## قائمة الاختصارات

اللغة اللاتينية	اللغة العربية	الرمز
	التحليل الشئائي	<b>SWOT</b>
Approche Boston Consulting Group	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية	<b>BCG</b>
Arthur D Little	مصفوفة تطور السوق _ المنتج	<b>ADL</b>

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
Releve De Prouductuon Journaliere	01
Prougramme De Production Pour lannee 2017 ventille Par	02
Facture N° 1800122	03

## المقدمة العامة

مقدمة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم عدة تحديات تحول دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، ومن بين هذه التحديات على وجه الخصوص العولمة، والخصوصية وغيرها، وبرزت عدة عقبات تواجه المؤسسات لهذا كان لابد على هذه الأخيرة أن تطور رؤية شاملة ومتكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات وتساعد على بناء مركز تنافسي واستراتيجي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسن الأداء في ظل هذه التغيرات، وهذا من خلال مهارات فكرية وتحليلية تميز المدير أو المسير الناجح في المؤسسة لاستخدام أفضل للمعلومات واتخاذ انساب القرارات خاصة منها القرارات الإستراتيجية.

ومن بين الأساليب والأدوات أسلوب التحليل الاستراتيجي الذي يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، بما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، حيث يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب من بينها أسلوب تحليل محفظة الأنشطة، التي لها اثر كبير على أداء المؤسسة الاقتصادية كونها تساهم من خلال تنويع حافظة أنشطتها إلى تخفيض الأسعار، وذلك بتخفيض التكاليف زيادة على ذلك تعمل على تقليل المخاطر بالإضافة إلى كونها إستراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على الحصة السوقية وتنميتها، حيث إن هذا الأسلوب يصلح تطبيقه على مستوى المؤسسات كلها، وإن كان يوجه غالباً نحو المؤسسات المنوعة فإذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم تتكون من مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن هذا الأسلوب يساعد في معرفة أداء كل وحدة نشاط، من حيث معدل النمو، حجم المبيعات الحصة السوقية، المركز التنافسي... أما إذا كانت المؤسسة مركزة على نشاط رئيسي واحد ففي هذه الحالة تستخدم المنتجات أو الأسواق لتحليل هذا النشاط.

من اجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك عن طريق سلسلة القيمة، حيث تحاول هذه الأخيرة تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لمعرفة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة خلال دورة حياة المنتج ومن ثم التفوق على المنافسين.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي:

كيف يؤثر نموذج سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها في ما يلي:

\_\_ كيف يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة في تشخيص بيئتها؟

\_\_ ماهي البدائل الإستراتيجية؟ وكيف تختار المؤسسة الخيار الاستراتيجي المناسب؟

\_\_ كيف يتم تفعيل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة؟

\_\_ كيف تساهم أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية؟

\_\_ إلى أي مدى تطبق مؤسسة صوفاكت نموذج سلسلة القيمة وهل ساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟

### فرضيات البحث:

إن محاولة بحث الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية، والتي تعتبر كإجابات احتمالية على هذه التساؤلات، وسوف نحاول اختبار صحتها من خلال هذا البحث:

\_\_ يعتبر التحليل الاستراتيجي من أهم الأدوات المستخدمة من طرف المؤسسة للتعرف على مختلف مكونات البيئة الناشطة ضمنها.

\_\_ بما أن المؤسسة تنشط في بيئة غير مستقرة، فهي بحاجة إلى التأقلم والمرونة مع متغيراتها من خلال اعتمادها استراتيجيات مختلفة تساعدها على ذلك.

\_\_ تعتبر سلسلة القيمة من العوامل المهمة في خلق الميزة التنافسية، وتتكون من الأنشطة الفرعية و الأنشطة الداعمة.

\_\_ يتم تفعيل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة بتحسين كل من الدعائم المكونة للأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة.

\_\_ تؤدي سلسلة القيمة إلى خلق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

## أهمية الموضوع :

يكتسب موضوع البحث أهمية من الجوانب الأساسية التالية :

\_\_ أهمية عملية الاختيار الاستراتيجي كونها عملية ليست بالسهلة، بل تتطلب نوع من التفكير والتحليل الاستراتيجي.

\_\_ أهمية اعتماد أدوات التحليل الاستراتيجي سيبعد المؤسسة عن أي اجتهادات شخصية، تؤدي مسارات خاطئة قد تكون مكلفة.

\_\_ لفت الانتباه نحو الفائدة التي ستعود على المؤسسات الاقتصادية نتيجة تطبيق تحليل سلسلة القيمة و رفع الكفاءة الإنتاجية و دعم القدرة التنافسية.

## هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توضيح أهمية استخدام تحليل سلسلة القيمة من الناحية النظرية و التطبيقية، في تخفيض التكلفة مع الحفاظ على الجودة، والمساعدة على التطوير المستمر لإرضاء العملاء، والبقاء داخل دائرة المنافسة بشكل قوي، ويمكن تحقيق هدف البحث من خلال الاهداف الفرعية التالية :

\_\_ توضيح مفهوم سلسلة القيمة.

\_\_ معرفة الخطوات التي تمر بها سلسلة القيمة.

\_\_ كيفية تفعيل الأنشطة في سلسلة القيمة.

\_\_ معرفة اثر دعائم سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع ما يلي :

شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع، وكذلك بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص إدارة أعمال، وكذا ما لاحظناه من قلة الدراسات في هذا الموضوع.

تقدم هذه الدراسة رؤية عن المفاهيم النظرية المتعلقة بسلسلة القيمة، و ذلك في اطار تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

تساعد أدوات التحليل الاستراتيجي بصفة عامة، وسلسلة القيمة بصفة خاصة المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ قراراتها المتعلقة بتحسين تنافسيتها في ظل سعيها المستمر لتحقيق أهدافها وضمان بقائها.

### حدود الدراسة:

أولا الحدود المكانية: تركز الدراسة على محاولة تطبيق نموذج سلسلة القيمة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال خلق مزايا تنافسية، من شأنها تعظيم القيمة التي تحصل عليها المؤسسة جراء بيع منتجاتها، مع دراسة حالة شركة صوفاكت للصناعة النسيجية، والتي تعرف منافسة شديدة مما يجتم على المؤسسة تحسين تنافسيتها، باعتبار أن الدراسة التطبيقية في مثل هذه المواضيع صعبة، فقد اقتصرنا على،محاولة معرفة سلاسل القيمة لمنتجات شركة صوفاكت واستخراج المزايا التنافسية المترتبة عن مرور المنتجات بهذه السلسلة.

ثانيا: الحدود الزمانية: الحدود الزمنية محددة خلال الفترة الزمنية من شهر ابريل إلى شهر ماي 2017.

### المنهج المستخدم:

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي استعمل في وصف بعض جوانب الدراسة، مثل التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالدراسة، والمنهج التحليلي من خلال تحليل العلاقة بين مختلف جوانب الدراسة، ثم الجمع بين المنهجين في الفصل التطبيقي، كما تم استخدام المنهج التحريبي (الدراسة الميدانية) في محاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع مؤسسة صوفاكت.

## الأدوات المستخدمة:

من اجل إنجاز هذه الدراسة تم الاستعانة بالأدوات التالية:

\_الكتب و المجلات.

\_مختلف الدراسات والأبحاث السابقة.

\_الرسائل العلمية.

\_المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات.

## مرجعية الدراسة:

1. براهيمى حياة، المساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية تخصص الإستراتيجية جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007، تمحورت هذه الدراسة حول الشروط الموضوعية والذاتية لتطبيق أسلوب تحليل محفظة الأنشطة في المؤسسة ومدى امكانية تطبيقها في مؤسسة جزائرية، حيث هدفت إلى التعرف على مختلف أساليب تحليل محفظة الأنشطة وكيفية تطبيقها إضافة إلى محاولة تزويد المؤسسة الاقتصادية بالأدوات والأفكار التي تساعدهم على إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة سواء على مستوى المؤسسة أو الوظيفة إضافة إلى التأكيد على ضرورة تبني واستخدام الأساليب الأكاديمية للاستفادة منها عمليا والسعي إلى تطويرها، ومن بين النتائج المتحصل عليها إن أسلوب تحليل محفظة الأنشطة يساعد المؤسسة على معرفة توقع كل مجال نشاط استراتيجي وبالتالي سهولة تحديد البديل المناسب سواء لكل نشاط أو المؤسسة ككل، إضافة إلى وجود أنشطة متفاوتة الأهمية والأفاق يسمح للمؤسسة بتكوين محفظة متوازنة عن طريق التوفيق بين هذه الأنشطة.
2. بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات جامعة أبو بكر بالقياد تلمسان 2010، حيث تمحورت حول استخدام الأساليب الكمية لنمذجة سلاسل القيمة كدعم لعملية اتخاذ القرار، حيث هدفت إلى عرض مختلف الأساليب الكمية والتقنيات المستعملة في نمذجة وتنظيم سلسلة القيمة بالمؤسسة، إضافة إلى محاولة عرض الإطار الفكري والتطور التاريخي لمفهوم القيمة والنظريات المتعلقة بها وتحليل القيمة الكلية في المؤسسة، خاصة تحليل سلسلة القيمة التي تساعد في تحليل تنافسيتها، حيث توصلت إلى أهم نتيجة ألا وهي أن التحليل الكمي لسلسلة القيمة يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بأهدافها الرامية إلى

تحسين القيمة الكلية، وتلبية توقعات واحتياجات الأطراف المتعاملين معها، وتؤكد أن تطبيق الأساليب الكمية من بين معايير نجاح المؤسسات الإنتاجية في تحقيق ميزة تنافسية لأنها تعطي بعدا كمي للقيمة التي تنشئها المؤسسة.

3. كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر باتنة 2011، تمحورت الدراسة حول الإمداد ودوره في تحسين تنافسية المؤسسة، حيث ركزت على الامام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإمداد والتنافسية إضافة إلى إبراز دور الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية وضرورة التسيير الجيد لأنشطة الإمداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت إضافة إلى محاولة تشخيص أنشطة الإمداد الخاصة بالمؤسسة لمعرفة دورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن الإمداد يعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية والزمنية والشكلية للمؤسسة كما انه يضيف قيمة لمنتجاتها.

4. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 2012\_1 هدفت هذه الدراسة للإمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى تشخيص واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، ومن بين النتائج المتحصل عليها إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد موارها وكفاءاتها، وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، كما أن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف موارد هذه الأخيرة بالملائمة والندرة عدم التقليد عدم النقل.

5. وراة الحسين، محمد عابد محمد أمين، جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة السياحية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي تيسميسلت 2017، تمحورت الدراسة حول جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقت إلى مفاهيم حول الجودة الخدمات السياحية بالإضافة إلى الميزة التنافسية والعلاقة بينهما، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على موضوع الجودة للوقوف على أهم المحددات والأبعاد التي تساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية والدور

الذي تساهم به جودة الخدمة في مواجهة الواقع التنافسي، والإلمام بجوانب التأثير والتأثر في السياق التنافسي لها، ومن بين النتائج المتوصل إليها اعتبار جودة الخدمات السياحية إحدى الآليات المحققة للميزة التنافسية فهي تعني تقديم خدمات تتوافق ورغبات السياح وتحقيق رضاهم لأنه لكسب رضا العملاء، يجب تقديم خدمة تتوافق وتوقعاتهم.

### تقسيمات الدراسة:

للإلمام بالموضوع قسمنا دراستنا هذه إلى ما يلي:

**الفصل الأول:** اخترنا له عنوان تحليل محفظة الأنشطة للموقف الاستراتيجي، حيث تطرقنا في المبحث الأول منه إلى أساسيات التحليل الاستراتيجي وتضمن هذا الأخير ماهية التحليل الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية، التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية و التحليل الثنائي SWOT، أما المبحث الثاني فقد تضمن البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة والخيار الاستراتيجي المناسب، وخصصنا المبحث الثالث لتحليل محفظة الأنشطة و المبحث الرابع من الفصل لتحليل سلسلة القيمة.

**الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى 4 مباحث، في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية، المبحث الثاني تناولنا محددات الميزة التنافسية، مصادرها ومراحل تطورها، أما المبحث الثالث تناولنا الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية مؤشرات ومعايير الحكم على جودتها، أما المبحث الرابع فقد تطرقنا فيه إلى دور دعائم سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفصل الثالث** ويمثل الجزء التطبيقي، وهو محاولة إسقاط ما جاء في الجزء النظري على مؤسسة صوفاكت للصناعة النسيجية بولاية تسمسيت وذلك من خلال عرض للمؤسسة وتحديد سلسلة القيمة لها ثم تطبيق نموذج سلسلة القيمة على هذه المؤسسة.

الفصل الأول:

تحليل محفظة

الأنشطة للموقف

تمهيد:

من المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية التحليل الاستراتيجي، الذي يقوم على تحليل تغيرات المحيط الداخلي والخارجي لمعرفة مواطن القوة والضعف لديها، التي تستغلها لتحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها، وتحديد الفرص و التهديدات المحتملة و العمل على إيجاد طرق لاستغلال الفرص ونقاط القوة وتجنب التهديدات والقضاء على نقاط الضعف، من اجل السيطرة على بنيتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث أن هنالك عدة أساليب يعتمدها التحليل الاستراتيجي من بينها أسلوب تحليل المحفظة، الذي يعتبر أسلوبا مساعدا في توفير بعض الإرشادات و الخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة المؤسسة في ما يتعلق بعملية اختيار البدائل الإستراتيجية، كما يساعد في معرفة أداء كل وحدة نشاط من حيث معدل النمو، حجم المبيعات، والحصة السوقية، وكذا المركز التنافسي....، بالإضافة إلى الأساليب التي يعتمدها التحليل الاستراتيجي هنالك عدة أدوات منها سلسلة القيمة التي تمكن المؤسسة من معرفة حلقات القصور داخل أنشطتها، هذه الأنشطة التي على أساسها تتحدد القيمة النهائية للمنتج والتي تنعكس بدورها على القيمة الكلية التي تجنيها المؤسسة

فالتحليل الاستراتيجي له أهمية بالغة تكمن في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة للسيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

و من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أساسيات التحليل الاستراتيجي، البدائل الإستراتيجية للمؤسسة و الخيار الاستراتيجي المناسب، تحليل محفظة الأنشطة، سلسلة القيمة.

## المبحث الأول: أساسيات التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي هو الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين، تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المؤسسة من جوانب قوة وضعف حت تتمكن من رؤية المشكلات المستقبلية و إيجاد حلول لها و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي: هنالك عدة تعاريف للتحليل الاستراتيجي نذكر منها:

— هو عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة و التي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة التي سوف تطبقها.<sup>1</sup>

— فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي و الموارد و المهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف الأخذة.<sup>2</sup>

— من خلال التعارف السابقة نستخلص بان التحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من اجل تشخيص بيئتها الداخلية و الخارجية و تحليلها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

### ثانياً: أهمية التحليل الاستراتيجي.

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.

و تحضى عملية التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة للأسباب التالية :<sup>3</sup>

— تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة بالنظر إلى إمكانياتها و خبراتها و مواردها، حيث تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.

<sup>1</sup> براهي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor للالكترونات بولاية برج بوعر بيج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007، ص 19

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، " قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البرادقمت الجديدة للتسيير الاستراتيجي " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية"، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان 2005، ص 197

<sup>3</sup> أميرة محمد النعمة، اثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الإستراتيجية، "مجلة كلية الاقتصاد العلمية"، العدد 2 ابريل 2012 ص 49، 50

يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها .  
 تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمؤسسة و التي تعرف على أنها: "القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة و العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات لانجاز الهدف".  
 يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي للكفاءة في الأداء.  
 الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي: نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، و هذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي حولها.  
 يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة و مدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه العوامل على تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة، ونطاق السوق المرتقب، و أنماط القيم و العادات والتقاليد السائدة .  
 سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

### ثالثا: أغراض التحليل الاستراتيجي:

يتمثل الهدف الرئيسي من قيام المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي و المستقبلي، بما يضمن الاختيار السليم للبدائل الاستراتيجية و تحديد الفرص والتهديدات و نقاط القوة و الضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة و استغلالها في اقتناص الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة، و كذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف .

تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي في الحالتين التاليتين :

عندما تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل :حيث يكون التحليل الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المنشأة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها .  
 إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة: إن اللجوء للتحليل الاستراتيجي في هذه الحالة يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال فحص و تحليل وضعيتها الماضية و الحاضرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي غياش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG) ، "مجلة الإدارة والاقتصاد" المجلد الثاني، العدد 7 ، 2012 ، ص 220.

## المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية.

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية هو عملية اكتشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى قوى المنافسة ، من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية وفهم علاقة التأثير والتأثر في ما بينها من جهة وبينها و بين المؤسسة من جهة أخرى.

**أولاً: تحليل مكونات البيئة العامة:** في تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وتدرج في ما يلي:<sup>1</sup>

**1. البيئة السياسية والقانونية:** هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، و التي تؤثر على المؤسسة مثل الضرائب الجمارك ... الخ، و لا تستطيع المؤسسة أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها.

**2. البيئة الاقتصادية:** هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته و تتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي و من هذه العوامل نذكر الدخل، الطلب، دورة الأعمال ندرة الموارد... الخ، كل عامل من العوامل السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا.

**3. البيئة الاجتماعية و الثقافية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسة في التعامل مع مختلف المجتمعات، وخير دليل هو تجارب الكثير من المؤسسات و الأثر الكبير الذي أحدثته الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطها، خاصة أن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع .

أما البيئة الاجتماعية فتؤثر بدرجة ملموسة على جانب الطلب على منتجات المؤسسة و كذلك على القيم والقواعد و ممارسات العاملين داخل المؤسسة، و من أهم عناصر البيئة الاجتماعية : التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية والبطالة... الخ.

**4. البيئة التكنولوجية:** تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية فالبعض يتأثر بقوة مثل : صناعة الالكترونيات و الاتصالات والصناعة

<sup>1</sup> بتصرف الشريف بقة. فائزة مخلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولانتي سطيف و برج بوعريرج، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، العدد2، جوان 2015 ص 136\_137

الحرية... الخ، و في حين أن صناعات أخرى اقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية مثل الصناعة الغذائية والملابس، فالتغيرات التكنولوجية يمكن أن تعتبر تهديدا بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا: تحليل البيئة الصناعية ( التنافسية):

الهدف من تحليل المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعبة التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها و معرفة ما يواجهها من فرص و تهديدات في هذه الصناعة، و التعرف على محددات النجاح عن التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين، و ينتج عن التعرف على البيئة بوضوح إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق، و التي تتناسب مع إمكانيات و أهداف المؤسسة وسياستها ونموها و طموحات إدارتها.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

أولا: مفهوم البيئة الداخلية:

هي مجموعة من العوامل و المكونات والمتغيرات المادية والمعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، و يرى ( cetro.1997\_184 )، أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال.<sup>1</sup>

ثانيا: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها:

مهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمؤسسة فانه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر بثلاثة مكونات رئيسية هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المؤسسة.

**2\_ الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة عادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة و يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بتصرف، ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقه، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 183\_184

<sup>2</sup> بتصرف، زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 125\_127

أ\_هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي (بسيط): هو الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد مباشر، فغالبا ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى، وهذا النوع شائع الاستخدام وذلك لتبعية الإدارة والأقسام لسلطة واحدة ممثلة في الرئيس المباشر ( المدير العام).

ب\_ الهيكل التنظيمي الوظيفي: هو الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المؤسسة كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، البحوث والتطوير... الخ، وينسجم هذا الهيكل مع مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.

ج\_هيكل الأقسام (القطاعات): غالبا ما تطبق المؤسسات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلا تنظيميا على أساس الأقسام الإنتاجية، و هذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها، والاستفادة من خبرات ذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

د\_ الهيكل التنظيمي المركب: هذا النوع من الهياكل يناسب المؤسسات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة وهذا الهيكل قد يكون خليطا من هياكل الأقسام و الهيكل الوظيفي، أو قد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية.

2\_ثقافة المنظمة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المعتقدات، والقيم، ووجهات النظر، و التوقعات و الرموز و الممارسات السائدة و المقبولة في المؤسسة و هي أيضا الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المؤسسة فهي شخصية المؤسسة ومناخها.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في مايلي:<sup>2</sup>

أ\_بناء حس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة، مما يجعلهم قدوة لتحسين الأداء في العمل.

ب\_إيجاد الشعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات والقيم المشتركة، الأداء العالي.

<sup>1</sup> يتصرف ماجد عبد المهدي مساعد، "مرجع سبق ذكره"، ص 193

<sup>2</sup> طاهر منصور ألعالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1 2007 ص 296

ج\_ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين.

د\_ زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فريق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

3\_الموارد: إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها و أهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على مواردها وتشمل: الموارد المالية والموارد الطبيعية، و الموارد البشرية، و القدرات التكنولوجية، هذه الموارد لابد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة و إمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق و إنجاز أنشطتها المختلفة فهي الغذاء الفاعل لاستمراريتها.<sup>1</sup>

### ثالثا: التحليل الثنائي ( تحليل swot):

إن تحليل swot يعد الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، و هو أداة مهمة ومفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف، و الفرص و التهديدات والجدول التالي يوضح الإطار العام لهذا التحليل .

<sup>1</sup> بتصرف، ماجد عبد المهدي مساعد " مرجع سبق ذكره"، 196

الشكل رقم (1\_1) نموذج تحليل مصفوفة (swot)

نقاط القوة	نقاط الضعف	
(1) استعمال نقاط القوة استثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	الفرص
(3) استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات ( إستراتيجية دفاعية )	(3) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات ( إستراتيجية انكماشية )	التهديدات

المصدر: نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الإستراتيجية: المفهوم\_الأهمية\_التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر

والتوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 112

يوضح الشكل(1\_1) تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة SWOT جوانب القوة والضعف، و الفرص و التهديدات وتتلخص نتائجه بما يأتي من الاستراتيجيات:<sup>1</sup>

1. إستراتيجية هجومية : يشير المربع (1) في الشكل أن المؤسسة تتوفر أمامها فرص متاحة، بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية، الغرض منها زيادة الاستغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة لديها.

2. إستراتيجية علاجية: يوضح المربع رقم (2) أن المؤسسة تتوفر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعاني منه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية سواء كانت في الأنشطة الإدارية أو الأنشطة الإنتاجية و التسويقية و الأفراد و المالية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها .

<sup>1</sup> يتصرف زكريا مطلق الدوري "مرجع سبق ذكره" ص 159\_160.

3. إستراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة و الحد من التهديدات التي تواجهها.

3. إستراتيجية انكماشية: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية، "المربع (4)" فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى... الخ.

#### المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و الخيار الاستراتيجي.

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التحليل لبيئتها الداخلية والخارجية مما يمكنها من تحديد نقاط قوتها وضعفها، ومعرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها، زيادة عن تحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها أن تحقق أهدافها، يصبح لدى المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية تفرض عليها الاختيار بينها البديل الاستراتيجي المناسب لها، و هذا ما يعرف بالخيار الاستراتيجي.

#### المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم البدائل الإستراتيجية: هناك عدة تعاريف للبدائل الإستراتيجية نذكر منها:

— البدائل الإستراتيجية هي الاختيارات المتاحة لتحقيق الاهداف التي ربما تكون قليلة أو كثيرة وربما أكثر مما نتوقع، والبدائل هي الطريقة المتاحة للوصول إلى الهدف و لكنها ليست متساوية في السرعة ولا الكفاءة ولا الأداء.<sup>1</sup>

— البدائل الإستراتيجية هي حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (فرص والتهديدات). و العوامل الداخلية (القوة والضعف) لذا تسعى الإدارة العليا لخلق موائمة بينهما واختيار البديل الأمثل.<sup>2</sup>

— و منه نستطيع القول القول أن البدائل الإستراتيجية هي كل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، و التي تكون نوعاً ما مناسبة لأهداف و وضع المؤسسة الداخلي و الخارجي، و من ثم تستطيع تحديد أفضل بديل في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي يساهم في تحسين وضعيتها.

<sup>1</sup> علي عباش محمد "مرجع سبق ذكره". ص 211.

<sup>2</sup> علي عباش محمد "مرجع سبق ذكره". ص 211.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية .:

من أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي نذكر مايلي:<sup>1</sup>

1.الاهداف: تمثل الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الإستراتيجية احد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمؤسسة، أي ينبغي عند اختيار البديل النظر إلى إمكانياته في تحقيق الاهداف الإستراتيجية سواء كانت عامة أو خاصة رئيسيه أو فرعية طويلة أو بعيدة الامد .

2.الفرص والتهديدات :لا يمكن للمؤسسة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحساباتها نتائج تحليل وتقييم عوامل البيئة الخارجية الكلية والبيئة الصناعية المحيطة بالمؤسسة، بغية تمكينها من استثمار الفرص المتاحة أمامها واختيار البديل الاستراتيجي الذي يقلل من الآثار السلبية لتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

3.فلسفة المؤسسة: إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المؤسسة و نمط الإدارة وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية و الثقافة السائدة فيها و العوامل السلوكية المتمثلة في اتجاهات و ميول الأفراد العاملين.

4.القوة و الضعف: لم تكنفي المؤسسة بالاهتمام بالنتائج المتعلقة بالعوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المؤسسة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة في التسويق، و الإنتاج، و التمويل، و الأفراد و الهيكل الإداري. و التنظيمي، و تحليل نقاط القوة و الضعف في تلك الأنشطة لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الإستراتيجية.

