



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور عناصر خلق القيمة في تحقيق الميزة التنافسية شركة اتصالات الجزائر -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ:

بوركو عبد المالك

إعداد الطلبة:

- أيمن بوطرنخ

- عمار بوشناق

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مزيان سعدية
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوركو عبد المالك
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هولي فرحات

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من ابتغي رضاها دوماً، إلى من أوصانا ربي بالدعاء لهما:
"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من يهنأ القلب لوجودهم وتستقر النفس لرأيهم

إلى إخوتنا وأخواتنا كل باسمه

إلى كل أصدقائنا الذين كانوا عوناً لنا

إلى إبراهيم وسيف الدين وأدم وعبد الحميد ولمين وبوالعيد وعبد النور ووليد وأيمن وبرهان
وصالح وأسامة

إلى كل طلبة ماستر إدارة الأعمال وإلى جميع من وسعتهم ذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا

إلى كل من يبذل جهداً في سبيل العلم.

شكر

أول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف عبد المالك بوركوة الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وبصماته الواضحة فقد كان عوناً لنا من خلال نصائحه القيمة ووقته وجهده. كما نتوجه بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة بقراءة هذا البحث كما لا يفوتنا أن أشكر أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وجزيل شكرنا وعظيم امتناننا إلى كل ما ساعدنا على إخراج هذه المذكرة إلى النور.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مفهوم القيمة المستحدثة	16
02	مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة	21
03	عمليات خلق القيمة في المؤسسة	25
04	منحنى خط القيمة	32
05	أنواع أنشطة سلسلة القيمة	35
06	سلسلة القيمة	36
07	الاستراتيجيات العامة للتنافس	62
08	عناصر الإطار الوطني	70
09	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	78
10	دورة حياة الميزة التنافسية	86
11	نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter	91
12	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	109
13	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	110
14	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	111
15	توزيع مفردات العينة حسب الدخل	112

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة	20
02	أبعاد المزايا التنافسية	52
03	أهم طرائق التحليل الاستراتيجي	67
04	الخصائص المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد العينة	108
05	اختبار صدق الأداة	114
06	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات خلق القيمة في المؤسسة	114
07	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الميزة التنافسية في المؤسسة	118
08	نتائج تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	123
09	تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	124

الصفحة	قائمة المحتويات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مفاهيم وأسس خلق القيمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: القيمة وخلق القيمة
3	المطلب الأول: مفهوم القيمة وشموليتها
3	الفرع الأول: مفاهيم القيمة
5	الفرع الثاني: شمولية القيمة
6	المطلب الثاني: مفهوم خلق القيمة
6	الفرع الأول: تعريف خلق القيمة
7	الفرع الثاني: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة
8	الفرع الثالث: أهداف خلق القيمة
9	الفرع الرابع: النتائج العامة لتطور مفهوم خلق القيمة
10	المطلب الثالث: أهمية خلق القيمة
12	المبحث الثاني: مصادر خلق القيمة والأطراف ذات المصلحة
12	المطلب الأول: مرجعية وأسس خلق القيمة
12	الفرع الأول: مرجعية خلق القيمة
13	الفرع الثاني: أسس خلق القيمة
15	المطلب الثاني: مفهوم استحداث القيمة والأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة
15	الفرع الأول: مفهوم استحداث القيمة
17	الفرع الثاني: الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة

21	المطلب الثالث: مصادر خلق القيمة
22	الفرع الأول: زيادة التميز
23	الفرع الثاني: تخفيض التكاليف
24	المبحث الثالث: مؤشرات وعمليات خلق القيمة في المؤسسة
24	المطلب الأول: عمليات خلق القيمة في المؤسسة
26	المطلب الثاني: مؤشرات خلق القيمة
26	الفرع الأول: المقاربة المحاسبية
29	الفرع الثاني: المقاربة الاقتصادية – المالية
30	الفرع الثالث: مؤشرات قياس خلق القيمة على مستوى الأسواق المالية
33	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة
34	الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة
35	الفرع الثاني: أنشطة سلسلة القيمة
37	الفرع الثالث: أهداف سلسلة القيمة
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية
41	الفرع الأول: المنافسة
46	الفرع الثاني: التنافسية
50	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
50	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
51	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
55	الفرع الثالث: أشكال الميزة التنافسية
56	المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في الميزة وأهميتها
56	الفرع الأول: الشروط الواجب توافرها في الميزة التنافسية

57	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
58	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية
58	الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل
59	الفرع الثاني: ميزة التميز
61	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وآليات تطويرها
61	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية
61	الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس
67	الفرع الثاني: طرائق التحليل الاستراتيجي
68	المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية
69	الفرع الأول: الموارد الملموسة
69	الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة
70	المطلب الثالث: الإطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية
71	الفرع الأول: العوامل
71	الفرع الثاني: الطلب
73	الفرع الثالث: الصناعات التموينية والمتشابهة
73	الفرع الرابع: الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية
74	المطلب الرابع: تنمية الميزة التنافسية وآليات تطويرها
74	الفرع الأول: تنمية الميزة التنافسية
75	الفرع الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية
77	المبحث الثالث: الميزة التنافسية (الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودتها)
77	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
79	الفرع الأول: الكفاءة
81	الفرع الثاني: الجودة
82	الفرع الثالث: التحديث/ الإبداع
83	الفرع الرابع: الاستجابة للعميل

85	المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
85	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
89	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
90	المطلب الثالث: نموذج Porter والميزة التنافسية
90	الفرع الأول: تحليل قوى التنافس
92	الفرع الثاني: دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية
93	المطلب الرابع: عوامل نجاح وتأکید الميزة التنافسية للمؤسسة
95	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر
97	تمهيد
98	المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر
98	المطلب الأول: تاريخ اتصالات الجزائر وميلادها وبيئتها التنافسية
100	المطلب الثاني: الإطار القانوني للاتصالات الجزائر وأهدافها
101	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر _ميلة_
104	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
104	المطلب الأول: المنهج المستخدم
104	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
105	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
107	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان
107	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية والأساليب الإحصائية المستخدمة
113	المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
123	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

قائمة المحتويات

127	خلاصة الفصل
129	خاتمة
133	قائمة المراجع
142	ملخص

المقدمة

المقدمة العامة:

تسعى معظم المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها البقاء في ظل وجود العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

وفي ظل هذه التحديات والعقبات والتي من بينها السعي المستمر و الدائم لخلق القيمة و تعظيمها للمساهمين و العملاء و لجميع الاطراف المرتبطين بنشاطها و نظرا لأهمية خلق القيمة في المؤسسة فإن المؤسسة لازالت تسعى للبحث عن المصادر التي نساعدتها في تحقيق خلق القيمة مؤسسة اتصالات الجزائر تظهر كأهم المؤسسات في قطاع الاتصالات اذ يفرض الواقع التنافسي الحاد ارضاء هذه المؤسسة عملائها و تقديم خدمة متميزة فاجذب العملاء و ارضائهم اصبح يعبر عن مستقبل المؤسسة في السوق و استمرار وجودها و في ظل الوضع التنافسي القائم لم يعد من السهل الحفاظ على العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد و لهذا تسعى هذه مؤسسة الى البحث عن الطرق الانجح و الادوات المناسبة واللازمة للحفاظ على عملائها و كسب عملاء جدد و من هنا يتضح ان مؤسسة اتصالات الجزائر تواجه تحديات كبيرة من بينها كيف تعزز و تبني ميزة تنافسية تمكنها من اكتساح مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيمه فجودة الخدمة المقدمة الزبون تعد من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في المنافسة هذا ما يمكنها من التميز عن غيرها و بالتالي كسب رضا العميل.

الإشكالية:

❖ ما هو دور عناصر خلق القيمة في تحقيق الميزة التنافسية؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بخلق القيمة؟
- كيف تستطيع المؤسسة خلق القيمة؟ وما هي عناصر خلق القيمة؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
- ما هو دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية لها؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- إن الهدف من عناصر خلق قيمة هو بناء المزايا التنافسية.
- الجذور الحقيقية للمزايا التنافسية تتمثل في الموارد والكفاءات.
- إن سلسلة القيمة بالشركة تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة.
- تعتبر الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، العناصر الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية.

أهمية الموضوع :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي :

- ✓ أهمية من حيث الموضوع بحد ذاته، إذ يتناول المزايا التنافسية، بالتركيز على محاولة تحديد الركائز الأساسية التي تمكن الشركة من بناء مزايا تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد والمحاكاة، والمتمثلة في الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة السريعة. حيث يمكن من خلال هذه العناصر الأربعة فهم وتفسير كل أشكال التمييز، والتي تشكل أيضا الأبعاد الرئيسية للأداء في الشركة. كما يتناول البحث إشكالية خلق القيمة التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود الشركة.
- ✓ أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، فكما سبق ذكره؛ فإن قطاع الاتصالات السلكية يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما يتيح الاتصالات السلكية من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات بسرعة وبدون ارتباط بأمكان محددة، وبالتالي فإن قطاع الاتصالات بالجزائر جدير بأن يكون محل للدراسة خاصتا وأنه قطاع خدمي له خصوصيات يجب مراعاتها.

أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإستراتيجية.

