

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أيبي بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه  
في العلوم الاقتصادية  
تخصص: تسيير

دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية  
حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة -

إشراف الأستاذ الدكتور:  
بن حبيب عبد الرزاق

إعداد المترشح:  
معاريف محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.محمد بن بوزيان
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.بن حبيب عبد الرزاق
ممتحنا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.شرايبي عبد العزيز
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.دريال عبد القادر
ممتحنا	خميس مليانة	أستاذ التعليم العالي	أ. أيت زيان كمال
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ. طاوولي مصطفى

السنة الجامعية: 2012-2013

# إهداء

اهدي هذا العمل الى عائلتي  
و اصدقائي.



# تُشكرات

شكرا لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل  
شكرا للأستاذ المشرف أ.د. بن حبيب عبد الرزاق  
و.د. صوار يوسف، و.د. بن حميدة محمد

قائمة

الجدول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
22	مكونات البيئة السياسية و القانونية	1
23	مكونات البيئة الاقتصادية	2
25	مكونات البيئة الاجتماعية	3
27	القوى التكنولوجية	4
27	مكونات البيئة الإيكولوجية	5
41	تأثير دورة حياة المنتج على إستراتيجية وظيفة الإنتاج	6
42	نسب الإنتاج	7
46	تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة التسويق	8
58	أهم مؤشرات تقييم وظيفة التسويق	9
52	تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة الموارد البشرية	10
54	أهم المؤشرات لتقييم وظيفة الموارد البشرية	11
57	تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة المالية و المحاسبة	12
62	تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة البحث و التطوير	13
79	يوضح الفرق بين النماذج الثلاث	14
88	الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة	15
103	نطاق التنافس	16
117	إستراتيجيات التنافس.	17
119	إستراتيجية قيادة التكلفة	18
124	عوامل استمرارية إستراتيجية التكلفة الأقل	19
128	مجالات التمييز	20
129	شروط التمييز	21
139	خصائص إستراتيجية	22
139	هدف إستراتيجية التنافس	23
141	متطلبات الإستراتيجية التنافسية	24
142	مخاطر إستراتيجيات التنافسية الشاملة	25
143	مزايا الإستراتيجيات التنافسية الشاملة	26
162	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	27
206	الحظيرة الولائية بسعيدة	28
216	متغيرات البحث	29
217	معامل ألفا كرونباخ	30
217	البيانات الوصفية لجنس العينة (CRMA)	31

218	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينه (CRMA)	32
219	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينه (CRMA)	33
220	البيانات الوصفية لسن العينه (CRMA)	34
221	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (CRMA)	35
222	التحليل الإحصائي لمفردات الاستثمارة (CRMA)	36
223	تقديم نموذج الإنحدار (CRMA)	37
223	جدول تحليل التباين ANOVA (CRMA)	38
223	معاملات نموذج الانحدار (CRMA)	39
224	تقديم نموذج الإنحدار (CRMA)	40
224	جدول تحليل التباين ANOVA (CRMA)	41
224	معاملات نموذج الانحدار (CRMA)	42
225	تقديم نموذج الإنحدار (CRMA)	43
225	جدول تحليل التباين ANOVA (CRMA)	44
225	معاملات نموذج الانحدار (CRMA)	45
226	البيانات الوصفية لجنس العينه (GAM)	46
227	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينه (GAM)	47
228	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينه (GAM)	48
229	البيانات الوصفية لسن العينه (GAM)	49
230	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (GAM)	50
231	التحليل الإحصائي لمفردات الاستثمارة (GAM)	51
232	تقديم نموذج الإنحدار (GAM)	52
232	جدول تحليل التباين ANOVA (GAM)	53
232	معاملات نموذج الانحدار (GAM)	54
233	تقديم نموذج الإنحدار (GAM)	55
233	جدول تحليل التباين ANOVA (GAM)	56
233	معاملات نموذج الانحدار (GAM)	57
234	تقديم نموذج الإنحدار (GAM)	58
234	جدول تحليل التباين ANOVA (GAM)	59
234	معاملات نموذج الانحدار (GAM)	60
235	البيانات الوصفية لجنس العينه (CAAR)	61
236	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينه (CAAR)	62
237	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينه (CAAR)	63

238	البيانات الوصفية لسن العينة (CAAR)	64
239	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (CAAR)	65
240	التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة (CAAR)	66
241	تقديم نموذج الإنحدار (CAAR)	67
241	جدول تحليل التباين ANOVA (CAAR)	68
241	معاملات نموذج الانحدار (CAAR)	69
242	تقديم نموذج الإنحدار (CAAR)	70
242	جدول تحليل التباين ANOVA (CAAR)	71
242	معاملات نموذج الانحدار (CAAR)	72
243	تقديم نموذج الإنحدار (CAAR)	73
243	جدول تحليل التباين ANOVA (CAAR)	74
243	معاملات نموذج الانحدار (CAAR)	75
244	البيانات الوصفية لجنس العينة (SALAMA)	76
245	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة (SALAMA)	77
246	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة (SALAMA)	78
247	البيانات الوصفية لسن العينة (SALAMA)	79
248	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (SALAMA)	80
249	التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة (SALAMA)	81
250	تقديم نموذج الإنحدار (SALAMA)	82
250	جدول تحليل التباين ANOVA (SALAMA)	83
250	معاملات نموذج الانحدار (SALAMA)	84
251	تقديم نموذج الإنحدار (SALAMA)	85
251	جدول تحليل التباين ANOVA (SALAMA)	86
251	معاملات نموذج الانحدار (SALAMA)	87
252	تقديم نموذج الإنحدار (SALAMA)	88
252	جدول تحليل التباين ANOVA (SALAMA)	89
252	معاملات نموذج الانحدار (SALAMA)	90
253	البيانات الوصفية لجنس العينة (CAAT)	91
254	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة (CAAT)	92
255	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة (CAAT)	93
256	البيانات الوصفية لسن العينة (CAAT)	94
257	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (CAAT)	95

258	التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة (CAAT)	96
259	تقديم نموذج الإنحدار (CAAT)	97
259	جدول تحليل التباين: ANOVA (CAAT)	98
259	معاملات نموذج الانحدار (CAAT)	99
260	تقديم نموذج الإنحدار (SALAMA)	100
260	جدول تحليل التباين: ANOVA (CAAT)	101
260	معاملات نموذج الانحدار (CAAT)	102
261	تقديم نموذج الإنحدار (CAAT)	103
261	جدول تحليل التباين: ANOVA (CAAT)	104
261	معاملات نموذج الانحدار (CAAT)	105
262	البيانات الوصفية لجنس العينة (SAA)	106
263	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة (SAA)	107
264	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة (SAA)	108
265	البيانات الوصفية لسن العينة (SAA)	109
266	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (SAA)	110
267	التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة (SAA)	111
268	تقديم نموذج الإنحدار (SAA)	112
268	جدول تحليل التباين: ANOVA (SAA)	113
268	معاملات نموذج الانحدار (SAA)	114
269	تقديم نموذج الإنحدار (SAA)	115
269	جدول تحليل التباين: ANOVA (SAA)	116
269	معاملات نموذج الانحدار (SAA)	117
270	تقديم نموذج الإنحدار (SAA)	118
270	جدول تحليل التباين: ANOVA (SAA)	119
270	معاملات نموذج الانحدار (SAA)	120

قائمة

الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
16	مراحل الإدارة الإستراتيجية	1
18	عناصر البيئة الخارجية	2
20	مكونات البيئة الخارجية	3
28	نموذج القوى لبورتر	4
33	سلسلة القيمة	5
36	علاقة الوظيفة الإدارية بالمحيط	6
40	تقسيم القرارات	7
43	هيكل وظيفة التسويق	8
45	المستويات الثلاثة للمنتج	9
50	مهام قسم الموارد البشرية	10
56	دور وظيفة المالية في المؤسسة	11
71	أبعاد التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة	12
74	مصنوفة B.C.G	13
76	مصنوفة A.D.L	14
77	مصنوفة 2 A.D.L	15
78	مصنوفة MC. KINSEY	16
81	نموذج SWOT	17
91	أهداف التنافسية	18
96	مخطط لتوضيح أنواع الميزة التنافسية.	19
99	مصادر خلق القيمة	20
101	دورة حياة الميزة التنافسية	21
105	مصادر الميزة التنافسية أو القيمة	22
111	عوامل تحقيق الميزة التنافسية	23
131	سلسلة القيم الخالقة للتميز	24
146	أسس الميزة التنافسية	25
158	أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة	26
159	العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق والأرباح	27
160	العلاقة بين الجودة والتكاليف	28
167	دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة	29
197	عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها	30
207	رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين لمؤسسة CRMA	31



207	رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين لمؤسسة CRMA	32
208	رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين لمؤسسة GAM	33
209	رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين لمؤسسة GAM	34
210	رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين لمؤسسة CAAR	35
210	رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين لمؤسسة CAAR	36
211	رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين لمؤسسة SALAMA	37
212	رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين لمؤسسة SALAMA	38
213	رسم بياني يوضح حجم قطاع تأمين سيارات لمؤسسة CAAT	39
213	رسم بياني يوضح حجم قطاع تأمين سيارات لمؤسسة CAAT	40
214	رسم بياني يوضح مقارنة بين عائدات قطاع تأمين السيارات لمؤسسات التأمين	41
216	نموذج الدراسة المقترح	42
218	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعيينة (CRMA)	43
219	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة (CRMA)	44
220	البيانات الوصفية لسن العينة (CRMA)	45
221	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (CRMA)	46
227	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعيينة (GAM)	47
228	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة (GAM)	48
229	البيانات الوصفية لسن العينة (GAM)	49
230	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (GAM)	50
236	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعيينة (CAAR)	51
237	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة (CAAR)	52
238	البيانات الوصفية لسن العينة (CAAR)	53
239	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (CAAR)	54
235	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعيينة (SALAMA)	55
236	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة (SALAMA)	56
247	البيانات الوصفية لسن العينة (SALAMA)	57
238	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (SALAMA)	58
254	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعيينة (CAAT)	59
255	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة (CAAT)	60
256	البيانات الوصفية لسن العينة (CAAT)	61
257	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (CAAT)	62
263	البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعيينة (SAA)	63

264	البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينه (SAA)	64
265	البيانات الوصفية لسن العينه (SAA)	65
266	البيانات الوصفية لطبيعة العقد (SAA)	66

المقدمة

العامّة

## مقدمة

إنّ المؤسسات تسعى دوماً إلى احتلال الصدارة وموقع تنافسي متميز في السوق ، مما جعل موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع من طرف المؤسسات و الهيئات الاقتصادية، إضافة إلى الدول خلال السنوات الأخيرة، ويعود هذا إلى التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة وسياسات الانفتاح و تحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إنّ دراسة البيئة خاصة البيئة التنافسية ومتغيراتها ومدى تأثيرها على المؤسسة تعتبر من المداخل الأساسية لمعرفة أو فهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها .

مما يدفعها إلى دراسة البيئة التنافسية من أجل معرفة الفرص و التهديدات التي من الممكن أن تواجهها و أيضاً من أجل مواجهة الأخطار.

كما تؤثر البيئة التنافسية على سلوك العملاء، وهذا عن طريق توفير منتجات متنوعة. فيقومون باختيار ما يرغبون فيه ، و أيضاً تقوم بالتأثير على المؤسسة، وهذا عن طريق الموارد البشرية، المادية ، المالية ... فتقوم باختيار القرار من أجل أخذ موقع تنافسي مناسب في السوق.

إنّ الواقع العملي المعاصر الذي تنحصر فيه الفواصل المكانية و الزمانية حيث أسواق مفتوحة و التأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها، و من جانب البيئة التي تعد من العوامل الهامة في نجاح المنظمة و غير المتحكم فيها باختلافها في درجة التعقيد ، إلا أنه بالرغم من تزايد التعقيد البيئي فإن هناك تزايد مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل و التشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية من نقط القوة و الضعف و متطلبات الخارجية من فرص و تهديدات بيئة المؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن أن توظف في مستويات مختلفة لها ، حيث تحتاج إلى إستراتيجيات على مستوى الأعمال التي امتد نشاطها على عدة صناعات و اشتمل على مجموعات مترابطة من المنتجات و الخدمات .

إنّ التفكير الإستراتيجي يتلخص على فكرة مفادها أنّ الأداء المتميز يتطلب الحيازة على ميزة تنافسية و الحفاظ عليها.

## إشكالية البحث

إن التفوق يمكن أن يتحقق للمؤسسة من خلال إدراكها لمجموعة من المقومات الرئيسة، مثل: ضرورة اعتماد رؤية وسيناريوهات إستراتيجية، التمكن من تكنولوجيات ومعارف داعمة للتطور والإبداع والابتكار والتجديد، والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية والمستقبلية وهذا بعد تحقيق ميزة تنافسية ولكن السؤال الجوهرى و الذي إعتدناه كإشكالية للبحث هو كالتالى:

ما الدوافع المحددة للميزة التنافسية الأكثر تأثيراً على قرارات الزبائن في اختيار مؤسسات التامين بولاية سعيدة؟

إنّ هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم البيئة التنافسية و ما المغزى من تحليلها؟
  2. ما مضمون الميزة التنافسية؟
  3. ما هي مصادر الميزة التنافسية؟ وكيف يمكن المحافظة عليها وتطويرها؟
  4. إلى أي مدى تحقق الإستراتيجية التنافسية ميزات تنافسية في المؤسسة؟
  5. كيف يمكن تحديد العناصر التي تدخل في توضيح الميزة التنافسية للمؤسسات التامين محل الدراسة؟
- لمحاولة الإجابة عن هذه الأسئلة، قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

- يمكن تحديد الميزة التنافسية لكل مؤسسة تامين من المؤسسات محل الدراسة بالاعتماد على مجموعة من المعايير تضمنتها استمارة البحث.
- يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و درجة رضا الزبائن المتعاقدين مع المؤسسات محل الدراسة .
- يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن المتعاقدين مع المؤسسات محل الدراسة .
- يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التامين لدى الزبائن المتعاقدين مع المؤسسات محل الدراسة و درجة استيعابهم لعناصر المحددة لميزتها التنافسية .

## أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

### أسباب ذاتية

الرغبة الشخصية في الإلمام بأهم تخصص يمكن أن يكون محور نشاط أي مؤسسة آلا و هو الإستراتيجية بحكم أنها من أهم طرق التسيير الحديث. بالإضافة إلى ذلك أن الموضوع كان محور البحث في الدراسات السابقة ماجستير.

إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في ميدان الإستراتيجية وخطوات وضعها و خصوصا على مستوى المؤسسة الجزائرية ، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا

### أسباب موضوعية

لعل أهم مبررات ودوافع الموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ، تتمثل فيما يلي:

- ما يتضمنه الموضوع من حداثة تكسبه صفة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، ولما يحمله موضوع الميزة التنافسية من اهتمام باعتباره حتمية على جميع المؤسسات، وأحد متطلبات الدخول إلى الأسواق.
- من أجل الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في استمرار المؤسسة ، و مساعدتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر على السوق .
- العلاقة المتينة التي تربط بين المؤسسات والبيئة التنافسية ، و خاصة الوطنية منها وهذا بعد أن أصبحت الدولة الجزائرية تسعى للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير للتجارة ، و إلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات الوطنية ، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.
- قد يسفر البحث على توجيه أنظار إطارات و المسؤولين على تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة دعوة لطلبة المقبلين على التخرج في جميع المستويات في التخصص على إجراء دراسات و بحوث ميدانية تؤدي نتائجها إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على صياغة إستراتيجية تنافسية.

## اهداف الموضوع

1. من أجل توضيح و تحليل المتغيرات البيئية التي تتميز بالتغير المستمر وبالخصوص في القطاع محل الدراسة - قطاع التأمينات - .
2. توضيح ماهية الميزة التنافسية مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تحديدها في قطاع التأمينات.
3. من أجل وجوب اهتمام المؤسسات الرائدة في السوق بالميزة التنافسية و النظر إليها بنظرة شاملة وخاصة المؤسسات التأمينية على مستوى ولاية سعيدة .
4. اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية تحديد الميزة التنافسية و معرفة ما مدى رضا الزبائن عليها و هذا حتى يتسنى للمؤسسات محل الدراسة أن تتواصل معهم في إطار استراتيجيتها .

## أهمية الموضوع

تأتي أهمية البحث من الجانب النظري و التطبيقي و ذلك من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس، الذي تنشط ضمنه المؤسسات. و باعتبار التفوق هدف هذه الأخيرة و نتاج جهودها. حيث تبلور أهمية البحث فيما يلي:

1. من أجل تحديد المؤسسات للميزة التنافسية لتتنافس مع غيرها .
2. من أجل معرفة الضرورة التي تفرضها التنافسية والمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.
3. تبين مدى أهمية الميزة التنافسية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها .
4. إن البحث المقدم له أهمية أيضا على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تأقلم المؤسسة مع الظروف البيئية المتميزة بالتغير المستمر بتطبيقها لأساليب تسييرية حديثة .

## حدود البحث

## الحدود المكانية

إنّ هدف البحث هو الكشف عن الميزات التي تتميز بها المؤسسة و قد تم إسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسة الجزائرية كمحاولة من معرفة ما مدى استيعاب هذه الأخيرة لمفهوم الميزة التنافسية و من اجل الإجابة على إشكالية البحث كان التحليل نظريا ثريا بجملة الشروحات للمصطلحات التي تخدم الموضوع مع إسقاطه على قطاع مؤسسات التأمين. حيث قمنا بدراسة عينة من زبائن 06 مؤسسات تأمين تشكل سوق القطاع بولاية سعيدة .

## الحدود الزمانية

يتزامن البحث مع تحولات بيئية في الاقتصاد الجزائري على العموم مما سوف ينعكس حتما على المؤسسة الجزائرية بمختلف تخصصاتها فقد ركزت الدراسة على نشاط مؤسسات التأمين باعتباره يشهد منافسة شديدة سواء على الصعيد الخاص و العام .

حيث قمنا بدراسة المؤسسات محل الدراسة للفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس 2010 إلى غاية شهر أفريل 2011 في إطار زيارات ميدانية منتظمة و لقاءات دورية مع القائمين على تسيير هذه المؤسسات فضلا عن الزبائن المستجوبين في إطار تقديم شروحات مستفيضة لهم حتى يسهلوا علينا جمع البيانات و تحليلها.

## صعوبات البحث

فيما يخص الصعوبات التي واجهتنا سوف نقوم بذكرها فيما يلي :

1. صعوبة الوصول إلى المراجع التي تتكلم عن الميزة التنافسية وقتها باللغة العربية. إذ أن المتاح منها من يشير إلى الميزة التنافسية بشكل سطحي و منها ما يتطرق إليها بصفة جزئية.
2. صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي و هذا راجع لعدم تفهم إطارات المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لأهمية البحوث العلمية و خاصة أنها عبارة أرضية يمكن الاستناد عليها و استثمارها مستقبلا .
3. طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة مما زاد في صعوبة الترجمة الدقيقة لبعض المصطلحات الحديثة.
4. طبيعة القطاع الذي تم اختياره و إشكالية تحديد مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها ، خصوصا أن البحث شمل مجموعة مؤسسات .

## الدراسات السابقة

حسب علم الباحث بالنسبة للدراسات السابقة هناك بعضها على مستوى الدكتوراه ركزت على جانب الإنتاجية أو الجودة أو إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين القدرة التنافسية نذكر منها :

– اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر سنة 2004 ، سمالي يحضية . ، حيث تناولت الدراسة بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في حصول المؤسسة الاقتصادية على



الميزة التنافسية، وتحليل مدى أهمية التحول نحو نظم تسيير كل من رأس المال الفكري والكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة ومن نتائجها أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي.

بينما مستوى الماجستير التي تناولت موضوع التنافسية والإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية، والتي يمكن أن نذكر منها :

- دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية رسالة الماجستير تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2005 - فائزة بريش يهدف هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال، متعلقة بالمنظمة ، وذلك بالكشف عن دور الكفاءات الجوهرية المحققة للميزة التنافسية، ومن نتائجها أن العنصر البشري هو أهم مصدر في المنظمة ، لأنه الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

- الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر عمار بوشناق 2002 تهدف هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الميزة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد بالإضافة إلى توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر لكن خلى البحث من دراسة ميدانية.

### منهجية البحث

فيما يخص المنهجية التي استخدمناها في هذا البحث هو الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن موقف معين مع تفسير هذه المواقف و بعد ذلك تحليلها للوصول إلى التوصيات و الاقتراحات بشأن هذا الموضوع.

فقد استخدمنا الأسلوب الوصفي وذلك بالتعرف على مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها ومصادرها إلى جانب الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة . وبعد ذلك قمنا باستخدام الأسلوب التحليلي لتعرف على موقع التنافسية بين المؤسسات وقد استندنا إلى أدوات و مصادر مختلفة لتحقيق منهجية البحث:

- المراجع الأساسية و الفرعية.

- مواقع الإنترنت و المجلات الشهرية.

- الملتقيات الوطنية.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة المدروسة.
- الدراسة الإستطلاعية باستخدام الإستمارة و معلقها إحصائيا بإستخدام البرنامج التطبيقي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spssV19.
- المقابلات الميدانية.

قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى أربعة فصول :

**الفصل الأول:** حيث بدأنا هذا الفصل بتطرق إلى مفاهيم و عموميات حول المؤسسة الاقتصادية، بما فيها التقسيمات و الأهداف وصولا إلى الوظائف لتتطرق بعدها إلى المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية. بإضافة إلى تحليل كل من البيئة الكلية و الجزئية للمؤسسة من خلال نظم التشخيص أولا وإلمام بجميع العناصر المحيطة بالمؤسسة بما فيها البيئة الداخلية و الخارجية. ثم قمنا بتقديم بعض المفاهيم لجملة من نماذج التشخيص التي تعتبر أول مرحلة لعملية صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .

**الفصل الثاني:** نقوم في هذا الفصل بتحليل الميزة التنافسية وهذا انطلاقا من معالجة المفاهيم الأولية لتنافسية و المنافسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ثم التطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية بمختلف أنواعها و هذا من خلال توضيح شروطها و خصائصها باعتبار أن هذه الأخيرة تكون حلقة لا يمكن الاستغناء عنها سواء لكسب الميزة التنافسية أو التمرکز في محيط تنافسي .

**الفصل الثالث:** في هذا الفصل سنقوم بتطرق إلى أسس الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى مباحث تضم الجودة الشاملة كأهم عنصر ثم الإبداع التكنولوجي مرورا بإدارة الموارد البشرية إذ إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الإعتماد على هذه عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، فتعتبر الكفاءة و الجودة والإبداع للوصول إلى الاستجابة للعميل، عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها.

**الفصل الرابع:** في هذا الفصل نقوم بتطبيق المفاهيم النظرية على المؤسسة الجزائرية التي هي بحاجة إلى ذلك إذ وقع اختيارنا على قطاع التأمينات بسعيدة لما يسوده من منافسة شرسة بين مؤسساته ، حيث قمنا بدراسة تطبيقية من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية للتأمين للإستراتيجية تنافسية معينة، و لقد تم اختيار مؤسسات التأمين الكبرى في الجزائر مؤسسة "CNMA" مؤسسة "GAM"، مؤسسة "CAAR"، مؤسسة "CAAT"، مؤسسة "SALAMA"، مؤسسة "SAA" لإجراء هذه الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

## التحليل التنافسي للمؤسسة

## مقدمة الفصل

إن دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية و الداخلية أي التحليل البيئي تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد الإستراتيجية، إذ لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة. و في جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديداً على مصالح المؤسسة ، أو أنها قد تقدم فرصاً ذهبية لها، وإن اقتنصها يحقق لها أهداف بصورة سريعة و تستطيع أن تتفوق على منافسيه، و تكشف المراجعة الخارجية التي يطلق عليها المسح البيئي أو تحليل الصناعة عن الفرص و التهديدات الرئيسية التي تواجه المنشأة حتى يتمكن المدبرون من وضع الإستراتيجيات تمكنهم من استغلال الفرص و تفادي أو تأثير التهديدات.

أما بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية فهو يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادةً ما يكون أكثر غنى و عمق قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، ويتمثل الهدف العام من إجراء التحليل الداخلي في تحديد نقاط القوة والضعف والقيود التنظيمية، و بالتالي استراتيجيات الاستجابة والتي تستهدف إما استغلال نقاط القوة أو تصحيح أو تعويض نقاط الضعف.

وفي هذا الإطار تضمن هذا الفصل جملة من المفاهيم النظرية قمنا بصياغتها حسب المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة والإستراتيجية
- المبحث الثاني: تقييم البيئة الخارجية
- المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية
- المبحث الرابع: مفاهيم حول التشخيص

## المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة والإستراتيجية

## المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة

## 1. تعريف المؤسسة

لقد اختلفت أفكار المفكرين في تعريف المؤسسة مما جعل لها عدة تعاريف كل منها يركز على جانب من الجوانب.

يمكن تعريف المؤسسة أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ذلك في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف المؤسسة أنها " تنظيم إنتاجي معين الهدف، منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح".<sup>2</sup>

المؤسسة عبارة عن تنظيم يستخدم عدة وسائل تسمى عوامل الإنتاج بطريقة مثلى لبلوغ الأهداف التي سطرها لإنتاج أو بيع سلع أو خدمات.<sup>3</sup>

ويعرفها M.Truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.<sup>4</sup>

وكذا تعريف F. Peroux: المؤسسة هي شكل إنتاج بواسطته تدمج عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزون، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين أساسين من الأسعار.<sup>5</sup>

فالمؤسسة هي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية و المالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين".<sup>6</sup>

تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج لهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق".<sup>7</sup>

كما أن المؤسسة تعرف أنها منشأة تتركب من عوامل مختلفة يمكن ذكرها كالاتي:

أ. العوامل البشرية: فالمؤسسة منشأة من أفراد بها نظام يلي حاجيتهم يجلب ويطور الطاقات الإنسانية، فالمؤسسة عبارة عن هيكله للطاقات الإنسانية ليس فقط العضلية بل الذهنية أيضا والتي تمثل العمود الفقري داخلها ، لا بد من الاهتمام أكثر بهذا العامل ومحاولة استغلاله والاستفادة من قدراته.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون " تقنيات مراقبة التسير " دار المحمدية العامة الأولى 1998 .ص 14.

<sup>2</sup> سمير أحمد عسكر: " مدخل الى إدارة الأعمال " مصر: دار النهضة العربية 1984 .ص 10.

<sup>3</sup> J. M. AURIAC, A. CAVAGNOL et les autres, "Economie d'entreprise", Edition Casteilla, Paris, 1995,P.07.

<sup>4</sup> LEO CHARDONNI "la comptabilité supérieure" EDITION patlas 1974 p 29.

<sup>5</sup> FERNAND BORNE " organisation des entreprises " EDITION foucher 1966 p06.

<sup>6</sup> شبياكي سعدان ،تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية ص2.

<sup>7</sup> عمر صخري: " إقتصاد المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية 1993 ص25

ب. **العوامل المالية:** وهي رؤوس الأموال المختارة، المنظمة والموجهة من أجل الدخول في مسابقة، تحكمها ظروف معينة في أطول زمن ممكن، وبأحسن وأدنى التكاليف لإنشاء وتحقيق وتوزيع متوج وتقديم خدمة تأتي وتخلق أرباح.

فتعريف المؤسسة لم ينحصر فقط في أنها منشأة تتركب من جهود اليد العاملة يمكن استغلالها بكل حرية، بل هناك قيود وسياسة يتم بواسطتها توجيه وتسيير الجهودان المبذولة نحو تحقيق الهدف الأساسي والمتمثل في نمو المؤسسة وبقائها.

**خصائص المؤسسة:** عموماً من خلال هذه التعاريف نستخلص أن للمؤسسة الخصائص التالية:<sup>1</sup>

**1.1 المؤسسة وحدة اقتصادية:** باعتبار الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق وذلك انطلاقاً من عوامل تسمى بعوامل الإنتاج والمتمثلة أساساً في: المواد الأولية، العمل، المنتجات التامة والنصف التامة، الطاقة، المعدات...، كما تحتاج إلى معلومات وموارد مالية.

**2.1 المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:** إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي (قيمة المخرجات - قيمة المدخلان) أين قيمة المخرجات تتمثل في مجموع المبيعات.

**1.3 المؤسسة خلية اجتماعية:** إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال، وذلك من أجل خلق الثروة من جهة والقيام بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال من جهة أخرى، ومن بين هذه الحاجيات نذكر على سبيل المثال: ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين وغيرها، إن هذه المجموعة الاجتماعية تختلف من حيث:

أ. **المؤهلات:** شهادات علمية، مهنية،... الخ.

ب. **الثقافة:** بشكل عام يعرف هذا المفهوم كمجموعة من أنماط سلوكية جلية أو ضمنية، مكتسبة أو منقولة وعموماً النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية والقيم المتعلقة بها.

ج. **الأهداف:** كل شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة، وفي الأهداف الشخصية تختلف من شخص لآخر ولكن كما هو محدد في نظام العمل، يتطلب من كل الأعضاء المشكلة للمؤسسة تحقيق أهدافها التي قد نجدها عند بعض المؤسسات لا تتماشى مع أهداف المجموعات، وهو ما يخلق في آخر المطاف نزاعات.

**1.4 المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، التوزيع وغيرها، تتمثل هذه القرارات في

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن أحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 2000، ص26.

الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيار في استعمال الوسائل المتوفرة للوصول للهدف بأكثر فعالية، وبطبيعة عموما قوة القرار مبنية على الاستقلالية .

## 2. تصنيفات المؤسسة

هناك أشكال كثيرة لتصنيفات المؤسسة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

الشكل القانوني، طبيعة الملكية، حسب معيار الحجم، الطابع الاقتصادي.

### 1.2 حسب الشكل القانوني

أولاً: المؤسسات الفردية وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة.

ثانياً: الشركات والمؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر يلتزم كل واحد منها بتقديم حصة عينية أو نقدية، ويعود عليهم في النهاية بالأرباح أو الخسائر وتنقسم بدورها إلى شركات الأشخاص، شركات الأموال.

### 2.2 حسب طبيعة الملكية

أ. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تنشأ من طرف شخصين أو مجموعة من الأشخاص يتمتعون بحق إنشاء الملكية أو التسيير إذ أن رأس مالها هو مجموع كل مساهمات المنشئين لها، أما تقسيم الأرباح فيكون حسب مساهمة الأفراد في المؤسسة، سواء كان رأس مال أو خدمات وبالتالي هذا النوع من المؤسسات يكون تمويلها وحق تسديد ديونها ذاتياً.

ب. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي يكون رأسمالها مشترك بين القطاع والقطاع الخاص.<sup>2</sup>

ج. المؤسسات العمومية: وهي مؤسسات ذات طابع عمومي حيث تتكفل الدولة أو الحكومة بالتسيير الاقتصادي المنتهج، ففي النظام المركز (التخطيط المركزي) تظهر هذه المؤسسات على أنها ملك للدولة أي لا يساهم الأفراد في التسيير أو التمويل لإنشاء هذه المؤسسات العمومية، وإن كانت فقد تكون أكبر مساهمة من الدولة.

3.2 حسب معيار الحجم: تصنف حسب هذا المقياس المؤسسات إلى الصغيرة والمتوسطة وأخرى كبيرة.

"إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال، وعدد العمال (حجم العمالة )

أو حجم الإنتاج أو الرأسمالية الخاص".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سبق ذكره. ص24.

<sup>2</sup> GAGNON, G. SAVARD et les autres, l'Entreprise, Edition Gaetan Morin, CANADA, 2ème édition, 2000, PP.35 – 37

<sup>3</sup> بوشافي بوعلام: " المنير في المحاسبة العامة "، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص07

لقد اخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى متوسطة و صغيرة من جهة، و مؤسسات كبيرة من جهة أخرى اتساعا في الاستعمال في مختلف المجتمعات.<sup>1</sup>

وهو تصنيف مفيد في عدة مجالات، و يمكن تمييز هته المؤسسات بعدد العمال فيها، و هي تتوزع كما يلي:<sup>2</sup>

أ. مؤسسات مصغرة و التي تشغل بين 1 إلى 9 عمال.

ب. مؤسسات صغيرة و التي تشغل من 10 إلى 199 عامل.

ج. مؤسسة متوسطة و التي تشغل من 200 إلى 499 عامل.

د. مؤسسة كبيرة و التي تشغل أكثر من العدد السابق.

**4.2 حسب المعيار الاقتصادي:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسة إلى:

أ. **المؤسسات الصناعية:** هي مختلف المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات وذلك عن طريق مزج عدة عوامل اقتصادية.

ب. **المؤسسات التجارية:** وهي الوسيط في قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة، حيث تكون همزة وصل بين المورد والزبون

ج. **المؤسسات المالية:** هي المؤسسات التي تهتم بشؤون المال وتقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية.

د. **مؤسسات الخدمات:** وهي تلك المؤسسات التي تقوم فعلا بعدة أنواع من الخدمات إلى المستهلكين

والى المؤسسات التي لا تستهدف الربح والشركات الأخرى، وتقوم بتأجير مهارتهم كما نشير إلى أن الميزة الخاصة لشركات الخدمات هي صغر حجمها أي أن معظمها يتطلب ويعتمد بصورة كبيرة على الإشراف الشخصي الدقيق.

### 3. أهداف المؤسسة

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتعدد حسب أصحاب المؤسسة، طبيعة وميدان

نشاطها، تصنف هذه الأهداف إلى الأصناف التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة ص64

<sup>2</sup> Jaque Roger Machart, réussir nos PME , Dunod 1991 P27.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص19



### 1.3 الأهداف الاقتصادية

أ. تحقيق الربح : يعتبر الربح أهم معيار لصحة المؤسسة اقتصاديا لأن استمرار هذه الأخيرة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، خاصة إذا كانت في طور النمو أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها أو التطور التكنولوجي، وقبل هذا استعمال الربح المحقق في تسديد الديون، توزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤنات لتغطية خسائر أو أرباح غير محتملة.

ب. الاستجابة لمتطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي أو تغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع (الزبائن) الموجودة به سواء على المستوى المحلي الوطني أو الدولي، فيمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأهداف.

ج. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع الذي بواسطته ترفع من إنتاجيتها، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطة أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى الوقوع تحت المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

د. تعظيم قيمة المؤسسة .

### 2.3 الأهداف الاجتماعية

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل في نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا وشرعا. إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب:

- طبيعة المؤسسات.

- طبيعة النظام الاقتصادي.

- مستوى المعيشة في المجتمع.

- حركة سوق العمل.

وغيرها من العوامل الأخرى المؤثرة على مستوى الأجور، فالدول عامة تحدد حد أدنى للأجور يسمح للعمال بتلبية حاجياتهم الأساسية.

ب. تمكين العمال من تحسين مستوى معيشتهم: نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، أصبحت حاجات العمال إلى تلبية رغباتهم تتزايد باستمرار، وهذا راجع إلى ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسنها وهذا ما يدعوا إلى عقلانية الاستهلاك وتحسينه بتوفير الإمكانيات المالية والمادية أكثر فأكثر للعامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

ج. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منحاح جديدة أو التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار بمنتجات جديدة أو منتجات قديمة.

د. الدعوى إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسات علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلا التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وعادة تكون للمؤسسة أجهزة مختصة مثل مجلس العمال.

هـ. توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث وكذا التقاعد وبعض المرافق الاجتماعية للعمال سواء كانت وظيفية أو عادية خاصة في المؤسسات العمومية بالإضافة إلا المرافق الأخرى كالمطاعم وتعاونيات الاستهلاك. فالهدف من ذلك هو توفير للعمال محيط عملي جديد يدفعه لإنجاز عمله بصفة جيدة.

#### 4. وظائف المؤسسة

باعتبار أن المؤسسات تختلف في وظائفها باختلاف طبيعة نشاطاتها التي تعمل فيها، وتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

#### 1.4 الوظيفة الإدارية: وتمثل مهام هذه الوظيفة عموما على النحو الآتي:

أ. جمع أهداف وسياسات وتقرير الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة.  
ب. خلق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، وهذا بالعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص.<sup>1</sup>

ج. بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق: " إدارة الأعمال"، لبنان: دار النهضة العربية 1978، ص 80  
<sup>2</sup> كامل المغربي " أساسيات في الإدارة"، الأردن: دار الفكر 1995، ص 163

د. التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها.<sup>1</sup>

**2.4 وظيفة التسويق:** يعتقد الأشخاص العاديون أن التسويق هو البيع والإعلان، وهذا منظور ضيق، في حين أن المتخصصين بالتسويق يعتبرون التسويق أهم وظيفة في المنظمة، لكونها تتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمتاز بالتغير السريع وهذا ما يتطلب ابتكار و تكوين أفكار لإصدار القرارات. حيث أن نشاط التسويق يهدف أساساً إلى إشباع حاجات المستهلك.

**3.4 الوظيفة المالية:** تعمل الوظيفة المالية في المؤسسة على تهيئة اتخاذ القرار من طرف الإدارة العامة فيما يخص الجوانب المالية، يكون رأي الوظيفة المالية مرجحاً فهي تراعي التوازنات، وكلما كانت القرارات المتخذة في المؤسسة حاسمة، كلما تعاضت أهمية مشاركة وظيفة المالية، أما إذا كان الإطار العام قد حدد فالقرارات المتعلقة بكيفية وطريقة التنفيذ تعود لوظيفة المالية.<sup>2</sup>

**4.4 وظيفة الموارد البشرية:** إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مربوطة بتعريف أحسن علاقة ممكنة بين الوظائف داخل المؤسسة و الموارد (الأفراد)، عن طريق هيكل من البرامج و الأنشطة.<sup>3</sup>

يعرف French إدارة الموارد البشرية أنها عملية اختيارية واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية. العاملة بالمنظمة.<sup>4</sup>

**5.4 الوظيفة الإنتاج:** منذ القدم و الإنتاج يعتبر كمحرك أساسي للمؤسسة، ورغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الأخرى، كالتسويق وتسيير الموارد البشرية... الخ، لا يزال الإنتاج هو القلب النابض للمؤسسة، كما أن المنافسة لا تقوم إلا على المنتج (نوعيته، جودته ومطابقته للمعايير العالمية).<sup>5</sup>

عرف كل من « Chase And Equilau » 1985 إدارة الإنتاج أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها في الأسواق.

**6.4 وظيفة البحث والتنمية:** تهتم هذه الوظيفة بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة والعاملين، تصميم منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية، وتحسين العمليات الإنتاجية بالمنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد سويلم " الإدارة " مصر: دار الهاني 1994 ، ص 105 - 106

<sup>2</sup> STEPHANE BRIFFITHS, JEAN-ENY DEGOS « GESTION FINANCIERE », EDITION DUNOD 2001, PAGE 10

<sup>3</sup> JEAN PIERRE CITEAU « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », 3<sup>EME</sup> EDITION ARMAND COLIN, PAGE 32

<sup>4</sup> د، صلاح الدين محمد عبد الباقي " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات "، الدار الجامعية الإسكندرية 2001 ص 29

<sup>5</sup> C.FINE ET A.HAX : « CITE DANS DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE : METHODE ET PROCESSUS », PAGE 120

<sup>6</sup> د.إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث 1998 ص 169

## المطلب الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية

## 1. تعريف الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري بأنها من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحرب حيث أنها فن تهيئة و تحريك أدوات الحرب<sup>1</sup> و هي عبارة عن تركيب وتداخل ثلاث أسئلة أين نتدخل؟ متى؟ كيف؟ أو: في أي مجال؟ في أي وقت؟ بأي وسائل؟ حيث أن الإجابة ببساطة هي يجب التدخل في المكان الملائم و الوقت المناسب و باستعمال الموارد الضرورية و الكافية، حيث انبثق هذا المفهوم من الكلمة اليونانية «Strategos» و التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، و فنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري و صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها و تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.<sup>2</sup>

نجد في أدبيات الإدارة عدة تعاريف مختلفة لإستراتيجية المؤسسة إذ نرجع إلى عدة كتب فرنسية و انقلوسكسونية نشرت في هذا الموضوع، حيث يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها اختيار ميدان النشاط الذي يمكن للمؤسسة أن تكون فيه و توجيه الموارد بالطريقة التي تمكنها من الحفاظ عليه و النمو فيه.<sup>3</sup> عرفها Ansoff بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".<sup>4</sup>

كما عرفها Chandler: "بأنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف".<sup>5</sup>

و قد قام كارل فون كلوسويتز Carl Von Clausewitz بتحليل مفهوم الإستراتيجية في الميدان العسكري حيث يبين أن أهمية المعركة لا تكمن في الربح و الخسارة المادية لكن أولاً و خصوصاً في التمتع في مجمل الحرب أو القدرة على تسريع انعقادها.<sup>6</sup>

و قد عرفها Ubert أنها عبارة عن سؤال هي كيفية توجيه الموارد في إطار منظم من أجل ضمان مكان في الاقتصاد و الإجابة على هذا السؤال هي بالأخص الهدف الرئيسي للعملية الإستراتيجية التي تهتم بخلق علاقة

<sup>1</sup> R. PAPIN, (L'ART DE DIRIGER: MANAGEMENT ET STRATEGIE TOME 1) DUNAD, PARIS 1995.P 217

<sup>2</sup> PIERRE CONSO, FAROUK HEMICI « L'ENTREPRISE EN 20 LEÇONS », 3<sup>EME</sup> EDITION, DUNOD, PARIS 2003, P 266

<sup>3</sup> JONY-EN-JOSAS « STRATÉGOR » DUNOD 1<sup>ERE</sup> ÉDITION 2003, P.09

<sup>4</sup> د. ثابت عبد الرحمن إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية الطبعة 2002.2003، ص.22

<sup>5</sup> P.CHARPENTIER «ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE » EDITION, AGNES FIEUX 2000, P 140.

<sup>6</sup> B.H. ABTEY, A, VINAY «CONTROLE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE » EDITIONS TECHNIQUES 1984, P.73.

بين المنظمة والمحيط أي هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

يشير Andrews إلى الإستراتيجية على أنها: " الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، و التقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في ذات الوقت.<sup>2</sup>

الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والعمليات المربوطة باختيار الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف وهذا إلى المدى البعيد.<sup>3</sup>

## 2. مستويات وضع الإستراتيجية

لا نقل أن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، كل في مستواه، و في ما يلي تفصيل ذلك.<sup>4</sup>

**1.2 إستراتيجيات الإدارة العليا:** كما يطلق عليها الإستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيها على أهداف المؤسسة، وعليه تتأثر المشروع بها، وعادةً ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات وعمليات وأسواق، ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المؤسسة، والتغيير في شكل التنظيم و الذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع و بطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

**2.2 إستراتيجيات الوحدة الرئيسية بالمشروع:** و تظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات و تكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين الأسواق، المنتجات والاستثمارات و غيرها وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس، الابتكار اختراق الأسواق و الربح. والإستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل قي اغلب الأحيان، من سنة إلى أو ثلاثة أحيانا.

**3.2 الإستراتيجيات الوظيفية:** وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة، و المجالات الوظيفية تشمل الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات

<sup>1</sup> JEAN UBERT « STRATEGIES D'ENTREPRISE », EDITION LIAISONS ,1988, P56

<sup>2</sup> د، ثابت عبد الرحمان إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص 22 .

<sup>3</sup> JAQUES ORSONI, JEAN-PIERRE HELFER, « MANAGEMENT STRATEGIQUE » 2<sup>EME</sup> EDITION, LIBRAIRIE VUIBERT 1994.P117

<sup>4</sup> د، أحمد ماهر " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية 1999، ص 25 .

الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، وعليه يضع مدير كل مجال أمام عينيه الإستراتيجية الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال عند وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية من اجل الريادة في السوق فمثلاً قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، ويرى مدير الموارد البشرية ضرورة تصغير العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع، وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

**4.2 الإستراتيجيات التشغيلية:** هي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية السابقة الذكر، و القضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة وتحتاج إلى قرار قوي و سريع و مرحلي، و تظهر الحاجة إلى مثل هذه الإستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة، و لا تتحمل التأخير، و من أمثلتها الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافسين جدد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في أحد السلع أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من أمثلتها الإستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى صالات الإنتاج، أو هلاك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل و الإصابات، ويلاحظ أن الإستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، و بالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع و شهور.

### 3. طبيعة الإدارة الإستراتيجية

**1.3 تعريف الإدارة الإستراتيجية:** يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: " فنٌ و علمٌ تشكيل وتنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".<sup>1</sup> ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة و التسويق و التمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

يعرفها Ansof في كلمة ومصطلح موحد إنها عبارة عن تشغيل و استعمال الطرق والنماذج والنظريات ، أي الأسلحة التي تساعد المسير الذي يعطى له الاختيار في السياسة العامة.<sup>2</sup>

أما Strikland -Thompson فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها وتقييمها".<sup>3</sup> ومن أبسط التعريفات للإدارة

<sup>1</sup> د ، نادية العارف "التخطيط الإستراتيجي و العولمة"، الدار الجامعية 2001 – 2002، ص 06.

<sup>2</sup> JAQUES ORSONI, JEAN-PIERRE HELFER, OPCITE P07

<sup>3</sup> د، ثابت عبد الرحمن إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص. 23

الإستراتيجية ذلك التعريف الذي يقدمه كلٌ من Pearce و Robinson الذي ينص على أنها: "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup> ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن تنمية السلوك من أجل تحسين النتائج على جميع المستويات في المؤسسة.<sup>2</sup>

**2.3 أهمية الإدارة الإستراتيجية:** إن أهمية الإدارة الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات حالياً، بل أيضاً باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، والتي تساهم أيضاً في تطبيق أنظمة فعالة لتحفيز العمال والتنسيق بينهم وتشجيعهم على التعلم واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كإدارة بالأهداف والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.<sup>3</sup>

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال الأوجه التالية:

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.
  - تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها في نفس هيكل الصناعة.
  - تمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
  - تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المؤسسة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
  - تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
  - تحقيق التكامل والتنسيق بين البنية التنظيمية ووحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- كما تمنح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة المزايا التالية:<sup>4</sup>
- التكيف مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات.
  - الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية سواء مادية، مالية أو بشرية.
  - تحقيق مزايا تنافسية فيم يتعلق بالمنتج، السعر أو الجودة.

<sup>1</sup>د، ثابت عبد الرحمان إدريس ود، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص. 23

<sup>2</sup> JACQUES CASTELNAW, LOIC DANIEL BRUNO « LE PILOTAGE STRATEGIQUE », EDITION D'ORGANISATION 2002, PAGE 31

<sup>3</sup> حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999 ص 433

<sup>4</sup> عبد الرحمان توفيق، " منهج الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي"، بميك للنشر، الطبعة 2003، ص 1

**3.3 مراحل الإدارة الإستراتيجية:** تشمل عملية الإدارة الإستراتيجية ثلاث مراحل:<sup>1</sup> وضع الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية.

**أ. وضع الإستراتيجية:** يتضمن وضع الإستراتيجية إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة و تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة وأخيراً يتم اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها. كما يشمل وضع الإستراتيجية قضايا أخرى، مثل ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها وكيفية توزيع الموارد وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً، كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة. وتتضمن هذه المرحلة تحديد العناصر التالية:

- **المهمة:** أو التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يعني الغرض الذي أنشأت لأجله، والذي من خلاله يمكنها الوفاء بباقي أهدافها، فمثلاً مهمة شركة الطيران هي تقديم خدمة النقل السريع والآمن.<sup>2</sup>
- **الأهداف:** تحدد المهمة أبعاد الأهداف التي تختارها الإدارة العليا لتحقيقها، إذ يفضل أن تكون كمية قدر الإمكان، ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق مهمة المؤسسة.<sup>3</sup>
- **الإستراتيجية:** تعتبر خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المؤسسة لمهمتها وأهدافها، وتتضمن الأسواق التي ترغب أن تنافس فيها، تخصيص الموارد، تحديد المزايا التي ستعتمدها.<sup>4</sup>
- **السياسات:** تنبثق السياسات من الإستراتيجية كخطوط عامة لاتخاذ القرارات، حيث تساهم في عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.<sup>5</sup>

**ب. تنفيذ الإستراتيجية:** يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام المنشأة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات و تحفيز العاملين وتخصيص الموارد، كما يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الإستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات و ربط مرتبات و أجور العاملين بأداء المنظمة.

<sup>1</sup> د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص 13 .

<sup>2</sup> علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون تاريخ، ص 1.

<sup>3</sup> توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 19، ص 3.

<sup>4</sup> علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 185.

<sup>5</sup> توماس وهلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 38.



يجب أن تختار المؤسسة الأسلوب المناسب لتطبيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات<sup>1</sup>. ونعني بتطبيق الإستراتيجية مجموع العمليات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية حيز التنفيذ<sup>2</sup>. وتتم هذه المرحلة من خلال تحديد برامج العمل، الميزانيات، والإجراءات التنفيذية<sup>3</sup>. و تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

يتوقف نجاح المنظمة تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من الفن أكثر من العلم إن وضع الاستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت و الجهد.

**ج. تقييم الإستراتيجية :** يعد تقييم الإستراتيجية الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، طالما يرغب المديرين في معرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة فإن تقييم الإستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة، و تتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل حيث أن كل من العوامل الداخلية و الخارجية دائمة التغير، و تتضمن أنشطة التقييم الإستراتيجي ما يلي:

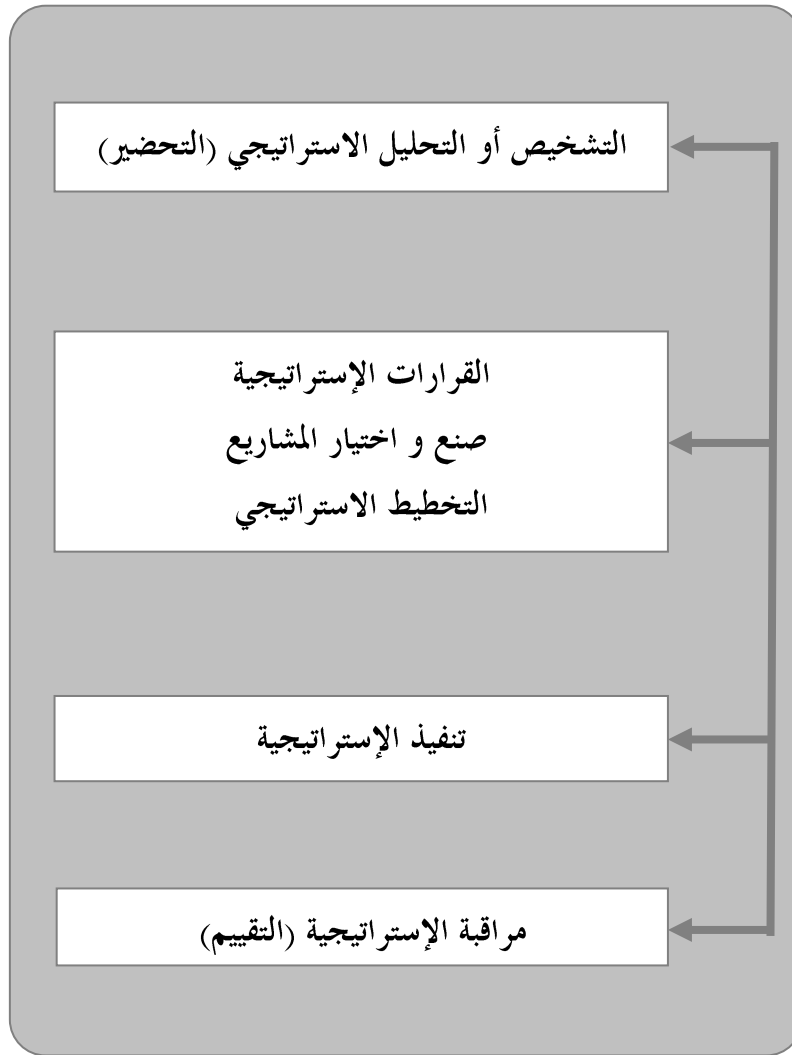
- مراجعة العناصر الداخلية و الخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية.
- قياس الأداء.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- و تتم مراحل الإدارة الإستراتيجية الثلاثة من وضع الإستراتيجية و تنفيذها.
- و تقييمها على ثلاثة مستويات هيراركية في المنظمات الكبيرة.
- على مستوى المنشأة ككل.
- على مستوى الإدارات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- على مستوى الوظائف.

<sup>1</sup> فريد النجار، " إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 1990، ص 186

<sup>2</sup> علي شريف، " الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 187

<sup>3</sup> توماس وهلين ودافيد هنجر، " الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 39

الشكل رقم (1) : يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: CHARPENTIER, OPCITE,P 53

## المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية

## المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

## 1. تعريف البيئة الخارجية

أصبح إلى البيئة جوانبها الاجتماعية و الإنسانية و الاقتصادية و الثقافية بدلا من الجوانب البيولوجية و الفيزيائية التي كانت تشكل الأساس الطبيعي للبيئة البشرية، حيث أن جوانبها الاجتماعية و الثقافية هي التي تحدد ما يحتاج إليه الإنسان من توجيهات و وسائل فكرية و تكنولوجية لفهم الموارد الطبيعية واستخدامها.<sup>1</sup>

فالبيئة هي الإطار الذي يقع خارج نطاق سيطرة الشركة الواحدة، و هي تتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير عليها، و التي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة، و في مجالات العمل خاصة.<sup>2</sup>

و البيئة في مجال الأعمال تتمثل في مختلف الظروف، و العوامل التي تؤثر و تتفاعل مع مسيرة حياة المنظمة<sup>3</sup> فهي كل ما يؤثر على المؤسسة ولا يمكن لها أن تتحكم فيه<sup>4</sup> فالمؤسسة تتطور مع مورديها ووسطائها و زبائنها و منافسيها في إطار موجه من المجتمع الذي هياكله ذات تأثير عميق على المؤسسة و التي لا يمكن أن تتحكم فيها.<sup>5</sup>

يعرفها (TOMPSON) بأنها: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معاً".<sup>6</sup>

فالبيئة الخارجية و المحيط الخارجي يحتوي على جميع العناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة و نشاطها سلبا أو إيجابا،<sup>7</sup> فهي تتضمن متغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة و متغيرات سلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة، و قد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم كله نظراً للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع و يرى من فيه ما يحدث في أي مكان كأنها سوق واحدة.

<sup>1</sup> محمد علي سيد امبابي. "الإقتصاد و البيئة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص 54.

<sup>2</sup> د، مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الطبعة 2000 ص 163.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، ط1، دار وائل للنشر، 1999، 2000، ص110

<sup>4</sup> Jean Aubert Op.cite P 21

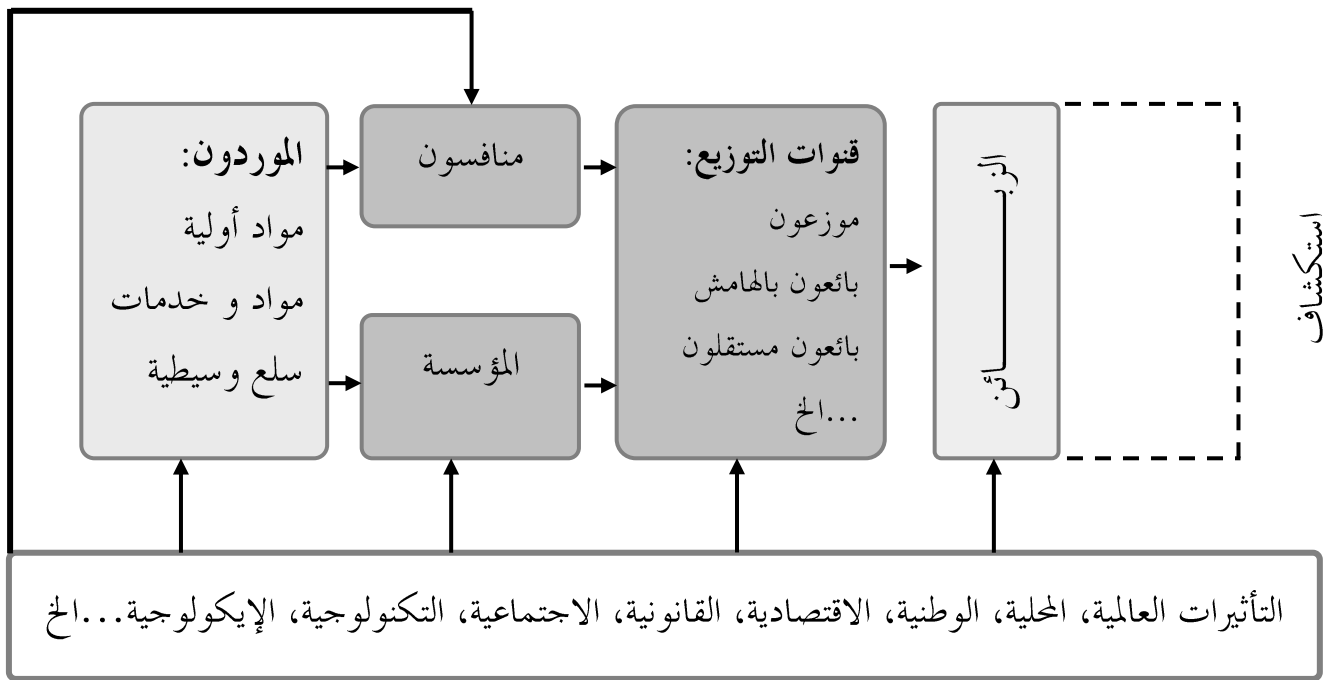
<sup>5</sup> Cotler et Dubois « Marketing Managment », 11ème édition Pearson education, France, paris 2003. page 113

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 151

<sup>7</sup> Martin Leurion « Connaissance de l'entreprise et son environnement », édition Foucher, Paris 2002.p35

ويؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي توجد خارج أي منظمة، لذا استخدمنا معها كلمة "الخارجية" ومن أمثلة الفرص و التهديدات التي تواجه الشركات حالياً ثورة الكمبيوتر والتكنولوجيا الحيوية وتحركات السكان وزيادة حدة المنافسة بين الشركات الأجنبية.<sup>1</sup> إن التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية و متابعتها وتقييمها يعد من الأمور الضرورية للنجاح و يطلق على عملية البحث عن المعلومات الخارجية وجمعها المسح البيئي أو تحليل الصناعة.

الشكل رقم (2) : عناصر البيئة الخارجية



المصدر:

**RICHARD STUTELY, BUSINESS PLAN EN ACTION, EDITION LES ECHOS 2002, P 63**

<sup>1</sup> د، نادية العارف "التخطيط الإستراتيجي و العولمة " مرجع سبق ذكره ص 21 .

## 2. أسباب دراسة البيئة الخارجية:<sup>1</sup>

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. و بصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية و دلالاتها الإستراتيجية:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، و نطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

- بيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

- تحديد نطاق السوق المرتقب و مجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق و منافذ التوزيع و أساليب و شروط الدفع و خصائص المنتجات المسموح بها والقيد المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ

- بيان علاقات التأثير و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها و أنشطتها.

- تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل معها المنظمة، و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم و العادات و التقاليد السائدة و الأولويات التي تعطى لها.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و المنظمات و الذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها... الخ

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث تغير أساس النظرة الإستراتيجية، فقد أصبحت هدف الأعمال المتواصلة و مركز التدريب الجماعي من أجل رد الفعل<sup>2</sup> إذ أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة و هما :

أ. الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

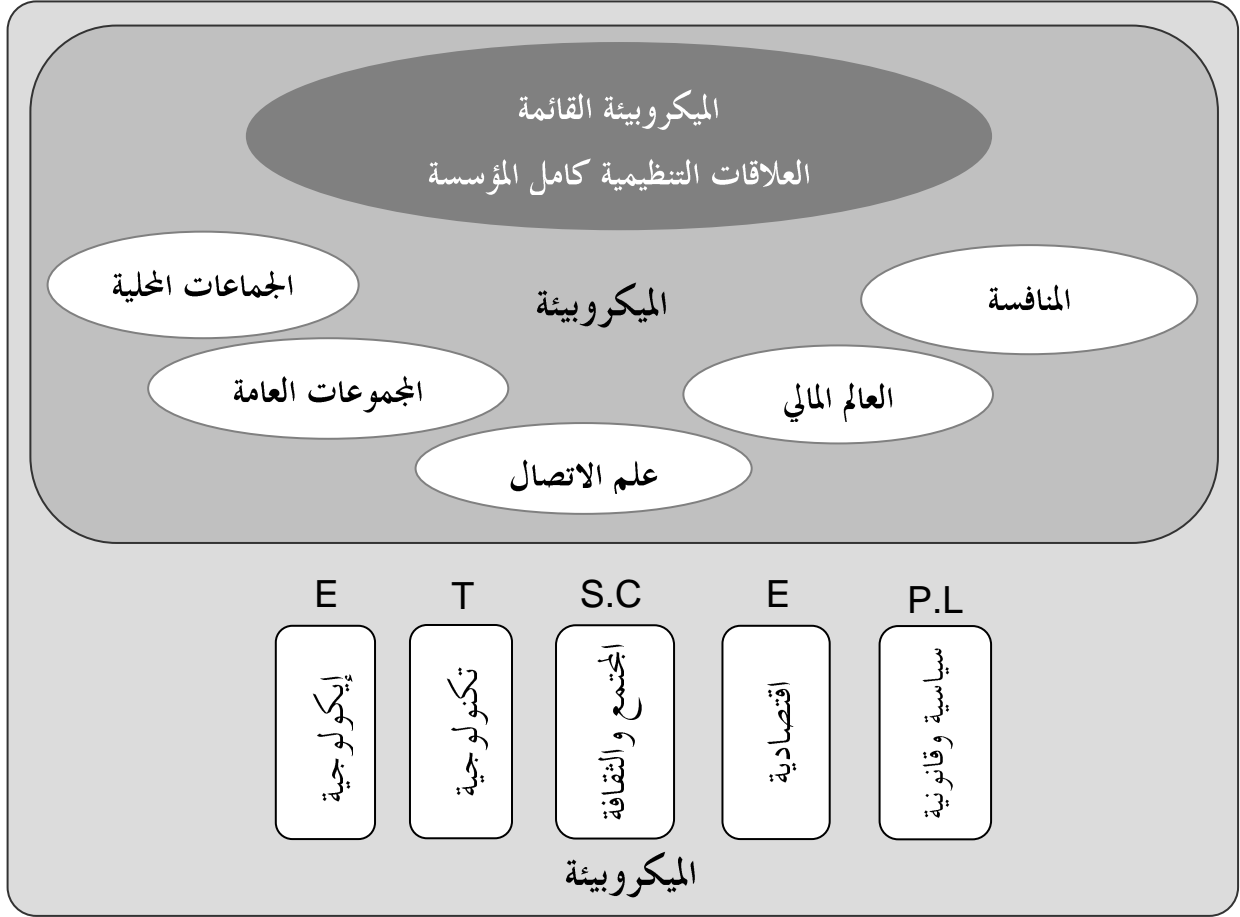
ب. المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

<sup>1</sup>د، ثابت عبد الرحمان إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص. 168

<sup>2</sup> JACQUES CASTELONAU, LOIC DANIEL ET BRUNO MATTLING, OP-CITE PAGE 51

## المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية

تشتمل البيئة الخارجية على نوعين من البيئة الكلية و البيئة الجزئية، و ذلك حسب الشكل الموالي:  
الشكل رقم (3) : مكونات البيئة الخارجية



المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 35

### 1. البيئة الكلية

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية، و يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات و في نفس الوقت لا تخضع لسيطرة المؤسسة و تمثل هذه العناصر كل من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية.<sup>1</sup>  
و يمكن صياغة البيئة الكلية حسب نموذج P.L.E.S.C.T.E :

**1.1 البيئة السياسية و القانونية « Politique et Légal »:** القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات و القوانين السيادية مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ، ص 112

المنافسة العالمية مما يعتبر تهديداً للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة و في نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية.

فالمحيط السياسي يتعلق بشروط الدخول و قوانين التعامل في القطاع مثل: حماية المستهلك والقوانين المتعلقة بذلك، الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي... الخ.<sup>1</sup>

إن سياسة الحكومة لها تأثيرات على النشاط الصناعي ككل و على مستخرجات المستهلكون حيث تشمل هذه السياسة عدة عناصر يمكن أن تعتبر مكابح لنشاط المؤسسة مثل السياسة النقدية، تسيير سعر الصرف، برامج الخصوصية... الخ.<sup>2</sup>

و هناك بعض القرارات السياسية التي يمكن أن تؤثر على البيئة الكلية للمؤسسة منها:<sup>3</sup>

- **التدخل المتزايد للدولة:** مثلاً في بعض الدول هناك حرية المؤسسات والمستهلك في المعاملات الصناعية و التجارية لكن يبقى تدخل الدولة في بعض القطاعات مثل: صناعة الإستراتيجية، الدفاع و الخدمات العامة.

- **القوانين المربوطة بهيكل السوق:** في بعض الأحيان يمكن للدولة أن تتدخل في تركيبة المؤسسات المحلية مثل الحث على التحالفات المحلية من أجل مواجهة المنافسة الخارجية.

- **التجمعات:** يمكن للتجمعات التي لها طابع سياسي أن تؤثر على المؤسسة مثل: تجمعات حماية المستهلك، التجمعات النسوية... الخ.

و ترتبط القوى السياسية بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية كموقف التعامل مع منظمات دولية معينة ما هو في الحقيقة إلا انعكاس لتغيرات اقتصادية، و لذلك فإن تقييم أثر القوى السياسية في خلق الفرص و التهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة و غير دائمة.

و تعتبر القوانين و القواعد التي تضعها الحكومات المختلفة مصدراً رئيسياً للفرص والتهديدات فقواعد الاستيراد التي تضعها السوق الأوروبية المشتركة مثلاً تؤثر على المنظمات التي تتعامل مع أوروبا، وتضع أحياناً تهديداً بالغاً لبعضها كما حدث عندما تم الحظر على اللحوم البريطانية نتيجة لانتشار مرض جنون البقر مما اعتبر تهديداً ليس فقط لصناعة اللحوم، و لكن لصناعة العلف البريطانية و التي شملها الحظر، و هذه بعض القوى السياسية التي تؤثر في البيئة الكلية: العلاقات الدولية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، التحالفات العسكرية و الاقتصادية، قوانين حماية البيئة، تأثير الانتخابات، جماعات الضغط السياسي.

<sup>1</sup> J.MAURIAC, A.CAVAGNOL ET G.HOFFBECK: «ECONOMIE D'ENTREPRISE», TOME 2, EDITION CASTELLA 1996 PARIS, PAGE 56

<sup>2</sup> RICHARD STUTELY OP-CITE, PAGE 74

<sup>3</sup> COTLER ET DUBOIS OP-CITE, PAGE 188-189.

الجدول رقم (1): يوضح مكونات البيئة السياسية و القانونية

- العلاقات مع الدول الأخرى	- القواعد الحكومية
- القواعد المنظمة للتصدير و الاستيراد	- التغييرات في القوانين الضريبية
- التغييرات في السياسة المالية و النقدية	- التعريفات الخاصة
- الظروف السياسية في الدول الأجنبية.	- اللجان السياسية
- القوانين	- معدلات إلى مشاركة في الانتخابات
- أسواق النفط و العملة و العمل	- الإضرابات ضد الحكومة: العدد و الحدة و الموقع.
- موقع وحدة الأنشطة الإرهابية	- عدد براءات الاختراع
- الانتخابات.	- تغير قوانين حماية براءات الاختراع.
	- قوانين المحافظة على البيئة
	- مستويات الاتفاق على التسليح و الدفاع.
	- العدالة في فرص العمل.
	- مستوى المساعدات الحكومية.
	- قوانين مكافحة الاحتكار.

المصدر: د.نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 143

**2.1 البيئة الاقتصادية « Economique »:** و تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. و تتأثر المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي، فالتضخم يؤثر في سلوك المشتري حيث يفضل أن يشتري الآن ويدفع فيما بعد ، بل و يشتري بأكثر من دخله الحالي لشعوره بأن أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد، و يعتبر ذلك فرصة للمنظمات التي لديها مركز مالي قوي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع هو أفضل أنواع الادخار. و تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديداً للمنظمة التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق، في حين أن زيادة الإنفاق الحكومي على التسليح هو فرصة لشركات الصناعات الحربية.

يمكن أن نميز بعض المتغيرات الاقتصادية التي لها تأثير على نشاط المؤسسة من بينها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> COTLER ET DUBOIS OP-CITE PAGE 182



- نمو القدرة الشرائية: إن تزايد القدرة الشرائية مرتبط من جهة بالمداحيل ومن جهة أخرى بمستوى التضخم.

- التوفير و الإقراض: إن نفقات الاستهلاكات ليست مربوطة فقط بالمداحيل لكن أيضا بالتوفير والقروض وخصوصا القروض الموجهة للاستهلاك التي فتحت أسواق جديدة وهذا لتوافر هذه الموارد المالية

- تعديل هيكل الإنفاق: إن هذا العامل يفتح باب أمام المؤسسات من أجل تعديل هيكل منتجاتها و كذلك طرق التسويق الحديثة حسب تعديل هيكل الإنفاق.

إن هذه المتغيرات الاقتصادية بصفة عامة (الميل للادخار، الميل للإنفاق، معدل التضخم، تقلب الأسعار، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، متوسط الدخل الفردي، إجمالي الناتج القومي، قيمة العملات الأجنبية، السياسات الاقتصادية، معدلات التصدير والرسوم، التكتلات الاقتصادية) كلها مؤثرات تدخل في توجيه المحيط الاقتصادي لخلق فرصا وتهديدات بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في هذا المحيط.

الجدول رقم (2) : مكونات البيئة الاقتصادية

- عوامل الاستيراد و التصدير	- تحول الاقتصاد من إنتاجي إلى خدمي
- تحولات الطلب على السلع و الخدمات.	- توافر الائتمان
- اختلافات الدخول بين المناطق ومجموعات العملاء.	- مستوى الدخل المنفق
- تذبذبات الأسعار	- رغبة الأفراد في الإنفاق
- السياسات النقدية	- معدلات الفائدة
- معدلات الضرائب	- معدلات التضخم
- سياسات الإتحاد الأوروبي	- اقتصاديات الحجم
- سياسات الأوبك (OPEC)	- عجز الموازنة
- سياسات تكتلات الدول الأقل نموا	- أنماط الاستهلاك
- اتفاقيات التجارة الدولية.	- اتجاهات البطالة
	- مستويات إنتاجية العامل
	- قيمة الدولار في الأسواق العالمية
	- اتجاهات سوق المال
	- الظروف الاقتصادية في الدول الأجنبية.

المصدر: د. نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 136.

### 3.1 البيئة الاجتماعية و الثقافية « Social Et Culturel » : تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم و العادات

والتقاليد و الخصائص السكانية المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية. والتغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابياً أي يصنع فرصة لبعض المنظمات أو سلبياً أي يمثل تهديداً لبعض الآخر ، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به، و أسلوب إقناعه بالسلعة و الخدمة.

فهناك من يربط هذه البيئة بالنمو الديمغرافي و الهيكل السكاني (هرم الأعمار)، حيث أن سن المواطنين يلعب دورا كبيرا في الحكم على طبيعة السوق و كذلك طبيعة المنتجات الموجهة لهم.<sup>1</sup> إن الخصائص الثقافية لليد العاملة المتواجدة يمكن أن يكون لها تأثير داخل المؤسسة وخصوصا التركيبية الثقافية للنقابات و تأثيراتها على المحيط و الجو العام للمؤسسة.<sup>2</sup>

زيادة عدد الملتزمين بالمشروع الإسلامي للتغيير فرض نوعاً جديداً في كثير من الصناعات و المنتجات. فأصبحت السياحة المرتبطة مثلاً بالحج و العمرة أروج بكثير من سياحة الشواطئ و الملاهي، و كذلك ملابس النساء، أصبحت في الأعم الأغلب تنحوا نحو التحشم و الالتزام، و كثرت المدارس الدينية الخاصة لتلبي حاجة هذا التغير الاجتماعي، و هذه بعض القوى الاجتماعية التي تؤثر في البيئة الكلية : عدد المواليد، عدد الوفيات، معدل الزواج، معدل الطلاق، مستوى الثقافة و التعليم ن عدد النساء العاملات، الرغبة في التعليم، القيم الدينية السائدة ، المسؤولية الاجتماعية، عادات الشراء ، أهمية الصحة و النظافة، توزيع السكان ( السن ، الجنس )، أهمية الجودة، كيف يقضي الناس أوقاتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> JEAN HUBERT, OP.CITE, PAGE 72 – 73

<sup>2</sup> J.MAURIAC , OP.CITE, PAGE 56

<sup>3</sup> د.دين حبيب عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص37.

## الجدول رقم (3) : مكونات البيئة الاجتماعية

- الاتجاهات نحو المعاش	- عدد حالات الزواج
- الاتجاهات نحو وقت الفراغ	- عدد حالات الطلاق
- الاتجاهات نحو جودة المنتج	- معدلات المهجرة
- الاتجاهات نحو خدمة العملاء	- برامج التأمينات الاجتماعية
- السيطرة على التلوث	- متوسط الدخل الفردي
- الاتجاهات نحو الأجانب	- موقع شركات التجزئة و الصناعية و الخدمية.
- المحافظة على الطاقة.	- الاتجاهات نحو الادخار
- البرامج الاجتماعية	- دور الرجل / المرأة
- عدد المساجد / الكنائس	- الاتجاهات نحو الاستثمار.
- عدد النساء في قوة العمل.	- ممارسة تنظيم الأسرة
	- القواعد الحكومية.

المصدر: د، نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 140.

**4.1 القوى التكنولوجية: «Technologique»** : تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و تعتبر التغيرات التكنولوجية أخذ القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في صنع الفرص و التهديدات.

و تتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات و ارتفاع التكلفة، في حين أن المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرص لجني ثمار تقدمها التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا.

فالإبداع التكنولوجي ، فهو " أنه تلك العملية ، التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها - بما في ذلك السلع ، التجهيزات ، الآلات و المواد الأولية و غيرها - وكذلك أساليب الإنتاج".<sup>1</sup>

و عادة يؤثر التقدم التكنولوجي سلباً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المنظمات الكبيرة التي تملك إدارة البحوث وتطوير ناذرة على متابعة التطورات التكنولوجية، كما تملك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل مرجع سبق ذكره ص 33

فالتطور التكنولوجي يمكن أن يغير جذريا تسيير بعض النشاطات حيث يمكن أن يخلق نوع من عدم التأكد فمثلا إن شبكة الانترنت عدلت بعمق بعض الوظائف فيلا عدة قطاعات مثل: البنوك، السياحة والتوزيع... الخ.

عن المؤسسة مطالبة بمعرفة خصائص منتجاتها و خصوصا في حالة ما إذا أرادت أن تقوم بعملية تجديد المنتج بعد وصوله في دورة حياته إلى مرحلة القدم، فيتطلب ذلك منها تكنولوجيا في مستوى متطلبات السوق<sup>1</sup> و لا تؤثر التغيرات التكنولوجية على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل الصناعات الالكترونية و الاتصالات و الصناعات الحربية، في حين أن الصناعات الغذائية و الملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، و لكن لا يعني ذلك التجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات. و هذه القوى التكنولوجية:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- المنظمات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.