ثالثا: تقييم البدائل الإستراتيجية

احد أهم الصعوبات العملية التي تواجه التقييم الاستراتيجي تتمثل في ضرورة استخدام عدة معايير للتقييم ، قد يكون من النادر الإبقاء بها جميعا في آن واحد بواسطة البدائل المراد تقييمها وبصورة عامة هناك ثلاث أنواع من المعايير وهي كما يلي:<sup>2</sup>

✓ معيار الملائمة : يقوم على النظر في مدى اخذ الإستراتيجية في الاعتبار مفردات الوضع الاستراتيجي التي يشتمل عليها ملخص التحليل الاستراتيجي، أي مدى تلاءم الإستراتيجية مع المنشأة الإستراتيجية و التي يشير إليه في بعض الأحيان بالتناغم الاستراتيجي حيث يركز هذا المعيار على ما يلي :

\_مدى مساهمة الإستراتيجية في التغلب على الصعوبات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية ونقاط الضعف في الموارد.

<sup>1</sup> بتصرف زكريا مطلق الدوري "مرجع سبق ذكره"، ص 213\_214

<sup>2</sup> بتصرف محمد على سالم الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 112\_114

هل تتمكن الإستراتيجية من الاستفادة من الفرص و استغلال نقاط القوة، و مدى مساهمتها في وضع المؤسسة في مكانة متميزة في السوق؟

هل تتلاءم الإستراتيجية مع قيم وتوقعات الأفراد داخل وخارج المنشأة؟

✓ **الجدوى:** تقيم جدوى البديل الاستراتيجي يركز على مدى تنفيذ وتطبيق هذا البديل في الواقع أي هل يتناسب مع الموارد والإمكانيات المتوفرة؟ حيث يركز هذا المعيار على:

\_\_ مدى إمكانية توفير التمويل اللازم لتنفيذ الإستراتيجية والذي يستلزم إعداد التنبؤات المتعلقة بمصادر واستخدامات التمويل المستقبلية.

\_\_ هل تتمكن إستراتيجية الشركة من مواكبة رد فعل المنافسين؟

\_\_ مدى توافر الكوادر التسويقية و الإدارية و التنفيذية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

\_\_ مدى توفر قدرات اللازمة لانجاز أنشطة الإستراتيجية بمستويات مطلوبة.

\_\_ مدى سهولة الحصول على المواد الخام و الخدمات الضرورية.

✓ **القبول:** أي تقيم مدى نجاح النتائج المترتبة على تنفيذ الإستراتيجية، هذا الجانب من التقييم تحيط به العديد من المصاعب نسبة لان مدى القبول يتأثر بشدة بقيم الأفراد وتوقعاتهم، لذا لا بد إن يخضع لتحليل دقيق و موضوعي و الأسئلة التالية تساعد في تحديد النتائج المحتملة من تنفيذ الإستراتيجية المعينة:

\_\_ ماهو مستوى الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية في اطار الربحية ( الإدارة، المالكين الدائنين، و المستثمرين المحتملين)؟

\_\_ ماهو تأثير الإستراتيجية على المخاطر التي تواجهها الشركة ؟

\_\_ كيف تؤثر الإستراتيجية على هيكل رأس المال ؟

\_\_ هل سيتغير دور أي إدارة مجموعة أو فرد؟

\_\_ هل هناك حاجة لإدخال بعض التعديلات في علاقة الشركة بمجموعات المصالح الخارجية ؟

\_\_ هل ستكون الإستراتيجية مقبولة في بيئة الشركة الخارجية ؟

\_\_ هل تتلاءم الإستراتيجية مع المؤسسة الحالية؟

المطلب الثاني : ماهية الاختيار الاستراتيجي.

يعد الاختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار إستراتيجية مناسبة، من بين تلك البدائل و التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية، و بما يتناسب مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية والصناعية ولعوامل البيئة الداخلية .

أولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي :

— هو قرار اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية ، الذي يمثل رسالة المؤسسة وأهدافها أفضل تمثيل ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المتاحة والقيام بتقويمها وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الأكثر ملائمة<sup>1</sup>.

— يرى whelem .and hunger ، أن مفهوم الاختيار الاستراتيجي هو الخطوة السادسة في العملية الإستراتيجية لاتخاذ القرارات التي تشمل على وضع وتقويم واختيار أفضل البدائل الإستراتيجية، و منه نستنتج أن الاختيار الاستراتيجي هو العملية التي تتوج في نهايتها بقرار تكون نتائجه عبارة عن خيار استراتيجي تتبنى عملية اختياره مجموعة من المعايير، يتم تحديدها في ضوء مصادر البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها ( القوة و الضعف، الفرص والتهديدات )<sup>2</sup>.

— وعليه نستنتج أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية لعملية متكاملة الخطوات والتي تؤدي بالمؤسسة إلى وضع أفضل، تحقق من خلاله رسالتها وأهدافها.

ثانياً: مدا خيل الخيار الاستراتيجي :

يوجد عدد من المداخل الرئيسية التي يمكن إن تعتمد عليها المؤسسة في سعيها لتحديد الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الإستراتيجية بشكل عام، والاختيار الاستراتيجي بشكل خاص أوردها "thompson and sriband" 2013 " في الأتي :

1\_مدخل المؤسسة الأول: **he chief architect approach**: يقوم هذا المدخل على فكرة وجود شخص واحد ( المالك أو المدير التنفيذي الرئيس) يأخذ على عاتقه مسؤولية تحديد عامة أو اغلب ملامح الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، غير إن ذلك لا يعني بالضرورة أن هذا الشخص يمثل مصدراً لجمع الأفكار أو البيانات

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، " مرجع سبق ذكره" ص 173

<sup>2</sup> مجلة علي غباش محمد "مرجع سبق ذكره" ص 220

والتحليلات المطلوبة، و تجدر الإشارة إلى إن محتوى هذه الإستراتيجية وفق هذا المدخل في حقيقته يمثل دالة لتجارب وأحكام هذا المؤسس ودقة ملاحظته ورؤيته الإستراتيجية بالدرجة الأساس، مع الأخذ بالاعتبار إسهامات بعض الأفراد من داخل المؤسسة وخارجها .

**2\_ مدخل التحويل :** وفق هذا المدخل يلقي المدرون بالجزء الأكبر من مهمة صياغة الإستراتيجية على عاتق المرؤوسين الذين يثقون بهم ، وهؤلاء المرؤوسين هم رؤساء الأقسام الرئيسية و مديري و وحدات الأعمال و فرق العمل الموجهة ذاتيا ، و فرق قوة المهام أو مجموعة الاستشاريين ممن يساعدون في تطوير شيء من المبادرة الإستراتيجية، و يؤشر لهذا النموذج أن الإستراتيجية المعتمدة تأخذ بالحسبان متطلبات الزبائن و التقييم الأفضل للفرص السوقية، كونها محصلة لخبرات و معارف جيئات مختلفة لمراحل مختلفة، ( العصف الذهني، التحليل، تركيب مكونات الإستراتيجية)، و بنفس الوقت يؤشر على هذا النموذج أن نجاحه يعتمد على امتلاك الأفراد في المستويات الأدنى لمهارات صياغة الإستراتيجية، إذ قد توجه جهود صياغة الإستراتيجية من قبل المرؤوسين نحو المشكلات الحالية بدلا من السعي نحو توطيد مكانة المؤسسة و توجيه مواردها نحو الاستفادة من الفرص المستقبلية، و بصورة عامة فان مالكي سلطة صياغة الإستراتيجية لديهم من الأدوار التاثيرية ما يجعل منهم ذو شأن في تشكيل الملامح الرئيسية للإستراتيجية التنظيمية .

**3\_ المدخل التعاوني(مدخل الفريق) :** بموجب هذا المدخل يطلب المديرين الذين يتحملون مسؤولية صياغة الإستراتيجية العون و النصيحة من نظرائهم و مرؤوسيهم الأساسيين (فريق الإستراتيجية )، و يتألف فريق الإستراتيجية من المديرين التنفيذيين و الاستشاريين، و الأوقات التي يقضونها في هذه المهمة و فق طبيعة العمل في المؤسسة والظروف الخارجية التي تواجهها، و التالي فان هذا المدخل يعد مناسباً للمؤسسات التي تتطلب صياغة إستراتيجية فيها الاهتمام بتفاصيل نشاطات وحدات الأعمال الإستراتيجية، و خطوط المنتجات فضلا عن الحاجة إلى الخبرة والتجربة في عملية التفكير الاستراتيجي .

**4\_ المدخل الريادي:** تشجع الإدارة العليا التي تتبنى هذا النموذج الأفراد والفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتج جديدة أو الدخول في ميادين جديدة، غير أن المديرين التنفيذيين يحتفظون بدور رئيسي في انتقاء اقتراحات تعزز من توجهاتهم الإستراتيجية، و عليه فان نجاح هذا النموذج يعتمد على امتلاك المؤسسة أفراد طموحين يتطلعون إلى تحمل المسؤولية الإدارية والإستراتيجية فضلا عن امتلاك التكنولوجيا المتقدمة التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص الجديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 231\_232

ثالثا: مراحل الاختيار الاستراتيجي :

حت نقوم بعملية الاختيار الاستراتيجي نمر بعدة مراحل:<sup>1</sup>

- 1\_ **تكوين البدائل الإستراتيجية** : وهي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص والحد من التهديدات البيئة وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف ، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية .
- 2\_ **تقويم البدائل الإستراتيجية** : وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المؤسسة الاستراتيجي ، و تخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي :
  - أ\_ **التوافق** : لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية والداخلية.
  - ب\_ **المنفعة** : يجب أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمؤسسة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.
  - ج\_ **القبول** : يجب أن يحضى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة مثل المستهلكين المالكين والموردين .
  - د\_ **التطابق** : أي يجب أن يتطابق البديل مع رسالة و أهداف المؤسسة و يتناسب مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
  - هـ\_ **الميزة التنافسية**: أي أن البديل يحقق ميزة تنافسية للشركة تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى في السوق.
- 3\_ **الاختيار الاستراتيجي**: تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل و قد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية حسب الموقف.

أولا: **الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة**: يمكن تقسيم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع هي : إستراتيجية الاستقرار ، إستراتيجية النمو ، إستراتيجية الانكماش.

1. **إستراتيجية الاستقرار** : تركز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الاهداف والخطط الحالية ، وتتضمن هذه الإستراتيجية عدة استراتيجيات فرعية:<sup>2</sup>

1.1 **إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير** : تتطلب هذه الإستراتيجية الإبقاء على الاهداف والخطط الموضوعية ، وعدم إجراء أي تغيير عليها يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغير الجوهري في البيئة الداخلية والخارجية .

<sup>1</sup> بتصرف زكريا مطلق الدوري "مرجع سبق ذكره" ص 212.

<sup>2</sup> بتصرف ، سوما علي سليمان ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، دراسة حالة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد 2007، ص 70\_ 71

**1.2 إستراتيجية الريج:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، حيث تتضمن المصاريف الحرجة الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالإنفاق المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة....، حيث أن نتيجة استخدام هذه الإستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنوية.

**1.3 إستراتيجية التوقف المؤقت:** تتناسب هذه الإستراتيجية مع مؤسسات مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجم أعمالها، مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس وإعادة ترتيب البيت الداخلي استعداداً لمرحلة جديدة من النمو .

**1.4 إستراتيجية التقدم الحذر إلى الامام:** وتعني هذه الإستراتيجية الاستمرار بحذر تجنباً للمفاجآت و تتطلب مراقبة واعية لعوامل هامة غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي الحذر .

**2. إستراتيجية النمو:** تتخذ إستراتيجية النمو أشكالاً متعددة وفي ما يلي استراتيجيات النمو الرئيسية: <sup>1</sup> .

**2.1 إستراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي:** تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بإضافة وحدة أعمال إستراتيجية أو أكثر، أو منظمة أعمال أو أكثر، تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المؤسسة، مما يؤدي إلى توسيع نطاق عملها وزيادة المبيعات و الأرباح و تغطية سوق جغرافية جديدة .

**2.2 إستراتيجية التكامل العمودي:** تتمثل إستراتيجية التكامل العمودي في إضافة مرحلة أو حلقة سابقة، و عندها يسمى بالتكامل الخلفي ، أو مرحلة لاحقة و هنا يسمى بالتكامل الأمامي .

حيث إن من مزايا إتباع هذه الإستراتيجية التحكم في تسويق الناتج النهائي و الرقابة عليه، في حالة ما إذا كان التكامل إلى الامام . أما في حالة التكامل إلى الخلف التأكد من نوعية المواد و الأجزاء و التحكم في استمرار تدفقها. كما انه لا تخلو هذه الإستراتيجية من العيوب، فمثلاً عندما تطرأ تغيرات سريعة على التكنولوجيا المتكاملة فان هذا يعرض منظمة الأعمال إلى أخطار تقنية متجهة للزوال .

**2.3 إستراتيجية التنوع:** وهناك نوعان للتنوع هما التنوع المرتبط والتنوع الغير مرتبط :

أ- **التنوع المرتبط:** هو التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمؤسسة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة، و تتركز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع والتسويق والتكنولوجيا .

<sup>1</sup> بتصرف ، سوما علي سليطين، "مرجع سبق ذكره."ص 71\_75

ب- **التنوع الغير مرتبط** : هو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأية علاقة واضحة مع أنشطة المؤسسة القائمة، حيث إن منظمة الأعمال التي تنتهج هذا المسلك لا يمكنها خلق القيمة إلا من خلال السعي لتحقيق الاكتساب و إعادة الهيكلة، حيث لا يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط لكن يجب أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن تعدد الأنشطة في محفظتها.

**2.4 إستراتيجية المشروعات الداخلية** : يجري استخدام تلك المشروعات كإستراتيجية دخول إلى أنشطة أخرى، حيث أن منظمات الأعمال التي تقوم على قاعدة علمية والتي تستخدم التقنية لخلق فرص تسويقية في المجالات المرتبطة بنشاطها تميل إلى تفضيل المشروعات الداخلية كإستراتيجية الدخول .

**2.5 إستراتيجية الاندماج وإستراتيجية الاكتساب** : تعد هاتين الإستراتيجيتين أسلوب الدخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المعتمد الدخول إليه قائما على أسس راسخة، حيث يعتبران الوسيلة الشائعة لمد نطاق عمل المؤسسة أنشطة أخرى، و رغم هذا الشروع إلا إن هناك أدلة واضحة على أن كثيرا من عمليات الاندماج و الاكتساب تفشل في إضافة قيمة للمؤسسة التي تنتهجها و هناك ثلاثة أسباب رئيسيه وراء ذلك:

— صعوبة إحداث تكامل بين الثقافات المختلفة في الشركة.

— الدراسة و المراجعة غير كافية قبل عملية الاكتساب و الدمج.

— إن اكتساب منظمات الأعمال التي يتم تداول أسهمها بشكل عام يعد مكلفا جدا.

**2.6 المشروعات المشتركة** : المشروعات المشتركة هي قيام مؤسستين أو أكثر بالاتفاق على شراكة بينهما لانجاز مشروع مشترك، و تتسم المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن الكيانات السابقة، و عادة تقدم كل من المؤسسات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع المشترك.

**3. إستراتيجية الانكماش**: يعتبر الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر اقل البدائل استعمالا، إلا أنها بدائل هامة ضمن ظروفها ، وفي ما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منها :<sup>1</sup>

**1. إستراتيجية التخفيض** : يقصد بإستراتيجية التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية، مع الإبقاء على مزيج

الأنشطة ذاته و من المبررات التي تدعو إلى إتباعها ما يأتي :

— تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.

— محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات الغير ضرورية.

<sup>1</sup> بتصرف سوما علي سليطين "مرجع سبق ذكره" ص 75\_78

عندما لا تتمتع المؤسسة بقوة تنافسية إزاء المنافسين.

2. إستراتيجية الحصاد : أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من اجل تعظيم السيولة على المدى القصير أو

المتوسط فيها، رغم أن هذه الإستراتيجية تبدو مقبولة نظريا إلا إنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي .

3. إستراتيجية التجرد : وتعني بيع وحدة نشاط أو تشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم.

4. إستراتيجية البيع : تعني خروج المشروع من السوق و ذلك بنقل ملكية المشروع كله إلى طرف آخر، و لا يجب

اللجوء إلى البيع المشروع إلا في حالة عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من

المشروع الحالي، أو وجود احد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء .وهناك عدة صور لبيع المشروع منها نقدا أو عن

طريق سندات طويلة الأجل .

5. إستراتيجية التصفية :هي نوع من خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء

إلى مشاريع أخرى، و بناء على التصفية يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال وينتهي الوجود القانوني للمشروع.

ثانيا: استراتيجيات على مستوى وحدة العمل

هناك ثلاثة استراتيجيات على مستوى وحدة العمل اقترحها بوتر وهي كالآتي :<sup>1</sup>

1. إستراتيجية الريادة بالتكلفة : تتميز هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بالسعي لإنتاج سلع

وخدمات بتكلفة اقل من تكلفة المنافسين، و لهذه الإستراتيجية عدة مزايا منها :

ـ تبني هذه الاستراتيجية يعطي المؤسسة قدرة على فرض سعر اقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح .

ـ منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظرا

لانخفاض التكاليف.

2. إستراتيجية التميز :تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مزايا تنافسية، و ذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه

المستهلكون على انه منتج متفرد، و يمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاثة طرق أساسية هي :

أ- الجودة:الجودة تمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي على منتجاتها، كما أن سلامة الكفاءة الإنتاجية من العيوب

يدعم ويزيد الكفاءة ويخفض التكاليف.

ب- تطوير :التطوير يمنح المؤسسة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، و يسمح التفرد بفرض أسعار عالية على منتجاتها أو

خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقابل منتجاتها .

<sup>1</sup> بتصرف، سوما علي سليطين "مرجع سبق ذكره" ص 78\_82

ت- الاستجابة لحاجات ورغبات العميل: وذلك بان تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد و إتباع وإشباع رغبات عملائها، وهنا سيولي المستهلكون قيمة أفضل لمنتجاتها و هذا سيمنح المؤسسة القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها.

3. إستراتيجية التركيز :وتعني هذه الإستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن ترديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل أو حسب خط الإنتاج و عقب اختيار المؤسسة الأعمال لهذا الأسلوب تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة.

4. التكتيكات التنافسية: حدد بوتر نوعين من التكتيكات المتاحة للاستخدام هما:

\_التكتيك الأزمني: يركز هذا التكتيك على الإجابة على السؤال التالي: متى يجب أن تبدأ المؤسسة عملية التنافس؟ هل ترغب المؤسسة أن تكون تابعة أم رائدة في هذا المجال؟

\_التكتيك المكاني : يركز هذا التكتيك على السؤال التالي :أين سيتم التنافس أي ما هو السوق المناسب لذلك؟

ثالثا: الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: هي استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المؤسسة مثل إستراتيجية العمليات، والتسويق، التمويل، البحوث، والتطوير، ..... الخ و من أمثلة هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. استراتيجيات العمليات :يوجد أمام الإدارة العديد من استراتيجيات العمليات يتم الاختيار من بينها فعلى سبيل المثال بالنسبة لإستراتيجية المنتج :هل يكون نمطيا أم متنوعا، و بالنسبة لإستراتيجية نظام التشغيل : هل هو آلي أم مبرمج أم يدوي ، بالنسبة لاستراتيجيات الصيانة :هل هي دورية أم مستمرة.... الخ

2. إستراتيجية التسويق :ترتبط هذه الإستراتيجية بالأنشطة التسويقية المختلفة فعلى سبيل المثال هناك استراتيجيات خاصة بالتسعير واستراتيجيات خاصة بالتغليف، و أخرى خاصة بمنافذ التوزيع.

رابعا:متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات: التصميم الفعال للإستراتيجية يتطلب توافر عناصر كثيرة أهمها مايلي:<sup>1</sup>

\_وجود مدرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.

\_اعتماد المؤسسة على مستشارين متخصصين في مجال تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة .

\_توفر نظم معلومات إدارية عند الحاجة.

<sup>1</sup> بتصرف، سوما علي سليطين "مرجع سبق ذكره" ص82\_83

تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات، حيث يجب تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات و سلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.

توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات .

### المبحث الثالث: تحليل محفظة الأنشطة

تساعد محفظة الأنشطة في تقييم مستوى أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية، فضلا عن المنتجات و الأسواق لتسهيل اتخاذ القرار بشأن تخصيص موارد المؤسسة على وحداتها بالاعتماد على عدة أبعاد سوف نتناولها في هذا البحث.

#### المطلب الأول: ماهية محفظة الأنشطة

أولاً: مفهوم محفظة الأنشطة: هناك عدة تعاريف لمحفظة الأنشطة نذكر منها:

\_\_ محفظة الأنشطة هي أسلوب أداء عمل المؤسسات و تقوم البدائل الإستراتيجية المتاحة من اجل اختيار أفضل تلك البدائل التي تلائم الظروف الموقفية للمؤسسة بالاعتماد على عدة أساليب.<sup>1</sup>

\_\_ وهي أيضا مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المؤسسة موجهة إلى نفس العملاء و بنفس التكنولوجيا و تواجه نفس المنافسة.<sup>2</sup>

وعليه فمحفظة الأنشطة هي أسلوب لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات أو وحدات الأعمال المتعددة في الأسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة لتطبيق وتوجيه وإدارة موارد المؤسسة بكفاءة.

#### ثانياً: محاسن محفظة الأنشطة.

في مرحلة صياغة الإستراتيجية للمؤسسة تستخدم نماذج محفظة الأنشطة و ذلك لأنها:

\_\_ تشجع على استخدام البيانات الخاصة بمحيط المؤسسة بدرجة كبيرة.

\_\_ تساعد المؤسسة على تقييم منتجاتها و أعمالها، و وضع الاهداف و تخصيص الموارد لكل منها.

\_\_ تثير قضية التدفق النقدي المتاح المستخدم في حالات التوسع و النمو.

\_\_ تمكن المؤسسة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

<sup>1</sup> يتصرف ماجد عبد المهدي مساعد، "مرجع سبق ذكره" ص 281

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوهر بيرج) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_ 2013 ص 31

## المطلب الثاني: عرض لأهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة **portfolio analysais approches**

تمثل نماذج تحليل المحفظة الأدوات الرئيسة التي تساعد المدراء الاستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المؤسسات المختلفة، و تقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل، و مدى مساهمتها في تحقيق هدف النمو و الربحية .

وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن أكثر من 50 بالمئة من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية و اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، و يصلح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية .

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة الإستراتيجية تستطيع القيام بتحليل أداء عمل المؤسسات و تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة، من اجل اختيار أفضل لتلك البدائل التي تتلاءم والضر وف الموقفية للمؤسسة. سنورد أدناه أكثر الأساليب شيوعا كالاتي<sup>1</sup>:

### أولا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Approche Boston Consulting Group

يعد تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، احد أنواع التحليلات الشائعة والتي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة الحالي أو المحتمل في ضوء الأرباح المتحققة، و بعبارة أخرى يقوم تحليل المحفظة على أساس استخدام مصفوفة (الحصة \_ النمو)، ببعديها الحصة السوقية الحالية و معدل النمو المستقبلي المتوقع للسوق، في إشارة مساعدة الإدارة للتمييز بين المنتجات الراجحة و الخاسرة و فق أربعة مناطق بغية اعتماد الإستراتيجية المناسبة إزاء أي من هذه المنتجات<sup>2</sup>. ويتمثل بعدي محفظة الأنشطة في الأتي:<sup>3</sup>

### أ\_ الحصة السوقية النسبية Relative Market Share:

عرفت حصة السوق النسبية على أنها المعدل لحصة سوق وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى حصة السوق لأكبر شركة منافسة في الصناعة... ، و طبقا لجماعة بوسطن الاستشارية فان حصة السوق للمؤسسة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، و زيادة فعالية أداء القوى العاملة (اثر التعلم)، تحسين العملية الإنتاجية

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري "مرجع سبق ذكره" ص 176

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهنش جلاب، "مرجع سبق ذكره" ص 237\_236

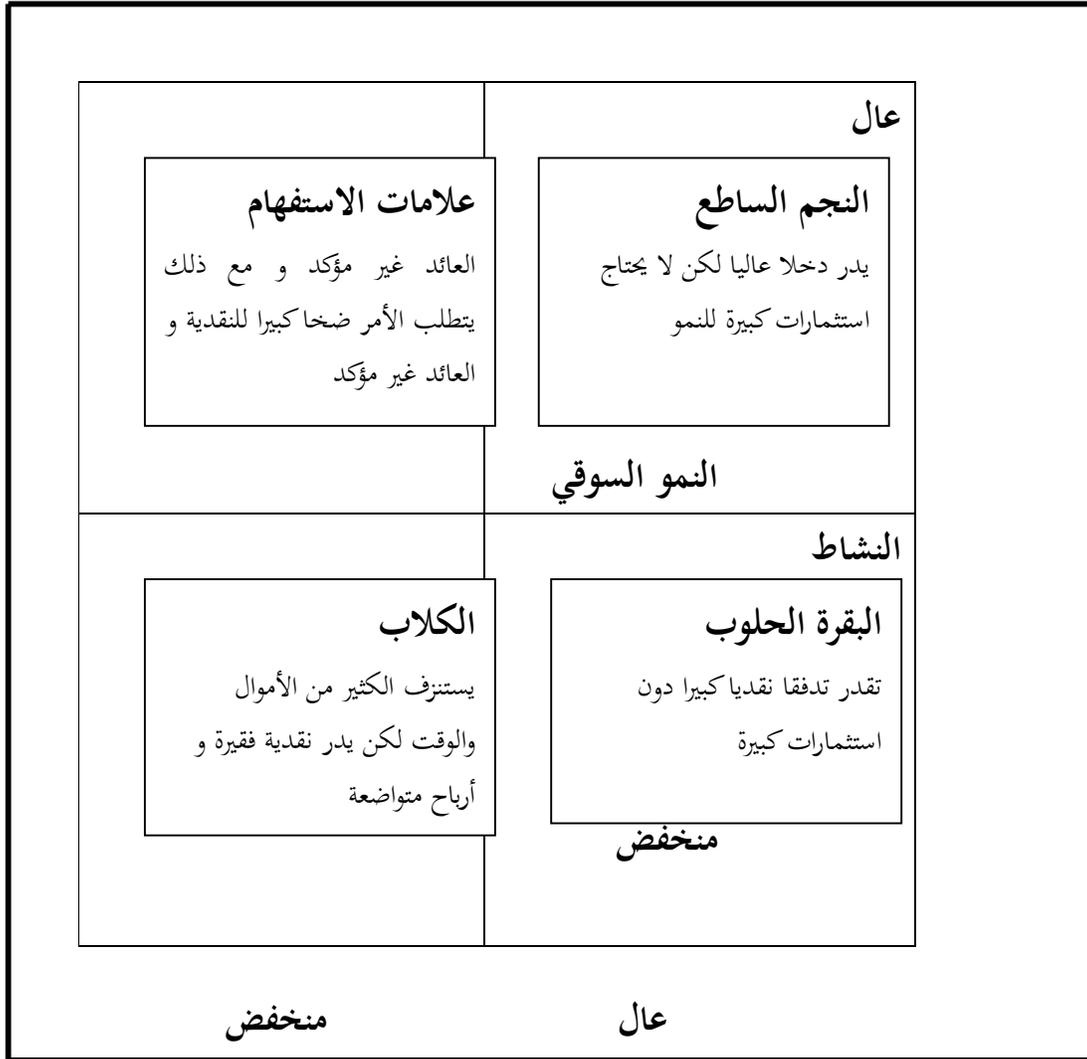
<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، "مرجع سبق ذكره" ص 178\_179

أو تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته، أما إذا كانت الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية أقل من (1.0) فإنها لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم أو بسبب ارتفاع التكلفة.