- ✓ محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة.
 - ✓ محاولة تسليط الضوء على مجال الاتصالات، وما استجد فيه من معطيات خاصة الجانب التنافس.
 - ✓ إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.
- الدراسات السابقة:

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، في تناولها لمتغيرات خلق القيمة والميزة التنافسية، وقد تنوعت هذه الدراسات، حيث تم اختيار من بينها الدراسات القريبة من بحثنا، وتتمثل في:

- ❖ الدراسة الأولى: مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تناول هذه الدراسة عثمان بودحوش، بعنوان تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة سكيكدة، سنة 2008، حيث تطرق في هذه الدراسة إلى سلسلة القيمة والتي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على هذه الميزة والتي تعد نتاج الموارد والقدرات التي تتوفر لدى المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير التكاليف على الميزة التنافسية وتم توضيح ذلك من خلال عرض إستراتيجيات التكلفة وكذا اقتصاديات منحى الخبرة.
- أهداف الدراسة: تهدف إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر الذي ظل يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، في حين لا يزال يمثل شبحا يهدد المؤسسات الجزائرية، بغية تحسيس هذه الأخيرة بمدى أهميته في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة.

- ❖ الدراسة الثانية: مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تناولت هذه الدراسة فلة العيهار، بعنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، سنة 2005، حيث تطرقت في هذه الدراسة إلى تحليل العالقة الكامنة بين الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالتطرق إلى خلق القيمة كسبيل أساسي لتحقيق الجودة وبناء الميزة، إذ تعد الجودة طريقا لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

➤ أهداف الدراسة: تهدف إلى رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد، وكذلك التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية، وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

❖ الدراسة الثالثة: مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وتناول هذه الدراسة الوليد هلال، بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، بجامعة المسيلة، سنة 2008، مع تقديم دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، حيث صب اهتمامه من خلال هذه الدراسة على الميزة التنافسية من خلال المفهوم والأهمية والاستراتيجيات، وكذلك ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة.

➤ أهداف الدراسة: تهدف إلى التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة، وأيضا إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة، كما قام بتشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطرح خدمات تتميز بالجودة العالية، فضال عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها.

❖ الدراسة الرابعة: مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تناولت هذه الدراسة وسيلة بوزيد، بعنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف، سنة 2012، حيث تطرقت في هذه الدراسة إلى موضوع الميزة التنافسية وذلك بدراسة العناصر الأساسية للميزة وكيفية تحقيقها وسبل المحافظة عليها، محاولة الإلمام والتعمق في دراسة التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.

➤ أهداف الدراسة: الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في تحديد الكفاءات التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية الدائمة للبنوك، وكذلك إثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.

الفصل الأول:

مفاهيم وأسس خلق القيمة

تمهيد:

تسعى المؤسسات الى تحقيق مستدام مربح و ذلك من خلال استخدام الموارد اللازمة و قد اصبح يحتل موضوع خلق القيمة مكانة هامة داخل المؤسسة حيث يعتبر خلق القيمة محور اهتمام المؤسسات منذ امد طويل و اين اصبح بقاء المؤسسة مرهونا بمدى خلق القيمة لجميع الاطراف الاخذة و تتجلى اهمية خلق القيمة من خلال مدى تأثيرها على عدد من الادوات و المتغيرات الاساسية بالنسبة للمؤسسة ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى هذه العناصر انطلاقا من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالقيمة، و أيضا خلق القيمة، أهميتها في المبحث الاول، ثم التعرض إلى أسس ومرجعية ومصادر خلق القيمة والاطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة وذلك في المبحث الثاني من الفصل، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى عمليات ومؤشرات خلق القيمة، وكذلك تحليل سلسلة القيمة.

المبحث الأول: القيمة وخلق القيمة.

إن من الضروري توضيح مفهوم مصطلح كثيرا ما يتردد في كتب الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، الا وهو خلق القيمة، ونشير إلى أن مفهوم القيمة يختلف باختلاف التخصصات، فمفهوم القيمة في التسويق يختلف عنها في المالية، كما يختلف باختلاف طبيعة الدراسة، وهدفها فقد يستعمل بصفة دقيقة ومضبوطة أو يستعمل بصفة عامة وواسعة. حيث لا يزال مفهوم قيمة المؤسسة محل اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والخبراء المحاسبين، كون أن غالب القرارات المالية سواء الداخلية أو الخارجية منها، ذات الأجل الطويل أو القصير، تبنى على أساس قيمة المؤسسة لما لها من انعكاسات بالغة الأهمية للمهتمين بشؤون المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القيمة وشموليتها.

تسعى المنشأة حسب الكلاسيك من خلال الاقتصاد الجزئي إلى تعظيم الربح أو ما يسمى بتعظيم ثروة المالكين، غير أنه رغم التصور الضيق لهذه النظرة فهي لم تعد كافية، لان الوقائع الاقتصادية تبين أن الهدف الأساسي للمنشأة أخذ منحى آخر يندرج تحت مظلة خلق القيمة، وهو يهتم بعناصر أخرى أبرزها عنصر التكلفة، والقيمة كمصطلح في علوم التسيير انشطرت إلى ثالث معاني دقيقة وهي القيمة المضافة، والقيمة التي يمثلها الزبون والقيمة التي يمثلها المساهم.

الفرع الأول: مفاهيم القيمة.

تتوقف قيمة أي أصل على عدة عوامل تتمثل في الجهة التي يتم إجراء تقدير القيمة لصالحها، ونوعية القيمة الجاري قياسها، والتوقيت الذي يتم فيه تقدير القيمة، وأيضا الغرض من عملية تقدير القيمة، كل هذا يجعل من مفهوم القيمة مفهوما ليس واضحا ومباشرا، كون كل واحد يحدد المفهوم من الزاوية التي ينظر إليها، والقيمة لها عدة مفاهيم حسب استخدامها وغايتها من أهمها:

- القيمة السوقية: هي المبلغ المعبر عنه نقدا أو بما يعادل النقد الذي يتم به انتقال ملكية أصل ما من بائع راغب الى مشتري راغب ويتوفر لدى كل منهما معلومات معقولة عن كافة الحقائق ذات الصلة وال يخضع أي منهما ألي نوع من الإكراه.¹

¹ طارق عبد العال حماد، التقييم وإعادة هيكلة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص13.

تعتبر القيمة السوقية المضافة وفقا للشركة المسوقة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة مساهمين، ولذلك فإن معيار قياس أداء جيد للشركات الناجحة يكمن في تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة، كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للشركة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين².

- القيمة الدفترية: هي تلك القيمة الحسابية للأصل المالي التي تشتق من حسابات الشركة أو المؤسسة التي يرتبط بها ذلك الأصل³.
- قيمة الزبون: القيمة حسب ما يراها الزبون تعتمد على مفهوم الجودة التي يراها سلعة أو خدمة ذات جودة لأنه يلبي حاجاته المعلنة، أي محاولة التوفيق بين القيمة والزبائن، والجودة الـ تتحصر فقط في العوامل الأصلية الجوهرية للمنتج ولكن تغطي عدة أبعاد مثل الخدمات المتاحة ما بعد البيع SAV، السعر، المرونة... إلخ، والهدف الأساسي للمؤسسة هو توفير لزبائننا منتج ذو جودة، لكن المؤسسة عليها التحكم في التكاليف لكي تحافظ على هامشها الربحي.
- إذا خلق القيمة يأتي من تعظيم العالقة: جودة/تكاليف، وتعتبر قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لآخر⁴.
- قيمة التصفية: تعرف بأنها المبلغ الصافي الممكن تحقيقه في حالة إنهاء أعمال منشأة ما وبيع أصولها كل على حدى والوفاء بالتزاماتها، والتصفية يمكن أن تكون إجبارية و منظمة والفرق بين الاثنين يتمثل في الوقت المتاح للعثور على مشتري، والتعريفات المتعارف عليها:
- ❖ التصفية الإجبارية: هي المبلغ الصافي الذي يجلبه أصل ما إذ عرض للبيع الفوري في السوق المفتوحة.
- ❖ التصفية المنظمة: المبلغ الصافي الذي يجلبه الأصل إذا عرض للبيع في السوق المفتوحة مع إتاحة وقت معقول لإيجاد مشتري⁵.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص144.

³ طاهر حيدر حردان، أساسيات الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009، ص119.

⁴ Florence Noguera, Djamel Khouatra, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle "concepts et outils de mesure", revue de gestion des ressources, jul- sep2004, éditions ESKA, p497.

⁵ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص19.

- ❖ القيمة المحاسبية: تركز المحاسبة أساسا على مبادئ الحيطة والحذر، والتكاليف التاريخية التي تستطيع استخلاصها من الميزانية وتعتمد على تقديرات جد تقريبية كنقص القيمة المحتمل من طرف الأصول، هاته التقديرات هي وظيفة مسؤولي الحسابات، فالقيمة المحاسبية هي القيمة المسجلة بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة.
- ❖ القيمة التنافسية أو القيمة الاستراتيجية: القيمة التنافسية هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها، وخلق القيمة هنا هو نتيجة الاختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية.⁶

وأیضا تمثل القيمة دليل لإدارة القيمة وتوفر التوضيح اللازم لأي قرار والواقع أنه يعكس تقديرا من الخدمات المقدمة أو حل لمشكلة فيما يتعلق بتقييم الموارد المكرسة، كما تمثل القيمة العالقة بين مساهمة وظيفة بما يرضي الحاجة وتكلفة هذه الوظيفة.⁷

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيمة هي تلك الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة، وهي تبين مدى نجاح المؤسسة في عملية المزج بين عناصر الإنتاج، حيث أنه إذا كانت القيمة المضافة كبيرة، فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبيرة من استخدامات وسيطية محدودة، أو قيمة إنتاج محدودة استلزمت استخدامات وسيطية قليلة وهو دليل جودة أداء المؤسسة، وحسن استغلالها لعناصر الإنتاج.⁸

الفرع الثاني: شمولية القيمة.⁹

تظهر القيمة في الوقت الراهن كمفهوم شامل في علوم التسيير، حيث يرى كل من المستشارين Desreumaux et Brechett بأن: "القيمة مفهوم نظامي متحرك في علوم التسيير والهدف من تعميم النظرة التنظيمية هو تحقيق قراءة متألّفة ومعقدة".