فمن الواجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية (فيزيائية وتسييرية) لكي تحقق موقفا ملائما بالنسبة لمنافسيها، ولهذا فعلى المؤسسة أن تكون على يقظة في إطار الثروة الإعلامية التقنية، فالإطار التكنولوجي له دور هام جدا إذ نعيش اليوم ثورات إلكترونية، آلية، بيوتكنولوجية، فضائية... الخ. فالتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسة أن تقوم بنفقات أو مصروفات في البحث والتطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Frédéric Leroy, « Les stratégies de l'entreprise », édition Dunod, page 10

<sup>2</sup> د.دين حبيب عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 39.

## الجدول رقم (4) : القوى التكنولوجية

- ارتفاع مستوى التقدم التكنولوجي في مجالات السلع و الخدمات	- اتساع الأسواق
- اختفاء استخدام بعض المواد الخام.	- ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى
	- ابتكار مواد الخام جديدة.

المصدر: د. عبد السلام أبو قحف: "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مكتب الإشعاع الفنية،

الدار الجامعية 2004-2005، ص 117.

**5.1 البيئة الإيكولوجية: Ecologique**: تهتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية و المحيط إن التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال و من تم للخطر.<sup>1</sup> نذكر على سبيل المثال:

- الضجيج يخلق التوتر العصبي.
- البيانات (مطارات) طرق سريعة الخ، التي لها تأثير سلبي على الإنسان، الحيوان و النبات.
- التلوث الصناعي في الوديان و الأراضي الفلاحية.
- التلوث الذري.
- إن التأثيرات السابقة على المحيط (أي على المؤسسة و الفرد) يتطلب رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات لذا فإن الاهتمامات الحالية أدت إلى اتخاذ حملة من الإجراءات ومنها:
- استعمال أوسع للبترين بدون رصاص.
- استعمال التعبئة الغير مضره بالمحيط.
- رقابة الدخان و النفايات .... الخ.

## الجدول رقم (5) :مكونات البيئة الإيكولوجية

- قوانين حماية البيئة من التلوث	- السيطرة على التلوث
- تلوث الهواء	- تلوث المياه
- ثقب الأوزون	- السلالات المهددة بالانقراض.

المصدر: د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ص 140.

<sup>1</sup> د، عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ص 39.

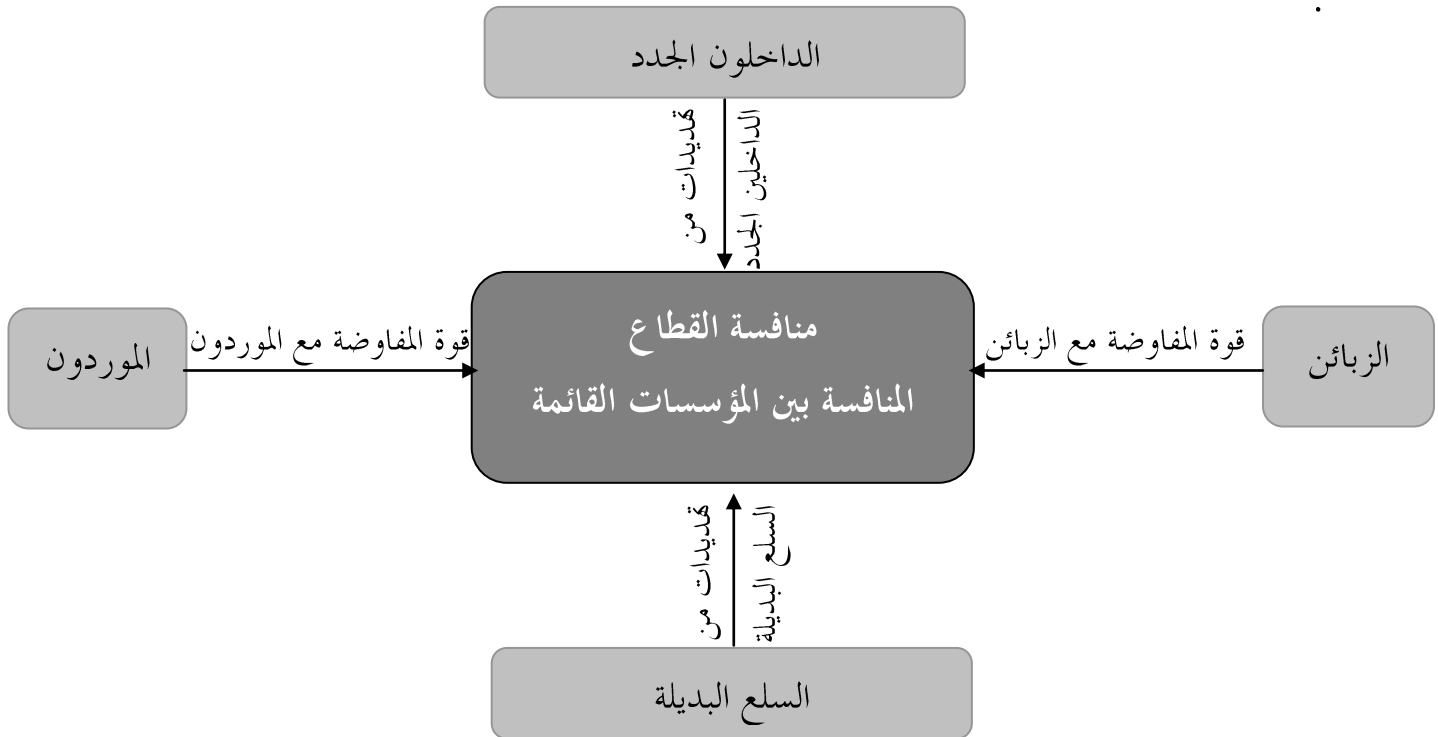
## 2. البيئة الجزئية

مدخل بورتر لتحليل الصناعة: تشمل الصناعة مجموعة المنظمات التي تنتج سلع/ خدمات متشابهة حيث ينطلق تحليل بيئة الصناعة من تفهم المتطلبات الأساسية للعرض والطلب، والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة والاستراتيجيات المتخذة، وبالتالي تؤثر على أداء الصناعة ككل، والتي تتجلى فيما يلي: <sup>1</sup>

- الظروف والمتطلبات الأساسية السائدة في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه وتخضع له المؤسسة، من أهمها قوى العرض والطلب، مرونة الطلب، التطور التكنولوجي، معدل نمو الأعمال.
- هيكل الصناعة الذي يؤثر على المؤسسة وعلى استراتيجياتها من خلال عدة عوامل، أهمها عدد المنتجين ودرجة تمايز المنتجات، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، هيكل التكلفة، وإمكانية التكامل الرأسي.

و يرى " مايكل بورتر " و هو يعد مرجع في مجال الإدارة الإستراتيجية أن تركيز المنشأة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، و تتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية و لذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة.<sup>2</sup>

الشكل رقم (4) : يوضح نموذج القوى لبورتر



المصدر: MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, EDITION DUNOD, PARIS 1993, P 15

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ص 121

<sup>2</sup> PORTER MICHAEL, "CHOIX STRATEGIQUES ET CONCURRENCE : TECHNIQUES D'ANALYSE DES SECTEURS ET DE LA CONCURRENCE DANS L'INDUSTRIE", ED.ECONOMICA, PARIS, 1982, P 4.

من خلال هذا النموذج لبور تر نستخلص ما يلي: <sup>1</sup>

**1.2 التهديد بدخول منافسين جدد:** عادةً ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، و بالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، فعلى سبيل المثال لم تنجح أي شركات جديدة في مصر خلال الفترة الماضية في دخول مجال النقل الجوي الدولي نظراً لارتفاع الاستثمارات المطلوبة لمثل هذه الخدمة وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في :

- اقتصاديات الحجم.
- مميزات المنتج (من خلال الحملات الإعلانية و الترويجية).
- متطلبات رأس المال الضخمة.
- تكلفة التغيير مرتفعة.
- إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
- سياسة الحكومة.

## 2.2 المنافسة بين الشركات القائمة

يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، و أي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، و يرى "بورتر" أن المنافسة الحادة المرتبطة بوجود عدة عوامل و منها :

- عدد المنافسين (كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض).
- معدل نمو الصناعة (يلاحظ في حركة النقل الجوي، أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة).
- خصائص السلعة أو الخدمة ( من حيث هل السلعة / الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها و بالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأثر ملائمة للمستهلك )
- حجم التكاليف الثابتة ( حيث أن شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظراً لالتزامها بجداول و مواعيد الرحلات، فإن بعض الشركات تعرض أسعار أقل مقابل عدم قيام الركاب بالحجز المقدم وانتظارها توافر أماكن خالية)

<sup>1</sup> MICHAEL PORTER « L'AVANTAGE CONCURRENTIEL », EDITION DUNOD, PARIS 1999, PAGE 16

- الطاقة حيث تفضل الكثير من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض و بالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل.
- حواجز أو عوائق الخروج تمنع خروج الشركة أتمن ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، و التي لا يمكن تحويل أصولها لاستخدامات أخرى.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب و الطرق المتابعة في المنافسة.

### 3.2 التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعد الفاكس بديل للبريد السريع، و السكرين بديل للسكر، و المياه المعدنية بديلاً عن المياه الغازية.

### 4.2 قوة المشتري / العملاء على المساومة

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و المساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات و التنافس مع بعضهم البعض، و يعتبر المشتري / العميل أو مجموعة المشتريين أقوى و لهم نفوذ إذا ما توافرت بعض العناصر التالية :

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

- هامش ربح المشتري منخفض للغاية مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف و الخدمة.
- لا تؤثر السلع المشتراة على الجودة النهائية أو سعر منتجات أو خدمات المشتري و بالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي.

### 5.2 قوة الموردين على المساومة

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة و يكتسب المورد أو الموردون قوة في حالة توافر بعض العوامل التالية:

- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها مثلاً صناعة البترول.
- السلعة/ الخدمة مميزة أو تكلفة التغيير عالية مثلاً برامج الحاسب الآلي المستخدمة في المكاتب أو البنوك



- البدائل غير متاحة مثلاً الكهرباء.
- المورد في إمكانهم التكامل الأمامي و التنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

### المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية

#### المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

##### 1. تعريف البيئة الداخلية

هي الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة و تتعامل معه لتحقيق أهدافها، و هي تتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة و التي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات.<sup>1</sup> كما تتضمن أيضاً نقاط القوة و الضعف الداخلية و التي تمثل تلك الأنشطة الوظيفية التي تتحكم فيها المنظمة. و تسعى المنظمات نحو إتباع الإستراتيجيات التي تعظم من نقاط القوة الداخلية و تحسن من نقاط الضعف الداخلية، و تتحدد نقاط القوة و الضعف من خلال المقارنة بالمنافسين لأن الأسوأ أو الأفضل نسبياً يعد من المعلومات الهامة في المنشأة و يمكن تقييم عناصر القوة و الضعف الداخلية بالمنظمة إما من خلال مواردها أو من خلال أدائها.<sup>2</sup>

##### 2. أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، و على وجه التحديد،<sup>3</sup> إن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:<sup>4</sup>

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف، ناتج التحليل الداخلي، و مجالات الفرص و المخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

<sup>1</sup> د، مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ، ص 162-163

<sup>2</sup> د ، نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص 22.

<sup>3</sup> د. طارق رشدي جبه ، مصطفى محمود أبو بكر ، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"الدار الجامعية ، 2002. ص 229

<sup>4</sup> د ، ثابت عبد الرحمن إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص 210

### 3. التحليل الوظيفي للمؤسسة

يعتبر من أبسط المدخلات المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف.

ولتنمية أو مراجعة الإستراتيجية، فإن المديرين قد يفضلون تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الإستراتيجية ومن الناحية العملية فإن اعتماد المنظمة على أحد أو كل العوامل الداخلية يختلف من صناعة إلى أخرى أو باختلاف دورة حياة المنتج. يعنى أن المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على ما يسمى بالعوامل الإستراتيجية، وهي تلك القدرات الداخلية التي تعتبر حاكمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي. وتجدد بنا الإشارة في هذا المدخل إلى الوسائل المستخدمة في فحص طبيعة ومدى تناغم أو تأثير الإيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، و بهذا يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها و الوسيلة الأساسية للقيام بذلك و هي معرفة سلسلة قيمتها

إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو "سلسلة القيمة" كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية<sup>1</sup>

ويمكن تعريف سلسلة القيمة « La Chaine De Valeur » بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الشركة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية.<sup>3</sup>

إن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.<sup>4</sup>

وقد قسم Porter أنشطة المؤسسة إلى نوعين هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> HAMADOUUCHE A., (1997), METHODE ET OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUE, EDITION CHIHAB, ALGER., P. 85.

<sup>2</sup> خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص 165 .

<sup>3</sup> RODOLPHE DURAND, GUIDE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE, 99 CONCEPTS CLES; ED: DUNOD, PRIS, 2000 , P35.

<sup>4</sup> . د.ثابت عبد الرحمان إدريس ،د. جمال الدين محمد المرسى ،مرجع سبق ذكره ص 213

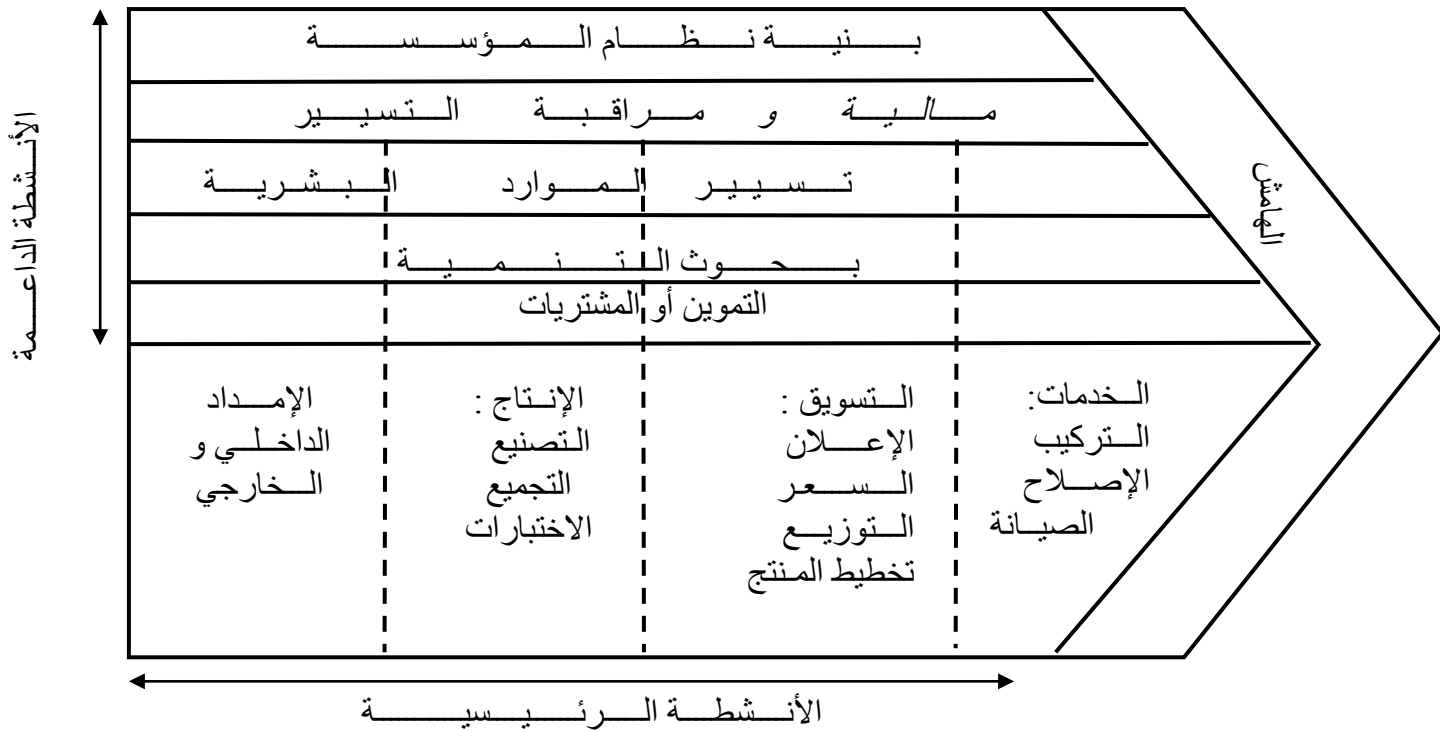
<sup>5</sup> PORTER M., LA CONCURRENCE SELON PORTER, EDITION VILLAGE MONDIALE, PARIS, 1999, P. 85.

### « Les Fonctions Opérationnelle » الأنشطة الرئيسية

هي مجموعة الوظائف العملية التي لا تخلو منها أي مؤسسة و متمثلة في (مخزون، النقل، التوزيع، أو الإنتاج و التسويق، و تقديم الخدمة) .

### « Les Fonction de Support » الأنشطة الداعمة

تشمل الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية و تتمثل في البنية الأساسية للمؤسسة (الإدارة العامة، المحاسبة و الجوانب القانونية). و إدارة الموارد البشرية، و تنمية التكنولوجيا (تتعلق بتصميم المنتج و طريقة أداء الأنشطة المختلفة)، و عمليات الشراء سواء كانت مادة أولية أو تقديم الخدمات. الشكل رقم (5) : يوضح سلسلة القيمة



المصدر: FREDERIC LEROY OPCITE . PAGE 28

ويساعد نموذج Porter المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في نموذج Porter فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروح منها التكاليف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص10

أهداف سلسلة القيمة<sup>1</sup>

- تحسين فعالية المؤسسة: لا تتبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع . إن تحليل سلسلة القيمة تقدم الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة.

- تسيير التكاليف والقيمة: بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل، والأسئلة الممكن طرحها هنا هي هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فاعلية من قبل شخص آخر؟

- التحكم في تكاليف الدعم: إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

- ضمان التميز: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا ما قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها . وغالبًا، تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرًا لتمييزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

وتقوم سلسلة القيمة بنمذجة سلسلة الأنشطة المنتجة للقيمة، وبعد تحليل سلسلة القيمة يقوم المسؤولون بتغيير طريقة تصميمهم للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان فعالية أدائها<sup>2</sup>.

تقدم سلسلة القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة والهوامش الذي تحققه . وتتكون الأنشطة المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المؤسسة، إذ تشكل العناصر التي تركز عليها المؤسسة في خلق منتج ذو قيمة لعملائها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> GLASS NEIL, "MANAGEMENT : LES 10 DEFIS", LES EDITIONS D'ORGANISATIONS, PARIS, 2001. P 285-287

<sup>2</sup> MANBORGNE RENEE, "LES OPPORTUNITES DE CROISSANCE", ED.D'ORGANISATIONS, PARIS, 1999. P 206.

<sup>3</sup> PORTER MICHAEL, "L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE", ED.DUNOD, PARIS, 1999 P 54.

## المطلب الثاني: تقييم الأنشطة الوظيفية

تعتمد المؤسسة في بنائها على أساس المهام و الوظائف التي يتم القيام بها، و هذه المنظمات لها وظائف أساسية هي التسويق و لإنتاج و الموارد البشرية و الوظيفة المالية إضافة إلى البحث و التطوير و التنظيم و الإدارة. و سنتعرف على كل هذه الوظائف كل على حدا.

### 1. وظيفة التنظيم و الإدارة

#### 1.1 تعريف وظيفة التنظيم و الإدارة

يعتبر دروكر P.Drucker (1974) أن الإدارة كنشاط خاص (متميز) فالوظيفة الإدارية يجب أن تجعل النشاط البشري ذو مردود حيث تستهلك جميع الموارد البشرية، الفردية منها و الجماعية و هذا من أجل خلق القيمة.<sup>1</sup>

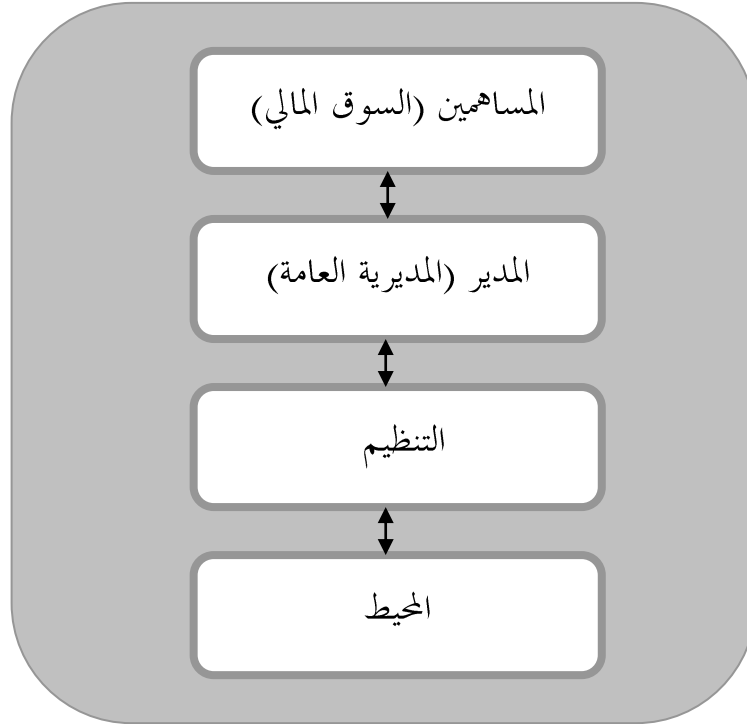
إن الوظيفة حسب فايول Fayol تقوم بتنظيم و التنسيق و المراقبة حيث تسمح الإدارة و مسؤولي السلطة بتسيير تشغيل المؤسسة، و أن دورها الفعال في المؤسسة زادها أهمية بالنسبة للتسيير إذ يجب أن يتجاوز دورها ليصل جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أنها ليست عبارة عن تكاليف المسيرين لكنها من الوظائف المهمة الأخرى مثلها مثل الرأس و الأعضاء في الإنسان.<sup>2</sup>

إن موقع الإدارة العامة في المؤسسة هو موقع وسيطي بين المساهمين و العمال، هذا ما جعل العادات الأنجلوسكسونية تولى العلاقة بين المساهمين و المديرين المنفذين لمسؤولية التسيير المؤسسة.

<sup>1</sup> PETER FERDINAND DRUCKER « UNE ANALYSE HISTORIQUE-DUCTIVE DU MANAGMENT », PAGE 36

<sup>2</sup> HENRY FAYOL « LES PRINCIPES DE « SAINE » ADMINISTRATION D'ENTREPRISE », PAGE 43

الشكل رقم (6): علاقة الوظيفة الإدارية بالمحيط



المصدر: PIERRE CONSO، FAROUK HEMICI، OP-CITE، PAGE 122

تشمل وظائف الإدارة خمسة أنشطة أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والدافعية، التشكيل والرقابة. **التخطيط:** هو عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وماذا يريدون تحقيقه من خلالها، ومتى وكيف فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

ويتضمن التخطيط كل الأنشطة الإدارية المرتبطة بالإعداد للمستقبل وتشمل المهام الخاصة كل من تحديد الأهداف وتصميم الاستراتيجيات ووضع السياسات.

**التنظيم:** يهدف التنظيم إلى تنسيق الجهد من خلال تعريف علاقات المهام والسلطة والتنظيم هو علم يصيغ المبادئ التي تدير نشاط المؤسسات<sup>1</sup>.

وهو يشمل كل من الأنشطة الإدارية التي ينتج عنها هيكل هذه العلاقات، وتتضمن التصميم التنظيمي والتخصص في العمل وتوصف العمل وتحديد نطاق الرقابة ووحدة الأمر والتنسيق وتصميم العمل وتحليله.

<sup>1</sup> F. BORNE, ORGANISATION DES ENTREPRISES, LES EDITIONS FOUCHER, PARIS, 1971, P.14

**التوجيه:** هو عملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف محددة ن وتشمل الدافعية و الجهود الموجهة نحو الشكل سلوك الفرد وتتضمن موضوعات مثل القيادة و الاتصال ومجموعات العمل وتعديل السلوك وتفويض السلطة وإثراء العمل و الرضاء عنه وإشباع الحاجات و التغيير التنظيمي ومعنويات العاملين للإدارة.

**التشكيل:** تشمل وظيفة التشكيل التي يطلق عليها أيضا إدارة الأفراد أو الإدارة الموارد البشرية، أنشطة مثل: التعيين و المقابلات و الاختيارات وتتضمن أنشطة التعيين الأجور و المرتبات ومزايا العاملين و المقابلات وإنهاء الخدمة و التدريب و التنمية الإدارية و أمان العاملين وتساوي الفرص أمام العاملين و العلاقات النقابية وتنمية المستقبل ودراسات الأفراد.

**الرقابة:** تشير الرقابة إلى كل تلك الأنشطة الإدارية الموجهة نحو التأكد من النتائج الفعلية تتماشى مع النتائج المخططة، تشمل مجالات الاهتمام الرئيسية للرقابة على المخزون و الرقابة على المصروفات وتحليل المكافآت و العقوبات و التباين.

**2.1 العوامل الرئيسية في تقييم التنظيم و الإدارة:** يمكن تشخيص وظيفة التنظيم و الإدارة من حيث:

**الهيكل التنظيمي:** إن تشخيص الهيكل التنظيمي له دور كبير من أجل تلائمه مع نمط الإدارة و الإستراتيجية التنافسية في المحيط الذي تتطور فيه المؤسسة، فأثر التشخيص الهيكلي يتجلى من حيث نتائج مجموع العوامل الداخلية و الخارجية و خصوصا النمط الرسمي الذي يوضح وضعية كل عامل و قنوات الاتصال.

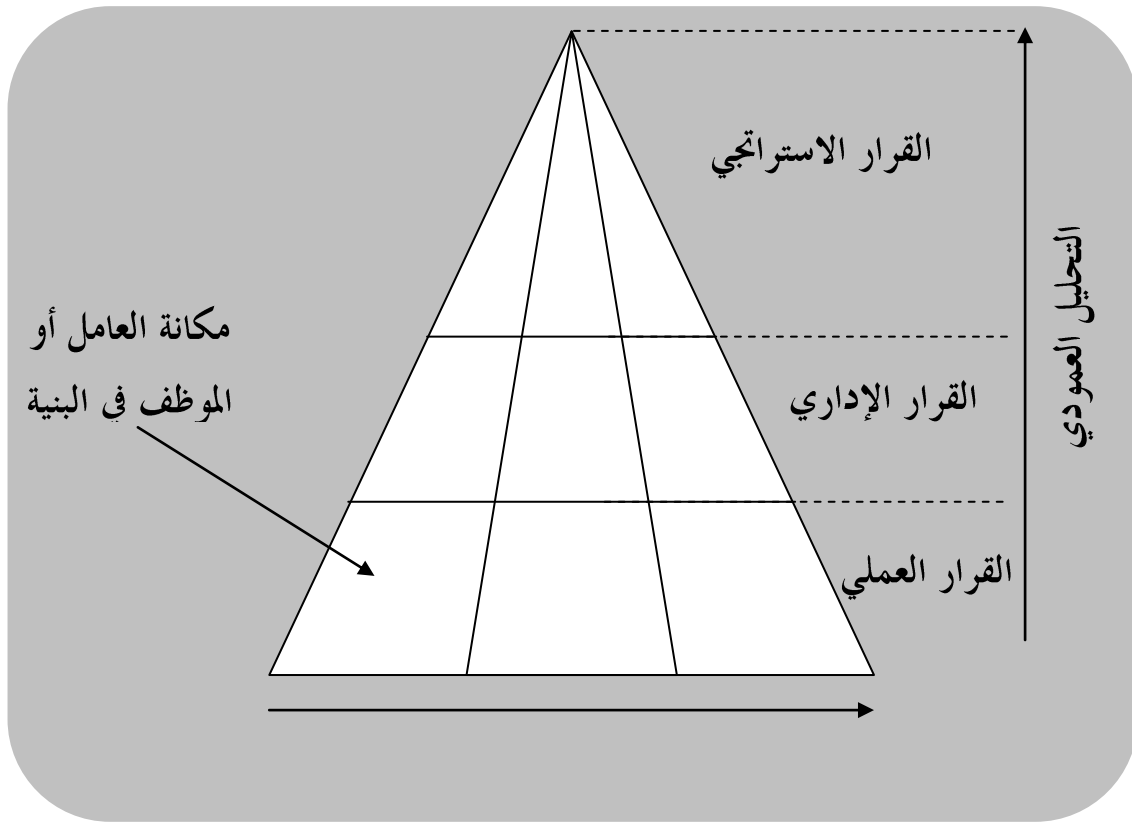
إن التصنيف الكلاسيكي لهيكل المؤسسة وضعه منتزبرغ MINTZBERG الهيكل البيروقراطي الميكانيكي ثم الهيكل البيروقراطي الوظيفي ثم الهيكل ألتقسيمي ثم الهيكل البسيط.<sup>1</sup>

**نمط الإدارة:** تشمل المؤسسة على هيكل من العمال و الوسائل و أهداف مسطرة إذ أن هذه الأهداف يتم الوصول إليها عن طريق نمط معين من القرارات و مستويات مختلفة من المؤسسة، فيجب تواجد الشخص المناسب في السلطة (القائد) الذي يمكنه التأثير على الأفراد في المستويات الأخرى لأداء عملهم على أحسن وجه،<sup>2</sup> فالتشخيص يمكننا من إدراك كفاءة الإدارة وخبرات المديرين.

<sup>1</sup> H.MINTZBERG : « STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS », LES EDITIONS D'ORGANISATION 1982 , p123

<sup>2</sup> P.GILBERT : « ORGANISATION ET MANAGMENT » TOME I, LES EDITIONS D'ORGANISATION 1989 ,p152

الشكل رقم (7) : يوضح تقسيم القرارات



المصدر: د.بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 60

كفاءة الإدارة و المسؤولية: يمكن تشخيص المسؤول الإداري عن طريق العمال وعن طريق شخصيته أو التداؤب الداخلي وإحساسه بالمسؤولية و كيفية الموازنة بين العناصر الأساسية<sup>1</sup>. و يمكن أيضا تشخيص وظيفة الإدارة بالنظر إلى بعض المعطيات من أهمها:

- الصور الذهنية و الانطباعات عن المنظمة.
- أنظمة الاتصالات الداخلية.
- فعالية أنظمة الرقابة التنظيمية العامة.
- المناخ التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية.
- أنظمة اتخاذ القرارات
- نظام التخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup> H.BRUNO : « LEADERSHIP ET MANAGEMENT », LES EDITIONS LIAISON ,1993 PAGE 59



- التفاعل بين الأنظمة و الوحدات الفرعية

## 2. وظيفة الإنتاج

### 1.2 تعريف وظيفة الإنتاج

منذ القدم و الإنتاج يعتبر كمحرك أساسي للمؤسسة، و رغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الأخرى، كالتسويق و تسيير الموارد البشرية... الخ، لا يزال الإنتاج هو القلب النابض للمؤسسة، كما أن المنافسة لا تقوم إلا على المنتج (نوعيته، جودته و مطابقته للمعايير العالمية).<sup>1</sup> عرف كل من « Chase AND Equilau » ( 1985 ) إدارة الإنتاج أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها في الأسواق.<sup>2</sup> كما تعرف إدارة الإنتاج، على أنها مجموعة أنشطة إدارية لازمة لتصميم و تشغيل الرقابة على العملية التحويلية.

الإنتاج وظيفة من الوظائف المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع و خدمات ذات قيمة و منفعة أعلى لتلبية رغبات العملاء، و المستهلكين . يبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك . وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن.<sup>3</sup>

و تنقسم أنشطة وظيفة الإنتاج إلى ما يلي:

- أنشطة لها علاقة بتصنيع المنتج: تنفيذ التصميمات الخاصة بمنتج معين.
- أنشطة لها علاقة بالإمدادات و التسهيلات الإنتاجية: توفير مواد أولية مطلوبة للإنتاج، أي توفير سلعة أو منتج معين.
- أنشطة لها علاقة بتصميم المنتج: توضيح شكله، أبعاده، و مكوناته الداخلية.

**2.2 أهداف إدارة الإنتاج :** على الرغم من أن تحقيق الأرباح يظل الهدف الرئيسي لأي منشأة ، إلا أن هناك أهداف تميز طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج و العمليات، لكن تتبع أساساً أهداف من الأهداف العامة للمؤسسة، و يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى نوعين:

<sup>1</sup> C.FINE ET A.HAX OPCITE, PAGE 120

<sup>2</sup> د. محمد توفيق ماضي " إدارة الإنتاج و العمليات " الدار الجامعية ، 2000 ص 14

<sup>3</sup> A. BOYER, L'ESSENTIEL DE LA GESTION, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 1995, P.41

رضا المستهلك: من الطبيعي أن يقوم النظام الإنتاجي أساساً بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة التي يطلبها المستهلك، و يعني ذلك أن يكون الإنتاج بتكلفة مناسبة، و أن يتم تقديمه في الوقت المناسب، و بمستوى الجودة المرغوب فيها، و تعتبر هذه المعايير هامة لتقديم كفاءة وظيفة الإنتاج.

الإنتاجية المرتفعة: من جهة أخرى، يجب على النظام الإنتاجي ألا يكون رضا المستهلك على حساب كفاءته في استخدام الموارد المتاحة، و لذلك يقوم المشروع بوضع بعض المعايير ليستخدمها بشكل دائم في قياس كفاءته في استخدام الموارد، و من هذه المعايير:

معيار الإنتاجية: و يتمثل في العلاقة بين كل من مخرجات و مدخلات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة .

**3.2 الإستراتيجيات الإنتاجية:** تضم الإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج لكل من عملية الاختيار، التصميم، التحديث و الرقابة على أنشطة المنظمة حتى تصبح هذه الأخيرة قادرة على خلق سمعة جيدة تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان داخل السوق.

**الاختيار :** إن نشاط الاختيار، يتضمن تحديد المؤسسة للمنتجات التي سوف يتم إنتاجها، و للعمليات الإنتاجية المستخدمة. يتضمن اختيار المنتج عملية تقرير خط المنتجات أو الخدمات التي يكون عليها طلب مستقبلي كافي، يضمن استمرار العملية الإنتاجية، و لتقرير ذلك فالتكامل بين الإنتاج و التسويق يعد أمراً هاماً.

**التصميم:** إن تصميم المنتجات، أو العمليات الإنتاجية أو نظم الرقابة على الإنتاج ، يعد من الاستراتيجيات الإنتاجية الهامة، كذلك فإن وضع تصميم لتدفق العمل و المواد، يعتبر من التصميمات الأساسية في العمليات الإنتاجية

**التحديث:** تتضمن عمليات التحديث مراجعة لنظام الإنتاج في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض العمليات الإنتاجية الخارجية ، فالتغير الذي يحدث في النظام الإنتاجي يعكس استجابة المنظمة لأي تغيرات تحدث في بيئتها الخارجية ، حيث يجب التغير في أذواق و طلب المستهلكين التغير التكنولوجي أو التغير في استراتيجيات المنافسين ، صداه في تغيير النظام الإنتاجي المعمول به داخل المؤسسة.

**الرقابة:** إذا كانت عمليات الاختيار التصميم و التحديث في فترات محددة فقط، بل فإن عملية الرقابة على الإنتاج تعد من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي وتتضمن عمليات الرقابة وضع جداول الإنتاج، تحديد حجم الإنتاج الأمثل.

لذلك فإن إدارة استخدام المواد الأولية، أعمال الصيانة، وأعمال الرقابة على جودة المنتجات تعد

جزءاً أساسياً من الرقابة.

ويمكن لدورة حياة المنتج أن تؤثر على الإستراتيجية المتبعة في هذه الوظيفة و هذا حسب الجدول التالي:  
الجدول رقم (6) : يوضح تأثير دورة حياة المنتج على إستراتيجية وظيفة الإنتاج

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
وظيفة الإنتاج و العمليات	. إنتاج مبدئي	. محاولة تنفيذ	. ظهور الطاقة العاطلة	. زيادة فعالية الإنتاج
	. إنتاج بأحجام صغيرة	. التوسع في طاقة الطلبات	. الرقابة على المخزون	. الرقابة على المخزون
	. محاولة الإنتاج	. الإنتاج بحجم كبير	. محاولة التنويع في الإنتاج	. التخفيض من التنويع في المنتجات
	. بناء على التعاقدات		. تخفيض تكلفة الإنتاج	
	. التركيز على فعالية إنتاج الخدمة			

المصدر: د.إسماعيل السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث 1998، ص 184

**4.2 تقييم وظيفة الإنتاج :** إن تشخيص وظيفة الإنتاج يهتم باليد العاملة المستعملة في الإنتاج، بالإضافة إلى الوسائل المالية، و المعدات المستعملة والطرق. ويمكن أن نتطرق إلى المراحل التالية في تقييم هذه الوظيفة:  
**تقييم المعطيات:** حيث نقوم بتقييم

- المعطيات الأساسية التي تحدد نظام الإنتاج و المنتج.

- معطيات النشاط المؤسسة المتطورة مع نشاط مؤسسة.

- المعطيات التاريخية: نتائج النشاط السابق (السنوات السابقة).

و نقوم بمراقبة و تحليل كل من: حجم الإنتاج، كميته و قيمته، عدد الإنتاج و مقارنته مع الوسائل المستعملة، ساعات العمل و معدل الأعطال.

**تقييم الوسائل:** هنا يجب الفصل بين الوسائل المشاركة في الإنتاج و الوسائل العقيمة، بالإضافة إلى تقييم مستوى الاهتلاك للآلات و المعدات و هذا من أجل التجديد. و بما أننا تكلمنا عن الآلات يجب أن لا ننسى الصيانة التي تضمن بقاء هذه الآلات في وضعية جيدة لمدة أطول.

الجدول رقم (7) : نسب الإنتاج

طريقة حساب النسبية	نسب الإنتاج
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات تشغيل الآلات}}$	1. إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات
$\frac{\text{عدد الساعات التشغيل الفعلية}}{\text{عدد ساعات التشغيل المتاحة}}$	2. مدى أو فعالية استخدام الآلات
$\frac{\text{ساعات التوقف}}{\text{ساعات عمل الآلات}}$	3. نسبة تعطل الآلات
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{المواد}}$	4. إنتاجية المواد
$\frac{\text{تكلفة المواد}}{\text{تكلفة الإنتاج}}$	5. تكلفة المواد الإنتاج
$\frac{\text{كمية التالف}}{\text{كمية الإنتاج}}$	6. نسبة التالف
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{الأموال المستثمرة}}$	7. إنتاجية الأموال
$\frac{\text{إجمالي المخزون}}{\text{متوسط المخزون}}$	8. معدل دوران المخزون
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{الطاقة}}$	9. فاعلية الطاقة

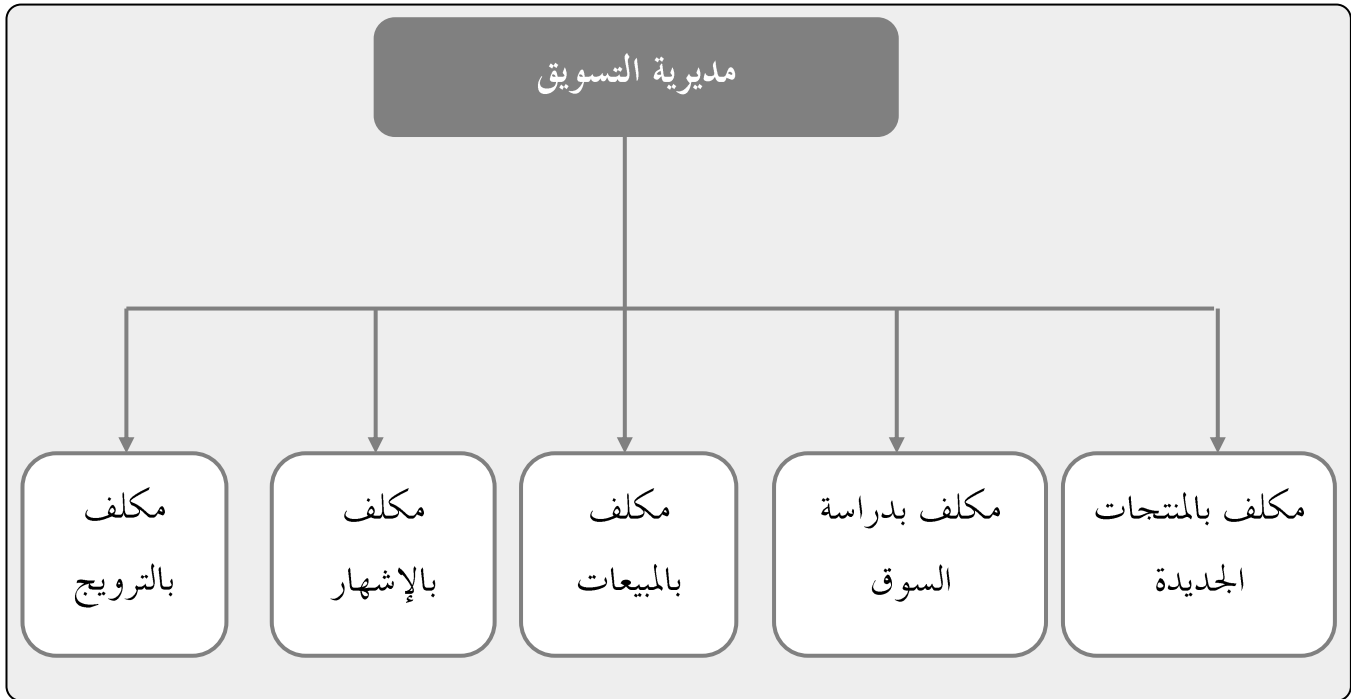
SOURCE: TUGRUL ATAMER ET ROLAND CABRI « DIAGNOSTIC ET DECISIONS STRATEGIQUES », EDITION DUNOD, 2003, PAGE 244, 245, 246 .

## 3. وظيفة التسويق

## 1.3 تعريف وظيفة التسويق

يعتقد الأشخاص العاديون أن التسويق هو البيع و الإعلان، و هذا منظور ضيق، في حين أن المتخصصين بالتسويق يعتبرون التسويق أهم وظيفة في المنظمة، لكونها تتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تمتاز بالتغير السريع و هذا ما يتطلب ابتكار و تكوين أفكار لإصدار القرارات. حيث أن نشاط التسويق يهدف أساساً إلى إشباع حاجات المستهلك.

و يمكن وصف هيكل وظيفة التسويق كالتالي:  
الشكل رقم (8) : هيكل وظيفة التسويق



المصدر: Cotlere Et Dubois، Op-Cite، Page 694

## 2.3 الأهداف الأساسية لوظيفة التسويق: الإستراتيجيات التسويقية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية

و هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرفوعة و مطلوبة بواسطة المستهلك.
- تحديد السعر، الجودة و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك و المنظمة.
- تحديد وسائل الاتصال و أساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

### 3.3 تقييم أداء النشاط التسويقي

نظرا للمنافسة التي تعرفها المؤسسات في ظل اقتصاد السوق بات على المؤسسة أن تعرف أذواق الزبائن وحاجياتهم. ولهذا فإن التشخيص التسويقي يهدف إلى تقييم العلاقات بين المحيط والتنظيم .

**تقييم المعطيات:** إن مصادر المعطيات مختلفة

- المعطيات الوثائقية وتخص النتيجة، رسائل الاحتجاج، الطلبيات، الكشوفات، الخصومات والدعاوى، معطيات المنافسة.

- معطيات التحريات وسير الآراء، فيما يخص صورة العلامة ورضا الزبون.

- معطيات حسب الخبراء.

#### تقييم الوسائل

##### أ. وسائل مادية:

- مساحة المحلات وقدرتها على التخزين.

- وسائل مكتبية مثل الإعلام الآلي.

- النقل.

##### ب. وسائل بشرية:

- تلاحم بين القدرة والجدارة المطلوبة من الوظيفة والجدارة والقدرة الحقيقية للشخص.

- إمكانية العمال على أخذ القرار و الابتكار (Innovation).

- إمكانية الاتصال وتبادل المعلومات.

#### تقييم السياسة

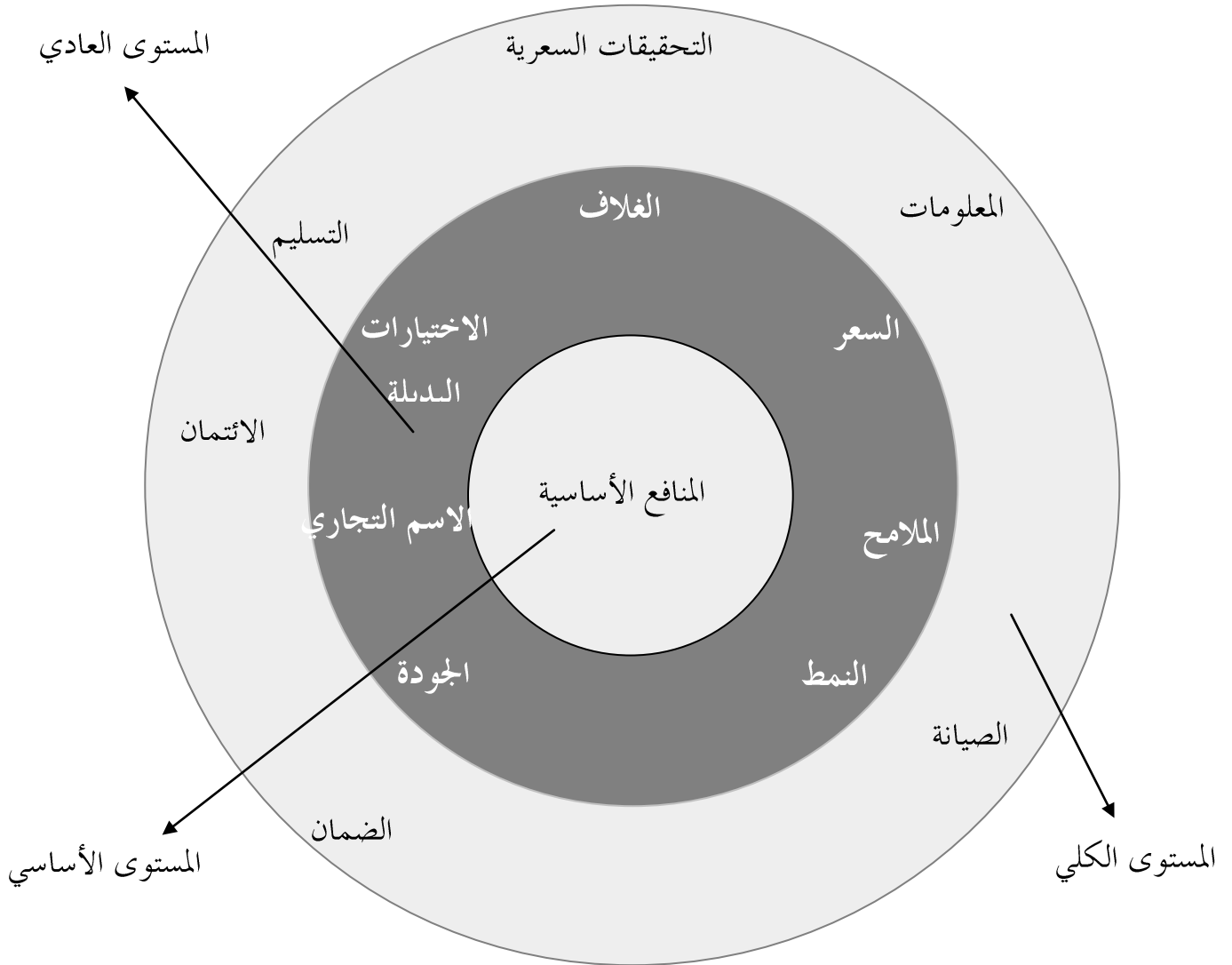
يجب إجراء عدد من التحاليل بغرض معرفة نجاعة السياسة التسويقية وهذا من خلال درجة الانسجام والتلاحم بين الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للنشاط وعناصر المزيج التسويقي. حيث أن هذا المزيج يعتبر ناتج التداؤب بين عدة عوامل: المعلومات، السياسة، الوسائل، الكفاءات المهنية.<sup>1</sup>

**المنتج:** هو عبارة عن منفعة تخلقها المؤسسة من أجل إشباع حاجة المستهلك (الزبائن)، فهو نتيجة لإجراءات التصنيع<sup>2</sup> و أي منتج يتكون من عدد من الخصائص على ثلاثة مستويات رئيسية والتي تظهر في الشكل أدناه.

<sup>1</sup> PETER ET R. WETERMAN « LE PRIX D'EXCELLENCE », EDITION DUNOD 1999, PAGE 169 - 208

<sup>2</sup> FLORENCE FERNANDEZ « ACTION COMMERCIALE », EDITION DUNOD 2001, PAGE 48

الشكل رقم (9) : المستويات الثلاثة للمنتج



المصدر: د. إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية"، ص 149

- أ. المستوى الأول: أسباب تدعوا المستهلك لشراء المنتج .
- ب. المستوى الثاني: الخصائص المادية للمنتج: الجودة، الغلاف، الاسم التجاري، أي تلك الخصائص الملموسة، و التي يمكن إدراكها باستخدام الحواس الإنسانية.
- ج. المستوى الثالث:

مستوى المنتج ككل، الخصائص السابقة مع الخدمات التي يحصل عليها المستهلك عند شرائه للمنتج. إن القضية الإستراتيجية الأساسية المرتبطة بمزيج المنتجات، هي تحديد هذا المزيج الذي يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، دون أن يؤدي ذلك إلى الزيادة في تكاليف الإنتاج و المخزون بصورة أكبر من الزيادة المحققة من مبيعات المزيج.

الجدول رقم (8) : تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة التسويق.

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
وظيفة التسويق	. معرفة المستهلكون	. تلقي الأوامر و الطلبات	. مواجهة المنافسة الشديدة	. انخفاض المبيعات
	. منافذ التوزيع	. دخول بعض المنافسين	. زيادة الاعتماد على الترويج	. اختيار بعض الأسواق
	. مبيعات منخفضة الحجم	. تنمية الولاء للعلامة	. البحث عن أسواق جديدة	. انخفاض قنوات التوزيع
	. تقديم وحدات لتجربة المنتج	. البحث عن قطاعات سوقية جديدة	. البحث عن منافذ جديدة	. تخفيض حجم الترويج و الإعلان بصفة خاصة
	. الاهتمام بنشاط البيع الشخصي	. متابعة رد فعل المستهلك	. محاولة الحفاظ على حصة الشركة في السوق	. زيادة فعالية التوزيع
	. تقسيم السوق إلى قطاعات	. منافسة محدودة		

المصدر: د. إسماعيل محمد السيد مرجع سبق ذكره، ص 184

**السعر:** هو التضحية التي يدفعها المستهلك (الزبون) من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة، حيث أن سعر البيع هو سعر يجمع جميع الرسوم<sup>1</sup> ومما لا شك فيه أن السعر الخاص بالمنتجات يؤثر على مقدار الإيرادات التي تستطيع المنشأة تحقيقها من المبيعات، كذلك يؤثر السعر على الموقف التنافسي للمنظمة في السوق وعلى الحصة التي تستطيع الحصول عليها في الأسواق، لذلك ينبغي على الأسعار أن تتوافق مع الإستراتيجيات الأخرى للمؤسسة، و هناك عوامل تؤثر على تحديد إستراتيجية التسعير، أهمها :

- حجم الطلب على المنتج.

- نصيب الشركة المستهدف في السوق.

- المنافسة.

- القطاع السوقي المستهدف.

<sup>1</sup> Florence Fernandez opcite, Page 80



- التكاليف الخاصة بالإنتاج و التسويق.

**التوزيع:** إن نشاط التوزيع هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى توفير المنتجات و الخدمات المناسبة لحاجات المستهلكين في الوقت و المكان الذي يرغبه المستهلك، و من الطرق المتبعة في تقييم منافذ التوزيع، النظر إلى المنافع المقدمة ، و المتمثلة في : منفعة حيازية، شكلية ، مكانية و زمانية.

**الترويج:** الترويج هو نشاط اتصال بين المؤسسة و مستهلكيها، تقييم هذا النشاط يدور حول ثلاث محاور أساسية:

أ. **المحور الأول:** ضرورة التأكد من فعالية كل عنصر مستخدم من عناصر الترويج.

ب. **المحور الثاني:** النظر إلى فعالية المزيج الترويجي ذاته، من حيث درجة تفاعله و تناسبه مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من ورائه.

ج. **المحور الثالث:** تقييم دور الترويج المستخدم في نقل أي تغير في استراتيجيات المنظمة إلى رجال البيع، المستهلك و العاملين بالمنظمة.

الجدول رقم (9) : أهم مؤشرات تقييم وظيفة التسويق

طريقة حساب النسبة	نسبة التسويق
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف التسويق}}$	1. فاعلية تكاليف التسويق
$\frac{\text{مبيعات المشروع}}{\text{مبيعات الصناعة}}$	2. حصة المشروع من السوق
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$	3. معدل دوران البضاعة المباعة
$\frac{\text{الديون المددومة}}{\text{المبيعات}}$	4. نسبة الديون المددومة إلى المبيعات
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف الإعلان}}$	5. فاعلية تكاليف الإعلان
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{عدد رجال البيع}}$	6. فاعلية رجال البيع
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات الآجلة}}$	7. فاعلية المبيعات الآجلة
$\frac{\text{رصيد العملاء} \times 365}{\text{المبيعات الآجلة}}$	8. متوسط فترة التحصيل

المصدر: TUGRUL ATAMER ET ROLAND GABRI

OPCITE، P 251، 252

## 4 الموارد البشرية

1.4 تعريف وظيفة الموارد البشرية: إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مربوطة بتعريف أحسن علاقة ممكنة بين

الوظائف داخل المؤسسة و الموارد (الأفراد)، عن طريق هيكل من البرامج و الأنشطة.<sup>1</sup>

يعرف French إدارة الموارد البشرية أنها عملية اختيارية واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف A.Sikula بإدارة الأفراد أنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة.

ويشمل ذلك العمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

أما J. Naytin فيعرفها أنها ذلك الجانب من إدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطريق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم من ناحية أخرى.

كما يعرف W.Glueb إدارة الموارد البشرية أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة.

يعرف كل من P. pijrou و C. nyres أنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، حيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم و الاستخدام الأمثل لقراراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

أما E.FLppo فينظر إليها كتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة للنواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

ويتضح من التعريفات السابقة أعلاه أن وظيفة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف العامة داخل المؤسسة حيث تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة داخلها.<sup>3</sup>

2.4 أهم أنشطة وظيفة الموارد البشرية: تدعم وظيفة الموارد البشرية الوظائف الأخرى بالمساعدة في تعيين

موظفين جدد للقيام بمهامهم، إذن فهي تؤدي أربع فعاليات أساسية:

التزويد و التوظيف: يساعد قسم الموارد البشرية في جلب موظفين جدد إلى منظمة عن طريق الإعلانات ووضع الاختبارات و اللقاءات مع الباحثين عن عمل وفق معايير محددة.

<sup>1</sup> JEAN PIERRE CITEAU OPCITE, PAGE 32

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، دار الجامعة الإسكندرية 2001 ص 29

<sup>3</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 30

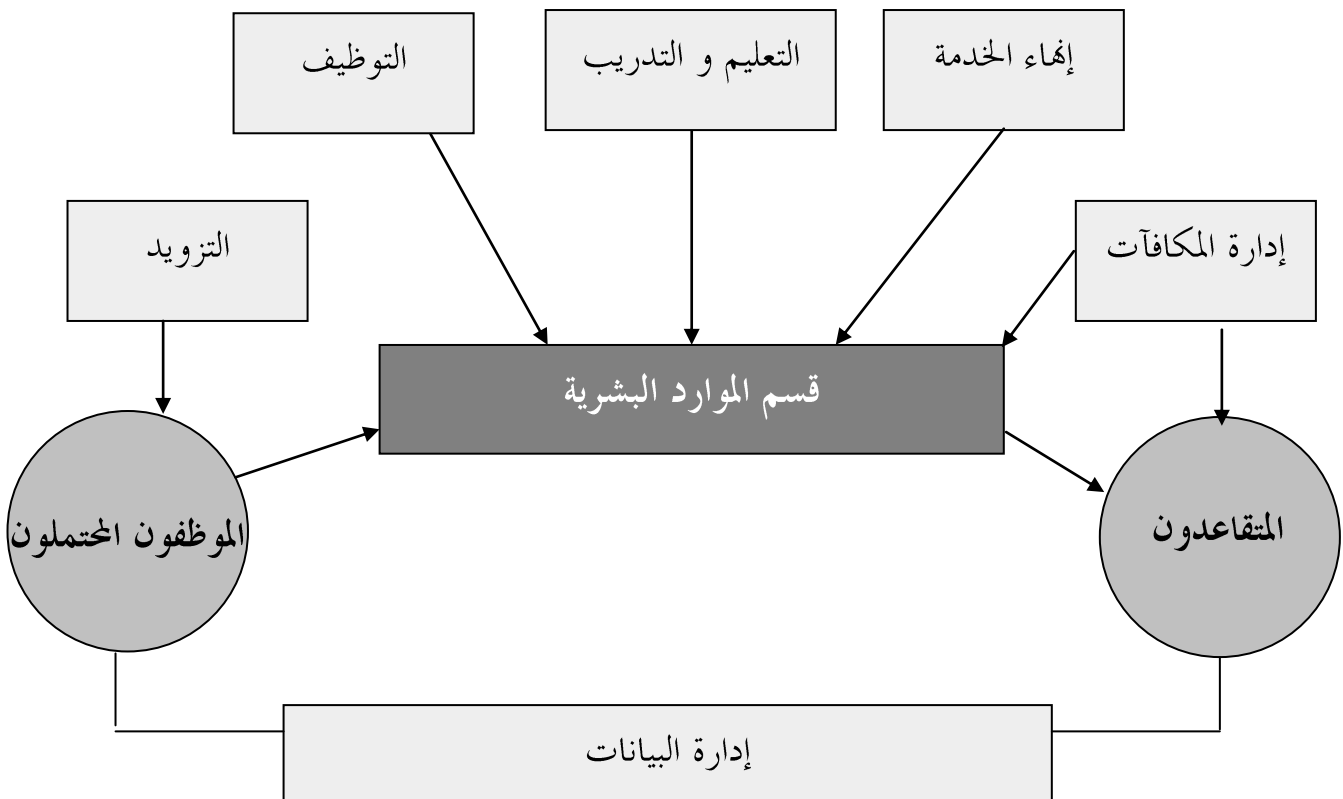
**التعليم و التدريب:** فهي مجموعة من الميكانزمات البيداغوجية التي تقترح للعامل من أجل السماح له بالتأقلم مع تغيير الهيكل أو تعديل تنظيم العمل الناجم عن التطور التكنولوجي و الاقتصادي.<sup>1</sup> فخلال فترة التوظيف، يقوم قسم الموارد البشرية بعقد دورات مختلفة لها علاقة بالعمل الذي يقوم به الموظف وذلك لتحسين أدائه الوظيفي وتطوير المعلومات المتعلقة بوظيفة.

**إدارة البيانات:** يعني ذلك إدارة قاعدة البيانات للإيفاء بحاجة المستخدمين.

**إدارة الكفاءات وإنهاء الخدمات:** أثناء فترة التوظيف لدى المؤسسة يحصل العاملين بها على مكافآت وحوافز ، وعند إنهاء فترة استخدامهم ، يعد قسم الموارد البشرية الإجراءات اللازمة بذلك، مما يتطلب إعداد هيكل مناسب للرواتب و الأجور ونظام الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية.

والشكل الحالي يوضح الفعاليات السابقة الذكر:

الشكل رقم (10) : مهام قسم الموارد البشرية



المصدر: عبد القادر الرزاق السالمي " نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003 ص 341.

<sup>1</sup> JEAN PIERRE CITEAU , OPCITE, PAGE 101

### 3.4 توقع وتنظيم إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

#### – موقع إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

إنّ المستوى التنظيمي الذي توضع فيه وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة يؤثر بشكل مباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية مهامها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل، وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، لذلك من الأفضل أن تكون إدارة الأفراد على اتصال مباشر مع الإدارة العليا للمؤسسة لتحقيق التناسق التام بينها وبين الوظائف الأخرى.

إذن فإنّ إدارة الأفراد، تعتبر إدارة استشارية متخصصة، تقوم بتقديم خبرة متخصصة واستشارية فنية للمؤسسة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على وجه أكمل إلا إذا كانت على تنسيق مستمر بينها وبين الوظائف الأخرى للمؤسسة، إذ أن الوظيفة الموارد البشرية تعتبر مساعدة للوظائف الأخرى، ومن ثم لا بد من وجود تكامل يتطلب وضع أهدافها وخططها وسياساتها بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المؤسسة.

#### – تنظيم إدارة الأفراد

عند إعداد الجهاز التنظيمي لوظيفة إدارة المواد البشرية، تظهر عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها وتتمثل فيما يلي:

ما هو موقع هذا الجهاز التنظيمي العام للمؤسسة؟

كيف يتم تنظيم الجهاز داخليا، أي ما هي الوحدات التنظيمية التي يشمل عليه؟

كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز و الإدارات الأخرى داخل المنشأة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، فسننتقل إلى تحديد العوامل التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار

عند إنشاء الجهاز التنظيمي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

أ. **حجم المنشأة وعدد العاملين بها:** يتناسب حجم وتنظيم جهاز الأفراد مع حجم المنشأة وعدد العاملين بها، حيث كلما زاد حجم المنشأة زادت الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة، يعمل بها أفراد متخصصون في شؤون إدارة الأفراد.

ب. **التنظيم العام للمنشأة:** إن الشكل التنظيمي العام للمنشأة له تأثير على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون الأفراد فإذا كان مثلاً مبني على أساس جغرافي لاتساع نشاط المؤسسة، فذلك يحتم أجهزة أفراد لا مركزية.

<sup>1</sup> د، صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص 45

ج. مدى تنوع الفئات العاملين بالمنشأة: إن تنوع الفئات العاملين وتخصصاتهم، يؤدي إلى تنوع الخدمات، وزيادة الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات لتدريبها وتميئتها والعمل على تحفيزها.

د. مدى اقتناع إدارة المنشأة بأهمية إدارة الأفراد: إذا كانت الإدارة العليا في المؤسسة لا تفهم الدور الهام لإدارة الأفراد، فإن أنشطة هذه الأخيرة تقلص وتقتصر على نواحي روتينية، كحفظ سجلات العاملين، ومراقبة انتظامهم الغيابات و الإجازات.

أما إذا كانت نظرتها للعاملين ايجابية، فذلك ينعكس على تنظيم جهاز الأفراد من حيث حجمه، وتنظيمه الداخلي، بحيث يكون في شكل إدارة متخصصة، تحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ويمكن لدورة حياة المنتج على النمط التسييري للموارد البشرية و هذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (10) : تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة الموارد البشرية

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
وظيفة الموارد البشرية	. محاولة خرب مديرون قوى	. اختيار و تدريب	. تخفيض في القوى العاملة	. الاحتفاظ بالروح المعنوية .
	. اختيار و تدريب رجال البيع	. الإنتاج	. الأخذ بنظام الاقتراحات	. الاستغناء عن بعض العاملين
	. تنمية عدد من الوسائل	. مواجهة	. الحفاظ على	. تحويل العاملين إلى مجالات أخرى
	. المساعدة في البيع	. الشكوى من تخطيط عمليات الترقية	. نظام الدائمة	

المصدر: د. إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 184

4.4 تشخيص وظيفة الموارد البشرية: إن الآلات و التقنيات بدون العامل البشري كالجسد بدون روح، ولهذا فإن تشخيص الموارد البشرية يبحث على إيجاد حكم على نوعية الموارد البشرية في المؤسسة وهو يقوم بتحليل شروط و تركيبة اليد العاملة في الواقع وهل تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة. وإن مشاركة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بمستوى جيد في الإنتاج يسمح برفع الإنتاجية وخلق جو اجتماعي داخل المؤسسة.

- **تقويم المعطيات:** فتشخيص هذه الوظيفة يسمح بتحليل الموارد البشرية الموجودة في البنية التي تعتبر صورة الموارد الحالية التي تتضمن معطيات كمية و نوعية (السن، الأقدمية، المستوى الثقافي)، حيث يتم جرد و تحليل التوجهات الكبرى التي يمكن أن تشكل تهديدا بالنسبة للعمال في المؤسسة.<sup>1</sup> و يمكن دراسة ما يلي:

. مدة العمل وعقود العمل، وإجراءات التسيير.

. تمييز الأشخاص حسب السن وحسب الحالة الاجتماعية.

. معايير التوظيف وبرامج التكوين.

. تقنيات الاتصال الاجتماعي.

- **تقييم الأشخاص:** تقييم الأشخاص لا يركز فقط على مدى تحقيق أهداف المؤسسة، ووضع النقاط على مراكز العمل والسياسة الضرورية. بل على جعل العامل يدرك انه مسؤول وهذا لكي يبذل جهد إضافي بالإضافة إلى تقييم محيط عمل الأشخاص (CLIMAT SOCIAL)

- **تقييم محيط العمل:** بعد تقييم الأشخاص يأتي دور تقييم الجو الاجتماعي الذي ينشط فيه هؤلاء العمال بحيث يتم التشخيص بدراسة عينة من هؤلاء العمال وبمس هذا التشخيص: التنظيم، الإعلام، الاتصال، نظام وشروط العمل والرؤى المستقبلية.

وفيما يلي نوضح بعض النقاط الأساسية للتقييم:<sup>2</sup>

. مقارنة بين الوضعية الحالية والوضعية السابقة من حيث:

. تنظيم العمل، امن العامل، روح العمل (AMBIANCE)، شروط العمل، العلاقة مع رئيس العمل،

العلاقة مع رفقاء العمل، المكافآت .

. وضعية رفقاء العمل من حيث الكفاءة والالتحام والحيوية

. العلاقة بين مختلف الأصناف و هذا من حيث العلاقة بين عمال الإدارة وعمال الورشة وبين العامل

القديم والعامل الجديد. وبين الرجال والنساء. وبين الإطارات والمنفذين.

. مدى رضا العمال بالأجر.

. بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة، بمعنى هل العامل يأتي للعمل فقط أم من اجل رفع قيمة المؤسسة.

<sup>1</sup> PR. A.BENHABIB, ZAHIA MOSSAOUI «MANAGMENT DES SAVOIRS ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES »,REVUE MARS 2004, PAGE 225

<sup>2</sup> Jacques Igalens « L'audit des Ressources Humaines », édition Liaison 1994, Page 77 - 82

الجدول رقم (11) : أهم المؤشرات لتقييم وظيفة الموارد البشرية

طريقة حساب النسبة	نسب الموارد البشرية
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد الأفراد}}$	1. فعالية الفرد
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات العمل}}$	2. إنتاجية ساعة العمل
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{الأجور}}$	3. إنتاجية الأجور
$\frac{\text{عدد تاركي العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$	4. معدل ترك العمل
$\frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{أيام العمل الإجمالية}}$	5. معدل الغياب
$\frac{\text{عدد ساعات التأجير}}{\text{ساعات التأجير الإجمالية}}$	6. مصدر التأجير
$\frac{\text{عدد الحوادث و الإصابات}}{\text{عدد العاملين}}$	7. معدل الإصابات و الحوادث
$\frac{\text{عدد الشكاوى}}{\text{عدد العاملين}}$	8. نسبة الشكاوى
$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{ميزانية الحوافز}}$	9. فعالية الحوافز

المصدر: د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 127



## 5. وظيفة المالية و المحاسبة

**1.5 تعريف وظيفة المالية و المحاسبة:** تعمل الوظيفة المالية في المؤسسة على تهيئة اتخاذ القرار من طرف الإدارة العامة فيما يخص الجوانب المالية، يكون رأي الوظيفة المالية مرجحا فهي تراعي التوازنات، و كلما كانت القرارات المتخذة في المؤسسة حاسمة، كلما تعاضمت أهمية مشاركة وظيفة المالية، أما إذا كان الإطار العام قد حدد فالقرارات المتعلقة بكيفية و طريقة التنفيذ تعود لوظيفة المالية.<sup>1</sup>

إن التمويل و المحاسبة هما وظيفة أساسية في المؤسسة، فالتمويل هو مسؤول عن تدفق الأموال إلى داخل وخارج المنظمة، ولقد تطور دور هذه الوظيفة بشكل كبير جدا في الوقت الحاضر، ولم يبق تقليديا كما كان سابقا يقتصر على مسك الدفاتر وإعداد التقارير، بل أصبح له دور في اتخاذ القرارات المالية التي تخص المنظمة.

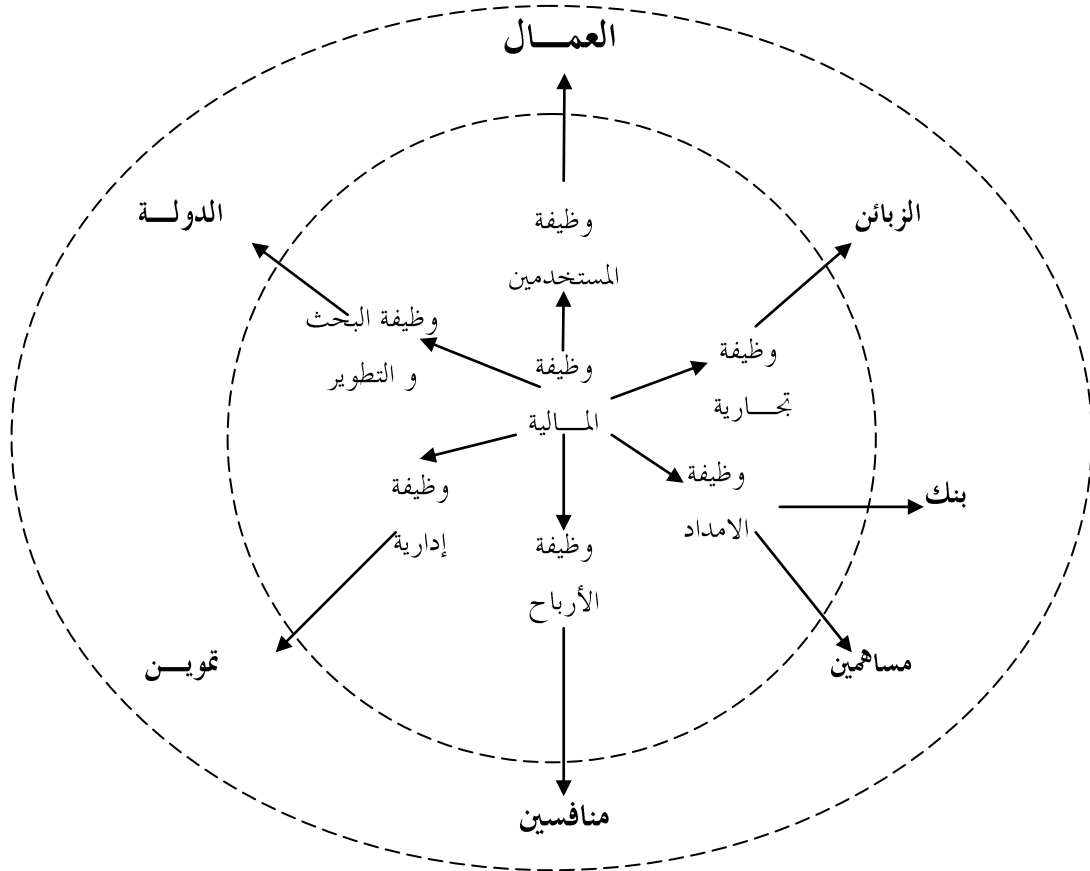
إذن الوظيفة المالية تحمل على عاتقها مهمة ضمان الموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.<sup>2</sup>

أما المحاسبة فتعتبر واحدة من التقنيات الأمية لمعاملة البيانات الناتجة عن حركة الأموال بين الأعوان الاقتصاديين في اقتصاد معين.

<sup>1</sup> STEPHANE BRIFFITHS, JEAN-ENY DEGOS OPCITE, PAGE 10

<sup>2</sup> P. CHARPENTIER , OPCITE P. 294

الشكل رقم (11) : دور وظيفة المالية في المؤسسة



المصدر: STEPHAINE.BRIFFITH، JEAN-CRY DEGOS، OPCITE، PAGE 9.

### 2.5 المهام الأساسية للوظيفة المالية:

يمكن حصر المهام الأساسية للوظيفة المالية في:

- التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.
- تقييم مصادر الأموال الواردة.
- الرقابة المالية.

### 3.5 القرارات المالية / المحاسبة: <sup>1</sup>

تتضمن الوظائف المالية / المحاسبة ثلاثة قرارات وهي: قرار الاستثمار، قرار التمويل، وقرار

التوزيعات ومن أكثر الطرق المستخدمة لتحديد جوانب القوة و الضعف في المجالات الثلاث السابقة هي تحليل النسب المالية.

<sup>1</sup> د ، نادية العارف ، مرجع سبق ذكره ص 204 .

ونظراً لأن المجالات الوظيفية في المنشأة شديدة الترابط فإنَّ النسب المالية قد تشير إلى الجوانب قوة أو ضعف في الإدارة، التسويق، الإنتاج، البحوث و التطوير ونظم المعلومات.

يتعلق قرار الاستثمار، أو الميزانية المحاسبة الرأسمالية، بعملية تخصيص و إعادة تخصيص رأس المال و الموارد على المشروع. أما قرار التمويل فيتناول تحديد أفضل هيكل رأسمالي للمنشأة ويشمل دراسة مصادر التمويل على سبيل المثال إصدار أسهم، زيادة القروض، بيع الأصول. ينبغي أن يأخذ قرار التمويل في الاعتبار احتياجات المشروع القصيرة و الطويلة الأجل من رأس المال العامل.

وتشير كل من نسبة الاقتراض إلى رأس المال ونسبة القروض إلى إجمالي الأصول إلى مدى فعالية قرارات التمويل في المنشأة.

تتناول قرارات التوزيعات موضوعات مثل نسبة الإيرادات المدفوعة لحملة الأسهم وإعادة شراء أو إصدار الأسهم. يحدد قرار التوزيعات حجم الأموال التي تحتفظ بها الشركة مقارنة بالمبالغ المدفوعة لحملة الأسهم، تساعد ثلاث نسب مالية على تقييم قرارات التوزيعات في المنشأة وهي نسبة إيرادات السهم ونسبة التوزيعات لكل سهم ونسبة السعر الإيرادات.

و يمكن أن تكون لدورة حياة المنتج تأثيرات على السياسة المالية للمؤسسة، و هذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (12) : تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة المالية / المحاسبة

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
وظيفة مالية	. تدفق نقدي سالب	. إدارة الائتمان	. انخفاض الأسعار و الربح	. انخفاض الإيرادات
	. الاستمرار في تقديم المنتج أو استبعاده	. زيادة الأرباح	. تخفيض التكاليف	. محاولة تنويع مصادر الربح
	. الائتمان المحدود	. العمل في الأوقات الإضافية		. قد ترتفع الأسعار
	. توافر المال	. تحسين تكلفة الإنتاج و التسويق		. التخلص من الأصول الزائدة عند الحاجة
				. التحكم في إستراتيجية الحصاد أو الخروج
				المرحلي
				. تسهيل عملية خروج المنافسين

المصدر: د. إسماعيل محمد السيد مرجع سبق ذكره، ص 184

**4.5 تقييم الوظيفة المالية:** التحليل المالي أداة هامة من أدوات الوظيفة المالية داخل المؤسسة، فهو يؤدي إلى اكتشاف بعض المشاكل في بعض الجوانب، مثل معدل دوران المخزون البطيء الزيادة في المبيعات، مع الانخفاض في الربح، في نفس الوقت كذلك، فإن تحليل الموقف المالي يستخدم في اختيار مصادر التمويل، وللحكم على الموقف المالي، لا بد من تقييم بعض الجوانب و المؤشرات و أهمها:

– مؤشرات التوازن

أ. رأس المال العامل: ويتمثل فائض من الأموال الدائمة علي الأصول الثابتة أي حصة الأصول المتداولة الممولة عن طريق الموارد الدائمة. أو الموارد الدورية من الاستعمالات المؤقتة.<sup>1</sup>

وينقسم هذا المؤشر إلى:

• رأس المال العام الخاص.

• رأس المال العام الخارجي.