### ب\_ معدل نمو الصناعة Industry Growth Rate

إن المحور العمودي لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو الصناعة في السوق، و الهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد ما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال الإستراتيجية، و يتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقاً لسرعتها أو بطئها من معدلات النمو الاقتصادية و يتميز معدل النمو الصناعي الأسرع من المعدل بامتلاكه نمو عالي، بينما معدل النمو الصناعي البطيء يتسم بمعدل نمو منخفض، و بتعبير آخر معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة يمثل جانب تهديد...

الشكل رقم (1\_2) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: بتصرف، محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ط1 الشركة العربية

المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014 ص 86

يتضح من الشكل أن المصفوفة بصورتها الكلية تتضمن أربعة مناطق هي:

1. علامة الاستفهام Question Marks: وتسمى أحياناً الهر البري Wild Cats أو الطفل المشاغب Problem child أو المعضلة Dilemmas ، تتمركز المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة و معدل نمو السوق المرتفع في هذه المنطقة ، وتسمى منتجات هذه المنطقة بهذه التسمية لان الإدارة يجب أن تتخذ قراراً إزائها إما بتعزيزها من خلال اعتماد استراتيجيات النمو الداخلي ( اختراق السوق ، تطوير السوق ، تطوير المنتج ) أو بيعها .
2. النجوم Stars: تمثل منتجات هذه المنطقة أو ما يعرف بقائد السوق كونها تمثل الفرص السانحة أمام المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق الأرباح أو النمو، تحتاج منتجات هذه المنطقة إلى استثمار (جهود بحث وتطوير) لتعزيز

موقعها الحالي و المحافظة عليه و يمكن القول بملائمة عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع منتجات هذه المنطقة منها التكامل العمودي (الأمامي والخلفي )، التكامل الأفقي ، اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، والمشاركة المؤقتة.<sup>1</sup>

**3. البقرة الحلوب Cash Crows:** تتميز منتجات هذه المنطقة بحصتها السوقية المرتفعة ومعدل نمو صناعتها المنخفض، و تسمى منتجات هذه المنطقة بالبقرة الحلوب كونها تسهم بتوليد نقد يتجاوز النقد المنفق عليها، و تجدر الإشارة إلى أن منتجات هذه المنطقة كانت نجوما في السابق، و من هذا المنطلق يتعين على الإدارة المحافظة على حصتها السوقية المرتفعة من خلال الاعتماد على عدد من الاستراتيجيات منها تطوير المنتج، و التنوع المتجانس، وما أن تصبح منتجات هذه المنطقة ضعيفة حيث تعتمد استراتيجيات معينة كاستراتيجيات الانكماش أو التحريد هي الاستراتيجيات الأكثر ملائمة للتصرف إزاء هذه المنتجات.

**4. الكلاب Dogs:** تمتلك منتجات هذه المنطقة معدل نمو منخفض وحصصة سوقية منخفضة، وبذلك فإن منتجات هذه المنطقة تتميز بضعف موقعها الداخلي و الخارجي، الأمر الذي يضطر الإدارة لاعتماد إستراتيجية الانكماش إزائها أو تخفيض تكاليفها و تعزيز و مجوداتها بغية إرجاعها إلى المناطق السابقة كي تسهم في تحقيق الأرباح.<sup>2</sup>

### ثانيا: نموذج مصفوفة ADL:

وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي ويسمى أيضا مصفوفة تطور السوق \_المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D Little خلال سنوات السبعينات، حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:<sup>3</sup>

**1. درجة نضج الصناعة:** هذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياته، ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل متمثلة في: معدل النمو، الطاقة الكامنة، اتساع خطوط الإنتاج، عدد المنافسين، انتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

<sup>1</sup> احسان دهنش جلاب ، صالح عبد الرضا رشيد ، "مرجع سبق ذكره" ص 237.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنش جلاب، "مرجع سبق ذكره"، ص 238

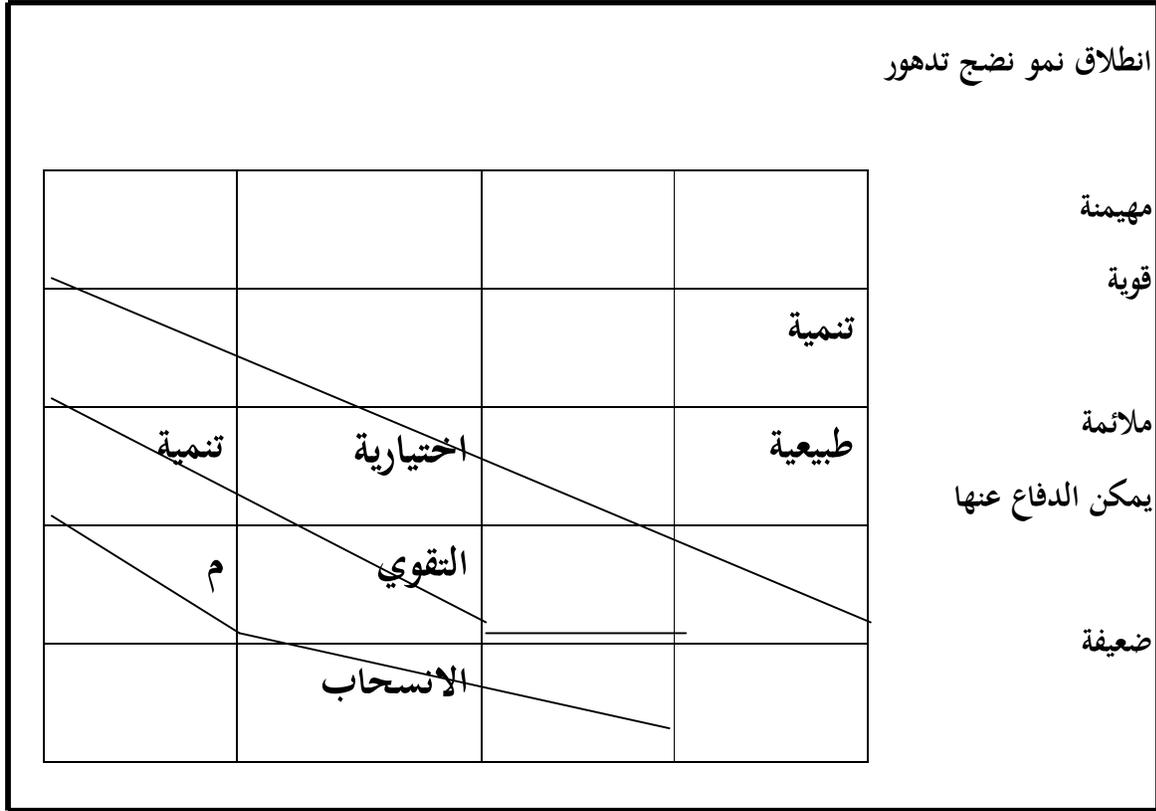
<sup>3</sup> حميدة مليكة ، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 ص 78 \_ 79

**2. الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها و تقييم الوضعية التنافسية لا يكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم، إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة. أولا: **بنية مصفوفة ADL:** تتم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب متغيرين معتمدين كما يلي:

**\_محور الفواصل:** يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق إلى التدهور.

**\_محور التراتيب:** يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من المهيمنة إلى الضعف كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3\_1) مصفوفة ADL



المصدر: أحميدة مليكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

2009 ص 78

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هنالك أربعة أنظمة إستراتيجية يمكن للمؤسسة العمل على أساسها إلا أنها اقل تميزا في المناطق التي حدودها اقل تحديدا و تتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية في ما يلي:<sup>1</sup>

\_\_ تنمية طبيعية: تفرض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.

\_\_ تنمية اختيارية: تكون بالنسبة للمؤسسات التي تكون في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة من خلالها يتم العمل للوصول إلى أفضل وضعية و منه أفضل مرد ودية.

\_\_ التقويم: في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من اجل تصحيح و ضعيفة أنشطتها.

<sup>1</sup>أحميدة مليكة، "مرجع سبق ذكره" ص 79

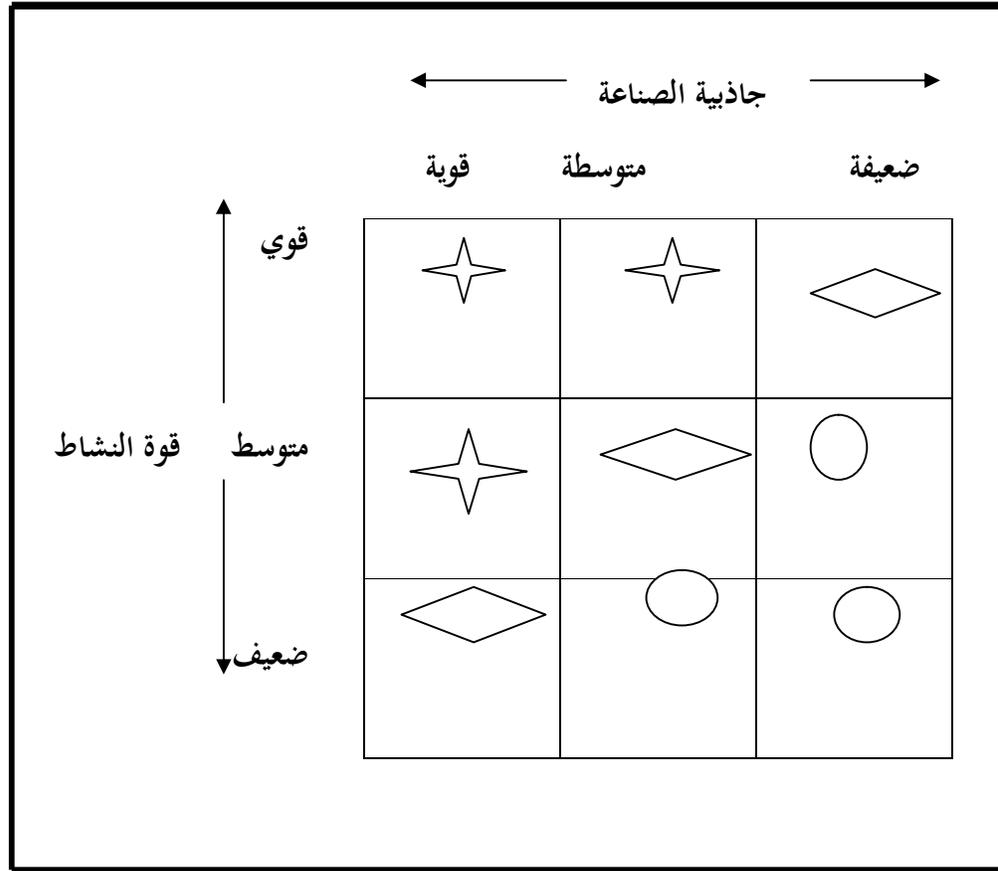
\_الانسحاب: و يعتبر أفضل اختبار للأنشطة الأقل مردودية و التي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

### ثالثا: نموذج مصفوفة ماكينزي (Mc kinsey)

هي مصفوفة تحليلية لتحديد مجالات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات الرئيسية التي تريد المؤسسة الإبقاء عليها في حقبة النشاطات التي تريد إلغائها، حيث يقدم هذا النموذج تقييما لقرارات الاندماج، الاستثمار، و توسيعه أو تطوير منتجات جديدة، حيث انه نموذج يتجاوز كل العيوب التي لاقتها مصفوفة BCG .  
ومن خلال الشكل نلاحظ أن المصفوفة تتكون من بعدين هما: جاذبية الصناعة، و الموقع التنافسي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سايح عبد الله، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية و تنافسيتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايب الحلزونية alfapipe غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013 ص 35\_36

الشكل رقم (1\_4) نموذج مصفوفة ماك كينزي (Mc kinsey)



المصدر: ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، ط1، الدار

الجامعية، الإسكندرية 2002 ص 301

1. البعد الأول: و هو العمود الذي يشير إلى قوة نشاط الأعمال، أو ما يسمى الموقع التنافسي و والذي يعبر عنه

بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، و كل ما يمثل عاملا تنافسي.

2. البعد الثاني: و هو الأفقي الذي يشير إلى جاذبية الصناعة و تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، أسعار

السوق، الأفق التكنولوجية المتوقعة في المنتج، أهمية الاستثمار، و جدوى دخول مؤسسات أخرى للصناعة، وذلك

من خلال قياس مردودية السوق، متوسط الخطر، النمو و التوسع على المدى البعيد، التكاليف، ويتم قياس البعدين

على مستويات قوي متوسط ضعيف.

حيث أن هذه الطريقة من خلال دمج البعدين والتوليف بينهما ( جاذبية القطاع، والموقع التنافسي)، وهما عبارة عن

العنصرين الفعالين في البيئة التنافسية، لتحديد الوضعيات الممكنة للمؤسسة من خلال نشاطاتها مما يمكنها من اتخاذ

قرارات إستراتيجية تناسب كل وضعية قصد توسيع قدراتها التنافسية و الاستفادة الفعالة من الفرص المتاحة في السوق من خلال دراسة جاذبيته.

### المطلب الثالث: محدودية نماذج محفظة الأنشطة.

تساعد نماذج تحليل المحفظة على التحليل و إيجاد الخيار الاستراتيجي، و لكن على الرغم من هذا فان لهذه النماذج محدودية في تطبيقها و هذا ما سنوضحه فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: محدودية تطبيق نموذج جماعة بوسطن الاستشارية:

هذا النموذج يفترض أن تكون المؤسسة قائدة وخاصة عندما تخفض من تكاليفها لأقصى حد ممكن أي السيطرة بتكاليفها، وهذا ما يتنافى مع مؤسسة اختارت التميز (سعر مرتفع) في نشاطها.

-افتراض المصفوفة جد بسيط، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار فقط بعدين و هما معدل النمو و الحصة السوقية النسبية، و هذين البعدين لا يمثلان أداة فعالة للتحليل، لأن هناك العديد من المتغيرات لقياس الوضعية التنافسية، وأيضاً يمكن للمؤسسة أن تستخدم عوامل النجاح لسير العلاقات مع الموردين، الزبائن، الدولة، المساهمين، واستخدام أثر التعاضد.

#### أ. محدودية استخدام نموذج جنرال الكتريك:

رغم المزايا و الاستخدامات لهذا النموذج إلا أن له محدودية تتمثل في:

ـ يقوم نموذج جنرال الكتريك على أحكام ذاتية.

ـ يمكن أن لا تكون أداة لتسير وضعية غير جذابة لتبرز قيمة النشاط الجديد.

وبالتالي فان النموذج يبقي عدة تساؤلات مطروحة هي:

✓ كيف يمكن صنع خيار واضح على ضوء المتغيرات الممكنة؟

✓ هل التقييم و الموازنة بين هذه المتغيرات هو نفسه عند كل المسيرين.

<sup>1</sup> بتصرف، براهمي حياة، "مرجع سبق ذكره" ص 89\_90

ب. محدودية استخدام نموذج هوفر:

اختيار دورة حياة النشاط كمقياس لتقييم قطاع معين تعتبر كبعد أساسي يساعد المؤسسة على تحديد أنشطتها عند تحليل المحافظة، و هذا التغير يعتبر ضعيف مقارنة بمعدل النمو اللحظي، كما يمكن معرفة عدة متغيرات ملائمة وأخرى ديناميكية لان المؤسسة لا تنظر فقط إلى الماضي و الحاضر و إنما تتنبأ بالمستقبل فمثلا عندما تضيف المؤسسة لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة مميزات مالية، و هيكل تنافسي، و وسائل إستراتيجية، خاصة يصبح النموذج أكثر ديناميكية مع التطورات التنافسية من جهة، و من جهة أخرى عندما تواجه المؤسسة مجموعة من المشاكل في مرحلة النضج يصبح النموذج غير علمي لتقييم التنافس.

على الرغم من أن النموذج يطرح مجموعة من عوامل النجاح، فإنها تكون ذاتية على عكس نموذج BCG الذي يقوم على افتراض منحى الخبرة، الذي يعتبر كمصطلح اقتصادي تجريبي، فان نموذج هوفر يقوم على افتراض لنظرية اقتصادية لمعالجة مفهوم الدينامية التنافسية.

المبحث الرابع: سلسلة القيمة

إن تحليل سلسلة القيمة هو احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل الداخلي فهي طريقة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة و الكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية و أصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية سلسلة القيمة.

أولاً: مفهوم سلسلة القيمة:

قبل التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة علينا التطرق أولاً إلى مفهوم القيمة:

1. القيمة:

القيمة هي المبلغ الذي يرغب المشتري أن يدفعه للشركة مقابل السلع و الخدمات التي تقدمها لهم ، إن هذه القيمة نتيجة سلسلة من العمليات التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)<sup>1</sup>

2. سلسلة القيمة

هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة والكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بتصرف فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2012ص165

<sup>2</sup> بتصرف صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، "مرجع سبق ذكره"ص150

سلسلة القيمة هي احد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغما وتأثير ايجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وعليه نستنتج أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأعمال أو الأنشطة لتحويل المدخلات من المواد الأولية وغيرها إلى مخرجات من خدمات و سلع مصنعة وغير مصنعة لها قيمة.

### ثانيا: خطوات سلسلة القيمة:

تمر سلسلة القيمة بعدة خطوات نذكرها في الأتي:<sup>2</sup>

1\_ مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث مختلف الأنشطة لمعرفة الأنشطة التي تعتبر نقاط قوة و التي تعتبر نقاط ضعف.

2\_ مراجعة حلقات الربط lin kages التي تتكون منها سلسلة قيمة كل خط منتج، حيث تعبر حلقات الربط عن العلاقات بين أداء نشاط القيمة مثل التسويق و تكلفة نشاط أخر كالرقابة على الجودة.

3\_ مراجعة التعاضد (التعاون) المحتمل بين مختلف وحدات النشاط أو خطوط الإنتاج حيث أن لكل عنصر قيمة مثل (الإعلان، الإنتاج، التسويق) تعتمد على اقتصاديات الحجم

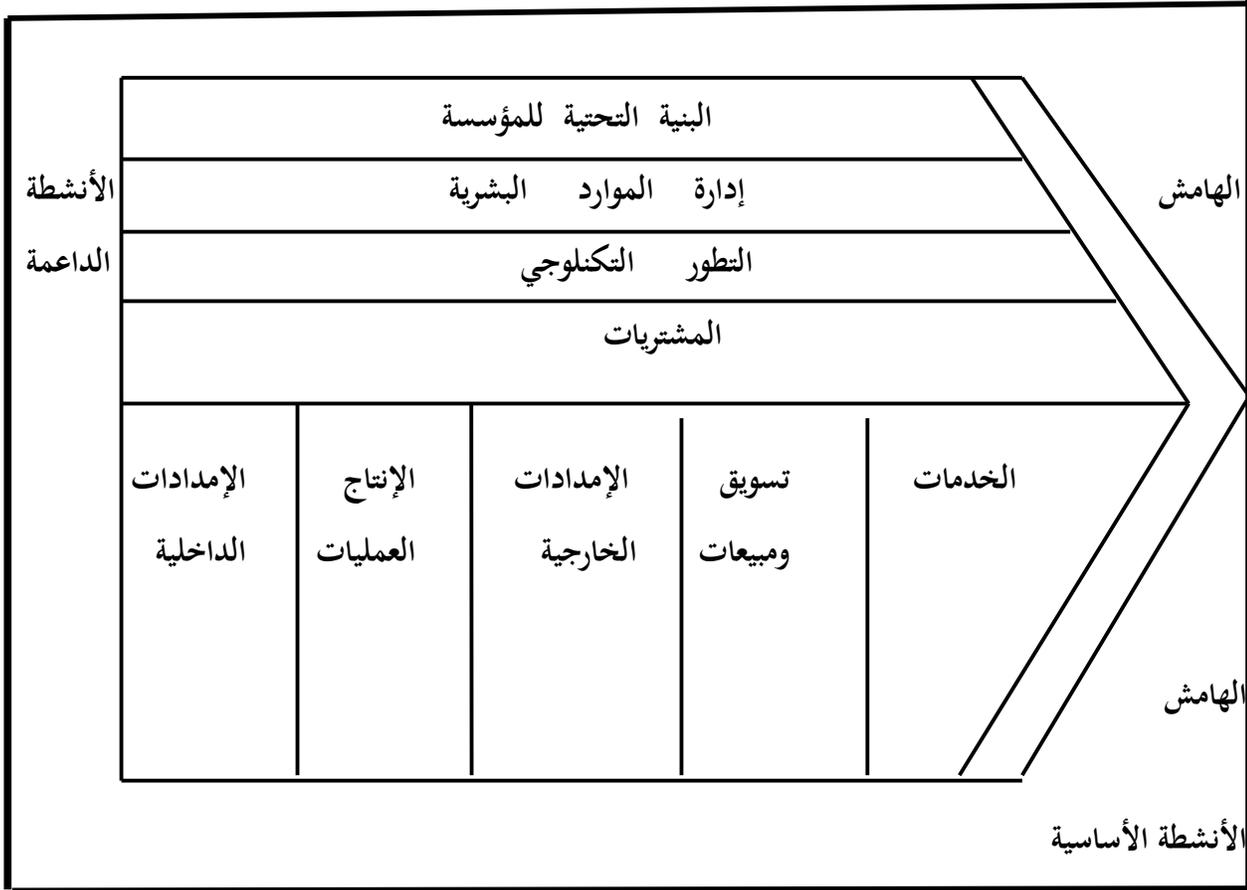
<sup>1</sup> بتصرف ماجد عبد المهدي مساعدة "مرجع سبق ذكره"ص205

<sup>2</sup> بتصرف ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره ص206

المطلب الثاني: الأنشطة التي تخلق القيمة في المؤسسة.

يعتبر تحليل سلسلة القيمة احد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة و مدى و جود تأثير ايجابي بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة حيث تتضمن هذه العملية أنشطة أولية و أخرى داعمة.

الشكل رقم (1\_5) سلسلة القيمة



المصدر: بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة سطيف 1 سطيف ، 2012 ص 30

من الشكل أعلاه نلاحظ أن نشاطات المؤسسة تم تقسيمها إلى أنشطة أساسية و أخرى داعمة :<sup>1</sup>

أولاً: الأنشطة الأولية (الرئيسية): وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية هي:

1. الإمدادات الداخلية : هي مجموعة الأنشطة التي تهتم بالتخزين والتوزيع واستلام المدخلات للمنتج أو الخدمة كما أنها تشمل الرقابة على النقل و المواد و غير ذلك.

<sup>1</sup> يتصرف زكريا مطلق الدوري، "مرجع سبق ذكره" ص 137

2. الإمداد الخارجي : وتظم الأنشطة المرتبطة بجمع و تخزين و توزيع المنتج إلى الزبائن ، أما في حالة الخدمات ينصب الاهتمام حول الترتيبات للحصول على الزبائن للخدمة.

3. التسويق و المبيعات : هناك الكثير من الطرق التي تساعد في خلق القيمة وذلك من خلال وسائل تصنع و عي المستعملين للمنتج أو الخدمة حت يتمكن من شرائها و ذلك من خلال الإعلان و الترويج .

4. خدمة المستهلك : وذلك بتقديم خدمات ما بعد البيع و تدعيم و المحافظة على قيمة المنتج الذي يشمل خدمات التركيب ، الإصلاح، قطع الغيار، و تعديل المنتج.

5.العمليات : هي الأنشطة المتمثلة بتحويل مختلف المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، مثل تشغيل الآلات والتغليف و التجميع و الاختيار .....الخ.

ثانيا:الأنشطة الداعمة :

ترتبط الأنشطة الأولية بالأنشطة الداعمة و تنقسم هذه الأخيرة إلى :

1.الاستقطاب: هو عملية اكتساب مختلف الموارد كمدخلات إلى أنشطة أولية و يحصل ذلك في أجزاء عديدة من المؤسسة.