⁶ عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قلمة، 2010، ص97.

⁷ Baba Anta Ndao GUEYE, gestion des processus de création de valeurs, mémoire de fin de formation, institut supérieur de comptabilité, de banque et de finance, centre africain d'études supérieures en gestion, 2008, p14.

⁸ مبارك لسوس، التسيير المالي "تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص28.

⁹ السعيد بريكة، سمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية "مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أفريل 2009، ص8.

بالرغم من ظهور القيمة كمفهوم شامل فإنها منشطرة بشكل واسع، قيمة تبادلية، قيمة استعمالية، قيمة محاسبية، قيمة اقتصادية واستراتيجية... الخ.

ففي ظل هذا الزخم من التطورات تقول بعض الآراء أن عملية التمويل تنطلق من مبدأ تعظيم قيمة السهم، بمعنى آخر تعتمد القيمة التي تستطيع المنشأة الاقتصادية توليدها وخلقها لربائنها وشركائها بأقل تكلفة مرفقة كأولوية لدى الاقتصادي وخاصة لدى النيوكلاسيك، إلا أن السوق يعطينا تقييم لا يمكن فهمه إلا بالرجوع إلى سلوكيات واستراتيجيات المتعاملين.

المطلب الثاني: مفهوم خلق القيمة.

نشير إلى أن مفهوم "خلق القيمة" يختلف باختلاف القيمة المراد دراستها، فإلحاق مصطلح "خلق" إلى "القيمة" يؤكد بأن القيمة لا تأتي من عدم، كما يختلف مفهومه باختلاف طبيعة الدراسة وهدفها، فقد يستعمل بصفة دقيقة ومضبوطة أو يستعمل بصفة عامة وواسعة.

وما يهمنا من مفهوم "خلق القيمة" في هذه الدراسة هو المعنى الواسع، إذ لا يمكن حصره وتحديد بدقة نظرا لكون الدراسة تتناول أنواعا للقيمة في المؤسسة، ولتعميق الفهم حول هذا الموضوع فمن الضروري التعريف بمصطلح خلق القيمة وكذا الأطراف المسؤولة عن تكوين القيمة والمستفيدة منها.

الفرع الأول: تعريف خلق القيمة.

خلق القيمة بمعنى الزيادة، وهو عملية مركبة تهدف إلى تكوين ثروة في المؤسسة، كما تمثل حوصلة استحداث. أو زيادة فعالية وكفاءة عدة عناصر في المؤسسة.¹⁰

يبني مفهوم خلق القيمة في المؤسسة حول ثلاثة محاور: يتمثل الأول في أسبقية عملية خلق القيمة على نتيجة خلق القيمة، فرغم تعبير القيمة عن النتيجة النهائية المحققة (تختلف حسب الطرف المستفيد)، إلا أن مفهوم خلق القيمة في مختلف الدراسات ركز على العملية بحد ذاتها، أي على كيفية خلق القيمة.

¹⁰ بن قيراط عبد العزيز، "إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص13.

ثانياً، يرتبط مفهوم خلق القيمة بقيادة الثنائية (إيراد-خطر) ومحاولة إيجاد التوليفة المثلى بين الإيراد المراد تحقيقه والمخاطر الممكن تحملها؛ أما المحور الثالث الذي تركز عليه خلق القيمة هو الوقت: فنجد آجال تسليم السلع وزمن الحصول على الخدمة وبالنسبة للزبون من أهم العوامل المكونة لقيمة السلعة/الخدمة، كذلك بالنسبة لعمليات الإنتاج وسرعة اتخاذ القرارات وكذا إدارة الأزمات بالنسبة لخلق القيمة التنظيمية، وأيضاً بالنسبة للتوجهات الاستراتيجية وسرعة استغلال فرص تنافسية.

كما يعبر عن خلق القيمة في المؤسسة بواسطة عدة مؤشرات، فمثلاً أحد المؤشرات المعروفة هو مقدار الربح الذي تحققه بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة، حيث تقوم المؤسسة بتحويل المدخلات والمعبر عنها من الناحية الكمية بتكاليف الإنتاج، إلى مخرجات من سلع و/أو خدمات والتي يعبر عنها بالسعر النهائي لها.¹¹

إن تعدد أوجه "خلق القيمة" راجع لتعدد المستفيدين منها والمساهمين في تشكيلها، فهي نظام متكامل للمؤسسة يضم الجانب التنظيمي، ولكن نجد مصطلح "خلق القيمة" يستخدم بشكل أساسي للتعبير عن القيمة المستحدثة لمساهمين في شكلها المالي فحسب (Fernández Pablo) تتمكن المؤسسة من خلق قيمة للمستثمر إذا حققت فوائد للمساهمين أعلى من تكاليف الاستثمار، أما المفهوم الشائع الآخر هو القيمة من منظور الزبون وفق الثنائية منفعة-سعر الذي جاء به ميشال بورتر.¹²

الفرع الثاني: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة.

إن مصطلح خلق القيمة يعتبر حديث الظهور في الأدبيات الاقتصادية، ولكن واسع الانتشار، فنجد القيمة التبادلية، قيمة التكاليف، القيمة المضافة، تحليل القيمة، سلسلة القيمة المحاسبية؛ المالية؛ الاقتصادية والاستراتيجية، قيمة المساهمين، قيمة الزبون وغيرها من المفاهيم المتعلقة بالقيمة. هذا التنوع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعدد الأطراف الفاعلة في المؤسسة. فنجد مثال أن القيمة في المدرسة التaylorية تتمثل في العمل على تكامل المهام.

¹¹ Frank Bournois, « Le DRH créateur de valeur- enjeux et outils », (05/09/2015)
www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf

¹² Hicham SADOK et autres, « La perception du capital immatériel par le marché financier Marocain : une étude exploratoire », Working Papers from Department of Research, Ipag Business School, Econpapers, n° 314-2014, p 05 , <http://econpapers.repec.org/paper/ipgwpaper/2014-314.html>

ولتطور مفهوم خلق القيمة وتبلوره ظروف وأسباب يمكن إجمالها في العنصرين التاليين:

الحاجة إلى الاموال والمنافسة:

لقد سمح تطور مفهوم خلق القيمة للمؤسسات بطلب مختلف حاجياتها مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة الحقيقية في سنوات الثمانينات، الشيء الذي أسهم في تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص منهم والعموميين في سوق رؤوس الاموال. فساد التنظيم المالي وصعب اقتناء الاموال بحرية أكثر وبصفة مباشرة من السوق، الشيء الذي جعل المؤسسات تبحث عن معيار تحتكم إليه لتحقيق الاستقرار المالي. ففي ظل المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الاموال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الدولية، برزت بعض من القواعد المحاسبية والمالية وظهرت أيضا مفاهيم جديدة كخلق القيمة. ويبدو ذلك واضحا من خلال نجاح بعض المؤسسات التي تهتم بالرفع المالي، بالإضافة إلى الشروط التي يملوها السوق في التقييم كانعكاس للتوجهات العالمية على المستوى المالي؛

- بروز المساهم: العامي الثاني الذي ساهم في تطور مفهوم خلق القيمة يكمن في ظهور مجموعات عديدة تمثل نشاط المساهم. ففي سنوات التسعينات تجسد ذلك في ظهور معاهد الاستثمار وصناديق المعاش وغيرها من المنظمات التي كانت كلها تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره. حيث مكنته من المطالبة بمردودية مقبولة في إطار ظروف السوق، وذلك لأن نسبة المردودية تمثل أداء للاتصال المالي مع ما يسمى بحوكمة المؤسسات

وخلق القيمة عبارة عن: "وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن"، وتعرف أيضا أنها: "القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الاموال المستثمرة الحالية، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى".

الفرع الثالث: أهداف خلق القيمة.

هناك العديد من الأهداف لسلسلة القيمة منها:

- ❖ انتاج كميات من البضائع أو تقديم الخدمات من خلال تكامل الأنشطة داخل المنظمة وبالتعاون مع الأطراف الأخرى.
- ❖ التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة عن طريق إدارة وربط نشاطات السلسلة الكلية من مجهزي المواد الأولية إلى المستخدمين النهائيين.
- ❖ إن العمل ضمن السلسلة الكلية للبضاعة يؤدي إلى تطوير سلاسل قيمة التنافسية لتحقيق الحصول على نتائج إيجابية من خلال تعظيم قيمة المنظمات المشتركة ضمن السلسلة الكلية.
- إعداد منهاج عمل مشترك للعمل مع المجهزين والزبائن، مما تساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز النشاطات التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات التي تحقق حاجات المستهلك وتحديد الجهات التي ستتم العمل معها في شكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة الكلية.¹³

الفرع الرابع: النتائج العامة لتطور مفهوم خلق القيمة.