ب. احتياجات رأس المال: من أجل مواصلة عمل المؤسسة دون توقف فإنها بحاجة إلى أموال فهي احتياطات غير مستقرة لأنها خاضعة إلى ظروف تعيشها المؤسسة.

إذن يمكن تعريفه على أنه جزء من الاحتياطات المتعلقة مباشرة بنشاط المؤسسة الغير ممولة من الموارد الخارجية. ويترتب حاب قيمته عن طريق الفرق بين الحاجة الدورية و المصادر الدورية :

(غير الاستغلال – غير محققة – ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية) .

ج. الخزينة: هي مجموعة الأموال التي هي في حوزة المؤسسة لمدة دورية الاستغلال تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من المبالغ سائلة خلال الدورة

و تحسب: قيم الجاهزة – سلفات مصرفية

– نسبة التوازن المالي: يقصد بنسبة المالية العلاقة بين متغيرين (رقمين) تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة ، ويمكن تقسيم النسبة إلى نوعين:<sup>2</sup>

أ. نسبة الهيكل و السيولة:

1.أ نسبة الهيكل : تبين هذه النسبة مدى التوازن القائم بين السيولة الأصول و إستحقاقية الخصوم ومنها:

<sup>1</sup> PIERRE CONSO, FAROUK HEMICI « GESTION FINANCIERE D'ENTREPRISE », EDITION DUNOD PARIS 1999, PAGE 171

<sup>2</sup> PATRICK VISAVONA « GESTION FINANCIERE », EDITION BERTI 1989,p112

نسب التمويل الدائم: تمكن من إظهار أهمية رأس المال العام الصافي و الإجمالي و تطوره مع الزمن وهي على شكل: رؤوس الأموال الدائمة  
الأصول الثابتة

نسب التمويل الذاتي: تبين مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة عن طريق أموالها الخاصة و هي على شكل: الأموال الخاصة  
الأموال الثابتة

نسب الاستقلالية المالية : وتنقسم هذه النسبة قدرة المديونية أي هامش المديونية وكذلك درجة الاستقلالية المؤسسة عن دائئها وتحسب: الأموال الخاصة أو الأموال الخاصة  
مجموع الخصوم الأصول الثابتة

- نسبة قابلية السداد : تقوم بمقارنة حجم ديون المؤسسة مع أصولها إذا كانت منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير: مجموع الديون  
مجموع الأصول

2.أ نسبة السيولة: الغرض منها هو الوقوف على مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاقية الديون القصيرة لأجل ضمن الخصوم . وفيها :  
سيولة الأصول: تعبر عن أهمية و فعالية رؤوس الأموال المتداولة بالنسبة للمجموع الأصول و تحسب من الشكل: أصول متداولة  
مجموع الأصول

السيولة العامة: (الشاملة) فلا بد أن تكون أكبر من الواحد حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التزاماتها الفورية: اصول متداولة  
ديون قصيرة الأجل

نسبة الخزينة: يجب التحقق من المدة اللازمة لتحويل القيم المتداولة الى قيم جاهزة و تحديد الحد الأدنى ب: 0.3 و الأقصى 0.5 قيم جاهزة + قيم غير جاهزة  
ديون قصيرة الأجل

نسبة الخزينة الحالية: كلما انخفض أدت الى خلق صعوبة في الدفع: أموال جاهزة  
ديون قصيرة الأجل

نسبة القدرة على الاستدانة: أموال خاصة

ديون قصيرة الأجل

ب. نسب المردودية:<sup>1</sup>

مفهوم المردودية: حسب P.Drucker لا يوجد أي ربح في الواقع و إنما توجد تكاليف التي تترتب عن تكلفة رأس المال و تكلفة المخاطرة أي ماهي أدنى مردودية لتغطية المخاطر المستقبلية بالإضافة إلى الشغل والتقاعدات المستقبلية .

يمكن أن تفهم أن المردودية تحدد مالي و ذاتي ناتجة عن نسبة النتائج المتحصل عليها و الوسائل الاقتصادية المستعملة لذلك و تهتم المردودية بعدة مجالات مختلفة منها المؤسسة ككل و هي علاقة كالتالي :

النتائج

الوسائل

وللحفاظ على المردودية من اللازم على المؤسسة أن تبحث عن التحديد بواسطة الاستثمارات في البحث والتنمية والتكوين ، التجهيز إلى أن لا تكون مربحة على المدى البعيد بدلا من الاهتمام بالمدى القريب .

والمردودية أنواع :

المردودية الاقتصادية: دخل الاستغلال

الاصول العامة

حيث أنها تعكس المنطق الاقتصادي المبني على فعالية مجموعة الصول

المردودية المالية: النتيجة المالية (الربح الصافي) منطلق أصحاب المؤسسة

رأس المال الخاص

المردودية التجارية: الربح الصافي منطلق فعالية التسيير و هذا ما يعرف بمردودية النشاط

المبيعات

أما في منطق البورصة فيمكن أن تحدد مردودية الأسهم بالعلاقة

الربحية + زيادة في قيمة البورصة لسهم

القيمة البورصية لسهم في بداية المرحلة

<sup>1</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 119-126

## 6. وظيفة البحث و التنمية

## 1.6 تعريف وظيفة البحث و التنمية

تتم هذه الوظيفة بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة و العاملين، تصميم منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية، وتحسين العمليات الإنتاجية بالمنظمة<sup>1</sup>.

## 2.6 عناصر تقييم نشاط البحوث و التنمية

تتمثل معايير تقييم نشاط البحوث و التنمية فيما يلي:

- **مجال تركيز نشاط البحوث و التنمية:** يمكن تصنيف نشاط البحوث و التنمية إلى ثلاثة مجموعات: البحوث، تصميم المنتج أو الخدمة تصميم العمليات الإنتاجية. كذلك فإن المهام الرئيسية لنشاط البحوث و التنمية، تهدف إلى وصول إلى بعض طرق الإنتاج المتطورة، كما ينطوي هذا النشاط على القيام بإدخال تعديلات على الآلية المستخدمة في المؤسسة، عملاً على زيادة إنتاجها.

- **الإستراتيجية الهجومية لنشاط البحوث و التنمية:** لا بد أن تقوم المؤسسة بتحديد درجة اتصاف وظيفة البحث و التنمية بالإستراتيجية الهجومية ، فمثل هذه الإستراتيجية تعد هامة للمؤسسة التي تعمل في ظل تغير تكنولوجي سريع حيث تعطي المنظمة فرصة اكتساب سمعة جيدة في السوق وتمكنها من تثبيت أقدامها في السوق قبل أن يتمكن المنافس من ذلك.

- **الإستراتيجية الدفاعية لنشاط البحوث و التنمية:** توفر هذه الإستراتيجية الكثير من النفقات على البحوث الأولية أو التطبيقية فوفقاً لهذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة تنتظر حتى يقدم المنافس منتجاً جديداً ، أو يعدل فيه ، وترى إذا نجح المنتج لتقدم منتجاً مماثلاً، وبالتالي فالمؤسسة تستفيد من الأخطاء التي وقع فيها منافسها في السوق بما يمكنها من تقديم منت أكثر جودة، ولكن مقابل ذلك فإن المنظمة المتبعة لهذه الإستراتيجية، قد تفقد مكانتها في السوق.

- **شراء البحوث:** قد تعرض المؤسسة عن نشاط البحث و التنمية ، وتقوم في مقابل ذلك بشراء البحوث و الدراسات من مؤسسات أخرى غير منافسة تمتاز بالحيادية كمكاتب البحوث و الاستشارات أو من بعض معامل الأبحاث الخاصة ، أو يمكن أن توفر المؤسسة نتائج بحوث ، بإتباع سياسة الاستثمار المشترك، أو من خلال مفهوم التراخيص

<sup>1</sup> د، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ص 169

و المشكلة الرئيسية للمؤسسة ، هي وجود اختلاف بين توجهات المدير العام للمؤسسة ومدير وظيفة البحث و التنمية فوحدة البحث و التنمية تحاول أن تزيد من معرفتها العلمية من خلال القيام ببحوث أولية بينما ترغب الإدارة العليا من وحدة البحوث ، أن تعمل في ميدان البحوث التطبيقية بغرض علاج بعض مشاكل الموجودة.

الجدول رقم (13) تأثير دورة حياة المنتج على وظيفة البحث و التطوير

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
وظيفة البحوث و التنمية	. تحسين المنتج	. خلق تمايز في المنتج	. استخدامات	. التركيز الشديد
	. تحسين العملية الإنتاجية	. تحسين العمليات الإنتاجية	. جديدة للمنتج	. على منتجات بديلة
	. تسجيل براءة اختراع المنتج الجديد	. محاولة تنمية بديل للمنتج	. تحسين فعالية الإنتاج	. تخفيض تكلفة إنتاج المنتج الحالي
			. التركيز بصورة أكبر على تقديم بدائل للمنتج	. إلى أدنى حد ممكن
			. الوصول إلى منتجات جديدة	

المصدر: د. إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ص 184



## المبحث الرابع: مفاهيم حول التشخيص

## المطلب الأول: تعريف التشخيص

عرف التشخيص لأول مرة في مجال الطب للتعرف على موضع الألم أو الوعكة أو المرض وذلك من خلال الأعراض ومع مرور الزمن تعمم استعماله إلى أن شمل عدة مجالات بما ذلك علوم التسيير وإدارة المؤسسة. التشخيص هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة، حيث يسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة.

إن الكلمة التشخيص عند الإغريقي تعني القدرة على الإحاطة.<sup>1</sup>

على أساس الايتومولوجيا أصل كلمة التشخيص هي كلمة يونانية (DIAGNOSYS) مقسمة إلى (DIA) والتي تعني محاولة المعرفة، فنلاحظ وجود ربط بين الفعل (GNOSYS) وتعني الوضعية الحالية والمعرفة. وإذا قمنا بتركيب الجزئين نحصل على " فعل المعرفة و الاطلاع وهذا يفصل كل وضعية عن الأخرى ". حسب براون GERRARD BRAWN التشخيص له هدف كشف نقاط ضعف المؤسسة ونقاط قوة من أجل تصحيح الأول ولاستغلال الأمثل للثانية.<sup>2</sup>

حسب P.Lorino: " التشخيص هو القدرة على التحليل ومعرفة الأداء، تشخيص الشيء يعني ربطه بالأسباب، باختصار هو تقييم الأنشطة الأكثر فعالية".

حسب ثيوت J.P Thibaut التشخيص هو عبارة عن تحليل للإشارات المعبرة والبحث عن الأسباب والمسؤوليات الداخلية والخارجية.<sup>3</sup> ويقضي أن التشخيص يتم ب:

- تحليل لإشارات والأعراض التي توحى بوجود خلل أو نقص.
- البحث عن المسؤوليات ذات المصدر الداخلي والخارجي.
- البحث عن الأسباب ذات المصدر الداخلي والخارجي.

فهو التشخيص هو الطريقة الخاصة للمعرفة... التي تبين الوضعية ومن خلالها معرفة أهداف الأنشطة. حسب K.Hamdi: يرى هذا الاقتصادي أن التشخيص هو القدرة على وضع علاقة بين الدراسة الكلية الحالية والأكثر عقلانية وما بين نقاط القوة ونقاط الضعف. بمعنى ربط نقاط القوة ونقاط الضعف لتحقيق دراسة عقلانية لمختلف وظائف الأنشطة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> J.P THIBAUT: « LE DIGNOSTIC DE L'ENTREPRISE », GUIDE PRATIQUE, EDITION SEDIFOR 1989, P 20.

<sup>2</sup> BROWN: « LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE », EDITION DUNOD, 1986, P37.

<sup>3</sup> J.P THIBAUT, OPCITE, P24.

فالتعريف الذي جاء في القاموس LA ROUSSE التشخيص هو التعرف على مرض ما من خلال أعراضه. وقدم لنا PIER THIBAUT تعريفه للتشخيص، على أنه عبارة عن تحليل الإشارات المبعثرة، بحث عن الأسباب و المسؤوليات الداخلية والخارجية.

عملية التشخيص عملية فعالة ومرحلة ضرورية لكشف الإختلالات التي تعاني منها المؤسسة وتحديد أسبابها وبالتالي إيجاد حلول عاجلة فتوافق و إمكانياتها كما يسمح بكشف نقاط قوتها واستغلالها استغلالاً أمثل يتوافق مع أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

و من أجل تدقيق التشخيص و توضيحه أكثر قمنا بوضع جدول مقارنة بين تشخيص وضعية المؤسسة و تشخيص وضعية المريض و نحاول من خلالها معرفة أوجه الاختلاف والتشابه بينهما.

## المطلب الثاني: أهمية و شروط التشخيص

### 1. أهمية التشخيص

إن تعدد الإشارات التي تعبر عن وجود خلل ذات العوامل الداخلية والخارجية تؤدي بالمسيرين إلى التشخيص بغرض تحديد نوع الخلل وسببه ومنه صياغة مجموعة من الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من التشخيص والتدابير المتخذة لمواجهة نقاط الضعف وتوسيع نقاط القوة.

• يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولاً ووصف الحاضر ثانياً فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعال في وضع الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات الملائمة.

• يسمح بتحليل المحيط (سوق، منافسة، زبائن، طرق التمويل.... الخ) بكشف مختلف المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية بدون غض النظر عن الصعوبات المحيطة والتي من الأفضل ترتيب هذه الأخيرة حسب قدرة تحمل المؤسسة والعمل على تفكيكها إلى أبسط ما يمكن بهدف تحقيق أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه محيطها.

• يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار إستراتيجيتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل.

• يسمح بتحليل إمكانياتها (الإمكانيات المادية والمالية والمهارات البشرية).

• يمكننا من شرح النتائج المحصلة مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية

للمؤسسة ومنه المقارنة بين الإمكانيات المعطاة وما يمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات.

- يسمح بصياغة إستراتيجية ملائمة ارتباطا بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
- يسمح بتحديد توقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
- يسمح بإعطاء حكم على الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
- يسمح بمعرفة النتائج الممكنة للإستراتيجيات المسطرة.

وعليه فإن أهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه بحيث يصل المشخص إلى حل سريع وإيجابي إذا كان فحصا دقيقا يمس كل الجوانب الممكنة والإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات بتوفير الشروط المثلى والغرض هو تدارك الأخطاء والتقليص من الصعوبات بقدر الإمكان.<sup>1</sup>

## 2. شروط التشخيص

لتحقيق التشخيص بصفة سليمة وقانونية لا بد من توفر شروط نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: اختيار المشخص:** إن الضمان الأساسي لتشخيص فعال وبالتالي الإدراك الجيد لأسباب الاختلالات هو الاختيار السليم للشخص أو الأشخاص الذين يؤدون هذه المهمة لصالح المؤسسة وبالتالي يتعين عليهم أن تتوفر فيهم الخصائص التالية:

- المعارف الفكرية والمنهجية التي لا تحتاج إلى دليل.
- التحكم في نوعية الاتصالات وهي القدرة على التحاور مع الجميع بدون مشاكل.
- القدرة على اكتساب ثقة الأطراف المتعامل معها.
- الدقة في طرح الأسئلة والقدرة على الإحاطة بالإجابات.
- القدرة على الربط بين مختلف المعلومات.

كما يخضع الاختيار إلى بعض المعايير المتمثلة في التكلفة الظاهرية مدة البقاء في المؤسسة، الجو السائد فيها.

**ثانياً: توفر المعلومات :** إن المعلومة تعتبر نتيجة التشخيص وأداة في نفس الوقت، فبالإضافة إلى النتائج التي تقدم للمشخص عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة والمتمثلة في معلومات مرتبة بكيفية معينة فإن المادة الأولية التي يعتمد عليها هي مختلف المعلومات الخاصة المشتقة من المؤسسة وخارجها والتي تصور الحقيقة التي تمكن من اكتشاف أسباب الاختلالات.

وعلى المشخص أن ينوع مصادر المعلومات ثم يقوم بتركيبها وتجميعها والتخلي عن المعلومات الغير صحيحة أو المشكوك فيها وهذه المعلومات تنقسم بدورها إلى:

<sup>1</sup>JEAN FRANCOISE DAIGNE:« DYNAMIQUE DU REDRESSEMENT D'ENTREPRISE » LES EDITIONS D'ORGANISATION,PARIS 1984, P15.

<sup>2</sup>بوزار صافية:" تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصخصة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، دفعة 2001/2000، ص 32-34.

**معطيات داخلية:** التي تتعلق بالمعلومات الخاصة بتسيير المؤسسة وتخصيص كل وظيفة فيها وتشمل النقاط التالية:

- معلومات عن النتائج.
- معلومات عن وسائل التنظيم.
- معلومات عن مشاكل التشغيل.
- معلومات عن طرق التسيير.

**معطيات خارجية :** تتعلق بالمتعاملين مع المؤسسة أو المحيط الخاص بها وبكل وضعية ومثال على ذلك: تصرفات الزبائن، اختياراتهم، أذواقهم، تطورات السوق، الأفاق المتوقعة. أما عن مصادر المعلومات هي متعددة فبالنسبة للوثائق الخاصة بالمؤسسة نجد الوثائق المحاسبية والمالية والمحاضرات، واجتماع مجلس الإدارة بالنسبة للوثائق الخاصة بالمحيط فهي تلك المقدمة من طرف المراكز المتخصصة والهيئات والدراسات (حول السوق، الزبائن، الموردين).

**ثالثا: مدة التشخيص :** إن دوافع التشخيص والجوانب الواجب التطرق إليها من خلاله هي التي تحدد المدة القصوى الواجب احترامها في تقديم نتائج التشخيص ومنه تسيير الإجراءات الواجب اتخاذها لمواجهة المشاكل كما يعتمد أيضا على:

- وضعية المؤسسة والدافع الذي حتم اللجوء إلى التشخيص.
- طبيعة التشخيص.
- نظام المعلومات في المؤسسة.
- عدد المشخصين.

**رابعا: توفر الظروف الملائمة:** إن عملية إعلام وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص يعتبر أمرا ضروريا وحيويا لنجاحها لكونهم يساعدون ويسهلون مهمة المشخص ( تأديتها على أحسن وجه). وحتى تكون الأمور جدية بالنسبة للمشخص يستحسن تعيين شخص مسؤول في المؤسسة يسهل مهمتهم في التنقل بين مختلف المصالح ويعالج العراقيل التي تواجهها من حين لآخر.

**خامسا: اهتمام الإدارة بالعملية:** إن هذا العنصر يبدو غير ضروري ومهم لكن التجربة أثبتت عكس ذلك أي أن كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المسؤول الأول مهمته بهذه العملية كلما تفانت الأطراف الأخرى في المؤسسة في توفير كل ما يحتاجه المشخص بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشئها معه وأثرها على نوعية التشخيص.

## المطلب الثالث: مراحل التشخيص

إن التشخيص عمل منهجي، فالمنهجية في العمل مطلوبة وأهم شيء فيه هو التحكم في المعلومات المتاحة والممكن الحصول عليها وحتى يمكن الحديث عن مراحل التشخيص فإنه لا بد الأخذ بعين الاعتبار درجة التقدم في التعرف على المؤسسة وخصوصيات نشاطها ويقترح خليفاتي في كتابه

" Introduction A L'organisation Et Au Diagnostic D'entreprise" <sup>1</sup>

المراحل التالية للتشخيص :

### 1. المرحلة الأولى: الاجتماع التحضيري

هو أول مرحلة تتم بين المشخص و صاحب المؤسسة أو موكلها، و يعرض هذا الأخير المشاكل كما يراها ليعطي صورة أولية للمشخص تمكنه من التعرف على طبيعة الموضوع و نوعية المهمة الموكلة إليه و الهدف منه:

• تحديد أهداف التدخل، حدوده و إطاره.

• الحصول على ثقة صاحب المؤسسة.

• الحصول على الوسائل المادية خاصة الوثائق و غيرها.

• مناقشة بنود العقد الذي يجمع طرفين إن وجد.

### 2. المرحلة الثانية: تخطيط العمل ووضع البرنامج

بعد الدراسة الأولية التي يقوم بها المشخص، يقوم بتسطير و وضع الخطوط العريضة لعمله والبرنامج

المتبع حيث:

• يختار منهجية التحقيق و التي تخضع إلى طبيعة أوضاع المؤسسة و حالتها ومدة

• الأهداف المنتظرة.

• تحديد معايير التقدم و المجالات الواجب اختيارها في تسيير المؤسسة مثل المردودية

• و الفعالية.

• تحديد استبيانات التحقيق و التحليل.

• وضع رزنامة الزيارات و اللقاءات.

• قائمة المسؤولين و الأماكن التي يتم زيارتها.

• قائمة الوثائق التي يتم استعمالها و الاطلاع عليها.

<sup>1</sup> KHALIFATI NOUR :« L'INTRODUCTION A L'ORGANISATION ET AU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE », EDITION EL SALAM, P 49

. التعرف على مختلف مصادر المعلومات و التأكد من ثقتها و صحتها.

### 3. المرحلة الثالثة: جمع و تحليل المعلومات

**1.3 جمع المعلومات:** يسعى المشخص إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات مستخدماً تقنيات أكثر فعالية:

- الاستبيانات: و هي وثيقة محضرة سلفاً تحتوي على أسئلة متنوعة تخص المؤسسة (نشاطها، محيطها...)  
من أجل التعرف عليها بصفة دقيقة. توضع هذه الأسئلة بطريقة واضحة مختصرة، محددة، واقعية، منطقية و محترمة إمكانية الجيب، و تقدم إلى عينة محل الدراسة.

- المقابلات: هي حوار مفتوح من خلاله يتسع مجال المعلومات المطلوبة، هو تقنية فعالة إذا أحسن استعمالها، توضح لنا وجهات خاصة لمختلف جوانب المؤسسة وخاصة مشاكلها.

- الوثائق المختلفة: هي أساس الوثائق الرسمية التي تعمل بها المؤسسة و التي تسطر الإطار القانوني الذي يخضع له الجميع و يوجه المؤسسة خلال نشاطها من بينها نذكر على الخصوص الوثائق المالية والمحاسبية، الميزانية، جدول حساب النتائج، الملحقات، القانون الداخلي للمؤسسة، قانون العمل، محاضر اجتماع مجلس الإدارة، محاضر نقابة العمال، الهيكل التنظيمي، دور مهام الوظائف، تقارير الهيئات المتخصصة على القطاع.

- الملاحظة: إن المشخص لا يكتفي بالوظائف و المعلومات التي يتحصل عليها بل يلجأ في تشخيصه للوضعية و لاتخاذ قراره إلى ملاحظاته الخاصة ليكمل الصورة التي كونتها الوثائق في ذهنه وقوة الملاحظة تؤدي إلى إيجاد التوافق أو التناقض بين ما يقال وما هو حادث أو يحدث حقيقة .

**2.3 التحليل الإنتقادي:** هو مقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون على مستوى المؤسسة أي الفعالية

الداخلية وما يجب أن يكون اتجاه المحيط التنافسي أي الفعالية الخارجية وهي مرحلة تابعة لما سبقها تتطلب خبرة ومستوى وكفاءة المشخص يجعله يدمج هذه العملية في مختلف تدخلاته ويستخلص النتائج اللازمة مباشرة آخذاً بعين الاعتبار احترام بعض الأمور:

. كأن يعتمد المشخص بوظائف على حساب وظائف أخرى.

. نسيان متغير أو الخطأ في تحديد النموذج الإستراتيجي.

. خطراً للتبعثر في التحليل أي فقدان فكرة محورية .

. الصرامة الشديدة أو فقدها كلياً.

. تجنب تأثير مديرية المؤسسة على توجيه المشخص.

#### 4. المرحلة الرابعة: التوصيات

التوصيات هي عبارة عن مجموعة من البدائل يراها المشخص لازمة كافية لتغطي مختلف العقبات و النقائص التي تواجهها المؤسسة و يحدث هذا بعد النجاح في تأدية مختلف المراحل السابقة و احترام كل الإجراءات المنصوص عليها . يتعين على هذه الحلول المقترحة أن تكون واضحة و دقيقة تدل على الإجراءات الواجب اتخاذها، سهلة الفهم و ممكنة التطبيق فلا داعي لتقديم توصيات غير ممكنة التطبيق محددة التنفيذ تأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات المتوقعة في المؤسسة و المحيط .

#### 5. المرحلة الخامسة: مخطط التنفيذ

بعد الاتفاق على البدائل في كافة الأصعدة يقوم المشخص بتدقيقها و تحديد تكاليفها و توقع نتائجها و تقييمها في شكل إجراءات تنفيذها حسب زمن تطبيقها . و يرى بعض الكتاب<sup>1</sup> أنه من الممكن لعملية التشخيص أن تشمل مرحلة مراقبة النتائج و شرح الفروقات التي تظهر و ذلك بالإشراف على عملية التنفيذ و التأكد من النتائج من خلال تحليلها و دراستها . و يتم تقديم هذا التشخيص في تقرير يقوم بتصوير مختلف مراحل التشخيص و تشمل على النقاط التالية:

- التعرف على المؤسسة و شرح دواعي العملية .
  - وصف الوضعية الحالية و هي عبارة عن تحديد أسباب الإختلالات.
  - تقديم التوصيات حسب مختلف المجالات المعالجة .
- و يشترط في هذا التقرير أن يكون واضحاً و ملخصاً و مدعماً ببيانات هندسية و رسوم جداول و عبارات سهلة و متداولة و تدعم بالأرقام أكثر دلالة.

#### المطلب الرابع: أنواع التشخيص و الأطراف المعنية

##### 1. أنواع التشخيص

إن التشخيص منهجية مطلوبة للتعرف على أسباب الإختلالات أو الوضعية الحقيقية للمؤسسة وقد يتنوع هذا التشخيص حسب المنهجية المتبعة والزاوية التي ينظر من خلالها المشخص للمؤسسة وبالتالي لدينا أنواع متعددة من التشخيص ندرجها في تشخيص شامل حيث يركز على تحليل ودراسة وضعية المؤسسة من منظور شامل خلال تحليل لمختلف وظائفها وتنظيمها فوجد بصفة عامة.

**1.1 التشخيص السريع:** هو تشخيص تستخدمه المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة يجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء نتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

<sup>1</sup> HAMDI KAMEL : « COMMENT DIAGNOSTIQUER ET REDRESSER UNE ENTREPRISE» EDITION RISSALA.4 , RUE LAVEYSSIERE B.E.O ALGER P 30, P33 -P52.

**2.1 التشخيص الوظيفي:** هو تشخيص يمكن من تحليل مجموعة من وظائف المؤسسة، نذكر منها الوظيفة التقنية، وظيفة التمويل، الوظيفة التجارية، الاجتماعية.

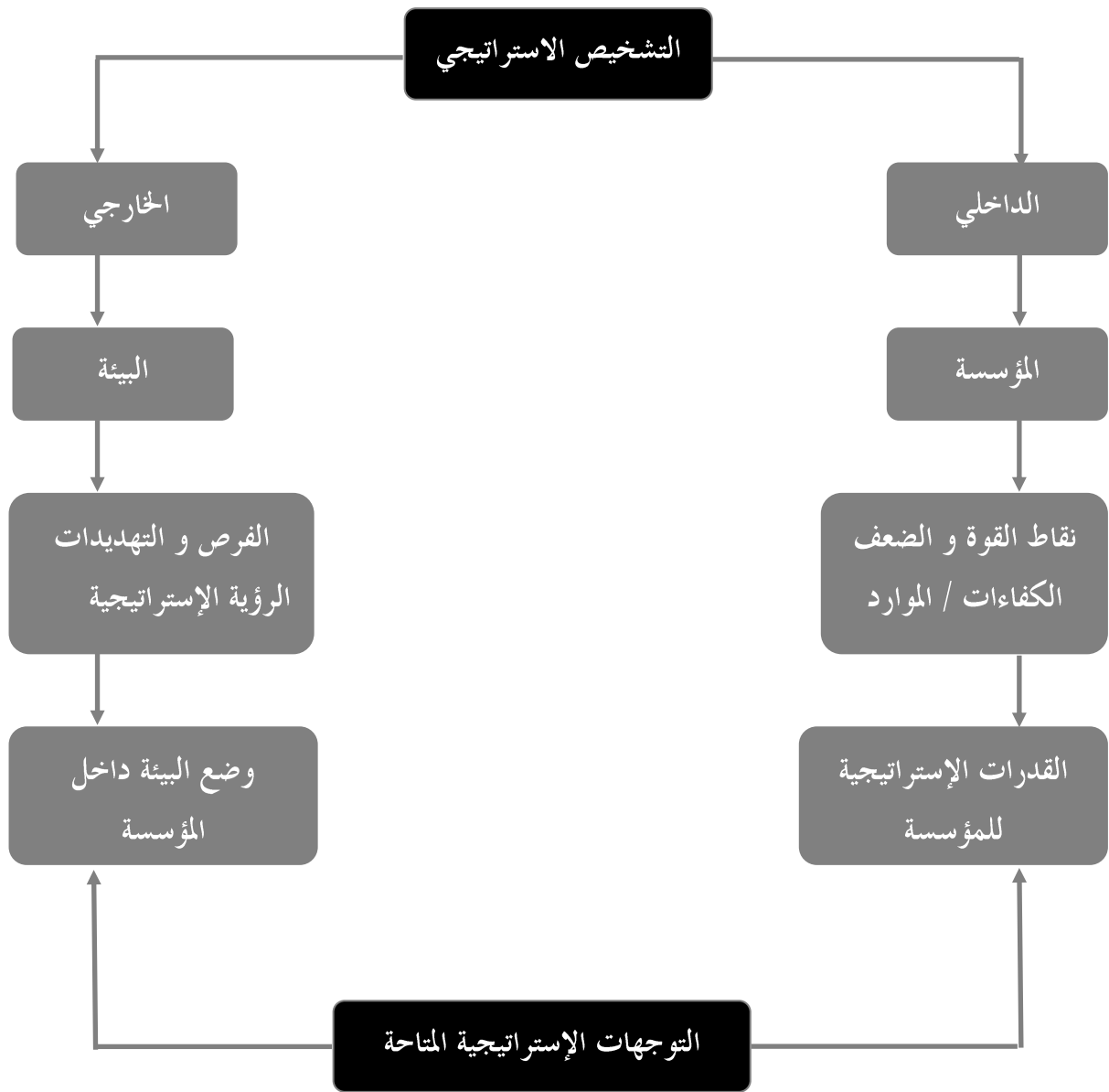
إن الهدف من هذا التشخيص هو البحث عن الحلول المتعلقة بالتشغيل الداخلي وتحسين النتائج من خلال التعرف على مدى تسيير الوظيفة وتنظيمها، كما يسمح بمعرفة رقم أعمال السوق.

فمثلاً: تشخيص الوظيفة التقنية ومدى فعاليتها يكون أولاً بملاحظة مراكز الإنتاج والتجهيزات وسلوك العمال.

**3.1 التشخيص الإستراتيجي:** هذا النوع من التشخيص هو تحليل لقدرات المؤسسة أمام المنافسة ومدى تكيفها وتأقلمها مع تغيرات المحيط عندئذ يمكن ملاحظة فعالية نشاطها، مركزها التنافسي، نقاط الضعف والقوة أي التعرف على ما هو متاح وما يجب أن يتوفر من وسائل وموارد للمؤسسة من أجل النجاح في نشاطها.



الشكل رقم (12) : أبعاد التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة



المصدر: محمد مرعي: "دليل التشخيص و تحديد الأهداف"، سلسلة الرضا للنشر طبعة 1999 ص37

#### 4.1 التشخيص المالي و الاقتصادي: <sup>1</sup>

– **التشخيص المالي:** من خلال هذا الاختبار الذي لا بد من تحديد لوجود أو غياب مؤشرين أساسيين هما: التوازن المالي والمردودية. وهو يعتمد على دراسة المؤسسة من خلال بعدها المالي إضافة إلى تحليل التكاليف. فعلى العموم الدراسة تتعلق بتحليل الأصول الصافية، الاستقلالية المالية، تحليل المفاهيم المتعلقة برأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

– **التشخيص الاقتصادي:** يهتم بتسويق المنتج كسلعة للاستهلاك النهائي أو كمواد وسيطة أو كتجهيزات وأخيرا نوعية المنتج أمام المنافسة الدولية الخاصة.

دراسة عامل الطلب وعلاقته بالعائد والسعر أما الغرض فهناك احتمال ظهور منافسين جدد سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الخارجي (الدولي) أما بالنسبة للمحيط تتكون الدراسة مثلا من خلال القيود الجمركية، الجباية والضرائب.

#### 5.1 تشخيص الموارد البشرية:

إن نجاح وفشل المنظمة يعود بالدرجة الأولى إلى العناصر التي تتركب منها:

• المؤسسة عبارة عن وحدة تنافسية لها شخصية تعكسها من خلال تاريخها، ثقافتها، صورتها، العلاقات السائدة بين العمال، طريقة الإدارة، حوافز العمال.

• المؤسسة ليست فقط مجموعة من الوسائل التقنية المالية والتي تعبر عن معايير القوة والضعف، النجاح أو الفشل فهذه المنظمة تتكون من موظفين ومديرين مؤهلين لهم حوافز مادية ومعنوية فإنهم ينقص من اعتباراتهم، وبالتالي سيؤثر على الإنتاجية بالإضافة إلى تأزم المؤسسة فيكون التشخيص الإداري للمؤسسة بالمرور على العناصر المفسرة التالية:

• طريقة الإدارة.

• التنظيم.

• المعلومات، الاتصال.

• الثقافة.

## 2. الأطراف المعنية بالتشخيص

يهتم كل عنصر له مصلحة خاصة متعلقة بمستقبل المؤسسة سواء كان من مسيري هذه المؤسسة أو الممولين أو المساهمين ونستطيع ذكرهم فيما يلي:

**1.2 مسيرو المؤسسة:** في هذه الحالة التشخيص الداخلي يكلف به شخص أو مجموعة من الإطارات من مختلف المصالح داخل المؤسسة، وعلى دراية كاملة لوحدات المؤسسة مما يساعدها للوصول بسرعة إلى النتائج وبالتالي تكون نتيجة هذا لتشخيص قريبة للحقيقة بحكم المعرفة الكاملة بكل خبايا المؤسسة وعدم المغالطة في المعطيات، أما في حالة إذا كان التشخيص خارجيا تمثله فرقة خارجية متخصصة في هذا النوع مثل مكاتب الدراسات والماليين حيث تقوم المؤسسة بالتعامل معهم ومن إيجابيات هذا الاختيار هو أن الأطراف الخارجية تجربة في ميدان التشخيص مما يساعدهم في الوصول بسرعة إلى اتخاذ القرار ونجد أن القواعد المستخرجة بعد القيام بعملية التشخيص تكون أكثر قبولا.

**2.2 الممولون:** عندما تتقدم المؤسسة بطلب القرض والذي يعتبر مصدر من مصادر التمويل تقوم المؤسسة المالية (البنك) بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة خلال فترات متلاحقة غالبا ما تكون لفترة ثلاث سنوات الأخيرة فما فوق وهذا لكي تضمن قدرة المؤسسة المدروسة على الوفاء بتسديد ديونها عند وقت الاستحقاق، أيضا بالنسبة لممول خاص فهو يهتم باسترجاع أمواله بغض النظر عن معدل الفائدة ويهتم بقروض قصيرة ومتوسطة الأجل في حالة ضعف المؤسسة، أما في حالة قوة المؤسسة فالممول يهتم بالمعاملة بالقرض الطويل ويهتم بمعدل الفائدة أكثر من رأسمال القرض.

**3.2 أطراف أخرى:** قد يطلب التشخيص كذلك من طرف المساهمين الجدد في المؤسسة أو من طرف الدولة التي تسعى إلى معرفة وضعية المؤسسة قبل أن تأخذ قرار أو إعادة الهيكلة أو الخصخصة، ويساعد التشخيص مصلحة الضرائب على تحديد الوعاء الضريبي.

### المطلب الخامس : أهم نماذج التشخيص

إن هذه النماذج المأخوذة من ديوان الاستثمار الأمريكي تطبق عادةً على المؤسسات الكبرى و المتنوعة و نخص بالذكر أربع نماذج على سبيل المثال دون الحصر وهي :

#### 1. مصفوفة B.C.G ( Boston Consulting Group )

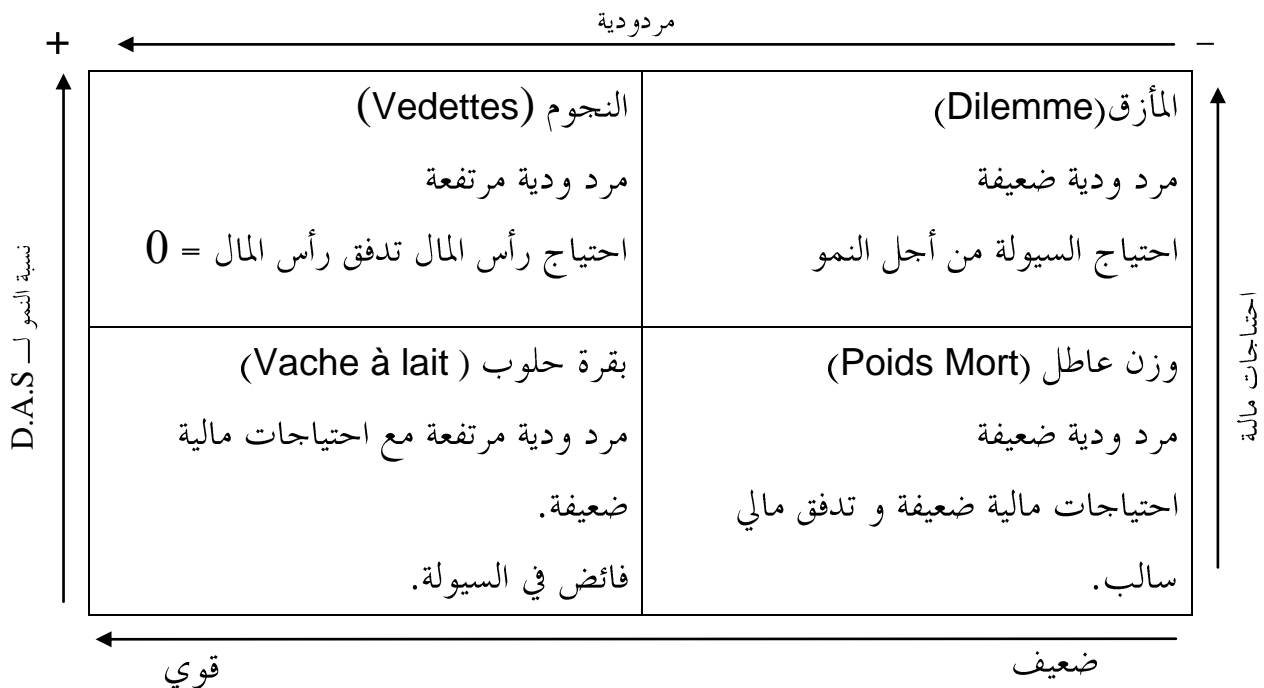
تعتبر مصفوفة B.C.G من أبسط النماذج حيث أنها تهتم خصوصاً بالمؤسسات التي تنتج أكثر من منتج و يركز هذا النموذج على متغيرين: <sup>1</sup>  
 • معدل نمو النشاط

• الحصة النسبية في السوق حيث تعتبر متغير مبني على نظرية منحني التجربة <sup>2</sup>

يمكن أن تكتسب المؤسسة حصة في السوق عن طريق تدنية التكاليف إذ أن تراكم التجربة المتعلق بتراكم الإنتاج الذي يفوق التراكم المحقق من طرف المنافسين الآخرين.

يمكن أن تبني مصفوفة BCG على أساس المؤشرين المؤقتين آلا وهما موقع المؤسسة على سلم التكلفة وهذا على استعمال منحني التجربة ثم الموقع التنافسي أي الحصة النسبية في السوق .

الشكل رقم(13) : مصفوفة B.C.G



حصة السوق النسبية لـ D.A.S .

المصدر : Frédéric Leroy ،Opcite، P99

<sup>1</sup> JONY-EN-JOSAS.OPCITE. P 105

<sup>2</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب مرجع سبق ذكره ص 148.

إن مصفوفة BCG تمثل أربع أنواع من النشاطات ولكل منها إستراتيجية خاصة بها: <sup>1</sup>

• نشاطات البقرة الحلوب : في هذا المربع لدينا حالة تتصف بميزتين:

خلق السيولة بكثرة ثم النمو بطريقة ثابتة والإستراتيجية المتبعة هي الاستثمار من أجل المحافظة على النشاط في أحسن حالة والبقاء بعيدا عن المنافسة وتصريف السيولة إلى نشاطات التي يمكن أن تصبح في يوم ما من نشاطات البقرة الحلوب

• نشاطات النجوم: تتميز بتمويل ذاتي إذ تعتبر من النشاطات المدللة في المؤسسة وتتميز أيضا بتوازن ما بين احتياج السيولة والفائض فيها والإستراتيجية المتبعة هي الحفاظ على هذا الموقع بالرغم من أن السوق قوية النمو حتى تصبح بقرة حلوب .

• نشاطات المأزق: في هذه الحالة هي عكس البقرة الحلوب حيث تحتاج السيولة لأن النمو قوي مع حصص ضعيفة في السوق ويجب تحويل الوضعية إلى نجوم ثم إلى بقرة حلوب .

• نشاطات الوزن العاطل: في هذه الحالة لا نستعمل السيولة لأننا لا نحتاجها بحيث أن النشاطات هامشية وأحسن إستراتيجية متبعة هي الخروج بأقل الخسائر حيث لا يمكن أن تصبح بقرة حلوب.

<sup>1</sup> JEAN-MARIE DUCREUX, MAURICE MARCHAND-TONEL : « STRATEGIE : LES CLES DU SUCCES CONCURRENTIEL », EDITION D'ORGANISATION 2004, P36-37.

## 2. مصفوفة ADL<sup>1</sup>

إن طريقة ADL تبني انطلاقاً من متغيرين وألا هما:

- درجة نضج النشاط
- الوضعية التنافسية في المؤسسة في الميدان النشاط بالمقارنة مع BCG فهي طريقة كيفية لأن الأولى طريقة كمية

الشكل رقم (14): مصفوفة ADL

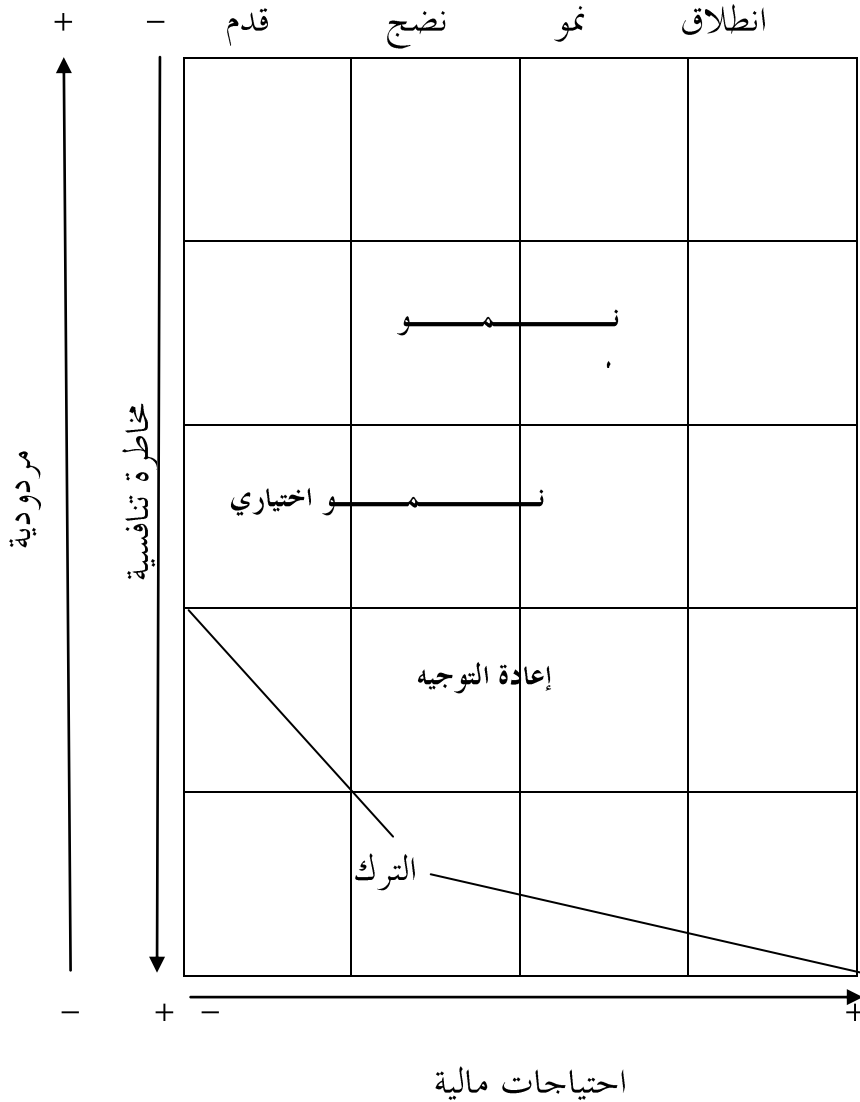


المصدر: JONY-EN-JOSAS, OPCITE. P 109

<sup>1</sup> JONY-EN-JOSAS, OPCITE. P 108

ويمكن صياغة مصفوفة ADL بالشكل التالي :

الشكل رقم (15) : مصفوفة ADL



المصدر : JEAN PIERRE HELFER، JACQUES ORSONI OPCITE P130

نرى أن هذه المصفوفة توضح أربعة خطوط إستراتيجية<sup>1</sup>.

- النمو الطبيعي الذي يستلزم إتباع تطور الحرفة واستعمال كل المواد اللازمة.
- النمو الاختياري المبني على النشاط الفضل والهدف هو الحصول على وضعية تنافسية مع المردودية.
- إعادة التوجه المبني على الكفاءات في الحرفة الأصلية.
- الترك أو التخليص.

<sup>1</sup> د. دين حبيب عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ص 163

### 3. مصفوفة MC.Kinesy

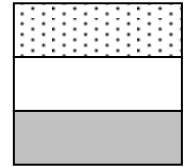
إن طريقة MC.Kinesy مبنية على نفس المنطق ولكن تختلف على حسب الوضعيات في المصفوفة.

الشكل رقم (16) : مصفوفة MC. KINSEY

جاذبية الصناعة

	عالية	متوسطة	ضعيفة
قوية			
متوسطة			
ضعيفة			

استثمارات في ميادين مفيدة عالية  
إجتناء ميادين مفيدة متوسطة  
اختيار ميادين غير مفيدة



المصدر: د، عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص163

الوضعية التنافسية للوحدة

- حصص السوق
- معدل النمو
- المردودية
- التكاليف
- قوة و ضعف داخلية
- مظاهر الوحدة
- الموارد البشرية

جاذبية الصناعة

- الحجم
- معدل النمو
- العلاقة: السعر، الربح
- التعدد
- البنية التنافسية
- التكنولوجيا

و في الأخير نستطيع أن نقول أن نماذج التشخيص قد صيغت للمؤسسات الكبيرة، الخاصة

الأمريكية، في محيط يتميز بنمو مستمر و تكوين المجموعات لاسيما مع إستراتيجية التنويع.



الجدول رقم (14) : يوضح الفرق بين النماذج الثلاث

الخصائص	BCG	ADL	MC KINSEY
فوائد النموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>-سهولة و الوضوح</li> <li>-ركيزة نظرية قوية (منحى التجربة)</li> <li>-يساعد على دمج القرار (تسويق و مالية)</li> <li>-توضيح الاستراتيجيات الأصلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل جيد (جودة في التحليل)</li> <li>فهم واسع خاصة داخل المؤسسة</li> <li>مدى الاهتمام بالمسؤولين الاستراتيجيين و العمليين</li> <li>ليونة القرار</li> <li>غلبة الفكر في النهج الاستراتيجي</li> <li>ملاحظة عدة مواقع تنافسية</li> <li>إعطاء طابع ديناميكي باستعمال دورة الحياة</li> <li>دمج التسويق المالية، التكنولوجيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة التحليل المسبق (تعددية التفسير الداخلي و الخارجي</li> <li>مدى استقطاب اهتمام المسؤولين الاستراتيجيين و العمليين</li> <li>الأخذ بعين الاعتبار للتأثيرات الممكنة للتدابير واقتصاديات المدى</li> <li>إعطاء الطابع العقلي والفكري في النهج الإستراتيجي الشمولية والواقعية</li> </ul>
حدود النموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصغير واختزال ( التحرير الإستراتيجي مبني على متغيرين فقط ) وانعدام التدقيق</li> <li>اختيار الخطوط الحدودية للمصفوفة</li> <li>إمكانية علاقة حصة السوق /نسبة النمو</li> <li>ومجال تطبيق اقتصاديات الحجم</li> <li>محدودية تطبيق منحى التجربة</li> <li>عدم تناول اقتصاديات المدى الطويل التركيز على المنافس الأساسي ورؤية زمنية مستقرة</li> <li>موارد بشرية افتراضية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محدودية نظرية دورة الحياة وصعوبة تحديد المراحل لكل مركز إستراتيجي،</li> <li>انعدام الموضوعية في تقييم الحالة التنافسية وخطورة المعادلة</li> <li>إمكانية حدود مجال التطبيق ( التنوع التراكمي )</li> <li>عملي نسبيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توهم علمي (تقييم، ملاحظة اتران ) وإمكانية الاتجاه نحو المعدل</li> <li>انعدام التحانس في تطبيق مجال النشاط لكل شبكة</li> <li>عدم وجود أساس نظري وتجريبي</li> <li>انعدام الموضوعية</li> <li>غير عملي وأكثره تفكير</li> </ul>

المصدر: P.CHARPENTIER OPCITE P.79 ،

4. مصفوفة SWOT<sup>1</sup>:

يعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم ديناميكية المؤسسة والبيئة الخارجية، يأخذ تحليل القوة والضعف باعتبار العوامل الداخلية و يمكن تصنيف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة.

يهتم تحليل الفرص و المخاطر بالبيئة الجزئية في محاولة للتركيز على اتجاه المؤسسة في المستقبل و أن تكون الفرص تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن، و يسمح هذا التحليل ببناء قوة المؤسسة و خلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن. و يمكن التعرض باختصار لمكونات مفهوم SWOT كما يلي:

**1.4 الفرص Opportunities:** الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب فيه في بيئة المنظمة، وتعتبر اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.

**2.4 التهديدات أو المخاطر Threats:** إن التهديد يمثل اتجاهًا غير مرغوب فيه أو موقفًا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية، و قد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التساومية للمشتريين، التغيرات التكنولوجية.

**3.4 نقاط القوة Strengths:** مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها أو تعتمد خدماتها، ويطلق على نواحي القوة البارزة، مفهوم "القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق و قد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين أو العملاء ... الخ

**4.4 نقاط الضعف Weaknesses:** مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات و الذي قد يجد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر، و من أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية و التكنولوجية و التسهيلات و القدرات الإدارية و التسويقية، و الصورة الذهنية لمنتجات المنظمة... الخ.

<sup>1</sup> د، ثابت عبد الرحمن إدريس و د، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص. 219

الشكل رقم (17): نموذج SWOT

تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة				تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة
نقاط الضعف WEAKNESSES	نقاط القوة STRENGTHS			
المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص. - علاج نقاط الضعف. - الاستراتيجي إصلاحية	المطلوب: - تعظيم استغلال الفرص. - تعظيم استغلال القوة. - الإستراتيجية توسعية	الفرص OPPORTUNITIES		
المطلوب: - مواجهة التهديدات. - علاج نقاط الضعف. - الإستراتيجية انكماشية	المطلوب: - مواجهة التهديدات. - تعظيم استخدام القوة. - الإستراتيجية دفاعية	التهديدات THREATS		

المصدر: د، أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص134

## الخاتمة

نظرا لزيادة الاضطرابات في الأسواق والصناعات حول العالم بصفة عامة فإنّ المراجعة الخارجية والداخلية أصبحت جزءا محدد وحيوي في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتعد عملية المراجعة الإستراتيجية لعمليات الشركة الخارجية و الداخلية ضرورية لصحة المنشأة.

إن الشركات التي يتجاهل فيها المديرين والعاملون القوى الخارجية قد تفشل في توقع الفرص و التهديدات المقبلة و بالتالي قد تتبع استراتيجيات غير فعالة وتضيع الفرص وتعرض المنشأة للتدهور، كذلك الحال بالنسبة للشركات التي يجب عليها قيام الاستراتيجيات بالتعرف على نقاط القوة و الضعف وتقييمها في سبيل وضع الاستراتيجيات البديلة و الاختيار الفعال فيما بينها.

لكن يلاحظ أنّ عملية المراجعة الخارجية عادة ما تكون غير رسمية (نسبيا) في الشركات الصغيرة بالرغم من أنّ درجة أهمية تفهم الاتجاهات و الأحداث الرئيسية لا تقل عن أهميتها في الشركات الكبيرة، لذلك يمكن أن يستعين الإستراتيجيون بنموذج "بورتر" في تقييم السوق والصناعة، ولكن هذه الأدوات لا بد أن يصاحبها حكم جيد لأنّ القوى الخارجية تتفاوت تفاوتا كبيرا بين الدول الأجنبية. وتتبع عملية القيام بالمراجعة الداخلية فرصة للمديرين والعاملين في كل المنظمة للمشاركة في تحديد مستقبل الشركة.

# الفصل الثاني

من الاستراتيجية التنافسية

الى تحقيق الميزة التنافسية

## مقدمة الفصل

تكمن أهمية القدرة التنافسية في أنها تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي، كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة، و تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من إحتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين. وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والتنافسية، قصد الإستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ففي هذا الفصل قمنا بتوضيح الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية وعلاقتها المتداخلة بالاستراتيجية التنافسية و جاءت خطة هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة و التنافسية

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

المبحث الثالث : الإستراتيجيات العامة للتنافس

## المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة و التنافسية.

باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحظوا بفرص العمل كم تسعى المؤسسات إلى البقاء والتقدم عن منافسيها وتعد وسيلة من الوسائل الرئيسية لتطوير الإقتصاديات المتقدمة والمبنية تحت شعار البقاء للأفضل ولهذا فهم مطالبون بمعرفة التنافسية حيث لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة.

### المطلب الأول : مفهوم المنافسة و أنواعها

#### 1. مفهوم المنافسة

أصبحت المنافسة أو المنافسون يشكلون عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ولهم تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق إلى سوق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة حيث يمكن إعتبار المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات على أساس السعر أو الجودة أو الخدمة أو التجديد والإبتكار. يقصد بهذه الكلمة حالة السوق الذي يتميز بمواجهة بين المؤسسات والأعوان الإقتصاديين والذي تصل إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات و يرى الاقتصادي " كلارك " المنافسة أنها ا لدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة.<sup>1</sup>

المنافسة هي عرض المنتجات ذات الجودة العالية ومقبولة السعر من قبل العملاء.<sup>2</sup>

تعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها.<sup>3</sup>

هي أيضا إلتقاء العارضين والطالبين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي إلى إنخفاض السعر.<sup>4</sup> وأيضا هي التزاحم بين المشتريين (الطالبين) والبائعين (العارضين) على منتج واحد.<sup>5</sup> والمنافسة تظهر عندما تتحدث كل شركة عن ما يميزها عن غيرها من المنافسين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> البياتي، م ع " التحليل الاقتصادي المعاصر "، مطبعة ألوان الرياض الطبعة الأولى، 1993، ص 115

<sup>2</sup> Percerou R ,Entreprise :Gestion Et Competitive, Edition ,Economic, 1984, p 53.

<sup>3</sup> فريد النجار "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الاسكندرية 2000 ص 20.

<sup>4</sup> Bourachot H , Dictionnaire De Science Economiques Et Sociales, Edition Bourdas, Paris, 1992 , p 39.

<sup>5</sup> بوشاشي بوعلام، الأمين في الإقتصاد، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص 84 .

<sup>6</sup> د علي فلاح الزعبي إدارة التسويق " منظور تطبيقي استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية 2009 ص 359 .

## 2. أنواعها

يوجد نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال منافسة مباشرة و الأخرى غير مباشرة.<sup>1</sup>

**1.2 المنافسة المباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، أي التي تحدث بين منطمتين أو أكثر تعمل في نفس الصناعة و تقدم منتجات بديلة<sup>2</sup> حيث أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، إذ تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى بإحتكار القلة والبعض الآخر الإحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

**2.2 المنافسة الغير مباشرة:** فتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع فالمنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن تصنيف المنافسة حسب هيكل السوق إلى<sup>3</sup>:

**3.2 المنافسة الكاملة التامة:** تتركز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق<sup>4</sup> وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين ينتجون سلعا متجانسة لعرضها في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي مما يستدعي عن ذلك وجود سعر واحد في، السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق و إنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب.<sup>5</sup>

من هنا نلاحظ انه يمكن تتحقق المنافسة الكاملة بتوافر الشروط التالية:<sup>6</sup>

- وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق.
- جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة.
- توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلابين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق.
- حرية تنقل عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، 1997 م ، ص 25

<sup>2</sup> د. عبد الغفار حنفي ، د. رسمية قرياقص ، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000م ، ص 175

<sup>3</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص73.

<sup>4</sup> GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaëtau Morin éditeur, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000.P33-34.

<sup>5</sup> عمر صخري " مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي" ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001 ص88.

<sup>6</sup> -طارق الحاج : تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص ص 327-330.



#### 4.2 إحتكار القلة: و تعني «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع»<sup>1</sup>.

حيث يتميز بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق و يؤدي ذلك إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة كما تتميز منتجات القلة بتشابه أو التمايز مما يستدعي الدعاية و الإعلان<sup>2</sup>.

**5.2 المنافسة الاحتكارية:** و هي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المنافسون الإحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات السلع و ذلك بإستعمال وسائل الدعاية.

من خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الإحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في<sup>3</sup> إفتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.

بالإضافة الى حركية الدخول والخروج من السوق مع نفس الهدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح. أما وجه الإختلاف فيتمثل في تميز المنتج بقدرة إحتكارية في ظل المنافسة الإحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

**6.2 الإحتكار الكامل:** يتميز بوجود منتج واحد فقط، و تتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة له لها مما يمكنه من التحكم في الأسعار ومع وجود موانع مثل موانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.

وقد يقوم الإحتكار التام بسبب السيطرة على مادة خام أساسية كالنفط أو إحدى المواد الأولية الأخرى، وقد يكون الإحتكار أيضا بسبب تسجيل براءة إختراع أو بحث علمي أو بسبب الخبرة في مجال معين أو توافر رأس المال أو أحد الظروف التي تمكن مؤسسة ما دون غيرها من السيطرة في مجال معين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 153

<sup>2</sup>عمر صخري مرجع سبق ذكره ص 114

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 331-332.

<sup>4</sup> أبو القاسم عمر الطبولي، علي عطية عبد السلام و فرحات صالح شرنننة، أساسيات الاقتصاد، الطبعة 6، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 1993، ص 139، 140.

الجدول رقم (15): الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة

عدد كبير من المنظمات	عدد محدود مكن المنظمات	احتكار كامل	منتجات غير متميزة
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة		منتجات متميزة
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة		

المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون: "مقدمة في المال و الأعمال"، الدار الجامعية، 1999، ص129

## المطلب الثاني: مفهوم التنافسية و أنواعها

### 1. تعريف التنافسية

أن مفهوم التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى و لا يوجد لها تعريف دقيق: فقد عرفت بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي.<sup>1</sup>

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق.<sup>2</sup>

هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق ربحية و نمو وإستقرار و توسيع وإبتكار و تجديد.<sup>3</sup>

و أيضا المنافسة هي العنصر الأساسي من غير إختبار و ليس بإستطاعته التأسيس بدون إستراتيجية و غالبا هي كفاح عنيد، و لكي تتقرب المؤسسة من القطاعات الأكثر جاذبية تقوم بتزويد كل طاقاتها لكي تستمر ما بالإستطاعتها لتقديم أفضل قطاع في الذي تريد تطويره.<sup>4</sup>

يمكن ان تعرف التنافسية بأنها الهدف الذي يبين الإختيارات التنافسية للنشاطات والتي تجعلها في مواقع مناسبة و ملائمة.<sup>5</sup>

أيضا هي الأداة الحالي والكامن للإقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمنافسة من قبل الإقتصاديات الأجنبية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> د. فريد النجار ، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الناشر الدار الجامعية بالإسكندرية ، 2006 م ، ص 123.

<sup>3</sup> علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 ص10

<sup>3</sup> د. فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص11

<sup>4</sup> Kamel Hamdi , Diagnostic et Redressement d'entreprise , Es – Salen . Cheraga, 2002 ; p 93.

<sup>5</sup> Jean charles Mathe, dynamique concurrentielle en valeur de l'entreprise, édition EMS, France, 2004, page 219.

<sup>6</sup> د.التجاني عبد الله بدر، التنافسية العالمية، النادي السوداني / أبوضبي، 2007.

تعرف أيضا بأنها هي تحديد الجاذبية المختلفة في جميع المجالات.<sup>1</sup>

تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطراً حقيقياً عليها.<sup>2</sup>

## 2. أنواع التنافسية

في إطار تحديد أنواع التنافسية يجب التمييز بينها و بين المنافسة من حيث المفهوم فبينما تعرف التنافسية بأنها قدرة البلد المعني على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أي أنها الوسيلة التي تحدد أداء البلد في التجارة الدولية بمعناها الواسع نجد أن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقاها الإنتاج و التجارة داخل البلد المعني وبالتالي فإن التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لتحليل الإنتاج والتجارة الدولية.<sup>3</sup>

في السياق أعلاه يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، يعتبر أهمها:

**1.2 التنافسية الغير سعوية:** ويقصد بها العوامل الغير إلتقائية والغير سعوية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات و التقاليد).

**2.2 تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية و يشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.

**3.2 التنافسية التقنية :** حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية و الأكثر تعقيدا.

**4.2 التنافسية الظرفية أو الجارية:** وهي التي تحددها المنتديات الإقتصادية الدولية مثل منتدى ديفس ويقصد بها المنافسة التي تتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل: التزويد (الإمدادات) التكلفة، النوعية و الحصة في السوق.

**5.2 التنافسية المستدامة:** وتتركز على الإبتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي و التطوير والطاقة الإبتكارية، الوضع المؤسسي و قوى السوق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> christiane Michon , le Marketeur :les nouveaux fondements du marketing , Pearson éducation , 2003 , p128.

<sup>2</sup> MANBORGNE Renée, "Les opportunités de croissance", ed.d'Organisations, Paris, 1999, P 48.

<sup>3</sup> www.arab\_api.org/develop-bridge24.pdf.

<sup>4</sup> د. حسن بشير ، محمد نور ،سياسات التنافسية و أثرها على مناخ الإستثمار، ورشة الإستثمار الإفريقي في السودان ص 5 ، 6

### 3. أهداف التنافسية: تتلخص أهداف التنافسية في النقاط التالية:

- التركيز و تكثيف عملية الإبداع و الابتكار التكنولوجي لخلق مزايا صعبة التقليد مما يزيد الحضور في تحسين الأداء و التفوق على المنافسين.
- تفوق المؤسسات على منافسيها من خلال تحقيق كفاءة في الأداء و تحصيل الأرباح كنتيجة مباشرة لذلك.<sup>1</sup> إذ تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- الرفع من الحصة السوقية و تقوية الموقع التنافسي من خلال التجديد المستمر في المنتجات و الخدمات و تدنية تكاليفها.<sup>2</sup>
- و من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية على الصعيد هي تشجيع التنافسية و خلق بيئة مناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية و الدولية. وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية و تحقيق الفعالية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق و الخروج منها.
- و يتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي:
- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة.
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر و التكلفة الحدية للإنتاج.
- القضاء على أقل تخفيف التركيز المفرط و عدم تشجيع هياكل الإنتاج غير مرنة.
- القضاء على شبح الإحتكار و حماية المستهلك منه الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض.<sup>3</sup>
- ترتبط تلك الأهداف إرتباطاً وثيقاً مع التنظيم الإقتصادي الذي يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف التنافسية خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الإقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عمل آلية السوق. ولكن تلك الآلية لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية و الإجتماعية المطلوبة خاصة في الدول النامية، الأمر الذي يتطلب تدخل الحكومات بوضع قيود تنظيمية لعمل السوق سواء إن كان ذلك متعلقاً بالمستهلك أو المنشأة أو بألية توزيع الموارد.<sup>4</sup>
- بصفة عامة إنَّ الهدف الرئيسي للتنافسية هو تعزيز قدرة الإقتصاد على التعامل مع الخارج بفعالية و كفاءة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 130

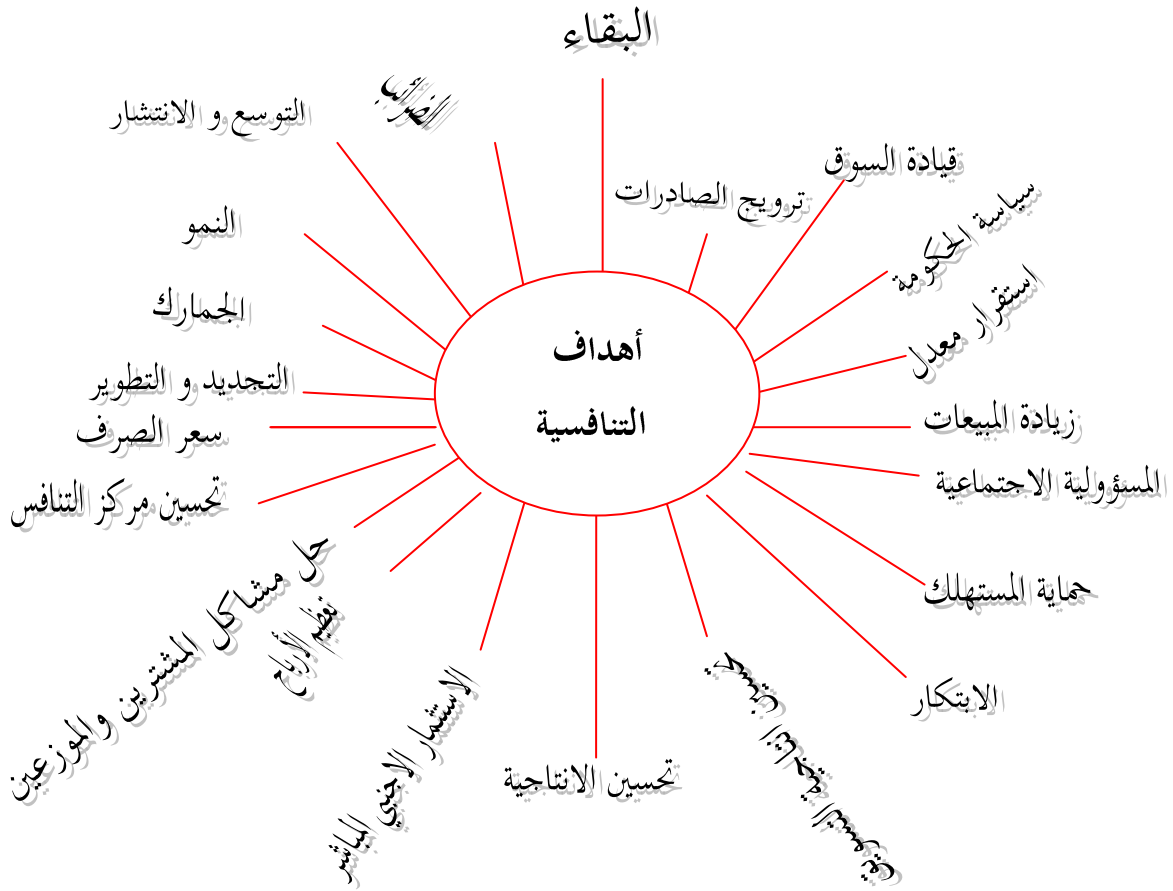
<sup>2</sup> فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي تجريبي، كنية الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 124

<sup>3</sup> عيسى محمد الغزالي، سياسة التنظيم و المنافسة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002م، ص 05.

<sup>4</sup> د.حسن بشير، محمد نور، المرجع السابق، ص 03

<sup>5</sup> محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، 2004م، ص 39

الشكل رقم(18): أهداف التنافسية



المصدر : فريد النجار المنافسة و الترويج التطبيقي "مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ص 157.

## المبحث الثاني : الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميّزها عنهم.

## المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

## 1. طبيعة الميزة التنافسية

مر التطور التاريخي للميزة التنافسية بعدة مراحل ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكيتري للإستشارات، إعتقادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة إختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم. وبدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (M.Porter) في السنوات 1980-1985، حيث أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة.<sup>1</sup>

نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا:<sup>2</sup>

**1.1 الميزة المطلقة:** قام Adam Smith سنة 1776 بإبراز مفهوم الميزة المطلقة\* و أهميتها في العلاقات الدولية في إطار التجارة و المنافسة الحرة على أنها الطريقة المثلى لتصريف الفائض في الإنتاج في إطار تبادل المنفعة و قد عرّفه على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع بإستخدام اقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن إستخدامها في مكان آخر".<sup>3</sup>

وهي التي ترتبط بتوفير عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين منهما:

- إمتلاك تكنولوجيا فائقة.
- مواد خام نادرة.
- موقع إستراتيجي خاص.
- توفير الطاقة.
- العمالة المتخصصة الماهرة.

**2.1 الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة و مختلفة ويمكن تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية بعد قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات عالية وتكوينها مع خلق عناصر الإنتاج المتخصصة.

<sup>1</sup> أنبيل مرسي خليل: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 73

<sup>2</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 21.

<sup>3</sup> Jean-Philippe Platteau 'Les économistes classiques et le sous développement' Tome 01·Presses Universitaire de NAMUR، Belgique·1978·page 62-65

\*l'avantage absolue

**3.1 الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية.<sup>1</sup> وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون إنطلاقاً من قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>2</sup>

تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>3</sup>

وقد إتجه "هوفر" إلى النظر إلى الميزة التنافسية بكونها الموقع الفريد الذي تنتبؤه المؤسسة مقابل موقع منافسيها من خلال توظيف الموارد.<sup>4</sup>

بتقديم وتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، كما أن التعلم بسرعة عن منافسيها وهو مرتبط بتسيير الأفراد.<sup>5</sup>

## 2. تعريف الميزة التنافسية:

يشمل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية. كما لم يظهر مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة. وسوف نقوم بالتطرق إلى التعاريف المختلفة التي أسندت عليها الميزة التنافسية.<sup>6</sup>

### 1.2 من المنظور الجزئي:

- عرفت على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس فهي تختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> jean marie a auvinet et autres , la communication interne au cœur du management édition organisation , paris , 1990 , p43.

<sup>2</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص07.

<sup>3</sup> M.PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. Inter éditions, 1993,p.48.

<sup>4</sup> د. محمد عبد حسين الطائي. د. نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009م ص155

<sup>5</sup> bulk -p van den ,le management relationnel manager et managé dans un bateaux collection progrès du management ,paris ,1999,p62.

<sup>6</sup> د.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال - الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 79.

<sup>7</sup> Jean-Jacques Lambin' le Marketing Stratégique' Paris édition Paris 1993 page 209

- أيضا بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمهم لها منافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسون من جهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون<sup>1</sup>
- كما أنها تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>2</sup>
- وهي عبارة عن قوة دافعة أو القيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على أسلوب الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بض النظر عن طول أو قص دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة.<sup>3</sup>
- أيضا هي قدرة المنظمة على تحقيق أداء أفضل من المنظمات الأخرى بسبب تقديمها للسلع أو الخدمات بكفاءة وفعالية أكبر من منافسيها.<sup>4</sup>
- وعرفت بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>5</sup>
- فالقدرة التنافسية هي التي تمكن المنظمة من تحمل والمواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها.<sup>6</sup>
- تبرز الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي بقدرة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، حيث تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار منافسيها أو تقديم منافع أو خدمات منفردة ومميزة في المنتج تعوض بشكل كبير الزيادة في الأسعار المفروضة.<sup>7</sup>
- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد.<sup>8</sup>
- وهي القيمة التي تكون فيها المؤسسة قادرة على خلقها للعملاء، وترجم الميزة التنافسية من خلال نجاح تنفيذ الإستراتيجية التنافسية المختارة (التكاليف، التميز، التركيز).<sup>9</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة 2001م ، ص 104

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003-2004م ص 13

<sup>3</sup> عباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، ملتقى دولي بجامعة ورقلة 2004 م.

<sup>4</sup> د. علي شريف ، د. منال الكردي ، أساسيات : تنظيم وإدارة الأعمال ،كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، 2003م ، ص 97 .

<sup>5</sup> د. معالي فهمي حيدر مرجع سابق، ص 08

<sup>6</sup> Henri mahé de boislandelle, dictionnaire de gestion, édition economica, paris, 1998, p71.

<sup>7</sup> M.porter , op cit , p 08 .

<sup>8</sup> حسن الزعبي أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير 2003 ص02

<sup>9</sup> Gerard Garibaldi, op cit , p 17



- قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية.<sup>1</sup>
- أيضا كفاءة المؤسسة على خلق قيمة أكثر لدى المنافس في نفس السوق.<sup>2</sup>
- يمكن تعريفها بكل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات و ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>3</sup>
- كما أنها يمكن ان تصاغ من منطقتين:
- منطق صناعي: ويحدد من قبل الموارد و التنافسية الأساسية للمؤسسة.
- منطق تجاري: هي التي تحدد من قيمة المنتجات.<sup>4</sup>
- وأيضا الميزة التنافسية هي إمتلاك العديد من النشاطات التي تكمل المؤسسة من أجل التصور، التصنيع، المتاجرة ، التوزيع و دعم منتجاته.<sup>5</sup>

## 2.2 من المنظر الكلي

- تعرف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه إختيار المنافسة الخارجية في نفس الوقت الذي تحافظ فيه مستوى مرتفع للدخل المحلي الحقيقي.<sup>6</sup>
- التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختيار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة بمستوي معيشي جيد.<sup>7</sup>
- قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين.<sup>8</sup>
- و تعرف بالمدى الذي من خلاله تنتج الدولة، وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل<sup>9</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة مجموعة النيل العربية طبعة 01. 1999 ص 27

<sup>2</sup> Sylvie decoussergues , Gestion de la banque du diagnostic à la strategie, 3ème édition , Dunod , Paris, 2002 , p 243.

<sup>3</sup> اسعد طلعت عبد الحميد التسويق الفعال الاسسيات و التطبيق القاهرة للاعلان الطبعة 09 . 1999 . ص 190.

<sup>4</sup> Andrè Michallef , LeMarketing ( fondements techniques ,évaluation ) , éditions management , 1992.p 183.

<sup>5</sup> christiane Michon , opcite.p 144

<sup>6</sup> كمال رزيق ، وف. مسدور ، مفهوم التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسات الاقتصادية ، بسكرة ، 2002 م .

<sup>7</sup> http : /www.i.ac-reims.fr

<sup>8</sup> حاتم القرنشاوي. سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري صندوق النقد العربي العدد السادس ابو ضبي اكتوبر 1999 ص 296 .