2.التطور التكنولوجي: جميع أنشطة القيمة تمتلك التكنولوجيا فإذا كانت بسيطة، التكنولوجيا الأساسية قد تهتم مباشرة بالمنتج مثلا البحث و التطوير لتصميم منتج، أو مع العمليات التشغيلية مثلا تطوير العملية التشغيلية، أو مع موارد خاصة مثلا تحسينات المواد الأولية .

3.إدارة الموارد البشرية: تهتم بجمع الأنشطة التي تضمن الاستخدام و التدريب و التطوير و مكافأة الموارد البشرية داخل المؤسسة و ذلك لتأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة.

4.التركيب التحتي: تشمل أنشطة الإدارة العامة (التخطيط، التمويل، والرقابة على النوعية....) وكل الأنشطة الداعمة لخلق القيمة.

المطلب الثالث: تفعيل الأنشطة التي تخلق القيمة في المؤسسة.

أولاً: تفعيل الأنشطة الأولية:

ويتم تفعيل الأنشطة الأولية كما يلي:<sup>1</sup>

**1.تحسين الإمداد الداخلي :** يعتبر تحسين الإمداد الداخلي نشاطاً أولياً لأنه يمثل بداية تحويل القيمة المضافة من المدخلات، و مصدراً مهماً من التكاليف المباشر بالنسبة للشركة و ذلك بالأساليب الجديدة و التحسينات في الرقابة على المخزون و مناولة المواد، يمكن أن يحسن جذرياً المركز التكاليف في هذا النشاط بتخفيض مشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من هذه المواد يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن و التوزيع المناسب لمقدار السيولة المخصص لعمليات الإنتاج .

**2.تحسين العمليات الإنتاجية:**عادة يقاس نجاح المؤسسة بمدى تحقيقها الربح أو مساهمتها في زيادة الناتج الإجمالي أو نجاحها في تحقيق استثمارات معينة، لكن من وجهة نظر المستهلك الذي يمثل عنصراً هاماً في تقويم المؤسسة فان المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلع أو الخدمات المطلوبة في السوق بأقل تكلفة لهذا أصبح من الضروري تخفيض التكاليف إلى ادنى حد ممكن ليس فقط في الإنتاج بل على طول سلسلة القيمة للمنتج لتحافظ على النجاح والاستمرارية والبقاء في السوق، و ذلك بالاعتماد على قيمة المدخلات أي أن تكون الموارد ذات قيمة نادرة مع الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها.

**3.تحسين شبكة الإمداد الخارجي :** الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إليه هو تحقيق المستويات المطلوبة من خدمة العملاء بكفاءة عالية من حيث التكلفة، و في ضوء ذلك فان العملية اللوجستية المتكاملة تدعم نمو إيرادات مؤسسة الأعمال من خلال تسليم المنتجات التي يرغب فيها العملاء و هذا حسب توقعاتهم، لان العملاء إذا اعتادوه على الموردين الذين يتعاملون معهم يستطيعون تزويدهم بما يحتاجون إليه وفق توقعاتهم وهنا سيفضلون التعامل معهم واستمرارية هذا العمل .

تخزين السلع يكسب المؤسسة قيمة زمنية و هذا بالاستجابة السريعة للزبائن أما النقل فيكسبها قيمة مكانية و ذلك بتوفير السلع في المكان المناسب، إضافة إلى ذلك فالعمليات اللوجستية لها تأثير إيجابي على المؤسسة، فمن حيث الأصول فان تخفيض دورة أمر الطلب و الاحتفاظ بالمستويات المناسبة من المخزون ربما يحسن التدفق النقدي . فالأخطاء الأقل في أوامر الطلب من حيث الاستقبال، و التشغيل، و التحميل، و الشحن، تؤدي إلى تخفيض

<sup>1</sup> بتصرف بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية، كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة ، أطلس كيمياء لمغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقياد، تلمسان 2010ص37

أوامر الطلب و أوامر العملاء و لهذا فان تحسين العمليات اللوجستية يساعد في زيادة الأرباح و المكاسب و تحسين العائد على رأس المال العامل.

**4.تحسين العمليات التسويقية:** المستهلك هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله أنشطة المؤسسة بواسطته يمكن تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة، لهذا فهي تقوم بإنتاج منتجات وخدمات حسب رغبة وحاجة المستهلك، أما البيع و التسويق فهدفه خلق طرق و أساليب لتصريف منتجات و مضاعفة المبيعات و الإرباح مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، و بالتالي زيادة قيمة العائدات و ذلك عن طريق جذب الزبائن و بناء مكانة ذهنية لها كمؤسسة أو منتجات وزيادة خلق القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم، حيث أن خلق القيمة للزبون لا يقتصر على السعر فقط و إنما يمتد إلى جوانب أخرى كجودة المنتج و الأضرار الناجمة على الاستخدام و هنا تظهر قيمة طرق الترويج و الدعاية و الإعلان و طريقة التعبئة المنتج و تغليفه لما لها من دور كبير على زيادة حجم التأثير على السوق.

إستراتيجية التسويق لها أربعة أهداف تتمثل في:

- \_تقديم سلعة أو الخدمة المطلوبة من طرف المستهلك.
- \_تحديد السعر و الجودة و الصورة الذهنية التي يتوقعها المستهلك.
- \_تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- \_جعل السلعة أو الخدمة في أماكن يسهل على المستهلك الوصول إليها.

#### 5.خدمات ما بعد البيع :

يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على إثبات قيمة المنتج الصناعي أو الخدمة و صلاحيته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، فخدمات ما بعد البيع تهدف إلى تقديم تسهيلات تتعلق بالتشغيل أو الضمان و الصيانة،وكذلك تصليح الأعطال الناجمة عن الاستعمال، كما تهدف إلى تحقيق الرضا للمستهلك لان شراء السلع و تكرارها لا يتحقق إلا برضا العميل على هذا المنتج أو الخدمة، كما أن خدمات ما بعد البيع تؤدي إلى زيادة ولاء العملاء للمؤسسة وعاملا لزيادة رقم أعمالها و تحقيق قيمة إضافية لها زيادة قيمتها لدى المستهلك.

أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع تتمثل في :

أ\_الضمان: هو وثيقة حماية للمشتري تتضمن حصوله على مستوى الجودة للسلعة، كما أنها وثيقة حماية للمنتج حيث تبعد عنه المطالبات الغير مشروعة من قبل المشتري، بموجب هذه الوثيقة يكون البائع ملزماً أمام المشتري في حال وجود خلل أو عيب في بأن يقوم باستبدال السلعة أو إصلاحها أو رد ثمنها.

ب\_الصيانة: يقوم المنتج بتوفير خدمات الصيانة طول عمر السلعة لان هذا التأكد والتعهد أصبح له بالغ الأثر في تعزيز الموقع التنافسي للمنتج حيث إن استمرار تقديم خدمات الصيانة من أهم مغريات السلعة.

تهدف الخدمات البيعة المساعدة إلى حماية المنتج من حالات عدم رضا المشتري عن السلعة لأسباب قد تتمثل في:

- عدم نقل السلعة من مكان الاستخدام والاستعمال
- عدم التدريب على الاستخدام السليم للسلعة
- الشكوك التي تساور المشتري من الشعار المرفوع (المباع لا يبدل و لا يرجع)

وتتمثل الخدمات البيعية المساعدة في:

- نقل السلعة وتوصيلها.
- التدريب.
- تبديل السلعة و إرجاعها .

ثانياً: تفعيل الأنشطة الداعمة:

تقوم الأنشطة الداعمة من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية كما أن هذه الأنشطة تساعد الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية لإضافة القيمة أنشطتها: <sup>1</sup>

1.المشتريات:

تحتل المشتريات موقعا هاما في معظم المؤسسات (40 بالمئة\_60 بالمئة) من المبيعات عبارة عن مواد وخدمات تمثل المشتريات التي يتم استخدامها في سلسلة القيمة، إن تخفيض تكاليف المشتريات يزيد من مكاسب الشركة فأسعار الشراء المنخفضة تقلل من قيمة الأصول للشركة، كالتجهيزات و الكمائن و تجهيزات التشغيل و المباني.... وتحسن من نسبة العائد من الاستثمار.

هناك عدة استراتيجيات لخفض تكلفة المشتريات أهمها:

<sup>1</sup> بن عامر عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ص 43

إعادة التفاوض في العقود.

مساعدة الموردين لتوريد مواد ومكونات ايسط وارخص.

الاستمرار في ممارسة الضغوط لتحقيق تخفيضات في التكاليف.

تقليل عدد الموردين.

### 2. إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين التوافق و الانسجام بين الأفراد و الوظائف أو الأعمال، و تؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء الوظيفة ورضا العاملين، كما أن أنشطة الموارد البشرية تتضمن اختيار وتدريب العاملين الجدد و تقويم أدائهم و توظيف الأفراد و تخطيط القوى البشرية في المستقبل و تطويرها بما يلي حاجة المؤسسة الفعلية ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، إدارة الموارد البشرية تدعم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم و تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في اطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

### 3. التطور التكنولوجي:

يساهم التطور الحديث و المعاصر في تكنولوجيا من التأثير على الأنشطة ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا أو عبر عملياتها المختلفة، كما أنها تساعد في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية و تقليل التكلفة و التقليل من زمن إنتاج وحدة المنتج، مثلا: تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية اقل أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام.

### البنية التحتية للشركة

تعتبر البنية التحتية عموما وراء السلسلة بأكملها، فهي تتكون من عدة أنشطة تشمل الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، القانون، العلاقات الخارجية، إدارة الجودة. خلافا لغيرها من أنشطة الدعم، فالبنية التحتية للشركة يمكن أن تكون مقسمة بين الأقسام والمقر، وتظهر البنية التحتية للشركة في شكل مصاريف عامة كما يمكن أن تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية

ثالثاً: أنواع الأنشطة الفرعية و ايطار التحليل .

تتمثل الأنشطة الفرعية في الأنواع التالية:<sup>1</sup>

**1\_أنواع الأنشطة الفرعية:** تحتوي كل فئة من فئات الأنشطة والأنشطة الفرعية على ثلاث أنواع من الأنشطة

مقسمة وفقاً للدور الذي تؤديه للحصول على ميزة تنافسية وهي كالتالي:

**\_أنشطة مباشرة:** تتمثل في خلق القيمة للعملاء مثل التجميع والتصنيع الآلات، تشغيل قوة المبيعات، والإعلان، وتصميم المنتجات أو التعيين.

**\_أنشطة غير مباشرة:** تعمل على استمرارية الأنشطة المباشر مثل الصيانة ووضع جدول زمني وتشغيل المرافق وإدارة المبيعات وإدارة البحوث، أو تسجيل نتائج البائع.

**\_أنشطة خاصة بضمان جودة الأنشطة الأخرى:** الرصد التفتيش، الاختبار، مراجعة الحسابات. والتي تلخص التكيف الصحيح، فضمان الجودة ليس مرادفاً لإدارة الجودة، و لذلك العديد من الأنشطة الخالقة للقيمة تساهم في خلق نوعية الأنواع الثلاثة السابقة الذكر من الأنشطة، لا يوجد في الأنشطة الرئيسة أو الخالقة للقيمة فحسب ولكن أيضاً في أنشطة الدعم على سبيل المثال في مجال تطور التكنولوجيا، فرق المختبرات، في الواقع تؤدي أنشطة مباشرة في حين أن إدارة بحوث النشاط غير مباشرة.

**2\_ ايطار التحليل في المنظمة وعملياته في خلق القيمة :**

تحليل القيمة في الشركة يعود على تقدير قدرتها على توليد القيمة والدفاع عن نفسها ضد الهجمات التي تعرض لها من قبل المنافسين، وقدرتها على تحديد عملية خلق القيمة للتأقلم مع المتغيرات التنافسية:<sup>2</sup>

**2.1 تحديد الأنشطة والموارد والمهارات ذات القيمة:**

هذا التحديد يتم من خلال التعرف على الموارد النادرة وذات القيمة، وغير قابلة للتقليد ولا يمكن استبدالها، تحليل نمط خلق القيمة للشركات يمكن أن يكون بمثابة انطلاق هذا التحليل، حيث أن شروط القيمة (الندرة، غير قابلة للتقليد لا يمكن استبدالها)

<sup>1</sup> بن عامر عبد الكريم مرجع سبق ذكره ص 46

<sup>2</sup> بتصرف، بن عامر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره ص 47

**2.2 حمايتها:**

في هذا التحليل لا تقوم الشركة بتغيير طريقتها في خلق القيمة، ولكن محاولة منها لمكافحة أعمال الشركات المنافسة على أن تحذو حذوها، وبالتالي إلغاء قيمتها، وعليه حماية نفسها، فانه يمكن أن تستثمر في إخفاء مزاياها. ومكافحة تآكل أصولها أو ردع هجمات منافسيها.

**2.3 تشغيلها:**

يتوجب على الشركة عند تشغيل الأنشطة و الموارد والمهارات إن تستمد القيمة القصوى لتقليل الفارق بين إمكانياتها والدخل الذي تولده فعلا، و لذلك على الشركة تحويل أصولها الإستراتيجية إلى نتائج مالية، حيث إن هذه النتائج المالية تعتمد على جانبين: امتلاك القيمة ، واستخدام الأنشطة في البيئة ، والتهديدات التي يتعرض لها استخدام القيمة.

**2.4 عملية التكيف من خلق القيمة:**

وذلك بقيام المؤسسة بخلق قيمة حالية والحفاظ على توسيعها ، وذلك عن طريق أنشطتها الإستراتيجية . مع الأخذ بالحسبان التغيرات في البيئة .

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى التحليل الاستراتيجي الذي يعتبر الركيزة الأساسية و عماد الإدارة الإستراتيجية، باعتماده على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، حت تتمكن من تجنب التهديدات و استغلال الفرص السانحة لها، بعدها تم التطرق إلى البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة و التي تعني أن هناك احتمالات كثيرة للتحرك الاستراتيجي و التي تتطلب اختيار واحد من هذه البدائل، و هذا ما يسمى بالخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المنشأة على المستوى العام و على مستوى وحدة الأعمال، أو على مستوى الوظيفة، بالاعتماد على عدة أدوات من بينها محفظة الأنشطة التي تطرقنا إليها في المبحث الثالث، حيث صممت لغرض تقويم أعمال المؤسسات ذات المنتج الواحد أو المنتجات المتعددة باعتماده على عدة نماذج ( نموذج جامعة بوسطن الاستشارية BCG، نموذج ADL، نموذج جنرال إلكتريك).

وخصصنا المبحث الرابع من بحثنا هذا لمعرفة سلسلة القيمة، التي تقوم على تجزئة المؤسسة لمجموعات من الأنشطة (الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة) بغرض فهم و تحليل و تركيب المؤسسة و التعرف على مصادرها الحالية والمحتملة، لتحقيق ميزة تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها.

الفصل الثاني:

سلسلة القيمة

كمصدر لتحقيق

تمهيد:

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقة واقعية بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، و على المستويين المحلي والعالمي، حيث بدأت المؤسسات تستوعب هذه المنافسة وتلتزم زيادة في حدتها، زيادة عن ظهور العديد من المنافسين الجدد مما دفعها للبحث عن تقنيات تتمكن بموجبها المحافظة على موقعها في السوق، و من أفضل هذه التقنيات تحليلات سلسلة القيمة التي لها دور كبير في تعزيز إمكانيات الوحدة الاقتصادية .

و يأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها و زيادة حصتها في السوق، و لتحقيق هذه الوضعية فان فهم الميزة التنافسية و كيفية تحقيقها و المحافظة عليها أمر ضروري حيث سيعالج هذا الفصل هذه المفاهيم و بيان دور دعائم سلسلة القيمة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال المباحث الأربعة التالية:

\_المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية.

\_المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية مصادرها و مراحل تطورها.

\_المبحث الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية مؤشراتنا و معايير الحكم على جودتها.

\_المبحث الرابع: دور دعائم سلسلة القيمة في اكتساب الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية.

تتميز بيئة الأعمال اليوم بشدة المنافسة وازدياد مستمر لعدد المنافسين، و بالتالي المؤسسة الاقتصادية إذا أرادت أن تضمن تفوقها أو بالأحرى بقاها في السوق، فإنها ستكون مجبرة على مواجهة هذه المنافسة، و ما يساعدها في ذلك هو حصولها على ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

### المطلب الأول: المنافسة والتنافسية المفاهيم الأنواع والاستراتيجيات العامة للتنافس.

#### أولاً: المنافسة:

#### 1. مفهوم المنافسة:

تعرف المنافسة على أنها توجه فعال أو فاعلي للتنظيم الاجتماعي، و ظهورها كان نتيجة لندرة العوامل الأساسية للتنظيم التنافسي و هي: العملاء، المنفذين، المواد الأولية، و المعرفة الذاتية.<sup>1</sup>

و تعرف أيضا على أنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية، ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر للبلوغ برحبه للحد الأقصى، فهي الوسيط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار و الجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه المنتجات والخدمات، " يفيد هذا التعريف بأن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، و ذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية و هي: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر" راع هذا التعريف عنصر التأثير حيث حدد الهدف من المنافسة و التأثير على السعر.<sup>2</sup>

و عليه المنافسة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح النمو الاستقرار... الخ، في ظل بيئة يتم فيها مراقبة الأسعار والجودة بواسطة السوق الذي يتميز بتشابه المنتجات و الخدمات.

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطلعة الإشعاع، المعمورة، الإسكندرية، ب، ط. 1996، ص26

<sup>2</sup>وراد الحسين، محمد عابد محمد أمين، جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية، دراسة حالة فندق النجم الأبيض تسمسيلت، مذكرة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي، تسمسيلت، 2017، ص3.

## 2. أشكال المنافسة:

تأخذ المنافسة في السوق أربعة أشكال وهي كالآتي:<sup>1</sup>

**2.1. المنافسة الكاملة:** وتعني وجود عدد كبير من المنتجين لسلع متماثلة، بحيث ينتج كل منهم جزءا من الإنتاج الكلي المقدم في السوق إذ أن تخلف احد المنتجين أو دخول آخر لا يؤثر في حجم العرض الكلي، وبما أن السلع المقدمة متماثلة ومتجانسة فإن السعر يكون موحدًا في السوق والذي يتحدد من تصادم قوى العرض والطلب، تتميز المنافسة الكاملة بحرية الدخول والخروج من السوق بمعنى غياب الحواجز التي تمنع من الدخول في حال وجود أرباح متوقعة أو الخروج في حال توقع خسائر.

**2.2. احتكار القلة:** يتميز هذا النوع بقلة عدد المنتجين الذين يسيطرون على السوق تتميز منتجاتهم بالتشابه أو التمايز، فوجود عدد قليل من المنتجين ينتج عنه التبعية المتبادلة والتي تعني أن يأخذ كل منتج عند اتخاذ لقرار معين ردود أفعال الآخرين، كما يتميز احتكار القلة بوجود أداة للتنافس بين المنتجين عادة ما تأخذ شكل الدعاية و الإعلان.

**2.3. المنافسة الاحتكارية:** تتميز بعدد كبير من المنتجين مثل المنافسة الكاملة إلا أن كل منهم يقدم جزء بسيطًا من مجموع الإنتاج كما تتميز المنتجات بالتشابه و ليست متجانسة بمعنى أن كل منافس ينتج منتجًا بديلاً لنظيره، و لكن ليس البديل التام، فهذا الاختلاف في المنتجات ينتج عنه غياب التحكم في الأسعار إضافة إلى الدخول إلى السوق أو الخروج منه يكون ممكناً وليس صعباً فلا يكون التنافس هنا على أساس الأسعار و إنما من خلال مواصفات المنتج نتيجة التمايز الموجود والذي يتم إبرازه بواسطة الدعاية والإعلان.

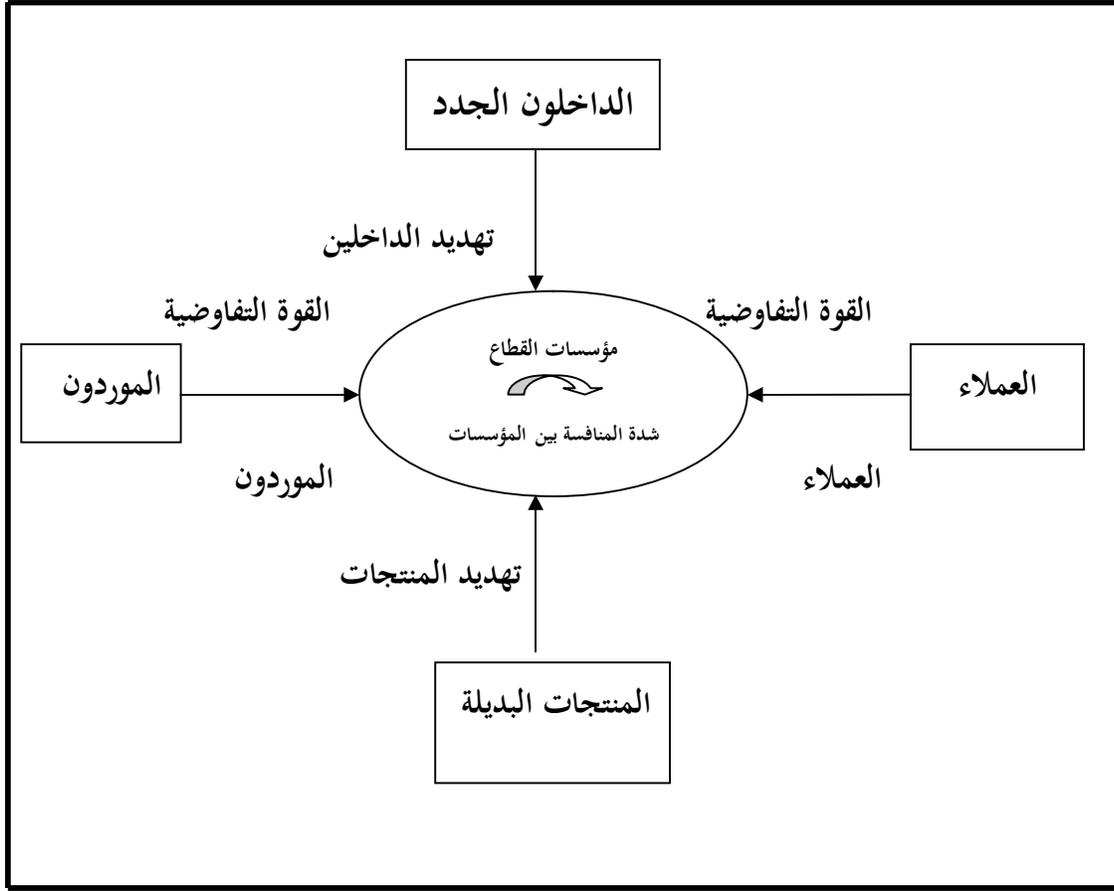
**2.4. الاحتكار الكامل:** يكون في وجود منتج واحد تتميز منتجاته بالانفراد أي لا توجد منتجات بديلة تلي نفس الإشباع بحيث يأخذ هذا المنتج مكانة وحده السوق لأنه المسيطر على الإنتاج و المتحكم في سعره، يتميز الاحتكار الكامل بوجود موانع أمام المنتجين الآخرين تمنعهم من الدخول للسوق.

## 3. تحليل قوى التنافس:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسة و اتجاهاتها المستقبلية حت يمكن التأثير فيها تحديد أثارها السلبية، و في هذا السياق يعرض porter فيبيئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط، 2001، ص88

الشكل رقم (2\_6) نموذج تحليل قوى التنافس Porter



المصدر: بوزايد وسيلة مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة سطيف 1 سطيف ، 2012 ص 25

**3.1. تهديدات المنافسين الجدد:** يحمل الداخولون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، تتحدد درجة خطورتهم من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي :

أ. اقتصاديات الحجم .

ب. تميز المنتج.

<sup>1</sup> بتصرف، محمد رفاي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب \_وماش\_ بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 47\_49

ج. الاحتياج إلى رأس المال.

د. تكاليف التبديل.

هـ. الوصول إلى قنوات التوزيع وأخيرا السياسة الحكومية .

**3.2. شدة المزاومة:** وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار و الإشهار، إطلاق منتج جديد.....الخ، و توصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية و في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.

**3.3. تهديدات المنتجات البديلة :** المنتجات البديلة تعتبر كقوة منافسة للمنتجات الحالية الموجودة بالسوق، و قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة، سعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات أين تكون الربحية مرتفعة.

**3.4. قوة تفاوض الزبائن:** إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنيه الأسعار ورفع النوعية وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مرودية المؤسسة.

**3.5. قوة تفاوض الموردين:** يهدد الموردون مؤسسات القطاع و ذلك بتحكّمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة.

ثانيا: التنافسية بصفة عامة

## 1. المفهوم

عرفت التنافسية بأنها: " مجمل القدرات والكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ على تطوير موقعها في السوق لأطول مدة ممكنة " <sup>1</sup>.

و التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و الوقت المناسب، ما يعني قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". من خلال هذا التعريف يتبين تنافسية المؤسسة تقاس من خلال كفاءتها في تلبية حاجات المستهلكين، و يمكن

<sup>1</sup> بتصرف محمد زفراي " مرجع سبق ذكره"، ص 41

توضيح هذا المفهوم من خلال تعريف آخر مفاده أن: "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق"، فهي قيام المؤسسة بتكوين وإنشاء أنظمة مترابطة في ما بينها قادرة على تلبية حاجات المستهلكين أفضل من مما يقوم به المنافسون الآخرون ، ليصبح رضا المستهلك لأداء المؤسسة معياراً لقياس تنافسيتها.<sup>1</sup>

— و عليه نستنتج أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة و تتمتع بجودة عالية و ذات سعر معقول، تجعل المشتري يرغب في شرائها والحصول عليها.

## 2. أهمية التنافسية.

تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية :<sup>2</sup>

—تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبيات ، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى السوق العالمي ، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام ، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين .  
— يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية ، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم أو بالأحرى شركاته ، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية ، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك.