نتج عن تطور مفهوم خلق القيمة نتيجتين أساسيتين هما:¹⁴

أولاً: التركيز على المردودية

لقد جعلت التطورات التي حدثت في نهاية الثمانينات المنشأة الاقتصادية تركز على العائد، نظراً لارتفاع معدلات الفائدة الحقيقية في تلك الفترة ونتج عن ذلك إعادة دفع لمرجعية المنشأة ونظرتها للعائد، حيث أن تكلفة الفرصة البديلة أو اقتناء الاستثمارات ازدادت والسبب هو التوزيع الجيد للتوظيفات المالية المختلفة، بالموازاة شهدت نفس الفترة نمو لمقاييس العائد وتعددها بسبب ظهور منتجات مالية جديدة، أضف إلى ذلك الدور الذي لعبته صناديق المعاشات في الترويج ويتجلى واضحاً بتركيزها عند التقييم على أسس العائد. عادة ما ينتظر المساهمين عائد مناسب يأخذ بعين الاعتبار أسعار الفائدة والخطر الملازم للمنشأة... الخ، هذا ما جعل كبرى المنشآت العالمية تهتم بالعائد الذي يمنح للمساهم، وأما بالنسبة لصناديق المعاشات فانتشار مفهوم خلق القيمة جعلها تتبنى

¹³ Gereffi, G, « International trade & Industrial up grading in the apparel commodity chain », journal of international Economie, vol, 48, no, 1, 1999, p: 9.

¹⁴ السعيد بريكة، سمير مسعي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إجراءات التحكيم وإعادة التخصيص المتكررة في تركيبة محفظتها المالية حسب التقييم الوارد حول صكوك المنشآت المشكلة للمحفظة، الشيء الذي ساهم في تمركز المنشآت حول العائد وأعاد تعريفها لتوجهاتها الاستراتيجية.

ثانياً: تغيير نمط إدارة المنشأة.

إن تغيير اتخاذ القرارات على مستوى المنشأة الاقتصادية وسبل إدارتها من خلال ما يسمى الآن الحوكمة المؤسسية، أعطى لها شفافية في التسيير، ذلك أن الإدارة تدمج السلطة الثانية المتمثلة في المساهمين وباقي الشركاء كنتيجة لتجسيد مفهوم خلق القيمة، وقد قام المسكرون في إطار الاتصال المالي الاستراتيجي بعرض النشرات المالية المختلفة، بالإضافة إلى تقرير لجنة المراقبة باعتبار أن هذه الأخيرة مستقلة عند إعدادها لتقريرها حول نشاط المنشأة. أضف إلى ذلك عنصر مهم يتعلق بسياسة التوزيعات على الشرائح المختلفة من الأجراء، فقد حقق المسكرون وإطارات المنشآت في سنوات التسعينات جزءاً من التوزيعات مرتبط بإصابتهم ويتجلى ذلك من خلال مؤشرات التقييم والعائد، تكشف هذه الوضعية عن ارتباط مباشر بين خلق قيمة للمساهم مع عمل المسكرين أي أن عمل هذا الأخير مرتبط بعوائد السهم.

المطلب الثالث: أهمية خلق القيمة.

لقد ارتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب، وبالتالي تعظيم ثروتها واعتبرت ذلك الهدف المالي الأول الذي يجب تحقيقه.

وهذا ما نلمسه بوضوح في قول: Stewart. B. G (1994) "إن الهدف المالي الأول هو تعظيم ثروة المساهمين، فائدة ذلك لا تعود على المساهمين فحسب، بل تعود على المؤسسة ككل". ولكن ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين، إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة. لاسيما وأن التجارب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الأخذة في خلق القيمة أكثر نجاحاً من تلك التي لا تهتم إلا

بخلق القيمة للمساهمين. وعلى هذا الأساس اقترح عدد من الباحثين منظورا آخر يأخذ بعين الاعتبار كافة أطراف المؤسسة أو ما يعرف بأصحاب المصالح (Stakeholders).¹⁵

استعملت عبارة أصحاب المصالح (stockholders) لأول مرة سنة 1963 ويقصد بها: "الافراد أو مجموعات الافراد الذين يؤثرون في مدى تحقيق أهداف المؤسسة ويتأثرون بها".¹⁶ وينقسم أصحاب المصالح، حسب الادبيات الانجلو-سكسونية، إلى 5 أطراف، وكل طرف يساهم بشكل أو بآخر في خلق القيمة. هذه الاطراف هي¹⁷:

- العمال: الذين يجلبون معهم معارفهم، مهاراتهم، وطاقاتهم؛

- المؤسسات المالية: مصدر الاموال؛

- المجتمع المدني: والذي يضم العدالة، التعليم والنظام الاجتماعي؛

- المساهمون: الذين يجلبون مدخراتهم للمؤسسة؛

- الزبائن: وهم الاطراف الذين يشترون منتجات المؤسسة.

وتعتبر مسألة خلق القيمة لكل هذه الاطراف مسألة مهمة، ومطلبا حيويا لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، فلا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق قيمة. ويمكن ان تتجلى أهمية خلق القيمة كذلك من خلال تأثيرها على عدد من الادوات والمتغيرات الاساسية بالنسبة للمؤسسة مثل: التنافسية، الاستراتيجية، ثقافة المؤسسة، ... وغيرها.¹⁸

¹⁵هاشمي عباس، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الأخذ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008، ص105-106.

¹⁶عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص159.

¹⁷ Atamer. T & et Calori.R, Diagnostic et décision stratégique, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003, P11.

¹⁸هاشمي عباس، مرجع سبق ذكره، ص107.

المبحث الثاني: مصادر خلق القيمة والأطراف ذات المصلحة

تعتبر مسألة خلق القيمة في المنشأة من أعقد المواضيع المطروحة على الساحة المالية رغم الجهود التي يبذلها المدبرون والمسبرون، حيث يعتبر خلق القيمة والحفاظ عليها هدف استراتيجي المؤسسة، وذلك من خلال منح هذه الأخيرة أفضلية تنافسية تمكنها من بلوغ هذا الهدف، لكون أفضلية التنافسية تعتبر ركيزة استراتيجية من ركائز خلق القيمة أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، من يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، من أجل تقديم خدمات ومنتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب.

المطلب الأول: مرجعية وأسس خلق القيمة.

أثار موضوع القيمة منذ عدة سنوات شغف الكثير من الباحثين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال الذي ترجم بإفراط في المؤلفات التي كرس له وامتداد متنامي للبرامج التكوينية والتحسيسية للمسبرين.

حيث عمل تعدد المنطلقات لمفهوم القيمة على وفرة في المفاهيم من جهة وعلى صعوبة في تعريفه من جهة أخرى، فمنذ الثمانينات كلمة القيمة اعتبرت كمرادف للوفرة، أي من وجهات مشتركة لأعضاء مجموعة معينة.

الفرع الأول: مرجعية خلق القيمة.

لا يعتبر مفهوم خلق القيمة حديثاً، فقد تناوله Marshall Alfred سنة 1890 تحت اسم الربح الاقتصادي، ويعرفه بأنه: "رأس المال المستثمر مضروب في الفارق بين العائد على الاستثمار وتكلفة رأس المال"، كما يعرفه: "الربح المتبقي المتاح للمساهمين بعد حسم مكافأة رأس المال".

أما Donaldson Brown فقد تناول المفهوم في مقال كتبه سنة 1924 حول Motors General بقوله: "أن هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق مردودية عالية على رأس

المال، ولكن أكثر من ذلك ضمان أن كل نمو في النشاط يحقق ربح على الأقل مساو لتكلفة رأس المال الإضافي المطلوب".

هكذا أصبح فيما بعد موضوع خلق القيمة المحور الأساسي في مناقشات المسيرين المهتمين من دارسين ومحللين ماليين أمثال L'ecuyer Marc، Félix Bogliolo، البروفسور Denis Dubois...، وغيرهم، ذلك لأنه يخدم ويعالج المعضلات المتعلقة باتخاذ القرارات الحساسة مثل: الامتناع عن عملية الإستثمار، التوقف عن النشاط وانخفاض الفاعلية... إلخ، هذه المشكلات تعلن باسم خلق القيمة.

وحقيقة الامر أن فكرة خلق القيمة تعارض بشدة القرارات المتعلقة بالمسائل السابقة الذكر، على الرغم من أن المنشآت التي تحقق عائد مرتفع أو مجزي تتخذها كذريعة على حسن التسيير واستعراضا لقدراتها على مختلف الشركاء، كالعمال، والزبائن، والمساهمين... إلخ، تعبيراً منها على قدرة ال نهائية، ومن هنا تبدأ فكرة خلق القيمة.¹⁹

الفرع الثاني: أسس خلق القيمة.

إن المؤسسة الإقتصادية لها نشاطها الأساسي الخاص بها، تسعى لتعظيم أرباحها والاستمرار والنمو، وهي كذلك تسعى لتعظيم العوائد على الإستثمارات المالية في ظل تدنية الخطر، ضمن استراتيجية تنويع حافظة نشاطاتها لتشمل توظيفات مالية من أجل مزيد من تامين رأس المال ومكافأة المساهمين بهدف الإبقاء عليهم. ويمكن حصر أهم أسس خلق القيمة إجمالاً في ثلاثة عناصر هي:²⁰

أولاً: هدف تعظيم ثروة المالك في المنشأة.