<sup>9</sup> طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، 2009/05/08. www.arab-opi.org/wps0302.Pdf

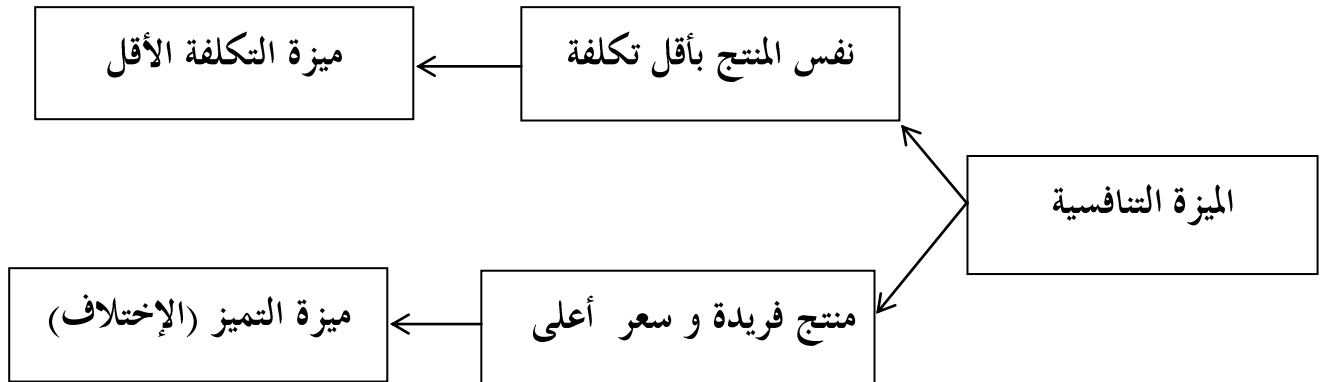
### 3. أنواع الميزة التنافسية

مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) يرى أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين و هما التميز في التكلفة حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة وبيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.<sup>1</sup>

يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين.<sup>2</sup>

أما النوع الثاني فهو التميز عن طريق الاختلاف أو ما يسمى بالتمييز إذ يعتبر القدرة التي تمتلكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق.<sup>3</sup>

الشكل رقم (19): مخطط لتوضيح أنواع الميزة التنافسية.



المصدر : نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق، ص 84.

**1.3 ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.<sup>4</sup> كما أن الشركات التي تتمتع بتكلفة منخفضة منخفضة هي تلك الشركات التي تستخدم العمالة منخفضة التكاليف وتجهيزات رأس المال التي سبق إستخدامها من قبل وتبقى معدل التكلفة في نطاق الحد الأدنى.<sup>5</sup> كما أن للتكاليف دور أساسي في تحقيق إستراتيجية التميز والمؤسسة التي ترغب في التميز عن منافسيها فعليها أن تحتفظ على تكاليف قريبة من

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض مرجع سبق ذكره ص 175

<sup>8</sup> د. غسان عيسى العمري، د. سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل الإستراتيجي المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى 2008م ص 145 .

<sup>3</sup> G.GARIBALDI ،opcit، p 101.

<sup>4</sup> د. نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق، ص 84.

<sup>5</sup> جيمس سي كراج ، روبرت إم جرانت ، الإدارة الإستراتيجية ' دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى ، سنة 2003. ، ص 72

تكاليف منافسيها، حيث يمكن للشركة أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

### تطبيق ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

**تحقيق ميزة التكلفة الأقل:** يجب توفر شروط معينة في المؤسسة لتمكينها من هذه الميزة والتي هي كالاتي<sup>2</sup>:

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة و الإشراف المحكم و الدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

**2.3 ميزة التميز (الإختلاف):** معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز<sup>3</sup>. كما يقصد بميزة التميز تلك المنتجات والسلع الفريدة والمميزة نتيجة لإبتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على إنه شئ فريد أو مميز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Machele porter p 139

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000، ص 186.  
<sup>3</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ص 20- 21

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريسي، د. جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ص 257.

تأتي هذه الميزة ثمارها عندما تكون قادرة على الحصول على أفضل الأسعار نتيجة للتميز والإختلاف اللذين تتمتع بهما منتجاتها في الأسواق والتي تفوق التكلفة التي تتحملها الشركة للوصول إلى هذا التميز. كما أن الإختلاف والتميز يهتم بشكل أساسي بالتفرد، فمن العسير تعميمه وتطبيقه على المنتجات كافة. ونتيجة لتنوع البضائع والخدمات، فإن فرص الإختلاف والتميز واسعة وكبيرة. بصفة عامة يمكن القول أن التميز هو تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً<sup>1</sup>.

### تحقيق ميزة التميز

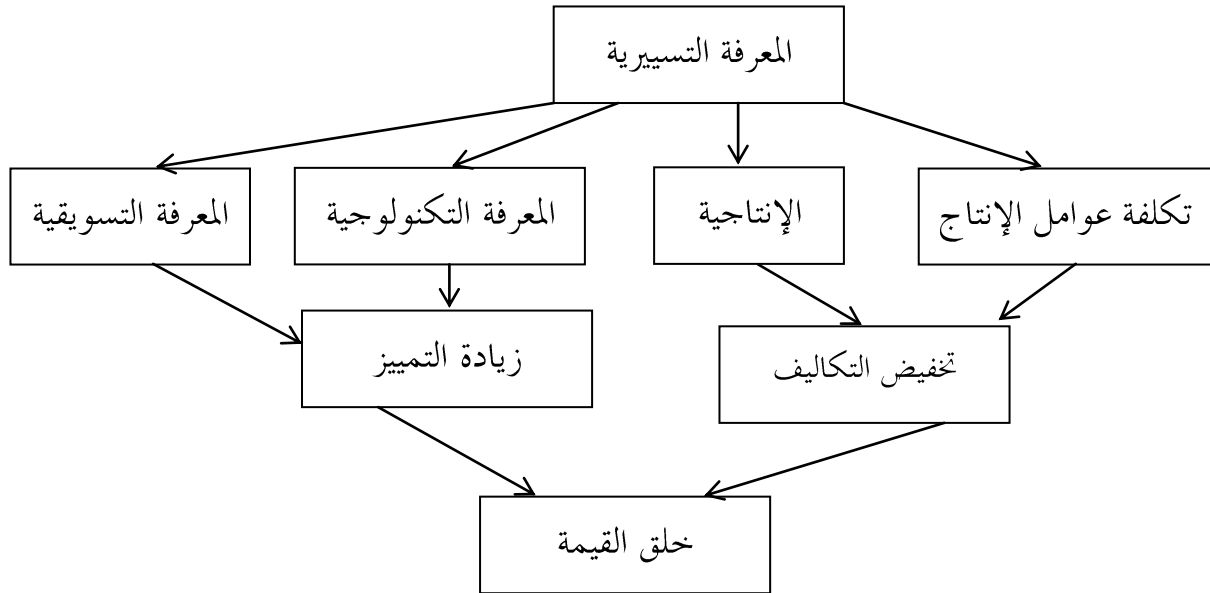
#### أ. عوامل داخلية: نذكر منها:

- الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والإستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
  - دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع استخداماته.
  - إختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
  - مساندة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.
- #### ب. عوامل خارجية: نذكر منها:
- إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المنافسة وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
  - قلة المؤسسات المنافسة المقلدة مع امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
  - امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية. مما يجعل المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
  - اتصال فعال بين قنوات التوزيع.
  - تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
  - امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.

<sup>1</sup> E. Collignon et M Wissler "Qualité et compétitive des entreprises ED economica 2 Fm ED Paris 1983, P61-166

## مكونات التمييز والتكاليف

قد قام Tugrul Atamer Et Roland Calori (1998) بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، حيث الشكل رقم (20) أدناه يوضح ذلك. الشكل (20): مصادر خلق القيمة



المصدر : كربالي بغداد ،تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية<sup>نادي الدراسات الاقتصادية،الجمعية العلمية لجامعة الجزائر، ص 10.</sup>

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تميز عن منافسيها المباشرين. إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يأتي إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية و التسييرية<sup>1</sup>. وإن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج.
- بإستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية

<sup>1</sup>كربالي بغداد ، المرجع السابق ص 11.

- من ممكن أن يغير حواجز الدخول.

- إن إكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر، ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة. وإن Morone يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لإكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشييب القطاع من جهة أخرى.

- هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقا، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الإستغلال.

- إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في إمتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة، وتنوع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية... إلخ.

أن تدنية التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلا: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الإقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ. وتبعاً لذلك، فهذا يتحدد على أساس القدرات التي تمتلكها.

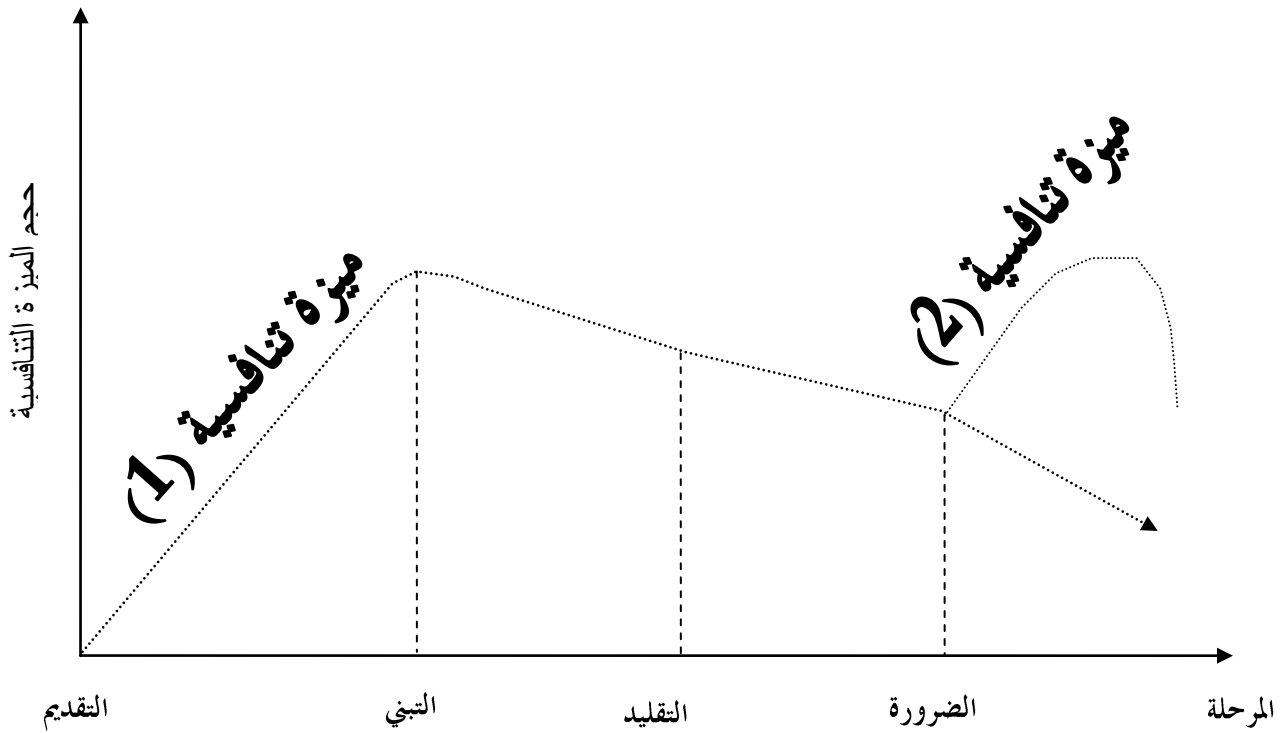
- إن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الإستراتيجي يبين لنا النجاح المحققة. كما أنه لا شك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الإستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية و عدم التأكد. إن الإمكانات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية. إذا عملية التشخيص لقدرات المؤسسة المتنوعة منها، الانتاجية والتكنولوجية والإبداعية، والتنظيمية، والمالية... إلخ.

## 4. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس .

**1.4 حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة و جلية و واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة و صرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق، و بالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها و المعجبين .بمنتجاتها، و من هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل رقم (21).

الشكل رقم(21): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص 86.

حسب المنحنى أعلاه فان الميزة التنافسية تتطور خلال أربعة مراحل أساسية هي:

أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي إستطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق و بفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا و سريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، و بالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- **مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:** وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشق الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الإستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج- **مرحلة الركود:** في هذه المرحلة يتضح جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والإستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (04)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالإعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

د- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضرورياً وحتمياً، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

**2.4 نطاق التنافس (السوق المستهدف):** إن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي. وهناك أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول رقم (16).



الجدول رقم (16): نطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
<p>- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>	1- نطاق القطاع السوقي
<p>- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).</p>	2-النطاق الرأسي
<p>- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	3-النطاق الجغرافي
<p>- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة، على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	4-نطاق الصناعة

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

## 5. مصادر الميزة التنافسية

**1.5 مصادر الميزة التنافسية الخارجية:** نقول عن ميزة تنافسية بأنها خارجية عندما تركز على صفات خاصة بالمنتج، والتي تشكل قيمة بالنسبة للمشتري، سواء بتخفيض تكاليف إستعماله للمنتج، أو سواء بزيادة فاعلية إستعماله.

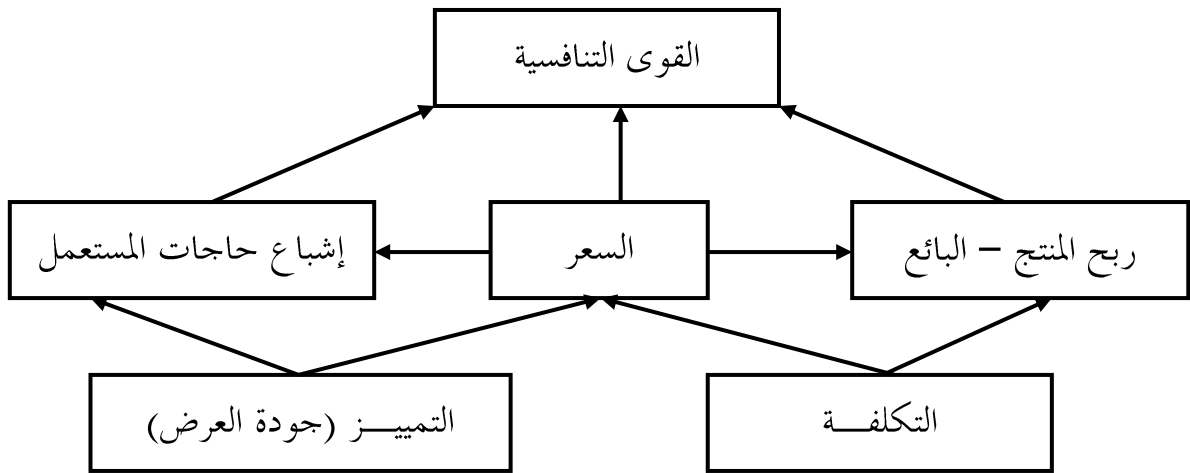
إنّ الميزة التنافسية الخارجية تعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة. بهذه الميزة فإن المؤسسة تجعل السوق يقبل بسعر بيع أعلى من سعر بيع المنافس الأولي (الأفضل) والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة.

إنّ الإستراتيجية التي تركز على ميزة تنافسية خارجية هي إستراتيجية تمييز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة التسويقية، وقدرتها على الإقتناص الجيد والإلتقاء الجيد للرغبات الضمنية للمشتريين، غير المشبعة بعد بالمنتجات الموجودة.

**2.5 مصادر الميزة التنافسية الداخلية:** نقول عن ميزة تنافسية بأنها داخلية عندما تركز على تفوق أو أفضلية للمؤسسة في التحكم في تكاليف الإنتاج، تكاليف الإدارة أو تكاليف التسيير للمنتوج مما يمنحه سعر تكلفة أقل من سعر التكلفة للمنافس الأفضل الميزة التنافسية الداخلية تستمد من إنتاجية جيدة، وبذلك تمنح للمؤسسة مردودية جيدة وقدرة مقاومة جيدة أمام انخفاض أسعار البيع المطبقة من طرف السوق أو من طرف المنافسة إن الإستراتيجية التي تركز على ميزة تنافسية داخلية هي إستراتيجية سيطرة بواسطة التكاليف والتي تستخدم قدرات ومهارات المؤسسة التنظيمية والتكنولوجية إن هذه القدرة على التحكم في التكاليف هي قوة التجدد للتكاليف والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق هوامش أعلى ومن ثمة أن تصبح فاعلا أحسن مما يسمح لها بعرض أكثر عند نفس السعر أو اقتراح عرض مماثل بسعر أقل، ولكن في كلا الحالتين يفترض أن المؤسسة تتحكم في أسعار التكلفة أفضل من المنافسين، وهذا ما أطلق عليه " بورتير " "إستراتيجية سيطرة بواسطة التكاليف".

إنّ الميزتين التنافسيتين السابقتين هما من مصدرين ومن طبيعتين مختلفتين، غالبا غير متوافقة لأنها تستدعي قدرات وثقافات مختلفة كثيرا.

الشكل (22): مصادر الميزة التنافسية أو القيمة



المصدر: كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 6.

يتضح من الشكل (22)، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين، يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ آرائه في جميع مراحلها أو البعض منها. وإن نتيجة ذلك، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء ولائه إليه. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج، هي الأخرى لها تأثير على جودته وتنوعه. أما تدنية التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.

### 6. جودة الميزة التنافسية

يمكن الحكم على مدى جودة و تفرد الميزة التنافسية على أساس المعايير التالية<sup>1</sup>:

#### أ- مصدر الميزة

تصنف الميزة على هذا الأساس إلى مرتبتين هما:

**المرتبة الدنيا:** في هذه المرتبة تكون الميزة ضعيفة لا تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة عادة ما تكون ميزة التكلفة الأقل و التي تحققها المؤسسة من خلال المواد الخام و القوة العاملة ذات التكلفة الأقل أي محدودية الكفاءة و المهارات و سهولة محاكاتها من طرف المنافسين.

**المرتبة العليا:** عادتاً ما تكون الميزة في هذه المرتبة قوية مستمدة من التطور التكنولوجي و الإبداع و تكون المنتجات متميزة وذات سمعة جيدة لدى المستهلكين وهذا راجع إلى خبرة تسويقية كبيرة أو ولاء و وفاء

<sup>1</sup> أنبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق ذكره، ص 99-100

العملاء للمؤسسة و علامتها على أساس تبعية سعرية (تغيير العلامة يسبب للعميل تكاليف إضافية و بنفس الجودة التي يقدمها المنافسون).

يتم تحقيق هذه المزايا العليا عند توفر العناصر التالية:

- استثمار بشري ذو قدرات فنية متميزة وكفاءة مرتفعة في الأداء .

- استثمار مادي مطول في البحث والتطوير والتسويق والتعليم المتخصص.

**ب- كمية المصادر المحددة للميزة:** المقصود هنا إنه كلما كانت المصادر متنوعة ومختلفة فإنه يصعب على المنافسين نقلها وتقليدها لأنه من الصعب معرفة أي مصدر يحقق الميزة الملاحظة على المنتج وهذا ما يجعلها جيدة وقوية أما في حالة محدودية المصادر فان الميزة تكون سهلة التحليل ويسهل ربط الميزة الملاحظة بالمصدر المعتمد.

**ج- مدى التطور والتجدد المتواصل في الميزة:** المعروف أن الميزة غير دائمة لهذا فمن الذكاء أن تقوم المؤسسات بتطويرها باستمرار من اجل الحفاظ عليها أطول مدة ممكنة حيث تقوم بخلق مزايا جديدة خلال دورة حياة الميزة الحالية و ذلك قبل تقليدها من طرف المنافسين.

تتمكن المؤسسات من معرفة مدى تطويرها لميزاتها التنافسية عند تمكنها من التعرف ومعالجة المشاكل القائمة في وجه تنافسياتها مثل التمويل البشري أودرجة التطور التكنولوجي، نسبة إتباع أساليب التحسين الجديدة من خلال إنتهاج الطرق المناسبة لذلك، إنخراط المؤسسة في الإنتاج الدولي من خلال شراكات مع مؤسسات أجنبية.

## 7. الركائز الأساسية للميزة التنافسية

أصبح اليوم الإيمان أنه للدخول في حلقة و دائرة التطور و إحداث المزيد من الإزدهار و النمو فلا بدّ من حق كل فرد من أفراد الأمة التمتع بمستوى معيشي رفيع. و مواكبة النموّ الإقتصادي في عالم يتغير بشكل سريع، فلا مكان للضعيف و الأبقى للأصلح وعالم ثالث. ولا دول متقدمة وأخرى نامية، وإنما هناك عالم يتسم بالسرعة، وأخر بطيء في زمن إنتقلت فيه المنافسة من إطار المكان إلى الفضاء التخيلي، حيث لا حدود لسياسة يمكن أن تقف في وجه التجارة الإلكترونية أو الأنترنت.

ومع بروز الثورة الجديدة (ثورة المعلومات والاتصالات) باتت بحاجة ماسة لإعادة تعريف الأمية ومعدلات قياسها. فلم يعد الأمر مقتصرًا على معرفة الكتابة والقراءة فقط بل مدى القدرة على التحليل والإبداع والتعامل مع الكثير من المستجدات كإستخدام الحاسوب والتحكم في شبكة المعلومات (الأنترنت).

وعلى إثر هذه المستجدات باتت من الضروري إعادة توزيع الأدوار ليأخذ القطاع الخاص دوره في القيادة دون الأنسحاب الكامل للحكومة من الساحة. فمازال على عاتقها تدعيم القطاع الخاص ومساعدته بإستثناء اعاقا المنافسة المشروعة. وهذا يتبن أن على القطاع الخاص مسؤولية كبيرة للوصول إلى معرفة حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية، ولتحقيق قدرة تنافسية عالية لا بد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي بنائها من قبل المؤسسات إلى عمل فوري منتج، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بالإستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، المواد الخام ...). بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، وإذا حققت المؤسسات هذه الشروط فمن شأنها ولا ريب أن تكون رائدة في المنافسة.

ومن الدعامات الأساسية التي على المؤسسات توفيرها من أجل كسب هذه الميزة:

**أ- القدرة على التقليد:** تعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها إستخداما في المرحلة البدائية للتنمية الصناعية، فتبدأ المؤسسة كمرحلة أولى في إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير إعتمادا على إنتاجه بتكلفة أقل.

ثم التوجه بإنتاجه بكمية وبتكلفة منخفضة، وطرحه في السوق بأسعار تنافسية، وهذا ما يعرف بمصطلح الهندسة العكسية أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق، ومن ثم تفكيكه وتعديله أن أمكن ذلك وبعد ذلك بيعه بسعر تنافسي.

**ب - القدرة على التطوير:** تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها، ومن ثم يستند الأمر إلى مراكز البحث و التطوير التي من وظائفها:

- تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة (التعليب، القيمة المضافة) والإشباع التي يحققها كل من المستهلك النهائي (منتجات نهائية). والمستخدم الصناعي الوسيط (منتجات وسيطية).

- إدخال تحسينات في المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة وأعلى جودة.

- تطوير في طرق التصنيع (ورشات تصنيع خاصة) لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل وأكبر إنتاجا.

- البحث عن طرق توزيع جديدة، لتجلب أكبر ربحية، والتركيز على أسواق معينة.

- كلما التطوير والتحسين ملموسا كلما نجح المشروع في كسب مزايا تنافسية ومن ثم تحسين أداءه

و لضمان بقاءه واستمراره .

**ج - القدرة على الابتكار:** يعتبر هذا المفتاح أو الدعامه من أهم الإستراتيجيات التي على المؤسسة اكتسابها، للمنافع التي تمنحها هذه الأخيرة للمؤسسات كالتالي:

- مزايا ابتكارية غير مسبوقه.
  - تخاطب كافة المستهلكين .
  - لا يستطيع أحد الحصول عليها، إلا بعد فترة من الزمن.
- وذلك لن يتسنى إلا عن طريق البحث عن العباقرة، وأصحاب المواهب ذوي القدرات الإبتكارية و رعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة وإقامة مسابقات للمخترعين، وتطبيق اختراعاتهم في إنتاج منتجات تناسب مع خطوط الانتاج القائمة لديها، و لعل أحسن السبل لإكتشاف هؤلاء المخترعين هو تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية ولقاءات دولية ووطنية.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

#### 1. تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق. ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الإبتكار. ويعرف الإبتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء. ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع و مفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات و الأسواق. ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء بحوث والتطوير ومن أهم أسباب:

#### 1.1 تنمية الميزة التنافسية<sup>1</sup>

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للزبون.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري (الزبون) أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط في الوصول

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص ص. 99-100.

إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الإتصالات، الدعاية، الإعلان أو الآلات.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق و حواجز التجارة.

- كما أن إبتكار طرق: تفكير جديدة أساسية. و إكتساب مهارات أساسية جديد أيضا يمثل أبرز مقومات المنافسة و النجاح في القرن القادم.

تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على إثنين من المقومات الرئيسية<sup>1</sup>:

أولهما تكنولوجيات العمليات، أو ما يسمى بالهندسة العكسية وثانيهما التعاون المباشر مع الخصم، فالكفاءة والتنافسية التعاونية ستكون من بين شروط تحسين الأداء<sup>2</sup>.

**2.1 أسس تطوير الميزة التنافسية:** هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها الميزة التنافسية:

- الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 " مثلا.

- التطور التكنولوجي: تسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين<sup>3</sup>

ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال إستخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل<sup>4</sup>.

و لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف و التعليب والتخزين والحفظ والنقل.

<sup>1</sup>د.نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ،ص 98 .

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ،بيروت ، 2001م ، ص 420

<sup>3</sup>حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999

<sup>4</sup> GIGET MARC, "LA DYNAMIQUE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE : INNOVATION, CROISSANCE, ET REDEPLOIEMENT A PARTIR DE L'ARBRE DE COMPETENCE", ED.DUNOD, PARIS, 1998, P 44.

- تطور اليد العاملة و تكوينها: إن إستعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع إحتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- الإهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف وإستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة.
- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيورها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما كبيرا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات<sup>1</sup> وإن إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الإتصال (الإنترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن.<sup>2</sup>
- 2. تحقيق الميزة التنافسية: من أجل وجود ميزة تنافسية فعالة يجب:
  - ان تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
  - يمكن الدفاع عنها خاصة عند تقليد المنافسين لها.
  - متواصلة (دائمة)، أي بإستطاعتها التواصل (الدوام) عبر الزمن.

<sup>1</sup> LAVALETTE GOERGES ET NICULESCU MARIA, "LES STRATEGIES DE CROISSANCE", ED.D'ORGANISATIONS, PARIS, 1999,P 28.

<sup>2</sup>د.نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق، ص 99.



كما أنّ الشروط الثلاثة للميزة التنافسية تضمن لها المثانة، وذلك لربط كل شرط بآخر<sup>1</sup>. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.<sup>2</sup>

ان تحقيق الميزة ليس بالأمر السهل فهو دائم الاقتران بالجودة العالية التجدد المستمر و التميز في الأداء إلا أن الحفاظ عليها أصعب و لذلك لابد من معرفة عوامل تحقيقها و عوامل القضاء عليها<sup>3</sup>:

## 1.2 عوامل تحقيق الميزة التنافسية: من أجل نجاح الميزة التنافسية أي تحقيقها يجب :

– تحليل رغبات العملاء: يجب على الشركة أن توفر لعملائها المنتجات والخدمات التي يرضون عنها والتي يكونون على استعداد لشراؤها بسعر يفوق تكلفتها إنتاجها. كما على الشركة أن تسعى لجعل العملاء يفضلون تلك المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة على المنتجات الأخرى البديلة التي تنتجها الشركات الأخرى. بالإضافة لهذه الإعتبارات الإقتصادية هناك عوامل أخرى مهمة مثل الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء و أيضا خطط التسويق.

– البقاء على الرغم من إشتعال حدة المنافسة: إنّ الشركة الناجحة هي التي تتحلى بالقدرة على فهم وتحليل طبيعة المنافسة الذي تتعرض له من جانب الشركات الأخرى بشكل يعادل فهم هذه الشركة لإمكانياتها و قدراتها ويتطلب ذلك فهم الأمور التالية:

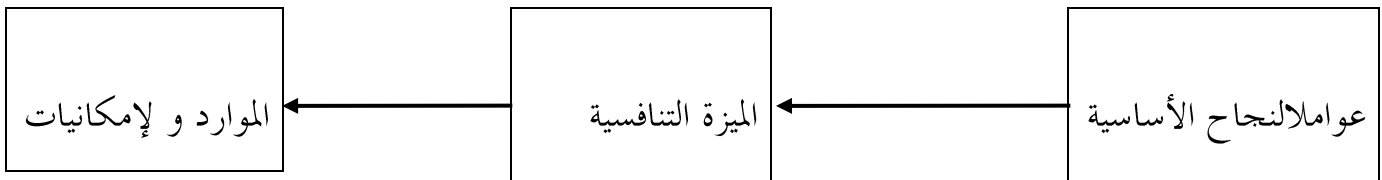
–العوامل الهيكلية الأساسية التي تزيد من حدة المنافسة.

– الأبعاد الأساسية لهذه المنافسة.

– حدة هذه المنافسة.

– الكيفية التي يمكن من خلالها أية شركة أن تتمتع بوضع تنافسي تتفوق به على الشركات الأخرى.

الشكل (23): عوامل تحقيق الميزة التنافسية.



المصادر الداخلية التي تساهم

في تحقيق الميزة التنافسية

المصادر الخارجية التي تساهم

في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: جيمس سي كراج ، روبرت إم جرانت ، المرجع السابق ، ص 67.

<sup>1</sup> SPITEZKI H., La stratégie d'entreprise : Compétitivité et mobilité, édition Economica, Paris.1995 , p 54.

<sup>2</sup> G.GARIBALDI.Stratégie concurrentielle : choisir et gagner.ed.d'organisation.1994.pp.95-96.

<sup>2,3</sup> جيمس سي كراج , روبرت إم جرانت ' الإدارة الإستراتيجية ' دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى ، سنة 2003، ص 67-69

**2.2 تحقيق الميزة التنافسية:** يمكن القول أن الميزة التنافسية تأتي بطبيعة الحال نتيجة لبعض أشكال الإضطراب، وهذا الإضطراب قد يكون خارجيا أو داخليا للشركة. التي تعدل من الأوضاع التنافسية للشركات في مجال من المجالات أو نشاط من النشاطات.<sup>1</sup>

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة... وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تسمح لها بتصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

كما إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين وهما:<sup>2</sup>

القيمة المدركة للشركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز. وأيضا تحقيقها يرتكز على الوظيفة الأساسية داخل المؤسسات والتي تمثل القاعدة الصلبة التي تقوم عليها مختلف القطاعات. ونجد الإضطرابات التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية يمكن أن تنتج عن الإبتكارات والإختراعات وقد تأخذ هذه الإبتكارات أشكالا عديدة مثل:

منتجات جديدة مثل عملية التطوير التي أجرتها شركة "فيلبس" على الأقراص المضغوطة التي تنتجها، أو ذلك الكابل الخاص بتلك الشبكة الإخبارية التي إبتكرتها شركة ترنر المتخصصة في مجال الإرسال التلفزيوني. عمليات جديدة: مثل إعتقاد مؤشر "ناسداك" على نظم الكمبيوتر الحديثة في تحديد أسعار أسهم الشركات المختلفة و تبادلها، أو قيام شركة تويوتا بإتباع نظم التصنيع الإقتصادية.

الإبتكارات الإستراتيجية: ويتمثل ذلك في إستخدام طرق جديدة في التعامل مع النشاط التجاري في السوق.

على هذا نقول أنه لو كانت عملية تحقيق الميزة التنافسية تعني الإستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الإبتكارات الداخلية، فإن ذلك يتطلب من الشركة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص وأن تتمتع بالإمكانيات الأبداع الخلاق.

فالشركات الناجحة هي تلك التي تتمتع بقدرة سريعة على إدراك الفرص والإستفادة منها وهي أيضا تلك الشركات التي يمكنها أن تطوّر من أسلوبها في الإستجابة لمطالب العملاء وحاجاتهم.

ويمكن أن نقول أن إدراك الفرص يتطلب دراسة الظروف و الأحوال العامة لأي نشاط من النشاطات المختلفة .

<sup>1</sup> جيمس سي كراج ، روبرت إم جرانت ، المرجع السابق ، ص 47.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع السابق ، ص 14 .

**3.2 عوامل القضاء على الميزة التنافسية:** قد تتعرض الميزة التنافسية إلى التلاشي وذلك من خلال المنافسة الشرسة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك إحدى الشركات التي تحقق حجماً كبيراً من الأرباح والمكاسب بالمقارنة مع الشركات الأخرى نتيجة لتلك الميزة التنافسية التي تتمتع بها، فإن هذه الشركة في هذه الحالة سوف تجذب إليها بعض الشركات المقلدة التي ستحاكي الأساليب التي تتبعها هذه الشركة والتي قادتها لتحقيق مثل هذه الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

**4.2 شروط تحقيق الميزة التنافسية:** من أجل تحقيق الميزة التنافسية تسعى المنظمة لمجموعة من الأهداف منها خلق فرص تسويقية جديدة، ودخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من السلع والخدمات، بالإضافة إلى تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.<sup>2</sup> و من بين شروط تحقيق الميزة التنافسية نذكر مايلي:

1- قدرة الدولة والمؤسسات على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية، وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجملاء، يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالإحتياجات الخصوصية لصناعة معينة تتميز بها الدولة، على سبيل المثال، الدانمارك تحتل مركز الصدارة في تصدير الأنسولين لإمتلاكها أكبر مستشفى في العالم لبحوث وأمراض السكري، كذلك تعتبر هولندا أكبر مصدر للزهور لأن هذا النشاط يستند إلى مراكز بحوث متقدمة ومتطورة في زراعة وتعبئة الزهور وتصديرها إلى مختلف الأسواق العالمية.

2- تميز الطلب المحلي بحساسيته للجودة والمواصفات العالية، فيعطي المنظمات الصناعية والخدمية خبرة في التجديد والإبتكار تدعم قدرتها على المنافسة العالمية، فمثلاً نجد أن اهتمام السويد بمشاكل المعوقين ساعد هذا البلد على إقامة صناعة تنافسية متميزة لأجهزة المعوقين. كذلك نرى أن اهتمام الدانمارك بالنواحي البيئية أعطى دفعة قوية للشركات الصناعية التي تنتج معدات تنقية المياه وكذلك الطواحين المروحية.

3- ضرورة توافر الصناعات المساندة، فمثلاً تعتبر صناعة المصوغات الذهبية والماسية الإيطالية رائدة العالم في هذا المجال لاعتمادها على شبكة من الصناعات المغذية والمساندة، تغذي بدورها ثلثي احتياجات العالم من معدات المصوغات وتشغيل المعادن النفيسة، فالعبرة هنا ليست فقط بالحاجة إلى صناعة مغذية للصناعات المحلية، وإنما أن تكون لتلك الصناعات المغذية ميزات تنافسية عالمية في حد ذاتها، وقد استفادت

<sup>1</sup> جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، المرجع السابق، ص 67، 68، 69.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001م، ص 104.

دول جنوب شرق آسيا من هذه الدروس فائدة كبرى بتعاونها مع الشركات متعددة الجنسيات في صناعة الأجزاء والمكونات، بحيث أصبحت ماليزيا مثلا ثالث دولة في العالم مصدرة لرقائق الكمبيوتر.

4- نجاح الدولة والمنظمات يتناسب طرديا مع حجم وضرورة المنافسة المحلية. فعنف المنافسة المحلية هو المحرك الأكبر للقدررة على المنافسة العالمية، ويتضح ذلك بجلاء في حالة اليابان حيث تتنافس 112 شركة يابانية على صناعة العتاد والآلات، و 34 شركة على صناعة أشباه الموصلات و 25 شركة على صناعة الراديو والمسجلات، و 15 شركة على صناعة أجهزة التصوير والكاميرات وك لما تركزت المنافسة جغرافيا، وازداد عنفها، أصبحت الصناعة أكثر استعدادا وقوة لدخول ميدان المنافسة العالمية<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المحافظة على الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

#### 1. المحافظة على الميزة التنافسية

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية و لكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما إستمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية و كيفية تقليدها. فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد و بالتالي 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 و أنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين بصفة عامة أن الإحتفاظ على الميزة التنافسية لوقت طويل يعتمد على إمكانيات وقدرات الشركة وهذا من خلال إدارة القدرات بشكل حذر وتنمية مهارات الموظفين وهذا عن طريق البرامج التدريبية.

#### 2. إستمرارية وديمومة الميزات التنافسية

إن صلابة وقوة الموقف التنافسي تتوقف على ديمومة الميزة التي تنشئها المؤسسة أو تحصل عليها. إن أية وضعية أو موقف تنافسي لا يمكن أن تكون قوية و متينة بشكل كامل إلا إذا كانت الميزة التي بنيت عليها تلك الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها. إن صفة الدفاعية للميزة التنافسية تتعلق بمجموعة من لخصائص:

- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين. إن هاته الندرة والمحدودية يمكن أن تكون نتاج ظروف تاريخية من المستحيل أن تتكرر. مثل ما هو الحال في

<sup>1</sup>فورين حاج قويدر، الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول : المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية-جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 5 .

التوزيع أين نجد مكان محلات البيع يمثل دائما أصلا وعاملا هاما للنجاح، أيضا كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة التي نجحت في اجتذاب العلميين والمختصين في نشاطها. إن المصدر النادر نجده أيضا في ثقافة المؤسسة..

- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية أيضا صعبة التقليد. إن صعوبة التقليد أو المحاكاة هاته تجد مصدرها في صعوبة فهم العلاقة بين الخصائص الملاحظة والميزة التنافسية. إن هذا الغموض والإبهام في العلاقة السببية السابقة يولد إستفهامات عميقة عند المنافسين مما يدعم ضرورة الحاجة إلى معايير جد دقيقة.

- لكن من أجل أن تكون الميزة دائمة يجب أن يكون ذلك الغموض عبارة عن لغز غريب بالنسبة لكل المنافسين.

- عموما فإن الغموض الذي يحيط بالعلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتوج والميزة التنافسية له، يعتمد على ميكانيزمات هيكلية جد معقدة من الصعب تحليلها، لأنها سرية، وأيضا صعب تقليدها أو نقلها.

- أخيرا، يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى انه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى. لكن إذا كانت ديمومة الميزة التنافسية تكمن في: وحدانيتها، الندرة، التعقد وعدم الإحلال للمصادر التي بنيت عليها الميزة، فهي تخضع أيضا لملائمتها ومطابقتها لقواعد اللعب التنافسية. بمعنى آخر، لا يمكن لمؤسسة أن تضمن ديمومة وضعيتها وموقفها التنافسي إلا فقط إذا اعتمد هذا الموقف التنافسي على ميزة التي تقوم بدورها على عامل رئيسي للنجاح الدائم، والذي لا يمكن تجاوزه من خلال نقلة ما (تغيرات تكنولوجية، تغيرات في قنوات التوزيع، تغيرات معايير الشراء للمستهلكين).

- إن ديمومة الميزة التنافسية ليست دائما مضمونة، ولهذا من الضروري دوما معرفة مصادرنا والبقاء على حذر مستمر. وإن دوام الميزة التنافسية يختلف حسب ملائمة قواعد اللعبة التنافسية: التغير التكنولوجي، تعديل شبكات التوزيع، تعديل معيار الشراء للمستهلكين .

### 3. معايير الحكم على الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل مهمة وهي<sup>1</sup>:

#### 1.3 مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

<sup>1</sup> دنيل مرسى خليل ، المرجع السابق ، ص 100

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام ، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

ب - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التميز والتفرد من تقديم المنتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو العلاقة الوطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً ،القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

يمكن القول بأنّ المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للإستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

**2.3 عدد المصادر التي تمتلكها الشركة:** في حالة إعتداد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً

**3.3 درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة<sup>1</sup>.

كما هناك معايير محددة تقاس بها نسبة تطور وتطوير التنافسية العربية إلى تنافسية دولية وتمثل في:

- معرفة العوائق المشبطة للتنافسية العربية في مجالات عدة منها الموارد البشرية، المالية، التأمين.....إلخ.  
- نسبة إتباع المؤسسة لأسلوب التحسين وذلك بإستعمال أحد الطرق والوسائل الإدارية الحديثة (تصميم المنتج، الإنتاج، التخزين والتوزيع).

- ثقافة إجراء عقود الشركة الإستراتيجية مع الشركات المتعددة في مجالات المساهمة في حلقة الإنتاج الدولية.

<sup>1</sup>د.نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص ص 99 ، 100 .

### المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين"<sup>1</sup>. كما يذكر عنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"<sup>2</sup>. الواضح من هذين التعريفين هو أن الإستراتيجية التنافسية تكمن في قدرة الإداري في التنسيق المتكامل والفعال بين موارد المؤسسة المتاحة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستمرة عبر الزمن حيث توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية.

فإن الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الخارجية حسب Jean Jaques Lambin أو عن طريق التميز حسب M. Porter، فتسمى بالإستراتيجية التميز، أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى بالإستراتيجية التحكم في التكلفة<sup>3</sup>. إقتراح M. Porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس إنطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام باعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الإختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): إستراتيجيات التنافس.

الميزة التنافسية	التكلفة المنخفضة	التميز
قطاع التنافس	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	إستراتيجية التميز
قطاع واسع		
قطاع ضيق	إستراتيجية التركيز	

المصدر:

C. Marmuse: politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2<sup>e</sup> Edition, Economica, 1996, p 382.

<sup>1</sup> عوض احمد محمد " الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية " الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2000. ص 173

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل " الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق. ص 74

<sup>3</sup> Alain Marion , Le diagnostic de l'entreprise , édition , Economica , Paris , 1999. P 120 .

## المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

## 1. تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة منخفضة و موجهة إلى الأسواق المستهدفة الكبيرة ، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات كفاءة عالية. وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها. ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض التكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير الخدمة ، والقوة البيعية والإعلان والترويج وغيرها<sup>1</sup>.

- تسعى إستراتيجية تدنية التكاليف وبشكل دائم إلى الوصول لكلفة وحدوية أقل من التكلفة الوحدوية للمنافسين، مع مراعاة جودة المنتج المقدم للسوق.<sup>2</sup>

- تعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة و الخدمات المرافقة للمنتج".<sup>3</sup>

- يمكن تعريف إستراتيجية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحدوية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»<sup>4</sup>

- تعتبر إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف إستراتيجية أساسية، وذلك بأن تخفض كل ما تستطيع تخفيضه من أوجه التكلفة، ولتتمكن كنتيجة أخيرة من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر منخفض عن باقي المنافسين.<sup>5</sup>

- للحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.<sup>6</sup>

- كما أن هناك عوامل تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر إقتصاديات الحجم، الأناز المترتبة عن منحى التعلم أو الخبرة.

- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، و أخيرا سوق مكوّن من مشترين واعيين تماما للسعر يمكن تمثيلها في الجدول الموالي والذي نستنتج من خلاله أن إستراتيجية قيادة التكلفة هادفة إلى

<sup>1</sup> د.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال المرسي "الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية 2002-2003، ص 255

<sup>2</sup> F Bidault "Le champ stratégique de l'entreprise" Edition economica, Paris 1998, P 136.

<sup>3</sup> Etienne Collignon et M. Wissler: opcite, P60

<sup>4</sup> - Sarge Calabre: filières nationales et marches mondiaux de matières premières, Economica, Paris, 1997, p 306.

<sup>5</sup> محمد أحمد عوض مرجع سابق، ص 110-112

<sup>6</sup> Porter Michael opcite, P81-85.



الدخول إلى مواقع جغرافية واسعة من الأسواق، كما أنها تتطلب تسهيلات حجم كفاءة كونها تقدم على أساس زيادة الإنتاج لغرض سد الطلب الكبير الناجم عن تخفيض الأسعار<sup>1</sup>.

الجدول رقم (18): إستراتيجية قيادة التكلفة

رقابة التكاليف المركزية					البنية الأساسية	النشاطات السائدة
التدريب المكثف لتأكيد توافر التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرائف جديدة لتحسين أساليب الإنتاج .					إدارة الموارد البشرية	
إقتصاديات الحجم في البحث و التطوير و التقنية، التعليم و الخبرة في حجم كبير .					تطور التقنية	
الشراء من مصادر متعددة/ القوة تساومية كبيرة مع المجهزين .					التدبير	
الخدمة	التسويق و المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي.	النشاطات الرئيسية	
خدمات مركزية إقليمية	توسيع و إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	إقتصاديات حجم في المصانع/ تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة و تخزين واسع		

المصدر درمان سليمان صادق، مرجع سابق. ص 11

## 2. خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة<sup>2</sup>:

- الإهتمام بالإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص.
- الإهتمام بالسوق: أسعار إقتصادية تناسب الميزانية / قيمة مرتفعة.
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة.
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقعا أفضل من حيث إستخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.
- البقاء في المقدمة من حيث إستخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل - الحجم وحصصة السوق - تكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق، الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين مزاي تنافسية للبلدان العربية، 04 - 05 ديسمبر 2007م، بكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، المحور الأول. ص 11

<sup>2</sup> د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 113، 115، 114

- إنتاجية مرتفعة: لكل عامل (موظف).

- سمعة في السلع: المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج.

- قبول هوامش ربح: منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.

### 3. مزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعات و هي<sup>1</sup>:

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- فيما يتعلق بالمستثمرين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مؤمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد .

- فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها- مقارنة مع منافسيها- إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

### 4. مخاطر الإستراتيجية

غالبا ما تهمل المؤسسة هذه الجوانب من التكلفة :

- نشاطات التجارة: في معظم الأحوال يتم تناسي هذه الأنشطة في ظل نشاط التصنيع الذي يلاقي كل الإهتمام حيث تربط المؤسسة التكاليف بالإنتاج فقط مع أن كل من التسويق والبيع والخدمات تشكل جزء كبير من التكاليف.

- التموين: تقوم الكثير من المؤسسات بالتركيز على تكاليف المواد الأولية على حساب وسائل الإنتاج والتي تعد عنصر مساند وليس رئيسي.

- النشاطات الصغيرة والمساندة: لا تلاقي هذه النشاطات الدعم الكافي والإهتمام المناسب لمهمتها، تتمثل هذه الأنشطة في الإستثمارات الصغيرة وعمليات داخلية كالتنظيم والصيانة.

<sup>1</sup> د. خليل مرسي نبيل مرجع سابق ، ص 115-118.

- التحليل السيئ لعوامل تطور التكاليف: يؤدي إلى بناء إستراتيجيتها على العامل الخطأ وهذا ما يسبب الفشل في السيطرة على التكاليف.
- عدم التركيز على روابط المؤسسة بالموردين والزبائن ينقص من فعالية الإستراتيجية حيث لا تكون لديها الحرية الكافية لضبط معاييرها للموارد أو الإستفادة من خدمات ما بعد البيع مع الزبائن.
- مهارات المؤسسة في التحكم في عوامل لتطوير التكاليف فعادة ما تكون هذه الأخيرة متناقضة فمن جهة تعطي المؤسسة فرصة في اكتساب ميزة لندثة التكاليف ومن جهة أخرى تسلب منها هذه الميزة في حالة نقص الخبرة والقدرة الإدارية .
- في حالة التأدية السيئة لهذه الإستراتيجية قد تقود المؤسسة إلى طرق مسدودة في سبيل تدعيم منتج معين تقوم باقتطاع موارد منتج آخر أو في سبيل تعظيم هامش الإرباح تقوم بإهمال عناصر تدعم هذه السياسة في سلسلة القيم كما تؤدي إلى إهمال جانب التميز في المؤسسة و هذا ما قد يترتب عليه تكاليف غير مقصودة.
- في حالة ظهور تطورات تكنولوجية يتم مباشرة إلغاء أثر الخبرة على التكاليف وخاصة إذا ما لم تتمكن المؤسسة من توفير الموارد المالية اللازمة لتبني هذا التطور.<sup>1</sup>

#### 5. شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة

- في سبيل تطبيق قيادة التكلفة على المؤسسة الإمام بمجموعة من الشروط التي تبين مدى تمكنها من تحقيق هذه الإستراتيجية و هي كالاتي<sup>2</sup>:
- خصائص الموارد: عند تطبيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة التأكد من قدرتها على تحمل الإستثمارات الضخمة لأنه بواسطتها يتم تطبيق إقتصاديات السلم وهي هذا السياق على المؤسسة أيضا تتمكن من إدارة مواردها المالية والبشرية وأنظمة التوزيع بكفاءة عالية ودقة لامتناهية حتى تتماشى مع إقتصاديات الحجم.
- وتساهم هي الأخرى في عملية تدنية التكاليف.
- طرق الإدارة: الإعتماد على المراقبة المستمرة لمستويات التكاليف لضمان التطابق بين ما خطط له وما توصلت إليه، كما تقوم بتتبع تفاصيل العملية الإنتاجية للتحقق من مستويات الجودة.
- المنتج: على المؤسسة إنتاج منتجات تجارية أي مطابقة لرغبات الزبون حيث يتم التعرف على المنتج بطريقة أوتوماتيكية ويتم تلبية الحاجات مباشرة وهذا ما يضمن للمؤسسة أرباح مستمرة.

<sup>1</sup> Michael porter ,op .cit, pages 147-150

<sup>2</sup> شيفارة هجير، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة دراسة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 65-67

لا بد من السيطرة على كل ما له علاقة مباشرة بالمنتج لأن تشكيل ميزة تنافسية بناءً على قيادة التكلفة يعتمد على عدة مصادر منها التمويل، طرق الإنتاج، التركيب والسيطرة على قنوات التوزيع.

-تربح المنافسة: بما أن لهذه الإستراتيجية علاقة قوية بالبيئة الخارجية فعلى المؤسسة دراسة المنافسة باستمرار ففي حالة إتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين الآخرين يؤدي هذا إلى إضعاف المؤسسة.

-ثقافة التكاليف: أي حث العمال على التفكير عن طريق التكاليف في كل عمل يؤديه في إطار التقييد بمعايير الجودة.

-مسايرة الزبائن: أي تلبية طلبات الزبون دون التشكيك فيها بالإعتماد على دراسة السوق المتواصلة و هذا ما يجعل منتجات المؤسسة مرغوبة.

## 6. شروط استمرارية استراتيجية التكلفة الأقل

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.<sup>1</sup>

ولا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

والإستمرارية تكون متغيرة من عامل لآخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، ولكن هناك عوامل تمارس تأثيراً أكثر من باقي العوامل على الإستمرارية منها<sup>3</sup>:

- مراقبة آثار استعمال القدرات **Capacities**: إن إكتساب وسائل إنتاج جديدة، تمكن من التوسع في السوق أو نشاط تسويقي والتوسع في تشكيلة المنتجات. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف حسب النشاطات لكن البحث عن إقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى إذ يجب التوازن في عملية البحث إقتصاديات الحجم.

- مراقبة التعلم **Apprentissage**: يجب تسير منحنى التعلم فالتعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين معاً. لذلك فلا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد الأهداف، ويجب مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

<sup>1</sup> Porter Michael, Op-Cit, P 145-147

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مجالات و إستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص 124

<sup>3</sup> Porter Michael, Op-Cit, P 129-136

- مراقبة الارتباطات **liaisons**: استغلال الروابط بين التكاليف الموجودة داخل سلسلة القيمة حيث يمكن أن تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، وإستغلالها من جهة أخرى.
- مراقبة الإلحاق **interconnexions**: جمع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة المماثلة.
- مراقبة الاندماج **Integration**: إن التكامل وعدم التكامل يعطيان فرصة تخفيض التكلفة فالعلاقة مع الموردين أصبحت جد مهم مما إستدعى التغير في سلوكات المسيرين .
- مراقبة الروزنامة **Calendrier**: وذلك بالاستفادة من تجربة بعض المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية.
- مراقبة الإجراءات **Discretionaires**: يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها وبتالي تخفيض التكاليف.
- مراقبة تموطن الأجهزة **Localisation**: إن التموقع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
- مراقبة العوامل المؤسسية **Institutionnels**: القوانين الحكومية، النقابات مثل بعض شركات النقل عبر الطرقات التي قامت بفتح بعض الوحدات لها في الأماكن التي تغيب فيها الجمعيات النقابية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات اليابانية.

## الجدول رقم (19): عوامل استمرارية إستراتيجية التكلفة الأقل

عوامل الاستمرارية	الأثر
اقتصاديات السلم	يختلف في تحديد أثرها على تطوير التكاليف
التمهين	يؤدي التمهين إلى تخفيض التكاليف أي يساعد في التطور
أشكال	غالبا ما تكون القدرات الخالقة للقيم في المستوى التنفيذي اي
استعمال القدرات	ضمن النشاطات الرئيسية
الروابط	الاستغلال الجيد و المتواصل للعلاقات مع الموردين و الزبائن يخفض التكاليف
التوصيلات	هي المشاركة و تقاسم المعرفة في الأداء و تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف
الاندماج	هو الشراكة أو احتواء مؤسسة لأخرى و هذا ما يخفض التكاليف
الرزنامة	هي فوائد تتحصل عليها المؤسسة من اعتماد إستراتيجية الرائد أو التابع
مقاييس الحذر	تؤثر دوما على التكاليف
التعيين	يؤثر على تكاليف اليد العاملة و النقل
العوامل التأسيسية	لها اثر على التكاليف مثل الموقع أو الشهرة

المصدر:

R.TELLEN 'le contrôle de gestion un pilotage intégrant stratégie et finances' Edition management et société, Paris, 1999, page 65

7. الأخطاء التي يجب تفاديها<sup>1</sup>

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المديرون على تكلفة التصنيع، باعتبار أن هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

- إهمال أنشطة التمويل: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلا اهتماماً متواضعاً حيال وسائل الإنتاج المشتراة. فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتُسند مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الإتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.

<sup>1</sup> اعمار بوشناف، مرجع سبق ذكره ص 20

-إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف ، التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تُمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءاً يسيراً من التكلفة الكلية، أو تلك التي تُمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلاً.

-الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على استراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

-النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات ( في بعض الأحيان ) أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تُطالبُ دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

-تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات ( في بعض الاحيان ) تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من الزبائن؛ حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

-التفكير في الهامش: عادةً ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف، إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

-تهديد التميز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون. ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، يجب أن تركز أساساً على الأنشطة التي لا تساهم في تفرّد المؤسسة بشكل رئيسي.

## المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

## 1. تعريف إستراتيجية التميز

يقال عن الشيء إنه متميز إذا إحتص بصفات غير موجودة لدى الغير حيث يسعى إليها الجميع و كذلك إستراتيجية التميز هي أن تتمكن المؤسسة من توفير خصائص متميزة لمنتجاتها لا تشترك فيها المؤسسات الأخرى، تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التفرد بمجموعة من الخصائص يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين، وكسب ثقتهم و وفائهم<sup>1</sup>. إن التميز هو القدرة التي تحتازها (تكتسبها) المؤسسة من أجل تقديم عرض مختلف عن عرض المنافسين مع الفهم الجيد أن التميز لا يوجد إلا إذا قام السوق بقبوله<sup>2</sup>. تسعى المؤسسة إلى الإنفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من الزبائن القطاع بأنها ذات أهمية ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات<sup>3</sup>.

و تختلف طرق التميز من قطاع إلى آخر و تتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثل<sup>4</sup>:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة .
  - تكنولوجيا مميزة .
  - خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).
  - خدمات مابعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
  - كما أنها أي إستراتيجية التميز موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على إنه شئ فريد أو مميز<sup>5</sup>.
- يمكن لهذه الميزة أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة<sup>6</sup>

<sup>1</sup> E. Collignon et M Wissler opcite P61

<sup>2</sup> Gerard Garibaldi , opcite, p 60.

<sup>3</sup> M. Porter "L'avantage concurrentielle" Op-cit, p26.

<sup>4</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، مصر، 1995 ص 194

<sup>5</sup> د. ثابت عبد الرحمن إدريسي، د. جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ص 257 .

<sup>6</sup> Jean-Jaques Lambin , opcit, P330.



## 2 . المجالات التي يمكن التميز فيها

في عصر العولمة من السهل إيجاد مصدر أو عامل لتمييز منتج ما فيتحقق التمييز من خلال التفوق التكنولوجي الجودة العالية تصميم وتشكيلات المنتج مزايا خاصة خدمات توزيع فريد وخدمات ما بعد البيع متكاملة من خلال توفير المساعدة التقنية وقطع الغيار والضمان لسنوات عديدة، إن أكثر ما تضمنه هذه الإستراتيجية هو التفوق لمدة طويلة جدا خاصة إذا ما كانت المؤسسة تملك كفاءات بشرية متميزة هي أيضا. ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول<sup>1</sup>:

- التميز في سعر البيع: هناك تفرد المنظمة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طالما إن منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى.
- التميز القائم على سمعة العلامة التجارية: مثل: ما هو الحال بالنسبة للسيارات المرسيديس.
- التميز في صورة المنتج: يتم تمييز عن طريق إضافة بعض الأمور التشكيلية التي تزينه وتعزز أداءه ويبدو للزبون بأنه مميز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية وتلعب الخبرة والإختصاص هنا دورا هاما في ذلك.
- التميز في تصاميم المنتج: يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لإستخدام المنتج.
- التميز في الدعم المقدم للمنتج: المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة كإستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره أو التسليم بالوقت المحدد أو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه.
- التميز القائم على أساس خدمة الزبائن: مثل ما هو الحال بالنسبة لمنظمة Toyota العالمية للسيارات التي تحرص على توفير قطع الغيار لسياراتها و صيانة السيارات الجديدة.
- التميز على أساس شبكة التوزيع والباعة: توفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالية للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد.
- التميز القائم على الخصائص.
- التميز في جودة المنتج: أي وجود الإختلاف في الخواص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في الجوانب الآتية:

<sup>1</sup>د.درمان سليمان صادق، المرجع السابق ص 12-13 .

- تمتعه بمثانة و إعتمادية أكبر .
- عمره أو قابلية تحمله أطول .
- أداءه متفوق .

الجدول رقم (20): مجالات التمييز

المجال	التفوق الذي يحققه
الإبداع	خصائص مبتكرة تصاميم فريدة تبرر إرتفاع السعر المدفوع مقابل هذا المنتج.
التكنولوجيا	تفوق تقني يوفر سمات إضافية وتشكيلات متكاملة من المنتج.
الجودة	تعد أكبر محددات التمييز لأن أكثر ما يطالب به المستهلك هو طول حياة المنتجات و تعظيم المنفعة المحصل عليها أي الجودة.
التسويق	مراعاة ما يحتاجه المستهلك وتلبيتها مع تقديم أكبر قدر من الدعم من حيث خدمات التركيب والتشغيل خدمات التوصيل و خدمات ما بعد البيع.

المصدر : نبيل مرسي خليل 'مرجع سبق ذكره' ص 286

### 3. شروط إستراتيجية التمييز

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التمييز، في البيئة التنافسية، كإختيار ذو أهمية كبيرة، كون أن هذه

الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكير عن التكاليف.<sup>1</sup>

إن شروط تطبيق الإستراتيجية واضحة و دقيقة تركز على عنصرين محددين هما مدى كفاءة الموارد المتاحة

والقدرات الإدارية المتوفرة لدى المؤسسة وهي موضحة في الجدول الموالي:<sup>2</sup>

ويمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة ميزة عن غيره من المنتجات.
- تعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

<sup>1</sup> J.C.MATHE، O.BARB BRANDOUY، "Analyses stratégiques"، Economica، Paris، 1997، p 58.

<sup>2</sup> G.GARIBALDI، Op.Cit، p 103.

الجدول رقم (21) : شروط التمييز

الشروط	الملاحظة
الحدس و الإبداع	الخلط بين هدين الشرطين يعطي للمؤسسة قدرة جيدة على التميز من خلال تلبية حاجات العملاء التي لم تشبع بعد و بأسعار تنافسية .
قدرات البحث	يعد أهم شرط لتحقيق التميز حيث يجمع بين البحث التسويقي و البحث التكنولوجي حيث الأول يقوم بدراسة السوق بحثا عن الحاجات غير المشبعة أما الثاني فيعمل على تطوير سلع و خدمات قادرة على إشباع هذه الحاجات .
تكنولوجية المنتج	تعد المحور الأساسي للتمييز و لهذا تعتمد المؤسسة على تطوير منتجاتها دوما ليطماش مع المتطلبات التكنولوجية.
القدرات التجارية	تتضح في قدرة المؤسسة على قراءة رغبات المستهلكين عند دراسة السوق و قدرتها على الترويج و الاستفادة من ميزات التوزيع .
الصورة	هي وسيلة توضيحية تبين الميزة المقدمة في المنتجات و تضم السمعة،المشاركة في العروض التجارية المفتوحة و أعمال البحث و التطوير، الجودة و السعر ،خصائص المنتج كالشكل، اللون،الوزن، الغلاف و المراجع التجارية.
التوزيع	يلعب دورا مصيري في تقديم المنتجات إلى المستهلك و لهذا فعلى المؤسسة التركيز على قنوات التوزيع و قوى البيع من اجل تقريب القيم المقدمة للعملاء.
التنسيق بين التسويق و البحث و التطوير	التنسيق الجيد بين هدين العاملين يؤدي إلى خلق قيم متميزة يصعب إضعافها أو القضاء عليها .
اعتماد أفراد مبدعين	كما ذكرنا في السابق فان الإبداع هو المساهم الرئيسي للتمييز والذي لا يتحقق إلى بوجود أفراد مبدعين و يتمتعون بكفاءات عالية وإبداعات لا يمكن لغيرهم التنبؤ بإمكانية تحققها و تمنع عملية التقليد
رقابة الجودة	من النتائج الحتمية للتمييز ارتفاع تكاليفه و لهذا فلا بد من توفير قدر كبير من الجودة تتماشى مع هذه الإستراتيجية و تكون بدورها ميزة يقدرها العملاء.

المصدر : شيقارة هجيرة ،مرجع سبق ذكره، ص 83.81

## 4.دراسة التمييز

تعتمد دراسة التمييز على تجزئة السوق المستهدف من أجل الدراسة المعمقة له حتى تتعرف على محدداته و الإستراتيجية المناسبة له (إستراتيجية الجذب على أساس تحليل الطلب وإستراتيجية الدفع على أساس تحليل الإبداع التكنولوجي).<sup>1</sup>

تتم عملية التحليل بإشراك الزبون في كل مراحلها حيث تعمل على تحديد القيمة المطلوبة من طرف الزبون وتطوير الطرق المناسبة لتوصيلها إليه و جعله يدرك وجودها في المنتج المقدم وهذا كما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد قيم الزبون: يعرف "Zeithaml" القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه<sup>3</sup>

إن توفير قيم العميل يتطلب عملية إبداعية وتكنولوجيا متطورة وموارد متنوعة مما يجعلها مكلفة جدا وقد لا يتمكن هذا الأخير من تلبية حاجاته لهذا السبب ومنه فإن المؤسسة تعمل على تدنئة تكاليفها نسبيا حتى تتماشى مع العرض الكلي وتجعل التمييز واضح على منتجاتها من خلال:

- تدنية التكاليف: أن تدنئة التكاليف في هذه الحالة مرتبطة بمجموع أنشطة المؤسسة والتي تتميز عن بعضها البعض من حيث خلقها للقيم وهنا يظهر دور سلسلة القيم في تجزئة هذه الأنشطة من أجل تدنئة تكاليف الأنشطة الخالقة للقيم وتجميع الأنشطة الأخرى والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> Michael porter ,op .cit, page166

<sup>2</sup> شيفارة هاجيرة مرجع سبق ذكره ،ص 75-78

<sup>3</sup> Jokung Octave, Introduction au management de la valeur, édition Dunod, Paris, 2001, P 33.

الشكل رقم (24): سلسلة القيم الخالقة للتميز

دعائم مسؤولي البيع إنشاءات تساعد تقوية صورة المؤسسة نظام معلومات للتسيير الجيد				
إدماج و تكوين موظفي خدمات ما بعد البيع.	توظيف أحسن الباحثين و تحفيزهم.	إستقطاب أحسن الباحثين من خلال برامج عالية الجودة آلات فريدة و نماذج.	التركيز على تكوين الأفراد	بنية المؤسسة إدارة الموارد البشرية التطور التكنولوجي التمويل
تقنيات مطورة في الخدمة	مساعدة تقنية بحوث عالية في الإعلام	برمجة مناسبة لهذا النوع من آلات الإنتاج المميز	تكنولوجيا عالية لنقل وتفرغ المواد	
قطع غيار عالية الجودة	الإهتمام بترويج صورة المنتج في الإعلام	مواقع جيدة للمخازن لحفظ المنتجات	تسليم جيد للبضائع داخل المؤسسة	
تدعيم قسم ما بعد البيع بمخزن لقطع الغيار و تكوين الزبائن لإستعمالهم للمنتج	إعطاء أهمية كبيرة للترويج تدعيم قوى البيع و أدواته التركيز على العلاقات بين قنوات التوزيع و الزبائن	تسليم سريع للمنتجات و في الوقت المناسب تعامل جدي مع الطلبات	منتج مطابق لخصائص التميز مظهر خارجي جذاب التقليل من خسائر التركيب	
الخدمات	التسويق و البيع	إخراجات	الإنتاج	إ.داخلي

الهامش

المصدر: Michael Porter, op. cit page 156

من خلال سلسلة القيم يمكن القول أن لكل الأنشطة دور في خلق التميز حسب الأدوار التي تلعبها وبتدنية تكاليفها حسب التالي:

- تدنية تكاليف النقل والتخزين وتكاليف التجهيزات والتمويل.
- تدنية تكلفة إستعمال المنتج من حيث الموارد والتصنيع والصيانة.
- تدنية التكاليف غير المباشرة التي تؤثر على التكلفة النهائية للمنتج مثل: مصاريف التراعات الخارجية.
- تدنية تكاليف الزبون دون التخفيض من قيمة المنتج.
- تدنية التكاليف المباشرة مثل: تكاليف اليد العاملة.
- **إشراك الزبون في القيمة:** من المهم أن تراعي المؤسسة إحتياجات الزبائن مؤسسات كانوا أو أفراد من أجل إنجاح هذه الإستراتيجية لأنه عند إنشاء علاقة مع زبائنهم فأهمها تضمن تحقيق الهدف من وراء هذه الإستراتيجية أي أن تشبع رغباتهم من خلال إشراكهم في صنع القيم أفضل مثال لتوضيح هذا هو الشركة الأمريكية لصناعة السيارات "Rolls Royce" التي تتصف كل منتجاتها بالتميز و السعر المرتفع الراجع إلى إشراك العميل في تصميم السيارة حيث يمكنه اختيار تموضع الأجهزة المرفقة مثل الحاسوب و جهاز الفيديو و كذلك نوعية الجلد المستعمل ولونه وحتى نقش اسم العميل عليها أو شركة "UPS" لتوصيل الطرود البريدية حيث وضعت في متناول الزبون موقع الكتروني لتتبع مسار الطرود البريدية أي من بلد لآخر و من قارة لأخرى و ها ما يجعل الزبون يدرك قيمة ما تقدمه هذه المؤسسات و لا يعير إهتماما كبيرا لتكاليفه رغم ارتفاعها.
- **إدراك القيم:** حتى يتمكن العميل من إدراك القيم المقدمة يجب أن تكون هذه الأخيرة واضحة وفاصلة كما يجب أن يستعمل المنتج لفترة طويلة وأن يكون للقيم اثر تغيير على تصرفات العميل . عادة ما يتم توضيح القيم من خلال الإشهار والتغليف وشهرة العلامة التجارية إلا أن هذه العوامل غير كافية في بعض الأحوال لجذب عملاء جدد وهنا يظهر دور الجمهور في الترويج للمنتجات والقيم التي تقدمها من خلال تناقل المعلومات وتجاربهم مع هذه المنتجات حيث يولد هذا الأسلوب قوة في الإقناع و الجذب للعملاء.

## 5. عوامل الحيازة على ميزة التميز

أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية<sup>1</sup>:

**1.5 الإجراءات التقديرية Les Mesure Discrétionnaires** : تقدم المؤسسات على إختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

**2.5 الروابط Les Liasons** :<sup>2</sup> يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

أ) الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلاً، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم.

ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلاً: تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> M.Porter, L'avantage concurrentiel, opcit, PP 158-161.

<sup>2</sup> عمار بوش ناف مرجع سابق ص 22

**3.5 الرزنامة Calendrier :** يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

**4.5 التموضع Localisation :** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضوع الملائم لأنشطتها. فمثلا: يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضيع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

**5.5 الوصل Interconnexion :** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

**6.5 التعلم L'apprentissage :** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

**7.5 الإنسجام Intégration :** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.

**8.5 الحجم L'échelle :** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز. فمثلا: يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

**9.5 العوامل التأسيسية Les Facteur Institutionnels :** هذه الأخيرة قد تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال العلاقات الجيدة مع النقابة العمالية.

## 6. تكلفة التميز

إن التميز في الواقع يكلف كثيرا، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغاً كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم إستعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين.



فالمؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها حيث تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، وهذا راجع الى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها. إن تكلفة التميز مرتبطة بعوامل تطور التكاليف المنتجة للقيمة التي تولد خاصية التفرد للمؤسسة، وأن العلاقة بين خاصية التفرد للمؤسسة وعوامل تطور التكاليف تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر<sup>1</sup>.

### 7. تحقيق إستراتيجية التميز

يمكن إتباع إستراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجود المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة إستخدامات المنتج ...
- جهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحث تؤدي إلى تحسين: الجودة وشوق المنتج والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع أي التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، جودة المنتج ...
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية إستخدام المنتج، تقديم شروط إئتمانية أفضل، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M.Porter, L'avantage concurrentiel, opcit, P 162.

<sup>2</sup> د. نبيل مرسي خليل، مرجع السابق، ص 118، 120، 119.

## 8. خصائص إستراتيجية التميز

التميز هو فن إقتصادي حيث يهتم بالجودة والإبداع والتكنولوجيا ويراعي رغبات المستهلك، وبالرغم من صعوبة تطبيقه كإستراتيجية فإن النتائج المحصل عليها تكون دوما متميزة ولهذا نذكر ميزات الإستراتيجية كالتالي:

- التقليل من حدة المنافسة من خلال الخروج من نطاق المنافسة العامة أي إطلاق المنتجات للجميع وتخصيصها لأسواق محددة ضمنا.
- التحكم الجيد في علاقة المؤسسة مع الموردين والموزعين والزبائن وهذا راجع إلى قوة التفاوض المفروضة من طرف المؤسسة بحكم التركيز على الجودة لا التكلفة.
- يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تضمن للمؤسسة أكبر الأرباح عند تطبيقها بشكل لائق حيث أنه إذا كانت القيم واضحة ومؤثرة فإن العملاء مستعدون لدفع المبلغ المطلوب دون إعادة التفكير فيه.

9. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز<sup>2</sup>

- إن تفرد المؤسسة بمجموعة من الصفات قد لا تكون ذات قيمة كبيرة لدى الجمهور تكلفها سمعتها وتميزها فلا بد دوما أن تتحقق المؤسسة من قيمة التمييز الذي تقدمه وإمكانية فهمه وقياسه من طرف العملاء.
- بالرغم من أن الجودة والإبداع و مراعاة حاجات الزبون مطلوبة في التميز إلا أن الإفراط في ذلك قد تجعل من المنتجات تتجاوز حاجات الزبائن وهذا ما يسلبها تميزها.
- لكل عامل من عوامل التميز تكلفة خاصة به ومن الطبيعي ارتفاع تكلفة التميز إلى إن المغالاة في هذه التكاليف يمنع الزبائن من الانتفاع من هذه القيم و بالتالي القضاء على التميز.
- عدم اهتمام المؤسسة بالإشارات إلى القيم التي يوفرها المنتج يجعلها منتجات عادية وقابلة للتقليد لأن المستهلك في أغلب الحالات غير مؤهل لفهم أو البحث التلقائي عن القيم.
- التميز غير قادر على تحقيق مبيعات أكبر من المعدل و في حالة تكاليف مرتفعة فإن الأرباح تكون ضعيفة خاصة عندما لا يدرك الزبون القيم المضافة للمنتج غالبا ما يحدث هذا عند التركيز على المنتج المادي خلال عملية التمييز وعدم الأخذ بعين الاعتبار النشاطات الأخرى الخالقة للقيمة.
- عدم إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية يجعلها تلبى حاجات الزبائن بصورة نمطية وهذا ما يلغي التميز.

<sup>1</sup> F . Bidualt ,op.cit ,page 139- 140

<sup>2</sup> Michael porter ,op .cit, pages 198-200

## المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

## 1. تعريف إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التنافس إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على الإستخدامات المعينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز:

- إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التميز والتكلفة الأقل معا.

## 2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المستثمرين ممن لهم حاجات مختلفة أو سيستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

## 3. كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز

هناك خطوتين هامتين:

- إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بدّ من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى تنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين رئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقية.<sup>1</sup>

#### 4. أنواع إستراتيجية التركيز

##### - التركيز مع خفض التكلفة

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، و ذلك من خلال التركيز قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع ضغير و ليس السوق ككل، و في حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

##### - التركيز مع التمايز

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والمواجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم. و في حالة إستخدام هذه الإستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء العلامة منتجاتها<sup>2</sup>.

#### 5. خصائص إستراتيجية التركيز

- إهتمام بالإنتاج: صنع خصيصاً لك.
- إهتمام بالتسويق: منتجاتنا تحقق حاجاتك بشكل أفضل.
- التخصص: قطاعات من المشترين، ومناطق جغرافية.
- إعتقاد الميزة التنافسية: على شركة قاعدة ورائدة من حيث التكلفة في القطاع المستهدف.
- التميز الناجح " أداء الأشياء ذات الطابع الخاص للمستهلكين الذين يسلكون القطاع المستهدف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 121 ، 122 ، 123 .

<sup>2</sup> د. ثابت عبد الرحمان إدريسي، د. جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ص 57.

<sup>3</sup> د. نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 114.

الجدول رقم (22): خصائص إستراتيجية .

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها .	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة .	التميز	السوق	
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة .	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر : السيد عزاب ك، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة الإشعاع الإسكندرية 1999 م، ص 120.

## المطلب الرابع : هدف و مشاكل و نقد الإستراتيجيات التنافسية

## 1. هدف إستراتيجية التنافس

إن هدفها هو وضوح الإتجاه وسير جميع العاملين في إتجاه واحد فمن الصعب أن تكون الإستراتيجية تحقيق التميز والسعر المنخفض، كذلك فإنه من المفهوم ضمنا أن من يهدف إلى التميز فإنه لن يستثمر بلا حدود ولن ينسى السعر الذي يمكن أن يقبله العميل وكذلك من يهدف إلى الوصول إلى أقل تكلفة لن ينسى الجودة المقبولة لدى العميل وقد يحاول أن يجعل المنتج متميزا بعض الشيء ولكن الأولويات في الحالتين المختلفة. وسوف نوضح هدف الإستراتيجية التنافسية في جدول (أنظر إليه).

وأیضا إن هدف إستراتيجية التنافس عامة هي تهدف إلى تبيين سلوك تأسيسها المبنية على دراسة عرض المنتجات وأیضا إبراز سلوك العميل وإتجاهه!

جدول رقم (23): هدف إستراتيجية التنافس

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التركيز
- المحافظة على جودة مقبولة - تطوير المنتج بما لا يتعرض مع سياسة تقليل التكلفة .	- تقديم منتجات فريدة. - محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد و التميز.	- جزء أو أجزاء محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الإثنين معا .

المصدر : السيد عزاب ك، مرجع سبق ذكره، ص 120.

1 Christian Michon , opcite p 139.

## 2. مشاكل إستراتيجيات التنافسية

## أ. مشاكل قيادة التكلفة

- بحث المنافسين عن تخفيض الساعات.
- حصة السوق للمؤسسة ليست دائما معيار أكثر نجاحا ودواما .
- هذه الإستراتيجية ليست شاملة المطابقة من خلال جميع مؤسسات القطاع.

## ب. مشاكل التميز

- بإمكان المؤسسة أن تقرر عرض منتج مختلف ( مميز) بنفس سعر المنافسين.
- بإمكان المؤسسة توظيف النقود الناجحة من التكاليف في إستراتيجية التميز.
- التمييز من خلال الفائدة لمن وعلى أي أساس.