— من المعروف أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليس الدول ، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية ، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية إن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالم.

<sup>1</sup>وراد الحسين ، محمد عابد محمد أمين ، "مرجع سبق ذكره" ص 04

<sup>2</sup>فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الكاملة مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الدولية البريطانية كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، 2010، ص 32\_33.

### 3. أنواع التنافسية:

هناك عدة أنواع من التنافسية نذكرها كالآتي:<sup>1</sup>

أ. **التنافسية حسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

**تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه غير كافي، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية المنتج، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صبغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

**تنافسية المؤسسة:** تقييم على مستوى اشتمل من تلك التي تتعلق بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقييم المالي لهذا المنتج بالاستناد للهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية التي تجرد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة نفقات البحث والتطوير والنفقات المالية.... الخ من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف والهوامش والنفقات واستمر ذلك مدة أطول فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ب. **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية:

**التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه يجب أن لا تتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير لا تكون في المدى الطويل.

**القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير تربطها علاقات متداخلة فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> آسية دهن، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015، ص

#### 4. الاستراتيجيات التنافسية.

تسعى المؤسسات إلى تحسين وضعها التنافسي و مركزها في الأسواق فحتاج إلى الإستراتيجية الملائمة مع ظروف المؤسسة والبيئة المحيطة بها ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>1</sup>:

##### 4.1. إستراتيجية التركيز:

تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق ،حيث يتطلب إتباع هذه الإستراتيجية ما يلي:

-وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين الاعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.

-وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معين؟.

-وجود أسس و قواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسات.

- البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات أو حاجات غير مشبعة.

- البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة

-تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار .

- البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.

-الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص و منحى المعرفة في منتج معين أو سوق معين و لخدمة فئة معينة.

-توفر قدر من الحماية المنظمة ، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها و اتساع خبرتها في مجال التركيز.

<sup>1</sup> بتصرف فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، الجامعة الدولية البريطانية ، المملكة المتحدة 2010 ص 51\_57

#### 4.2. إستراتيجية التميز

تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التميز و المنافسة من خلال تقدم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلال أدرك العملاء و كذلك المنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متفرداً يصعب عليهم محاكاته، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من اسم تجارى أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك وسلوك العميل، حيث يتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية المقومات التالية:

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.  
- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية و خصائص سلوكية و قدرات مالية و رؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.

- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره وإنما يرتبط هذا التمييز بتصورات و إدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعنى إهمال الجودة أو المنشأة يمكن أن تحقق لمنتجات التمايز رغم انخفاض الجودة.

- توفر قدرات فنية و مالية و إدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل و قياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.

- تناسب عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة متطورة التي يعتذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العمل لدفع مبالغ مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج.

- توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التميز (كالطبقة الاجتماعية، المستوى الثقافي لفئة العملاء، الشكل أو المظهر الخارجي، الحالة النفسية للعميل و إحساسها لآمان والاختلاف عن الآخرين.... الخ.

- ترتبط بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.

- تتطلب أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية و ادرارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التمايز باختلاف هذه الأسواق.

- أن تمتلك المؤسسة قدره عالية على التطوير والتحديث وان يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات

العميل.

-خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج واثمائه للمؤسسة.

-إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو مؤسسة

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

-توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تميز المنتج وولاء العميل واثمائه للمؤسسة.

-إستراتيجية الترشيد في التكلفة والمنافسة السعرية :

تتجه المنشأة إلى إتباع إستراتيجية المنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز تنافسي وذلك من خلال قدرتها

على ضبط الإنفاق و ترشيد التكلفة و من ثم تستطيع أن تقدم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين مع

قدرتها على للمحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها، حيث يتطلب إتباع هذه الإستراتيجية مقومات

أساسية منها ما يلي:

- أن تتخذ المنشأة الترتيبات المناسبة و تضع الأنظمة الفعالة و تتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد حت تضبط

الإنفاق و ترشيد التكلفة.

-ضرورة أن تتجه المنشأة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة

والدوافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية.

-ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا أو ذو مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين. ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية

تبادلية بين الاتجاه إلى التفرد والتمايز في المواصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق فالإتجاه إلى التميز له

تكلفته وقد تكون مرتفعه ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي ، ومن أهم خصائص هذه الإستراتيجية :

-توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات

إضافية.

-زيادة القدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات و تكلفة الإنتاج.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية المفهوم الأهمية الأهداف و الخصائص.

أولاً: المفهوم:

\_\_ هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية تختلف باختلاف الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية فقد عرفها pitts and lei على أنها "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" <sup>1</sup>.

\_\_ أما porter فقد عرفها بأنها "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث بمفهومه الواسع" <sup>2</sup>.

\_\_ وعليه الميزة التنافسية هي مقدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات ذات تكلفة منخفضة أو تحمل سمة التفرد (تميز منتجات المؤسسة عن غيرها من منتجات المنافسين في السوق)، من خلال الاستغلال الأمثل لمصادرهم ونقاط القوة لديها بإضافة قيمة لمنتجاتها يعجز المنافسون الآخرون عن تنفيذها.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص التي تشكل في معظمها قيمة مضافة تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وهي كالآتي: <sup>3</sup>

\_\_ الميزة التنافسية مورداً ثميناً، ذو معرفة متفردة يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج. أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام.

\_\_ مورد يتسم بالندرة لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والإبداع المتسارع في الوقت القياسي.

\_\_ مورد لا يقلد بسهولة لان المعرفة التي تمتلكها المنظمة تكون خاصة بها ولها بصمتها المميزة التي استطاعت بنائها خلال فترة زمنية معينة.

\_\_ مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه لارتباطه بالقدرة المميزة للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية .

<sup>1</sup> محمد فوزي علي عتوم ،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص42

<sup>2</sup> عثمان بخدوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة شركة الامنت عين الكبيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة 2008 ص 11

<sup>3</sup> إدريس وائل السنوسي ، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في عمان ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2016. ص 33

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية :<sup>1</sup>

— أهمية موقع الميزة في دراسة الإدارة الإستراتيجية ، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية و إدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية .

— تعد الميزة التنافسية عاملا مهما لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها ، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسات.

— تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من المؤسسات الأخرى المنافسة في القطاع المعني ، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع .

— تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الناجحة، لان المؤسسات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما إن النماذج القديمة أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع و المنافسين على علم بها.

<sup>1</sup> إدريس وائل السنوسي مرجع سبق ذكره ص 34

## المطلب الثالث: العلاقة بين المنافسة و التنافسية

" المنافسة و التنافسية " مصطلحان متشابهان إلا أن هناك فرق مفاهيمي بينهما، حيث أن التنافس (المنافسة) تتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة، و بالتالي الشروط التي تصف السوق، حيث أن المنافسة تكون في البيئة الخارجية للمؤسسة بينما التنافسية تتجسد في البيئة الداخلية لها، و تعبر عن قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق مما يعني نجاحها واستمرريتها، فأصبحت المؤسسات تدرك أن بقائها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة و هذه القدرة تتمثل في المواجهة و التكيف مع المنافسين سواء في السوق الداخلية أو الخارجية، بمنتج تنافسي يتميز بأقل تكلفة و جودة مطلوبة و في أفضل مدة لتحقيق رضا العميل و كسب ولاءه، فتعتمد المؤسسة على الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية القيادة بالتكلفة، و إستراتيجية التميز، و إستراتيجية التركيز) التي يلجا إليها المديرون الاستراتيجيون لإكساب مؤسساتهم مزايا تنافسية على حساب منافسيهم .

و منه نستطيع أن نقول أن التنافسية هي الإمكانيات و القدرات المتاحة لدى المؤسسة لمواجهة خطر المنافسة المفروضة عليها من طرف المنافسين، و بعبارة أخرى المنافسة و التنافسية كل منهما يؤثر على الآخر حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق سيزيد حتما من تنافسية المؤسسة، و العكس صحيح فرفع القدرة التنافسية لها سيكون له تأثير على التنافس في الأسواق.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية مصادرها ومراحل تطورها.

تسعى المؤسسات إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تنتمي إليه تكسبها قيمة مضافة تجعلها تتفوق على غيرها من المنافسين مما يحتم عليها البحث في كيفية بناء الميزة التنافسية، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي تحددتها والأسس التي تبنى عليها بالإضافة إلى المصادر المتعددة التي تنبثق منها هذه الميزة.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومراحل بنائها

أولاً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين هامين وهما: <sup>1</sup>

المتغير لأول: حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تتطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها .

المتغير الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة، فإتساع هذا النشاط يمكن إن يحقق و فوارت في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، و من أمثلة ذلك استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم ، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة ،ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسية من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

أ\_ نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين ليتم خدمتهم. و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.

ب\_ النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز ،ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة لمؤسسة في تغيير مصادر التوريد حالة التكامل الراسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاز المؤسسة إستراتيجية التكامل الراسي الأمامي .

<sup>1</sup> بتصرف،حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمتيتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة الورود بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة ، 2007 ص 20\_22

**النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي حيث تقدم منتجات في كل أنحاء العالم .

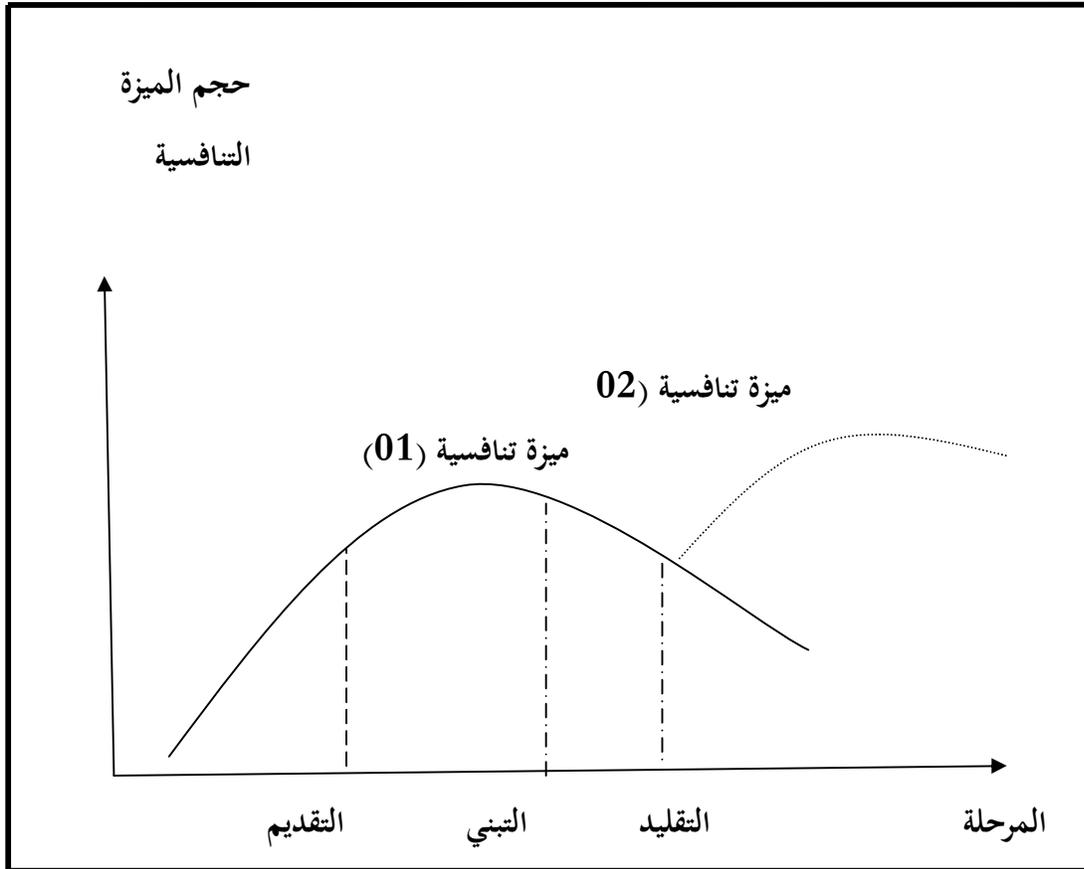
**نطاق الصناعة:** يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنه تحقيق فرص لإتاحة ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية .

**ثانياً: مراحل بناء الميزة التنافسية:**

حت تتحصل المؤسسة على ميزة تنافسية تستغرق مدة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع والأسواق المتعددة، و الشكل التالي يوضح مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء و علاقتها بالزمن:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بتصرف غرز ولي إيمان ، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K\_PLAST سطيف ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس، سطيف ،2010، ص 44 \_ 45.

الشكل رقم (2\_7) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة الورود بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، 2007 ص 20

من الشكل السابق نلاحظ أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل في بنائها وهي كالآتي:

مرحلة التقديم:

أو ما يسمى بمرحلة البناء، وتكون فترتها قصيرة أو طويلة وهذا يرجع إلى المنتجات التي تنتجها المؤسسة و طبيعة السوق الذي تعمل فيه والمنافسة السائدة فيها، فكلما كانت فترة البناء تتطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح للمؤسسة فرص التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

**\_مرحلة التنبؤ:**

تتميز هذه المرحلة باستقرار نسبي من حيث الانتشار لان حجم الميزة التنافسية يبلغ الحد الأقصى في هذه المرحلة مثل ملاحظته في الشكل (01) و (02) فتسعى المؤسسة إلى تعقيد الميزة التنافسية بصورة تصعب على المنافسين تقليدها مما تحتاج إلى تكاليف بناء كبيرة ومهارات بشرية عالية .

**\_مرحلة التقليد:**

يتراجع في هذه المرحلة حجم الميزة التنافسية شيئاً فشيئاً نحو الركود و هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التنافسية أو التغلب عليها، ويمكن الإشارة إلى أن انخفاض الانحدار لهذه الأخيرة قد يكون سريعاً أو بطيئاً حسب القوة التأثيرية للمنافسين في السوق وحجم ما يمتلكونه من مزايا جديدة سواء في السعر، الجودة أو السرعة في التسويق

**\_مرحلة الضرورة**

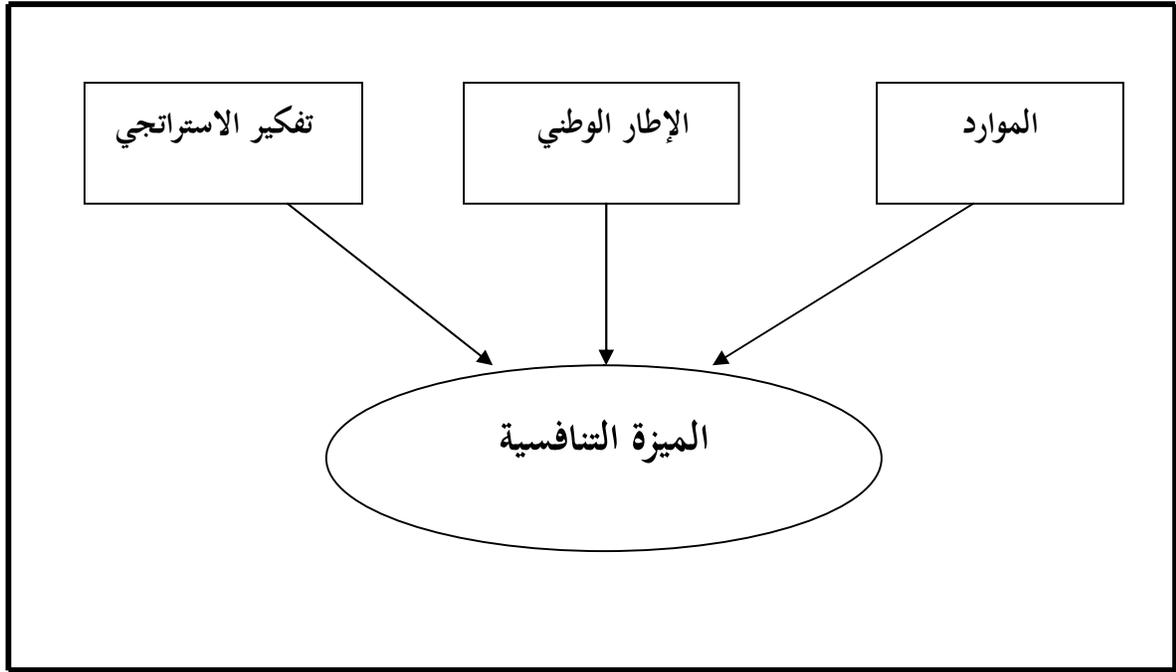
تتطلب هذه المرحلة على المؤسسة تحسين مزاياها التنافسية الحالية أو الحصول على أخرى جديدة لان المنافسين اصبحو يملكون نفس الميزة أو أحسن منها، وإلا فان حجم ميزتها سيتراجع مما سيصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد .

من خلال هذا الشرح الموجز يتبين أن الحصول على ميزة تنافسية لا يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة بل يجب على هذه الاخيرة متابعة دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تقييمها وتطويرها والبحث عن مزايا جديدة ، وتجدر الإشارة إلى أن دورة حياة الميزة التنافسية تختلف باختلاف القطاعات الصناعية .

**المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.**

إن محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة الظروف البيئية الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءات والجودة والمعرفة احد عناصرها الأساسية .

الشكل (2\_8) مصادر الميزة التنافسية



من اعداد الباحثين بالاعتماد على: اسية دهنون دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، 2015، ص 32، 33 من خلال الشكل السابق يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.<sup>1</sup>

1\_ التفكير الاستراتيجي : تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق التفوق على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية ، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة ،وصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف : إستراتيجية قادة التكلفة وإستراتيجية التميز ، إستراتيجية التركيز.

2\_ الإطار الوطني : الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية ،لذلك نجد مؤسسات بعض الدول رائدة ومتفوقة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية ،الفيزيائية ،المعرفية ،المالية ، البنية التحتية فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على

<sup>1</sup> اسية دهنون مرجع سبق ذكره "ص32\_33

الميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تداولها .

3\_ الموارد : يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات اللازمة لذلك، حيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح هذه الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

### 3.1 الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

أ\_المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا على المؤسسة إن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

ب\_معدات الإنتاج:تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق قيمة مضافة ناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول مدة ممكنة.

ج\_الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة إن تحقق صحتها المالية وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

### 3.2 الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي:

الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو السلعة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العاملين .

التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء ميزة تنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة إن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

المعرفة:تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تسمدها من مراكز البحث، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

**معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، التسويق وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وان تحول دون تسريب أو تسويق المعلومات عن المؤسسات المنافسة **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين.

### المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية و أبعادها

#### أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية

تتوفر لمزايا التنافسية لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وتحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل، هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ويمكن توضيح هذه العناصر في الآتي :<sup>1</sup>

#### ➤ الكفاءة *Efficiency*

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... الخ إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات حيث انه كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

#### ➤ الجودة *Qualité*

إن حدة المنافسة تفرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات و خدمات ذات جودة عالية، وبالتالي الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة من الاهتمامات الرئيسية له، حيث نقول أن المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج\_خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة.

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة، "مرجع سبق ذكره" ص 17\_19

## ➤ التحديث و الإبداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار Création ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا مميزا يفتقر إليه المنافسون الآخرون مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها \_ خدماتها في أعين زبائنهم.

## ➤ الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:

\_ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.

\_ التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

\_ التركيز على وقت الاستجابة.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و التفرد ويمكن أن نوضحهما الأتي: <sup>1</sup>

### 1. القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسة تحسين القيمة التي يدركها العميل، عن طريق الاستغلال الأمثل لإمكاناتها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية، حيث تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة اعلي من القيمة التي يقدمها المنافسون جراء التعامل مع المؤسسة، حيث لا يلعب السعر دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة المدركة لدى العميل بل مستوى

<sup>1</sup> واصل خوله دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة ، دراسة حالة مؤسسة linde gas فرع عنابه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، جامعة فاصدي مرباح، ورقلة 2013 ص 34..

جودة المنتج بالنسبة لسعره و مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و مدى الاعتماد عليه و خدمات ما بعد البيع.  
**2. التفرد:** هو غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق و تعزيز وضعها التنافسي و هو مفهوم نسبي من جانبيين:

— انه متغير تبعا لبعدي الزمان و المكان.

— إن دلالاته تنبثق من عملية المقارنة بالمنافسين

حيث إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، أصحاب المؤسسات و رضا المجتمع ككل، فقبل إن يكون التميز باعتباره الأداء الأفضل و وسيلة لكسب الربح فهو أداة لكسب احترام الغير و رضاهم. ومهما يكن فان التفرد لوحده لا يمكنه أن يبيني ميزة تنافسية إذا لم تلي قيم للزبائن، حيث أن يكون هذا التفرد مدرك سيتجه العملاء نحو أي مؤسسة نتيجة لتساوي القيم وغياب إدراكهم لعنصر التفرد.

**المبحث الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية مؤشرات ومعايير الحكم على جودتها.**

بعد التعرف على مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها والأسس التي تبنى عليها سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومؤشراتها ثم بعد ذلك نشير إلى معايير الحكم على جودتها والمحافظة عليها .

**المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.**

اغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج:<sup>1</sup>

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل.**

تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، حيث إن الحصول على التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

**1. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:**

— وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين من السلع.  
 — تخطيط السلع المقدمة .

— عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

— وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره ص 17\_19

\_ محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى ) أو عدم وجودها بالمرّة .

## 2. الحصول على ميزة التكلفة الأقل:

للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم عملية مراقبة عوامل تطور الكلفة والتي تتمثل في ما يلي:

**2.1 مراقبة الحجم :** مراقبة الحجم يؤدي إلى التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، حيث يؤدي هذا إلى تخفيض التكاليف وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة الإنتاج يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة .

**2.2 مراقبة التعلم:** أي مراقبة وتحديد أهدافه. ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة للنظر إلى العاملين في المؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكلفة.

**2.3 مراقبة الإلحاق :** والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق ) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

**2.4 مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هنالك عوامل أخرى نذكرها باجاز وهي :

\_ مراقبة الإجراءات.

\_ مراقبة التكامل.

\_ مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.

\_ مراقبة التموقع (التموضع) مثل : (الموقع الجغرافي ،القرب من الموردين ، المستهلكين ...).

\_ مراقبة العوامل المؤسسية ( دور الدولة ،القوانين والتشريعات ....).

\_ إن مراقبة عوامل تطور التكلفة الضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل في تفادي بعض الأخطاء والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان الميزة .

الأخطاء الواجب تفاديها :وتتمثل في :

\_\_ التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع الخدمات، التطور التكنولوجي.

\_\_ إهمال أنشطة التموين.

\_\_ إهمال الأنشطة الصغيرة أو الغير المباشرة مثل: الصيانة.

\_\_ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

\_\_ النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها.

\_\_ تخفيضات متناقضة مع السعر .

\_\_ التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة.

\_\_ تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

ثانيا : **ميزة التميز**: وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها .

1\_ **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز**: إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط:

\_\_ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج ( سلعة أو خدمة ) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

\_\_ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

\_\_ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

2\_ **الحصول على ميزة التميز :**

للحصول على ميزة التميز فان ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التميز، وهي كما يلي:

**2.1 الإجراءات التقديرية :** يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسا على تميز المنتجات، وتتمثل في الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب الاعتماد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج .... الخ

\_\_ يمكن ان يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة وهذه الروابط تأخذ الأشكال التالية:

\_\_ **روابط أنشطة المؤسسة:** أي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة بينها وذلك من اجل تلبية حاجات المستهلكين.

ب\_ الروابط مع الموردين : يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها حيث إن بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط:

\_\_ تكوين الموزعين

\_\_ تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية .

**2.2 الرزنامة :** يمكن أن تأتي خاصية التميز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت سباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها الميزة، وتجدد الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات لا يحقق دائما التميز حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا وهذا لكون أن التكنولوجيا إما سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى .

**2.3 الموقع:** قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم منتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في اقرب الآجال.

**2.4 التكامل :** قد يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة هذا التكامل قد يكون خلفيا ( من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة )، أو أماميا من خلال قيام المؤسسة تسويق المنتجات بوسائلها الخاصة. مما يجنبها اللجوء إلى الغير إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها في ما يلي:

\_\_ الإلحاق: حيث يمكن إن تنشأ خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون مشترك لعدة وحدات تابعة للمؤسسة.

\_\_ التعليم : حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تميز المنتج.

\_\_ الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

\_\_ العوامل المؤسسية.

**3\_ الأخطاء الواجب تفاديها :** ومنها مايلي:

\_\_ التميز المفرط أي لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن، لان المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة تمتلك منتج وجودة وسعر منخفض .

\_\_ سعر إضافي مرتفع.

\_\_ عدم معرفة تكلفة التميز.

\_\_ التركيز الشديد على المنتج أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج.

### المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.

للمؤسسة الاقتصادية مؤشرات تنافسية وهي كالأتي : الربحية ، تكلفة الصنع ، الإنتاجية ، الحصة من السوق:<sup>1</sup>  
**أولاً: الربحية:** تعتبر الربحية مؤشراً هاماً في تحديد التنافسية الحالية للمؤسسة والتنبؤ مستقبلاً لتطويرها في إطار برامج التحسين والتطوير بالإضافة إلى الحصة من السوق إذا كانت المؤسسة تعظم من أرباحها ولا تتنازل عنها لتوسيع حصتها في السوق، إلا أن التنافسية الحالية لا تعكس بالضرورة الوضعية المستقبلية للمؤسسة، بمعنى أن النجاح الحالي لا يضمن النجاح مستقبلاً وخصوصاً إذا كان السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يتجه نحو التراجع.<sup>2</sup>  
**ثانياً : كلفة الصنع:** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

**3. الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية.. الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

**4. الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما إن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي . وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين

<sup>1</sup> بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 74\_76

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط، الدار الجامعية للنشر والطبعات، ب، 1996 ص 75

بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينها دراسات عدة مؤسسات في إن:

\_\_ التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

\_\_ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال كوفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل... الخ. يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى.