النموذج الذي يعتقد أنه يخلق قيمة هو عبارة عن حصيلة لمدخل تعاقدى بين المسيرين والمالكين، والذي يهتم بثروة المنشأة الاقتصادية، حيث يسهل على المساهمين اختيار المسيرين أو الوفد القائم على تسيير الاموال، كما يسهل عملية إعداد التقارير حول الإجراء وكذا المقاولين من الباطن مع المنشأة وأيضا المتعاقدين الآخرين وأصحاب المصالح أو الشركاء، كما أن هذا النموذج يسمح

¹⁹السعيد بريكة، سمير مسعي، مرجع سبق ذكره، ص16

²⁰السعيد بريكة، سمير مسعي، المرجع السابق، ص18.

بمقارنة هذه التقارير مع نشاط الغير بهدف خلق قيمة للمساهم، وعلى العموم فالنماذج التي تعتمد على مبدأ القيمة لا تختلف عن نظريات الاقتصاد الجزئي النمطية التي تعمم تطبيقيا.

ثانيا: خلق القيمة ورأس المال.

تكلفة رأس المال في ظل توجه خلق القيمة ليست هي تكلفة الديون فقط، لأن الأموال الخاصة ليست مورد عديم الفائدة، باعتبار السهم أصل ذو خطر وحامله يطلب معدل عائد ارتفع، فإن لم تسدد علاوة وحقوق أصحاب رأس المال بشكل مناسب وملائم فإن سلوكهم في السوق يتضح من خلال توجههم إلى قطاع آخر بديل قادر على تقديم عوائد أعلى. هذه الأسباب مجتمعة فإن تكلفة الأموال لا تتحدد من قبل إدارة المنشأة التي تتولى عملية دفع الأرباح، فهذه النظرة تقليدية ونلمسها في نماذج تقييم الأسهم، حيث أنها تركز على القيمة الحالية للأرباح.

غير أن هناك تكلفة الفرصة البديلة للتوظيف في نفس مستوى الخطر المرتبط بالمنشأة وكذلك ظروف السوق، وأيضا عند نفس مستوى المردودية الكلية للصكوك المتمثلة في الأرباح وفائض القيمة الرأسمالية في رأس المال القطاعي أو في السوق، بمعنى آخر تكلفة الفرصة البديلة تعتبر كمحدد لعوائد ومعدلات مردودية أصول المنشأة للمالكين في السوق وليس لعكس.

ثالثا: مستوى العائد.

المنشأة التي لا تعمل عند مستوى عائد إما أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة الديون + الأموال الخاصة أو على الأقل مساو لها، فال جدوى من بحثها عن الاستثمار والتنويع، وعليها أن تستخدم التدفق النقدي المتاح الذي يسترجعه المساهم في شكل أرباح استثنائية أو بشرائها للأسهم.

تمكن هذه العناصر المتعاملين من خارج المنشأة من معرفة حالتها من خلال تقييم تكلفة فرصة البديلة للاستثمارات، أما داخليا فهي تمكن المنشأة من تحديد وتقييم الوضع الحالي والمستقبلي، من خلال اعتماد معطيات متوقعة ومراعاة لتطور السوق ككل وبالتالي بناء استراتيجية تحقق بها أهداف جميع الأطراف والشركاء من خارج المنشأة.

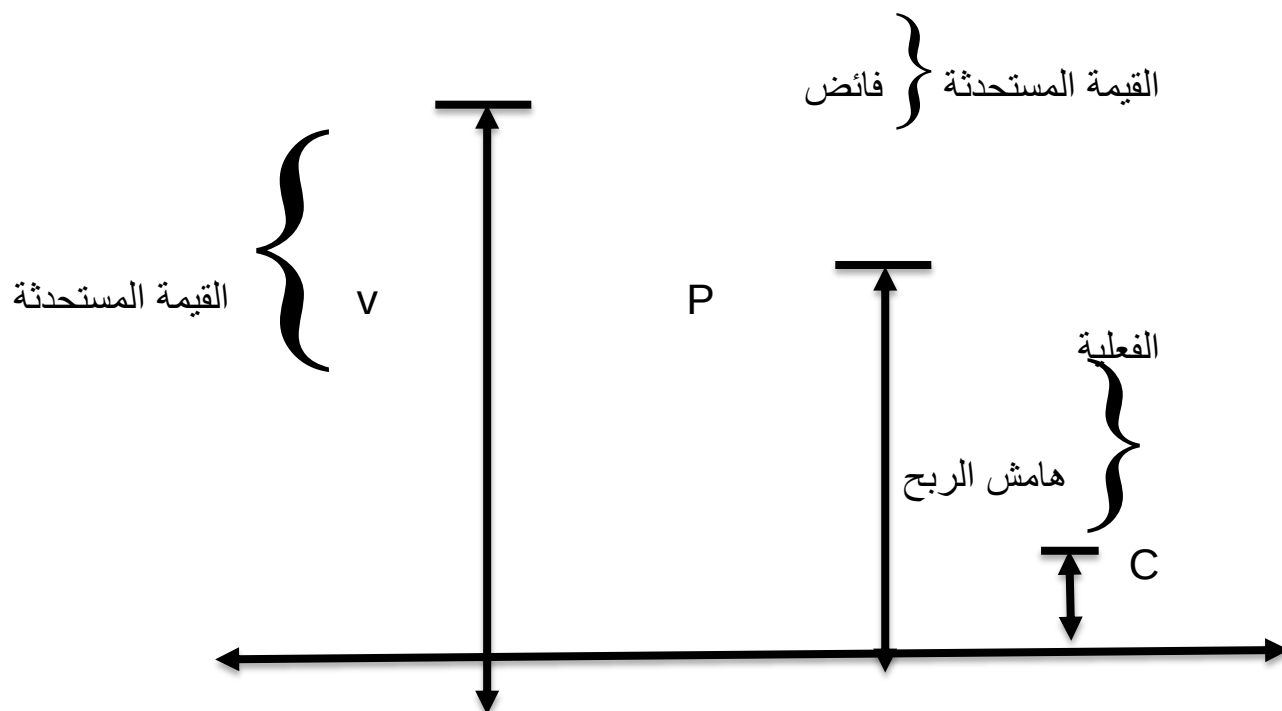
المطلب الثاني: مفهوم استحداث القيمة والاطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة.

تهدف الشركة من خلال تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات (سلع/خدمات) لخلق قيمة مضافة، ومقدار الربح الذي تسعى إلى تحقيقه هو تعبير كمي عن القيمة المستحدثة وهناك عدة أطراف تتعاون فيما بينها لإنجاح هذه العملية، وبذلك يكون لكل طرف نصيب في القيمة المضافة تكافئ درجة إسهامه في العملية وبذلك يتجلى لنا أن هناك قيمة متبادلة بين الشركة والاطراف ذات المصلحة

الفرع الاول: مفهوم استحداث القيمة.

إن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة، حيث تقوم الشركة بتحويل المدخلات والمعبّر عنها من الناحية الكمية بتكاليف الإنتاج C إلى مخرجات من سلع أو خدمات، والتي يعبر عنها بالسعر النهائي الذي تحدده الشركة p ، ويمكن لهذه الأخيرة زيادة القيمة التي يولّيها العمال لمنتجاتها من خلال التركيز على التطوير ورفع مستوى الجودة ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مفهوم القيمة المستحدثة.



المصدر: شارلز هيل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 193.

C: التكاليف (الإنتاج الكلية).

P: السعر النهائي.

V: القيمة التي يوليها العميل للمنتجات أو (السعر التحفظي للعميل)

ويبرز لنا هذا الشكل عدة مصطلحات ومفاهيم يمكن توضيحها في النقاط التالية:

(1) الفرق C-P: يمثل هامش الربح الذي تحققه الشركة.

(2) المقدار V: ويمثل القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات والخدمات وخدمات الشركة ويصطلح عليه الاقتصاديين بالسعر التحفظي للعميل.

(3) الفرق $P-V$: يمثل مقدار القيمة التي يستأثر بها العميل أو ما يسمى بالفوائض الاستهلاكية وتتحدد قيمتها تبعاً لشدة الضغط التنافسي قيمة مستحدثة للعملاء.

(4) إن الفرق $C-V$ هي القيمة المستحدثة الفعلية ويمكن التعبير عنها كما يلي:

$$\text{القيمة المستحدثة الفعلية} = \text{هامش الربح} + \text{الفوائض الاستهلاكية}$$

تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين القيمة التي يولها العملاء للمنتجات والسعر الذي تفرضه الشركة لمنتجاتها تتحدد وتبعاً لحدة المنافسة، فكلما كانت المنافسة شديدة كلما

استحوذ العملاء على مزيد من الفوائض الاستهلاكية، وكلما خفت حدة المنافسة كلما اقترب السعر من القيمة التي يولها العملاء للمخرجات.

وكما لا يفوتنا التنويه بأن الفرق بين التكاليف والقيمة التي يولها العميل لمنتجات الشركة (السعر التحفظي للعميل)، هو المجال الذي يتعين على الشركة مراعاته أثناء وضع الاستراتيجية التسعيرية لمنتجاتها حتى تضمن نجاعة الاستراتيجية العامة.²¹

الفرع الثاني: الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة.

وتتقسم الأطراف ذات المصلحة إلى مجموعتين:

أولاً: الأطراف الداخلية.