إنّ هذه التقسيمات التي إقترحها M. Porter لاقت إهتماما وفي المقابل لاقت بعض النقد فيرى آخرون أنه يمكن لمؤسسة أن تهدف إلى تقليل التكلفة وتقديم منتجات مميزة في أن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. وكذلك فقد يؤدي التميز إلى إكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر). كذلك فإن أي مؤسسة لايمكنها أن تغفل عن السعر ولا أن تغفل عن الجودة و لا عن إحتياجات العملاء، على الرغم من هذه الإنتقادات فإنّ نظرية M. Porter مازالت واسعة الإنتشار.

### 3. متطلبات الإستراتيجية التنافسية

يمكن توضيحها في الجدول رقم (24) كالتالي:

الجدول رقم (24): متطلبات الإستراتيجية التنافسية

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث الموارد	الإستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة الشديدة على التكلفة</li> <li>- تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة.</li> <li>- هيكل تنظيمية ذات مسؤولية محددة.</li> <li>- حواجز تعتمد على حجم المبيعات المحققة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير أس المال.</li> <li>- مهارات هندسية (فنية).</li> <li>- إشراف مكثف وكفء على العمالة.</li> <li>- تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع.</li> <li>- نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة .</li> </ul>	<p><b>الريادة في التكلفة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير و التسويق.</li> <li>- مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية.</li> <li>- جذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة إضافة إلى العلماء والباحثين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات و مهارات سوقية عالية.</li> <li>- مواصفات في المنتجات المتميزة.</li> <li>- الإبتكار و التطوير.</li> <li>- قدرات عالية في مجال البحوث.</li> <li>- شهرة منظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا.</li> <li>- قنوات التوزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.</li> </ul>	<p><b>التمايز</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه والموجهة إلى قطاع سوق معينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه و الموجهة إلى قطاع معين.</li> </ul>	<p><b>التركيز</b></p>

المصدر : د : مصطفى محمود أبوبكر، طارق رشدي جبة، المرجع السابق، ص 283 .

#### 4. مخاطر و مزايا إستراتيجية التنافسية

##### أولاً: المخاطر

يرى كل من Wheelen And Hunger أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المنظمات التي إستطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التنافسية الشاملة التي قام بتصميمها M. Porter وسبق لنا مناقشتها. إن كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تنطوي على بعض المخاطر الموضحة في الجدول<sup>1</sup>.

جدول رقم (25) : مخاطر إستراتيجيات التنافسية الشاملة

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمايز	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</li> <li>- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب</li> <li>- هيكلها بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب .</li> <li>- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.</li> <li>- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هذه الإستراتيجية لا تدوم</li> <li>طويلا بسبب:</li> <li>- التقليد من جانب المنافسين .</li> <li>- أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشتريين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</li> <li>- التقليد من جانب المنافسين.</li> <li>- التغيير التكنولوجي .</li> <li>- قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة .</li> </ul>

المصدر : د : ثابت بن عبد الرحمن إدريسي، د. جمال الدين محمد المرسي ص 262

<sup>1</sup> د . ثابت عبد الرحمان إدريسي، د . جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 261 .



ثانيا: المزايا

يمكن تلخيصها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (26): مزايا الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

إستراتيجية التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- في ظلها تستطيع المنظمة تحقيق حصة كبيرة من السوق.</li> <li>- تكون لها قوة مساومة كبيرة من هؤلاء الموردين.</li> <li>- الأسعار المنخفضة التي تقدمها المنظمة الرائدة في التكلفة سوف تستخدم كحاجز لدخول الآخرين نفس الصناعة و ذلك بسبب قلة المنظمات التي لها إمكانية تحمل المخاطر في منافستها و الدخول في الصناعة على أساس التكلفة الأقل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق الولاء للعلامة التجارية يحمي الشركة من منافستها .</li> <li>- إمكانية الريادة في الأسعار و ذلك لأن العملاء لديهم الإستعداد لدفع الأسعار الإستثنائية.</li> <li>- يشكل الولاء للعلامة من عاتق الشركات التي تسعى للدخول في نفس المجال الإنتاجي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خفض التكاليف الناتجة عن التوريد و التوزيع .</li> <li>- التحرر من تحكم الموردين .</li> <li>- الإستفادة من العلاقة المباشرة مع العملاء .</li> </ul>

المصدر : الميزة التنافسية ، نشرة مجانية متنوعة في المجالات الإدارية و المهنية ، يصدرها مركز الميزة التنافسية للتدريب و الإستشارات ، العدد الأول، 2008م . ص 06 .

<sup>1</sup>د. عبد الرزاق بن حبيب، إق و سير المؤسسة ، ص 185

## خاتمة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل ماهية الميزة التنافسية وتطرقنا إلى أهم التعاريف التي أسندت إليها و أيضا إلى سلسلة القيمة....، وإستنتجنا إلى أن الميزة التنافسية أهداف وأهمية بالغة للمؤسسات، ثم بعد ذلك تناولنا الإستراتيجيات التنافسية التي حددها M.Porter. التي إتجهت في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمتها حيث تحقق بذلك كسبها ومحافظتها وتأكيدا للميزة التنافسية ويتضح من هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس بها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو موقعها الجغرافي، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج تحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة داخليا، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

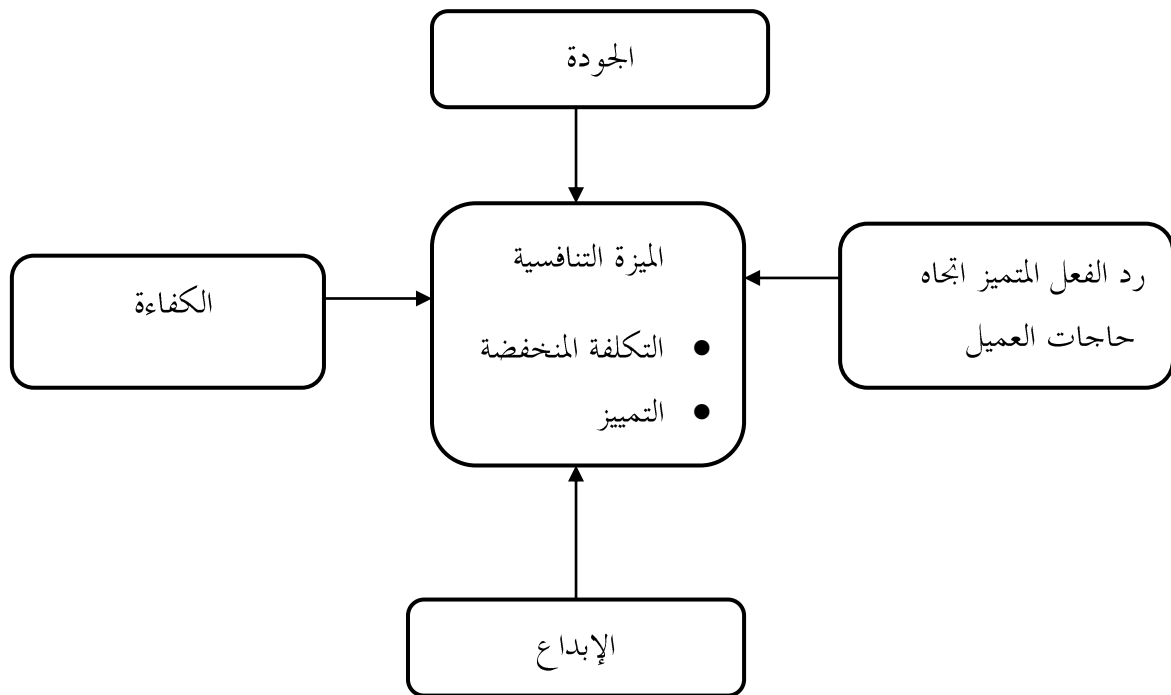
# الفصل الثالث

## أسس الميزة التنافسية

## مقدمة الفصل

إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على عدة عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، حيث تعتبر الكفاءة و الجودة والإبداع للوصول إلى الاستجابة للعميل، عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (25) : أسس الميزة التنافسية.



المصدر : شارلز وجارث جونز . مرجع سابق . ص 196.

من خلال الشكل السابق نجد أن هناك علاقة متشابكة بين الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة لحاجات العميل، حيث أن الجودة يمكن أن تقوم على الكفاءة في حين أن التجديد يدعم الكفاءة، والجودة، والاستجابة، لحاجات العميل. هذا ما دفعنا في هذا الفصل لتركيز على هذه الأسس حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كأساس للميزة التنافسية

المبحث الثاني: الإبداع كأساس للميزة التنافسية

المبحث الثالث: الموارد البشرية كأساس للميزة التنافسية

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

## المطلب الأول: ماهية الجودة

## 1. تعريف الجودة

بالرغم من اهتمامات الباحثين بموضوع الجودة، فقد تباينت وتعددت تعاريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات نظر روادها. في حين أن المؤسسة الدولية للتقييس استوعبت اغلب أطروحات الرواد (ادوارد ديمينج، جوزيف جوران، أرماند فيجينباوم، فليب كروسي، كاورو اشيكواوا، جينشي تاجوشي).<sup>1</sup>

وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك:

تُعرّف بأنها: تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات.<sup>2</sup>

فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات و ترجمة حاجات الزبائن، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة هو الزبون فهو الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلي حاجته أم لا. وهي احد العوامل المدعمة لمنافسة المؤسسة والمحددة لأدائها الاقتصادي<sup>3</sup>، فالجودة تعني تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج.<sup>4</sup>

إذ تعد الجودة وسيلة لجعل المنظمات أكثر كفاءة وقدرة على التنافس في البيئة الاقتصادية.<sup>5</sup>

- هي عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.<sup>6</sup>
- الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.<sup>7</sup>
- الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين<sup>8</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي-ب-(أنظمة إدارة الجودة والبيئة) دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص19.

<sup>2</sup> - سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال لعام.

بوليو 2002، الموقع: <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm>

<sup>3</sup> GEORGES JAVEL( ORGANISATION ET GESTION DE LA PRODUCTION) DUNOD, PARIS ,3 EDITION ,2004..P 157

<sup>4</sup> محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

<sup>5</sup> JEAN LUC CHARRON, SABINE SEPARI( ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE) DUNOD, EPREUVE N° 3 , 2000.P53

<sup>6</sup> L.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993, P91.

<sup>7</sup> عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001، ص 17.

<sup>8</sup> ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER :QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES ,ED ECONOMICA, 2EM ED , PARIS, 1983 , P 5.

- هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون.<sup>1</sup>
- تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى<sup>2</sup>
- تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج ، أو بالنظام ، أو بالعملية الإنتاجية و التي تلي رغبات العملاء و الأطراف الخاصة الأخرى.<sup>3</sup>
- وهي إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستعملين.<sup>4</sup>
- وهي مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة وكامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو خدمة، والجودة الخارجية وتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن<sup>5</sup>
- كما عرفها Ishikawa: أن الجودة تعني تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة، وترضي الزبون دائما.<sup>6</sup>
- كما عرفتها الجمعية الأمريكية و المؤسسة الأوروبية لضبط الجودة بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- هي قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين حيث يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.<sup>7</sup>
- من الجانب الاستراتيجي فالجودة محددة بالزمن ، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف<sup>8</sup>
- وقد تطور مفهوم الجودة عبر المراحل التالية:
- أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة وتحفيز الموظفين على الالتزام بشروط الجودة.

<sup>1</sup>- MICHEL.G.VIGIER : LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992, P 15.

<sup>2</sup>- GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000, P 56

<sup>3</sup> Les projets de normes ISO 9000 :version 2000 ,recueil normes ,édition AFNOR ,paris ,2000 , page 10

<sup>4</sup>- PATRICK LYONNET : LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991 , p05.

<sup>5</sup>- C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995, P 7.

<sup>6</sup> صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، 2005/09/08، ص. 156 .

<sup>7</sup> - J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

<sup>8</sup>- B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985, PP86-78.

- دراسة حاجات العميل وتفهم توقعاته ورغباته وجعلها أساس كل القرارات.
- وضع إستراتيجية مفادها تحسين الجودة وفق معياري الفعالية والكفاءة.

## 2 - أبعاد الجودة

هناك فرق بين مصطلحي الجودة والنوعية حيث أن النوعية هي اختلاف السلع أو الخدمات من حيث المظهر والمستويات إذ ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة كالحجم، اللون، الشكل، في الوقت الذي ترتبط فيه الجودة بالخصائص الداخلية له<sup>1</sup>. وفقا لأبعاد تتعلق برضا المستهلك سواء كان المنتج (سلعة أو خدمة) كما يلي:

**جودة الأداء:** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة<sup>2</sup>.

**الاعتمادية:** تشير إلى الثقة في أداء السلعة أو الخدمة بان تكون جاهزة وفقا للطلب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

**التوافق:** هو مدى استجابة مواصفات السلعة أو الخدمة لتوقعات المستهلك.

**الصلاحية:** تشير إلى مدة حياة السلعة أو الخدمة.

**الخصائص الخاصة:** وتشير إلى الخصائص الإضافية في السلعة مثل الرونق والشكل والإحساس الذي تولده، وفي الخدمة مثل التناسق وسهولة الاستخدام<sup>3</sup>.

**خدمات ما بعد البيع:** تشير إلى بعض أنواع الخدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوي العملاء

## 3. محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي تعتمد على أربع

محددات<sup>4</sup>:

**1.3 التصميم:** ويشير إلى تضمين خصائص السلعة أو الخدمة وفقا لمتطلبات المستهلك، القدرات الإنتاجية، اعتبارات التكاليف عند تقييم السلع والخدمات. ويجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين من مهندسين ومثلي العمليات التصنيعية عند القيام بعملية التصميم.

فبدلا من الانتهاء من التصميم، وبعدها عمل الأنشطة التصنيعية واكتشاف صعوبات التنفيذ وما يستغرقه هذا من وقت وجهد لتعديل التصميم، فانه من الأفضل أن تتحد جهود المصممين والمسؤولين عن التشغيل

<sup>1</sup> - سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص85.

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999، صص 10-09.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي -أ- (إدارة الجودة الشاملة) دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صص 24، 25.

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري (إدارة الجودة الكلية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، صص 16، 17، 18.

في مرحلة التصميم وان يعملوا معا كفريق ومن المفضل أن يتضمن هذا الفريق ممثلين للأنشطة التسويقية من اجل تضمين صوت المستهلك في التصميم وهو ما يعرف ب **Fonction Qualité Déploiement**.

**2.3 التوافق مع التصميم:** درجة تطابق المنتج أو الخدمة وتحقيقها لغرض التصميم وتعتمد على المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

**3.3 سهولة الاستخدام:** إن توافر النصائح والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتج له أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة ووفقا لما هو مصمم لها.

**4.3 الخدمة بعد التسليم:** هي مهمة وذلك من اجل المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع .

#### 4. تكاليف الجودة

تؤدي التكاليف المتعلقة بعدم الحصول على السلع والخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة الآثار السلبية للأجودة كان لا بد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة هذه الأخيرة التي يتم تصنيفها إلى:<sup>1</sup>

**1.4 تكاليف الوقاية:** هي التكاليف المرتبطة بمحاولات منع حدوث الأخطاء أي الانحرافات عن الجودة<sup>2</sup>، ويتم إنفاقها عادة قبل تقديم السلعة أو الخدمة وتشمل هذه التكاليف: تخطيط الجودة ، إدارة نظم الجودة، الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموردين، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم.

**2.4 تكاليف الفشل:** هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اللأجودة نذكر منها<sup>3</sup>.

- عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة.

- إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية.

- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون مثل تأخيرات التسليم، سوء المعاملة للزبون ... إلخ.

- عدم الإلمام الكامل بالسوق والمنافسين

- تؤدي اللأجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها<sup>4</sup>:

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج.

اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج، وهذا ما سيؤثر على مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن والمستهلكين، وبالتالي تأثر أرباحها وحصتها في السوق ونجد منها:

<sup>1</sup> Chantal Bussenault et Martine Prête: Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, paris, Juillet 1991, PP 15-16.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي-أ. (المرجع السابق) ص 32.

<sup>3</sup> رحال علي وإلهام يحيوي: اللأجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص 199.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص 58.



تكاليف الفشل الداخلية: وتضم تكاليف اكتشاف الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية مثل استخدام طرق تشغيلية خاطئة، تكاليف إصابة العاملين المحتملة والتعويضات.

تكاليف الفشل الخارجية: وهي الناتجة عن الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات وتشمل تكاليف عدم شراء الزبائن للمنتجات أو إفشاء إشاعات بان منتجات المؤسسة لا تستحق الشراء. **3.4 تكاليف التقييم:**<sup>1</sup> وهي الناتجة عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة وتضم: تكاليف الرقابة الخاصة بالتأكد من موافقة العمل الموصوف فيما يخص الخدمة، وتكاليف الفحص، ومعدات الاختبار فيما يخص السلعة.

وتتمثل في تكاليف الفحص والاختبار لتقييم مستوى الجودة والرقابة عليها، نذكر منها تكاليف:<sup>2</sup>

- فحص واختبار المواد الأولية.
- فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل.
- مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار.
- الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار.
- اهتلاك وصيانة معدات الاختبار والفحص.
- الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك، وغيرها من التكاليف التي تنشأ عن عملية الرقابة.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

#### 1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة: مجموع الأنشطة والتصرفات بالتنسيق بين: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

**الجودة:** تفضيلات الزبون التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والتي تحقق له أعلى إشباع<sup>3</sup>، وبالتالي تصبح مرادفة للرفاهية والتميز.

**الشاملة:** تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة.

**إدارة الجودة الشاملة:** هي مجموع الأنشطة والتصرفات بالتنسيق بين تخطيط الجودة والرقابة على الجودة لضمان تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحالية والمرتبقة ضمن إطار نظام الجودة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي - أ- (المرجع السابق) ص 32.

<sup>2</sup> ري إتش جارسون و إيريك نورين: المحاسبة الإدارية، ترجمة: محمد عصام زايد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، 2002، ص 996.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري (المرجع السابق) ص 12.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود - أ- (إدارة الجودة وخدمة العملاء) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 17.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون!<sup>1</sup>

أما منظمة التقييس العالمية فقد عرفتها بـ: "عقيدة أو عرف في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح."<sup>2</sup>

إدارة الجودة الشاملة، تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.<sup>3</sup>

وعرفها فيليب كروسيي بأنها: "مجموع من المبادئ والطرق المؤسسة ضمن الإستراتيجية العامة تهدف إلى تجنيد كل المؤسسة للحصول على أفضل إرضاء للزبون وبأقل تكلفة وبمعنى آخر هي جودة وظائف المؤسسة لتسهيل تحقيق أهداف الجودة".

أما Royal mail فعرفها<sup>4</sup>: بالطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد من اجل خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

وتعرف إدارة الجودة على أنها: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة.<sup>5</sup>

أما Deming 1986 فيعرفها بأنها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا.<sup>6</sup>

كما عرفها كول بـ : نظام إداري يضع رضا العملاء على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> GERDF KAMISK, J. PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود بـ. ( إدارة الجودة الشاملة) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 69

<sup>3</sup> ريتشارد ل، ويليامز: ترجمة مكتبة جرير، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 5.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود بـ. (إدارة الجودة الشاملة) ص 75.

<sup>5</sup> عبد الستار محمد علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان ، ط 1، 2000، ص 498.

<sup>6</sup> محمد أحمد الطراونة: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص 36.

أما في تعريف اشمل ل R.Hadgets يرى بان الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ،فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة تؤدي إلى مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين وتحقيق الربح .

ثم أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على إنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها الشروط التالية:<sup>1</sup>

- ترد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعية للجودة.
- تشبع وتلي انتظارات وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم.
- تطابق المواصفات والخصائص الموضوعية والمطبقة.
- تطابق المتطلبات التعديلية والمؤسسة للمؤسسات الأخرى.
- تساعد على تخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة أرباحها.
- تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.

## 2. الملامح الرئيسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>

- مدخل شامل بمعنى انه يشمل كل القطاعات بالاعتماد على تعاون، تفاهم، ترابط وتشابك كل أجزاء المؤسسة في انجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.
- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، الكفاءة والمرونة للمنظمة كلها.
- مدخل يعمل على تخلص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر.
- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش كشف الأخطاء إلى منطق منع الأخطاء.
- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.
- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان وإنما تتبع منه .

## 3. أهمية إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>

- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

<sup>1</sup> Michel Weill: le management, la pensée, les concepts, les faits, Armand Colin, Paris, 1994, P132.

<sup>2</sup> علي السلمي (إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ، ص29، 28.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي مرجع سبق ذكره ص54، 55.

- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير إجراءات الاتصال لأنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
- تعتبر منهج شامل للتغيير ابعده من كونها نظام يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- تقليص شكاوي العملاء وتكاليف الجودة إضافة إلى زيادة الإنتاجية والأرباح مما يترتب عليه زيادة الحصة السوقية.

#### 4. أهداف إدارة الجودة الشاملة

- أن تخفيض تكاليف الإنتاج و تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين ، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق<sup>1</sup>.
- هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في<sup>2</sup>:
  - زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
  - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
  - زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات أي قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
  - تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء<sup>3</sup>.
  - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، مستويات وفعاليات المؤسسة.
  - زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
  - تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم<sup>4</sup>.

#### 5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

وتشمل ما يلي: <sup>5</sup>

- 1.5 التركيز على العميل:** ينبغي على المؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيل مرجع سبق ذكره ص 40-41.

<sup>3</sup> بينو انجستروم، إدارة الجودة الشاملة، الموقع: <http://www.iruarabic.org/doc/52/unit%208.doc>.

<sup>4</sup>RENAUD DE MARICOURT: LES SAMOURAÏS DU MANAGEMENT, VUIBERT, PARIS, 1993P 35.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمودب- (إدارة الجودة الشاملة) ص 99-100.

**2.5 التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

**3.5 نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

**4.5 توكيد الجودة:** يقوم توكيد الجودة أساساً من عمليات تصميم المنتج، إذ أن ثقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة، مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

**5.5 التحسين المستمر:** إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحقيق الملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، والتحسين المستمر يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية .

إذ تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية نتيجة للتحسين استجابة لرغبات العميل الحساس للجودة فالتحسين يضمن للمنظمة ميزة تنافسية تصبح بعدها مورداً للمردودية بالنسبة لها.

وقد أكد Vondermbse And White على مكونات التحسين المستمر بما يلي:

– تنميط وتوثيق إجراءات التحسين.

– تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين.

– استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

– استخدام عجلة ديمنج: خطط، اعمل، افحص، نفذ.

**6.5 القرارات المبنية على الحقائق:** إن اتخاذ القرارات الصائبة يتحقق بالاعتماد على الحقائق الواقعية، مما يتطلب توفر نظام معلومات فعال، وقوى بشرية أكثر قدرة في إدراك الحقائق.

**7.5 الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها:** إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تتيح إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

**8.5 المناخ التنظيمي:** إن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في

المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير وزرع الثقافة التنظيمية الهادفة للجودة بين العاملين.<sup>1</sup>

**9.5 التركيز على العمليات والنتائج معا:** يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي

تعرض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في العمليات ذاتها.<sup>2</sup>

**10.5 التعاون بدل المنافسة:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر. ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة.

كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

**11.5 المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة ، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها.

ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف، ومن أجل زيادة فعالية هذا الاتصال يتم التأكيد على أهمية اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية بهدف دعم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

فمجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم كلها في خلق قيمة وتحقيق التميز التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة كما يظهر هذه الأهمية أيضا من خلال الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبالخصوص إستراتيجية التميز التي تعتبر عوامل وشروط نجاحها إدارة الجودة الشاملة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود مرجع سبق ذكره ص 103.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري مرجع سبق ذكره ص 52-53.

<sup>3</sup> سمالي يحيى ( إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية) الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ص 179-180.

<sup>4</sup> سمالي يحيى، مرجع سبق ذكره ، ص 185.

مما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمين للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكيف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.

### المطلب الثالث: الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة.

#### 1. أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها

مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

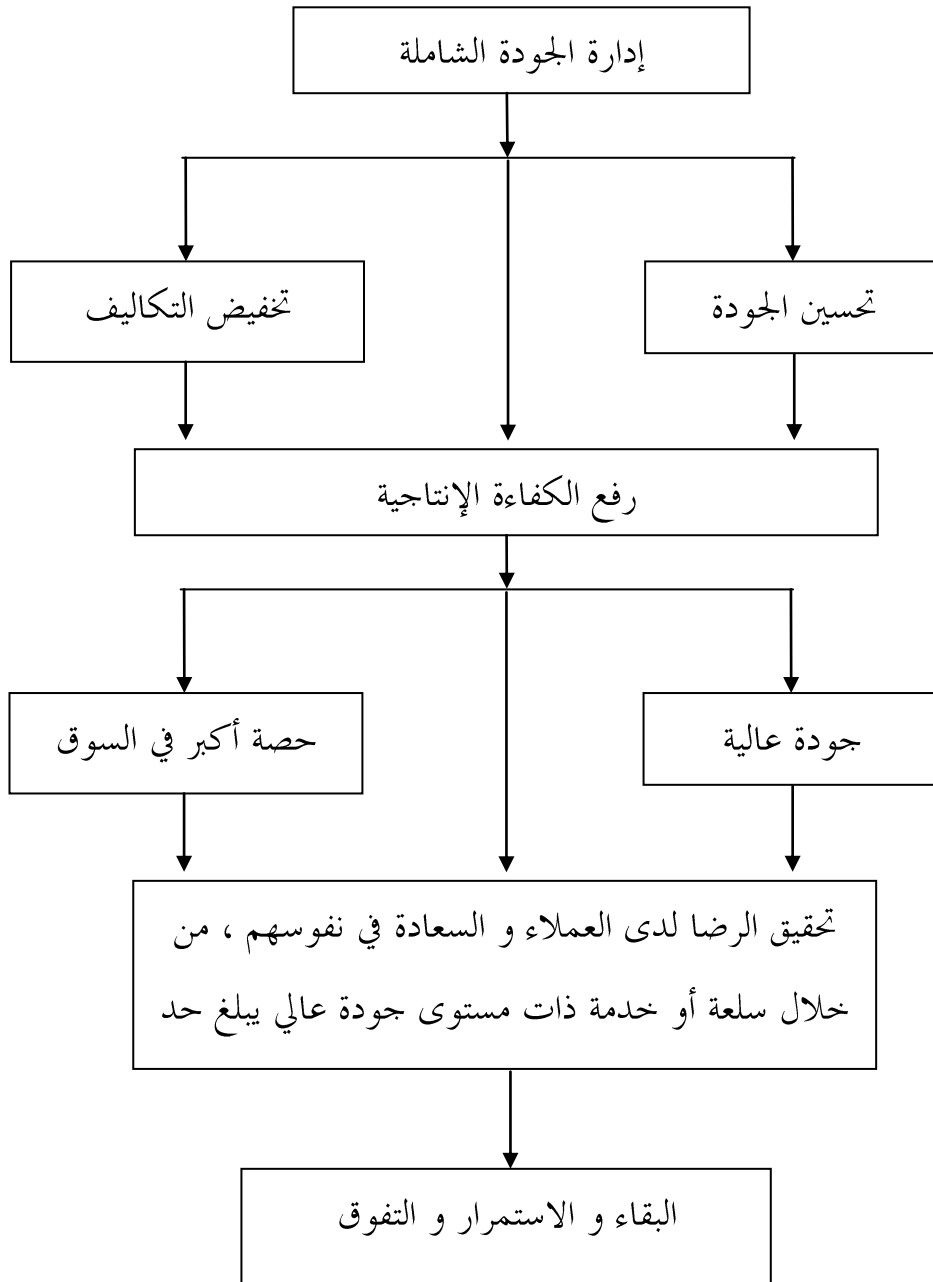
هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من

خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10-11.

<sup>2</sup> - J. C. TARONDEAU: OP.CIT, PP 240-245.

الشكل رقم (26): أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

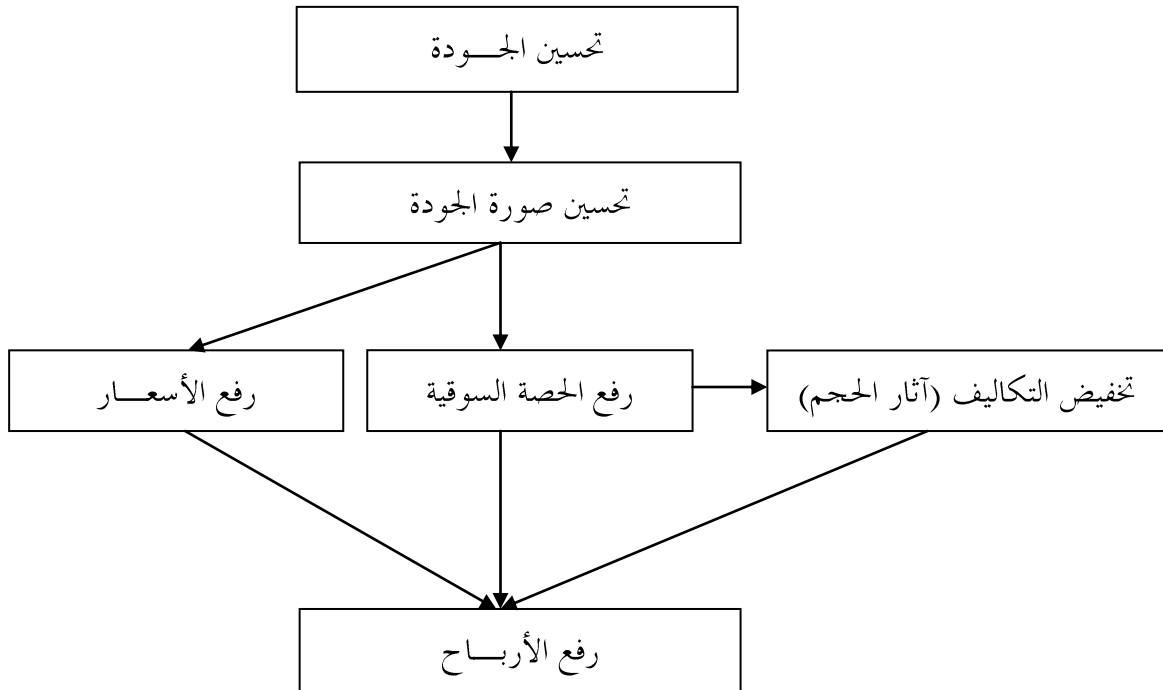


## 2. العلاقة بين الجودة وحصصة المؤسسة في السوق

إن من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، والتي لها علاقة بحجم الحصة السوقية، هي التركيز على الزبون، هذا العامل الأساسي الذي كثيرا ما يخلق صعوبات عديدة للمؤسسة، وهنا نجد أن المؤسسة تستخدم إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين الدائم للمنتجات والعمليات. وهدف هذه العملية أولا وأخيرا كسب رضا الزبائن، وبالتالي كسب حصص سوقية أكبر.

هذه العملية تنطلق أساسا من داخل المؤسسة لتصل إلى الزبون النهائي، حيث أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل (27) الموالي:

الشكل ( 27 ) : العلاقة بين الجودة وحصصة المؤسسة في السوق والأرباح



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CITE. P241.

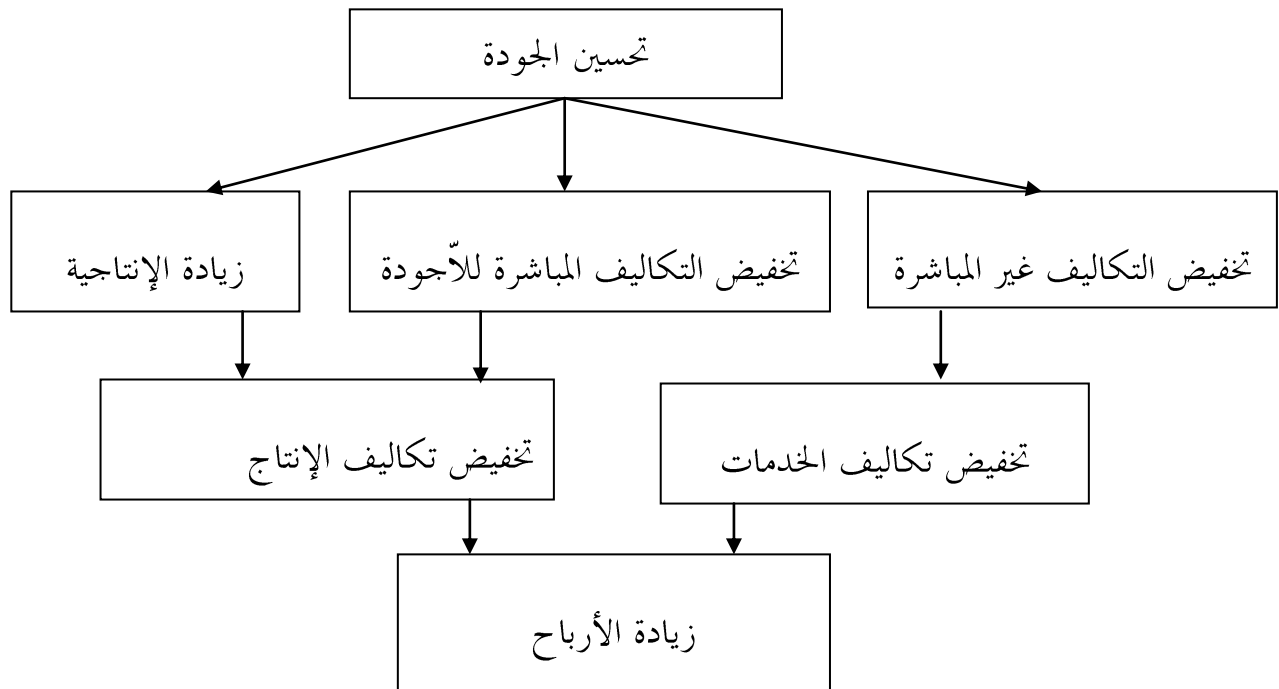
## 3. العلاقة بين الجودة والتكاليف

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات... إلخ، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل (28).

إن التحسين الذي نقصده من خلال إدارة الجودة الشاملة، في المنتجات والعمليات، لا يدل فقط على ضرورة التحسين في هذه المنتجات مهما كلف ذلك. بل يدل كذلك على ضرورة الاستفادة من التحسين في مختلف المجالات، بما فيها التكاليف. فالتحسين في التكاليف يعني تخفيضه شيئاً فشيئاً إذ أن عدم إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، سبب كافي لمضاعفة تكاليف المؤسسة والعكس صحيح.

و بذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل(28): العلاقة بين الجودة والتكاليف



المصدر: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.

#### 4. الجودة وسيلة لبناء الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملاً أساسياً في التأثير على بعض الإستراتيجيات، لكن الواقع أثبت العكس خاصة عند اليابانيين. من خلال التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على إستراتيجيات السيطرة بالتكاليف، التميز والتركيز الذي إقترحها M. Porter .

فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج<sup>1</sup>.

كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضاً عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف. أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الإبتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في : الأداء، الخصائص الثانوية ، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المؤسسة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> E. Collignon et M. Wissler: OP.CIT, P164.

<sup>2</sup> علالي مليكة أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة -ENICAB- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2003-2004 ص114

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول (27): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات</li> <li>- رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية)</li> <li>- تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية</li> <li>- بحوث تجديد الطرق.</li> </ul>	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة ولاء الزبائن.</li> <li>- رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين)</li> <li>- الأداء</li> <li>- خصائص ثانوية</li> <li>- الخدمات</li> <li>- بحوث تجديد المنتجات</li> </ul>	التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية.</li> <li>- زيادة ولاء الزبائن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج بين المطابقة والتصميم</li> </ul>	التركيز

Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT، P245.

## المطلب الرابع: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية

### 1. تقنيات تحسين الجودة

**1.1 الإنتاج في الوقت المحدد Juste A Temps:** لم تعد تركز المنظمات إستراتيجيتها التنافسية على سعر

و جودة المنتج فقط، وإنما أصبح عامل الزمن عنصرا هاما من عناصر المنافسة، فالإنتاج في الوقت المناسب

احد الأساليب الأساسية لتحقيق المنافسة بالوقت فهو:

- يعبر عن قدرة المؤسسة على تسليم المنتجات إلى الزبائن في مدة قصيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

-الحصول على المادة الأولية بالكمية المحددة و الجودة الصحيحة في الوقت و موقع الإنتاج المحددين.

و تهدف هذه التقنية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحسين وقت التوريد لخدمة العميل .
- الإنتاج بقدر الاحتياجات و تجنب الإنتاج المعيب .
- الحفاظ على (0) مخزون.
- و يساهم التوقيت باعتباره احد عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزات تنافسية من خلال<sup>1</sup>:
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.
- تخفيض زمن دورة العميل .
- الالتزام بمداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع .
- إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء ميزة تنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها .
- لذا فان المنافسة المعتمدة على عامل الوقت، تعتبر الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء تغييرات في العمليات الإنتاجية للمنظمات مثل: تطوير المنتج وإدخال الطلبات و الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة<sup>2</sup>.

**2.1 إعادة الهندسة :** لقد قدم مايكل هامر Michael Hammer ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة سماها "Les Trois C" والتي حولت العالم الاقتصادي ككل والمتمثلة في: العملاء Clients، المنافسة Concurrence، التغيير Changement، كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة، يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات ، المرونة في السوق واقتناص الفرص قبل المنافسين.

و يعرف hammer إعادة الهندسة على أنها "إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين و تطوير باهر في أداء هذه الأخيرة"<sup>3</sup>.

وتهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق ما يلي :

- تحسين سريع و جوهري في مجالات أداء المؤسسة ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تقليص كل من :مراحل،وقت، و تكلفة العمليات مع زيادة عائدها و قيمتها المضافة .
- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء ما يزيد من مبيعاتها وربحيتها و حصتها السوقية .

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري مرجع سبق ذكره ص 210

<sup>2</sup> العيهار فلة العيهار فله ( دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة) رسالة ماجستير، تحت إشراف عيسى يحه، جامعة الجزائر، 2005، ص 137، 138.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري (إدارة الجودة الكلية) ص 213، 310.

إن إعادة الهندسة تمثل مفهوم إداري جديد يتضمن تغيير جذري في المؤسسة، ليتمكنها من الحفاظ وتحسين وضعها التنافسي، من اجل مواجهة حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية التي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، مما دفع المنظمات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر لإعادة الهندسة أصبحت بمثابة سلاح تنافسي تستغله المنظمات للاستجابة السريعة و الفعالة لعملائها و متطلبات السوق المتغيرة.<sup>1</sup>

**3.1 القياس المقارن Benchmarking**<sup>2</sup>: يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المنظمات بها، وبتطبيقها باعتباره يشجع على التحسين المستمر في الأداء، وزيادة قدرة المؤسسة على التعلم، وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة، وأداء المنظمات الرائدة في نفس مجال العمل أو أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و كيفية القضاء على هذه الفجوة .

إن المبدأ الأساسي لهذه التقنية هو الاستفادة من أفكار الآخرين، ومحاولة تطبيقها للحصول على ميزة تنافسية هذه الاستفادة لا تكون بالتقليد، و إنما بدراسة الأفكار وتفهمها وبعد ذلك تطبيقها، فهي أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة .

يعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المنظمات العالمية، سواء كانت صناعية أو خدماتية، إذ يقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة التي تشمل المعلومات الرقمية. بهدف الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، ومن بين المزايا التي يمنحها هذا الأسلوب :

- المقارنة بالمنظمات المتميزة و الرائدة على عكس التحليل التنافسي الذي يقارن المؤسسة بمثيلائها .
  - وضع أهداف واقعية، فعلية و قوية تقنع الأفراد بضرورة تحقيقها.
  - تقديم الوسائل الملائمة لإعادة تصميم العمليات من اجل الوفاء بتوقعات العميل .
- في ضوء ما سبق فإن القياس المقارن يساهم في تحسين صورة و سمعة المؤسسة بالنسبة لعملائها، و تعزيز ثقتهم بها، مما يضمن ولاءهم في التعامل الدائم معها من اجل البقاء و الاستمرار في ظل بيئة تنافسية.

<sup>1</sup> العيهار فلة مرجع سبق ذكره 2005 ص 179  
<sup>2</sup> سونيا محمد البكري مرجع سبق ذكره ص 271، 272.

## 2. الجودة مورد أساسي للميزة

1.2 دور إدارة الجودة في خلق الميزة: تتماشى هذه الإدارة بشكل مثالي مع إستراتيجية التمييز حيث تعمل هذه الأخيرة من خلال إدارة الجودة الشاملة على التميز في الأداء والمنتجات والخدمات والتكاليف على باقي المنافسين وهذا ما يعطيها قدرة تنافسية كبيرة غير قابلة للكسر.<sup>1</sup>

أكبر دليل على أهمية الجودة وقدرتها على خلق ميزة تنافسية مستمرة هو جعلها شعاراً للتمييز والثقة وهذا ما هو واضح في شعار شركة "Henkel" الألمانية "جودة ومسؤولية" والتي تمكنت من خلالها غزو الأسواق العالمية. و بما أن الكم أكثر دقة وتعبيراً من الكيف يمكن القول أن 92% من الشركات الصناعية الأمريكية و69% من الشركات الخدمائية تطبق إدارة الجودة الشاملة و أن 800 مليون دولار المحقق من طرف شركة "Motorola" هو بفضل إدارة الجودة الشاملة وأن 10% من رقم الأعمال يهدر كل سنة في الشركات الفرنسية بسبب نقص الجودة في التنفيذ و الرقابة على المنتجات.<sup>2</sup>

يتحقق التميز إذا كان الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات<sup>3</sup> حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.<sup>4</sup>

يتمثل دور الجودة في خلق الميزة من خلال المهام التي تعمل على تحقيقها وهي كالتالي:<sup>5</sup>

- الرفع من مستوى الإنتاجية من خلال العمل على إنجاز العملية الإنتاجية أي زيادة المنتجات المطابقة لمستوى الجودة و التقليل من الإنتاج المعيب و بالتالي تخفيض التكاليف و الرفع من الربحية.
- تحويل المؤسسة من التركيز على البيئة الداخلية و الانغلاق إلى التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية مما يزيد من المرونة و سرعة التفاعل مع كل المتغيرات و الاستجابة المثلى لها .
- تحقيق العلاقة عميل مورد وهذا ما يزيد من كفاءة العلية الإدارية أي دراسة حاجات العميل و العمل على تحقيقها بتوفير أفضل الموارد من خلال الاستعانة بأفضل الموردين.

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب ، صلاح منصور عباس، اثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، سنة 2001، ص 463

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ، ص 411

<sup>3</sup> عبد الرحمان توفيق، " قمة الأداء :كيف تجعل 1 % من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء"، تأليف: دافيد . لاسكل وروي بيكوك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، 1998 ص 29.30

<sup>4</sup> علي السلمي، " إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000 ص 22

<sup>5</sup> العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره، ص 183-190

– مضاعفة الأرباح وتحسين اقتصاديات المؤسسة من خلال رفع كفاءة الأداء عند العمال و قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن و هذا ما يعزز قدرتها التنافسية و يزيد من تميزها على منافسيها خاصة إذا تمكنت من تحقيق الاستمرارية لميزتها التنافسية .

**2.2 الجودة مجال حيوي لاستمرار الميزة:** تقع البيئة التنافسية تحت تأثير ثلاث عوامل رئيسية من بينها الجودة والتي تعد الأمر الوحيد الهام بالنسبة للعميل و التي لها تأثير مباشر على إيرادات المؤسسة و من ثم على إمكانياتها.

نظرا للدور الهام الذي تلعبه الجودة في خلق الميزة التنافسية والتميز فانه من المهم الحفاظ عليها من خلال الاستثمار المستمر في تحسين الجودة حيث تقوم الإدارة ب:

– التماشي مع التغيرات التي تطرأ في الساحة التنافسية فتقوم بتطوير المنتجات حتى تتأقلم مع هذه التغيرات و مع تطورات العميل و مع حدة المنافسة.

– وضع إستراتيجية شاملة للجودة مع تحديد البدائل الممكن استغلالها في حالة تغيرات طارئة.

– جعل صورة المؤسسة لدى العميل من محددات نجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على تطوير عمليات التوصيل و خدمات ما بعد البيع.

– جعل ثقافة الجودة عقيدة في المؤسسة توجب الالتزام و الحس بالمسؤولية و القدرة على الإبداع و التحلي بروح القيادة.

لا تعتمد إدارة الجودة الشاملة على جودة فقط وإنما تعمل بالتوازي مع الإبداع حتى تحقق التكامل بين تطورات العميل و ما يمكن للمؤسسة تحقيقه و هذا ما يعطي للميزة التنافسية نفس جديد مع كل تغيرات و مستجدات.

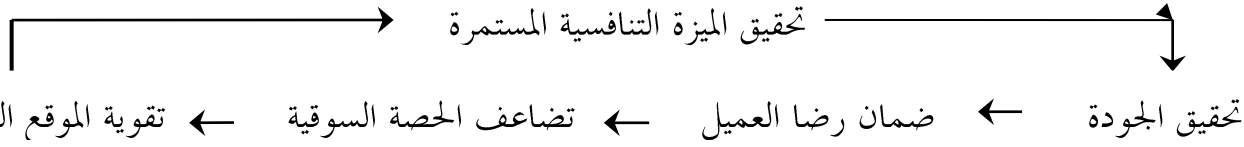
تعمل الجودة في تكامل مع معايير الإيزو حتى تعطي للمؤسسة إمكانيات قوية و فرص سانحة لغزو الأسواق العالمية و التوسع في نشاطها مما يزيد من حصتها السوقية و قد تتمكن من السيطرة على السوق من خلال العمل على تدنية التكاليف و هذا ما يقود إلى زيادة القدرة التنافسية و ضمان الاستمرارية للميزة التنافسية.

يشكل نظام إدارة الجودة الشاملة مع معايير الإيزو حلقة مغلقة و متكاملة تحرص في كل مرحلة من مراحل أداء المهام و الإدارة على تحقيق الجودة و التصحيح المستمر للأخطاء من أجل الحفاظ على هذه الجودة و تطابقها مع المواصفات المحددة من طرف معايير الإيزو و هذا ما يضمن الوصول إلى الميزة التنافسية المرجوة و الحرص على استمرارها بالاستثمار الدائم في تحسين الجودة و البحث و التطوير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى 'التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية' دار الكتب للنشر ، القاهرة ، سنة 2001، ص 367-369



يوضح الشكل التالي دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ومراحل ذلك وكيف أن نظام الجودة هو نظام متكامل كل مرحلة وعنصر فيه تدعم المرحلة والعنصر اللاحق :  
الشكل رقم (29) : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة



تحفيض الكلفة الكلية للإنتاج	ولاء أكثر من العملاء	تحسين الحصة السوقية	ارتفاع أسعار الأسهم
تحسين الإنتاجية	ضمان التوريد و التسليم في الوقت المناسب	أسعار أعلى للمنتجات	الاعتماد على الجودة كأداة تنافسية
تغيير السلوكيات للأفضل داخل المؤسسة	تحديد الجودة من وجهة نظر العميل	ارتباط الجودة بالربحية و التكلفة و متطلبات السوق	التحسين المستمر و الارتقاء في مستويات الجودة
تحفيض الفاقد في الإنتاج	ربط العميل بالمؤسسة من خلال سلسلة الجودة	ضبط تكاليف الجودة ضمان تضاعف للأرباح و اتساع الحصة السوقية	الالتزام بمبادئ الجودة يود مباشرة إلى تعزيز الموقع التنافسي
توفير المناخ المناسب	الوفاء بمتطلبات العميل بمساعدة الابتكار	تقييم النطاق الخاص للمنتج الحالي	الاعتماد على الإبداع و السيطرة على التكاليف كعامل لمساندة الجودة
بناء الجودة خلال عملية التخطيط الإستراتيجي	مراعاة تطلعات العميل و جعلها أساس في عملية التصميم	الاستثمار المستمر في تحسين الجودة من خلال توفير العنصر القيادي، تشجيع الإبداع، إنفاق على البحث و التطوير، استيعاب التكنولوجيا المناسبة و استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	التعرف على المنافسين و العمل على التفوق عليهم من خلال استغلال نقاط ضعفهم
الالتزام الكامل بنظام الجودة	دراسة سلوكيات المستهلك و أسباب تعاملهم و عدم تعاملهم مع المؤسسة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	التمعن في الطرق التي يتبعها المنافسون لمساعدة العملاء في حل نفس المشاكل التي يواجهونها
قابلية القياس و وضع مقاييس واضحة لذلك	الاقتراب من السوق و العملاء لأكثر من المنافسين	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تحقيق علاقات مشتركة بين الموردين و العملاء
زرع ثقافة الجودة في مبادئ المؤسسة العامة "الأداء السليم من أول مرة"	تحليل و تقييم قيم العملاء	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
الإنتاج في الوقت المحدد	الاحتكام بمعايير الإيزو كأداة لتحديد مستوى الجودة و مدى رضا العميل عنها و عن المؤسسة لضمان ولائه وثقته بها	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	

المصدر : العيهار فلة، مرجع سبق ذكره ، ص 182-198

## المبحث الثاني: الإبداع كأساس الميزة التنافسية

## المطلب الأول: ماهية الإبداع وأنواعه

## 1. مفهوم الإبداع

أن الإبداع هو إيجاد شيء جديد بناء على أبحاث ودراسات سابقة أو من العدم بما يخدم مصالح المجتمع و يوفر لهم الراحة و يحسن من رفاهيتهم، والتعاريف التالية توضح ذلك أكثر:

الإبداع لغة : هو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.<sup>1</sup>

الإبداع اصطلاحاً: " القدرة على توليد فكر أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم أو نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر اشمل و ارشق"<sup>2</sup>.

فهو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً و هو يشمل إجراء التغيير وعلى نتيجته<sup>3</sup>.

كما يعتبر "الإبداع بمعناه العام هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة العامة"<sup>4</sup>.

"الإبداع عبارة عن وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>5</sup>.

و يمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجزري، فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية<sup>6</sup>.  
لطالما كان الإبداع الوسيلة الوحيدة لتوسيع آفاق الاقتصاد والتقدم وهذا راجع لكون كل نظرية أو مفهوم أو تكنولوجيا بدأت بفكرة جديدة، اكتشاف أو اختراع تم تطويره وأقلمته ليتناسب مع متطلبات الحياة الاجتماعية للأفراد والاقتصاد العلمي.

ويقصد بمفهوم الإبداع القدرة على النظر للأشياء من منازير مختلفة وجديدة<sup>7</sup> حيث يمثل تلك الحقيقة

الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار، أو أشياء، أو أساليب، وأنه عمل ذهني

<sup>1</sup> د سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، مصر 2001، ص: 598 .

<sup>2</sup> فراحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الجزائرية ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2006، ص 230

<sup>3</sup> LE DUFF .R et autres, Eneylopie de gestion et du management, 2eme édition, édition dalloz, paris,1999, P495.

<sup>4</sup> محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2002 ، ص 110

<sup>5</sup> طارق محمد السويديان ، محمد الأكرم العدلوني مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والترتيب ، الصفات، الكويت ، الطبعة الثانية، 2002 ، ص 18

<sup>6</sup> Rodolphe Durmand , Guide du management stratégie, 99 concepts clés, édition Dunod, paris, 2003, p74.

<sup>7</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشري، 2006 ، ص 249

بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها، وتتضمن هذه الأفكار الجدة، الأصالة، المرونة، والخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد والمؤسسة<sup>1</sup>

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول أن الإبداع يتم عند اجتماع العناصر التالية:<sup>2</sup>  
الأصالة: القدرة على استكشاف جوانب مختلفة من التفكير واستنباط أفكار، تطبيقات وحلول لمشاكل متميزة، مختلفة و فريدة.

المرونة: إن وجهات النظر المتعددة و القدرة على تغيير الحلول وتعديدها مع كل تغيير أو عدم ملائمة يعطي قدرة على التأقلم و التحسن المستمر في الأفكار.

القدرة على التحرر الفكر و الإتيان بأفكار و تطبيقات وحلول لمشكل مستعصي بكل فهم و تعمق .  
الميل إلى التفصيلات: أي القدرة على تحليل الأفكار ودراستها بدقة من أجل تصحيحها وتطويرها مما يجعلها منطقية، واقعية و مثالية للتطبيق.

القدرة على تحسس المشكلات: من أهم القدرات المولدة للإبداع تمكن الشخص من ملاحظة مصادر المشاكل من أجل حصرها و دراستها وتوظيف قدراته العملية لتوليد أفكار مبدعة تساعد على حلها.  
كما يمكن الاستخلاص أن للإبداع أنواع وأشكال متعددة فقد تكون:<sup>3</sup>  
إنتاج منتج جديد: لسد حاجة معينة لدى المستهلك أو تحسين الاستهلاك.

إدماج طريقة جديدة في الإنتاج والتسويق: لتحسين العمليتين أو تطويرهما في سبيل الانتقال إلى مستوى جديد من الثقافة الإنتاجية والتسويقية.

استعمال مصدر جديد للمواد الأولية: لتحسين جودة المنتجات أو تغيير الثقافة الاستهلاكية.  
فتح و غزو أسواق جديدة: للتوسع في النشاط الاقتصادي و التجاري و تعزيز القدرة التنافسية.  
بالإضافة إلى تحقيق تنظيم جديد للصناعة وهذا ما يوجد أقسام سوقية جديدة و فرص إضافية للتوسع ويجدر الذكر أن الإبداع و بحسب شوم بيتر مقسم إلى نوعين أساسيين الإبداع التكنولوجي و التنظيمي.

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 08  
<sup>2</sup> سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر، ص ص، 23-27.

\* L'originalité

<sup>3</sup> زين النذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2002، ص 2

## 2. الإبداع التكنولوجي

**1.2 تعريف الإبداع التكنولوجي:** أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج<sup>2</sup>، فهو يختص بالعملية الإنتاجية فيعمل على تحسينها وتطويرها.

و هو تطبيق تبادلات في التكنولوجيا أو توليفة التكنولوجيات التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج والتنظيم.

يمكن تعريفه على أنه كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)<sup>3</sup>.

فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.<sup>4</sup>

عند الحديث عن الإبداع التكنولوجي يجب الحديث أهم المفاهيم المرتبطة به ونذكر: الاختراع وبراءة الاختراع.

**الاختراع:** هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، أو قانون علمي. ويمكن أن يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.<sup>5</sup>

كما عرف على انه "القدرة على خلق الحاجة لتركيبات جديدة من الأفكار و الموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو خليط من اثنين أو أكثر."<sup>6</sup>

أيضا هو "القدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في الأسواق"<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Randall morck et Yeung Bernard, "Les déterminants économiques de l'innovation", Ottawa :Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001,P1

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1994، ص 33

<sup>3</sup> site : [www.seg.etsmtl.ca/tin501/documents/eric08.pdf](http://www.seg.etsmtl.ca/tin501/documents/eric08.pdf). 21/04/2010

<sup>4</sup> - les presse de l'université Laval, le management aujourd'hui, economica, paris, 2000,p 842.

<sup>5</sup> محمد سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص : 112

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص 22

<sup>7</sup> عبد الفتاح ذياب حسين، المدير المحترم و حلقات التمييز، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مصر، سنة 1996 ص45

براءة الاختراع: وهي عبارة عن وثيقة تتضمن الاعتراف بالاختراع وتحويل لصاحبها حق الامتياز أو الملكية. وبالتالي له الحق الشرعي والحرية التامة في الاستعمال وذلك في الحالة العامة خلال فترة تتراوح ما بين 15-20 سنة<sup>1</sup>.

ابتكار أو تحسين أو نقل التكنولوجيا+ التطبيق الصناعي أو التجاري= الإبداع التكنولوجي<sup>2</sup>

**2.2 دوافع الإبداع التكنولوجي<sup>3</sup>** : من بين أكثر الدوافع التي تؤدي بالمؤسسة إلى تبني تكنولوجيات جديدة جديدة هو تعظيم ربحية المؤسسة وتدعيم الفرص من أجل زيادة حصتها في السوق. وهناك مجموعة من الدوافع التي تدفع بالمؤسسة نحو الإبداعات والتغيرات التكنولوجية المستمرة مثل:

- حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها التنافسي وتحاول تحسينه فيجب عليها أن تلي حاجات ورغبات المستهلكين بأحسن كيفية ممكنة، لهذا تجد المؤسسات لأن الاستثمار في الإبداعات التكنولوجية الخاصة بأساليب الإنتاج ما يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق لها مزايا تنافسية مختلفة.

- تندفع المؤسسات نحو الإبداعات التكنولوجية بسبب رغبتها في تفادي التطورات المعاكسة في أسواق مدخلات الموارد التي تحتاجها المؤسسة، فالإتجاه مثلا نحو الآلية وسببه قد يكون ارتفاع تكلفة العمل البشري، والتصاعد في أسعار المواد الأولية.

- المؤسسة لا تستطيع أنه تعزل نفسها عن العالم الخارجي في المدى الطويل، خصوصا هذا العالم يتميز بإبداعات تكنولوجية جديدة بشكل مستمر، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة التي تتجاهل الإبداع التكنولوجي وعدم تحديث تكنولوجياتها قد يسبب لها هذا مشكل كبير ويكون وضعها التنافسي سيئ بالمقارنة مع المنافسين وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسات التي تتمكن تكنولوجياتها فإنها تستطيع أن تجني ثمار المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع متميزة. وفي الوقت المناسب، وهذا ما يكسب المؤسسة مركزا تنافسيا جيدا.

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن الابتكار و الإبداع عمليتان فعالتان جدا في كسب ميزة تنافسية إلا انه لا فعالية لهما في حالة بطء العملية فلا بد من التقيد بالمواعيد المحددة من اجل توفير الأسبقية للمؤسسة في أي مجال تنشط فيه.

<sup>1</sup> site :www. Fsa.ulaval /ca/Pevonnel/vernaz/pub/veille.html.73k.22/03/2009

<sup>2</sup> Bouquet Valérie(J. Morin ), "Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : principes – outils - applications", thèse de doctorat (non publié), université de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995., P56.

<sup>3</sup> د سعيد يس عامر. مرجع سابق، ص ص: 693-694.

### 3. الإبداع التنظيمي و الإداري

**1.3 تعريف الإبداع التنظيمي:** وهو الإتيان بشيء جديد و مفيد قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وحب التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف و المرونة و المساهمة في حل المشاكل.<sup>1</sup>

#### 2.3 خصائص الإداري المبدع: الشخص المبدع هو ذلك الشخص المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد

فهو الذي يقدم عملا جديدا غير مكرر وغير نمطي على غير الموجود والمألوف من الأعمال.<sup>2</sup> من منظوري الشخصي المبدع هو الشخص ذو المعنويات المرتفعة والإرادة القوية والشخصية المفعمة بالنشاط وهذا لأن العقل البشري يحتاج إلى تحفيزات ومنشطات فكرية حتى ينتج ويطور وينمي كفاءات عالية من خلال الإبداع.

فضلا عن هذا اقتنع الباحثون أمثال رالف ستوجديل، برنارد باس و ادوين هولاندر أن القائد المبدع يتميز عن غيره من الأشخاص في عاداتهم و شخصياتهم فهم يتصفون بالطاقة الكبيرة والذكاء الفذ والقدرة على التحكم في الذات والبصيرة الحارقة وذكاء المواقف والإبداع والابتكار.

كما يتميز بالقدرة على التحمل وقبول المسؤوليات، الكفاءة في أداء العمل والتعامل الجيد مع الآخرين، القراءة الجيدة لما يريده الغير والانتفاع من ذلك، الإرادة القوة والثقة في المؤهلات الشخصية لتحقيق النجاح، حب التفوق والتحديات، مرونة كبيرة في التعامل والتكيف السريع مع مختلف لتغيرات. له قدرة على استيعاب الأفكار والتوجهات العقلية تلقائيا وعلى التحليل الأولي أي تحليل وتجريد المركبات إلى عناصرها الأولية بالإضافة إلى خياله الخصب ونشاطه الإبداعي اللاشعوري.

كما يتمتع بطلاقة كلامية وفكرية كبيرة حيث يتمكن من إنتاج كلمات وصور وأفكار وتعابير كثيرة وذات معنى في زمن قصير.

هناك خصائص متعددة للإداريين المبدعين نذكر منه ما يلي:<sup>3</sup>

– **البصيرة الخلاقة:** التصور الجيد للبدائل والتعامل الصحيح مع المشكل أو التساؤل المطروح وهذا ما يجعلهم أشخاص صبورين وذوي إرادة قوية ومثابرين.

<sup>1</sup>ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطور الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، مجلد 17، العدد 1، سنة 2003، ص 10

<sup>2</sup>حسن حمدي، مهارات التفوق و الإبداع، دار الطائف للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 29

<sup>3</sup>محمد عجيل، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع: المؤسسة الاقتصادية للناييب الناقل للغاز بولاية غرداية، مرجع سبق ذكره، ص 68 - 77

- **الثقة:** اعتبار الفشل الآني من أكبر المحفزات لتحقيق نجاح دائم وهذا ما يوضح مدى ثقة المبدع بقدراته وإمكانياته ومدى ثقته في الآخرين وقدرته على إخراج وإظهار الأفضل فيهم.
- **التمتع** بكفاءات سلوكية وذكاء موافق جيد يمكنه من الاستفادة من كل ما يحيط به والتأقلم مع أي طارئ والخروج بأفكار ونتائج إيجابية جديدة من كل عملية أو موقف يمر به.
- المبدع هو الوحيد القادر على طرح التساؤلات والتشكيك في القضايا التي تعتبر بديهية لدى عامة الأشخاص مع القدرة على الإجابة عنها وكشف المناطق الغامضة والمبهما واكتشاف جوانب متعددة من موضوع معين حيث له القدرة على التكيف، التجريب والتجديد والمرونة الكبيرة في التحليل.
- الإدلاء بالآراء ووجهات النظر بكل اقتناع وثقة دون التفكير في رأي الآخرين فيه وهذا لقوة شخصيته وقوة أحكامه المسبقة كما له القدرة على مناقشة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء بحيث يصف البعض الأشخاص التابعين بأنهم متملقون لا يبدون آراءهم الحقيقية خيفة التوبيخ ومن أجل كسب رضا رؤسائهم وهذا مغاير للفكر الإبداعي.

#### 4. التفكير الإبداعي الابتكاري

"إن التفكير الإبداعي يتطلب الالتزام، وهو أمر ليس بالسهل، هذا هو الطريق نحو الإبداع، و لكي تجد البيئة التي تستطيع أن تطبق فيها تلك الطرق، و من ثم تمشي إلى الأمام نحو طريق الإبداع."<sup>1</sup>

أيضا: "يقصد بالتفكير الابتكاري ذلك النوع من التفكير الذي يهدف دائما إلى التطوير والتجديد والخلق و الإبداع."<sup>2</sup>

أما التعريف الأكثر دقة: "الإبداع مزيج من الخيال و التفكير العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله."<sup>3</sup>

إذن التفكير الإبداعي هو استعمال الخيال لتحسين الواقع من خلال خلق أفكار قابلة للتجسيد عن طريق الابتكار، كما أن التفكير الإبداعي يواجه الكثير من العوائق والاعتراضات فالكثيرون يعتبرون التفكير الإبداعي نوع من الخروج عن الواقع والمنطق فهو يتطلب التزاما كبيرا بما يؤمن به الفرد وعدم التأثر بالطاقة السلبية التي تحيط به من كل جانب.

أن التفكير الإبداعي هو نتاج الفرد مع بيئته وكل خصائصها من خلال سماته الشخصية، القدرات الذهنية والمهارات الفنية له مع النظم والسياسات وباستعمال شتى الأدوات تستخلص رؤية إستراتيجية لما هو ناقص

<sup>1</sup> عمرو حسن بدارن، الشخصية الإبداعية، مكتبة الإيمان، دائرة معرف بناء الإنسان، المنصورة، 2000 ص 50

<sup>2</sup> عبد الفتاح ذياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 78

<sup>3</sup> علي الحمادي، شرارة الإبداع، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، سلسلة الإبداع و التفكير الابتكاري، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص 32

وما يجب أن يصبح عليه في إطار البيئة التنظيمية الداخلية والمحيط الخارجي بحيث يكون لهذا التفكير الإبداعي معنى إن تمكن المبدع من ترجمته إلى ابتكار فعال.

## 5. مراحل الإبداع

يتضح مما سبق أن الإبداع كعملية إدارية معقدة تحتاج إلى مهارات وكفاءات كثيرة حتى تتم بنجاح بحيث يتدخل في هذه العملية كل من النشاطات الفكرية، تداول المعلومات والمعرفة، الكفاءات السلوكية والخصائص الشخصية للمبدع، كما يجدر الإشارة إلى أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل متزامنة ومتسلسلة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **الإعداد:** وهي المرحلة التي يشعر فيها المبدع بوجود مشكل يسيطر على اهتمامه ويشعره بشيء من إزعاج مما يحفزها على جمع المعلومات حوله من أجل إيجاد حل مبدع له.
- **مرحلة التمهيد:** في هذه المرحلة يقوم المبدع بدراسة المعلومات التي جمعها وبالتفاعل بين معلوماته الشخصية، خبراته السابقة وهذه المعلومات المجموعة يقوم بإنشاء مجموعة من البدائل للحلول الممكنة التي قد تؤدي إلى إصدار إبداع جديد.
- **الظهور:** تمثل هذه المرحلة جوهر العملية الإبداعية حيث يتوصل فيها المبدع إلى الفكرة أو الحل الأمثل، فتصبح شيء جديد لا نقاش في مدى فعاليته في ملء الفجوة التي أبدو من أجلها
- **التحقق (البرهنة):** يتم في هذه المرحلة التدقيق في الفكرة الإبداعية التي توصل إليها المبدع من أجل التحقق من مصداقيتها وأصليتها وإمكانية نقلها إلى الواقع أو تحويلها إلى ابتكار.
- يمكن الإشارة إلى أن عملية الإبداع متعددة المراحل حسب وجهة نظر الباحثين فمنهم من يجد أنها تتألف من ست مراحل:

- وجود الحاجة إلى حل مشكل ما.
- جمع المعلومات.
- التفكير في المشاكل وصياغتها.
- تخيل الحلول والبدائل.
- تحقيق الحلول أي تجريبها وإثباتها.
- تنفيذ الأفكار.

يوجد من يرى أنها عملية من ثلاث مراحل:

<sup>1</sup>ضيف الله بن عبد الله النفعي، مرجع سبق ذكره، ص 14



- تكوين الفرضيات.
  - اختبار الفرضية الملائمة.
  - الاتصال بالآخرين.
- أما الآخرين فمنهم من لا يؤمن بوجود مراحل مرئية يمر خلالها المبدع وإنما يعتبرون العملية الإبداعية وليدة اللحظة و الإلهام ففي كل لحظة تنشأ فكرة جديدة و يظهر إبداع جديد.

## 6. عناصر عملية الإبداع

- إن عملية الإبداع عملية نسبية تختلف من مجال إلى آخر ومن وجهة نظر باحث لآخر ، فبحسب البعض تتألف عملية الإبداع من العناصر التالية:<sup>1</sup>
- القدرة على التخطيط و التفكير الإستراتيجي.
  - بناء ثقافة تنظيمية.
  - التركيز على الأداء و العاملين.
  - خلق مناخ تنظيمي صحي.
  - مرونة الأنظمة و اللوائح.
  - الولاء التنظيمي.

كما وضح الآخرون أنه توجد بعض العناصر التي لا غنى عنها و تعد بديهية، وهي: المبدع، البيئة الإبداعية (منشأ الشخص المبدع و ثقافته العامة)، بيئة المؤسسة (الإمكانات المادية والمعنوية)، بيئة المؤسسة ( داخلية، خارجية مركزة و خارجية عامة).

## 7. معوقات الإبداع

الإبداع ليس بحاجة اقتصادية فقط و إنما يتعدى هذا الدور لكونه من أهم حاجات الإنسان التي تجعله يتطور من شتى النواحي: فكريا، ثقافيا واجتماعيا، ومن اجل هذا لا بد من ذكر معوقات الإبداع حتى نتفادها ولا نقف في وجه التطور:<sup>2</sup>

- التفكير في الإبداع على انه أمر خارق وغريب وصعب التنفيذ من بين الأمور التي تجعل الانطلاق في الإبداع مستحيل ، بحيث لا بد من التفكير فيه على انه خروج من النمطية وتخلي عن الشكليات التي تتحكم في التصرفات ومن ثم توليد أفكار جديدة قد تكون غير اعتيادية ولكنها توصل الشخص إلى استخلاص إبداع منها .

<sup>1</sup>محمد عجيلة،مرجع سبق ذكره ، ص 82-83

<sup>2</sup> Daide gurteen,knowledg, kreativity and ennovation,journal of knowledge management, vol 2, no .1 ,année 1998, page 78

- اعتبار الإبداع أمر لا حاجة إليه في الحياة اليومية هو ما يقيد العقول المدعة، حيث يعد هذا الاعتبار خطئاً فقد لا يكون الإبداع عملية طويلة ومتعبة، قد يكون فكرة خلاقية تساعد على تجاوز محنة معينة في العمل أو تحل مشكل يبدو معقد لكن يصبح حله سهلاً بفضل الإبداع.

- الإبداع ليس بالمعقد جداً ولا الغامض، فلا يمكن القول أن الإبداع هو مسؤولية أفراد معينين مختصين في هذا المجال وإنما الإبداع هو كفاءة يملكها الجميع إلا إنهم غير واعين بوجودها فيهم و يمكنهم إبرازها من خلال التفكير المنفتح و التحليل الجيد والتدريب على التخلص من القيود التي يفرضها المحيط الخارجي وتكريس القدرات العقلية على خلق أفكار جديدة.

- إن سر فهم المناهج هو ما يجعل الإبداع عملية غير محبذة لدى الكثير من المبدعين أو غيرهم، حيث وضعت المناهج لمساعدة الفرد على تبني فكر معين ولا يجب استعمالها لتقييد الأفراد وحصص أفكارهم وتصرفاتهم مما يقود إلى سجن قدراتهم الإبداعية.

في الغالب ما يتميز الشخص المبدع بطريقة تفكير متميزة غير قابلة للمنهجية، وهذا ما يجعل من المناهج المحددة والتقليدية غير مناسبة لتعليمهم أو التواصل معهم، حيث يحتاجون إلى طرق تعليم خلاقية ومناهج مرنة و قابلة للتغيير والتعديل الدائم حتى تتم عملية الاتصال بشكل جيد وغير مجهد ومن ثم التوصل إلى عمليات إبداعية.

إن عدم الاستقرار والأمان في العمل هو أكبر كوابح الإبداع، فالقلق الدائم من الطرد أو العقاب يجعل الفرد المبدع يتردد في طرح أفكاره خاصة إذا كان المديرين أشخاص تقليديون متزمتون، كذلك في حالة الاستخفاف بالإبداعات يكون المبدع بلا مكافأة مما يحبط قدراته ويجعله يعتقد انه بلا قيمة مما يقتل لديه حب المبادرة.

## 8. مسهلات الإبداع

يتم تشجيع الإبداع على مستويين أساسيين وحيدتين هما المستوى الفردي ومستوى المؤسسة حيث كل منهما يحرص على تحقيق الثاني<sup>1</sup>:

**على المستوى الفردي:** و ذلك من خلال:

- عدم التقييد بالمعوقات الثقافية السائدة و التحرر من الفكر المتبلد و النمطي.

- عدم الاكتفاء بتطبيق الأوامر وإتباع ما يقال حرفياً وإنما العمل على كشف الأسباب الكامنة من ورائها.

<sup>1</sup> عوض بن سعيد العمري، مفهوم الإبداع و عناصره مقوماته و معوقاته، مجلة خالد العسكرية، رقم 71، سنة 2010-2011 ص25

- التشكيك الدائم في المتغيرات المحيطة والعمل على تحليلها وفهمها ومن ثم تركيبها بما يتناسب مع شخصية الفرد.

- التفكير خارج الأطر المسطرة واكتشاف الجديد مما ينمي قدرات كبيرة على التأقلم والتطور أي الإبداع.  
- ليس من الضروري أن يتشابه الجميع في التفكير فكلما كان الفرد متميزا في تفكيره كلما كان مبدعا أكثر.

**على مستوى المؤسسة:** على المؤسسة هنا تبني مجموعة من المبادئ الأساسية منها :

- جعل الثقافة التنظيمية منفتحة أكثر لإدلاء الآراء و التناقش حول الأساسيات و الأهداف الكبرى وتجاوز الشكليات و الإجراءات الروتينية.

- تنمية القدرات و الكفاءات لدى الأفراد و تشجيع الفكر الابتكاري لديهم  
- أن تؤمن الإدارة بقدرات الأفراد و تثق بهم من أهم العوامل التي تحفز على إظهار أقصى طاقتهم ، فالمقولة "اجعلني أشع بالأهمية" تعني انه كلما أحس الفرد بأهميته لدى الغير وانه لا يمكن الاستغناء عنه كلما ضاعف مجهوداته لإرضائه.

- تحدي الأفراد في أداء المهام الصعبة بالشكل الايجابي ينمي لديهم القدرة على المواجهة و عدم الخوف من المخاطرة و القفز في المجهول أو العواقب سواء كانت سلبية أو ايجابية مما يزيد عندهم حب المغامرة والإبداع.

- كما يجب اعتماد أساليب علمية في شحن الطاقات الإبداعية و هذا لتبيان مدى أهمية وجدية الهدف من وراء تبني الفكر الإبداعي.

كما يجب أن تتلاءم المحفزات مع مراحل الإبداع من اجل السيورة الجيدة لها بحيث<sup>1</sup> في المرحلة الأولى لابد من تقديم الدعم التام للمبدعين من خلال توفير مصادر متنوعة غير مسبوقه للمعلومات و البرمجيات و لتوسيع مجال الاقتراحات والحلول.

تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد من خلال تشجيع روح القيادة و اعتبار كل الأفكار قابلة للنقاش وعدم الخوف من المجهول والمخاطرة .

جعل البيئة التنظيمية جو داعم للإبداع من خلال انفتاحها على المتغيرات الخارجية وعدم تقيدها بالشكليات، و زرع حب التحدي لدى الأفراد و توافق سياسية المؤسسة مع متطلبات الإبداع.

<sup>1</sup> BRIAN S.CUMMING , INNOVATION OVERVIEW AND FUTURE CHALLENGE ,EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, VOL 1,NO 1,ANNÉE 1998,

أما في المرحلة الثانية فلا بد من الاعتماد على فرق عمل ناجحة متحمسة، مؤمنة بإمكانية النجاح مع توفير قائد للمشروع ذو خبرة و قدرة على الإقناع وغير متردد.

توفير الموارد المالية والموارد البشرية الكافية من اجل ضمان التطبيق الجيد و الفعال. الاستغلال الجيد للعوامل الخارجية للاستفادة منها مثل الخبرات الخارجية والزبائن حتى يكون لعملية الإبداع جدوى.

أما المرحلة الأخيرة فتتضمن: الترجمة المناسبة لرغبات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة النقدية المناسبة للإبداع و بمراعاة مقاييس الجودة و ما هو متوفر حاليا في الأسواق تتم عملية التطبيق بنجاح.

### المطلب الثاني: الإبداع مدخل لتحقيق الميزة

#### 1. الأبعاد التنافسية للإبداع

إن موارد الميزة التنافسية غالبا ما تؤول إلى الاستتراف و القدم، مما يجعل الميزة تزول مع مرور الوقت، هنا يظهر دور الإبداع في تجديد الميزة فهو لا يعمل فقط على تطوير النظم والطرق الإدارية والإنتاجية و إنما يعمل على اكتشاف موارد جديدة ووسائل متعددة غير مسبوقه للتطور.