\_\_ يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش تجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا.

\_\_ من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة يعني دورا محدودا للدولة، ويتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر. من الأمد القصير، ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشرية وليس كعامل من عوامل الإنتاج.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

أولا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل رئيسية متمثلة في الآتي: <sup>1</sup>

### 1. مصدر الميزة

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين:

\_\_ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لليد العاملة و المواد الأولية إذ يسهل تقليدها و محاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

\_\_ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا تمييز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، و العلامة التجارية القوية، العلاقات الجيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

<sup>1</sup> واصل خوله مرجع سبق ذكره ص 38

يؤدي اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها تقليدها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تمييز المنتج و إضفاء وظائف جديدة عليه، و تقديم خدمات ما بعد البيع... الخ

### 3. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة

إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية و الوصول إلى رضا العميل.

#### ثانيا: المحافظة على الميزة التنافسية

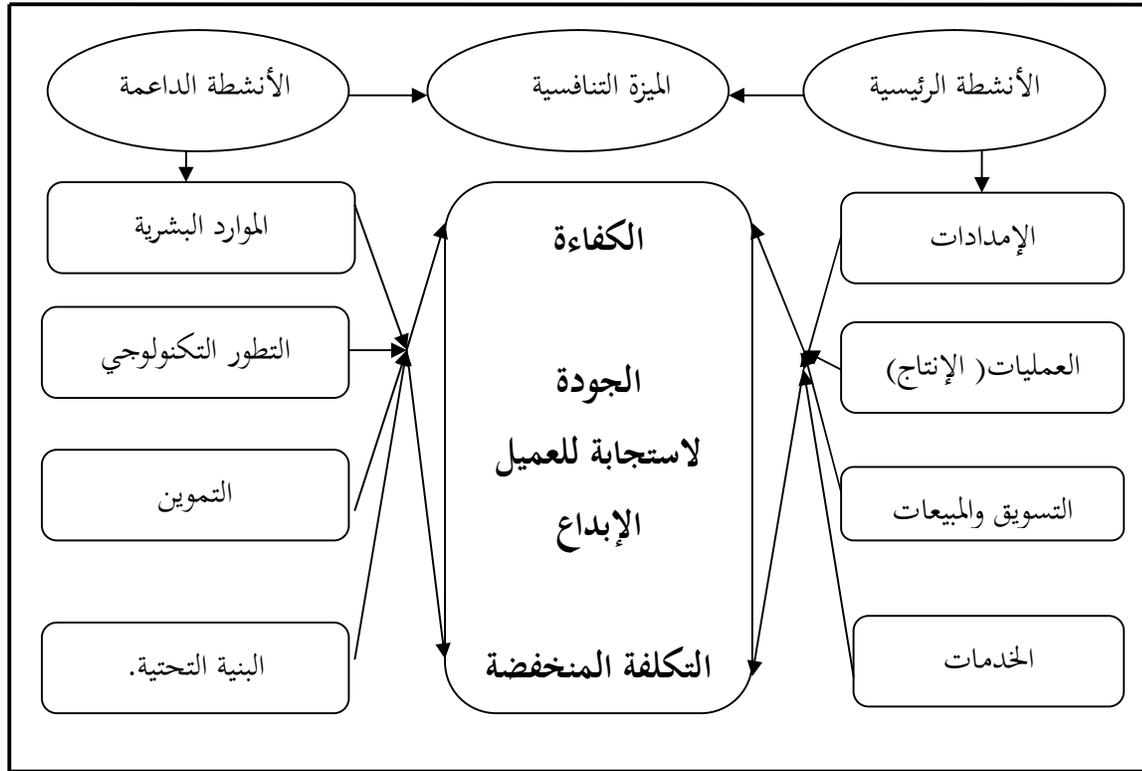
قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية ، الموارد والمقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع: دور دعائم سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

تقوم سلسلة القيمة على اعتبار أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ، حيث أكد Porter أن الميزة التنافسية يمكن أن تنشأ من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، و كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، كخلق قاعدة تميزية حيث تعمل مختلف أنشطة المؤسسة على تحقيق عدة مزايا تنافسية و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث:

<sup>1</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني "مرجع سبق ذكره"ص35

الشكل رقم (2\_9) دور دعائم سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على: حوحو شهناز، دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 ص 61.

ومن خلال الشكل السابق نقسم المبحث إلى مطلبين:

**المطلب الأول: دور الأنشطة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية.**

تلعب الأنشطة الأساسية دورا مهما في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

**أولا: دور الإمدادات في تحقيق الميزة التنافسية:**

من أهم الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر اتساع الفارق الزمني و المكاني بين أماكن الإنتاج، و أماكن تخزين المنتجات، و أماكن إتاحتها للعملاء، و أماكن الحصول عليها و استخدامها، و هنا تم تصميم النشاط الذي يساعد على إدارة التدفقات المادية و المعلوماتية لتلبية الاحتياجات السابقة، و الممثل في الإمداد الذي يسهل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة، و أيضا انسيابية وصول المنتجات إلى المستهلكين و المستعملين، فإتاحة المواد الأولية بالنوعية المناسبة و الوقت المناسب ما يكسب منتجات المؤسسة الجودة، حيث أن الجودة و الإمداد تربطهم علاقة

عضوية، أي ارتباط السبب بالنتيجة فعند تطبيق نظام الجودة في نظام الإمداد يتم تحقيق مستوى عال من الخدمات و المنتجات و بالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

كما يلعب الإمداد دورا هاما في تخفيض التكلفة، و ذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تعتمد أيضا تخفيض التكلفة (النقل التخزين التوزيع)، كما قد يترتب عن تحسين خدمة العملاء تخفيض التكلفة الناتجة عن فقدهم و في ذات الوقت زيادة تكلفة النقل التسليم و التشغيل، و هذا ما يعني أن الحل الأمثل هو الوصول إلى ادني حد للتكلفة الكلية، فالإمداد يؤثر على أنشطة القيمة نفسها و يسمح باستغلال التغيرات التي تحصل في نطاق المنافسة، كما أن للإمداد دور كبير في تحقيق ميزة خدمة العميل، و ذلك من خلال توفير المنتج للعميل في الوقت المناسب، و المكان المناسب، بالسعر و الجودة المناسبين.<sup>1</sup>

**ثانيا: دور العمليات (الإنتاج) في تحقيق ميزة تنافسية:** للإنتاج دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يلي:

— السرعة في الإنتاج مما يؤدي إلى السرعة في تلبية الطلبات.

— زيادة الإنتاج يؤدي إلى تدنيه التكاليف و تخفيض السعر.

— تطوير المنتجات و ذلك بتجمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتجات و درجة تقبلها من طرف المستهلك، و متطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية السوق و اقتراحها على المستهلك مما يؤدي إنتاج منتجات تتمتع بمزايا تنافسية و مرغوبة من طرف الزبائن.

— إضافة إلى العمليات التي تسمى صديقة للبيئة مثل معالجة المواد الكيماوية الناتجة عن عملية التصنيع التي تعبر ميزة تنافسية.

— المتابعة الدورية للآلات لتجنب الأعطال التي تؤدي إلى تأخر الإنتاج.<sup>2</sup>

**دور التسويق والمبيعات في تحقيق ميزة تنافسية:**

تشمل كل الأنشطة المتعلقة بالمنتج النهائي مثل الترويج و التسويق و التسعير العلاقة مع الزبون و تتحقق الميزة التنافسية من خلال التسويق بما يلي من:

— مستوى جودة الرسالة الإعلامية.

— جودة المنتج و مدى سهولة و صوله للزبون.

<sup>1</sup>بصرف كريمة كندري ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الاوراس—وحدة أريس— مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة الحاج لخضر باتنة

2011 ص 6\_14

<sup>2</sup> بن عامر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره ص38

\_\_ استخدام التسويق الالكتروني من اجل تحقيق التكاليف.

\_\_توظيف رجال بيع يتقنون فن التعامل مع الزبون.

\_\_تزويد المستهلكين بكافة المعلومات و البيانات عن كيفية استخدام المنتج.<sup>1</sup>

### دور الخدمات في تحقيق ميزة تنافسية

يعتبر العميل ذو أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء لذلك يجب عليها تقديم منتجات بأسعار ونوعيات مناسبة و الإعلان لهم بكل صدق وأمانة، و تقديم منتجات صديقة لهم و آمنة، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتزامها بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر لمنتجاتها، بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل، مثل الاحتكار يساهم بتعزيز مكانة المؤسسة في السوق وبالتالي خلق مزايا تنافسية عن غيرها من المؤسسات.

فإذا تبين للعميل حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها اتجاهه فهذا يعني مايلي:

\_\_وجود انطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها.

\_\_ سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة وعن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم معها.

\_\_سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لان العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.<sup>2</sup>

### الطلب الثاني : دور الأنشطة الداعمة في تحقيق ميزة تنافسية

بالإضافة إلى الأنشطة الأساسية و دورها الكبير في خلق ميزة تنافسية هناك أيضا الأنشطة الداعمة التي تعتبر مساعدة للأنشطة الأولية وتحقق مجموعة من المزايا التنافسية كما هو مذكور في الآتي:

### دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية:

العنصر البشري له مكانة بالغة لدى المؤسسة، المتمثلة في كفاءاته البشرية و عنصر مهم لتحقيقها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط للوصول إلى ربحية أعلى، و تطبيق أسعار اقل من منافسيها، و ضمان بقاءها

<sup>1</sup> بتصرف مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر \_باتنة\_2009 ص

32\_31

<sup>2</sup> عوادى مصطفى، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين الاستراتيجية والمؤسسية، اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 06\_07\_2017، قاعة المحاضرات الكبرى ابو القاسم القطب الجامعي بالشط، ص 19.

في السوق لمدة أطول لذا وجب عليها الاحتفاظ بعنصر بشري و تدريبه و تحفيزه، مشاركته في اتخاذ القرارات يكسب المؤسسة قوة دافعة للمواصلة في تحقيق أهدافها.

المشاركة الفعالة للعنصر البشري و طاقاته الذهنية هي مصدر للمعرفة و أساس القدرة الابتكارية و تحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات ترضي العملاء

يؤدي الاستثمار في المورد البشري لتحقيق أفضل المخرجات بأقل تكلفة مما يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية المؤسسة.

مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة الموارد البشرية، متمثلة في الكفاءات ذات القدرات كالمهارات العالية.

الموارد البشرية تدعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل و ذلك عن طريق مضاعفة الإنتاج.<sup>1</sup>

تحقيق ميزة تنافسية من خلال التموين:

يتعلق هذا النشاط بوظيفة شراء المواد الأولية آلات تجهيزات ... الخ، و يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلاله عن طريق توفير المواد بأسعار أقل، دون التأثير على جودة المنتجات إضافة إلى التعامل مع عدة موردين للحصول على المواد بأبسط الأسعار.<sup>2</sup>

تحقيق ميزة تنافسية من خلال التطور التكنولوجي:

في ظل المنافسة تتسابق المؤسسات لإحداث تحسينات و تغيرات على المنتجات و أساليب الإنتاج، التي تعمل على تخفيض التكاليف العامة، و عليه فأن التطور التكنولوجي كبير على تخفيض التكاليف بما يسمح بتحقيق هامش أكبر و إمكانية الاستمرار و البقاء وتعزيز للمكانة التنافسية للمؤسسة.

كما يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق من اجل الاستجابة لرغبات الزبائن و منه تحقيق رضى العميل.

الاعتماد على التكنولوجيا في الإنتاج يساعد على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر، أين تمثل الخصائص و التصاميم الإبداعية و الأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات، و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية

<sup>1</sup> عبد الحكيم جري، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الأدوية \_ فرع قسنطينة\_ مذكرة

ليل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 2013 ص 129\_ 130

<sup>2</sup> بن عامر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره ص 43

وتقدم خدمات مميزة و سريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، هذه العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء ( الزبائن) لدفع أسعار عالية لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة.<sup>1</sup>

دور البنية التحتية في تحقيق ميزة تنافسية: تتضمن أنشطة المؤسسة المتعلقة بالإدارة العامة مثل التخطيط التمويل إدارة الجودة، و يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال هذا العنصر عن طريق سمعتها ومدى استجابتها لحجات الزبائن، و إدارة النشاط و وضع نظام معلومات إداري، استخدام الحاسب الآلي في التسيير للتقليل من النفقات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بتصرف سلماني منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز \_باتنة\_ مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص 50\_51

<sup>2</sup> بن عامر عبد الكريم "مرجع سبق ذكره" ص 45

خلاصة الفصل:

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله و اتجاهاته ، و وعي استهلاكي عالي و عقلانية في الاختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتساب المرونة اللازمة و القدرة على التكيف و اليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.

و عليه اتجهت المؤسسة نحو التفكير و العمل بأساليب جديدة، و إطلاق العنان لطاقتها و قدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالاً واسعاً أمام نموها و ازدهارها.

لذا جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية (المنافسة، التنافسية)، حيث أن المنافسة تعكس حالة الصراع والتحدي القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمواجهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد أما الميزة التنافسية فهي الخصائص و السيمات التي تعتبر مدعماً قوياً في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية تم التطرق في المبحث الثاني و الثالث إلى عدة جوانب من الميزة التنافسية محدداتها والتي تتحدد بمتغيرين هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس، و مصادرها التي تتمثل في الموارد، الايطار الوطني، التفكير الاستراتيجي، كما أن الميزة التنافسية تبنى على عدة أسس أهمها الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل، و أيضاً تم التطرق في هذا الفصل إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية التي تتمثل في مصدر الميزة، وعدد مصادر الميزة التنافسية، و درجة التحسن و التطوير المستمر.

كما تعرفنا في المبحث الرابع من الفصل إلى دور دعائم سلسلة القيمة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال التحليل الجيد والدقيق للأنشطة ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد قدرات كل نشاط و كذا القيمة المضافة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في

مؤسسة صوفاكت

**تمهيد:**

بعدها تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري و الذي حاولنا من خلاله عرض ما يتعلق بتحليل محفظة الأنشطة للموقف الاستراتيجي، و الميزة التنافسية إضافة إلى العلاقة بين سلسلة القيمة و مساهمتها في تحقيق الميزة في منظمات الأعمال، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، لنرى مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع حيث أخذنا مؤسسة صوفاكت كمثال حي ينطبق عليه موضوع بحثنا و يتضمن هذا الفصل مبحثين:

**المبحث الأول:** يتم فيه تقديم عام للمؤسسة و تسليط الضوء على نشأة المؤسسة وتطورها وهيكلها التنظيمي وأنشطتها.

**المبحث الثاني:** سيكون عبارة عن دراسة تحليلية تبرز دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة صوفاكت.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

نقوم من خلال هذا المبحث بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية تسمسيلات "sofact".

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول نشأة و تطور المؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على المؤسسة من خلال نشأتها وتطورها.<sup>1</sup>

أولا: نشأة المؤسسة.

بعد الاستقلال و خلال الستينيات نشأت مؤسسة "sonitex" المتخصصة في الصناعة النسيجية، مديرتها العامة بالجزائر العاصمة التي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن.

في سنة 1998 وقعت الهيكلة الأولى للمؤسسة و اشتقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر من بين هذه المؤسسات:

**Enaditex**: وهي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

**Cotitex**: هي مؤسسة متخصصة في صناعة القطنية، خياطة الأقمشة وغيرها.

**Elatex**: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

في اطار توزيع النشاطات الصناعية عبر الوطن أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية "sonitex" سنة 1983 عقد مع مؤسسة "pecstar" في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغطية النسيجية و الخيط الخشن في تسمسيلات باسم "couver tex" و بقيت أشغال هذا المشروع في اطار الانجاز إلى غاية 1987 لم تدم مؤسسة "couver tex" إلا 10 سنوات و في نهاية سنة 1997 و بقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق للصناعة النسيجية قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكاتها على المؤسسات الفرعية الجديدة وانبثقت عنها مؤسسة صوفاكت.

ثانيا: تعريف مؤسسة صوفاكت.

إن شركة الأغطية النسيجية تسمسيلات "صوفاكت" شركة ذات أسهم رأسمال مليون دينار جزائري هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية "couver tex"

<sup>1</sup> مبارك يمينة، قندول بختة، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت "تسمسيلات" مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي تسمسيلات، 2016 ص 67\_68.

وذلك طبقا للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسجية المنعقد بتاريخ 1997\_11\_0 بمقره الاجتماعي الساكن ب 22 شارع المعدومين 17\_05\_1997، العناصر الجزائر بدأت الأشغال فيها لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 1998\_03\_15 يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة 254 عامل وعاملة يتمتعون بكل امتيازات القطاع العام من عطل و تأمينات ... الخ.<sup>1</sup>

ثالثا: البطاقة التقنية للمؤسسة.<sup>2</sup>

\_ التسمية: شركة صناعة الأغذية النسجية \_ شركة ذات أسهم "sofact\_spa"  
 \_ الرأسمال الاجتماعي: عند الإنشاء 1000000 دج ب 200 سهم.  
 \_ الرأسمال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 2000\_06\_24 هو 7000000000 دج ب 1400 سهم وهذا حسب تقرير الجمعية غير العادية للمؤسسة صوفاكت سنة 2000.  
 \_ المؤسسة الأم: "couver tex tissemilt"  
 \_ تاريخ الإنشاء: 1998\_03\_15  
 \_ رقم السجل التجاري: 98 b07002021  
 \_ رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057  
 \_ المساحة الكلية: 10 هكتار و 03 ارات  
 المساحة المغطاة: 3,5 هكتارات أين توجد الورشات والمخازن و المرافق الاجتماعية و الإدارة .  
 \_ الطاقة الإنتاجية: 1000000 غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن إلا إن الإنتاج الحالي لا يتعدى 450000 سنويا لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس المديرية التقنية.

<sup>1</sup> مبارك يمينة، قندول بختة، مرجع سبق ذكره ص69.

<sup>2</sup> ساحة علي، غالب يوسف. تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج صوفاكت تسمسيلت، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي \_تسمسيلت\_ 2016 ص 69 \_ 70.

رابعا: موقع المؤسسة:

تقع مؤسسة الأغذية النسجية صوفاكت في الشمال الشرقي لولاية تسميلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم ، ما جعل موقعها استراتيجيا كونها بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: منتجات و وظائف مؤسسة صوفاكت.

تختص مؤسسة صوفاكت في صناعة الأغذية النسجية ذات نوعية جيدة لتلبي رغبات المستهلكين وان نشاط أي مؤسسة يتوقف على إمكانياتها المادية والبشرية وقدرتها على توفير مصادر الدخل الأزمة لتمويل احتياجاتها، و هكذا المؤسسة تحقق اكتفاء من حيث التمويل إذ يظل مصدر دخلها هو إيرادات مبيعات منتجاتها كما أنها تستعين بمصادر خارجية للتمويل كالقروض البنكية.

أولا: منتجات المؤسسة:

1. نشاط المؤسسة: تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغذية النسجية المصنوعة محليا من مادة الاكلريك المستوردة من

عدة دول أهمها اسبانيا تركيا الولايات المتحدة الأمريكية المكسيك اندونيسيا.

كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فان مادة الاكلريك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال كما إن سعرها يتغير بتغير سعر النفط.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء و 2000 طن من الخيوط الغليظة سنويا. إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650000 غطاء سنويا لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين فقط عوض ثلاثة أفواج.

2. خصائص منتجات المؤسسة: منتجات مؤسسة صوفاكت تتميز بخصائص تقنية تتمثل في الصلاحيات الطويلة كما

أنها تهتم بتحسين نوعية منتجاتها لتلبي رغبات المستهلكين "من اجل شتاء دافئ" كما تعتمد على إستراتيجية تكاملية

بين مختلف منتجات الشركة وذلك بهدف :

\_\_زيادة نسبة الربح و إرضاء المستهلكين.

\_\_الحصول على أسواق جديدة.

\_\_إرضاء الموزعين.

<sup>1</sup> مبارك بيمينه، قندول بختنه، "مرجع سبق ذكره" ص 69

3. مهام المؤسسة. تتنوع مهام المؤسسة بين ما يلي:

— ضمان الإنتاج: حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق ربح ورفع نسبة الإنتاج.

— ضمان البحث والتطوير: تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين نوعية إنتاجها وخلق أنواع جديدة، حيث تمكنت سنة 2000 من إنتاج نوع جديد من الأغذية، و ذلك باستيراد أغذية نصف مجهزة من كوريا و إكمال صنعها في المؤسسة وحاليا هي بصدد إنتاج نوع آخر من الأغذية وذلك بإدخال لمسة جديدة تدعى caufarage.

— ضمان البيع والتوزيع: تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة لتحديد كمية الطن.

ثانيا: وظائف المؤسسة:

من بين الاهداف الرئيسية لإنشاء مؤسسة صوفاكت هو توفير متطلبات السوق الداخلية والتقليل من عبئ التكاليف المرتفعة للاستيراد، إذ أصبحت المؤسسة تمون بنسبة كبيرة من الأغذية النسجية نظرا لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة.

و من اجل تحقيق أهدافها تقوم المؤسسة بتسطير برنامج سنوي تسعى لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية وتضافر جهود كل المديرات الموجودة على مستوى المؤسسة لهذا الغرض تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي:

1. في المجال الاجتماعي:

— استغلال كل الوسائل المتوفرة على مستوى المؤسسة للمحافظة على صحة العمال ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية.

— تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 20 بالمائة .

— توفير بعض الخدمات للعمال كالنقل العيادة الطبية ومنحهم علاوات السنة التي تقدر ب 100 دج بعد غلق المطعم.

— منح سلفيات للعمال عند الحاجة إليها.

— منح علاوات الخبرة المهنية IEP.

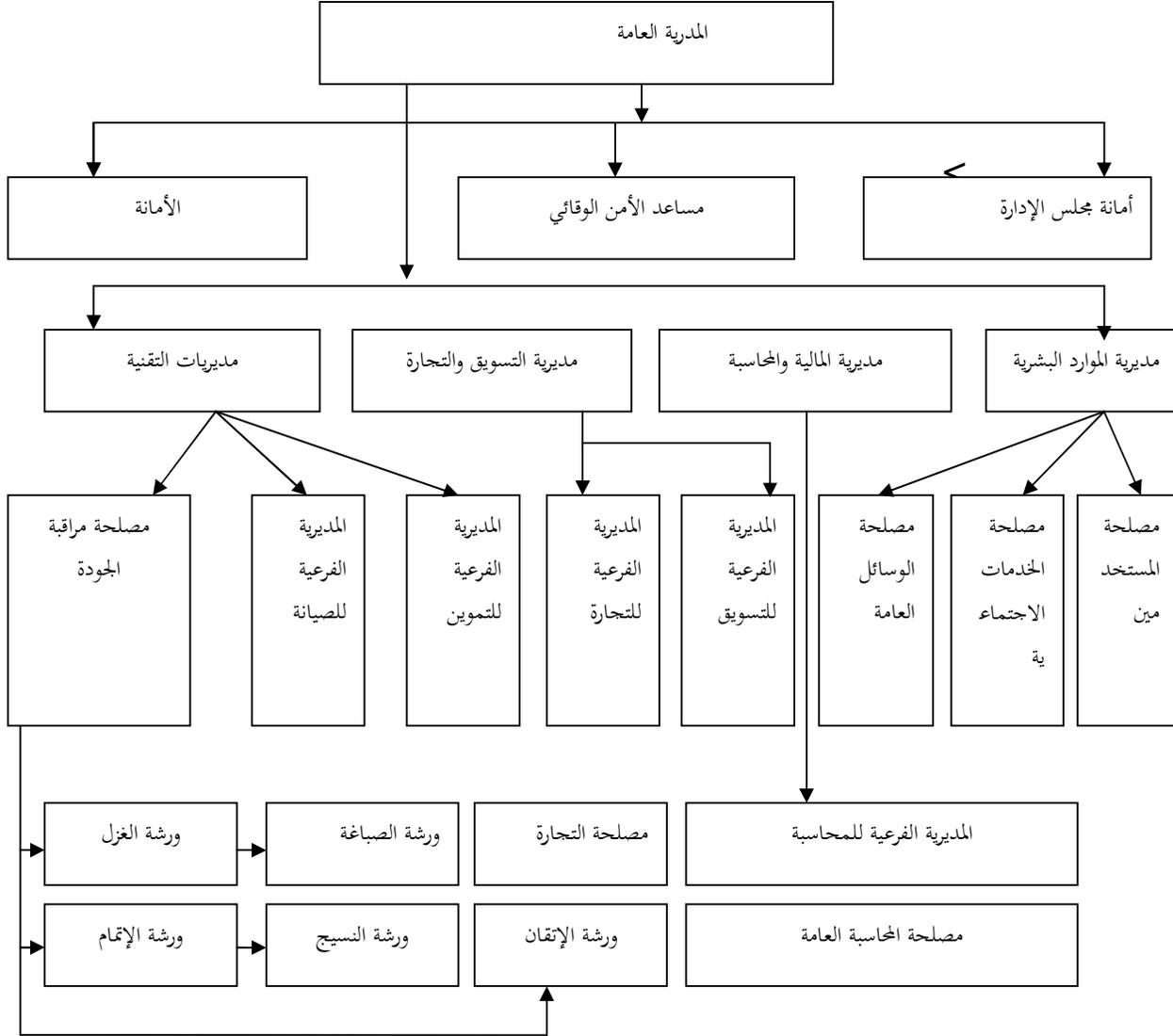
## 2. في المجال الاقتصادي والمالي:

- \_توفير المبالغ المالية الأزمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمرارها .
- \_مراقبة المخزون باستمرار خاصة قطع الغيار لمواجهة أي طارئ أو عطل قد يحدث على مستوى الآلات من شأنه أن يوقف عملية الإنتاج، زيادة على صعوبة استيراد القطع.
- \_ استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات الإنتاجية المتوفرة إذ بلغت نسبة الاستغلال 75 بالمائة.
- \_نسبة أجور العمال في الآجال المحددة .
- \_توزيع جزء من الأرباح المتحققة على العمال.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.

- اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها، إذ يتأسس هيكلها التنظيمي المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية و أمانة مجلس إدارة المؤسسة والمتمثلة في:
- \_المديرية التقنية.
  - \_مديرية الموارد البشرية.
  - \_مديرية التجارة والتسويق.
  - \_مديرية المالية والمحاسبة.

الشكل رقم (11\_3) الهيكل التنظيمي العام لشركة صوفاكت



المصدر: نكاع زهيه، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة صوفاكت.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي \_ تسميلت\_ 2015 ص 103

من الشكل السابق ينقسم الهيكل التنظيمي إلى :<sup>1</sup>

أولاً: القسم الإداري والمالي للمؤسسة.

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه، فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة والضمان الأساسي لنجاحها أو فشلها ويتكون من:

### 1. المديرية العامة ومجلس الإدارة:

يوجد على أساس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام، وهو شخصياً يقوم بوظيفتين وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة، و هذا بإشرافه مباشرة على المديرية العامة ويرأس مجلس الإدارة عند اجتماعه و هذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

\_\_ المديرية العامة: يترأسها المدير العام، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

\_\_ مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استشاريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما ادعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقاً في جلسة تنعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي بالمؤسسة.

\_\_ أمانة مجلس الإدارة: تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك هي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

### 2. مديرية المالية والمحاسبة:

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة احد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما تسهر على تسجيل و مراقبة كل العمليات الحسابية المالية التي تقوم بها المؤسسة.

بالنسبة لهذه المديرية فان المصلحة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور الذي المهم الذي تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسة تحليل نشاطات المؤسسة.

<sup>1</sup> ساحة على، غالب يوسف "مرجع سبق ذكره" ص 73\_77

ثانيا: دراسة القسم الإنتاجي و التجاري للمؤسسة:

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المدربة التقنية، مدربة التسويق والتجارة.

1. المدربة التقنية: إن المصلحة التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وتنقسم إلى عدة مديريات هي:

1.1 المدربة الفرعية للتموين: تتفرع هذه المدربة بدورها إلى مصلحتين هما:

\_مصلحة الشراء.

\_مصلحة تسير المخزون.

1.2 المدربة الفرعية للصيانة: تلعب هذه المدربة دورا لاغنى عنه للنشاط اليومي للمؤسسة، إذ تقوم بتصليح أي

مشكل من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية كما أنها تبدي رأيها في ما يخص تجديد الآلات القديمة واقتناء الآلات

الجديدة وتشمل عدة مصالح مثل مكتب الدراسات، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع، مصلحة البرمجة، مصلحة

مراقبة الجودة والنوعية، المخبر الكيميائي، المخبر الفيزيائي، و الورشات.

1.3 مديرية التسويق والتجارة: يأتي دور هذه المدربة بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان والتغليف، وهي تنقسم

إلى مديرتين فرعيتين:

أ. المدربة الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لها هو بيع المنتج بمختلف الوسائل من اجل ذلك انتهجت المؤسسة

سياسة اقتصادية تسمح لها بايجاد منافذ لمنتجاتها واكتساح السوق، لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود

منها:

\_المشاركة في المساهمات المختلفة.

\_البيع بالتقسيط للجمعيات المحلية.

\_البيع بالجملة للخوادم والمؤسسة.

ب. المدربة الفرعية للتجارة: هي المسؤولة عن تسير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع و إنهاء

المعاملات مع الزبائن إذ تتعامل مع فيئات، من العملاء منهم الجامعات، الثانويات ومختلف القطاعات

العمومية، إضافة إلى الخوادم وان كانوا متقاعدين أو جدد وهذا حسب تصريح المدربة الفرعية للتجارة.

## 2. مديرية الموارد البشرية:

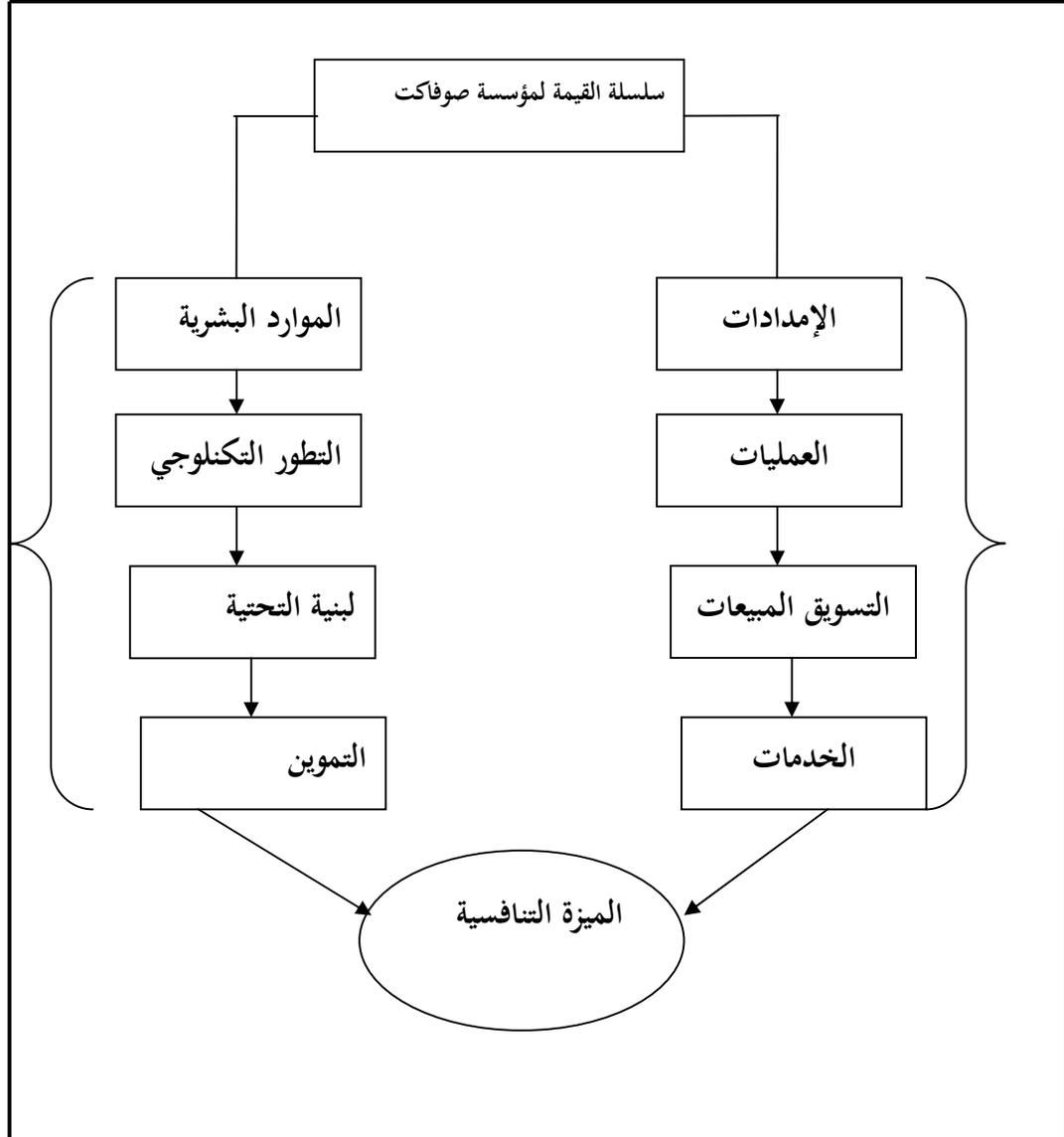
إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم لذا نجدها تحرص على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية وتحسينها وتعد مديرية الموارد البشرية ، مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة، إذ تطلع عليها المديرية لمهام جد كثيفة ومعقدة نظرا للعدد الكبير الذي تتعامل معه، وهي هذه السجلات ( سجل الأجور، سجل حوادث العمل، سجل العطل مدفوعة الأجر... الخ. وعلى العموم فان مديرية تسيير الموارد البشرية تهتم بوضع السياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي و لاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين.

## المبحث الثاني: تشخيص واقع سلسلة القيمة لمؤسسة صوفاكت.

سيتم من خلال هذا المبحث محاولة إبراز دور سلسلة القيمة كأحد العوامل المساهمة في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بتشخيص سلسلة القيمة الخاصة بمنتجات المؤسسة، ومعرفة ما إذا كان لها دور في الإستراتيجية التنافسية لها.

المؤسسة لا تمتلك وظيفة تسمى بسلسلة القيمة، ولكنها تمتلك أنشطة سلسلة القيمة تحت الوظائف الأخرى، وسيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على واقع هذه الأنشطة في المؤسسة وكذا واقع سلسلة القيمة بها.

الشكل (3\_12) سلسلة القيمة لمؤسسة صوفاكت.



المصدر: من إعداد الباحثين.

## المطلب الأول: أدوات الدراسة.

أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في جمع تصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من اجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة.

## أولا : المقابلة.

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي كما يقول الباحثان "عليان وغنيم" هي محادثة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة، فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا، أو معرفة التفاصيل والتفسيرات لظواهر وحقائق معينة، وتعتبر المقابلة أسلوب مرن يكفل للباحث التأقلم مع البحوث للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهداف ومجالات بحثه،<sup>1</sup>

هذا وقد كانت هذه المقابلات الشخصية مباشر مع المبحوثين المعنيين بها، حيث كنا نتوجه إليهم بطلب إجراء المقابلة ثم نحدد معهم موعدا لها، فقد كانت هذه المقابلات الشخصية مباشرة، حيث تتم المقابلة بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة التي أجريناها، وتلقى إجابات عن كل سؤال، فنقوم بتدوينها في الأوراق أو تسجيلها في الهاتف، قصد الحصول على معلومات أولية مباشر ودقيقة، كما أن كل المبحوثين كانوا متعاونين بتقديم المساعدة (مدير مصلحة تسير الموارد البشرية بالشركة، نائب مدير مصلحة التموين والتسويق، نائب مدير مصلحة الإنتاج والصيانة، ومدير الأمن بالمؤسسة).

## ثانيا: الفرع الثاني: الملاحظة والوثائق

## 1. الملاحظة.

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات فهي "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر أو المشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئة ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بهدف تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم رسالة الماجستير كلية العلوم التجارية وعلوم التسير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003\_2004 ص 146

<sup>2</sup>نكاح زهيه، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة صوفاكت "تسميلت" مذكرة لنيل شهادة الماجستير المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي، تسميلت، 2015، ص 105.

وقد استخدمنا هذا الأسلوب لحل المعلومات من خلال ما لاحظناه بالشركة بمختلف ورشات العملية الإنتاجية وخطواتها ومعدات الإنتاج (مختلف الآلات المستخدمة).

## 2. الوثائق:

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، حيث تمكننا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي مكنتنا من التعرف أكثر على المؤسسة، فقد تحصلنا على الفواتير الخاصة بالمؤسسة وتصنيفات الموارد البشرية في المؤسسة. والهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الثاني: الأنشطة الأولية للمؤسسة.<sup>1</sup>

تتوفر المؤسسة على مختلف الأنشطة الأساسية و الداعمة ولكن تختلف درجة اهتمامها وتركيزها على هذه الأنشطة. **أولاً: الإمدادات:** وهي الأنشطة التي تهتم باستلام وتخزين المدخلات، و تشمل مناولة المواد والرقابة على المخزون وأيضاً الأنشطة المرتبطة بتجميع وتخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد والعمليات الخاصة بمعدات التسليم وجدولة الطلبات .

1. **خدمة العميل:** تهتم المؤسسة بخدمة العميل باعتبار أن المنتجات النسجية ذات استهلاك واسع، خاصة في فصل الشتاء، فالمؤسسة تسعى إلى توفير المنتج للعميل في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة، ولكن المؤسسة لا تقوم بدراسة أذواق المستهلكين ومراعاة رغباتهم، و ذلك بإنتاج الأنواع المختلفة من المنتجات النسجية التي يطلبها الزبائن، و هذا نتيجة لسوء التسيير، فالمؤسسة لا تقوم بأي نوع من الدراسات لمعرفة أذواق ومتطلبات المستهلك وإنما تقوم بإنتاج الأنواع التي الفت إنتاجها وبيعها دون مراعاة متطلبات العميل، وتعتبر وظيفة التجارة هي المسؤولة عن التعاملات مع الزبائن، إذ تقوم باستقبال الزبائن وتحديد مواعيد التسليم والكميات المتاحة وتحرير عقد التموين.

ما يمكن التوصل إليه حول خدمة العميل بالمؤسسة، انه لا يرقى إلى المستوى المطلوب إذ يجب على المؤسسة إنشاء ورشات تضم متخصصين بدراسة أذواق المستهلكين وميولاتهم، وإنتاج منتجات حسب رغبة الزبون، كذلك محاولة إنشاء نقاط بيع في الأماكن المناسبة، لتسهيل وصول المنتج للزبون، فالمؤسسة لديها نقطة بيع واحدة تقع

<sup>1</sup> بوعلام رحال، وظيفة نائب مدير الانتاج. اثر الأنشطة الأساسية في المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية. مؤسسة صوفاكت، 2018\_04\_25 الساعة 10:00 صباحاً

- بجانب المؤسسة نفسها، حيث هذه الأخيرة تقع في منطقة بعيدة عن أماكن تواجد المجمعات السكنية مما يصعب على العميل الحصول على منتج المؤسسة.
2. النقل: تعتمد المؤسسة على النقل البري في تمويل وتوزيع منتجاتها، وتعتبر خدمة النقل ضعيفة مقارنة بوزنها وأهميتها، فالمؤسسة لا تملك وسائل النقل الخاصة بها. مما يؤدي بالمؤسسة إلى استئجار الشاحنات لتغطية العجز. من خلال تشخيص هذا الجانب في واقع المؤسسة تبين أن خدمة النقل لا تساهم بشكل إيجابي في تنافسية المؤسسة، مما يجعلها لا توصل منتجاتها في الوقت والمكان المناسب للعملاء فلو كان للمؤسسة وسائل نقل خاصة بها لكان وضعها التنافسي أحسن.
3. التخزين: تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية المؤسسة، لأنها تطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج مما يساعد على بقاء الجودة لمدة أطول
4. نظم الإمداد المعلوماتية: بعد عملية التشخيص لخدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة اتضح أن هذه الخدمة تؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة، وهذا نتيجة لعدم استخدامها لهذه الخدمة ولو بالقدر القليل فلو أن المؤسسة تمتلك شبكة للمعلومات لوفرت على نفسها تكلفة الوقت والمال .
5. التنبؤ بالطلب: باعتبار المؤسسة تبيع كل ما تنتجه، فهي لا تقوم بأي نوع من الدراسات فيما يخص التنبؤ بالطلب، فهي تركز مجمل اهتمامها على الإنتاج، فلو أن المؤسسة تقوم بخدمة التنبؤ بطلبات هذا سيجعلها تضمن منتجاتها وتضمن زبائنها أيضا.
6. الشراء: باعتبار الوحدة تابعة للمؤسسة لأم بالجزائر العاصمة، فإنها تتبع طريقة شراء خاصة وهي طريقة الشراء بين الوحدات، أي أن الوحدة تتزود بالمادة الأولية من مؤسستها الأم، فتفرض هذه الأخيرة محل الدراسة مورديها، مما ينعكس بالسلب على المؤسسة وعلى تنافسيتها (تكلفة الشراء، الكمية) فمؤسسة صوفاكت لا تستطيع الشراء بأقل التكلفة، ولا الشراء بالجودة والنوعية التي تريدها ومن هنا نلاحظ عدم كفاءة وظيفة الشراء بالمؤسسة، وهذا نضرا لما هو مفروض عليها.
- بعد تشخيص هذا الجانب تبين أن خدمة الشراء لا تؤدي دورها بالشكل المطلوب، لو كانت المؤسسة متحررة في اتخاذ قرارها في ما يخص هذه العملية كان هذا سيساهم في تخفيض التكلفة واختيار الجودة المناسبة لها.

7 . المناولة: تعتمد المؤسسة على المناولة الآلية فمن استلام المادة الأولية بمركز الاستقبال، يتم تمريرها الى الورشات الإنتاجية، وعندما يصبح المنتج جاهزا يتم توظيفه و ضعه في أكياس، ومن ثم وضع المنتجات بالأماكن الخاصة بكل نوع في المخزن، وعند الطلب عليها تستخدم وسائل خاصة لشحنها بوسائل النقل.

يعتبر هذا الجانب مدعما لتنافسية المؤسسة، وذلك لاستخدام المؤسسة وسائل المناولة المناسبة في العملية الإنتاجية، أي لا يحدث انقطاع في العملية الإنتاجية ولا في عملية التخزين والتوزيع أي أن هذا الجانب يساهم بشكل جيد في تنافسية المؤسسة.

8. التعبئة والتغليف: تقوم مؤسسة صوفاكت بتعبئة وتغليف منتجاتها من طرف العمال الذين يقومون بتجهيز الأكياس وملاها، هذه الأكياس تحتوي على مجموعة من البيانات : الاسم، العلامة التجارية، المكونات التي يصنع منها المنتج، عنوان وحدة الإنتاج،..... الخ.

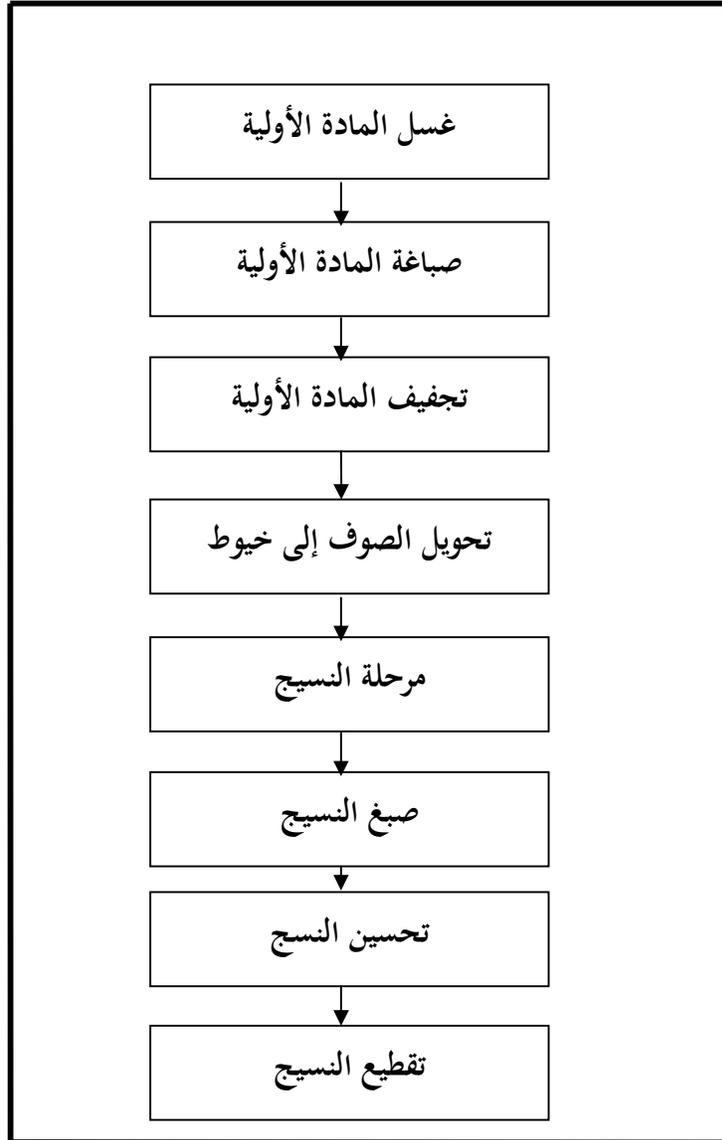
تدعم هذه الميزة تنافسية المؤسسة وذلك لقيام المؤسسة باختيار النوع المناسب من الأغلفة والبطاقات التي تعبر عن المؤسسة وعن المنتج وذلك بالتكلفة المناسبة والنوعية المناسبة.

#### ثانيا: الإنتاج (العمليات):

تتمثل هذه الوظيفة في تحويل مدخلات المؤسسة إلى منتجات نهائية قابلة للتسويق ويمكننا الوقوف على حقيقة هذه العملية بالتركيز على مجموعة من المتغيرات، منها مراحل العملية الإنتاجية الطاقة الإنتاجية هذا ما يحدد لنا نقاط القوة والضعف لهذه الوظيفة.

أولا: ونبدأ بمراحل العملية الإنتاجية أين يمر المنتج بعدة مراحل متتالية حت يصل إلى سلعة نهائية ومن بين أهم هذه المراحل مايلي:

الشكل (3\_13) مراحل العملية الإنتاجية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المرحلة 1: غسل المادة الأولية: تقوم المؤسسة بعملية غسل المادة الأولية الأساسية (الكليريك) التي هي عبارة عن صوف صناعي المستخرج من البترول، وهذا ما يجعل منتجات المؤسسة لا تسبب الحساسية للمستهلكين.

المرحلة 2: صباغة المادة الأولية: بعد غسل المادة الأولية الأساسية الصوف تأتي عملية الصبغ وتتم هذه العملية بصبغ المادة بألوان مختلفة وهذا حسب رغبة الزبائن.

المرحلة 3: تجفيف المادة الأولية: ثم تأتي مرحلة تجفيف المادة من الصباغة والغسيل بواسطة آلات متخصصة.  
المرحلة 4: تحويل الصوف إلى خيوط: تحويل المادة من حالتها الأولية (صوف) إلى خيوط الغزل عن طريق آلات خاصة.

المرحلة 5: مرحلة النسيج: يتم عن طريق آلات النسيج التي تجمع بين خيوط الغزل وخيوط الخياطة لتتحصل على نسيج.

المرحلة 6: صبغ النسيج: في هذه المرحلة يتم صبغ النسيج حسب الطلب إلى ألوان مختلفة.  
المرحلة 7: تحسين النسيج: يتم في هذه المرحلة تحسين مظهر الغطاء عن طريق آلات خاصة وذلك بإزالة الشوائب منه.

المرحلة 8: تقطيع النسيج: تحويل النسيج وتقطيعه حسب مقاييس عالمية إلى أغطية جاهزة.  
هناك نوع من الأغطية عليه نوع خاص من الرسومات، يتم نقل الأغطية إلى مؤسسة خاصة في ولاية تلمسان، توضع عليها الرسومات ثم تعاد إلى المؤسسة وهذا ما يجعل التكلفة مرتفعة (زيادة مصاريف النقل، مصاريف الرسومات الخاصة)، لو أن المؤسسة كانت تملك ورشة خاصة بهذه العملية سيساهم هذا في تعزيز تنافسيتها، أو على الأقل نقل الأغطية بوسائل النقل الخاصة بها، كما ذكرنا سابقا المؤسسة تستأجر شاحنات النقل للقيام بمثل هذه العمليات.  
تقدر الطاقة الإنتاجية الإجمالية ب 1000000 وحدة سنوية، فهذا يعزز تنافسية المؤسسة ويكمن هذا في تلبية أكبر قدر ممكن من الاحتياجات، كما أن إنتاج المؤسسة إنتاج مستمر وليس حسب الطلب، مما يجعل المؤسسة مجبرة على تخزين جزء من منتجاتها في حالة عدم تسويقها وبيعها، يمكن للمؤسسة إتباع طريقة الإنتاج حسب الطلب فهذه الطريقة تساعد على التقليل من تكاليف التخزين.

### ثالثا: التسويق والمبيعات:

الوظيفة لا تقتصر على البيع فقط وإنما العمل على توسيع شبكة التوزيع أو بالأحرى الانتشار الواسع في الأسواق، وهذا ما يجعل المؤسسة تبذل جهودات لتوفير المنتج في الأماكن الملائمة. ما سبق ذكره بشأن هذه الوظيفة لا يتوفر في مؤسسة صوفاكت، فالمؤسسة لا تملك نقاط بيع تابعة لها تسهل بواسطتها وصول منتجاتها إلى الزبائن، فهي تملك نقطة بيع واحدة متواجدة بجانب المؤسسة، كما أنها لا تسعى للبحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، فاعل

منتجاتها تبيعها للمؤسسات العمومية (جامعات، مستشفيات، والمؤسسات العسكرية)، كما أنها لا تقوم بالترويج والإعلان والإشهار لمنتجاتها.

تحتاج المؤسسة توفير نقاط بيع مختلفة لتسهيل الوصول إلى منتجاتها من قبل المستهلك، حيث تكون هذه النقاط في أماكن التجمعات السكانية لان المؤسسة تقع في منطقة معزولة عن السكان مما يصعب على المستهلك الوصول إليها. وأيضاً يجب عليها القيام بحملة الترويج والإشهار لها من خلال القنوات التلفزيونية أو الجرائد وغيرها.

#### رابعاً: الخدمات:

تقوم مؤسسة صوفاكت بتقديم خدمات ما بعد البيع لزبائنها، ففي حالة ما إذا وجد الزبون تلفاً في السلعة التي اقتناها من المؤسسة، فصوفاكت تقوم باستبدال هذه السلعة التالفة بسلعة أخرى صالحة، فهذه النقطة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة وتكسب ثقة وولاء زبائنها، على الرغم من أن منتجات المؤسسة تمر بمرحلة أخيرة قبل التسويق والبيع وهي مراقبة ما إذا كانت المنتجات تحمل تلفاً ولو كان بسيطاً، ولكن المؤسسة تعطي الحق للزبون.