تتمثل الأطراف الداخلية للمؤسسة في الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى الكيان الداخلي للشركة، وغالباً ما تكون إسهامات هذه الأطراف من خدمات وموارد هامة محصورة لهذه الشركة دون غيرها يمكن تصنيفهم إلى²²:

²¹ شارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 192.

²² شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 77.

1. المساهمين: كما يمكن تسميتهم بالمالك أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الاسهم، حيث يعمل المساهمون على تزويد الشركة برأس المال الضروري لنشاطها، وفي المقابل يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم.
2. العاملون أو الموظفون: فهم يقدمون العمل والمهارات وفي المقابل يتوقعون دخال عادلا وشعورا بالرضا الوظيفي وظروف عمل جيدة.
3. المديرون والمسирرون: فهم يسهرون على التسيير الحسن للشركة والعمل على صياغة الاستراتيجيات التي تدعم موقع الشركة، وتزيد من حجم نشاطها، ونظرا لذلك فإنهم يتوقعون رواتب جيدة وامتيازات وترقيات بالإضافة إلى التقدير والاحترام.

ثانيا: الأطراف الخارجية.

تتمثل الأطراف الخارجية للمؤسسة في الأفراد والجماعات أو الهيئات، التي تزود الشركة بموارد مهمة أو إسهامات في مقابل مراعاة مصالحهم والحفاظ عليها لكن هذه الإسهامات غير مقتصرة على هذه الشركة فحسب بل تقدمها لشركات أخرى ويمكن تصنيفها إلى:²³

- 1- العملاء: يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات الشركة في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نفود.
- 2- الموردون: يعملون على تزويد الشركة بالمدخلات من موارد أولية وفي مقابل ذلك يتوقعون لتحقيق الإيرادات وضمان استمرارية الصفقات واستقرار آجال التسديد.
- 3- الحكومة: تقدم للشركة القوانين واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة الشريفة العادلة، وفي المقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم الشركات بهذه القوانين إضافة إلى حصولها على إيرادات الضرائب والرسوم وغرامات.
- 4- الاتحادات النقابية: تساعد على تزويد الشركات بموظفين منتجين في مقابل الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهامهم في الشركة.
- 5- الجمهور العام: يزود الشركات بالبنية الأساسية القومية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة لاستمرار وجود الشركة.

²³ Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, la Création de Valeur de l'entreprise, Ed : ECONOMICA, Paris, 2001, P78.

والجدول التالي يوضح القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة:

الجدول (01): القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس خلق القيمة

	القيمة المتوقعة	القيمة المقدمة للشركة	الأطراف ذات المصلحة
الأطراف الداخلية	العائد على الاستثمار	رؤوس أموال	المساهمون
	رواتب عادلة - الرضا الوظيفي	عمل - المهارات	العاملون - موظفون
	رواتب مناسبة - أرباح سنوية الاحترام والتقدير	التسيير الحسن استراتيجيات	المدراء المسيرين
	الجودة الفائض الاستهلاكي المصدقية	النقود لشراء السلع والخدمات	العملاء
الأطراف الخارجية	الإيرادات استمرارية الصفقات استقرار السداد	مدخلات المواد الأولية	الموردين
	الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة حماية الضرائب والرسوم	قوانين لوائح ضرائب رسوم	الحكومة
	مزايا لأعضائها	عمال - موظفين - منتجين	الاتحادات النقابية
	الاستمرارية والتكامل	البنية الأساسية القومية	الجمهور العام

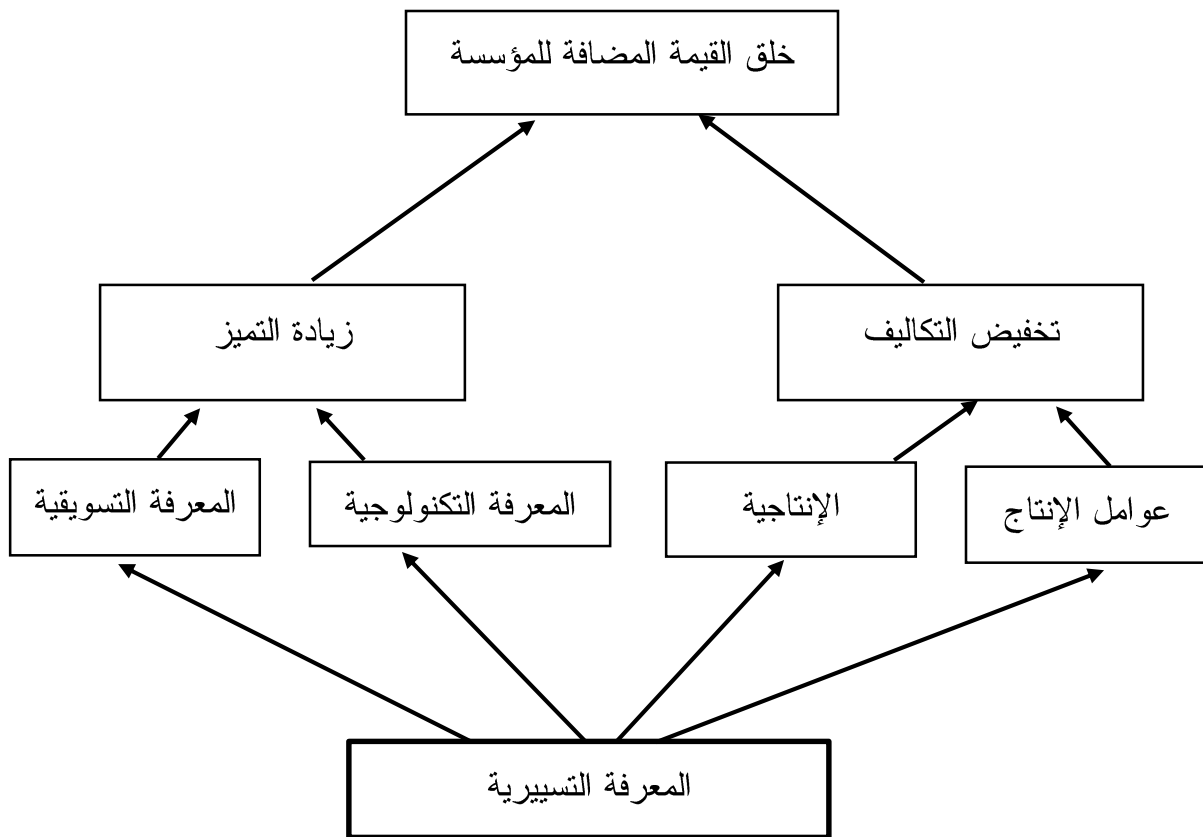
Source : Guy Bru et Franciane Constantinea, le Management par Valeur, un nouveau style de management, Ed AFNOR, 2001, p 3-4.

المطلب الثالث: مصادر خلق القيمة.

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة هناك مصدرين، إما زيادة التميز أو تخفيض

التكاليف، ولكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة.



المصدر: أمانى شباري، التوجه بالزبون كأداة لخلق القيمة والأداء المتميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2010، ص132.

من هذا الشكل يمكن إبراز أهم مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة وهي²⁴:

الفرع الأول: زيادة التميز.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب لمؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء، وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم.

إن زيادة تميز المؤسسة عن منافسيها تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها تتميز في سوقها، ومن أهم هذه المحددات نجد:

أولاً: المعرفة التكنولوجية.

والتي تعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث أن امتلاكها يمكن أن يؤدي إلى:

- تعجيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر احلالية جديدة، تسمح بتجديد المنتجات.
- تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية.
- إدماج أو خلق عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو بجمع عدة وظائف في نفس المنتج.
- بناء وتعزيز حواجز الدخول.

وعليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية، والتحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية وبالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

²⁴أ.رحماني، بحث حول مالية المؤسسة وخلق القيمة، على الموقع:

ثانيا: المعرفة التسويقية.

هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنويع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسات السوق...الخ.

الفرع الثاني: تخفيض التكاليف.

لكي تضمن المؤسسة تدفق منتجاتها إلى السوق عليها تصميم نظامها كليا للتحكم في تدفق المنتجات إلى السوق، بما يحقق أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكلفة، ويمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال:

أولا: عوامل الإنتاج.

التحكم في عوامل الإنتاج، وحسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت والجهد، وسيؤثر بشكل مباشر على التكاليف حيث أن الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج سيعمل على تخفيض التكاليف.

ثانيا: الإنتاجية.

يمكن تخفيض التكاليف عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تظافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة واقتصاديات الحجم، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... الخ.

ثالثا: الكفاءة التسييرية.

وهي ضرورية على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مروراً بأنظمة الحوافز والأجور ووصولاً إلى اتخاذ القرارات، سواء عملية أو استراتيجية.

فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجهها كبيرا نحو اللامركزية.