الإبداع يتدخل في كافة نشاطات المؤسسة، فهو يعمل على تطوير الكفاءات، تحسين الجودة، الرفع من الإنتاجية خلف منتجات جديدة غير متوقعة، تلبية طلبات العملاء وتحسين سمعة المؤسسة في الأسواق، اختراق أسواق جديدة، اغتنام الفرص، معرفة طرق مواجهة التحديات والتهديدات دون التضمر، أي تحقيق الميزة التنافسية على كل الأصعدة وتحقيق الامتياز في كل المجالات.

يعمل الإبداع بأنواعه الثلاث على تغيير منظومة العمل الداخلي و التعامل الخارجي فهو لا يعتبر نشاط أو عملية تؤديها المؤسسة بشكل منفصل وإنما تتم في إطار شامل يركز على عدة عوامل ومتغيرات متضافرة لتوليد منظومة إبداعية فعالة و ناجحة.

الإبداع لا يتوافق مع التميز فحسب بل ويعمل على إيجاد موارد جيدة واختصار المراحل الطويلة في الإنتاج من اجل تقليل التكاليف والرفع من الأرباح للاستفادة منها في البحث والتطوير لتحقيق إبداعات دائمة .

إن تحويل الإبداع إلى نمط معيشي هو في أفضل الأحوال أكبر ما تسعى المؤسسة الرائدة إلى تحقيقه حيث يصبح التفكير الإبداعي و الثقافة الإبداعية السائدان في المؤسسة و يصبح من السهل تواصل الأفراد كمبدعين ومن ثم تصبح الميزة التنافسية نتيجة لإبداع من كل النواحي.

تعقد رغبات العملاء جعل من مهمة المؤسسة في الإنتاج أصعب ما يكون حيث اتسعت ثقافتهم الاستهلاكية ، حيث أصبحت الجودة غير كافية لإرضائهم و إن ادخلوا على كل المنتجات عنصر المسؤولية

من الطبيعة و الأخلاقيات من خلال مفهوم ( المنتجات الصديقة للبيئة) فأصبحوا لا يتغاضون عن مصادر المواد أو مخلفات التصنيع .

## 2. دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية

إن العالم من حولنا يتطور بشكل مستمر، وفيه تتقلص الحواجز، وتزيد شدة المنافسة، ويزيد الصراع بين الفكر المبدع الذي يقدم الاختراعات والابتكارات، وبين أصحاب اليقظة والذكاء الذين يترجمون هذه الإبداعات إلى تكنولوجية إلى وسائل و سلع وأساليب جديدة، وتستخدم هذه الأفكار والتكنولوجيات الحديثة استخداما تجاريا يقدم السلعة أو الخدمة في أحسن جودة وبأقل تكلفة، الشيء الذي يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات، والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق.

## 3. تأثير الإبداع على التكلفة، التمييز، التركيز

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي لإنتاج سلع وخدمات جديدة فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة .

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.<sup>1</sup>

إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة، وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة وجديدة. وعلى سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل آبل كمبيوتر، ودل كمبيوتر، وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة (آبل) كانت لها السبق في تقديم الحاسب الشخصي و أما مؤسسة (دل) قد ابتكرت أسلوب جديد تماما لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد) وانفردت مؤسسة تويز يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب) ، كما ابتكرت مؤسسة (وول مارت) مفهوم المتاجر الكبيرة التي تباع وفق خصومات وأسعار منخفضة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربيع حسين ( التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ) من الملتقى الدولي : تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة بسكرة 2002 ، ص: 51

<sup>2</sup> شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص: 160

وفيما يلي سنتطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على: التكاليف، التمييز، التركيز.

**1.3 التأثير على التكاليف:** إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة. في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح. إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل المنافسة الشرسة والحرة يحدث وان تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة. فعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس أنسترومنت أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف.

والمجال الثاني: الذي يستطيع الإبداع، التكنولوجي بأن يساهم من خلاله في تعزيز تنافسية المؤسسة هو أن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا ( Toyota ) تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.<sup>1</sup>

وما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائد في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل مجال الصناعي، وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات

<sup>1</sup> رحيب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 53

التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى، نظرا لانخفاض في تكاليفها ، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف المنخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار وأخيرا يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها في مجال التكاليف من جراء القيام بالإبداع التكنولوجي قد تساهم في إرساء عوائد الدخل.

**2.3 التأثير على التمييز:** يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من اجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهذه العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء

( الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع، أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.

فعلى سبيل المثال<sup>1</sup>: تمكنت شركة كومباك لما تبنت الإبداع التكنولوجي من تحقيق أرباحا أكثر من شركة أي سي تي في عام 1994، لأنها استطاعت فرض أسعار أعلى لمنتجاتها وهذا رغم وجود هيكل إنتاجي ذو تكاليف منخفضة لديها، وقد شكل هذا العنصر الأولوية بالنسبة لكفاءات التصنيع، الأمر الذي افتقدته أي سي تي. أما بالنسبة لأسعارها العالية فقد استطاعت شركة كومباك أن تحدد سعرا عاليا لحواشها لأن المستهلكون يولون منتجاتها قيمة أعلى من منتج شركة أي أس تي ، لذلك كان لديهم الاستعداد ليدفعوا أكثر مقابل منتجات كومباك، والسبب وراء كل هذا هو أن منتجات كومباك هي عالية الجودة من حيث الأداء الوظيفي والتصميم مقارنة بمنتجات أي سي تي .

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها إذن يمكن القول بان التمييز في السلع أو الخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة كما سبق وأن ذكرنا في إستراتيجية التمييز سابقا مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ، ص170

استثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بان التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس المجال الصناعي.

**3.3 التأثير على التركيز:** إن الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من اجل تلبية حاجتهم ورغبتهم أكمل وجه.

فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح.

فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجد أنها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات .

أخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف. بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بان المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمييز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بان الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على التركيز ( إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز )، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من اجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فإنها لكي تحقق ذلك تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.



## المبحث الثالث : الموارد البشرية كأساس الميزة التنافسية

### المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر الفرد مورد بالنسبة للمنظمة مثل المادي، وهو بهذا المفهوم يمثل استثماراً، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته ، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه و تقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد : " أن البشر هم أهم أصل تمتلكه المؤسسة " أن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها و تنظيمها وقيادتها وتقييمها. بمعنى أنه يجب إدارتها ، فما هي الإدارة ؟

**1.1 تعريف الإدارة:** يرى فريدريك تايلور بأن الإدارة هي : التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، و التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن و أكفأ الطرق <sup>1</sup>

كما تعرف بأنها نشاط إنساني منظم ومستمر يهدف إلى تحقيق نتائج محددة ، من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية وتنمية موارد جديدة والعمل على استغلالها بدرجة عالية من الكفاءة، في ظل ظروف بيئية قائمة ومحتملة<sup>2</sup>

**2.1 تعريف الموارد البشرية:** يستعمل مصطلح الموارد البشرية ليدل على المدخلات البشرية في العملية الإنتاجية وهي بهذا المفهوم حالها حال الموارد الرأسمالية والطبيعية والتي تمثل المدخلات الأخرى في العملية، الإنتاجية.

يعني مصطلح الموارد البشرية كذلك " جميع المستخدمين لدى المؤسسة" ومن هنا يعتبر الموارد البشري المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما فهو استثمار هام عليها إدارته.<sup>3</sup>

**3.1 تعريف إدارة الموارد البشرية:** تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.<sup>4</sup>

و يعرفها ادوارد فيلب على أنها: " قانون يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم من تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم محققين الكفاءة الفردية والجماعية. وتتمثل أيضا في تخطيط، تنظيم

<sup>1</sup> نبيل النجار ، مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية مصر ، 2004 ، ص 11.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة المواد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2003 ، ص 31-33.

<sup>3</sup> نبيل النجار ، مصطفى راغب ، مرجع سبق ذكره ص12

<sup>4</sup> د. جمال مرسي " الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية" ، الدار الجامعية 2003 مصر ص 16

توجيهه، رقابة عمليات اختيار وتعيين، تنمية تعويض، تكامل، رعاية الأفراد والحفاظ عليهم لغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة والمجتمع".

وتعرف على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة .

- يعرف فرنش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة .

- ويعرفها J.Martin بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.<sup>2</sup>

- كما يعرفها (س بيار) " بأنها وظيفة التسيير العام التي تعمل على تصور وتخطيط وتنسيق ومراقبة مجموعة السيوررات المترابطة والمؤثرة في بعضها البعض التي تهدف من جهة إلى الاستعمال الفعال للمواد البشرية ومن جهة ثانية إلى تأمين واستمرارية المؤسسة كمجموعة أو فريق اجتماعي يواجه ضغوطات داخلية وخارجية " ومن خلال التعريف فإنه يحتوي على ثلاث شروط الأساسية:

- إن إدارة الموارد البشرية جزئية تتجزأ من وظيفة التسيير .

- إن نشاطات وظيفة إدارة الموارد البشرية موجودة في مجموعة واسعة مكونة من السيوررات المختلفة المؤثرة في بعضها البعض فمثلا سيوررة الاستقطاب تؤثر على الأداء و التكوين .

- إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الاستعمال الفعال للأفراد لكون المؤسسة تعيش في محيط مليء بالتغيرات المتطلبة إلى إمكانيات أفضل لتأمين بقائها واستمرارها.

ومن ناحية أخرى يعرف إدارة المواد البشرية بأنها تلك الوظيفة من التنظيم، التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

أما علي عبد الوهاب فيعرفها على أنها: "وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتخفف هؤلاء

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء مصر 2007 ص 29

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، د علي عبد الهادي مسلم ، د. رواية حسن ، ادراة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007 ص 10-11

العاملين و تقييم أعمالهم و تبحث في مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم ورؤسائهم ، و بذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.<sup>1</sup> و ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها : "عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة الحصول عليهم و إعدادهم تنشيطهم و الإبقاء عليهم".<sup>2</sup> يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشأة.

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي ، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة. فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات.<sup>3</sup>

و يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمة وذلك للأسباب التالية:

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية ، كقياس كفاية الأداء و معدلات الغياب والتأخر ودوران العمل، ومعدلات الحوادث فيه ، ومعدل الشكاوي.

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.

- الإجراءات والخدمات: توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور و الرواتب والحوافز التشجيعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية مصر 2003 ص 28

<sup>2</sup> د. حمداوي وسيلة مرجع سبق ذكره ص 28

<sup>3</sup> د . حمداوي وسيلة - نفس المرجع أعلاه - ص 29.

<sup>4</sup> سهيلة عباس ، علي حسين علي - إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 24.

## 3. أهداف إدارة الموارد البشرية

يتجسد هدف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

"وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها".

من خلال ما سبق يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ. تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا،...) ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع ، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتحقيق تكلفة المدخلات.

ب. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفي للموارد البشرية (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة .

في هذا المقام يمكننا الجزم بأن أي إنفاق على الموارد البشرية وإدارتها هو استثمار عائد كبير جدا يتمثل في تحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، كما يمكننا الجزم بأن البخل في هذا الاستثمار يؤدي على مشاكل مستقبلية تنعكس سلبا على المؤسسة.

إن خلق التنافسية للمنظمة وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية هو هدف عام في جميع المنظمات وتنطوي تحته أهداف أخرى ندرجها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د عمر عقلي - إدارة الموارد البشرية- ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، سنة 2005 ، ص 29-30.  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

- الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءتهم ، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، وغالبا ما تستجيب إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات البشرية كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمال.
- الأهداف التنظيمية: تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما في المؤسسة ، فهي جزء من النظام الشامل ، إذ تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى في المؤسسة ، وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.
- الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.
- الأهداف الإنسانية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلا عن كونهم عنصرا من عناصر الإنتاج ، كتحقيق العدالة إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين.

#### 4. معوقات التنمية البشرية<sup>1</sup>

يعد البحث والتطوير أهم المجالات المساهمة في اكتساب ونشر الكفاءات لضمان تحقيق أكيد للميزة التنافسية والنمو المتكامل للمؤسسة والتي تعمل في هذا الإطار على ربط التنمية البشرية للكفاءات بالاستراتيجيات التنافسية

إن هذا هو السبب الوحيد الذي جعل العالم ينقسم إلى جزئين من الناحية الاقتصادية وتعد هشاشة العلاقة بين التنمية والتطوير للموارد البشرية والكفاءات وبين السياسات العملية و التقنية وكذا نقص الاهتمام بالبحث والتطوير واتساع الفجوة الرقمية الراجعة لعدم إدراك الدول النامية لأهمية هذه التكنولوجيات في تطوير الاستثمار المادي والبشري وتساعد في التحكم الأفضل في التغيرات و التأقلم مع البيئة المتغيرة والتوفير الأسهل للمعلومات وتحقيق رغبات العميل .

وفرض ميزة تنافسية مستمرة في السوق العالمي من أهم الأخطاء التي جعلت من أغنى الدول من حيث الموارد أفقر الدول من حيث الثروات.

<sup>1</sup> تقرير 'التنمية الإنسانية العربي'، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي، دار الكتب، القاهرة، سنة 2000، ص 19

## 5. التنمية الإستراتيجية ضرورة لتطوير الموارد البشرية

تعرف التنمية الإستراتيجية على أنها "تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، إذ يتم ضمنها إيجاد انسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية".

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التنمية الإستراتيجية تعمل على تطوير مهارات وكفاءات العمال حتى تتماشى مع متغيرات المنافسة والأهداف المعدلة في ظل إدارة التغيير وتغيير الثقافة التنظيمية ، بحيث تكون هذه الكفاءات في استعداد دائم و تام لمواجهة أي تطورات وتغيرات حالية ومستقبلية في البيئة .  
تكمُن أهمية التنمية الإستراتيجية فيما يلي :

كون الكفاءات نتاج الاستثمار البشري و الذي يعد المصدر الوحيد للإبداع والجودة الشاملة، فلا بد من نميته لتحقيق أكبر قدر منها لمساعدة المؤسسة على تثبيت في المنافسة وترسيخ مكانتها بين منافسيها.  
إن الجهل التكنولوجي هو أكبر معوقات دخول السوق العالمي ولهذا فان المؤسسة بحاجة إلى تنمية إستراتيجية قادرة على خلق كفاءات متطورة وذكية قادرة على مسايرة التطور التكنولوجي والمنافسة الحادة.

كما للبيئة الداخلية اثر كبير على الميزة مما جعل التنمية العلاج المناسب لكثير من المشاكل الراسخة مثل مستوى الأجور المتدني ، نقص المعلومات وضعف الاتصال بنوعيه ، عدم الأمان الوظيفي، عدم التوصل إلى التشغيل الكامل لقدرات العمال ، عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار أو مناقشة المشاكل وحلها.

## 6. معوقات التنمية الإستراتيجية

عند الحديث عن المعوقات غالباً ما ينحصر هذا الحديث على الدول النامية بالخصوص وهذا بسبب التخلف التكنولوجي والإيديولوجي لديهم، وتتمثل هذه المعوقات في :<sup>1</sup>  
- ضعف التكوين القاعدي من ضعف ونقص المعارف والمهارات والكفاءات التي يتحصل عليها العمال من مختلف مراكز ومعاهد التكوين والتعليم.  
- بطئ عملية التأهيل خاصة بالمقارنة مع التغيرات السريعة في المحيط الخارجي من ناحية الطرق والوسائل المستعملة و من ناحية أسباب التأهيل ، مما جعلها عملية لا بد أن تكون قصيرة المدة و كثيرة التكرار.

<sup>1</sup> عبد اللطيف بلغرسة، من اجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 126-127

- قلة المحفزات الراجع إلى إنغلاق المؤسسة وعدم تطور أهدافها ولا نشاطاتها يجعل من العمل روتين قاتل للمواهب والكفاءات وهذا ما يتولد عنه مشاكل تنظيمية غير قابلة للحل بسبب عزلة المؤسسة وعدم انفتاحها على البيئة الخارجية ومن النتائج الحتمية للتنمية الإستراتيجية و البشرية الفعالة نذكر :<sup>1</sup>
- تنامي القدرات الإدارية و الفعالية التنظيمية لدى كفاءات المؤسسة.
- الرفع من قدرة الكفاءات على التكيف و التعلم .
- تكوين ميزات تنافسية لكفاءات المؤسسة تضاهي ميزات منافسيها.
- التخلص من المعوقات الذاتية و الموضوعية و تسهيل عملية الاندماج في الأسواق و المنظمات العالمية.

## المطلب الثاني الكفاءات البشرية

### 1. ماهية الكفاءات البشرية

" الكفاءات هي مجموعة المعارف والمهارات المحركة والمفعلة من طرف الأفراد في إطار إنتاجي أين تبرز فعاليتها وأدائها وأين تعتبر ضرورية وحيوية"<sup>2</sup>

أيضا "تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وتعد صعبة التقليد من طرف المنافسين"

وهناك من يرى على أنها " القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكات في حالة التنفيذ"<sup>3</sup>

هناك من يرى أن " الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا"<sup>4</sup>

أهم ما يجب التساؤل عنه هو ما الذي أعطى لها كل هذه الأهمية وما الذي جعلها تصبح أصل من أصول المؤسسة؟

كلنا نتفق على أن المؤسسات المعاصرة هي مؤسسات جد مرنة وديناميكية و هذا بفضل العنصر البشري الذي أعطاهها صفة الذكاء و القدرة على التعلم كما انه المصدر الوحيد للتميز من خلال الإبداع والابتكار ، إن هذه الصفات التي لا تطلق إلا على العنصر البشري والقدرات التي تميز بها جعلته ينتقل من مجرد مورد يتم استغلاله بطريقة مجردة إلى أصل من أصول المؤسسة لا بد من تنميته وتطويره و الحفاظ عليه حتى يحقق أكبر مرد ودية وفعالية ، أما أهم نتيجة توصل إليها المفكرون هي أن المعرفة التي يتمتع بها العنصر البشري

<sup>1</sup> عبد اللطيف بلغرسة، نفس المرجع السابق ، ص 129

<sup>2</sup> Mohamed Bouhadida, Dictionnaire des Finances des affaires et de management ,CASBAH édition, année 2001, page 64

<sup>3</sup> Alain Labruffe, mesure des compétences, édition afnor, Saint-Denis le plain, 2003, p5.

<sup>4</sup> Philippe Lorino, méthode et pratiques des performances, édition d'organisation, 3 ème édition, paris, 2003,p67.

قابلة للنقل والمشاركة حيث لم تصبح حكر على فرد واحد بل يمكن تداولها خلال مجموعة من الأفراد وهذا ما يجعلها أكثر قوة، تماسك ووحدة مما أعطهاها صفة الذاتية أي اقل ارتباطا بالفرد عن المؤسسة.

توصل الباحثون إلى هذه النتيجة بعد عدة مراحل من تطور دور العنصر البشري في المؤسسة وهذا ما توضحه التعريفات التالية:

لم تكن الكفاءات البشرية في البداية سوى احد موارد المؤسسة وعرفت على أنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيها بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"<sup>1</sup>

و من ثم أصبحت تسمى الاستثمار البشري لأنه بعكس المورد لا يمكن إهلاكه فكلما زادة مدة استغلاله كلما زادة إنتاجيته وفعاليتها وهذا ما يجعل منه رأس مال بشري حيث عرفه "Kendrick" على انه الجانب المعنوي للرأس مال الفكري و الذي تزداد قيمته بتراكم معارفه و مهاراته من خلال الاستثمار في التعليم التنظيمي والبحث والتطوير.

لا تختلف هذه النظرة كثيرا عن نظرة الكفاءات فهي أيضا تعتبر العنصر البشري أصل من أصول المؤسسة يحتاج إلى التنمية والتطوير ، وتعرف الكفاءات على أنها "مجموع المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة"<sup>2</sup> إذن الكفاءات هي عبارة عن تفاعل رأس مال بشري مع المعرفة\* مع المهارة\* مع المعرفة الذاتية\* و حسن التصرف\*

## 2. تقسيمات الكفاءات

برغم من أن الباحثين صنفوا الكفاءات إلى صنفين أساسيين هما الكفاءات الفردية والجماعية إلا أنها لا تنفصل عن بعضها كثيرا هذا لان الكفاءات الجماعية هي تراكم و تكامل للكفاءات الفردية، بحيث : الكفاءات الفردية هي "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. حمداوي وسيلة 'إدارة الموارد البشرية' مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 ، ص 25

<sup>2</sup> سملاي بحضية 'اثر التسيير الاستراتيجي و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة'، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2004 ، ص 142

\* le savoir

\* le savoir faire

\* le savoir être

\* le savoir agir

<sup>3</sup>عمار بوشناق مرجع سبق ذكره ، ص 57



"فهي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، و كذلك هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة"<sup>2</sup>.

بمعنى أبسط هي القدرة الكامنة داخل كل فرد والتي تتجلى في تصرفاته وطريقته في أداء المهام وحل المشاكل و مواجهة صعوبات العمل، وتكمن الكفاءات الفردية فيما يلي:<sup>3</sup>

- التمتع بروح القيادة وعدم الخوف من اتخاذ القرارات الصعبة.
  - المرونة في التعامل مع الآخرين والقدرة على إخراجهم من مناطق راحته.
  - سباق للعمل الجماعي و إرساء التفاهم والتعاون بين الموظفين.
  - الخبرة في تمييز المهارات و كيفية إظهار أفضل ما يتمتع به الآخرين.
  - التمتع بالطاقة الايجابية و القدرة على الإقبال الكلي على العمل دون إهمال الجانب الإنساني.
- الكفاءات الجماعية هي "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها و تراكمها."<sup>4</sup>

يوضح هذا التعريف أن الاتحاد و التضافر\* بين مجموع الكفاءات الفردية يؤدي إلى نشوء كفاءات جديدة لها قيمة تفوق قيمة الكفاءات الفردية تساعد على تعزيز هذه الكفاءات دون إلغاؤها، يطلق عليها الكفاءات الجماعية أو الكفاءات المحورية و التي تعد المكون الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح و فشل المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما قد توفره للمؤسسة من فرص إضافية وللزبون من قيم متميزة وللمنافسين من صعوبات غير متوقعة.

تحقق هذه الكفاءات أقصى فعالية لها عندما توفر الشروط التالية<sup>5</sup>:

ترسيخ مبدأ العمل الجماعي والتعاون لدى الموظفين من خلال تنمية و تطوير الخصال المشتركة بينهم مع الحفاظ على درجة من التنوع في الكفاءات.

إيجاد الاستراتيجيات الملائمة لنوعية الكفاءات المتوفرة و المساعدة في عملية الاتحاد الحفاظ على خصوصية كل فرد و مساهماته في بناء التكامل بين الكفاءات الفردية من اجل تطوير كفاءات جماعية متجانسة.

<sup>1</sup> Phillipe zarifian, le modèle de la compétence, éditions liaisons, paris, 2001, p78.

<sup>2</sup> Claire beyou, manager les compétences, edition liaisons, paris, 2003, p34.

<sup>3</sup> سملاي بحضية<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ص 139

<sup>4</sup> عمار بوشناق، مرجع سابق ذكره، ص 59

\* synergie : "situation dans laquelle l'ensemble est plus grand que la somme de ses éléments"

<sup>5</sup> LeBoterf. G, 'ingenierie des competences' les edition dorganisations ,Paris,2<sup>eme</sup> edition, annee 2000 , page 123-131.

## 3. إدارة الكفاءات

يقصد بإدارة الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"<sup>1</sup>

تساهم هذه المقاربات في فهم الكفاءات البشرية من حيث المصدر، الطبيعة والدور في تحسين الميزة والقدرة التنافسية وهي كالتالي:

**المقاربة التفسيرية:** بحسب هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية للفرد والتي من خلالها تتكون الكفاءات الجماعية حيث تكبر قيمة هذه الكفاءات بزيادة استغلالها ففي كل مرة تواجه فيها المؤسسة صعوبات ومشاكل تعمل من خلال كفاءاتها البشرية على حل هذه المشاكل وهذا ما يجعل كفاءات جديدة تتولد من خلال مراحل حل المشكل. كما تفرض هذه المقاربة على أن تكون الكفاءات البشرية ذات مرونة عالية و قابلية للتعلم حتى تتأقلم مع مختلف الوضعيات في ظل بيئة تنافسية كثيرة التغيير ، يجدر الإشارة إلى أن هذه الكفاءات تكون عاطلة في حالة موارد بشرية غير فعالة ولهذا لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري كأساس لتوليد نوعي الكفاءات من خلال التحفيز الدائم حيث يقول 'أرش فروم': "انك عندما تكون محفز فان مستوى أدائك يكون في القمة و العكس صحيح ."

**المقاربة العملية:** تفترض هذه المقاربة بان الكفاءات هي نتيجة التفاعل الدائم بين التدريب الجماعي، السيرورة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على توليد الطاقات الايجابية من الموظفين وفي اعتقادي قد تكون هذه الطريقة هي الأفضل حيث أن التدريب الجماعي يساهم في احتكاك الموظفين معا مما يولد قدرات لا تحصى تتغير بتغير المجموعة التدريبية وهذا طبعا في إطار تنظيمي مرن وقيادي. كما تصبو المؤسسة من خلال هذه المقاربة إلى صنع كفاءات ذكية قابلة للتغيير والإدارة و قادرة على للتأقلم والتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية في سبيل جعل الميزة التنافسية أكثر قوة و مرونة.

**المقاربة الإستراتيجية:** تركز هذه المقاربة على أن الكفاءات هي عبارة عن توليفة متكاملة من القدرات المعرفية، التنظيمية والعملية والقيادية التي باستعمالها تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية قوية غير قابلة للتقليد أو النقل أو الإحباط ، والتي تصبو غالى تحقيق الأهداف الإستراتيجية مما يجعلها بالغة الأهمية فتكون غير قابلة للاستبدال أو الاستغناء .

**1.3 الحيازة و الحفاظ على الكفاءات:** في الوقت الحالي وبتنامي الوعي لدى العمال ومعرفتهم للمكانة الكبيرة التي يشغلونها في المؤسسة جعل من الطرق التقليدية للحفاظ على الكفاءات من خلال الرواتب

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, p33.

والتحفيزات المالية غير فعالة وهذا ما قاد الإداريين إلى تطوير طرق أكثر تلاؤماً لحياسة والحفاظ على الكفاءات الملائمة لمتطلبات المنافسة بدءاً من :<sup>1</sup>

الاعتراف أن التواصل النفسي يتغير: الكل يعلم أن الدول تعمل على خفض من معدل البطالة إلا أنها لن تتمكن بعد الآن من توفير مناصب عمل مدى الحياة، عطل طويلة و تأمينات اجتماعية دائمة في سبيل خدمة المواطن العامل ، في هذا المجال على المؤسسات أن تعيد دراسة مسارها التمهيبي والبحث عن مصادر أخرى لحماية مصالحها وتجنب الانقلابات والإبقاء على كفاءاتها العامة.

وضع قدرتها على حيازة و الحفاظ على المهارات البشرية في قمة أولوياتها: وهذا راجع لكون الكفاءات البشرية هي الأقل تسييراً خلال الأعوام السابقة .

خلق سياسات تأهيلية وتكوينات للمؤسسة للرفع من كفاءتها في جذب المهارات وهذا من خلال :

- التوظيف الدائم و المستمر على طول الفترة بدلا من التوظيف المؤقت و المحدود.
- تحديد خصائص و جودة الكفاءات التي يحتاجون إليها بكل وضوح.
- وضع الأفراد الأكفاء في الوظائف التي تمثل تحديات من اجل زيادة كفاءتهم.
- الاعتماد على التدريب كعامل أساسي لصنع مسيرة مهنية مثالية.
- كما تعمل المؤسسة في إطار حيازة و الحفاظ على الكفاءات على تحقيق:
- وضع تقييم يحدد مواصفات المؤسسة التي يجذب الأفراد العمل فيها و تبني هذه المواصفات للرفع من جاذبية المؤسسة للكفاءات المتميزة ، مثال هذه المؤسسات نجد : BMW
- توفير فرص للتعلم و التطوير الذاتي في إطار تطوير السير الذاتية للعامل و تعزيز مساره المهني.
- توفير المعلومات و دعم جهودات الأفراد خلال عملية التطوير
- جعل العمل تحدي يجدر المجازفة من اجله لدعم المقومات الفردية والكفاءات الجماعية وتوفير خطة عمل للجميع تميل إلى الواقعية.
- إعادة صياغة ادوار إدارة الموارد البشرية و بناء جبهة من الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات تنظيمية و سلوكية ايجابية قدر الإمكان.

### 2.3 كشف الكفاءات: كما ذكرنا سابقا يتميز العنصر البشري بصفة الذكاء و القدرة على التعلم مما يجعله

قادرا على بناء الكفاءات باستمرار مما يلزم المؤسسة عن عملية البحث و الكشف عن الكفاءات الجديدة

<sup>1</sup> JEAN-MARIE HILTROP: 'The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent', European Management Journal, Vol17, No4, Elsevier Science , August 1999, page 424-426

التي تساعد على تعزيز الميزة التنافسية حيث يتم الكشف عن الكفاءات على صعيدين مختلفين ، فالكفاءات الفردية تكشف كالتالي :<sup>1</sup>

التقييم الدائم للموارد البشرية: ويتم خلال التوظيف وعند دراسة سجلات الترقية أو أثناء إعادة تصنيف المهام و العمليات أو عند وضع البرامج التدريبية لتطوير المهارات، يتم استخدام أدوات متخصصة لهذا الغرض مثل: الاختبارات المعرفية، النفسية، بطاقات التقييم يتم وضعها من طرف خبراء مختصين في مجال التقييم.

حصر الكفاءات المتميزة والنادرة: إذا حالف المؤسسة الحظ عند التقييم فإنها تكشف أفراد متميزين لهم قدرات كبيرة على الإبداع والقيادة والتميز حيث تقوم بتطوير طرق مناسبة لإدارة مثل هذه الكفاءات من أجل نقلها و جعلها رأس مال فكري قابل للنقل و الانتفاع لتعزيز الميزة التنافسية.

كما تساهم هذه العملية في التعرف على كافة الموظفين وتقييم الكفاءات المندسة في النشاطات الثانوية من أجل الاستفادة التامة من كفاءات العمال و استغلالها في المجال المناسب لتحقيق ميزة دائمة.

أما الكفاءات الجماعية فتتبع معها المؤسسة سياسة مغايرة على أساس أنها ترتبط بفرق العمل وليس الأفراد، وأن لها شخصية معنوية وليست حقيقية ولهذا على المؤسسة أن تقوم بدراسة فرق العمل من حيث الثقة، الاهتمام، الالتزام، التعاون، المشاركة في المصادقية وإذا توفرت هذه الخصائص في فرق العمل يعني أن هذه الأخيرة استكملت شروط العمل الجماعي .

**3.3 التنمية البشرية وسيلة لتطوير الكفاءات:** يقصد بها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"<sup>2</sup>

إن الاستثمار في الموارد البشرية يعد مدخل أساسي لتطوير الكفاءات حتى تتماشى مع التغيرات التنافسية وعالمية السوق ، بحيث نركز على التذكير أن الموارد البشرية تختلف عن الموارد المادية بشكل جذري فهي تتميز بالمرونة و الديناميكية و التغير المستمر و لهذا فان طرق الاستثمار فيها بدورها تختلف عن وسائل الاستثمار المادي و منه فقد تم تطوير التنمية البشرية كأساس للاستثمار البشري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابن عيسى محمد المهدي، 'العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي'، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 71

<sup>2</sup> Shimon L.Dolan, et autres, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles), 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

<sup>3</sup> Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf>, vu 2 /06/2010, pp9-14

تتمثل التنمية البشرية في "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس مال اجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الجيل القادم".<sup>1</sup>  
تركز التنمية البشرية مجهوداتها على:

- فتح مجال تنمية القدرات والمعارف في سبيل الأفراد وجعل هذه الفرص التنموية مواتية لاحتياجاتهم وإمكانياتهم.
- تحسين وزيادة المعارف والقدرات لدى الأفراد فهي تقوم بتجميع رأس مال بشري والاستثمار فيه بفعالية .
- تشكيل قدرات البشر من حيث المستوى المعرفي والصحي والثقافي والعمل على معرفتهم لطرق استغلال هذه القدرات.
- الاستغلال الأمثل للقدرات البشرية من خلال توفير فرص عمل فعالة تتناسب والقدرات المكتسبة وهذا ما يقود إلى تحقيق الرفاهية على الصعيد: الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي .
- إن التنمية البشرية عملية متكاملة تعمل على تطوير المميزات الذاتية و المكتسبة لدى الفرد والاستثمار فيها لتوليد مستويات تعليمية ذات جودة متميزة و التي تتحدد من خلال نوعية التعليم ، درجة التخصص، الاشتراك المعلي و الفعال للفرد في إدارة التنمية.

### المطلب الثالث الكفاءات البشرية مصدر للميزة التنافسية

#### 1. قدرة الكفاءات على خلق القيمة

أن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المؤسسة، وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء إبتكاراتهم<sup>2</sup>.

حسب بور تر M. Porter الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطويرها من خلال خلق القيمة<sup>3</sup>، التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع، والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعلم والتحكم

<sup>1</sup> كلتم علي الغانم، 'مشكلات التنمية البشرية في الدول النامية'، مجلة شؤون اجتماعية، الكويت، العدد رقم 54 ، سنة 1997، ص 113  
<sup>2</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، 2002، ص383.

<sup>3</sup> Michel Porter, op cite , p60

السريع، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب<sup>1</sup>.

## 2. خصائص الكفاءات البشرية الفعالة

تعد الموارد البشرية احد المصادر الحديثة لخلق القيمة باعتبارها مورد استراتيجي و المحرك الرئيسي للنشاطات الداخلية والخارجية، وحتى تتمكن هذه الموارد من توليد ميزة تنافسية قوية و ذات مفعول واسع<sup>2</sup> وقد اقترح "Barney" شروط يجب توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية، وهي أن تكون ذات قيمة، أن تكون نادرة، أن تكون غير قابلة للتقليد، وأن تكون غير قابلة للإحلال<sup>3</sup>:

- الكفاءة العالية: إن قيمة الميزة التنافسية مرتبطة بشكل بديهي بقدرة الكفاءات و مهارتهم في الأداء والقدرة على التحول والتأقلم مع المتطلبات التنافسية و التغيرات الاقتصادية، وهذا ما يجعل المؤسسة التي تملك كفاءات متخصصة ومؤهلة هي التي تحقق اكبر النجاحات، كما يجب الذكر أن المؤسسة غير قادرة على فصل الكفاءات البشرية عن باقي أسس الميزة في المسؤولية عن تحقيق الجودة والإبداع وتوفير المعلومات عن المنافسين باحتراف ومهارة، إذن بالاهتمام بالكفاءات البشرية تكون المؤسسة قد ضمنت تحقيق الأسس الأخرى وحيث أن الميزة التنافسية القوية هي التي تعتمد على مصادر و أسس متعددة.
- الندرة: يقصد بالندرة في الموارد البشرية قدرتها الخارقة للعادة من حيث الإبداع، التعامل مع المشاكل والقدرة على حلها وتوفير التكاليف المترتبة على إضاعة الوقت والجهد والموارد في إعادة انجاز العمليات مرارا وتكرارا إلى غاية إتمامها بشكل سليم.
- غير قابلة للتقليد: من بين ما تميزت به الموارد البشرية قدرتها على التأقلم والاندماج في نظام شامل حيث تتفاعل مع غيرها من مما يجعل الكفاءات والمهارات التي تتولد في هذه الظروف الخاصة والتي تكون المؤسسة هي المسؤولة عن توليدها غير قابلة للتقليد أو إعادة الصياغة في ظروف مغايرة ومحيط مختلف وهذا ما يقود إلى جعل الميزة التنافسية التي تم خلقها في ظل المحيط الداخلي للمؤسسة غير قابلة للتقليد .
- غير قابلة للاستبدال : بالرغم من التطور التكنولوجي واختراع الآلات التي تقوم بأعمال الموارد البشرية في بعض الحالات إلا انه في مجال خلق القيم وتحقيق الميزة التنافسية لاشيء يضاهي الموارد البشرية، حيث يكون من الصعب استبدالها بمورد آخر وهذا لكل الخصائص التي تتميز بها من ندرة ومهارات مكتسبة وذكاء وقابلية للتطور والتأقلم وهذا ما يزيد من قيمة الميزة المحققة.

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup> Jacques Gris , 'Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable', document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec ,année 1997, p04

<sup>3</sup> Pascal corbel, management stratégique des droits de la propriété intellectuelle, Gualino  diteur, 2007, p44.

الشكل رقم (30): عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



### البيئة المحيطة

المصدر : علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،1998،ص32.

و يوضح تحليل سلسلة القيم أن الكفاءات البشرية هي المحدد الأساسي للميزة والمسؤول الأول عن خلق القيمة ، فهي تمثل مورد غير قابل للاهتلاك ولا الاستبدال فهو ثابت و دائم تتم إدارته إستراتيجيا من اجل الاستفادة التامة منه لتحقيق الأهداف وتحسين الثقافة التنظيمية وتطوير السلوك الأبتكاري.

تتم إدارة المؤسسة من طرف الموارد البشرية مما يجعلها المسؤولة عن تنفيذ العمليات ، تحقيق الأهداف، حل المشاكل ، إدارة الوظائف أي خلق القيم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مهما كانت مصادرها وأسسها.<sup>1</sup> بالرغم من تراجع دور الموارد البشرية بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، إلا أنها عادة هي الواجهة باعتبار أن هذه التكنولوجيا تتميز بالتطور السريع والتغير المستمر مما تولد عن ذلك عدم الاستقرار وهذا ما

<sup>1</sup> اسملاي بحضية ، مرجع سبق ذكره، ص 51

جعل المؤسسات تعتبر الموارد البشرية المسؤولة عن صنع الكفاءات الفعالة لبناء ميزة تنافسية قوية ومستمرة وهذا راجع للخصائص التي تتميز بها وتوافقها مع متطلبات الأسواق العالمية والمحيط التنافسي. وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية تعمل على الربط بين مهامها والتخطيط الاستراتيجي والذي يشمل الرفع من الإنتاجية ، تحقيق الجودة ، ضمان رضا العميل ، تقوية الموقع التنافسي، خلق المحيط والجو المناسبين لتكون فرق العمل مرنة وفعالة تساهم في توليد القيم الدائمة ، الاستجابة المثلى لمتطلبات السوق والعميل<sup>1</sup>

### 3. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة وأن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:<sup>2</sup>

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير المسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس"

التي يمكن حصرها في هذه النقاط:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، سنة 2003، ص 25

<sup>2</sup> علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 113.

<sup>3</sup> علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 369.368.367.



أ. التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

في هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، وإسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

ب. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المؤسسة لا على التعيين. وقد تبن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المؤسسة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء.

لكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

ج. ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المؤسسة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

د. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الإبتكار أو الفناء، نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

٥. تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

و. مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

ز. فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تملك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

ح. تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

ط. ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

#### 4. الاستثمار في الموارد البشرية أساس الميزة التنافسية

حسب Edith penrose فإن نمو المؤسسة يتحدد بقدرتها إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة وقدرتها على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد مع ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة<sup>2</sup>.

و بما أننا قد استوضحنا دور الكفاءات في خلق الميزة التنافسية القوية و الدائمة و ذلك من خلال قدرتها على الابتكار، حب التحدي، تحقيق النجاح و القدرة على التأقلم بحيث<sup>3</sup>:

- الإبداع: حيث تساهم الكفاءات المتطورة في تحقيق إبداعات و براءات اختراع بسهولة و سرعة كبيرة لأنها تتميز بقدرات عقلية واسعة تمكنها من التفكير بشكل بديهي في حلول لتأقلم مع مختلف التغيرات و المواقف الصعبة .

- تحقيق الجودة: إن المبدأ الأساسي الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة هو "إتمام العمل بشكل صحيح من أول وهلة" و هذا ما توفره الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية و المتطورة حيث تعمل بشكل صحيح دون انحرافات و دون أي تكرار في الأعمال.

- إدارة المشاعر: أكثر ما يميز الموارد البشرية الفعالة و محترفة قدرتها على التحكم بالذات و المحيط و توجيه النفس و الغير لتنفيذ العمليات و تحقيق الأهداف بكل إقبال و طواعية .

- القدرة على التحليل المنطقي للمشاكل مما يعطيها قدرات فاقية في التعامل مع المشاكل و إيجاد الحلول المثلى لها.

كما يجب توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الميزة ابتداء من عملية الاختيار و التعيين إلى غاية المكافآت كالتالي<sup>4</sup>:

- اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية و الخبرات الواسعة و التكوين القاعدي الجيد بما يتلاءم و المناصب المتوفرة.

<sup>1</sup> على السلمي، نفس المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> Thierry Isckia, De la "Resource-Based View" à la "Knowledge-Based View": Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management?, [http://cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb\\_vu14/04/2010\\_à\\_10:30h.P7](http://cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb_vu14/04/2010_à_10:30h.P7).

<sup>3</sup> مصطفى محمود ابو بكر 'الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية'، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، سنة 2004، ص 13

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 24

- تطوير المهارات المنقوصة لديهم لتتماشى أكثر و متطلبات الوظائف التي يشغلونها .
  - توفير جو عمل ديناميكي وحيوي يبعث عن الراحة والاستقرار مما يجعلهم يحسون بالولاء والانتماء إلى المؤسسة.
  - تنمية المهارات و التحفيز للعمل و الإتقان للرفع من المر دودية و الإنتاجية.
  - جعل المؤسسة تراعي احتياجات العمال و تعمل على تلبية طلبات العملاء.
- إن التمكن من إدارة الكفاءات بصورة فعالة تفتح أمام المؤسسة مجالات شاسعة من الفرص لتحقيق الأرباح واكتساب وسائل جديدة لتعزيز و تنمية ميزتها التنافسية ، فمن خلال كفاءات مؤهلة ومتميزة تتمكن المؤسسة من تحقيق الجودة والتميز والإبداع والريادة في الأسواق المحلية والعالمية ومجارات الإيقاع التنافسي فيهما بكل سلاسة و مرونة.

## خاتمة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبُحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، حيث أنه قد يؤدي التنافس إلى اختفاء مؤسسات وميلاد مؤسسات أخرى تكون أكثر قدرة على المنافسة.

و من أجل ذلك يجب على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، كتنمية وتطوير كفاءات المؤسسة الفردية والجماعية مع إعطاء وظيفية البحث والتطوير المكانة التي تستحقها في المؤسسة حتى يتسنى لهم تبني إدارة تهتم بالجودة .

الفصل الرابع  
الدراسة الاستقصائية  
للميزة التنافسية لقطاع التأمين  
لولاية سعيدة

## مقدمة الدراسة التطبيقية

نظرا للمنافسة الشديدة في سوق التأمينات، كان لزاما على مؤسسات التأمين، اعتماد إستراتيجيات تنافسية ملائمة لها للحصول على مركز تنافسي أفضل لمواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة ولذلك قمنا بدراسة تطبيقية من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية للتأمين للإستراتيجية تنافسية معينة وهل يمكن للميزة التنافسية لمؤسسات التأمين الجزائرية محل الدراسة التأثير على قرار العملاء المتعاقدين معها ووفائهم؟ لقد تم اختيار مؤسسات التأمين الكبرى في ولاية سعيدة :

مؤسسة "CRMA" مؤسسة "GAM"، مؤسسة "CAAR"، مؤسسة "CAAT"، مؤسسة "SALAMA"، مؤسسة "SAA" لإجراء هذه الدراسة الميدانية و التي تم تقسيمها كما يلي :

المبحث الأول: تقديم عام لقطاع التأمين بولاية سعيدة.

المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية للميزة التنافسية لقطاع التأمين بولاية سعيدة.

## المبحث الأول: تقديم عام لقطاع التأمين بولاية سعيدة

## 1- تقديم القطاع

كان التأمين بالجزائر خاضعا لقانون التأمين الفرنسي سنة 1930 وظلت الشركات الفرنسية تعمل بالجزائر إلى غاية 1962، وفي سنة 1963 اتخذت الجزائر قرار إنشاء شركة " الصندوق الوطني للتأمين وإعادة التأمين" بموجب قانون 63/201 صادر سنة 1963، وفي سنة 1966 بموجب الامر 66/127 فرض احتكار الدولة على جميع عمليات التأمين باستثناء شركتين و هما التعاونية لعمال التربية والثقافة والتعاونية الفلاحية ، وفي سنة 1974 بموجب الأمر 74/15 أصبح التأمين على السيارات إجباري.

لقد عرفت الحظيرة سواء على المستوى الوطني أو المستوى الولائي ارتفاعا كبيرا في عدد السيارات و هذا راجع بنسبة كبيرة إلى التسهيلات البنكية، و هذا ما نتج عنه وجود منافسة كبيرة بين مختلف وكالات التأمين على استقطاب أكبر عدد من الزبائن في مجال تأمين السيارات وهذا من خلال تقديم عدة عروض وميزات قد تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة تؤثر بها على الزبون.

فقد بلغ عدد السيارات في سنة 2010 في الحظيرة الولائية بسعيدة 62133 سيارة بكل أصنافها. وكان تصنيفها كالتالي:

الجدول رقم 28: الحظيرة الولائية بسعيدة

العدد	نوع السيارة
1820	جرارات فلاحية
14982	شاحنات
45331	سيارات ذات وزن خفيف
62133	المجموع

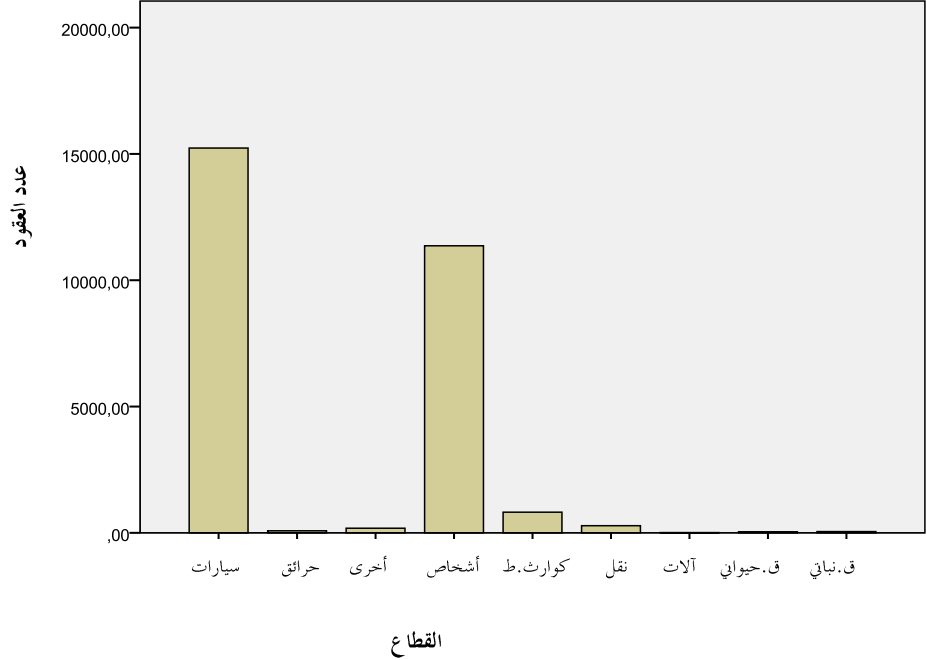
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق مكتب حركة السيارات لولاية سعيدة



## 2- تقديم دراسة مؤسسة CRMA

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية داخل مؤسسة CRMA تحصلنا على النتائج التالية:

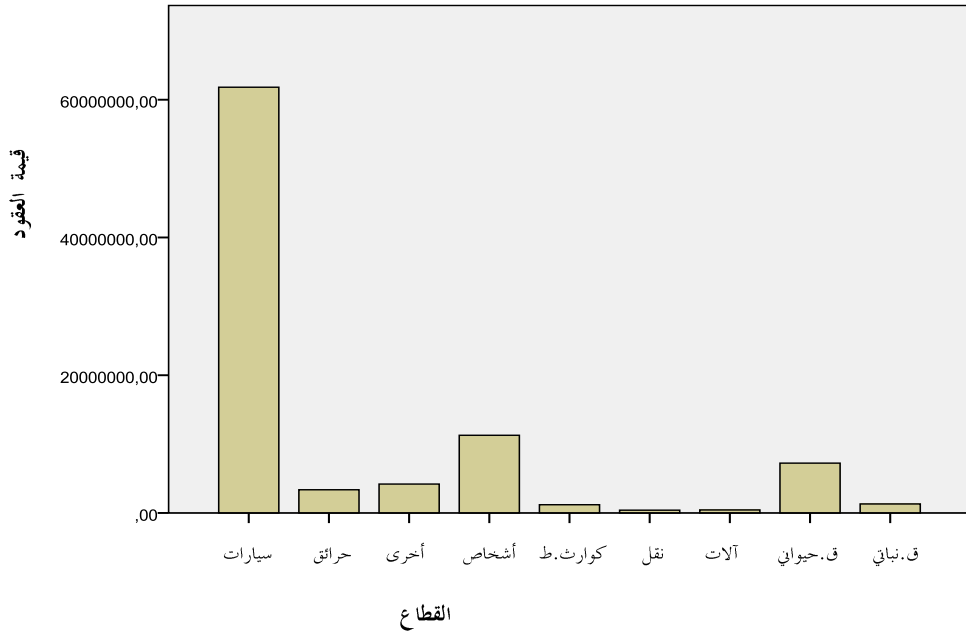
الشكل رقم (31): رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين لمؤسسة "crma"



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

■ الشكل رقم (32): رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين لمؤسسة "crma"



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

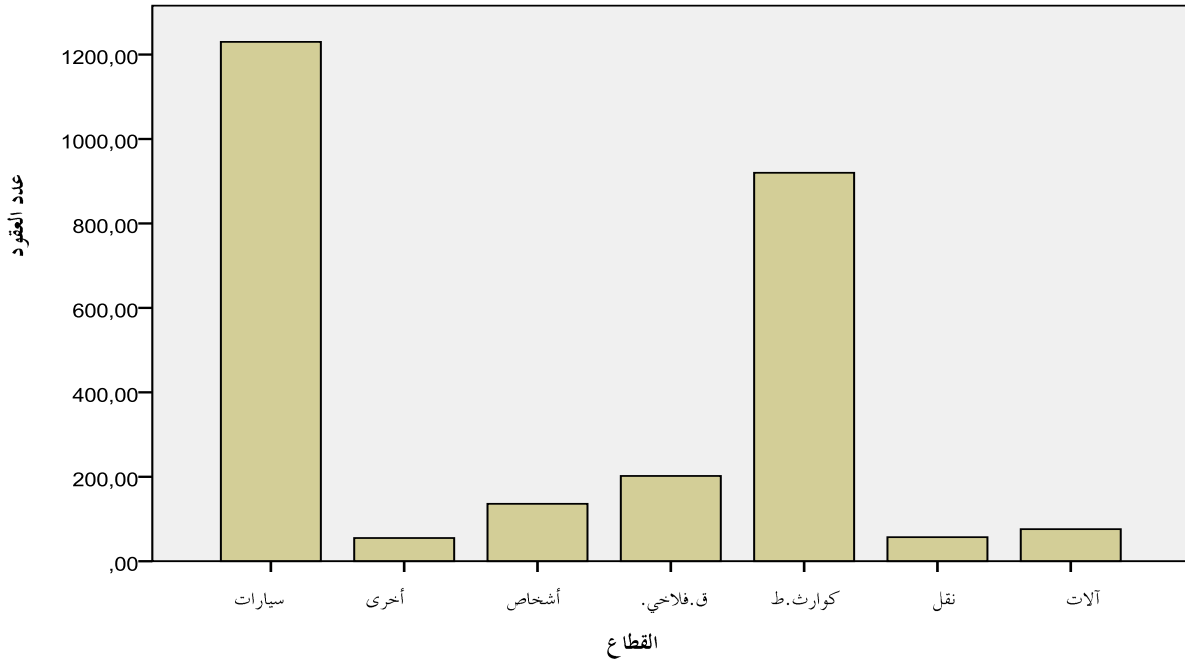
يوضح الشكلين أن مؤسسة التأمين CRMA من أبرز مؤسسات التأمين في تنوع القطاعات بحيث تشتغل على 09 قطاعات والتي توفر لها أكثر من 28065 عقدا وعوائد مالية مقدرة بـ 91.250.868 دج سنة 2010، ويعتبر قطاع تأمين السيارات من أكبر القطاعات توفيراً للعقود حيث يزيد عن 50% من حجم العقود بعدد يصل إلى 15233 عقد و بعائد يصل إلى 62.000.000 دج بنسبة 67%، وارتفاع هذه النسبة راجع لسببين رئيسيين: سعر العقد المنخفض مقارنة بالمنافسين وتعدد القطاعات الذي يغني الزبون عن البحث عن مؤسسات تأمينية أخرى، ولا ننسى تركيز المؤسسة على فئة معينة من السوق "الفلاح" وتحسن أوضاعه في الآونة الأخيرة.

يأتي في المرتبة الثانية قطاع تأمين الأشخاص ب 11364 عقد و قطاع التأمين من الكوارث الطبيعية بـ 818 عقد و الذي يعقد ما قيمته 17,18.515.863 دج و هذا راجع لثقافة الزبون التي بدأت بالتطور في السنوات الأخيرة، فأصبح التأمين لا يقتصر على السيارات والآلات و العقارات بل أصبح يمس حتى القطاعات الحيوانية و النباتية و الأشخاص.

### 3- تقديم دراسة مؤسسة GAM

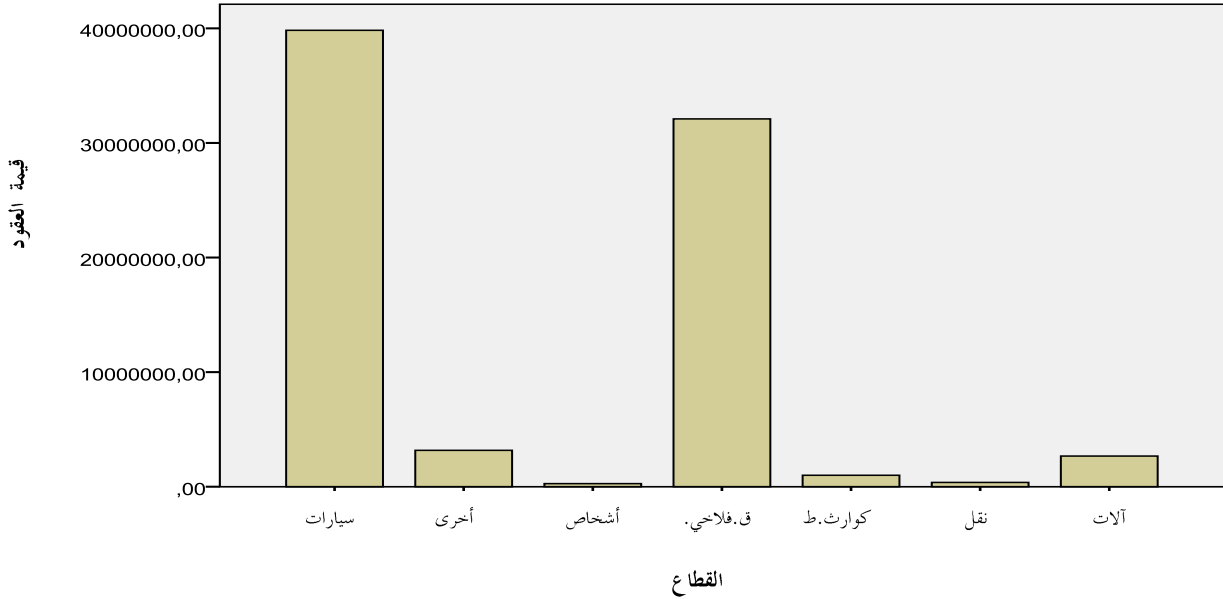
من خلال إجراء دراسة ميدانية داخل مؤسسة GAM فقد تحصلنا على النتائج التالية:

الشكل رقم (33): رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين للمؤسسة "Gam"



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل رقم(34):رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين للمؤسسة "Gam"



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

من خلال الشكلين لحجم قطاعات التأمين لشركة GAM لسنة 2010 نلاحظ أنه قد بلغ عدد العقود 2676 و هذا من خلال 07 قطاعات، بحيث تعتبر ثاني مؤسسة من حيث تنوع القطاعات على مستوى الولاية بعائدات بلغت 50,76.961.475 دج.

نلاحظ أيضا أن القطاع الذي يستحوذ على أكبر عدد من العقود هو قطاع سيارات بعدد يقارب 1230 عقد أي بنسبة 45% من مجموع العقود بعائد يقدر بـ 39.829.499 دج.

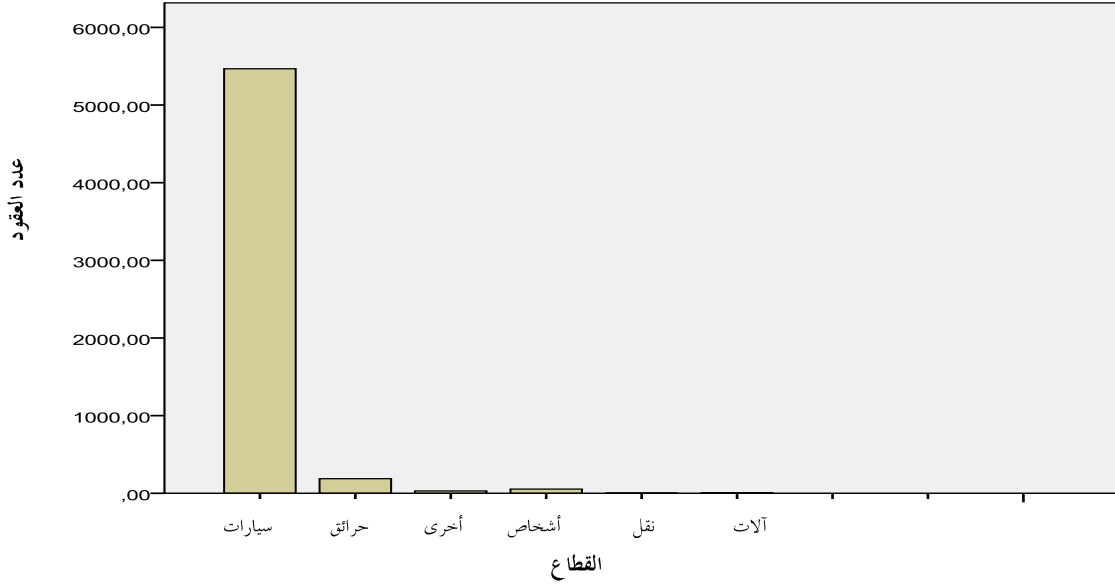
و القطاع الذي يأتي في المرتبة الثانية هو قطاع تأمين من الكوارث الطبيعية بـ 920 عقد بعائد 997.810، أما القطاع الفلاحي فيأتي في المرتبة الثالثة بـ 202 عقد إلا أنه يحتل المرتبة الثانية من حيث حجم العائدات بـ 25,32.098.660 دج أي بنسبة 45% من عائدات المؤسسة.

و هذا الارتفاع في حجم قطاعين (قطاع السيارات و قطاع التأمين الفلاحي) راجع لعدة أسباب نذكر منها: سياسة التأمين عن طريق الأقساط و ارتفاع أسعار العقود نتيجة لكثرة العروض و تميزها و كذلك استهداف المؤسسة لفئة معينة من السوق كوكالات بيع السيارات و كراء السيارات.

#### 4- تقديم دراسة مؤسسة CAAR

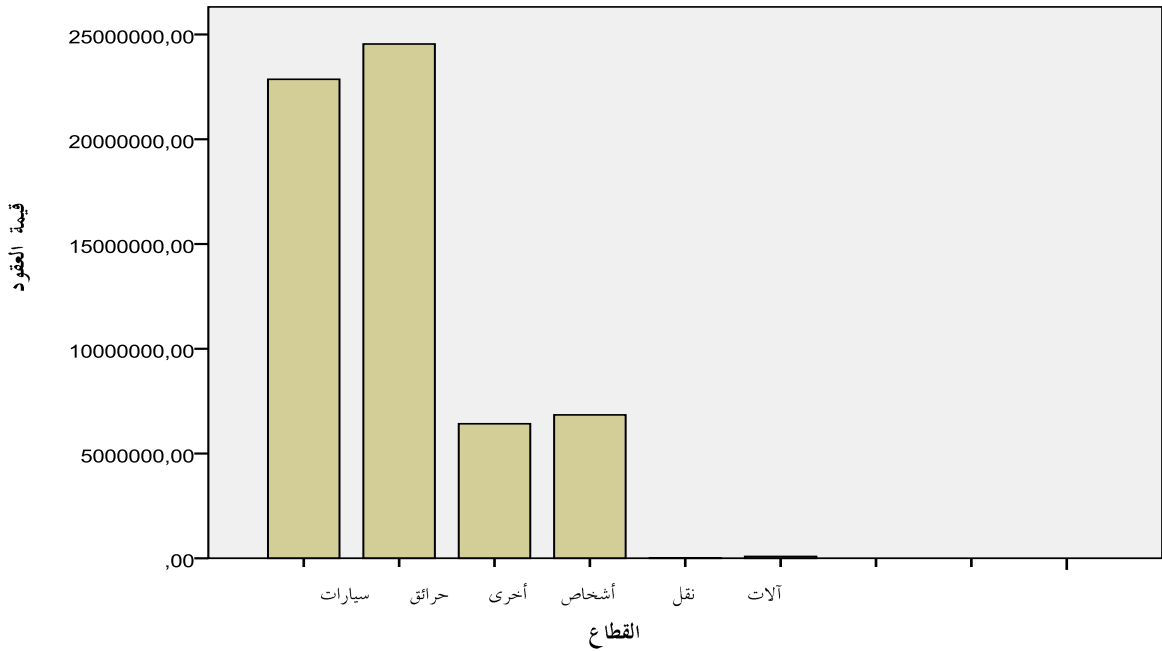
بعد إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة CAAR تحصلنا على النتائج التالية:

الشكل رقم (35): رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين للمؤسسة caar



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل رقم (36): رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين للمؤسسة caar



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة caar

من خلال ملاحظتنا للشكلين اللذان يمثلان التمثيل البياني لعائدات مؤسسة **CAAR** لسنة 2010 نلاحظ قطاعي السيارات و الحرائق يستحوذان على أكبر عدد من العقود البالغة 5744 حيث يمثل قطاع السيارات 95% من حجم العقود 5467 عقد، أما قطاع الحرائق فيمثل 3% من حجم العقود ب 188 عقد، و بلغت عائدات قطاعات التأمين لشركة **CAAR** 60.774.225 دج.

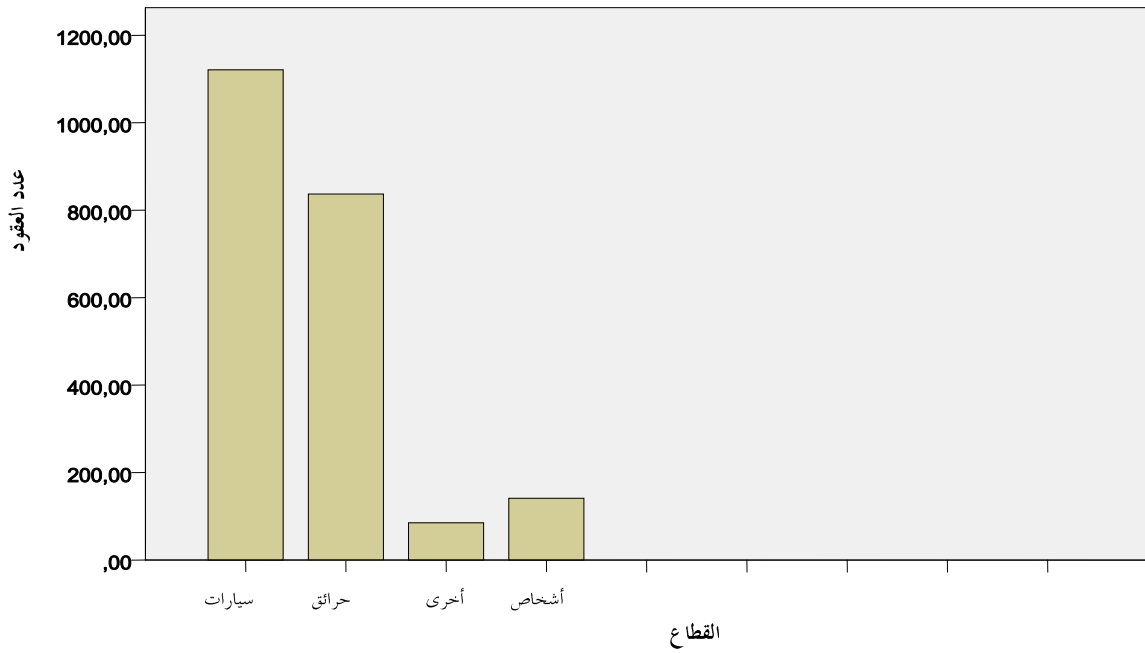
حيث يمثل قطاعي تأمين السيارات و الحرائق غالبية هذه العوائد بـ 24.545 299 دج بالنسبة لقطاع الحرائق، أما بالنسبة لقطاع السيارات 22.860.985 دج.

و هذا راجع لاستهداف المؤسسة لفئة معينة من السوق و هي القطاع الصناعي و المؤسسات.

### 5- تقديم دراسة مؤسسة **SALAMA**

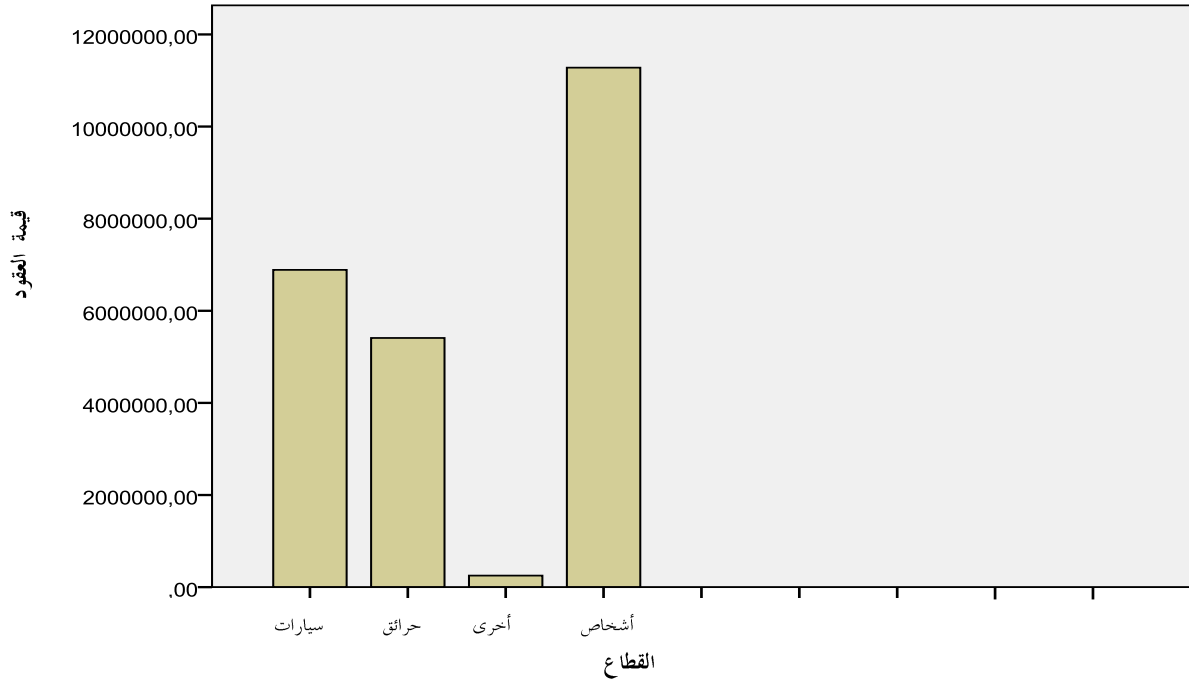
بعد إجراء دراسة ميدانية تحصلنا على النتائج الآتية:

الشكل رقم (37): رسم بياني يوضح حجم قطاعات التأمين لمؤسسة **salama**



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل رقم(38):رسم بياني يوضح عائدات قطاعات التأمين لمؤسسة salama



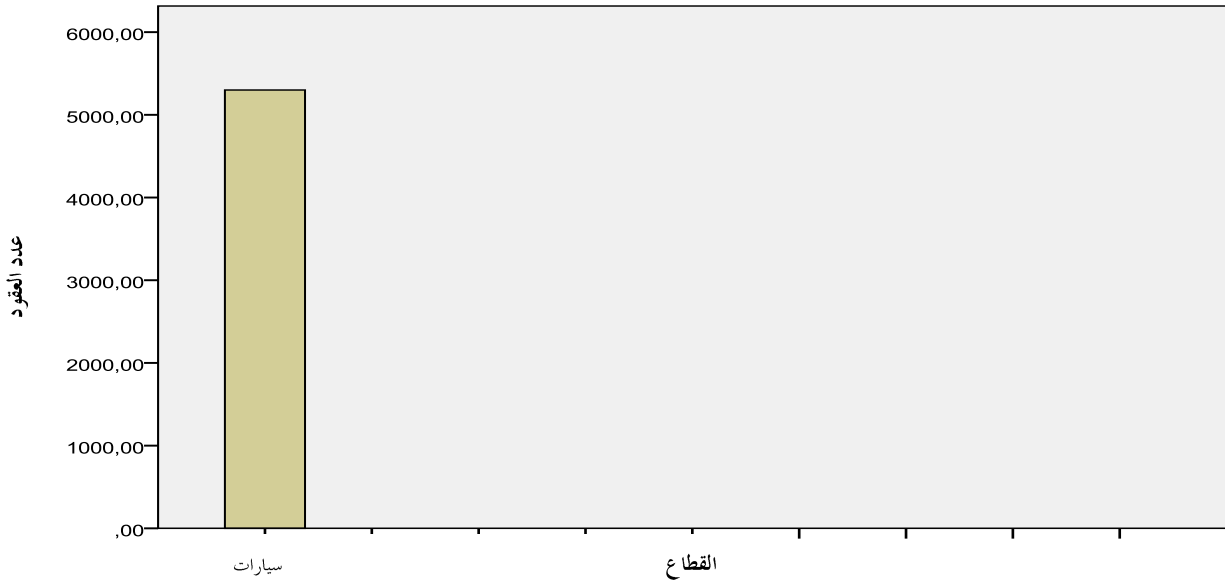
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

من خلال ملاحظة الشكلين المتعلقين بالتمثيل البياني لقطاعات التأمين لشركة SALAMA و التي لا يتجاوز عدد قطاعاتها أربعة قطاعات بمجموع يصل إلى 2184 عقد و بعائد يقدر بـ 12.973.976 دج بحيث نلاحظ أن أكبر عدد من العقود تنحصر في قطاع السيارات بـ 1121 عقد أي بنسبة 31% و بعائد يقدر بـ 6.888.009 دج وهذا المبلغ مقارنة بعدد العقود يعتبر ضئيل وهذا حسب الفئة المستهدفة من السوق وثقافة الزبون ، وثاني مرتبة من حيث العقود ونسبة العائد هو قطاع الحرائق بـ 837 و بعائد يقدر بـ 549.839 دج وهذا أيضا راجع لثقافة الزبون وتدرج باقي القطاعات من أكبر عائد إلى الأقل.

## 6- تقديم دراسة مؤسسة CAAT

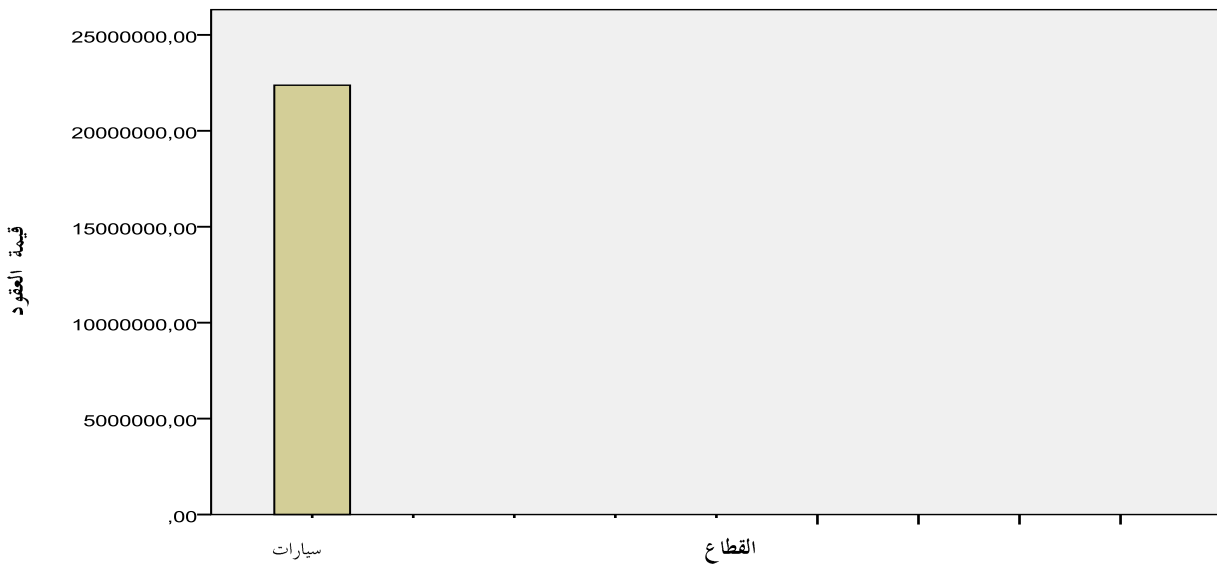
بعد إجراء دراسة ميدانية بهذه المؤسسة و التي واجهنا بها مشاكل تمثلت في عدم استقبالنا من قبل مسؤولي المؤسسة، اكتفينا ببعض المعلومات التي تحصلنا من إطارات المؤسسة بحكم العلاقات الشخصية والتي اقتصرنا علي قطاع السيارات و الذي سيكون محل الدراسة لاحقا فكانت النتائج كالآتي :

الشكل رقم(39):رسم بياني يوضح حجم قطاع تأمين سيارات مؤسسة "caat"



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل رقم(40):رسم بياني يوضح عائد قطاع تأمين سيارات مؤسسة "caat"

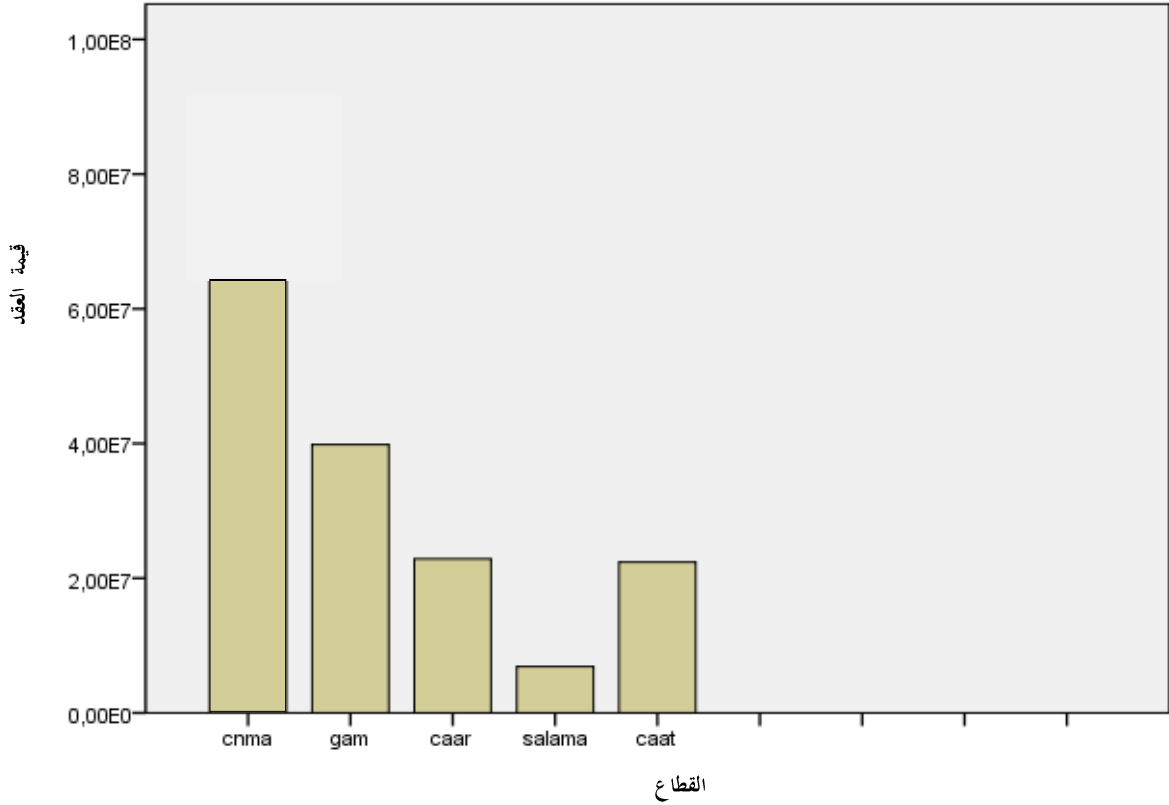


المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسة

## 7- مقارنة بين المؤسسات في مجال تأمين السيارات:

لقد اقتصرَت المقارنة على قطاع واحد و هو تأمين السيارات و هذا بحكم انه قطاع إجباري لا يمكن أن تدخل بعض المتغيرات الخارجية في التأثير على دوافع التأمين حيث يصبح المتعاملون مجبرين على التوجه إلى مؤسسات التأمين، فقد اصفرت المقارنة على ما يلي :

الشكل رقم(41):رسم بياني يوضح مقارنة بين عائدات قطاع تأمين السيارات المؤسسات التأمين



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام وثائق المؤسسات.