المنتجات التالفة تقوم المؤسسة بتخزينها، ولكن لا تقوم بإصلاحها أو إعادة تشكيلها للاستفادة منها، فالإبداع يلعب دوراً مهماً في هذه الحالة، تستطيع المؤسسة إعادة تشكيل الأغطية التي تحمل أجزاء تالفة أو ممزقة بإعادة تقطيعها إلى أغطية صغيرة الحجم خاصة بالأطفال بالرضع مثلاً، أو فك النسيج وإعادة تشكيله من جديد، أو بيعه لمؤسسات متخصصة في هذا المجال. هذا سيقبل من التكلفة ويمنحها الإبداع وتنوع منتجاتها ويعزز مركزها التنافسي.

#### المطلب الثاني: الأنشطة الداعمة للمؤسسة<sup>1</sup>

وتشمل كل من التمويل والتطور التكنولوجي الموارد البشرية البنية التحتية.

#### أولاً: التمويل:

تعد هذه الوظيفة أكثر أهمية بالنسبة للأنشطة الداعمة على اعتبارها تشمل المواد الأولية الداخلة في صنع المنتج النهائي، والتي يتحدد على أساسها الأسعار الأولية للمنتجات حيث تعتمد بالدرجة الأولى على مواد محلية وأخرى مستوردة، فمادتها الأساسية هي الصوف الصناعي المستورد من الخارج هذا ما يجعل المادة الأولية لا تصل في الوقت المناسب فيتسبب هذا في تعطل الإنتاج، ولحل لهذا المشكل نقترح على المؤسسة شراء المادة الأولية بكميات مضاعفة

<sup>1</sup> بوعلام رحال، وظيفة نائب مدير الانتاج. اثر الأنشطة الداعمة في المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية. مؤسسة صوفاكت، 25\_04\_2018 الساعة

( احتياطي) حت إذا حدث تأخر في وصول المادة الأولية، تلجأ المؤسسة إلى الاحتياطي المخزن. في حين تعتمد على التموين المحلي في ما يخص بعض المواد الداخلة في التغليف، الخيط المستعمل في الخياطة مما يسهل عملية الشحن والمناولة ويقلص من وقت الانتظار لدى مقدمي الطلبات.

وما يمكن قوله في هذا الصدد على مستوى التموين غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون ويظهر ذلك من خلال وجود بعض المخزونات بكميات كبيرة في حين تفتقد المؤسسة لبعض المخزون من المواد التي بإمكانها أن تكون موضع طلبات مستقبلية. وما يمكن أن نلخص إليه أيضا إلى أن الشركة ليست لها علاقة قوية مع الموردین هذا ما يعد كنقطة ضعف بالنسبة لها و يجعلها تتحمل تكاليف تغير المورد.

#### ثانيا: التطور التكنولوجي:

تعمل الشركة على تطوير التكنولوجيا لمختلف الأنشطة الأولية لها، فهي تسعى إلى تسهيل العملية الإنتاجية ومضاعفة الإنتاج، حيث اقتنت المؤسسة في سنة 2017، 10 آلات إنتاجية، مما عزز قدرتها التنافسية من خلال تخفيض التكلفة، واختصار الوقت، وتقليل الجهد، ومضاعفة الإنتاج حت 3 أضعاف أكثر.

#### ثالثا: الموارد البشرية:

بالنظر إلى حجم العمال المتواجدين بالشركة (254 عامل) يمكننا تصنيفها ضمن المؤسسات الكبيرة، التي تسعى إلى التطور والتوسع في مجال نشاطها، حيث تقوم المؤسسة بتوظيف العمال الذين يتمتعون بالخبرة خاصة في الأمور الإدارية، و العمال الذين يتمتعون باللياقة البدنية في ما يخص التعامل مع الآلات التي تحتاج جهد عضلي، كما تعزز تنافسيتها أيضا من خلال تنظيم دورات تكوينية، لجميع العمال لاكتساب المزيد من الخبرة في المجال، كما أنها تقوم على وضع مكافآت للعمال لتحفيزهم قصد تحسين جودة المنتج و الإنتاجية بالنسبة للعمال.

#### الجدول رقم (01) تصنيف العمال في مؤسسة صوفاكت

Structures	
Direction	02
Securite	18

Ress.humaines	14
Financ.et compt	05
Sous total ADM	39
Approvisionnement	10
Commerc.Mark	08
Technique	09
Maintenance	36
Sous Total S/Tech	63
Teinture	13
Filature	56
Tissage	40
Finissage	18
Confrction	24
Sous Total Prod	151
Total Général	253

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## رابعاً: البنية التحتية:

إن مؤشرات التطور المالي لكل من رقم الأعمال و القيمة المضافة والنتيجة الصافية، ونتيجة الاستغلال تسير في نفس الاتجاه، وتعبّر عن حقيقة التدهور المالي في الشركة من سنة إلى أخرى و كانت التعليقات لمختلف العمال بالشركة أن تزايد الديون على الشركة(فواتير الكهرباء، الغاز، الماء رواتب العمال) يجعلها مرغمة على أن تبيع منتجاتها بأسعار منخفضة، مما يجعلها خاسرة في مجالها، كما كانت التعليقات لمختلف الإطارات بالشركة بامتلاك المؤسسة لعمال يتمتعون بالخبرة، وكذلك امتلاكه لآلات متطورة تستخدمها في الإنتاج.

من دراستنا في هذا المبحث نجد أن مؤسسة صوفاكت تعتمد أسلوب سلسلة القيمة فهي تحوي أنشطة سلسلة القيمة، الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، و لكنها لا تعتمد هذا الأسلوب بكفاءة فبعض الأنشطة في المؤسسة تساهم في تنافسيتها و تعتبر نقاط قوة لها، وبعض الأنشطة لا تساهم بالشكل الايجابي بل وتعتبر نقاط ضعف لها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول بان مؤسسة صوفاكت للمنتجات النسيجية، هي مؤسسة لا تملك مكانة قوية في السوق، واحتلالها لهذا المركز لا يؤهلها لتكون من المنافسين الأقوياء حيث تم التوصل إلى ان السبب الرئيسي الذي جعلها تحتل هذه المكانة هو سوء التسيير، فالمؤسسة لا تعتمد على نفسها في اتخاذ قراراتها وإنما كل القرارات تأخذها من المؤسسة الأم ما يجعلها مقيدة في نشاطها، كما أنها تملك مجموعة من نقاط القوة التي تبقيها على قيد الحياة وهي ممثلة في:

\_ تتميز منتجات مؤسسة صوفاكت بالجودة، حت أنها تنافس المنتجات الأوربية في جودتها، فقد تحصلت المؤسسة على عدة جوائز في عدة معارض.

\_ قيام المؤسسة باستحداث بعض الآلات في الورشات مما كان له اثر على النوعية وكذلك الكمية المنتجة.

\_ العنصر البشري في المؤسسة يتمتع بالخبرة، فالموارد البشري في أي منشأة هو مصدر النجاح إذا تم إدارته بشكل جيد، ومصدر فشل إذا ساءت إدارته، فالموارد البشري في مؤسسة صوفاكت يعتبر كنقطة قوة لها فهي تقوم بتنظيم دورات تكوينية للعمال، كما أنها تقدم لهم عدة مكافآت مثل: العلاوات، الترقية، قروض عند الحاجة،..... الخ. كما أن لها نقاط ضعف ممثلة في الآتي:

\_ عدم القيام بعمليات بحوث التسويق ودراسة السوق وعدم القيام بعمليات وحملات اشهارية، وذلك للتعريف بمنتجاتها وجذب العملاء إليها.

\_ عدم وجود إستراتيجية واضحة ، لتحدي المنافسة فالمؤسسة تقوم بالإنتاج والبيع دون القيام بأي نوع من الدراسات لذلك

\_ عدم الاعتماد على شبكة توزيع جيدة، فهي لا تملك نقاط بيع تابعة لها، تسهل بها إتاحة المنتج للزبائن.

\_ تحديد السعر يكون من طرف المؤسسة الأم، فالمؤسسة تحاول اختيار أفضل الأسعار التي تحقق أكبر درجة من التوازن، ولكن مؤسسة صوفاكت تخضع لأوامر المؤسسة الأم بحيث لا تستطيع تحديد الأسعار الخاصة بها.

الخاتمة العامة

## خاتمة:

تمحور موضوع البحث حول دور سلسلة القيمة في تحسين تنافسية المؤسسة، في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية، بما هو موجود على أرض الواقع، وذلك لمعالجة مشكلة أساسية تتعلق بمدى مساهمة سلسلة القيمة في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

وخدمة لطبيعة الموضوع، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث التي تم من خلالها تحديد ماهية سلسلة القيمة، وما يتعلق بها من أنشطة إلى جانب علاقتها بمختلف الأنشطة بالمؤسسة، كما تم تحديد ماهية التنافسية واستراتيجياتها ومختلف القوى المؤثر فيها، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي تلعبه سلسلة القيمة ضمنها كأحد العوامل التي يمكن اعتمادها كمدخل للتنافسية، ليتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فتم اختيار ميدان الدراسة على أساس توفر مجموعة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع. وبعد تشخيص واقع المؤسسة تبين أنها تملك نقاط قوة لكنها لا تدعمها كما أن لها نقاط ضعف لا تراها ولا تحاول استدراكها.

## تقييم الفرضيات:

من خلال بحثنا هذا استطعنا الإجابة عن الفرضيات السابقة الذكر أين تبين لنا أن:

التحليل الاستراتيجي يعتبر من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة للتعرف على مختلف مكونات البيئة التي تنشط فيها، وذلك من خلال تشخيص المحيط الداخلي والخارجي لها، لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل رسم إستراتيجية تساعد في السيطرة على الوضع الذي تكون فيه.

نظرا لكون المؤسسة تعمل في بيئة مرنة أي سريعة التغير تجتمع بينها علاقة تأثير وتأثر، حيث متغيرات كل منها يؤثر في الأخر، ولتجنب مالا يحمد عقباه تعتمد المؤسسة على عدة استراتيجيات، مثل الإستراتيجية الهجومية، الإستراتيجية الدفاعية، الإستراتيجية الانكماشية، الإستراتيجية العلاجية لمواكبة التغيرات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

من بين النماذج التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي كأداة لتشخيص أنشطتها نموذج سلسلة القيمة، والذي يتكون من أنشطة رئيسية وأخرى داعمة تشمل الإمداد بنوعيه داخلي وخارجي، إضافة إلى العمليات والخدمات والتسويق والمبيعات أما الأنشطة الفرعية فهي تتكون من الموارد البشرية، البنية التحتية إضافة إلى المشتريات والتطور التكنولوجي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

— من اجل الحصول على فعالية نموذج سلسلة القيمة يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى إلى تحسين أداء كل نشاط فيها، وبالتالي يمكن القول بان الفرضية الرابعة صحيحة.

— يعتبر نموذج سلسلة القيمة من بين احدث الأساليب التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال خفض تكاليف الإنتاج وتميز المنتج، ولكن عندما تستطيع المؤسسة التحكم في أنشطتها بشكل جيد وبالتالي الفرضية الأخير صحيحة.

### نتائج البحث:

من خلال ما تم تناوله في البحث ككل يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي وذلك على النحو الموالي:

### أولاً: النتائج النظرية:

— التحليل الاستراتيجي هو عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من اجل معرفة نقاط القوة والضعف إضافة إلى الفرص والتهديدات وتحليلها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها، من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات، حيث تكون هذه الأخيرة تساعدها على استغلال قوتها واقتناص الفرص المتاحة أمامها وفي نفس الوقت التقليل وتجنب نقاط الضعف والتهديدات، وكل هذا من اجل معرفة اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي.

— البدائل الإستراتيجية هي مجموعة الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة والتي تكون مواكبة لوضعها الداخلي والخارجي نوعاً ما، حيث أن هذه الأخيرة لديها عوامل تؤثر في تحديدها مثل الاهداف الفرص التهديدات، إضافة إلى فلسفة المؤسسة، حيث تضمن المؤسسة مدى جدوتها وملاءمتها وقبولها.

— تساعد محفظة الأعمال في تقييم مستوى أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية إضافة إلى المنتجات والأسواق لتسهيل اتخاذ القرار بشأن تخصيص موارد المؤسسة على وحداتها كما أنها تساعد المؤسسة، على معرفة موقعها الحالي والمستقبلي معتمدة على عدة نماذج مثل نموذج بوسطن الاستشاري وسلسلة القيمة.

— تعتبر سلسلة القيمة احد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تأثير إيجابي على مختلف أنشطة المؤسسة، سواء الأساسية أو الداعمة ويمكن القول بان سلسلة القيمة هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من مدخلات عمليات مخرجات لها قيمة.

— المنافسة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث لها عدة أشكال مثل المنافسة الكاملة احتكار القلة المنافسة الاحتكارية والاحتكار الكامل.

يساعد أسلوب تحليل محفظة الأنشطة المؤسسة على معرفة توقع كل مجال نشاط استراتيجي، وبالتالي تحديد البديل أو الخيار الاستراتيجي المناسب سواء لكل نشاط على حد أو المؤسسة ككل. وجود أنشطة أساسية وداعمة متفاوتة الأهمية والأفاق، يسمح للمؤسسة بتحقيق التوازن عن طريق التوفيق بين هذه الأنشطة.

تنشأ الميزة التنافسية من خلال توصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق أكثر فعالية من تلك التي يستعملها منافسوها، حيث تستطيع تجسيدها ميدانيا وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل أي الإنتاج بأقل تكلفة، وميزة تميز المنتج في ذاته أي امتلاكه لخصائص تميزه عن غيره مثل الجودة. إن عمليات خلق القيمة المضافة تتحقق إما من خلال خفض تكاليف المنتجات أو بفرض أسعار أعلى من المنافسين على منتجاتها بسبب جودتها أو تميزها.

### النتائج التطبيقية:

تحرص مؤسسة صوفاكت على بقائها في السوق وتحقيق أهدافها التي سطرتها والتي تتمثل في أهداف خاصة بالمؤسسة في حد ذاتها، تساهم في تطورها من جهة والمساهمة في إنعاش السوق الوطني من جهة أخرى. تحتوي المؤسسة على عدد لا بأس به من العمال إذ تساهم في امتصاص البطالة. تعتبر ولاية تيسمسيت من بين الولايات النائية التي تفتقر إلى المؤسسات الاقتصادية، لذا نجد مؤسسة صوفاكت تساهم بشكل كبير في فك العزلة ومحاولة إعطائها طابع صناعي. تتمتع منتوجات صوفاكت بخصائص تقنية تتمثل في الصلاحيات الطويلة، إضافة إلى الجودة، كما أنها تسعى إلى تحسين نوعية منتجاتها لتلبية رغبات المستهلكين.

المؤسسة لا تمتلك وظيفة تسمى بسلسلة القيمة، ولكنها تمتلك أنشطة سلسلة القيمة تحت الوظائف الأخرى. إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءتها، وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار وقد أشارت النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة صوفاكت لا تقوم بهذا بسبب ندرة السيولة وارتفاع تكاليفها بسبب الديون.

### التوصيات:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة صوفاكت تبين لنا بأنها تمتلك الإمكانيات والقدرات الكافية التي تجعلها في الريادة ولكنها لا تستغلها بالشكل الأمثل لذلك نقترح بعض التوصيات في ما يخص ذلك:

\_\_ الاستقلالية التامة عن المؤسسة الأم في ما يخص القرارات المتعلقة بالموردين والأسعار إضافة إلى الاستقلالية المالية لان هذا يجعلها تستطيع الإبداع واكتساب العديد من المزايا.

\_\_ محاولة البحث عن بديل للمادة الأولية لان تكاليف الشراء باهظة إضافة إلى التأخر في الحصول عليها لأنها مستوردة من الخارج.

\_\_ تزويد المؤسسة بوسائل النقل وهذا من اجل تخفيض تكلفة النقل.

\_\_ تعاني المؤسسة من سوء التسيير الواضح الذي جعلها في الحضيض بعدما كانت في سنوات سابقة في الريادة، لذا يجب التعامل مع هذا المشكل والقضاء عليه بشكل نهائي من خلال الديمقراطية في اتخاذ القرارات.

\_\_ القيام بعمليات التشهير والترويج لمنتجات المؤسسة، إضافة إلى فتح نقاط بيع تابعة، بحيث تكون في أماكن يسهل على المستهلك الوصول إليها.

#### أفاق الدراسة:

وفي الأخير وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث والإجابة على فرضياتها من خلال النتائج المتحصل عليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن ان تشكل آفاق مستقبلية للدراسات انطلاقا من ذلك تتمثل في ما يلي:

\_\_ التحليل الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية.

\_\_ دور المورد البشري في فعالية أنشطة المؤسسة.

\_\_ التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية.

\_\_ قوى بوتر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

\_\_ كيفية تفعيل أنشطة المؤسسة بشكل يساهم في تميزها.

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع، إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وان نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب.

1. ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002
  2. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
  3. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007
  4. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة ومطلعة الإشعاع، المعمورة، الإسكندرية، ب، ط. 1996.
  5. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط، 2001
  6. فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2012.
  7. ماجد عبد المهدي مساعد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقه، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
  8. محمد علي سالم الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
  9. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1 الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014.
  10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط، الدار الجامعية للنشر والطبعات، 1996
  11. نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الإستراتيجية: المفهوم\_الأهمية\_التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- ثانياً: الأطروحات والمذكرات.
- أ: مذكرات الماجستير:
12. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة الورود بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، 2007.

13. إدريس وائل السنوسي ، اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في عمان ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ،2016
14. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor للالكترونات بولاية برج بوعر يرج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007
15. سوما علي سليمان ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، دراسة حالة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد 2007.
16. عمر تيمجعدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعر يرج) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_2013.
17. أمحمدة مليكة ، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
18. سباح عبد الله، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية و تنافسيتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايب الحلزونية alfapipe غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2013.
19. محمد فوزي علي عتوم،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009
20. عثمان بحدوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة 2008
21. غرز ولي إيمان ، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K\_PLAST سطيف ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس، سطيف 2010،
22. واصل خوله دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة ، دراسة حالة مؤسسة linde gas فرع عنابه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013

23. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة متنوري قسنطينة، 2012
24. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر \_باتنة\_ 2009
25. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة سطيف 1، سطيف، 2012.
26. بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلاسل القيمة باستعمال الأساليب الكمية، كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار مع دراسة حالة شركة ، أطلس كيمياء لمغنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقياد، تلمسان 2010.
27. عبد الحكيم جري، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية \_ فرع قسنطينة\_ مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس سطيف 1 2013
28. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الكاملة مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،الجامعة الدولية البريطانية كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، 2010
29. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر \_باتنة\_ 2009
30. إسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم رسالة الماجستير كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2004\_



40. عوادي مصطفى، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين الإستراتيجية والمؤسسية، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 06\_07\_2017، قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم القطب الجامعي بالشط.

رابعا: المجالات والمنشورات:

41. عبد المالك مزهودة، " قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية"، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان 2005
42. أميرة محمد النعمة، اثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الإستراتيجية، "مجلة كلية الاقتصاد العلمية"، العدد 2 ابريل 2012.
43. علي غباش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG) ، "مجلة الإدارة والاقتصاد" المجلد الثاني، العدد 7، 2012
44. الشريف بقة.فايزة محلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف و برج بوعريرج، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، العدد 2، جوان 2015
- المقابلة:

45. بوعلام رحال، وظيفة نائب مدير الانتاج. اثر الأنشطة الداعمة في المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية. مؤسسة صوفاكت، 25\_04\_2018 الساعة 10:00 صباحا

## قائمة الملاحق

programme de production  
pour l'année 2017 ventille par mois

Atelier teinturerie

Nombre de jours programmés: 232

Nombre d'équipe:

Nombre d'heures:

Matière teinte	UM	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	Total
Nombre de jours	jour	22	20	22	21	22	19	19	3	20	22	21	21	232
Pour couverture	KG	106575	96886	106575	101731	106575	92042	92042	14533	96886	106575	101731	101731	1123883
Pour peluche	KG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	KG	106575	96886	106575	101731	106575	92042	92042	14533	96886	106575	101731	101731	1123883

VB: Objectif

4844 KG/jour

programme de production  
pour l'annee 2017 ventille par mois

✓ Atelier confection

Nombre de jours programmés: 232

Nombre d'equipes programmées:

Nombre d'heures:

Article/Mois	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	Total
Nb de jours	22	20	22	21	22	19	19	3	20	22	21	21	232
Cv.AHLEM	3224	2931	3224	3078	3224	2784	2784	440	2931	3224	3078	3078	34000
Cv.SOFABILA	2845	2586	2845	2716	2845	2457	2457	388	2586	2845	2716	2716	30000
Cv.CHARISS	3793	3448	3793	3621	3793	3276	3276	517	3448	3793	3621	3621	40000
Cv.OUARSENIS	7112	6466	7112	6789	7112	6142	6142	970	6466	7112	6789	6789	75000
Cv.SAFARI N	532	484	532	508	532	460	460	73	484	532	508	508	5615
Cv.SAFARI GL	474	431	474	453	474	409	409	65	431	474	453	453	5000
Cv.SOUAD MDN	23233	21121	23233	22177	23233	20065	20065	3168	21121	23233	22177	22177	245000
Total	41213	37467	41213	39340	41213	35593	35593	5620	37467	41213	39340	39340	434615
tissu peluche	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Total	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

NB: objectif 1873 Pièces/jour

programme de production  
pour l'année 2017 ventille par mois

✕ Atelier tissage

machine metier à tisser

Nombre de jours programmés: **232**

Nombre d'équipes programmées:

Nombre d'heures:

	larg	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	Total
Nombre de jours	2,4	22	20	22	21	22	19	19	3	20	22	21	21	232
Cv.AHLEM	2,4	7306	6642	7306	6974	7306	6310	6310	996	6642	7306	6974	6974	77044
Cv.SOFABILA	2,4	6446	5860	6446	6153	6446	5567	5567	879	5860	6446	6153	6153	67980
Cv.CHARISS	2,4	8595	7814	8595	8204	8595	7423	7423	1172	7814	8595	8204	8204	90640
Cv.OUARSENIS	2,4	14651	13319	14651	13985	14651	12653	12653	1998	13319	14651	13985	13985	154500
Cv.SAFARI N	2,2	768	698	768	733	768	663	663	105	698	768	733	733	8097
Cv.SAFARI GL	3	1465	1332	1465	1398	1465	1265	1265	200	1332	1465	1398	1398	15450
Cv.SOUAD MDN	2,2	43074	39158	43074	41116	43074	37200	37200	5874	39158	43074	41116	41116	454230
Tissu peluche	2,4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>Total</b>		82305	74823	82305	78564	82305	71081	71081	11223	74823	82305	78564	78564	867941

NB: objectif 3741 ML/Jour

TEINTURERIE			FILATURE			TISSAGE			FINISSAGE			FINITION				
Article	Objectif	Réalisé	Taux	Article	Objectif	Réalisé	Taux	Article	Objectif	Réalisé	Taux	Article	Objectif	Réalisé	Taux	
M.cv.ci	3572	0	0.0	Tf/2,65	3537.00	0	0.00	SOF 13	295.56	0	0.0	Sofabella	131	0		
B/ROI	0	0		Tf2,65ig	0.00	0	0.00	charis	344.82	0.00	0.00	Charis	152	9		
pel:vm	245	0		Tf3pel	242	0		CV:imp	295.56	0.00	0.0	Quarsenis	304	0	0.0	
pelBM	0	0		Ths		0		Jaquati	689.65	0.00	0.00	CV imp	131	0	0.0	
Pel:nuit	0	0		Prestat		0		RT:mdn	0	1855.50		Sou/mdn	369	786	213.0	
cv.mdn	2568	0		B/ROI		0		RT:	685.17	0.00		souad	0	56		
B/Rdgd	0	0		dechet		0		DGSN	362.73	0.00		Safari gl	0	0		
Olive	805	0		pel V1	758	0		safari	0.00	0.00		DGSN	95	0		
	0	0		pel		0		Zaour	0.00	0.00		Zaoura	37	0		
	0	0		di M		0		pel BM	0.00	0.00		Nemra	0	0		
	0	0		Solycel	1496	0		pel V1	14	22.82	7.27	RANL	0	0		
	0	0		pi		0		pe	0.00	0.00		Bb T	24	0		
	4796	1373	70		4799.00	2254	51.47		0.00	1750.77	51.98		0.00	2208.50	55.6	21.1

CAUSE DE LA SOUS ACTIVITE

TEINTURERIE		FILATURE		TISSAGE		FINISSAGE	
Article	Objectif	Objectif	Réalisé	Taux	Article	Objectif	Réalisé
AUTO CLAVE I/3/5/7 P/M/E 7H30	7H30	ABS	13.45%	MEC	3.54%	PM	20.00%
PRESSE DEMPEQUATAGE 1 P/M 7H30	7H30	MM	7.0%	ELECT	19.92%	NT	0.00%
		P.E	0.0%	RAFLES	5.24%	ABS	0.00%
		M.face	21.05%	ENT	2.12%	M.Tissu	16.00%
		C/cour	0.00%	ABS	0.0%	P EL	0.00%
		M/FUS	0.00%	CART	0.00%	M/PERS	0.00%
		RETARD	0.00%	M/Trame	5.31%	M/CHA	0.00%
		P T	0.00%	Cc.COURT	7.56%	reunion	0.00%
		MFILEUR	0.00%	RETARD de transp	0.00%	C/courant	0.00%
		arret de travail	0.00%	P.T	7.16%	arret de travail	0.00%

LE CHEF DE SERVICE