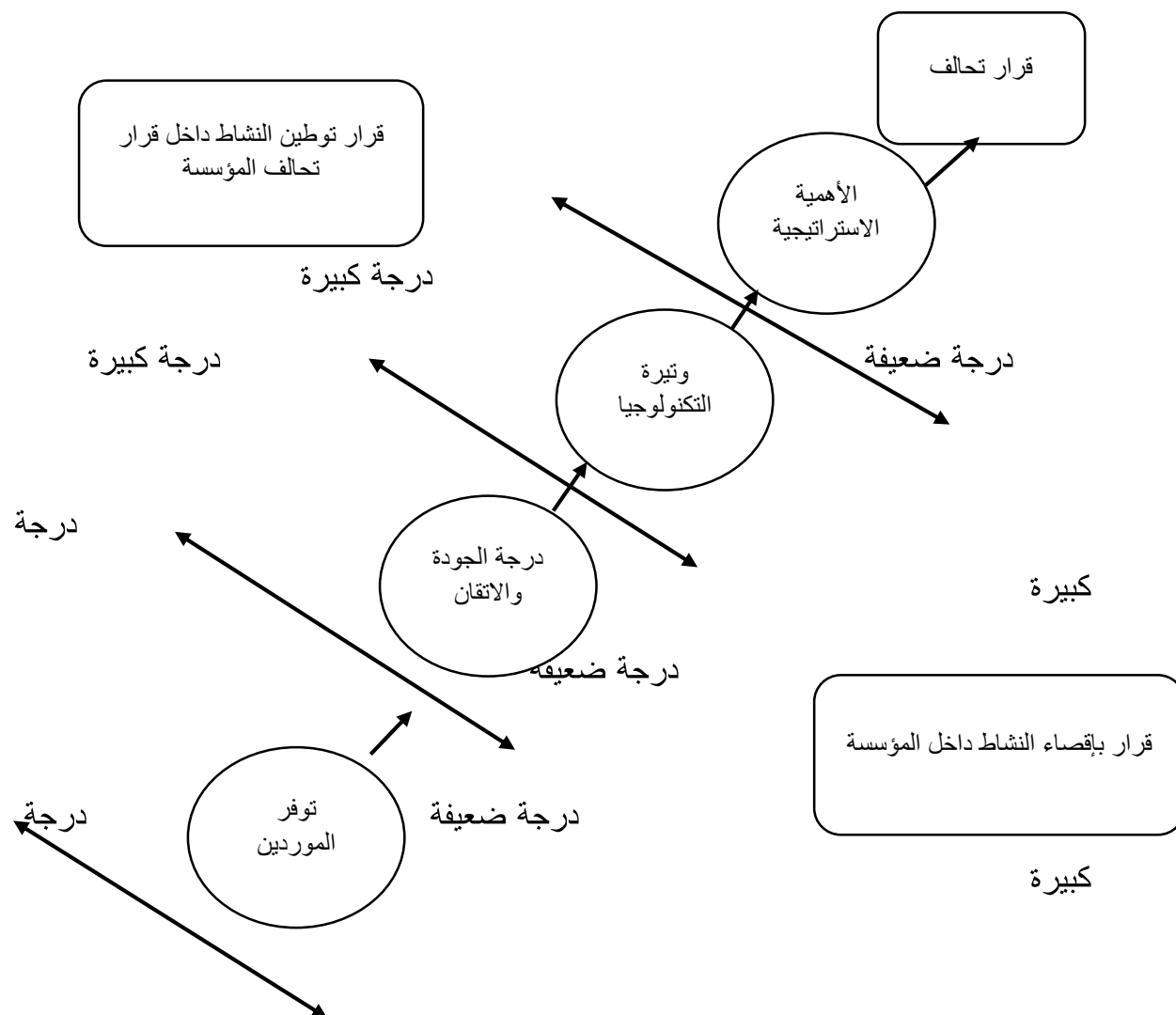
المبحث الثالث: مؤشرات وعمليات خلق القيمة في المؤسسة.

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء، مما يستوجب عليها تكثيف جهودها والتنسيق المحكم بين وظائفها على مستوى أنشطتها المتداخلة وتوجيه استراتيجياتها نحو خلق القيمة كدافع قوي لوجودها الذي تسعى من خلاله إلى الاستغلال الجيد لإمكانيات المتاحة لديها، وترتبط عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية بمجموع عمليات الإنتاج، يليها تتبع الأنشطة التي تضيف القيمة إلى المنتج حتى يصل إلى المستهلك النهائي، وهنا يتضح الدور الكبير الذي تلعبه الأنشطة في خلق القيمة من خلال مفهوم سلسلة القيمة التي ال تعبر عن هدف بحد ذاتها وإنما كوسيلة لإنجاز هدف أكبر، ولقياس إنشاء القيمة على مستوى المؤسسة هناك العديد من المؤشرات تختلف بحسب طبيعة مكوناتها حيث نجد مؤشرات ذات طبيعة محاسبية، مالية، بورصة...الخ.

المطلب الأول: عمليات خلق القيمة في المؤسسة.

حتى تتمكن الإدارة من خلق وتوليد قيمة مضافة للمؤسسة لابد من تطبيق عدد من المعايير على كل العمليات المتاحة في المؤسسة والتي من الممكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل (03): عمليات خلق القيمة في المؤسسة



المصدر: علاء درويش، بحث حول ماهية القيمة المضافة في التسويق، على الموقع:

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=16581>, 02/01/2014, 16:05.

ومن خلال الشكل السابق يمكن توضيح عمليات خلق القيمة فيما يلي:²⁵

1. الأهمية الاستراتيجية للعملية: فكلما زادت درجة تأثير العميل بالعملية تحتم على المؤسسة توطينها حيث أن معظم العملاء يهتمون بخدمات ما بعد البيع والضمانات الممنوحة وال

²⁵علاء درويش، بحث حول ماهية القيمة المضافة في التسويق، على الموقع:

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=16581>, 02/01/2014, 16:05.

يهتمون بتغليف السلعة أو طريقة تسليمها أو تعدد منافذ التوزيع لذا يمكن استيراد خدمات التوزيع والتغليف والتسليم من مؤسسات خارجية وتوطين خدمات ما بعد البيع وخدمات التأمين على السلع المباعة

2. وتيرة تطور التكنولوجيا: حيث أن النشاط أو العملية التي تتميز بسرعة تطور التكنولوجيا تتسم بالاستثمارات الكبيرة في البحوث والتطوير وشدة المنافسة
3. درجة الإتقان في المؤسسة: إذا استطاعت المؤسسة القيام بهذا النشاط بدرجة ملائمة من الفعالية يكون من الأفضل توطينه داخلها .
4. توفر موردين أكفاء: كلما توفر في السوق كثير من الموردين الأكفاء بحيث يمكن للمنشأة استئجار خدماتهم بأسعار معقولة يكون من الأفضل استيراد النشاط من خارج المؤسسة، ما إذا تميز النشاط بندرة الموردين العاملين فيه فمن الأفضل اتخاذ قرار بتوطينه.

المطلب الثاني: مؤشرات خلق القيمة.

تتدرج مؤشرات خلق القيمة فيما يعرف بنظم قياس (تقييم) الأداء، والتي كانت في بدايات ظهورها عبارة عن مقاييس أداء محاسبية تقليدية، إلا أنه بالنظر لقصورها ومع تطور المؤسسات ومحيطها، ظهرت أدوات قياس حديثة، منها بعض المقاييس المحاسبية المطورة، كمقياس القيمة الاقتصادية، والتي تعد امتدادا لبعض المقاييس المحاسبية المقدمة في سنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، هذا وتلعب نظم قياس الأداء دورا رئيسيا في تطوير الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقيق المؤسسة أهدافها، وكذلك مكافأة المسيرين.

الفرع الأول: المقاربة المحاسبية.

عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع إلى غاية سنة 1985، حيث اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995 أين أصبح الاهتمام بمؤشرات المردودية، ذلك أن المؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالأرباح ال تعطي صورة واضحة حول إمكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج عوائد بقدر يفوق قيمتها المحاسبية (الأرباح، مدة التهلاك... إلخ) في فترات التضخم والوهم النقدي، ولكن سرعان ما تفتنت النظرية المالية في سنة 1995 للمؤشرات

المحاسبية ذات الصلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار²⁶.

أولاً: المردودية.

تعتبر المردوديات من المؤشرات المحاسبية، حيث أنها تعمل بمبدأ النسبية الذي يقيس الفعالية،²⁷ وأيضاً تعتبر مؤشر لقياس خلق القيمة ومتابعة مستويات النمو للمؤسسة، حيث تمثل المردودية رهان بقائها ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من المردودية الاقتصادية والمردودية المالية²⁸.

1. المردودية الاقتصادية:

المردودية الاقتصادية هي قياس للثروة المحققة من الأصول الاقتصادية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$RE = RAI / AE$$

RE: المردودية الاقتصادية.

RAI: النتيجة الاقتصادية.

AE: الأصول.

يمكن تشخيص المردودية الاقتصادية من خلال:

- مستوى ربحية جيد ممثل في هامش ربح مرتفع.
- معدل مرتفع لدوران رأس المال المستثمر.

وينبغي أن تركز المؤسسة في عملية التقييم على هذين العنصرين، وتضعهما في مقدمة أي استراتيجية باعتبارها الأكثر استقراراً.

2. المردودية المالية:

²⁶عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، ص42.

²⁷علي بن الضب، سيدي احمد عياد، تكلفة رأس المال ومؤشرات إنشاء القيمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، 2012، ص113.

²⁸إلياس بن ساسي، النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس، 2005، ص345.

المردودية المالية هي قياس محاسبي لمردودية رأس المال المستثمر من طرف المساهمين، وترتبط المردودية المالية أساسا بمفهوم الرفع المالي، والهيكل المالي الأمثل الذي يجعل من الاستدانة رافعة مالية لعوائد الأسهم وتحسب بالعلاقة التالية²⁹:

$$RF=RN/CP$$

RF: المردودية المالية.