من خلال النتائج التي توضح حجم قطاعات التأمين للمؤسسات سابقة الذكر، نلاحظ أن مؤسسة CRMA تحتل الصدارة في قطاع تأمين السيارات وهذا بعائد يقدر بـ 61.814.810 دج و عدد زبائن بـ 15233 زبون، وهذا راجع بنسبة كبيرة إلى سعر عقود التأمين المطبقة من طرف شركة CNMA مما أدى إلى إقبال الزبائن عليها.

تأتي في المرتبة الثانية مؤسسة GAM بعائد يقدر بـ 39.829.410 دج وعدد الزبائن 1230 وهذا راجع للعروض المميزة المقدمة من طرف المؤسسة، و في المرتبة الثالثة و الرابعة مؤسستي CAAR و CAAT على الترتيب و هذا راجع لنسبة التخفيضات المطبقة من طرف المؤسسة لصالح الزبائن، أما في المرتبة الخامسة مؤسسة SALAMA بعائد 6.888.009 دج و عدد زبائن يقدر بـ 1121 زبون.



## المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية للميزة التنافسية لقطاع التأمين بولاية سعيدة

### 1- منهجية الدراسة

- إشكالية الدراسة : إن الإشكالية التي سنحاول دراستها في البحث الميداني تتمثل في:

حصر الدوافع الأساسية الأكثر تأثيراً على اختيار الزبائن في قطاع التأمينات بالولاية لتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة في هذا القطاع .

**تحديد مجتمع الدراسة والعينة :** إن الهدف من الاستقصاء هو تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة في قطاع

التأمينات ، حيث استهدفت دراستنا الأشخاص الذين يملكون عقود التأمين مع المؤسسات محل الدراسة .

**مجتمع الدراسة:** هو عدد الأشخاص المتعاقدين مع مؤسسات محل الدراسة حيث تم اختيار عينة مكونة من

240 مفردة من مجتمع الدراسة وهذا بصفة غير احتمالية تم تقسيمهم بتساوي على خمس مؤسسات .

**تحديد طرق جمع المعلومات:** لقد تم جمع المعلومات من خلال المقابلة الشخصية للعملاء المؤسسات الخمسة

واستجوابهم وهذا بتقديم قائمة الأسئلة مع المساعدة و التوضيح في حالة الضرورة.

**إعداد الاستقصاء:** لقد تم تقديم الاستقصاء باللغة العربية حيث يحتوي على 18 سؤال مغلق.

**المحور الأول :** يشمل 5 أسئلة من خلالها يتم التعرف على طبيعة الشريحة التي تتعامل المؤسسة محل الدراسة

معها مقارنة مع المؤسسات المنافسة وذلك من حيث الجنس المستوى التعليمي الحالة الاجتماعية السن

بإضافة إلى طبيعة العقد.

**المحور الثاني:** يشمل 12 سؤالاً يمكن من خلاله معرفة أهم العناصر التي تدفع الزبون إلى اختيار المؤسسة دون

غيرها من المؤسسات المنافسة و ذلك لتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة مقارنة مع المؤسسات

المنافسة .

**المحور الثالث:** سنحاول معرفة من خلال هذا المحور درجة رضا الزبائن عن الميزة المقدمة من المؤسسة .

**المحور الرابع:** من خلال هذا المحور سيتم تأكيد وجود أو عدم وجود نية إعادة التعاقد مع المؤسسة وذلك

مدى استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين .

**المحور الخامس:** من خلال هذا المحور سنعرف مدى وجود ثقافة التأمين لدى الزبائن، و لقد اعتمدنا على

الأسئلة المغلقة وهذا لتسهيل عملية التحليل بالإضافة إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي، أين يقوم

المستقصى في ظله بإبداء درجة موافقته أو عدم موافقته على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالاتجاه نحو

الجانب المطلوب.

قبل انطلاق عملية تقديم الاستقصاء للفئة المستهدفة تم اختياره على عينة تتكون من أكثر من 15 مستجوب بعد تحكيمه من طرف مجموعة أساتذة أخصائيين بهدف تصحيح الأخطاء وتدارك النقائص وإزالة الغموض عن الأسئلة المقترحة التي تم إعدادها وفقا للمعلومات المراد تجميعها وهذا من خلال معرفة ردة فعل العملاء حول الاستقصاء.

### تعريف متغيرات البحث

فيما يلي المتغيرات الواردة في تحليل الاستمارة و التي تم معالجتها في البرنامج التطبيقي spss على النحو التالي:

الجدول رقم (29): متغيرات البحث

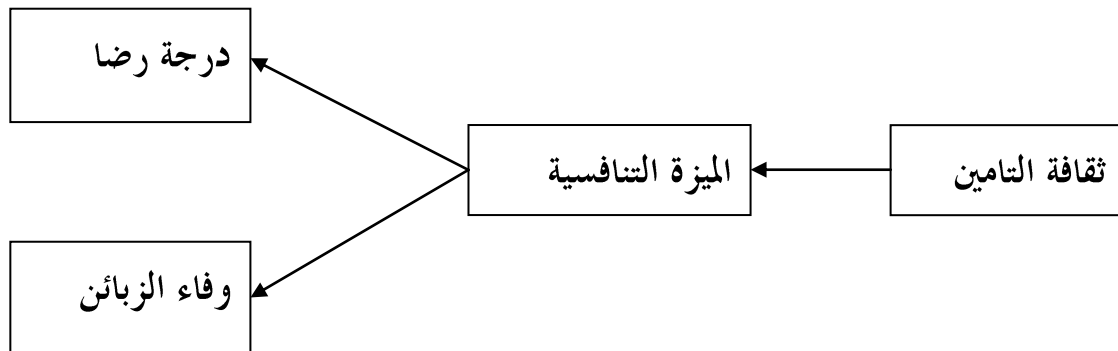
الصيغة	الأسئلة المقابلة	الاسم	محاور البحث
mean(q1 to q12)	من السؤال الأول إلى السؤال الثاني	vant.con	محور الميزة التنافسية
mean(q13)	السؤال الثالث عشر	satisf.c	محور رضا الزبائن
mean(q14)	السؤال الرابع عشر	fidel.c	محور وفاء الزبائن
mean(q15)	السؤال الخامس عشر	cult .ass.c	محور ثقافة التأمين

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

### نموذج الدراسة المقترح:

من اجل التحليل و اختبار الفرضيات تم صياغة إشكالية البحث حسب المخطط المبسط التالي:

الشكل رقم (42): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحث.

**تحليل الاستقصاء:** لقد تم تمرير 240 استمارة تم استرجاع 240 إجابة بمعدل رد قدره 100% أما عدد الإجابات الصالحة فكانت إجابة. حيث تم تحليل الاستقصاء إحصائياً مستعملين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 19 (S.P.S.S v19).

### صدق و ثبات الإستمارة

تم الإعتماد على مقياس معامل ألف كرونباخ للحكم على صدق و ثبات الإستمارة فيما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، أين وضحت النتائج أن هناك إتساق و ثبات بين محاور الإستمارة و هذا ما دلت عليه معنوية المعامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): معامل ألفا كرونباخ

المؤسسة	معامل ألفا كرونباخ	المعنوية الإحصائية
مؤسسة CRMA	0.624	معنوي
مؤسسة GAM	0.680	معنوي
مؤسسة CAAR	0.572	معنوي
مؤسسة CAAT	0.838	معنوي
مؤسسة SALAMA	0.663	معنوي
مؤسسة SAA	0.771	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## 2- الدراسة الاستقصائية لمؤسسة CRMA

### 2-1 التحليل الوصفي للإستمارة

نتعرض فيما يلي لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس المتعامل ، حالته الإجتماعية، مستواه الدراسي، عمره، طبيعة العقد مع المؤسسة محل الدراسة. حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لمتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه و التي تبقى غير كافية مما جعلنا نلجأ إلى التحليل الإحصائي للحصول على نتائج أكثر دقة.

### 1الجنس

الجدول رقم ( 31 ): جدول البيانات الوصفية لجنس العينة

النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة
100.0	40	الذكور

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

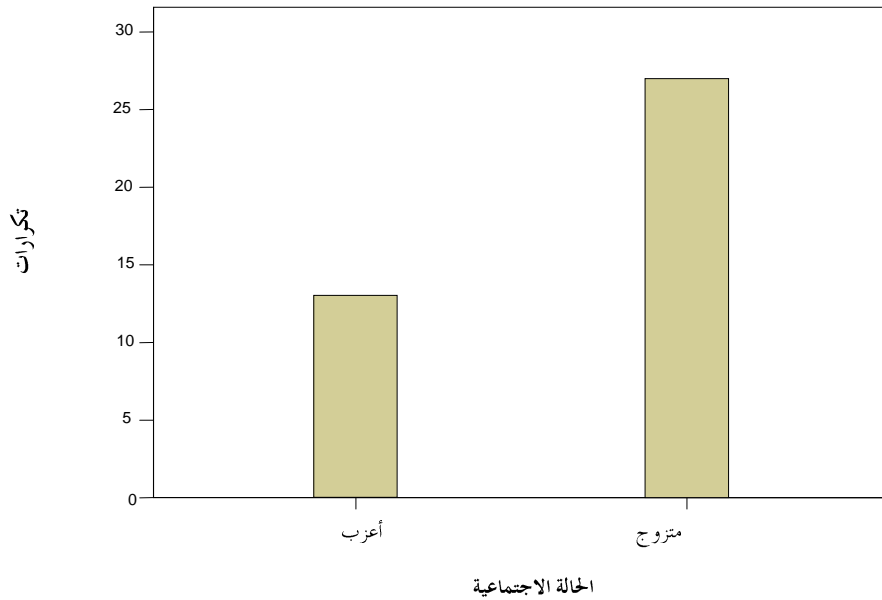
## 2 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (32): جدول البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية للعينة المستجوبة
32.5	32.5	32.5	13	أعزب
100.0	67.5	67.5	27	متزوج
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (43): شكل البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

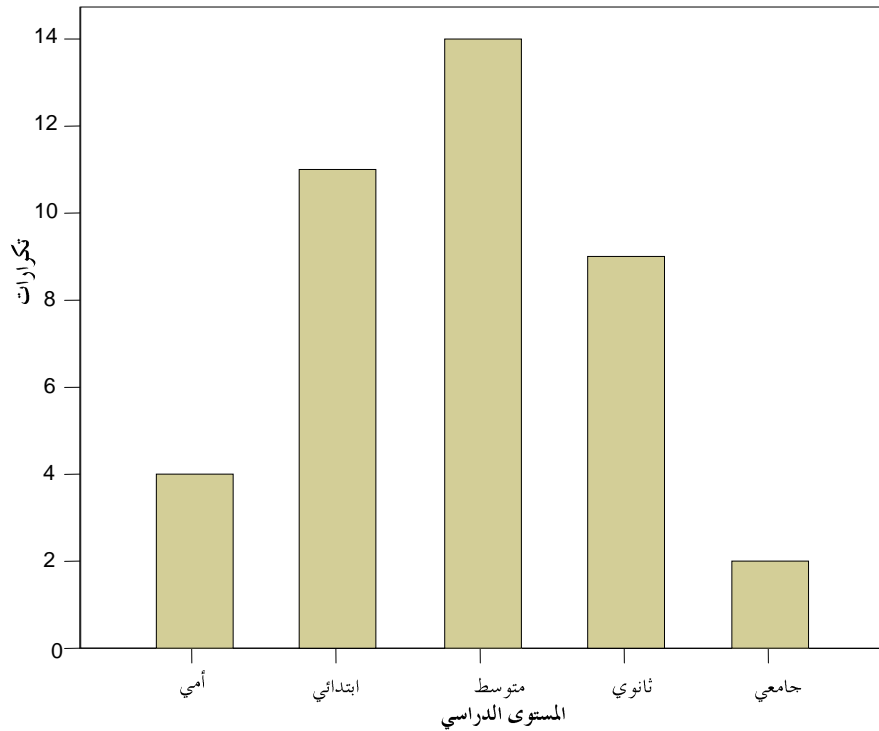
## 3 المستوى الدراسي

الجدول رقم (33): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي للعينة المستجوبة
10.0	10.0	10.0	4	أمي
37.5	27.5	27.5	11	ابتدائي
72.5	35.0	35.0	14	متوسط
95.0	22.5	22.5	9	ثانوي
100.0	5.0	5.0	2	جامعي
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (44): جدول البيانات الوصفية لمستوى الدراسي للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

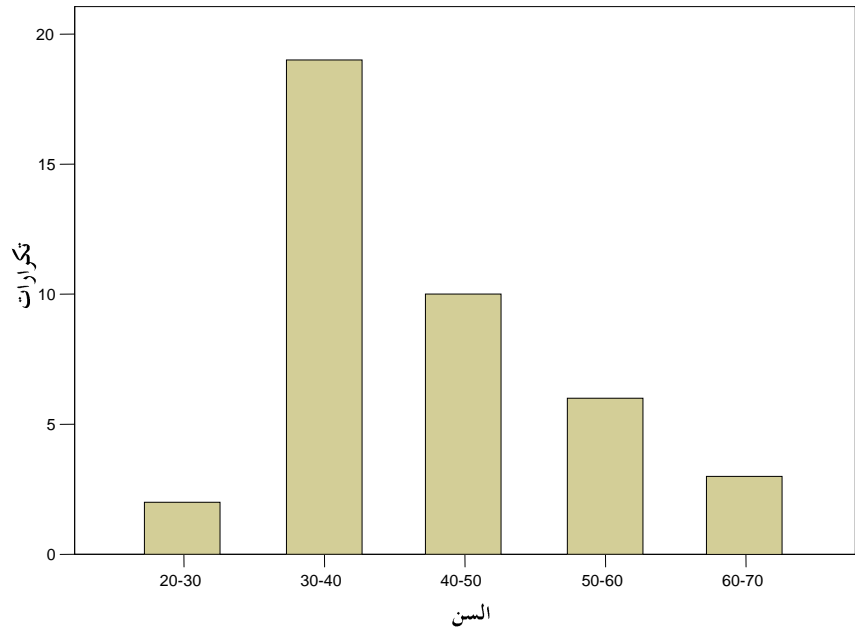
## 4 السن

الجدول رقم (34): جدول البيانات الوصفية لسن العينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
5.0	5.0	5.0	2	20-30
52.5	47.5	47.5	19	30-40
77.5	25.0	25.0	10	40-50
92.5	15.0	15.0	6	50-60
100.0	7.5	7.5	3	60-70
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (45): شكل البيانات الوصفية لسن العينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

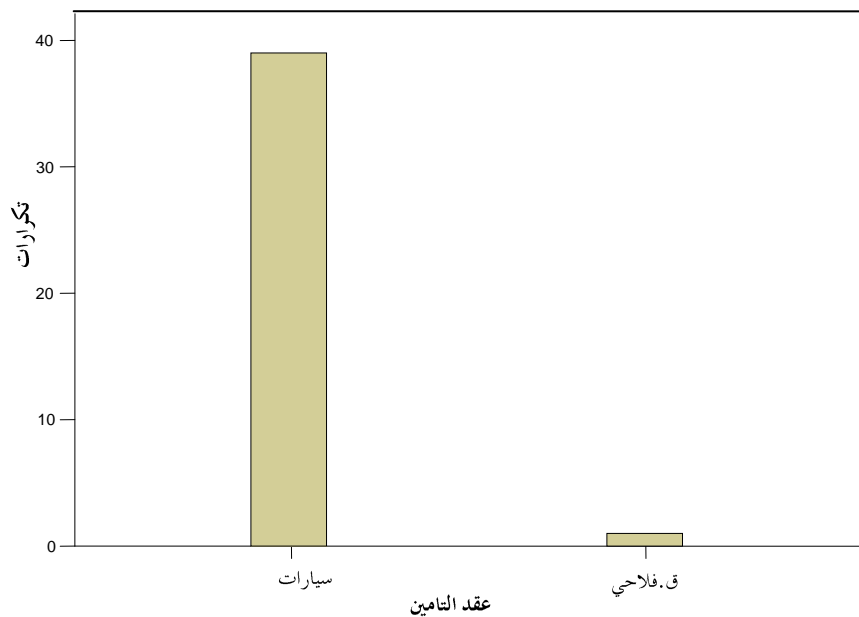
## طبيعة العقد

الجدول رقم (35): جدول البيانات الوصفية لطبيعة العقد

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العقد للعينة المستجوبة
97.5	97.5	97.5	39	السيارات
100.0	2.5	2.5	1	قطاع فلاح
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (46): شكل البيانات الوصفية لطبيعة العقد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من خلال الدراسة الوصفية يتبين لنا أن المؤسسة أغلبية زبائنها في قطاع تأمين السيارات إذ تراوح مستواهم التعليمي بين الابتدائي و المتوسط بنسبة 27.5% و 35% على التوالي أما عمرهم فقد تراوح لغالبيتهم بين 30-40 سنة نسبة 47.5% من مجموع الزبائن أما الفئة 40-50 فنسبتها 25% والفئة العمرية 50-60 تمثل 15% أما الفئة العمرية 60-70 تمثل 7.5%. هذه المعلومات الوصفية كما هي لا تعكس أي من المتغيرات الأساسية للدراسة من ثقافة التأمين و رضا الزبون و وفائه مما يجعل، هذا التحليل غير كافي للحكم على متغيرات الدراسة المقترحة.

## 2-2 التحليل الإحصائي

إن مثل هذه الإشكاليات تتلاءم و طريقة التحليل العاملي حيث أنه بعد تطبيقه لم تكن مؤشرات ذات دلالة إحصائية مما دفعنا للاستعانة بالتحليل الإحصائي الموضح بالجدول أدناه:  
الجدول رقم (36): جدول التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة .

ن	ق دنيا	ق قصوى	المتوسط	الانحراف	الأسئلة
40	1.00	4.00	2.7250	.90547	السؤال الأول
24	1.00	3.00	2.3750	.57578	السؤال الثاني
40	2.00	5.00	3.4500	.74936	السؤال الثالث
40	1.00	5.00	3.6000	.87119	السؤال الرابع
24	1.00	4.00	2.9167	.65386	السؤال الخامس
24	1.00	5.00	2.7917	.77903	السؤال السادس
40	2.00	5.00	4.3750	.77418	السؤال السابع
24	2.00	3.00	2.6667	.48154	السؤال الثامن
24	2.00	4.00	2.5833	.58359	السؤال التاسع
24	1.00	4.00	2.1250	.67967	السؤال العاشر
40	2.00	4.00	2.7000	.56387	السؤال الحادي عشر
26	1.00	4.00	2.6538	.79711	السؤال الثاني عشر
40	1.00	5.00	3.2500	1.14914	السؤال الثالث عشر
40	1.00	5.00	3.4500	1.08486	السؤال الرابع عشر
40	1.00	2.00	1.8250	.38481	السؤال الخامس عشر

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة crma و التي تمحورت حول ميزة السيطرة بواسطة التكاليف. كما يمكن القول إن العينة المستجوبة راضية على هذه الميزة و أغلبيتها مستعدة لتجديد عقودها مستقبلا، و هذا ما تجلّى من خلال الإجابات التالية:

- سؤال الثالث حيث كانت إجابات الزبائن عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد 12.5% سيئة جدا، 32.5% مقبولة، 52.5% جيدة، 2.5% بجيدة جدا.

- السؤال الرابع فكانت الإجابات حول السرعة في التعاقد 25% سيئة جدا، 75% سيئة، 27.5% مقبولة، 52.5% جيدة، 10% جيدة جدا.

- أما السؤال السابع كانت الإجابات حول سعر العقد مقارنة بالمنافسين 2.5% سيئة، 10% مقبول، 35% جيدة، 52.5% جيدة جدا.



## 2-3 اختبار فرضيات الدراسة

يمكن إجماها في ما يلي:

اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة crma

على رضا الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

لغرض اختبار الفرضيتين أعلاه تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط و كانت نتائج مخرجات البرنامج

التطبيقي SPSS v19 موضحة على النحو التالي:

الجدول رقم (37): تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	.537(a)	.289	.270	.98171

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم (38): جدول تحليل التباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	14.877	1	14.877	15.437	.000(a)
	البواقي	36.623	38	.964		
	المجموع	51.500	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم (39): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-1.412	-1.180	.245
الميزة التنافسية	1.509	3.929	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

التعليق على النتائج: من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 54% مما يدل على انه هناك ارتباط

موجب بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره

29% في متغير درجة رضا الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.000 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة رضا الزبون و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة رضا الزبائن} = 1.5 \text{ الميزة التنافسية} - 1.41$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية.

اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية بوفاء الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة crma

على وفاء الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

الجدول رقم(40):تقديم النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،382(a)	،146	،123	1،01577

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم (41): جدول تحليل ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	6،692	1	6،692	6،486	،015(a)
	البواقي	39،208	38	1،032		
	المجموع	45،900	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم (42): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستيودنت	المعنوية
الثابت	،323	،261	،795
الميزة التنافسية	1،012	2،547	،015

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

التعليق على النتائج: من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 38% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 15% في متغير درجة وفاء الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.015 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة وفاء الزبائن و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة وفاء الزبائن} = 1.01 \times \text{الميزة التنافسية} + 0.32$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

إختبار فرضية علاقة ثقافة التأمين لدى الزبائن بالميزة التنافسية .

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن المتعاقدين مع مؤسسة crma ودرجة استيعابهم للميزة التنافسية المحددة من إجاباتهم (دوافعهم لتعاقد معها) حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية .

الجدول رقم (43): تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،257(a)	،066	،041	،40074

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(44): جدول تحليل التباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	،430	1	،430	2.678	،110(a)
	البواقي	6.103	38	،161		
	المجموع	6.533	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(45): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	3.587	11.539	،000
ثقافة التأمين	-،273	-1.636	،110

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 6% مما يدل على انه هناك ارتباط سالب بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية كما وضح معامل التحديد إن ثقافة التأمين لدى الزبائن تؤثر بما مقداره 4% في متغير درجة استيعاب الميزة التنافسية للمؤسسة.

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب0.110 أكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

مما سبق و اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة CRMA والتي حددت من خلال ثمن العقد مقارنة مع المنافسين و التي تدخل في أطار ميزة السيطرة بواسطة التكاليف لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى ثقافة التأمين الشبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة وإمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى.

### 3- الدراسة الاستقصائية لمؤسسة GAM

#### 3-1 التحليل الوصفي للإستمارة الموجهة لزبائن مؤسسة Gam:

بنفس الخطوات السابقة نتعرض لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس المتعامل حالته الاجتماعية، مستواه الدراسي، عمره، طبيعة العقد مع مؤسسة Gam. حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لمتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه.

#### جداول البيانات الوصفية

##### 1الجنس

الجدول رقم (46): جدول البيانات الوصفية للجنس للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة
75.0	75.0	75.0	30	الذكور
100.0	25.0	25.0	10	إناث
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

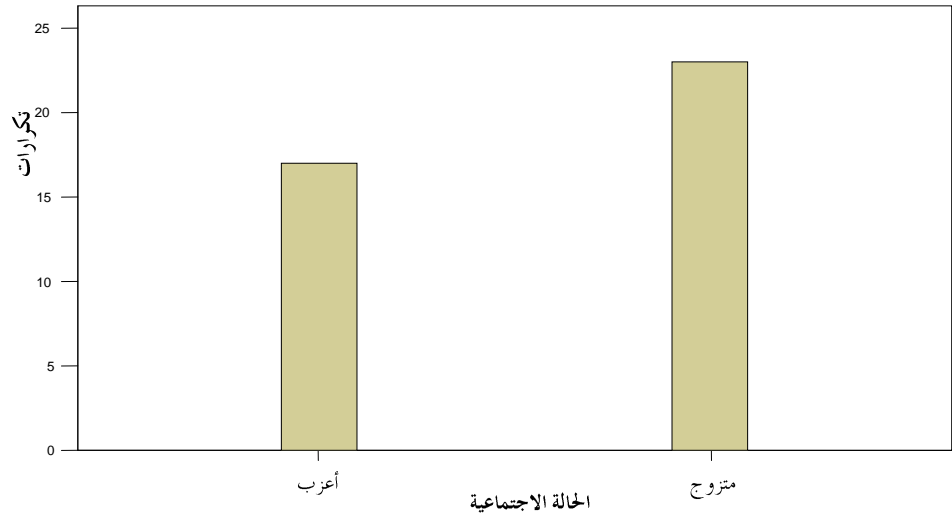
## 2 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (47): جدول البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية للعينة المستجوبة
42.5	42.5	42.5	17	أعزب
100.0	57.5	57.5	23	متزوج
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (47): شكل البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

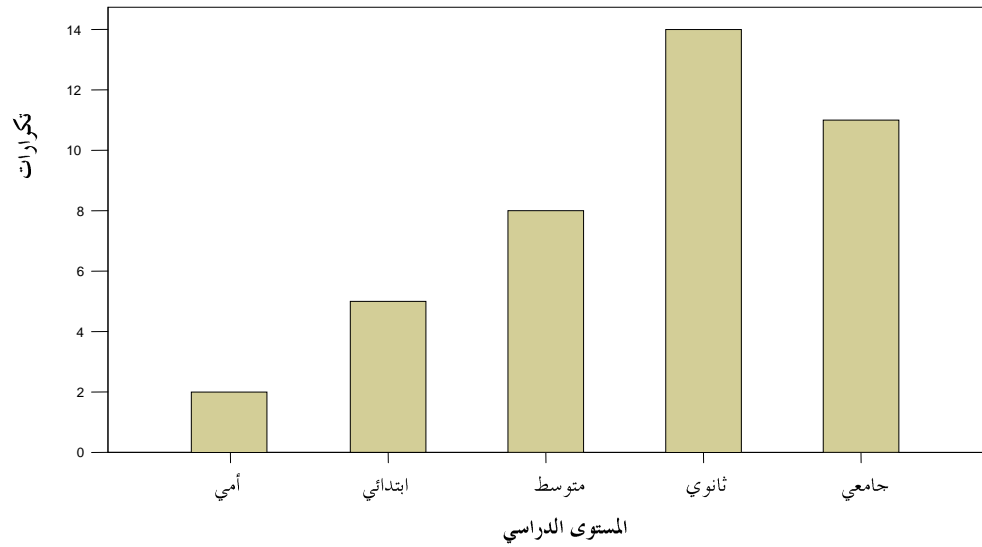
## 3 المستوى الدراسي

الجدول رقم(48): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي للعينة المستجوبة
5.0	5.0	5.0	2	أمي
17.5	12.5	12.5	5	ابتدائي
37.5	20.0	20.0	8	متوسط
72.5	35.0	35.0	14	ثانوي
100.0	27.5	27.5	11	جامعي
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم(48): شكل البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

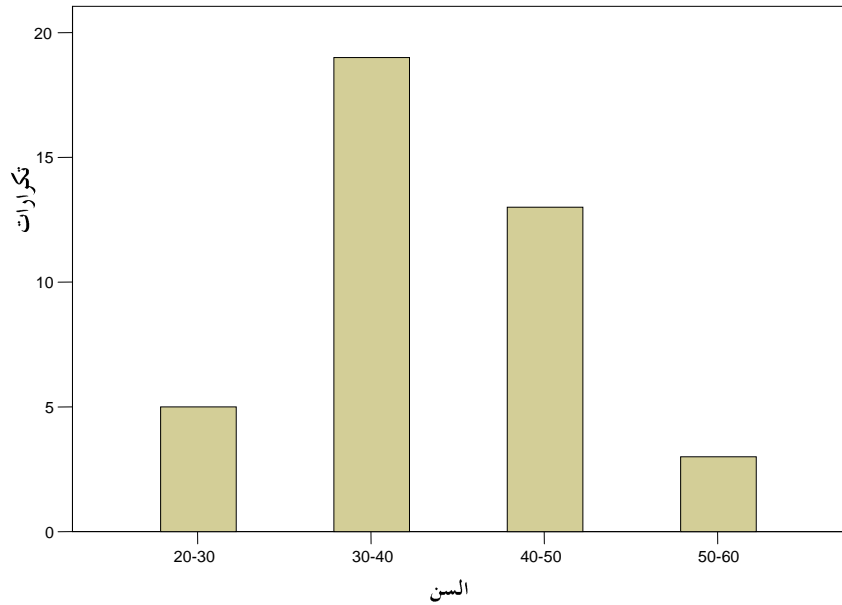
## 4 السن

الجدول رقم (49): جدول البيانات الوصفية لسن العينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
12,5	12,5	12,5	5	20-30
60,0	47,5	47,5	19	30-40
92,5	32,5	32,5	13	40-50
100,0	7,5	7,5	3	50-60
	100,0	100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (49): شكل البيانات الوصفية لسن العينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

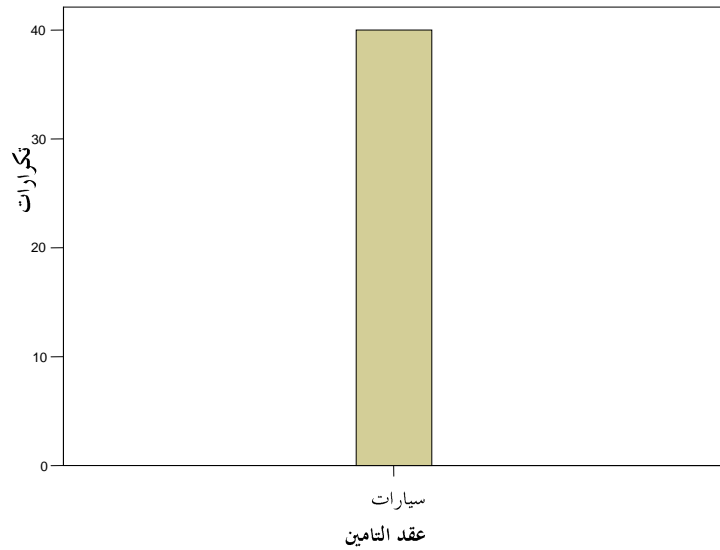
## طبيعة العقد

الجدول رقم (50): جدول البيانات الوصفية لطبيعة العقد

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة عقد العينة المستجوبة
100.0	100.0	100.0	40	سيارات

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (50): شكل البيانات الوصفية لطبيعة العقد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من خلال الدراسة الوصفية يتبين أن أغلبية زبائن المؤسسة مستواهم التعليمي كانت النسب 35% مستوى الثانوي، 27.5% جامعي، 20% متوسطي، 12.5% ابتدائي و 5% أميين و اختلف العمر حسب النسب 47.5% للفئة العمرية 30-40 سنة، 32.5% للفئة بين 40-50 سنة 12.5% للفئة بين 20-30 و 7.5% من 50-60 سنة، ومن نفس منطلق الدراسة الوصفية للمؤسسة السابقة هذه المعلومات الوصفية كما هي لا تعكس أي من المتغيرات الأساسية للدراسة من ثقافة التأمين و رضا الزبون و وفائه مما يجعل هذا التحليل غير كاف للحكم على متغيرات الدراسة المقترحة.



## 3-2 التحليل الوصفي

نظرا لحجم قاعدة البيانات لهذه المؤسسة أيضا استبدلنا استخدام التحليل العاملي حيث أن بعد تطبيقه لم تكن مؤشرات ذات دلالة إحصائية مما دفعنا للاستعانة بالتحليل الوصفي و الموضح في الجدول أدناه  
الجدول رقم(51): جدول التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة .

حجم العينة	اصغر قيمة	اكبر قيمة	المتوسط	الانحراف	الأسئلة
40	1.00	5.00	3.0750	،94428	السؤال الأول
38	2.00	5.00	3.2105	،57694	السؤال الثاني
40	3.00	5.00	4.0500	،59700	السؤال الثالث
39	3.00	5.00	4.2564	،54858	السؤال الرابع
38	3.00	5.00	3.5789	،64228	السؤال الخامس
38	2.00	4.00	2.9737	،67731	السؤال السادس
40	2.00	4.00	2.5250	،64001	السؤال السابع
22	4.00	5.00	4.8182	،39477	السؤال الثامن
38	2.00	4.00	2.9474	،61281	السؤال التاسع
38	2.00	4.00	2.7895	،62202	السؤال العاشر
40	2.00	5.00	3.9250	،72986	السؤال الحادي عشر
38	2.00	4.00	3.2105	،62202	السؤال الثاني عشر
40	1.00	5.00	3.7250	،93336	السؤال الثالث عشر
40	1.00	5.00	3.5750	،95776	السؤال الرابع عشر
40	1.00	2.00	1.2750	،45220	السؤال الخامس عشر

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق

من خلال التحليل الوصفي و الموضح قي الجدول أعلاه يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة GAM و التي تجلت في الإجابات التالية :

سؤال الثالث حيث كانت إجابات الزبائن عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد 15% مقبول، 55% جيدة و 20% جيدة جدا.

و السؤال الرابع فكانت الإجابات حول السرعة في التعاقد 6% مقبولة، 62.5% جيدة و 30% جيدة جدا، أما فيما يخص القيم الضائعة 2.5%. السؤال الثامن الإجابات حول معاملة الخبير مقبولة أيضا مما يدفعنا للقول أن المؤسسة تتميز بميزة التميز .

كما يمكن القول أن العينة المستجوبة راضية على هذه الميزة و أغلبيتها مستعدة لتجديد عقودها مستقبلا .

## 3-3 اختبار فرضيات الدراسة

## اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

بنفس الخطوات سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة

GAM على رضا الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية ورضا الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية ورضا الزبائن.

الجدول رقم (52): تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،420(a)	،176	،155	،85807

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم (53): تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	5.996	1	5.996	8.144	،007(a)
	البواقي	27.979	38	،736		
	المجموع	33.975	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم (54): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-،795	-،500	،620
الميزة التنافسية	1.325	2.854	،007

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 42% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية ورضا الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 17% في متغير درجة رضا الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.07 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي

مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية ورضا الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة رضا الزبون و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة رضا الزبائن} = 1.32 \text{ الميزة التنافسية} - 0.79$$

حيث أن هذه العلاقة لا يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار ليس له معنوية .

اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية بوفاء الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة GAM على وفاء

الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب الفرضية بنفس صيغة على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

الجدول رقم (55): تقديم نموذج الانحدار.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،373(a)	،139	،116	،90037

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(56): تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	4.970	1	4.970	6.130	،018(a)
	البواقي	30.805	38	،811		
	المجموع	35.775	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(57): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-،540	-،324	،748
ثقافة التأمين	1،206	2،476	،018

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 37% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية

و وفاء الزبائن كما وضع معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 14% في متغير درجة وفاء

الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.018 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة وفاء الزبائن و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

**درجة وفاء الزبائن = 1.2 الميزة التنافسية - 0.54**

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة ثقافة التأمين لدى الزبائن بالميزة التنافسية .

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن المتعاقدين مع مؤسسة GAM ودرجة استيعابهم للميزة التنافسية المحددة من إجاباتهم (دوافعهم لتعاقد معها) حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

**H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.**

**H1 يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.**

الجدول رقم (58): تقديم النموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	236(a)،	056،	031،	29142،

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(59): تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	190،	1	190،	2.238	143(a)،
	البواقي	3،227	38	085،		
	المجموع	3،417	39			

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(60): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	3.609	25.888	،000
ثقافة التأمين	-،154	-1،496	،143

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 2% مما يدل على انه هناك ارتباط سالب بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية كما وضح معامل التحديد إن ثقافة التأمين لدى الزبائن تؤثر بما مقداره 5% في متغير درجة استيعاب الميزة التنافسية للمؤسسة .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.143 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

مما سبق و اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة GAM والتي حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه كذا معاملة الخبير و التي تدخل في أطار ميزة التميز لها تأثير إيجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير إيجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا، لكن تبقى أيضا ثقافة التأمين الشبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

## 4- الدراسة الاستقصائية لمؤسسة CAAR

### 4-1 التحليل الوصفي للإستمارة الموجهة لزبائن مؤسسة CAAR:

بنفس الخطوات السابقة نتعرض لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس المتعامل، حالته الإجتماعية، مستواه الدراسي، عمره، طبيعة العقد مع مؤسسة CAA. حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه

## 1الجنس

الجدول رقم (61): جدول البيانات الوصفية للجنس للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة
87.5	87.5	87.5	35	الذكور
100.0	12.5	12.5	5	إناث
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

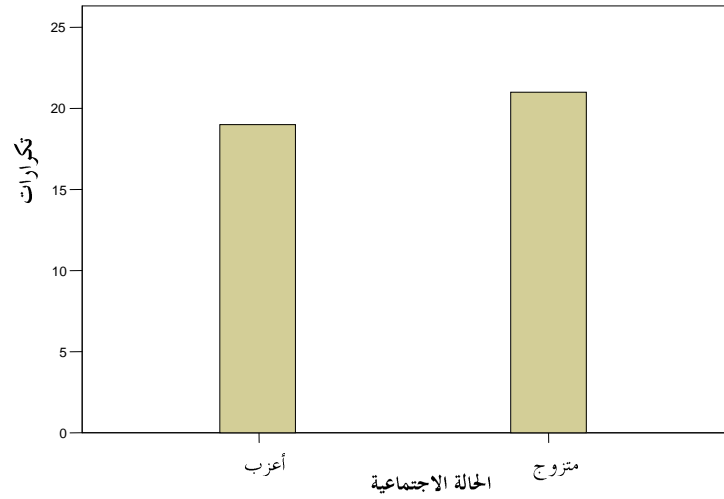
## 2 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (62): جدول البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية للعينة المستجوبة
47.5	47.5	47.5	19	أعزب
100.0	52.5	52.5	21	متزوج
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الشكل رقم (51): شكل البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

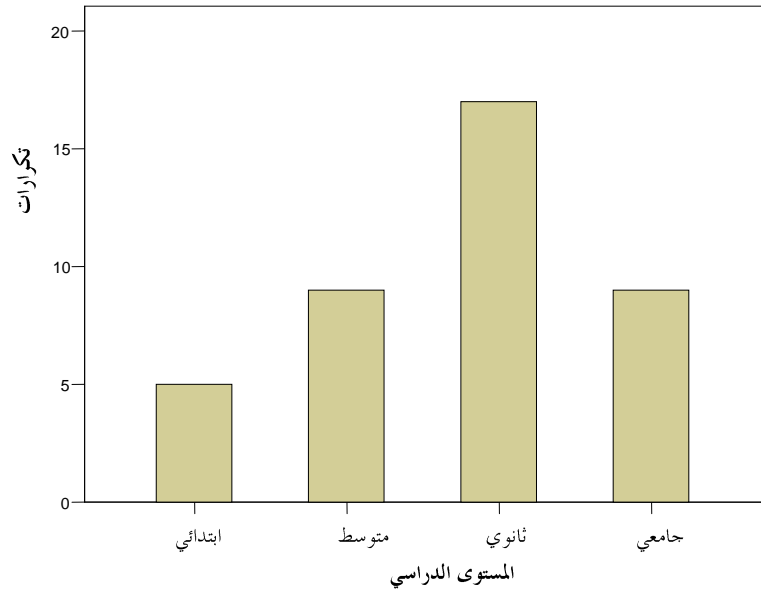
## المستوى الدراسي

الجدول رقم (63): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي للعيينة المستجوبة
12.5	12.5	12.5	5	أمي
35.0	22.5	22.5	9	ابتدائي
77.5	42.5	42.5	17	متوسط
100.0	22.5	22.5	9	ثانوي
	100.0	100.0	40	جامعي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الشكل رقم (52): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

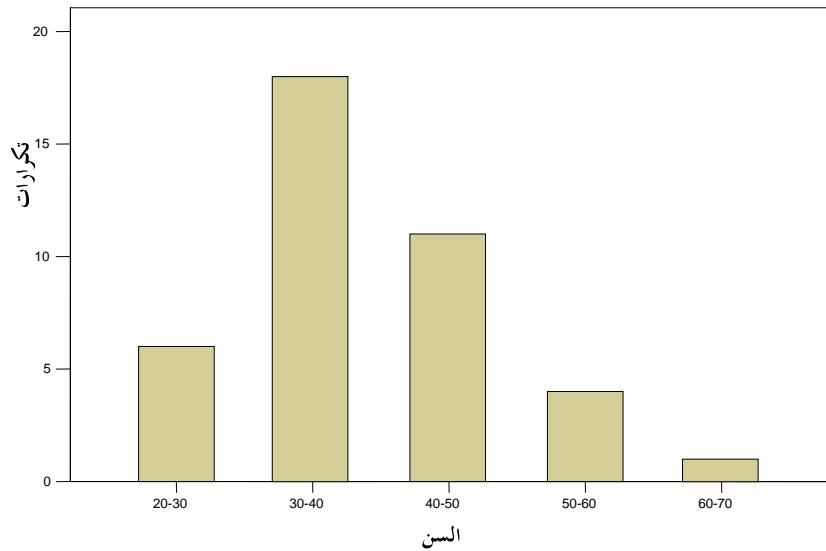
## 4 السن

الجدول رقم (64): جدول البيانات الوصفية لسن العينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
15.0	15.0	15.0	6	20-30
60.0	45.0	45.0	18	30-40
87.5	27.5	27.5	11	40-50
97.5	10.0	10.0	4	50-60
100.0	2.5	2.5	1	60-70
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الشكل رقم (53): شكل البيانات الوصفية لسن العينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.



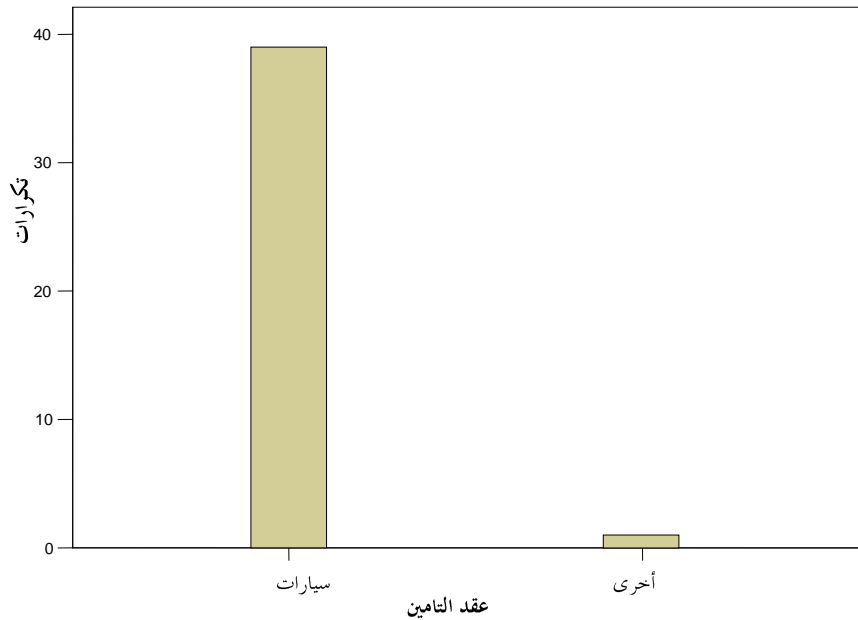
## طبيعة العقد

الجدول رقم (65): جدول البيانات الوصفية لطبيعة العقد

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
97.5	97.5	97.5	39	سيارات
100.0	2.5	2.5	1	ع. أخرى
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (54): شكل البيانات الوصفية لطبيعة العقد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من خلال الدراسة الوصفية يتبين لنا أن المؤسسة CAAR أغلبية زبائنها في قطاع تأمين سيارات مستواهم التعليمي ثانوي بـ 42.5%، أما ذوي المستوى جامعي 22.5%، مستوى متوسطي 22.5%، أما الأميين 12.5%.

تفاوتت أعمارهم كالاتي: 45% للفئة العمرية 30-40 سنة، 27.5% للفئة بين 40-50 سنة 15% للفئة بين 30-20 و 10% من 50-60 سنة، 2.5% من 60-70.، ومن نفس منطلق الدراسة الوصفية للمؤسسات السابقة هذه المعلومات الوصفية كما هي لا تعكس أي من المتغيرات الأساسية للدراسة من ثقافة التأمين و رضا الزبون و وفائه مما يجعل هذا التحليل غير كافي للحكم على متغيرات الدراسة المقترحة.

## 4-2 التحليل الوصفي

نظرا لحجم قاعدة البيانات لهذه المؤسسة أيضا استبدلنا استخدام التحليل العاملي حيث أن بعد تطبيقه لم تكن مؤشرات ذات دلالة إحصائية مما دفعنا للاستعانة بالتحليل الوصفي و الموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم(66): جدول التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة

الأسئلة	الانحراف	المتوسط	اكبر قيمة	اصغر قيمة	حجم العينة
السؤال الأول	،74421	3،1000	5،00	2،00	40
السؤال الثاني	،51177	2،5000	3،00	2،00	22
السؤال الثالث	،67178	3،6000	5،00	2،00	40
السؤال الرابع	،74248	3،7500	5،00	1،00	40
السؤال الخامس	،75018	2،9091	4،00	1،00	22
السؤال السادس	،50324	2،5909	3،00	2،00	22
السؤال السابع	،78406	3،4750	5،00	2،00	40
السؤال الثامن	،56790	2،6818	4،00	2،00	22
السؤال التاسع	،66613	2،4091	4،00	1،00	22
السؤال العاشر	،84387	2،0455	4،00	1،00	22
السؤال الحادي عشر	،59052	2،6000	4،00	2،00	40
السؤال الثاني عشر	،50965	2،5455	3،00	2،00	22
السؤال الثالث عشر	1،10911	3،4750	5،00	1،00	40
السؤال الرابع عشر	،94428	3،3250	5،00	1،00	40
السؤال الخامس عشر	،50383	1،5500	2،00	1،00	40

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPS

## التعليق

من خلال التحليل الوصفي و الموضح قي الجدول أعلاه يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة CAAR و التي تجلت في الإجابات التالية:

السؤال الأول إذ أجمع الزبائن على انتشار الوكالات و بنسب مختلفة فكانت 20% سيئة، 52.5% مقبولة، 25% جيدة، 2.5% جيدة جدا. إما سؤال الثالث حيث كانت إجابات الزبائن عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد 15% مقبول، 55% جيدة و 20% جيدة جدا.

و السؤال الرابع فكانت الإجابات حول السرعة في التعاقد 6% مقبولة، 62.5% جيدة و 3% جيدة جدا، أما فيما يخص القيم الضائعة 2.5%. السؤال السابع الإجابات حول ثمن العقد مقبولة أيضا مما يدفعنا للقول أن المؤسسة تتميز بخليط بين ميزة التميز والتكلفة الأقل .

كما يمكن القول أن العينة المستجوبة راضية على هذه الميزة و أغلبيتها مستعدة لتجديد عقودها مستقبلا .

## 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

## علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

## اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

بنفس الخطوات سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة CAAR على رضا الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

الجدول رقم(67):تقديم النموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،710(a)	،504	،491	،79142

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(68):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	24،174	1	24،174	38،595	،000(a)
	البواقي	23،801	38	،626		
	المجموع	47،975	39			

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(69):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-3،826	-3،237	،003
الميزة التنافسية	2،393	6،213	،000

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 71% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 50% في متغير درجة رضا الزبائن. بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر بـ 0.000 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة رضا الزبون و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة رضا الزبائن} = 2.32 \text{ الميزة التنافسية} - 3.82$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية بوفاء الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة CAAR على وفاء

الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب الفرضية بنفس صيغة على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

الجدول رقم (70): تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	.577(a)	.333	.315	.78138

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(71): تحليل ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	11,574	1	11,574	18,957	.000(a)
	البواقي	23,201	38	.611		
	المجموع	34,775	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(72): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-1,727	-1,480	.147
ثقافة التأمين	1,656	4,354	.000

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

### التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 57% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن كما وضع معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 33% في متغير درجة وفاء الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر بـ 0.000 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة وفاء الزبائن و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة وفاء الزبائن} = 1.65 \times \text{الميزة التنافسية} - 1.72$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة ثقافة التأمين لدى الزبائن بالميزة التنافسية .

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن المتعاقدين مع مؤسسة CAAR و درجة استيعابهم للميزة التنافسية المحددة من إجاباتهم (دوافعهم لتعاقد معها) حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

الجدول رقم (73):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،219(a)	،048	،023	،32514

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(74):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	،203	1	،203	1.922	،174(a)
	البواقي	4.017	38	،106		
	المجموع	4.221	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(75):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	3.273	19.456	،000
ثقافة التأمين	-،143	-1.386	،174

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 2% مما يدل على انه هناك ارتباط سالب بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية كما وضح معامل التحديد إن ثقافة التأمين لدى الزبائن تؤثر بما مقداره 5% في متغير درجة استيعاب الميزة التنافسية للمؤسسة .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.174 أكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

مما سبق و اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة CAAR والتي حددت من خلال انتشار الوكالات و قربها و طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه و كذا سعر العقد و التي تدخل في أطار ميزة التركيز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى أيضا ثقافة التأمين الشبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

## 5- الدراسة الاستقصائية لمؤسسة SALAMA

### 5-1 التحليل الوصفي للإستمارة الموجهة لزبائن مؤسسة SALAMA

بنفس الخطوات السابقة نتعرض لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس المتعامل، حالته الاجتماعية، مستواه الدراسي، عمره، طبيعة العقد مع مؤسسة SALAM، حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لمتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه.

## 1الجنس

الجدول رقم (76): جدول البيانات الوصفية للجنس للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة	
87.5	87.5	87.5	35	الذكور	
100.0	12.5	12.5	5	إناث	
	100.0	100.0	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

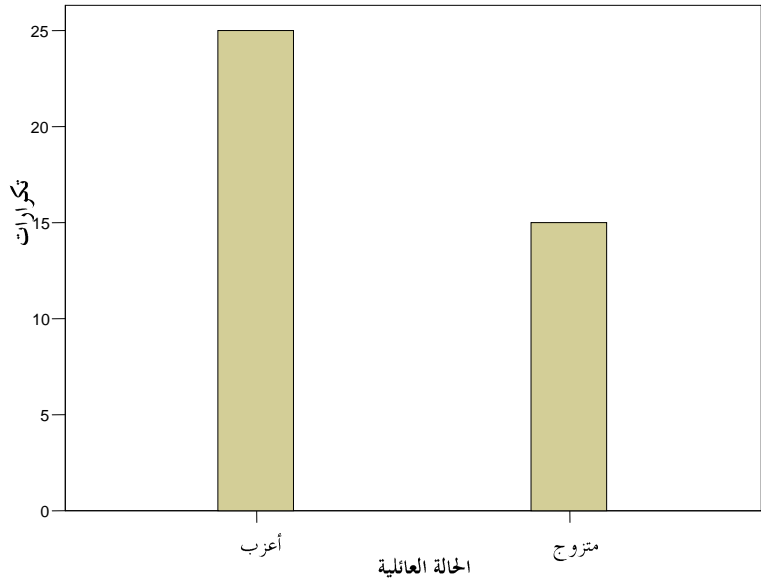
## 2 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (77): جدول البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية للعينة المستجوبة
62.5	62.5	62.5	25	أعزب
100.0	37.5	37.5	15	متزوج
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الشكل رقم (55): شكل البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

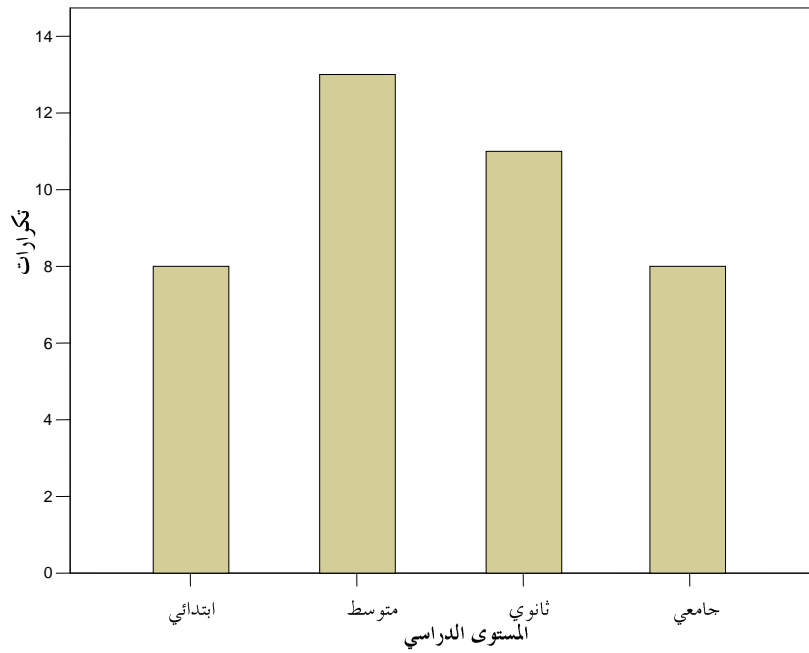
## 3 المستوى الدراسي

الجدول رقم (78): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي للعيينة المستجوبة
20.0	20.0	20.0	8	ابتدائي
52.5	32.5	32.5	13	متوسط
80.0	27.5	27.5	11	ثانوي
100.0	20.0	20.0	8	جامعي
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الشكل رقم (56): شكل البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعيينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.



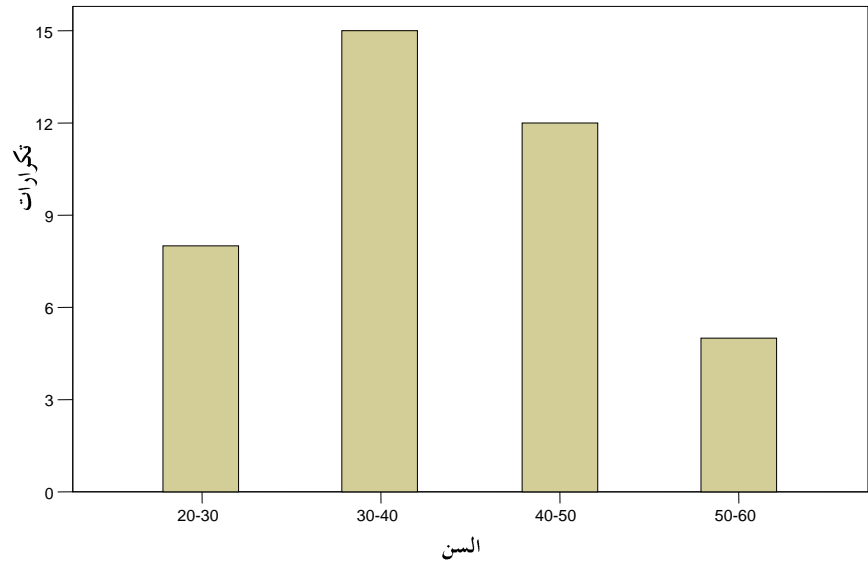
## 4 السن

الجدول رقم (79): جدول البيانات الوصفية لسن العينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
20.0	20.0	20.0	8	20-30
57.5	37.5	37.5	15	30-40
87.5	30.0	30.0	12	40-50
100.0	12.5	12.5	5	50-60
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الشكل رقم (57): شكل البيانات الوصفية لسن العينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

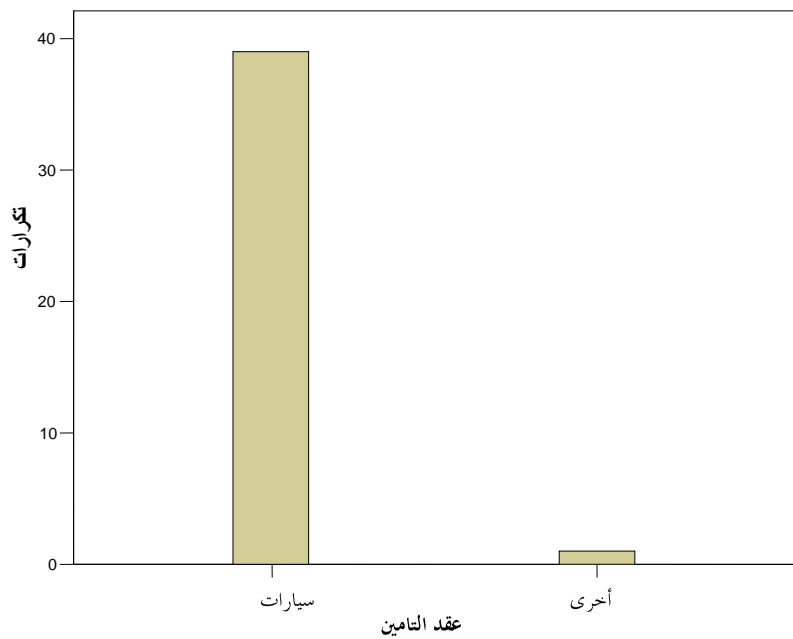
## طبيعة العقد

الجدول رقم (80): جدول البيانات الوصفية لطبيعة العقد

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة عقد العينة المستجوبة
5.97	5.97	5.97	39	سيارات
0.100	5.2	5.2	1	ع. أخرى
	0.100	0.100	40	المجموع

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (58): شكل البيانات الوصفية لطبيعة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من خلال الدراسة الوصفية يتبين لنا أن المؤسسة SALAMA أغلبية زبائنها في قطاع تأمين السيارات وكان مستواهم متوسطي بنسبة 32.5%، أما المستوى الثانوي بنسبة 27.5%، أما المستويين الجامعي والابتدائي فكانت 20% لكل منهما.

أما أعمارهم فمثلت نسبة 37.5% للفئة العمرية 30-40 سنة، 30% للفئة بين 40-50 سنة 20% للفئة بين 20-30 وأخيرا 12.5% من 50-60 سنة، ومن نفس منطلق الدراسة الوصفية للمؤسسة السابقة هذه المعلومات الوصفية كما هي لا تعكس أي من المتغيرات الأساسية للدراسة من ثقافة التأمين ورضا الزبون ووفائه، مما يجعل هذا التحليل غير كافي للحكم على متغيرات الدراسة المقترحة.

## 5-2 التحليل الوصفي

نظرا لحجم قاعدة البيانات لهذه المؤسسة أيضا استبدلنا استخدام التحليل العاملي حيث أن بعد تطبيقه لم تكن مؤشرات ذات دلالة إحصائية مما دفعنا للاستعانة بالتحليل الوصفي و الموضح في الجدول أدناه .  
الجدول رقم(81): جدول التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة .

حجم العينة	اصغر قيمة	اكبر قيمة	المتوسط	الانحراف	الأسئلة
40	2.00	4.00	2.8250	،71208	السؤال الأول
19	2.00	3.00	2.7895	،41885	السؤال الثاني
40	3.00	5.00	3.9000	،49614	السؤال الثالث
40	3.00	5.00	3.8750	،46340	السؤال الرابع
19	3.00	4.00	3.0526	،22942	السؤال الخامس
19	2.00	4.00	2.9474	،52427	السؤال السادس
40	3.00	4.00	3.2500	،43853	السؤال السابع
19	2.00	3.00	2.6842	،47757	السؤال الثامن
19	1.00	3.00	2.2632	،56195	السؤال التاسع
19	1.00	3.00	1.5789	،60698	السؤال العاشر
40	2.00	4.00	2.8250	،44650	السؤال الحادي عشر
19	2.00	3.00	2.6316	،49559	السؤال الثاني عشر
40	1.00	5.00	3.7000	،96609	السؤال الثالث عشر
40	1.00	5.00	3.5750	1.00989	السؤال الرابع عشر
40	1.00	2.00	1.7250	،45220	السؤال الخامس عشر

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

## التعليق

من خلال التحليل الوصفي و الموضح في الجدول أعلاه يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة SALAMA و التي تجلت في الإجابات التالية:  
السؤال الثالث حيث كانت إجابات الزبائن عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد 17.5% مقبولة، 75% جيدة و 7.5% جيدة جدا، و السؤال الرابع فكانت الإجابات حول السرعة في التعاقد 17.5% مقبولة، 77.5% جيدة، 5% جيدة جدا ، أما فيما يخص القيم الضائعة 2.5%، السؤال السابع الإجابات حول ثمن العقد مقبولة أيضا مما يدفعنا للقول أن المؤسسة هي الأخرى تتميز بخليط بين ميزة التميز و التكلفة الأقل.  
كما يمكن القول أن العينة المستجوبة راضية على هذه الميزة و أغلبيتها مستعدة لتحديد عقودها مستقبلا .

## 3-5 اختبار فرضيات الدراسة

## علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

## اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

بنفس الخطوات سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة CAAR على رضا الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن .

الجدول رقم (82):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	.540(a)	.292	.273	.82376

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(83):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	10.614	1	10.614	15.641	.000(a)
	البواقي	25.786	38	.679		
	المجموع	36.400	39			

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(84):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-1.665	-1.222	.229
الميزة التنافسية	1.735	3.955	.000

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 54% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 29% في متغير درجة رضا الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.000 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة رضا الزبون و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة رضا الزبائن} = 1.73 \text{ الميزة التنافسية} - 1.66$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لأن معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية بوفاء الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة SALAMA على

وفاء الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب الفرضية بنفس صيغة على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

الجدول رقم (85): تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،592(a)	،350	،333	،82464

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم (86): تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	13،934	1	13،934	20،490	،000(a)
	البواقي	25،841	38	،680		
	المجموع	39،775	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم (87): معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-2،572	-1،885	،067
ثقافة التأمين	1،988	4،527	،000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 59% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية

و وفاء الزبائن كما وضع معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 35% في متغير درجة وفاء

الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر بـ 0.000 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة وفاء الزبائن و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة وفاء الزبائن} = 1.98 \times \text{الميزة التنافسية} - 2.57$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة ثقافة التأمين لدى الزبائن بالميزة التنافسية .

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن المتعاقدين مع مؤسسة SALAMA و درجة استيعابهم للميزة التنافسية المحددة من إجاباتهم (دوافعهم لتعاقد معها) حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن الميزة و التنافسية.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية .

الجدول رقم (88):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،174(a)	،030	،005	،29990

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات الجدول رقم SPSS.

الجدول رقم(89):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	،107	1	،107	1.193	،282(a)
	البواقي	3.418	38	،090		
	المجموع	3.525	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

الجدول رقم(90):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستيودنت	المعنوية
الثابت	3.292	17.396	،000
ثقافة التأمين	-،116	-1.092	،282

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 17% مما يدل على انه هناك ارتباط سالب بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية كما وضح معامل التحديد إن ثقافة التأمين لدى الزبائن تؤثر بما مقداره 3% في متغير درجة استيعاب الميزة التنافسية للمؤسسة .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.284 أكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

مما سبق و اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة SALAMA والتي حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه و كذا سعر العقد ، و التي تدخل في أطار ميزة التركيز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة ، كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى أيضا ثقافة التأمين الشبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

## 6- الدراسة الاستقصائية لمؤسسة CAAT

### 6-1 التحليل الوصفي للإستمارة الموجهة لزبائن مؤسسة CAAT:

بنفس الخطوات السابقة نتعرض لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس المتعامل، حالته الاجتماعية، مستواه الدراسي، عمره، طبيعة العقد مع مؤسسة CAA، حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه.

## 1الجنس

الجدول رقم(91): جدول البيانات الوصفية للجنس للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة
87.5	87.5	87.5	40	الذكور
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

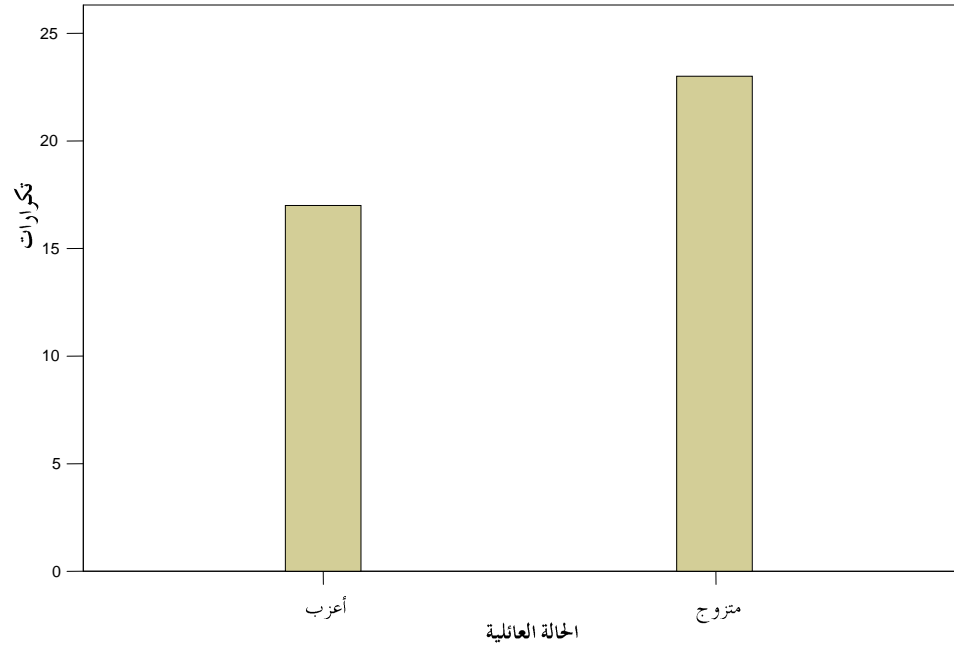
## 2 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (92): جدول البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية للعينة المستجوبة
42.5	42.5	41.5	17	أعزب
100.0	57.5	37.5	23	متزوج
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (59): شكل البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة



المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS



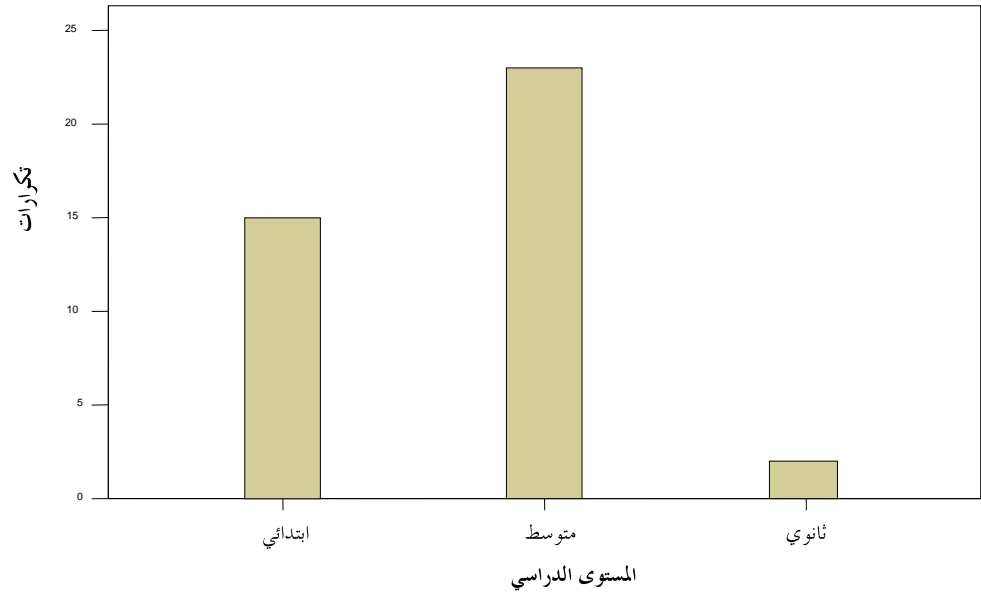
## 3 المستوى الدراسي

الجدول رقم (93): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي العينة المستجوبة
37.5	37.5	10.0	15	ابتدائي
95.0	57.5	30.0	23	متوسط
100.0	5.0	17.5	3	ثانوي
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (60): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

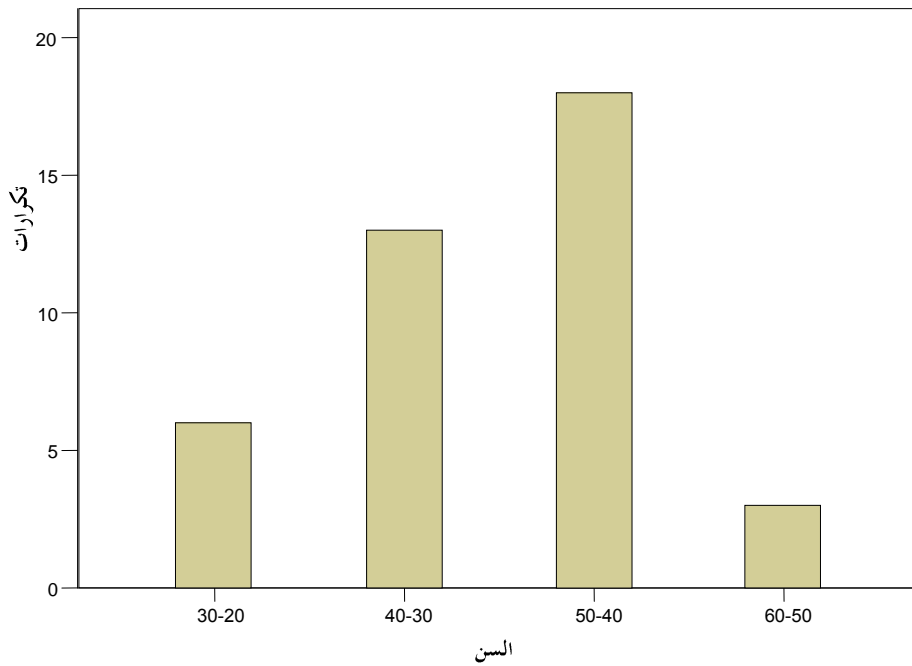
## 4- السن

الجدول رقم (94): جدول البيانات الوصفية لسن العينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
15.0	15.0	15.0	6	20-30
47.5	32.5	32.5	13	30-40
92.5	45.0	45.0	18	40-50
100.0	7.5	7.5	3	50-60
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (61): شكل البيانات الوصفية لسن العينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

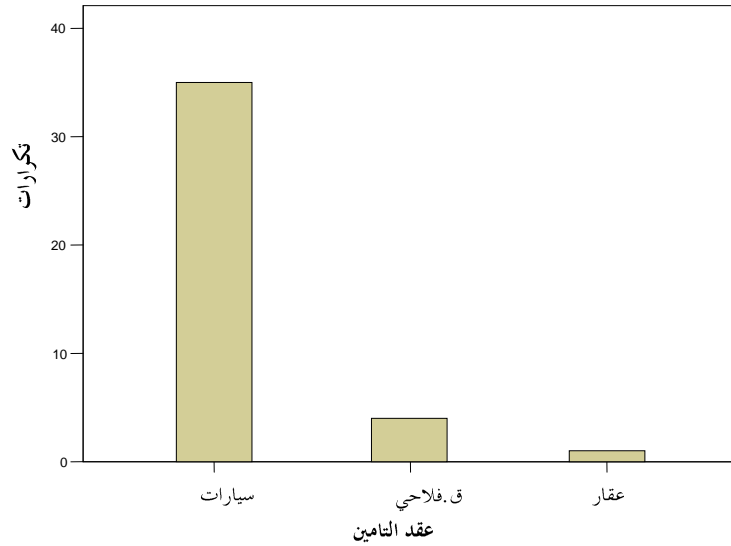
## طبيعة العقد

الجدول رقم(95): جدول البيانات الوصفية لطبيعة العقد

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة عقد العينة المستجوبة
87.5	87.5	87.5	35	سيارات
97.5	10.0	10.0	4	قطاع فلاحي
100.0	2.5	2.5	1	عقارات

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (62): شكل البيانات الوصفية لطبيعة العقد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات

## التعليق على النتائج

من خلال الدراسة الوصفية يتبين لنا أن المؤسسة CAAT أغلبية زبائننا في قطاع تأمين سيارات ذوي المستوى الثانوي ب 42.5%، أما ذوي المستوى جامعي المتوسط 20% لكل منهما، أما الابتدائي 15% و الأميمين 2.5%.

أما أعمارهم قد تراوحت بين : 37.5% للفئة العمرية 30-40 سنة، 27.5% للفئة بين 40-50 سنة 15% للفئة بين 20-30 و 17.5% ، 17.5% من 50-60 سنة، 2.5% من 60-70.، ومن نفس منطلق الدراسة الوصفية للمؤسسة السابقة هذه المعلومات الوصفية كما هي لا تعكس أي من المتغيرات الأساسية للدراسة من ثقافة التأمين و رضا الزبون و وفائه مما يجعل هذا التحليل غير كافي للحكم على متغيرات الدراسة المقترحة

## 6-2 التحليل الوصفي

نظرا لحجم قاعدة البيانات لهذه المؤسسة أيضا استبدلنا استخدام التحليل العاملي حيث أن بعد تطبيقه لم تكن مؤشرات ذات دلالة إحصائية مما دفعنا للاستعانة بالتحليل الوصفي و الموضح في الجدول أدناه:  
الجدول رقم(96): جدول التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة .

الأسئلة	الانحراف	المتوسط	اكبر قيمة	اصغر قيمة	حجم العينة
السؤال الأول	،80662	4،3750	5،00	1،00	40
السؤال الثاني	،15811	4،9750	5،00	4،00	40
السؤال الثالث	،35427	4،9231	5،00	3،00	39
السؤال الرابع	1،26335	3،8966	5،00	1،00	29
السؤال الخامس	1،38174	3،4333	5،00	1،00	30
السؤال السادس	،94699	3،9750	5،00	1،00	40
السؤال السابع	1،24106	3،6667	5،00	1،00	30
السؤال الثامن	1،33089	4،2333	5،00	1،00	30
السؤال التاسع	1،41259	3،7333	5،00	1،00	30
السؤال العاشر	1،07981	1،3077	5،00	1،00	39
السؤال الحادي عشر	1،80435	2،5455	5،00	1،00	33
السؤال الثاني عشر	،89834	3،6667	5،00	1،00	39
السؤال الثالث عشر	1،12270	3،7179	5،00	1،00	39
السؤال الرابع عشر	1،04268	33000،	5،00	1،00	40
السؤال الخامس عشر	،48305	1،6500	2،00	1،00	40

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق

من خلال التحليل الوصفي و الموضح في الجدول أعلاه يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة CAAT و التي تجلت في الإجابات التالية:  
فيما يخص السؤال الأول المتعلق بانتشار الوكالات و قريبا قد أجاب الزبائن كالاتي: 2.5% سيئة جدا، 4.9% مقبولة، 41.5% جيدة، 48.8% جيدة جدا، اما السؤال الثاني المتعلق بالسرعة في التعويض كانت إجابات الزبائن كالتالي: 2.5% سيئة، 2.5% مقبولة، 95% جيدة و السؤال الثالث حيث كانت إجابات الزبائن عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد 2% مقبولة، 2% جيدة و 96% جيدة جدا.  
أما السؤال الثامن فكانت الإجابات حول معاملة الخبير 2.7% مقبولة، 9.8% جيدة، 48.8% جيدة جدا ، مما يدفعنا للقول أن المؤسسة هي تتميز بميزة التميز .  
كما يمكن القول أن العينة المستجوبة راضية على هذه الميزة و أغلبيتها مستعدة لتجديد عقودها مستقبلا .

## 3-6 اختبار فرضيات الدراسة

## علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

## اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

بنفس الخطوات سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة

CAAT على رضا الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

الجدول رقم(97):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	.640(a)	.409	.393	.87440

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(98):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	19.608	1	19.608	25.646	.000(a)
	البواقي	28.289	37	.765		
	المجموع	47.897	38			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(99):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستيودنت	المعنوية
الثابت	-1.112	-1.153	.256
الميزة التنافسية	1.283	5.064	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 64% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 40% في متغير درجة رضا الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.000 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة رضا الزبون و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

### درجة رضا الزبائن = 1.28 الميزة التنافسية - 1.11

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

### اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية بوفاء الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة CAAT على وفاء

الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب الفرضية بنفس صيغة على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

الجدول رقم(100):تقديم النموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	073(a)	005	-021	105348

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(101):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	227	1	227	204	654(a)
	البواقي	42173	38	1110		
	المجموع	42400	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(102):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	2781	2396	022
ثقافة التأمين	138	452	654

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

### التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 73% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية

و وفاء الزبائن كما وضع معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 5% في متغير درجة وفاء

الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.654 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة وفاء الزبائن و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة وفاء الزبائن} = 0.13 \times \text{الميزة التنافسية} + 2.78$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة ثقافة التأمين لدى الزبائن بالميزة التنافسية .

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن المتعاقدين مع مؤسسة CAAT و درجة استيعابهم للميزة التنافسية المحددة من إجاباتهم (دوافعهم لتعاقد معها) حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

الجدول رقم(103):تقديم النموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،169(a)	،029	،003	،55198

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(104):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	،341	1	،341	1،120	،296(a)
	البواقي	11،578	38	،305		
	المجموع	11،919	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(105):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستيودنت	المعنوية
الثابت	3.445	10.960	،000
ثقافة التأمين	،194	1.059	،296

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 16% مما يدل على انه هناك ارتباط سالب بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية كما وضع معامل التحديد إن ثقافة التأمين لدى الزبائن تؤثر بما مقداره 3% في متغير درجة استيعاب الميزة التنافسية للمؤسسة .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر ب 0.296 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

مما سبق و اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة CAAT والتي حددت من خلال انتشار الوكالات و قربها بإضافة إلي طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه وكذا سعر العقد و التي تدخل في أطار ميزة التميز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة لكن ليس لها تأثير ايجابي أيضا وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا .لكن تبقى أيضا ثقافة التأمين الشبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة وإمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

## 7- الدراسة الاستقصائية لمؤسسة SAA

### 7-1 التحليل الوصفي للاستمارة الموجهة لزبائن مؤسسة SAA

بنفس الخطوات السابقة نتعرض لإحصائيات وصفية تحدد خواص و طبيعة العينة المدروسة و المتمثلة في جنس المتعامل، حالته الإجتماعية، مستواه الدراسي، عمره، طبيعة العقد مع مؤسسة SAA. حتى يتسنى إعطاء فكرة أولية و وصفية لمتغيرات الدراسة المحددة بالنموذج أعلاه

### بيانات وصفية

#### 1الجنس

الجدول رقم(106): جدول البيانات الوصفية للجنس للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	جنس العينة المستجوبة
87.5	87.5	87.5	35	الذكور
100.0	12.5	12.5	5	إناث
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS



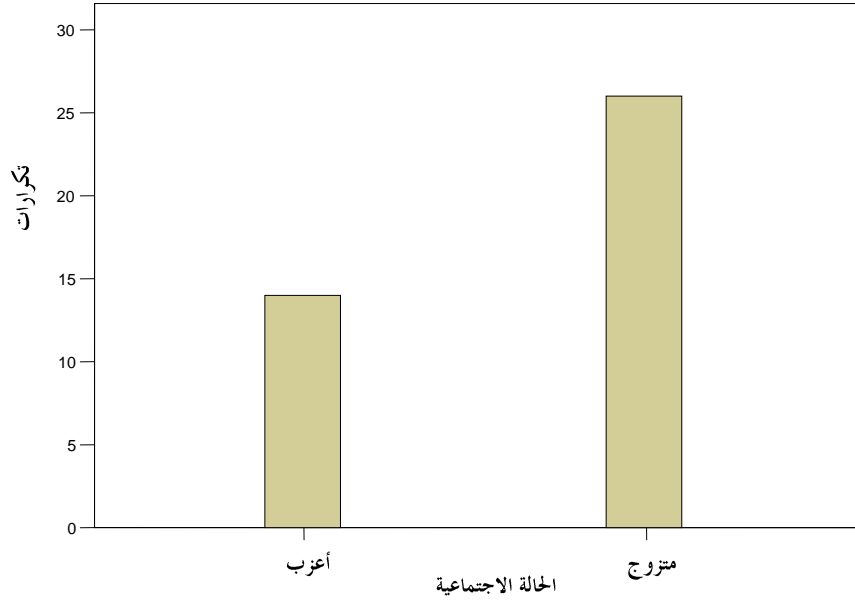
## 2 الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (107): جدول البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية للعينة المستجوبة
35.0	35.0	35.0	14	أعزب
100.0	65.0	65.0	26	متزوج
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (63): شكل البيانات الوصفية للحالة الاجتماعية للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

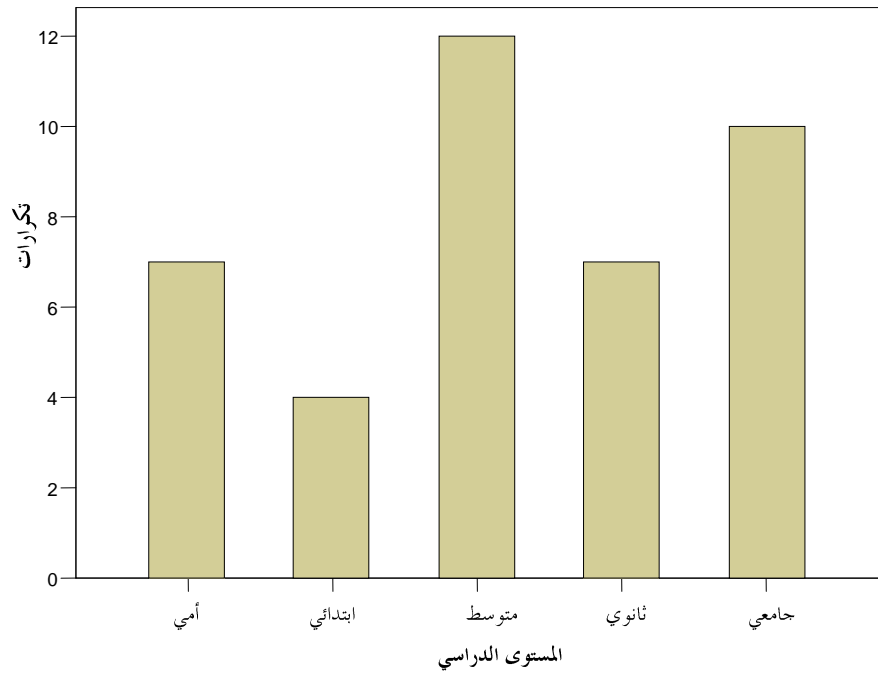
## 3 المستوى الدراسي

الجدول رقم (108): جدول البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي للعينة المستجيبة
17.5	17.5	17.5	7	أمي
27.5	10.0	10.0	4	ابتدائي
57.5	30.0	30.0	12	متوسط
75.0	17.5	17.5	7	ثانوي
100.0	25.0	25.0	10	جامعي
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم (64): شكل البيانات الوصفية للمستوى الدراسي للعينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

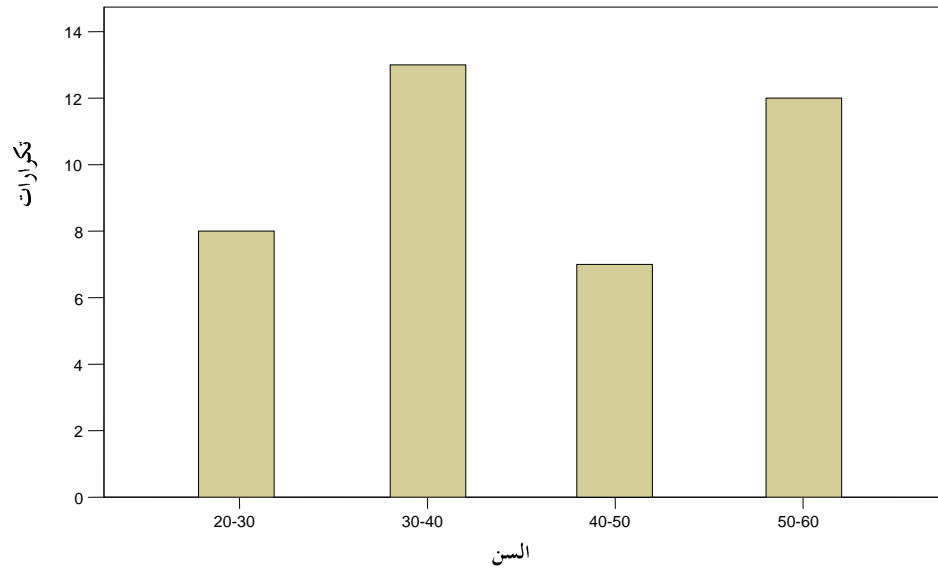
## 4 السن

الجدول رقم(109): جدول البيانات الوصفية لسن العينة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	سن العينة المستجوبة
20.0	20.0	20.0	8	20-30
52.5	32.5	32.5	13	30-40
70.0	17.5	17.5	7	40-50
100.0	30.0	30.0	12	50-60
	100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم(65): جدول البيانات الوصفية لسن العينة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

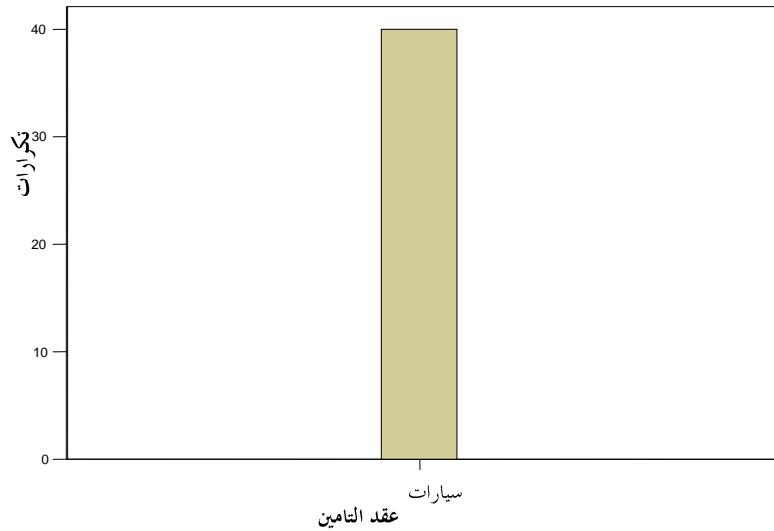
## 5 طبيعة العقد

الجدول رقم(110): جدول البيانات الوصفية لطبيعة العقد

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة عقد العينة المستجوبة
100.0	100.0	100.0	40	سيارات

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الشكل رقم( 66 ):شكل البيانات الوصفية لطبيعة العقد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من خلال الدراسة الوصفية يتبين لنا أن المؤسسة SAA أغلبية زبائنها في قطاع تأمين سيارات مستواهم التعليمي كان متوسطي، أما المستوى الجامعي بنسبة 25%، 17% ثانوي أما الأميين فكان 17.5% و الابتدائي بنسبة 10%. أما العمر فكانت النسب كالتالي: 32.5% للفئة العمرية 30-40 سنة، 30% للفئة بين 50-60 سنة 20% للفئة بين 20-30 و أخيرا 17.5% من 40-50 سنة.، ومن نفس منطلق الدراسة الوصفية للمؤسسة السابقة هذه المعلومات الوصفية كما هي لا تعكس أي من المتغيرات الأساسية للدراسة من ثقافة التأمين ورضا الزبون و وفائه مما يجعل هذا التحليل غير كاف للحكم على متغيرات الدراسة المقترحة.

## 7-2 التحليل الوصفي

نظرا لحجم قاعدة البيانات لهذه المؤسسة أيضا استبدلنا استخدام التحليل العاملي حيث أن بعد تطبيقه لم تكن مؤشرات ذات دلالة إحصائية مما دفعنا للاستعانة بالتحليل الوصفي و الموضح في الجدول أدناه:  
الجدول رقم(111): جدول التحليل الإحصائي لمفردات الاستمارة .

حجم العينة	اصغر قيمة	اكبر قيمة	المتوسط	الانحراف	الأسئلة
40	1,00	5,00	3,2000	1,13680	السؤال الأول
35	2,00	5,00	3,4571	,88593	السؤال الثاني
40	3,00	5,00	4,2000	,72324	السؤال الثالث
38	2,00	5,00	4,4737	,82975	السؤال الرابع
35	3,00	5,00	3,8000	,58410	السؤال الخامس
35	2,00	5,00	3,2857	,62174	السؤال السادس
40	2,00	4,00	3,4750	,67889	السؤال السابع
35	2,00	4,00	2,9714	,70651	السؤال الثامن
35	2,00	4,00	2,8857	,58266	السؤال التاسع
35	2,00	5,00	3,0857	,95090	السؤال العاشر
39	2,00	4,00	2,6410	,58432	السؤال الحادي عشر
36	2,00	4,00	2,8056	,62425	السؤال الثاني عشر
40	1,00	5,00	3,5250	,90547	السؤال الثالث عشر
40	2,00	5,00	3,6500	,89299	السؤال الرابع عشر
40	1,00	2,00	1,1250	,33493	السؤال الخامس عشر

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق

من خلال التحليل الوصفي و الموضح في الجدول أعلاه يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة SAA و التي تجلت في الإجابات التالية:  
السؤال الثالث حيث كانت إجابات الزبائن عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد 17.5% مقبولة، 45% جيدة و 37.5% جيدة جد او السؤال الرابع فكانت الإجابات حول السرعة في التعاقد 2.5% سيئة، 12.5% مقبولة، 17.5% جيدة، 62.5% جيدة جدا، مما يدفعنا للقول أن المؤسسة هي الأخرى تتميز بميزة التميز .  
كما يمكن القول أن العينة المستجوبة راضية على هذه الميزة و أغلبيتها مستعدة لتجديد عقودها مستقبلا .

## 3-7 اختبار فرضيات الدراسة

## علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

## اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية برضا الزبائن

بنفس الخطوات سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة

SAA على رضا الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن .

الجدول رقم(112):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	.625(a)	.391	.375	.71608

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(113):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	12,490	1	12,490	24,358	.000(a)
	البواقي	19,485	38	513		
	المجموع	31,975	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(114):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	-.461	-1,276	.210
الميزة التنافسية	1,206	4,935	.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

## التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 62% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية ورضا الزبائن كما وضح معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 39% في متغير درجة رضا الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر بـ 0.000 اكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و رضا الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة رضا الزبون و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة رضا الزبائن} = 1.39 \text{ الميزة التنافسية} - 1.24$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة الميزة التنافسية بوفاء الزبائن

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية لمؤسسة SAA على وفاء

الزبائن المتعاقدين معها حيث تكتب الفرضية بنفس صيغة على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

الجدول رقم(115):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،547(a)	،299	،280	،75752

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(116):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	9،294	1	9،294	16،197	،000(a)
	البواقي	21،806	38	،574		
	المجموع	31،100	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(117):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	،-461	،-449	،656
ثقافة التأمين	1،206	4،025	،000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الثنائي 54% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين الميزة التنافسية

و وفاء الزبائن كما وضع معامل التحديد إن الميزة التنافسية تؤثر بما مقداره 30% في متغير درجة وفاء

الزبائن .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر بـ 0.000 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفادها لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين الميزة التنافسية و وفاء الزبائن.

كما يمكن تحديد العلاقة الخطية البسيطة ما بين درجة وفاء الزبائن و الميزة التنافسية بالصيغة التالية:

$$\text{درجة وفاء الزبائن} = 1.20 \text{ الميزة التنافسية} - 0.46$$

حيث أن هذه العلاقة يمكن الاسترشاد بها لان معامل الانحدار له معنوية .

اختبار فرضية علاقة ثقافة التأمين لدى الزبائن بالميزة التنافسية .

سنحاول اختبار الفرضية التي مفادها وجود تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن المتعاقدين مع مؤسسة SAA و درجة استيعابهم للميزة التنافسية المحددة من إجاباتهم (دوافعهم لتعاقد معها) حيث تكتب صيغة الفرضية على النحو التالي:

$H_0$  لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

$H_1$  يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

الجدول رقم(118):تقديم نموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري لتقدير
طريقة المربعات الصغرى	،324(a)	،105	،081	،38798

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(119):تحليل تباين ANOVA

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربع المتوسط	قيمة فيشر	المعنوية
	الانحدار	،669	1	،669	4.442	،042(a)
	البواقي	5،720	38	،151		
	المجموع	6،389	39			

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

الجدول رقم(120):معاملات نموذج الانحدار

نموذج	معاملات الانحدار	قيمة ستودنت	المعنوية
الثابت	3.849	17.694	،000
ثقافة التأمين	-.391	-2.108	،042

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS



### التعليق على النتائج

من النتائج يتضح إن معامل الارتباط الشائي 32% مما يدل على انه هناك ارتباط موجب بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية كما وضح معامل التحديد إن ثقافة التأمين لدى الزبائن تؤثر بما مقداره 10% في متغير درجة استيعاب الميزة التنافسية للمؤسسة .

بما إن مستوى الدلالة في جدول تحليل ANOVA قدر بـ 0.042 اصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرضية التي مفاده الا يوجد تأثير دال إحصائيا بين ثقافة التأمين لدى الزبائن و الميزة التنافسية.

مما سبق و اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة SAA والتي حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه و التي تدخل في أطار ميزة التميز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة ، كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا. لكن لا تبقى ثقافة التأمين الشبه مفقودة لدى الزبائن المتعاقدين مع هذه المؤسسة عائقا أمامها في حالة إمكانية عرض مزايا تنافسية أخرى .

## 8- خاتمة الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في قطاع مهم ألا وهو قطاع التأمينات و ما واجهناه من صعوبات على مستوى المؤسسات في حد ذاتها أو العينة المستجوبة بمختلف مستوياتها، الأمر الذي تطلب منا بذل جهودات لتحديد الدوافع المحددة للميزة التنافسية في هذا القطاع والأكثر تأثيرا على قرارات الزبائن خصوصا مع انعدام ثقافة تأمينية لكننا استطعنا أن نخلص جملة من النتائج والاقتراحات نذكر منها ما يلي:

### 8-1 نتائج الدراسة الميدانية

- علي مستوى مؤسسة CRMA من خلال الدراسة الإحصائية يتبين لنا أن العناصر المحددة للميزة التنافسية لهذه مؤسسة قد تجلت في الإجابات على السؤال الثالث الذي خص طريقة الاستقبال عند إبرام العقد، والسؤال الرابع حول السرعة في التعاقد والسؤال السابع الخاص بسعر العقد مقارنة بالمنافسين مما دفعنا للقول أن المؤسسة تتميز بميزة السيطرة بواسطة التكاليف، وهذا ما أكدته كذلك إشارات المؤسسة من خلال الزيارات الميدانية .

- أما مؤسسة GAM فقد تجلت العناصر المحددة للميزة التنافسية فيها في الإجابات على السؤال الثالث الخاص بطريقة الاستقبال عند إبرام العقد والسؤال الرابع حول السرعة في التعاقد والسؤال الخاص بمعاملة الخبير مما دفعنا للقول أن المؤسسة تتميز بميزة التميز.

- أما مؤسسة SALAMA يمكن القول أن الميزة التنافسية لهذه المؤسسة هي ميزة التركيز والتي حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد والسرعة في إبرامه وكذا سعر العقد .

- أما العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة CAAT فقد تجلت في الإجابات على السؤال الأول المتعلق بانتشار الوكالات و قربها والسؤال الثاني المتعلق بالسرعة في التعويض والسؤال الثالث الخاص بطريقة الاستقبال عند إبرام العقد بالإضافة إلى السؤال الثامن حول معاملة الخبير ، مما دفعنا للقول أن المؤسسة هي تتميز بميزة التميز .

- يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة CAAR و التي تجلت في الإجابات على السؤال الأول إذ أجمع الزبائن على انتشار الوكالات و بنسب مختلفة و السؤال الثالث عن طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السؤال الرابع حول السرعة في التعاقد بالإضافة إلى السؤال السابع حول ثمن العقد مما دفعنا للقول أن المؤسسة تتميز بمزيج بين ميزة التميز ميزة السيطرة من خلال التكاليف.

- كما يمكن استنتاج العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسة SAA و التي تجلت في الإجابات على السؤال الثالث الخاص بطريقة الاستقبال عند إبرام العقد، و السؤال الرابع حول السرعة في التعاقد مما دفعنا للقول أن المؤسسة هي الأخرى تتميز ميزة التميز .

كل هذه النتائج الخاصة بمحددات الميزة التنافسية لجميع المؤسسات محل الدراسة والمستنتجة من التحليل الوصفي لمفردات الاستمارة تم تأكيدها كذلك من خلال المقابلات التي أجريناها مع إطارات المؤسسات.

كما يمكن القول أن الميزة التنافسية لجميع المؤسسة في هذا القطاع لها تأثير إيجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين معها كما لها تأثير إيجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسات الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا، و لكن تبقى أيضا ثقافة التأمين الشبه المفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

## 8-2 التوصيات: من بين الاقتراحات و التوصيات التي يمكن توجيهها :

- المؤسسة CRMA: توجيه اهتمامها إلى جميع الفئات على اختلاف أجناسهم و أعمارهم و مستوياتهم للرفع من عائداتها، بالإضافة إلى محاولة فتح وكالات في أكبر عدد ممكن من الدوائر للتقرب من الزبائن الذين يمثلون في غالبيتهم الفلاحين، مع رفع سرعتها في تعويض الزبائن مع العمل على رفع حجم التعويضات، و تحسين طريقة اتصالها مع الزبائن.

- المؤسسة GAM: تخفيض سعر العقد بحيث يكون في متناول أكبر عدد من الزبائن، و فتح أكبر عدد من الوكالات للتقرب و استهداف عدد أكبر من الزبائن.

- المؤسسة SALAMA: رفع من تقييم الخبر مع تحسين نسبة التعويض. و تحسين طريقة الاتصال عند انتهاء العقد أو في حالة التعويض.

- المؤسسة CAAT: تحسين تقييم الخبر، واعتماد أسلوب جيد في التعامل مع الزبائن في حالة التعويض، بالإضافة إلى التركيز على اتصال جيد مع الزبائن في حالة انتهاء العقد أو التعويض.

- المؤسسة CAAR: تحسين تقييم الخبر و تحسين طريقة الاستقبال في حالة التعويض.

- المؤسسة SAA: تحسين معاملة الخبر لإرضاء الزبائن و كسب ولائهم و تحسين طريقة الاتصال مع الزبائن عند انتهاء العقد و عند التعويض.

أما علي مستوى القطاع ككل من واجب المؤسسات بذل مجهودات على جميع الأصعدة بما فيها الأيام التحسيسية و الإعلانات و استعمال جميع طرق الاتصال للوصول إلى الزبائن الحاليين بالإضافة إلى المرتقبين و

ذلك من اجل بعث ثقافة تأمينية الشبه المعدومة لديهم باعتبارها عائقا أمام المؤسسة لاستيعاب جملة المزايا التنافسية .

الخطمة

العامّة

حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع يثير اهتمام المؤسسات و الاقتصاديين ، بالإضافة إلى الدول ألا وهو الميزة التنافسية، التي أصبحت الهدف الأساسي التي تسعى لبلوغه المؤسسات، كما يتضح لنا في الأخير أن موضوع الميزة التنافسية من المواضيع المتجددة، وذلك لكونها تعتبر من أهم المفاهيم في الاقتصاد، وكخاتمة لهذا البحث يمكن التطرق إلى ثلاث عناصر لخصناها في جملة من النتائج تمحورت حول ما مدى تأثير العناصر المحددة للميزة التنافسية لمؤسسات التأمين الجزائرية محل الدراسة على قرار العملاء المتعاقدين معها، ووفائهم مع إختبار للفرضيات المصاغة في البحث، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي رأينا أنها مهمة سواء على الصعيد الأكاديمي أو العملي خصوصا وان المؤسسات محل الدراسة تفتقد إلى دراسات وبحوث أكاديمية في المجال الاستراتيجي، وضمن فتح المجال أمام البحوث المستقبلية في مجال التنافسية على الخصوص أو الإستراتيجية على العموم، نقترح الأفاق المستقبلية لهذا البحث.

### أهم النتائج

لقد انقسمت نتائج الدراسة إلى قسمين منها نتائج الدراسة النظرية حيث حاولنا الإجابة عن التساؤلات الفرعية لإشكالية البحث ونتائج الدراسة التطبيقية إذ قمنا بالإجابة عن الفرضيات المقترحة في البحث .

### نتائج الدراسة النظرية

تضمن الفصل الأول في الدراسة الإجابة عن التساؤلات التي تمحورت حول البيئة التنافسية إذ رأينا أن المؤسسة تعمل في بيئة تنافسية عليها أن تتميز فيها بالتفوق والتميز عن منافسيها مما يؤدي بها إلى حيازة كفاءات و مهارات تمكنها من الاستمرار و البقاء على غرار المنافسين الآخرين ، وهذا ما يعرف بالميزة التنافسية الحقيقية و التي تعتمد على التفكير الإستراتيجي و من الصعب تقليدها من طرف المنافسين وهذا لكون المؤسسة دائما تبحث للتحسن والتجديد و الاستمرارية .

إن الهدف الأساسي للمؤسسة في متابعة البيئة التنافسية هو جمع المعلومات بدقة عن البيئة الخارجية، وهذا من أجل معرفة الفرص المتاحة لها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ولهذا يتطلب عليها إتباع إستراتيجيات تنافسية محددة للوصول إلى مزايا تنافسية عالية.

إن التنافسية تعتبر من الميزات الأساسية في البيئة المعقدة، حيث أن من واجب المؤسسة التي تريد الريادة في المحيط التنافسي والبقاء أن تبحث عن منهج جديد يساعدها على جمع المعلومات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فتضمن الإجابة عن التساؤلات التي تمحورت حول الميزة التنافسية، حيث تناولنا في هذا الفصل أهم التعاريف التي أسندت إليها إذ عرفت على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، فهي تختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و

تعطي للمنظمة بعض التفوق و السمو عن منافسيها، واستنتجنا أنّ للميزة التنافسية أهداف وأهمية بالغة للمؤسسات ، ثم تطرقنا إلى ماهية الإستراتيجية ، و إلى أدوات صياغة الإستراتيجية ، و استخلصنا أنّ الإستراتيجية هي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها في ضوء الظروف التي تتسم بعدم التأكد ، ثم بعد ذلك تناولنا الإستراتيجيات التنافسية التي حددها M.porter .و ذلك من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة القيم و التي تمكن المؤسسة أن تنافس بها غيرها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو موقعها الجغرافي ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج تحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة داخليا ، إضافة إلى الفرص و التهديدات المحيطة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.

ولهذا فإنّ الإستراتيجية التنافسية من مهمتها هو البحث عن الميزة التنافسية ويتم ذلك عن طريق الفهم و الدراسة التي تقوم بها المؤسسة لسلسلة القيمة، وبهذه الدراسة تستطيع المؤسسة المحافظة على ميزتها التنافسية و استمرارها . وتعتبر الميزة التنافسية نقطة القوة التي تمتاز بها المؤسسة .

إن طبيعة البيئة التنافسية و ما تمتاز به من تقلبات و عدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و هذا لضمان بقائها و استمراريتها و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب ميزات تنافسية لإمكانية تحسين موقفها في الأسواق، أو حتى مجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، و هنا تتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي

و كخلاصة لهذه النتائج النظرية يمكن حصر النقاط التالية :

- تبرز الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي بقدرة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، حيث تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار منافسيها أو تقديم منافع أو خدمات منفردة ومميزة في المنتج تعوض بشكل كبير الزيادة في الأسعار المفروضة
- إنّ فعالية الكفاءات تضمن تحقيق الأهداف للمؤسسة من جهة و تحقيق مزايا تنافسية عالية .
- استمرار وظيفة البحث و التنمية ( التطوير ) يجعل المؤسسة قادرة على إستراتيجية التمييز.
- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل المتغيرات البيئية التنافسية، و ذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة و استثمار الفرص التي تعزز من مركزها التنافسي.

## نتائج الدراسة التطبيقية

إجابة على إشكالية هذا البحث قمنا بدراسة ميدانية في قطاع التأمين لولاية كعينة للمؤسسات الجزائرية و قد تمكنا عبر الفصل التطبيقي من الوصول إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بالفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة و على أساسها يمكن لنا أن نقدم ما يلي :

### CRMA مؤسسة

اعتمادا على الدراسة الميدانية يمكن القول أن الميزة التنافسية للمؤسسة حددت من خلال ثمن العقد مقارنة مع المنافسين و التي تدخل في إطار ميزة السيطرة بواسطة التكاليف و التي لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى ثقافة التأمين شبه المفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

### GAM مؤسسة

اعتمادا على الدراسة الميدانية يمكن القول أن الميزة التنافسية للمؤسسة حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه وكذا معاملة الخبير و التي تدخل في إطار ميزة التميز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى أيضا ثقافة التأمين شبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

### SAA مؤسسة

اعتمادا على المقاييس الإحصائية أعلاه يمكن القول أن الميزة التنافسية للمؤسسة حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه و التي تدخل في إطار ميزة التميز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى ثقافة التأمين شبه المفقودة لدى الزبائن المتعاقدين مع هذه المؤسسة عائقا أمامها في حالة إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

### CAAR مؤسسة

اعتمادا على الدراسة الميدانية يمكن القول أن الميزة التنافسية للمؤسسة حددت من خلال انتشار الوكالات و قربها و طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه وكذا سعر العقد و التي تدخل في إطار ميزة التركيز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم



مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى أيضا ثقافة التامين شبه المفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى .

### مؤسسة SALAMA

اعتمادا على الدراسة الميدانية يمكن القول أن الميزة التنافسية لمؤسسة حددت من خلال طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه وكذا سعر العقد و التي تدخل في إطار ميزة التركيز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة كما لها تأثير ايجابي أيضا على وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى أيضا ثقافة التامين شبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى.

### مؤسسة CAAT

اعتمادا على الدراسة الميدانية يمكن القول أن الميزة التنافسية للمؤسسة والتي حددت من خلال انتشار الوكالات و قربها بإضافة إلى طريقة الاستقبال عند إبرام العقد و السرعة في إبرامه وكذا سعر العقد و التي تدخل في إطار ميزة التميز لها تأثير ايجابي على درجة الرضا لزبائن المتعاملين مع المؤسسة لكن ليس لها تأثير ايجابي أيضا وفائهم مما يستدعي المؤسسة الاهتمام و التركيز على هذه الميزة مستقبلا . لكن تبقى أيضا ثقافة التامين شبه مفقودة لدى الزبائن عائقا أمام المؤسسة و إمكانيتها عرض مزايا تنافسية أخرى.

### اقتراحات

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة فهم و تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة الجزائرية.
- العمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية من اجل معرفة تهديداتها.
- الدراسة المستمرة و الدائمة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين من اجل تنمية الحصة السوقية.
- العمل على تطبيق إستراتيجية تنافسية تتناسب مع موارد و كفاءات التي تمتلكها المؤسسة.
- بذل مجهودات على جميع الأصعدة بما فيها الأيام التحسيسية و الإعلانات و استعمال جميع طرق الاتصال للوصول إلي الزبائن الحاليين بالإضافة إلي المرتقبين و ذلك من اجل بعث ثقافة تأمينية المدومة لديهم باعتبارها عائقا أمام المؤسسة لاستيعاب جملة المزايا التنافسية

### أفاق البحث

في الختام رغم السعي من خلال هذا البحث إلى تحديد الخطوط العريضة و النقاط الأساسية لموضوع الميزة التنافسية، إلا أنه يبقى ككل عمل علمي محدود، و لا شك أنه أغفل بعض الجوانب المهمة نظراً لاتساع و حداثة الموضوع خصوصا فيما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية مما يستلزم عدة دراسات و أبحاث لإحاطته بجميع

جوانبه، و هذا لأن البحث عن الميزة التنافسية أصبح اليوم ضرورة حتمية لمؤسساتنا و ذلك لتحديد وضعها و إمكانياتها حتى تكون مستعدة إذا أرادت الانفتاح على المحيط الخارجي الجديد، مما يطرح مجموعة من المواضيع جديرة بالدراسة في هذا المجال ويمكن إسقاطها على المؤسسة الجزائرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- التسيير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية .
- الميزة التنافسية و أثرها على مرد ودية المؤسسة الجزائرية بمختلف قطاعاتها الصناعية و الخدمائية.
- الإبداع و أثره على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.
- الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

قائمة

المر اجع

## المراجع باللغة العربية :

### 1.الكتب :

- 1- د.إسماعيل محمد السيد،الإدارة الإستراتيجية،المكتب الجامعي الحديث 1998.
- 2- د.اسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات و التطبيق، القاهرة للإعلان، الطبعة 09، 1999.
- 3- د.أبو القاسم عمر الطبولي، علي عطية عبد السلام و فرحات صالح شرنه، أساسيات الاقتصاد، الطبعة 6، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع 1 والإعلان، ليبيا، 1993.
- 4- د.أحمد سيد مصطفى، مجالات و إستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي و العشرين، آفاق اقتصادية، المجلد 22، العدد27، 2001.
- 5- د.أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.
- 6- د.السيد عزاب ك، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة الإشعاع الإسكندرية 1999.
- 7- د.احمد سيد مصطفى،التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية،دار الكتب للنشر ، القاهرة، 2001.
- 8- د، أحمد ماهر" دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية 1999.
- 9- د.بوشاشي بوعلام، المنير في المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1996
- 10- د.بوشاشي بوعلام ، الأمين في الاقتصاد ، الجزائر، دار المحمدية العامة . 1998.
- 11- د.توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
- 12- توماس وهلين،دافيد هنجر،الإدارة الإستراتيجية،معهد الإدارة العامة،الرياض 1990.
- 13- تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية :مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض،2006
- 14- د.ثابت عبد الرحمان إدريس ود. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الطبعة 2002.2003.
- 15- د.جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال، لبنان، دار النهضة العربية، 1978 .
- 16- جيمس سي كراج ،روبرت إم جرانت ،الإدارة الإستراتيجية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى،2003.
- 17- د.جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 18- د.حسن حمدي ، مهارات التفوق و الإبداع ، دار الطائف للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2004.
- 19- د.حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة1، عمان،1999.

- 20- د.خضير كاظم حمود -ب- ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الطبعة الثالثة،2007.
- 21- ري إتش جاريسون و إيريك نورين، المحاسبة الإدارية، ترجمة محمد عصام زايد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، 2002.
- 22- ريتشارد.ل و ويليامز، ترجمة مكتبة جرير، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 23- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 2005.
- 24- د.راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2001، 2002.
- 25- د.رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار:الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات ، سنة 2000.
- 26- د.سمير أحمد عسكر ، مدخل إلى إدارة الأعمال،مصر ، دار النهضة العربية 1984.
- 27- د.سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 ، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999.
- 28- د.سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- 29- د. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ،مصر2001 .
- 30- د.سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر .
- 31- د .سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشري،2006 .
- 32- د.سهيلة عباس،د. علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 33- د.شباكي سعدان ،تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية 1999.
- 34- د.صلاح الشنواني ،اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ،الإسكندرية ،2000.
- 35- د.صلاح الدين عبد الباقي ، د علي عبد الهادي مسلم ، د .رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007.
- 36- د، صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية 2001.
- 37- د.صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية مصر 2003.
- 38- د.طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.

- 39- د. طارق الحاج ، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997.
- 40- د. طارق محمد السويدان ، محمد الأكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والترتيب، الصفات، الكويت ، الطبعة الثانية، سنة 2002 .
- 41- د. طارق رشدي جبه، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، 2002.
- 42- د. عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا :التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي ، بميك للنشر ، الطبعة 2003.
- 43- د. عبد الرزاق بن أحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 2000.
- 44- د. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 1993.
- 45- د. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية ، طبعة، 1997 .
- 46- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة، 1999.
- 47- د. عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، 1997.
- 48- د. عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، بيروت ، 2001.
- 49- د. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001.
- 50- د. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 51- د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 52- د. علي شريف ، د. منال الكردي ، أساسيات : تنظيم وإدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، 2003
- 53- د. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة مجموعة النيل العربية طبعة 01. 1999.
- 54- د. عوض احمد محمد ، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار لجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 55- د. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1995 .
- 56- د. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001.
- 57- د. عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان ، ط 1، 2000.
- 58- د. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- 59- د. عبید علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.

- 60- د.علي السلمي، إدارة التميز :نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000.
- 61- د.عبد الرحمن توفيق، قمة الأداء :كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصلك إلى قمة الأداء، تأليف :دافيد لاسكل وروي بيكوك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، 1998.
- 62- د.عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص ، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 63- د.عبد الفتاح ذياب حسين ، المدير المحترم وحلقات التمييز، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مصر، سنة 1996.
- 64- د.عمرو حسن بدارن، الشخصية الإبداعية ، مكتبة الإيمان ، دائرة معرف بناء الإنسان، المنصورة ، 2000.
- 65- د.عايدة سيد خطاب ، صلاح منصور عباس ، اثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، سنة 2001.
- 66- د.علي الحمادي ، شرارة الإبداع ، إصدارات مركز التفكير الإبداعي ، سلسلة الإبداع و التفكير الابتكاري ، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت، الطبعة الأولى، سنة 1999.
- 67- د.عمر عقلي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، سنة 2005.
- 68- د.فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية :مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 69- د.فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية 2000 .
- 70- د. فريد النجار ، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الناشر الدار الجامعية بالإسكندرية ، 2006.
- 71- د.فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية، 1997.
- 72- د.فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1999.
- 73- د.فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر . 2000.
- 74- د. كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، الأردن، دار الفكر 1995 .
- 75- د.محمد سويلم ، الإدارة ، مصر، دار الهاني 1994.
- 76- د.مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ،الدار الجامعية، الطبعة 2000.
- 77- د.محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994.
- 78- د.محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

- 79- د. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 80- د. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 81- د. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003-2004.
- 82- د. محمد علي سيد امبابي، الاقتصاد و البيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998.
- 83- د. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999-2000.
- 84- د. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، 2000.
- 85- د. محمد مرعي، دليل التشخيص و تحديد الأهداف، سلسلة الرضا للنشر طبعة 1999.
- 86- د. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005.
- 87- د. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
- 88- د. محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2002.
- 89- د. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1994.
- 90- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، سنة 1989.
- 91- د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.
- 92- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء مصر 2007.
- 93- د. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة الأولى 1998.
- 94- د. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة 1999.
- 95- د. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية 2001 - 2002.
- 96- د. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995.
- 97- د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 98- د. نبيل النجار، مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الدار الجامعية مصر، 2004.
- 99- د. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003.

## 2. تقارير و الدوريات

- 1- عوض بن سعيد العمري، مفهوم الإبداع و عناصره مقوماته و معوقاته، مجلة خالد العسكرية، رقم 71،

سنة 2010-2011



2- تقرير التنمية الإنسانية العربي، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي و الاجتماعي، دار الكتب، القاهرة، سنة 2000.

3- كلم علي الغانم الغانم، مشكلات التنمية البشرية في الدول النامية ، مجلة شؤون اجتماعية، الكويت، العدد رقم 54 ، سنة 1997.

4- ضيف الله بن عبد الله النفعي ، الإبداع من اجل التطور الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الإدارة ، مجلد 17 ، العدد 1 ، سنة 2003.

5- رحال علي وإلهام يحيوي، اللاجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003.

6- عيسى محمد الغزالي ، سياسة التنظيم والمنافسة ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2002.

### 3. المقالات:

1- حسن الزعبي أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير 2003

2- عبد اللطيف بلغرسة، من اجل إستراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004.

3- بن عيسى محمد المهدي،العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

4- كمال رزيق، وف .مسدور ، مفهوم التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسات الاقتصادية ، بسكرة ، 2002.

5- د. حسن بشير ، محمد نور ، سياسات التنافسية و أثرها على مناخ الإستثمار، ورشة الإستثمار الإفريقي في السودان .

6- حاتم القرنشاوي. سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري صندوق النقد العربي العدد السادس أبو ضبي أكتوبر 1999

7- كرباني بغداد ،تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف 2007 .

8- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، 2005.

- 9- سملالي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد
- 10- رحيم حسين ،التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ،من الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة بسكرة 2002 .
- 11- فورين حاج قويدر ، الميزة التنافسية المتواصلة و مواجهة تحديات العولمة ،الملتقى العلمي الدولي حول،المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 2007.
- 12- درمان سليمان صادق ،الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل العراق ، الملتقى العلمي الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ، الجزائر 2007.
- 4.المذكرات والأطروحات :
- 1- عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 2- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ،دراسة حالة المؤسسات الجزائرية ،دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ،جامعة الجزائر ،2006.
- 3- بن النذير نصر الدين ، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2002 .
- 4- بوزار صافية، تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصوصية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، دفعة 2001.
- 5- شيقارة هجيره ،الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة،دراسة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2005.
- 6- العيهار فله، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2005.
- 7- فايزة بريش ،دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ،رسالة الماجستير ، جامعة البليدة 2005 .
- 8- سملالي يحضيه ،اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر،2004 .

**1. Ouvrages :**

- 1- ALAIN LABRUFFE, MESURE DES COMPETENCES, EDITION AFNOR, SAINT-DENIS LE PLAIN, 2003.
- 2- ALAIN MARION , LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE , EDITION ECONOMICA , PARIS , 1999.
- 3- ANDRE MICHALLEF ,LE MARKETING ( FONDEMENTS TECHNIQUES ,EVALUATION ) , EDITIONS MANAGEMENT , 1992.
- 4- B.H. ABTEY, A, VINAY , CONTROLE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE , EDITIONS TECHNIQUES 1984
- 5- BIDAULT. F ,LE CHAMP STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE, EDITION ECONOMICA, PARIS 1998.
- 6- BORNE. F, ORGANISATION DES ENTREPRISES, LES EDITIONS FOUCHER, PARIS, 1971.
- 7- BOYER. A, L'ESSENTIEL DE LA GESTION, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 1995.
- 8- BROWN.G,LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE, EDITION DUNOD,1986.
- 9- C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED .ECONOMICA, PARIS, 1995.
- 10- C. MARMUSE, POLITIQUE GENERALE- LANGAGE- INTELLIGENCE- MODELES ET CHOIX STRATEGIQUE, 2<sup>EME</sup> EDITION, ECONOMICA, 1996.
- 11- CHANTAL BUSSENAUT ET MARTINE PRETE, ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, VUIBERT, PARIS, JUILLET 1991.
- 12- CHRISTIANE MICHON , LE MARKETEUR : LES NOUVEAUX FONDEMENTS DU MARKETING , PEARSON EDUCATION ,2003 .
- 13- CLAIRE BEYOU, MANAGER LES COMPETENCES, EDITION LIAISONS, PARIS, 2003.
- 14- COLLIGNON. E ET WISSLER. M ,QUALITE ET COMPETITIVE DES ENTREPRISES, ED ECONOMICA 2<sup>EME</sup> ED, PARIS 1983.
- 15- DAIDEGURTEEN,KNOWLEDG, KREATIVITY AND ENNOVATION,JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL 2, NO .1,ANNÉE 1998.
- 16- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER, QUALITE ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES , ED ECONOMICA, 2<sup>EME</sup> ED , PARIS, 1983 .
- 17- FERNAND BORNE,ORGANISATION DES ENTREPRISES, EDITION FOUCHER 1966 .
- 18- FLORENCE FERNANDEZ , ACTION COMMERCIAL , EDITION DUNOD PARIS 2001.
- 19- FREDERIC LE ROY , LES STRATEGIES D'ENTREPRISE , DUNOD, PARIS 2004.
- 20- GEORGES JAVEL, ORGANISATION ET GESTION DE LA PRODUCTION, DUNOD, PARIS ,3 EDITION ,2004.
- 21- GERD KAMINSKI, J .PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , DE A A Z, MASSON, PARIS, 1994.
- 22- GIGET MARC, LA DYNAMIQUE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE : INNOVATION, CROISSANCE, ET REDEPLOIEMENT A PARTIR DE L'ARBRE DE COMPETENCE, ED.DUNOD, PARIS, 1998.
- 23- GLASS NEIL, MANAGEMENT : LES 10 DEFIS, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS, PARIS,2001.
- 24- GUY LAUDOYER, LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3<sup>EME</sup> ED , PARIS,2000.
- 25- H.BOURACHOT, DICTIONNAIRE DE SCIENCE ECONOMIQUES ET SOCIALES,EDITION BORDAS, PARIS, 1992 .
- 26- H.BRUNO , LEADERSHIP ET MANAGEMENT , LES EDITIONS LIAISON ,1993 .

- 27- H. MINTZBERG , *STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS* , EDITION DES ORGANISATIONS 1982.
- 28- HAMADOUUCHE. A, *METHODE ET OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUE*, EDITION CHIHAB, ALGER.1997
- 29- HENRI MAHE DE BOISLANDELLE, *DICTIONNAIRE DE GESTION*, EDITION ECONOMICA, PARIS, 1998.
- 30- J. PTHIBAU T, *LE DIGNOSTIC DE L'ENTREPRISE* , GUIDE PRATIQUE, EDITION SEDIFOR 1989.
- 31- J. C. MATHE ,O. BARB BRANDOUY, *ANALYSES STRATEGIQUES*, ECONOMICA, PARIS,1997.
- 32- J. M. AURIAC, A. CAVAGNOL ET LES AUTRES, *ECONOMIE D'ENTREPRISE*, EDITION CASTEILLA, PARIS, 1995.
- 33- J. TEBOUL, *LA DYNAMIQUE QUALITE* , LES EDITION D'ORGANISATION , PARIS , 1990 .
- 34- JACQUES CASTELNAW, LOIC DANIEL BRUNO , *LE PILOTAGE STRATEGIQUE* , EDITION D'ORGANISATION 2002.
- 35- JACQUES IGALENS , *L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES* , EDITION LIAISON 1994.
- 36- JAQUE ROGER . MACHART, *REUSSIR NOS PME* , DUNOD, 1991.
- 37- JAQUES ORSON I, JEAN-PIERRE HELFER, *MANAGEMENT STRATEGIQUE* , 2<sup>EME</sup> EDITION, LIBRAIRIE VUIBERT 1994.
- 38- JEAN FRANCOISE DAIGNE, *DYNAMIQUE DU REDRESSEMENT D'ENTREPRISE* , LES EDITIONS D'ORGANISATION ,PARIS 1984.
- 39- JEAN LUC CHARRON, SABINE SEPARI, *ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTERPRISE*, DUNOD, EPREUVE N° 3 , 2000.
- 40- JEAN MARIE A AUVINET ET AUTRES , *LA COMMUNICATION INTERNE AU CŒUR DU MANAGEMENT* EDITION ORGANISATION , PARIS,1990 .
- 41- JEAN PIERRE CITEAU , *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* , 3<sup>EME</sup> EDITION ARMAND COLIN ,1999.
- 42- JEAN UBERT , *STRATEGIES D'ENTREPRISE* , EDITION L'IAISONS, 1998
- 43- JEAN CHARLES MATHE, *DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE EN VALEUR DE L'ENTREPRISE*, EDITION EMS, FRANCE, 2004.
- 44- JEAN-JACQUES LAMBIN, *LE MARKETING STRATEGIQUE*, EDITION, PARIS 1993.
- 45- JEAN-MARIE DUCREUX, MAURICE MARCHAND-TONEL , *STRATEGIE : LES CLES DU SUCCES CONCURRENTIEL* , EDITION D'ORGANISATION 2004.
- 46- JEAN-PHILIPPE PLATTEAU , *LES ECONOMISTES CLASSIQUES ET LE SOUS DEVELOPPEMENT*,TOME 01, PRESSES UNIVERSITAIRE DE NAMUR ,BELGIQUE,1978.
- 47- JONY-EN-JOSAS , *STRATEGOR* , DUNOD 1<sup>ERE</sup> EDITION 2003.
- 48- KAMEL HAMDI , *DIAGNOSTIC ET REDRESSEMENT D'ENTREPRISE* , EDITION SALEN , CHERAGA, 2002.
- 49- KAMEL HAMDI , *COMMENT DIAGNOSTIQUER ET REDRESSER UNE ENTREPRISE*, EDITION RESSALA, ALGER1995.
- 50- KAMEL HAMDI , *LE DIAGNOSTIC FINANCIER* , EDITION SALEM CHERAGA ALGER 2001
- 51- KHALIFATI NOUR , *L'INTRODUCTION A L'ORGANISATION ET AU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE* , EDITION EL SALAM.
- 52- L. KRAWSEKI ET L. RITZMAN, *OPERATIONS MANAGEMENT- STRATEGY AND ANALYSIS*, ED. WEST PUBLISHING COMPANY, USA, 1993.
- 53- LAVALETTE GOERGES ET NICULESCU MARIA, *LES STRATEGIES DE CROISSANCE*, ED. D'ORGANISATIONS, PARIS,1999.
- 54- LE BOTERF G, *LINGENIERIE DES COMPETENCES' LES EDITION DORGANISATIONS* ,PARIS,2<sup>EME</sup> EDITION, 2000 .
- 55- LE DUFF R ET AUTRES, *ENEYLOPEIE DE GESTION ET DU MANAGEMENT*, 2<sup>EME</sup> EDITION, EDITION DALLOZ, PARIS , 1999 .
- 56- LEO CHARDONNI , *LA COMPTABILITE SUPERIEURE*, EDITION PATLAS, 1974 .

- 57- LOU VAN BEIRENDONCK, *TOUS COMPETENTS: LE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE*, EDITION BOECK, BELGIQUE, 2006.
- 58- MANBORGNE RENEE, *LES OPPORTUNITES DE CROISSANCE*, ED.D'ORGANISATIONS, PARIS, 1999.
- 59- MARTIN LEURION , *CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT* , EDITION FOUCHER, PARIS 2002.
- 60- MICHEL WEILL, *LE MANAGEMENT : LA PENSEE, LES CONCEPTS, LES FAITS*, ARMAND COLIN, PARIS, 1994.
- 61- MICHEL.G.VIGIER , *LA PRATIQUE DE Q.F.D*, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 1992.
- 62- MOHAMED BOUHADIDA, *DICTIONNAIRE DES FINANCES DES AFFAIRES ET DE MANAGEMENT* ,CASBAH EDITION, 2001.
- 63- P.CHARPENTIER ,*ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE* , EDITION, AGNES FIEUX 2000.
- 64- P.COTLER ET D.DUBOIS , *MARKETING MANAGMENT*, 11EME EDITION PEARSON EDUCATION, FRANCE, PARIS 2003.
- 65- P.DOMINIQUE GAGNON ET AUTRES, *L'ENTREPRISE*, 2EME EDITION, PARIS, 2000.
- 66- P.GILBERT , *ORGANISATION ET MANAGMENT*, TOME I, LES EDITIONS D'ORGANISATION 1989.
- 67- PASCAL CORBEL, *MANAGEMENT STRATEGIQUE DES DROITS DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE*, GUALINO EDITEUR, 2007.
- 68- PATRICK LYONNET , *LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE* ,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2<sup>EM</sup> ED , PARIS , 1991 .
- 69- PATRICK VISAVONA , *GESTION FINANCIERE* , EDITION BERTI 1989
- 70- PERCEROUR ,*ENTREPRISE :GESTION COMPETITIVE* ,EDITION ,ECONOMIC, 1984.
- 71- PHILIPPE LORINO, *METHODE ET PRATIQUES DES PERFORMANCES*, EDITION D'ORGANISATION, 3<sup>EME</sup> EDITION, PARIS, 2003.
- 72- PHILLIPE ZARIFIAN, *LE MODELE DE LA COMPETENCE*, EDITIONS LIAISONS, PARIS, 2001.
- 73- PIERRE CONSO, FAROUK HEMICI , *L'ENTREPRISE EN 20 LEÇONS* , 3<sup>EME</sup> EDITION , DUNOD, PARIS 2003.
- 74- PIERRE CONSO, FAROUK HEMICI , *GESTION FINANCIERE D'ENTREPRISE* , EDITION DUNOD PARIS 1999.
- 75- PORTER .M, *L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS ET MAINTENIR SON AVANCE*, ED.DUNOD, PARIS, 1999
- 76- PORTER . M, *CHOIX STRATEGIQUES ET CONCURRENCE : TECHNIQUES D'ANALYSE DES SECTEURS ET DE LA CONCURRENCE DANS L'INDUSTRIE*, ED.ECONOMICA, PARIS, 1982.
- 77- PORTER. M, *LA CONCURRENCE SELON PORTER*, EDITION VILLAGE MONDIALE, PARIS, 1999.
- 78- R. PAPIN, *L'ART DE DIRIGER: MANAGEMENT ET STRATEGIE* ,TOME 1, DUNOD, PARIS 1995.
- 79- R.TELLEN ,*LE CONTROLE DE GESTION UN PILOTAGE INTEGRANT STRATEGIE ET FINANCES*, EDITION MANAGEMENT ET SOCIETE, PARIS, 1999.
- 80- RENAUD DE MARICOURT, *LES SAMOURAÏS DU MANAGEMENT*, VUIBERT, PARIS, 1993.
- 81- RICHARD STUTELY, *BUSINESS PLAN EN ACTION*, EDITION LES ÉCHOS 2002.
- 82- RODOLPHE DURMAND , *GUIDE DU MANAGEMENT STRATEGIE, 99 CONCEPTS CLES*, EDITION DUNOD,PARIS,2003.
- 83- SARGE CALABRE, *FILIERES NATIONALES ET MARCHES MONDIAUX DE MATIERES PREMIERES*,ECONOMICA, PARIS, 1997.
- 84- SHIMON L.DOLAN, ET AUTRES, *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (TENDANCE, ENJEUX ET PRATIQUES ACTUELLES)*,3<sup>EME</sup> EDITION, EDITION VILLAGE MONDIALE, CANADA, 2002.
- 85- SPITEZKI H., *LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : COMPETITIVITE ET MOBILITE*, EDITION ECONOMICA, PARIS.1995
- 86- STEPHANE BRIFFITHS, JEAN-ENY DEGOS , *GESTION FINANCIERE* , EDITION DUNOD 2001.

- 87- SYLVIE DECOUSSERGUES , *GESTION DE LA BANQUE DU DIAGNOSTIC A LA STRATEGIE*, 3<sup>EME</sup> EDITION , DUNOD , PARIS, 2002 .
- 88- T .PERTERS ET R.WATERMAN, *LE PRIX DE L'EXCELLENCE- LES SECRETS MEILLEURS ENTREPRISES*, INTER EDITION, PARIS, 1983.
- 89- TUGRUL ATAMER – ROLAND CABORI , *DIAGNOSTIC ET DECISIONS STRATEGIQUES* , 2<sup>EME</sup> EDITION, DUNOD, PARIS 2003
- 90- VAN DEN. BULK, *LE MANAGEMENT RELATIONNEL MANAGER ET MANAGE DANS UN BATEAUX* COLLECTION PROGRES DU MANAGEMENT ,PARIS ,1999.

## 2. *Revue et Rapport :*

- 1- B-P. LATEUR, *LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE*, REVUE FRANÇAISE DE GETION , N° 52, PARIS, 1985.
- 2- BRIAN S .CUMMING, *INNOVATION OVERVIEWAND FUTURE CHALLENGE* ,EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, VOL 1,NO 1,ANNÉE 1998.
- 3- JACQUES GRISE, *LES RESSOURCES HUMAINES EN TANT QUE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE* , DOCUMENT DE TRAVAIL, 013, AGRH, MONTREAL, QUEBEC ,ANNEE1997.
- 4- JEAN-MARIE HILTROP, *THE QUEST FOR THE BEST: HUMAN RESOURCE PRACTICES TO ATTRACT AND RETAIN TALENT*, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL,VOL17,No4, ELSEVIER SCIENCE ,AUGUST1999.
- 5- LES PRESSE DE L'UNIVERSITE LAVAL, *LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI*, ECONOMICA, PARIS, 2000.
- 6- LES PROJETS DE NORMES ISO 9000 ,VERSION2000 ,RECUEIL NORMES ,EDITION AFNOR ,PARIS ,2000 .
- 7- PR. A.BENHABIB, ZAHIA MOSSAOUI ,*MANAGMENT DES SAVOIRS ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES* ,REVUE MECAS MARS 2004.
- 8- RANDALL MORCK ET YEUNG BERNARD,*LES DETERMINANTS ECONOMIQUES DE L'INNOVATION*, OTTAWA :INDUSTRIE CANADA, DOCUMENT HORS SERIE N°25, JANVIER 2001.

## 3. *thèses :*

- 1- BOUQUET VALERIE(J. MORIN), *SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE AU SERVICE DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION DE L'ENTREPRISE : PRINCIPES – OUTILS – APPLICATIONS*, THESE DE DOCTORAT (NON PUBLIE), UNIVERSITE DE DROIT ET D'ECONOMIE ,MARSEILLE III, 1995.

## المواقع الالكترونية

- 1- [HTTP : //WWW.SEG.ETSMTL.CA/TIN501/DOCUMENTS/ERIC08.PDF.](http://www.seg.etsmtl.ca/tin501/documents/eric08.pdf)
- 2- [HTTP : //WWW.FSA.ULAVALL/.CA/PEVONNEL/VERNAZ/PUB/VEILLE.HTML.](http://www.fsa.ulaval.ca/pevonnell/vernaz/pub/veille.html)
- 3- [HTTP : //WWW.I.AC-REIMS.FR](http://www.i.ac-reims.fr)
- 4- [HTTP : //WWW.ARAB\\_API.ORG/DEVELOP-BRIDGE24.PDF](http://www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf)
- 5- [HTTP : //WWW.ARAB-OPI.ORG/WPS0302.PDF.](http://www.arab-opi.org/wps0302.pdf)
- 6- [HTTP://WWW.DND.NET/NET/MANAGEMENT/ARTICLES/TQM.HTM](http://www.dnd.net/net/management/articles/tqm.htm)
- 7- [HTTP//WWW.IRUARABIC.ORG /DOC 52 / 208.DOC](http://www.iruarabic.org/doc52/208.doc)
- 8- [HTTP:// WWW.SDOS.EJOURNAL.ASEC.NET](http://www.sdos.ejournal.asec.net)
- 9- [HTTP/WWW.CLUB NADA.JEERAN.COM.](http://www.clubnada.jeeran.com)
- 10- [HTTP://WWW.STRATÉGIE-AIMS.COM/MONTREAL/PUTHO-T.PDF](http://www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf)
- 11- [HTTP://CEMANTIC.IT-SUDPARIS.EU/PDF/ISCKIA-KVB-RVB .](http://www.cemantic.it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb)

الفقرس

# الفهرس

أ	المقدمة العامة.....
02	الفصل الأول: تقييم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.....
02	مقدمة الفصل.....
02	المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة والإستراتيجية.....
02	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة.....
03	1. تعريف المؤسسة.....
04	1.1 المؤسسة وحدة اقتصادية.....
04	2.1 المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل.....
04	3.1 المؤسسة خلية اجتماعية.....
04	4.1 المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية.....
05	2. تصنيفات المؤسسة.....
05	1.2 حسب الشكل القانوني.....
05	2.2 حسب طبيعة الملكية.....
05	3.2 حسب معيار الحجم.....
06	4.2 حسب المعيار الاقتصادي.....
06	3. أهداف المؤسسة:.....
07	1.3 الأهداف الاقتصادية.....
07	2.3 الأهداف الاجتماعية.....
08	4. وظائف المؤسسة.....
08	1.4 الوظيفة الإدارية.....
09	2.4 وظيفة التسويق.....
08	3.4 الوظيفة المالية.....
09	4.4 وظيفة الموارد البشرية.....



09	.....5.4 الوظيفة الإنتاج.
09	.....6.4 وظيفة البحث والتنمية.
10	.....المطلب الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية.
10	.....1. تعريف الإستراتيجية.
11	.....2. مستويات وضع الإستراتيجية.
12	.....3. طبيعة الإدارة الإستراتيجية.
17	.....المبحث الثاني: تقييم البيئة الخارجية.
17	.....المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية.
17	.....1. تعريف البيئة الخارجية.
19	.....2. أسباب دراسة البيئة الخارجية.
20	.....المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية.
20	.....1. البيئة الكلية.
22	.....1.1 البيئة السياسية والقانونية.
22	.....2.1 البيئة الاقتصادية.
24	.....3.1 البيئة الاجتماعية والثقافية.
25	.....4.1 القوى التكنولوجية.
27	.....5.1 البيئة الإيكولوجية.
28	.....2. البيئة الجزئية.
29	.....1.2 التهديد بدخول منافسين جدد.
29	.....2.2 المنافسة بين الشركات القائمة.
30	.....3.2 التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة.
30	.....4.2 قوة المشترين / العملاء على المساومة.
30	.....5.2 قوة الموردين على المساومة.
31	.....المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية.
31	.....المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية.
31	.....1. تعريف البيئة الداخلية.

31	.....2. أهمية تحليل البيئة الداخلية.
32	.....3. التحليل الوظيفي للمؤسسة.
35	.....المطلب الثاني: تقييم الأنشطة الوظيفية.
35	.....1. وظيفة التنظيم والإدارة.
39	.....2. وظيفة الإنتاج.
43	.....3. وظيفة التسويق.
49	.....4. الموارد البشرية.
55	.....5. وظيفة المالية والمحاسبة.
61	.....6. وظيفة البحث والتنمية.
63	.....المبحث الرابع: مفاهيم حول التشخيص.
63	.....المطلب الأول: تعريف التشخيص.
64	.....المطلب الثاني: أهمية وشروط التشخيص.
64	.....1. أهمية التشخيص.
65	.....2. شروط التشخيص.
67	.....المطلب الثالث: مراحل التشخيص.
67	.....1. المرحلة الأولى: الاجتماع التحضيري.
67	.....2. المرحلة الثانية: تخطيط العمل ووضع البرنامج.
68	.....3. المرحلة الثالثة: جمع وتحليل المعلومات.
69	.....4. المرحلة الرابعة: التوصيات.
69	.....المطلب الرابع: أنواع التشخيص والأطراف المعنية.
69	.....1. أنواع التشخيص.
73	.....2. الأطراف المعنية بالتشخيص.
74	.....المطلب الخامس: أهم نماذج التشخيص.
74	.....1. مصفوفة ( BOSTON CONSULTING GROUP) B.C.G.
76	.....2. مصفوفة ADL.
78	.....3. مصفوفة MC.KINESY.

80	.....	4. مصفوفة SWOT
82	.....	خاتمة الفصل
84	.....	الفصل الثاني: من الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الميزة التنافسية
84	.....	مقدمة الفصل
85	.....	المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة والتنافسية
85	.....	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها
85	.....	1. مفهوم المنافسة
86	.....	2. أنواعها
86	.....	1.2 المنافسة المباشرة
86	.....	2.2 المنافسة الغير مباشرة
86	.....	3.2 المنافسة الكاملة التامة
87	.....	4.2 احتكار القلة
87	.....	5.2 المنافسة
87	.....	6.2 الاحتكار الكامل
88	.....	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية وأنواعها
88	.....	1. تعريف التنافسية
89	.....	2. أنواع التنافسية
89	.....	1.2 التنافسية غير السعرية
89	.....	2.2 تنافسية التكلفة أو السعر
89	.....	3.2 التنافسية التقنية
89	.....	4.2 التنافسية الظرفية أو الجارية
89	.....	4.2 التنافسية المستدامة
90	.....	3. أهداف التنافسية
92	.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
92	.....	المطلب الأول ماهية الميزة التنافسية
92	.....	1. طبيعة الميزة التنافسية

92	..... 1.1 الميزة المطلقة.
92	..... 2.1 الميزة النسبية.
93	..... 3.1 الميزة التنافسية.
93	..... 2. تعريف الميزة التنافسية.
93	..... 1.2 من المنظور الجزئي.
95	..... 2.2 من المنظور الكلي.
96	..... 3. أنواع الميزة التنافسية.
96	..... 1.3 ميزة التكلفة الأقل.
97	..... 2.3 ميزة التميز (الاختلاف).
101	..... 4. محددات الميزة التنافسية.
101	..... 1.4 حجم الميزة التنافسية.
102	..... 2.4 نطاق التنافس.
104	..... 5. مصادر الميزة التنافسية.
104	..... 1.5 مصادر الميزة التنافسية الخارجية.
104	..... 2.5 مصادر الميزة التنافسية الداخلية.
105	..... 6. جودة الميزة التنافسية.
106	..... 7. الركائز الأساسية للميزة التنافسية.
108	..... المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية.
108	..... 1. تنمية وتطوير الميزة التنافسية.
108	..... 1.1 تنمية الميزة التنافسية.
109	..... 2.1 أسس تطوير القدرة التنافسية.
110	..... 2. تحقيق الميزة التنافسية.
111	..... 1.2 عوامل تحقيق الميزة التنافسية.
112	..... 2.2 تحقيق الميزة التنافسية.
113	..... 3.2 عوامل القضاء على الميزة التنافسية.
113	..... 4.2 شروط تحقيق الميزة التنافسية.

114	المطلب الثالث: المحافظة على الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.....
114	1. المحافظة على الميزة التنافسية.....
114	2. استمرارية وديمومة الميزات التنافسية.....
115	3. معايير الحكم على الميزة التنافسية.....
117	المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.....
118	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.....
118	1. تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة.....
119	2. خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة.....
120	3. مزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل.....
120	4. مخاطر الإستراتيجية.....
121	5. شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة.....
122	6. شروط استمرارية إستراتيجية التكلفة الأقل.....
124	7. الأخطاء التي يجب تفاديها.....
126	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.....
126	1. تعريف إستراتيجية التميز.....
127	2. المجالات التي يمكن التميز فيها.....
128	3. شروط إستراتيجية التميز.....
130	4. دراسة التمييز.....
133	5. عوامل الحيازة على ميزة التميز.....
134	6. تكلفة التميز.....
135	7. تحقيق إستراتيجية التميز.....
136	8. خصائص إستراتيجية التميز.....
136	9. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز.....
137	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.....
137	1. تعريف إستراتيجية التركيز.....
137	2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز.....

137	..... 3. كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز
138	..... 4. أنواع إستراتيجية التركيز
138	..... 5. خصائص إستراتيجية التركيز
139	..... المطلب الرابع: هدف ومشاكل ونقد الإستراتيجيات التنافسية
139	..... 1. هدف إستراتيجية التنافس
140	..... 2. مشاكل إستراتيجيات التنافسية
141	..... 3. متطلبات الإستراتيجية التنافسية
142	..... 4. مخاطر ومزايا إستراتيجية التنافسية
142	..... 1.4 المخاطر
143	..... 2.4 المزايا
144	..... خاتمة الفصل
146	..... الفصل الثالث: أسس الميزة التنافسية
146	..... مقدمة الفصل
147	..... المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كأساس للميزة التنافسية
147	..... المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة
147	..... 1. تعريف الجودة
149	..... 2. أبعاد الجودة
149	..... 3. محددات الجودة
150	..... 4. تكاليف الجودة
151	..... المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
151	..... 1. تعريف إدارة الجودة الشاملة
153	..... 2. الملامح الرئيسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة
153	..... 3. أهمية إدارة الجودة الشاملة
154	..... 4. أهداف إدارة الجودة الشاملة
154	..... 5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
157	..... المطلب الثالث: الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة

157	..... 1. أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.
159	..... 2. العلاقة بين الجودة وحصص المؤسسة في السوق.
160	..... 3. العلاقة بين الجودة والتكاليف.
161	..... 4. الجودة وسيلة لبناء الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
162	..... المطلب الرابع: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية.
162	..... 1. تقنيات تحسين الجودة.
162	..... 1.1 الإنتاج في الوقت المحدد JUSTE A TEMPS
163	..... 2.1 إعادة الهندسة.
164	..... 3.1 القياس المقارن BENCHMARKING
165	..... 2. الجودة مورد أساسي للميزة
165	..... 1.2 دور إدارة الجودة في خلق الميزة
166	..... 2.2 الجودة مجال حيوي لاستمرار الميزة.
168	..... المبحث الثاني: الإبداع كأساس للميزة التنافسية.
168	..... المطلب الأول ماهية الإبداع وأنواعه.
168	..... 1. مفهوم الإبداع.
170	..... 2. الإبداع التكنولوجي
170	..... 1.2 تعريف الإبداع التكنولوجي.
171	..... 2.2 دوافع الإبداع التكنولوجي.
172	..... 3. الإبداع التنظيمي والإداري.
172	..... 1.3 تعريف الإبداع التنظيمي.
172	..... 2.3 خصائص الإداري المبدع.
173	..... 4. التفكير الإبداعي الابتكاري.
174	..... 5. مراحل الإبداع.
175	..... 6. عناصر الإبداع.
175	..... 7. معوقات الإبداع.
176	..... 8. مسهلات الإبداع.

178	المطلب الثاني الإبداع مدخل لتحقيق الميزة.....
178	1. الأبعاد التنافسية للإبداع.....
179	2. دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية.....
179	3. تأثير الإبداع على التكلفة، التمييز، التركيز.....
180	1.3 التأثير على التكاليف.....
181	2.3 التأثير على التمييز.....
182	3.3 التأثير على التركيز.....
183	المبحث الثالث: الموارد البشرية كأساس للميزة التنافسية.....
183	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية.....
183	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
183	1.1 تعريف الإدارة.....
183	2.1 تعريف الموارد البشرية.....
183	3.1 تعريف إدارة الموارد البشرية.....
185	2. أهمية إدارة الموارد البشرية.....
186	3. أهداف إدارة الموارد البشرية.....
187	4. معوقات التنمية البشرية.....
188	5. التنمية الإستراتيجية ضرورة لتطوير الموارد البشرية.....
188	6. معوقات التنمية الإستراتيجية.....
189	المطلب الثاني الكفاءات البشرية.....
189	1. ماهية الكفاءات البشرية.....
190	2. تقسيمات الكفاءات.....
192	3. إدارة الكفاءات البشرية.....
192	1.3 الحيازة والحفاظ على الكفاءات.....
193	2.3 كشف الكفاءات.....
194	3.3 التنمية البشرية وسيلة لتطوير الكفاءات.....
195	المطلب الثالث الكفاءات البشرية مصدر للميزة التنافسية.....



195	1. قدرة الكفاءات على خلق القيمة.....
196	2. خصائص الكفاءات البشرية الفعالة.....
198	3. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.....
201	4. الاستثمار في الموارد البشرية أساس الميزة التنافسية.....
203	خاتمة الفصل.....
205	الفصل الرابع: الدراسة الاستقصائية للميزة التنافسية لقطاع التأمين بولاية سعيدة.....
205	مقدمة الدراسة التطبيقية.....
206	المبحث الأول: تقديم عام لقطاع التأمين بولاية سعيدة.....
225	1. تقديم القطاع.....
207	2. تقديم دراسة مؤسسة CRMA.....
208	3. تقديم دراسة مؤسسة GAM.....
210	4. تقديم دراسة مؤسسة CAAR.....
211	5. تقديم دراسة مؤسسة SLAMA.....
213	6. تقديم دراسة مؤسسة CAAT.....
214	7. مقارنة بين المؤسسات في مجال تأمين السيارات.....
215	المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية للميزة التنافسية لقطاع التأمين بولاية سعيدة.....
215	1. منهجية الدراسة.....
217	2. الدراسة الاستقصائية لمؤسسة CRMA.....
226	3. الدراسة الاستقصائية لمؤسسة GAM.....
236	4. الدراسة الاستقصائية لمؤسسة CAAR.....
244	5. الدراسة الاستقصائية لمؤسسة SALAMA.....
253	6. الدراسة الاستقصائية لمؤسسة CAAT.....
262	7. الدراسة الاستقصائية لمؤسسة SAA.....
272	8. خاتمة الدراسة التطبيقية.....
	الخاتمة العامة.....
	المراجع.....

.....الفهرس العام

.....الملاحق

.....الملخص

## ملخص:

إن البيئة التنافسية و ما تمتاز به من تعقيد و عدم الاستقرار، يفرض على المؤسسة تبني توجهات و وسائل تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة و هذا لضمان ديمومتها ، ما يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب ميزات تنافسية لتحسين موقعها في الأسواق ، أو المحافظة عليها لمواجهة ضغوطات المنافسين ، حيث تناولت الدراسة بناء الإطار المفاهيمي لموضوع الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ، وخصت مؤسسات قطاع التأمينات بولاية سعيدة كعينة للمؤسسات الجزائرية ، إذ خلصت بغياب الشبة التام لثقافة التأمين لدى العملاء في هذا القطاع ما يفرض على المؤسسات بذل مجهودات على المستوى الداخلي فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي والخارجي فيما يتعلق بإرساء نظام إتصال فعال مع العملاء لبعث ثقافة تأمينية.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة التنافسية ، الميزة التنافسية ، المؤسسة ، المنافسين .

## Résumé :

Du fait de la complexité et de l'instabilité de l'environnement concurrentiel, l'entreprise se voit aujourd'hui contrainte d'adopter de nouvelles orientations et moyens managériaux afin de pouvoir faire face à la rude concurrence et garantir sa pérennité.

Pour cela l'entreprise doit travailler rigoureusement et sans relâche pour pouvoir acquérir des avantages concurrentiels lui permettant d'améliorer sa position dans les marchés ou du moins les maintenir pour pouvoir éventuellement faire face aux diverses pressions exercées par les concurrents.

Ainsi, notre étude s'est focalisée d'abord sur la construction du cadre conceptuel de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise algérienne, notamment celles appartenant au secteur des assurances de la wilaya de Saida, prises comme échantillon de notre présente étude, qui s'est conclue par une absence quasi-totale de la culture de l'assurance auprès des clients, ce qui impérativement impose a nos entreprises une réflexion sérieuse tant sur le plan interne notamment sur le choix d'un style de management stratégique adéquat, et sur le plan externe par l'instauration d'un système de communication efficace en rapport avec ses clients dans le but de voir naitre une réelle culture de l'assurance.

**Mots clés :** Environnement concurrentiel, Avantage concurrentiel, Entreprise, concurrents.

## Abstract :

Due to the complexity and instability of the competitive environment, the Enterprise is now forced to adopt new policies and managerial means in order to cope with the hard competition and ensure its sustainability.

Thus, the Enterprise must work carefully and tirelessly to gain competitive advantages enabling it to improve its position in the market or at least maintain them in order to cope eventually with the various pressures from competitors.

There for, our study is focusing primarily on the construction of the conceptual framework of competitive advantage within the Algerian enterprise, mainly those in the insurance sector of the wilaya of Saida, taken as a sample of our study, then concluded with the practical case that shows in reality almost the total absence of insurance culture among customers, which imposes imperatively to our business a serious reflection both internally concerning mainly the choice of an appropriate strategic management style, and externally by the instauration of an efficient system of communication in relation with its customers in order to see appearing a real culture of insurance .

**Key words:** Competitive Environment, Competitive Advantage, Enterprise, competitors.