RN : النتيجة الصافية.

CP: الأموال المملوكة.

ثانيا: تقييم المردودية كمؤشر.

تعتبر المردودية مؤشر مهم لقياس فاعلية المؤسسة ويكون تقييمها كالاتي³⁰:

✓ أهمية المردودية تكمن في ربطها بمعدل تكلفة رأس المال (التكلفة الوسطية المرجحة لمصادر التمويل طويلة المدى) في قياس خلق القيمة.

✓ رغم البعد المحاسبي للمردودية إلا أنها تسمح بتحديد أهداف المؤسسة بشكل جيد:

– تعظيم قيمة الأصول الاقتصادية وتحديد شروط خلق القيمة.

– تقليل تكلفة التمويل بالبحث عن الهيكل المالي الأمثل الذي يعظم قيمة الأصول.

✓ القياس المحاسبي ال يأخذ بعين الاعتبار الخطر.

✓ المقاربة المحاسبية للمردودية المحققة منفصلة عن المردودية المطلوبة من طرف

المساهمين من خلال معطيات الأسواق المالية.

✓ تقييم المردودية عن طريق المقارنة يختلف من مؤسسة مدرجة في السوق المالي وتسعر

بشكل مستمر إلى مؤسسة غير مدرجة في السوق المالي وتكتفي بالتقييم المحاسبي.

²⁹شهرزاد زغيب، لمياء عماني، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص9.

³⁰شهرزاد زغيب، لمياء عماني، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص10.

الفرع الثاني: المقاربة الاقتصادية – المالية.

إن ظهور مقياس القيمة الاقتصادية المضافة جاء كمحاولة للتغلب على نواحي القصور المرتبطة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، حيث يتطلب حسابه إجراء تسويات عديدة على الأرباح المحاسبية ورأس المال المستثمر لتحقيق مجموعة من الأهداف كمحاولة لتقريب القيم المحاسبية من القيم الاقتصادية³¹.

➤ القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة على الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد التي استخدمتها، ويساعد هذا المؤشر على قياس قيمة الثروات التي شكلتها المؤسسة من خلال فترة زمنية معينة مع الأخذ بتكلفة الأموال الخاصة، علاوة على تكلفة المديونية، شريطة تحقيق فوائض إيجابية لغرض تشكيل الثروة وإيرادات تسمح بتغطية فوائد المقترضين وأرباح المساهمين، وتحسب بالعلاقة التالية³²:

$$EVA = [RE - c \%]. I$$

ثروة للمساهمين تم تحقيقها إضافة إلى مكافئتهم على الخطر في شكل توزيعات الأرباح:

$$EVA > 0$$

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة.

R: المردودية الاقتصادية.

c%: معدل تكلفة هيكل رأس المال.

I: الأصول المستثمرة.

³¹مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة أدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص15.

³²هوارى السويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير، جامعة الجزائر، 2008، ص242.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس خلق القيمة على مستوى الأسواق المالية.

وبالإضافة للمؤشرات الاقتصادية، ال ننسى أهمية ومذلول المؤشرات السوقية (البورصة)، لما تكتسبه هذه المؤشرات من قوة وتفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة، حيث تتضمن مؤشرات خلق القيمة على مستوى الأسواق المالية مؤشرات الأداء المحقق التي بدورها تنقسم إلى مؤشرات خلق القيمة بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المتوقع. أولاً: مؤشرات الأداء المحقق "post-ex".

مؤشرات خلق القيمة و "assocites planning stratégique"

معدل العائد المطلوب من طرف المستثمر المالي / المردودية المالية المحققة = IV
هناك خلق قيمة محقق:

$$IV > 1$$

معدل العائد المطلوب يتم حسابه انطلاقاً من نموذج تسعير الأصول المالية.

ثانياً: مؤشرات الأداء المتوقع "ante-ex":

وتوجد العديد من مؤشرات الأداء المتوقع منها نموذج Modigliani و Miller وأيضا نموذج Myrs، بالإضافة إلى خط القيمة، وأيضا القيمة المضافة السوقية MVA .

1. نموذج Modigliani و Miller:

هذا النموذج:

- يفترض كفاءة الأسواق المالية، أفق محدود للدراسة وعدم وجود نمو.
- يتجاهل خطر الإفلاس والفرق بين التكلفة المتوقعة والتكلفة الفعلية للديون.

القيمة السوقية للمؤسسة التي تعتمد على القروض تساوي القيمة السوقية للمؤسسة التي تعتمد على القروض مضافة إليها القيمة الحالية للوفورات الضريبية.

2. نموذج Myrs:

يعتمد هذا النموذج على القيمة الحالية الصافية المعدلة VANA للتدفقات النقدية لمشروع استثماري، تمثل هذه القيمة تقيماً لثروة المساهمين، يتضح ذلك من خلال تقسيمها بالطريقة التالية:

القيمة الحالية الصافية المعدلة تساوي القيمة الحالية الصافية الأساسية مضافة إليها القيمة الحالية الصافية الناتجة عن العوامل الملحقة المرتبطة بالتمويل.

القيمة الحالية الصافية الأساسية يمكن الحصول عليها من تحيين التدفقات النقدية بمعدل العائد لمطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة ال تعتمد على الديون.

الاعتماد على التدفقات يعبر عن القيمة الناتجة عن المصادر الصناعية للمشروع الاستثماري، ولكن الحصول على نتائج ايجابية في خلق القيمة يتطلب انخفاض معدل العائد المطلوب على الاستثمار وانخفاض معدل تكلفة هيكل رأس المال، وهو الأمر الناتج عن مصادر مالية.³³

ويعتبر مؤشر القيمة الحالية الصافية (VAN) المؤشر الوحيد ذو الطبيعة المالية كونه يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود (الاستحداث)، بالإضافة إلى البعد التوقعي الخارجي، ضف إلى ذلك معدل الاستحداث المتمثل في تكلفة التمويل والتي يصعب تحديدها عند الاعتماد على الأوراق المالية المهجنة (مثل السندات القابلة للتحويل إلى أسهم، المشتقات المالية...) في التمويل.³⁴

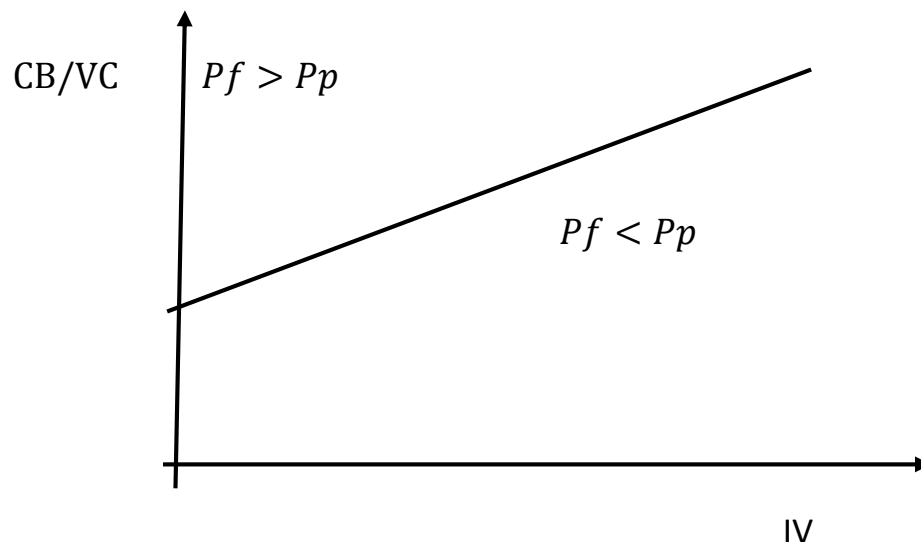
3. خط القيمة Droite de la valeur:

³³ شهرزاد زغب، لمياء عماني، مرجع سبق ذكره، ص12.

³⁴ Pierre Vernimmen, finance d'entreprise, 6e édition, Dalloz, paris, 2005, p628.

الشكل رقم (04) منحني خط القيمة.

نسبة "R.Marris" لقياس الأداء



المصدر: شهرزاد زغيب، عماني لمياء، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص12.

هناك خلق قيمة متوقع:

Ratio M: CB/VC

$CB/VC > 1$

حيث:

IV : مؤشر قياس الأداء المحقق في الماضي.

CB : القيمة المحاسبية للأموال المملوكة.

VC : رسملة البورصة أو القيمة السوقية للمؤسسة.

– يتوقف خلق القيمة المتوقع على سياسة توزيع الأرباح، المردودية الاقتصادية، حجم الديون وتكلفتها.

– أسهم المؤسسات الموجودة أعلى خط السوق يتم الاحتفاظ بها في المحافظ المالية لان المؤسسات المعنية تخلق قيمة للمساهم في حين يتم التخلي عن الأسهم أسفل الخط³⁵.

4. القيمة السوقية المضافة: MVA

يتم تطبيق هذا المؤشر على مستوى المؤسسات المدرجة بالبورصة، حيث يمكن اعتبار المؤسسة منشئة للقيمة إذا كان الفرق بين القيمة السوقية للأصل الاقتصادي (الرسملة البورصية مضافا إليها قيمة الاستدانة الصافية)، وبين القيمة المحاسبية له موجب تماما، يتم في معظم الحالات افتراض وجود مساواة بين القيمة السوقية والمبلغ المحاسبي للاستدانة الصافية، أين تصبح القيمة المضافة السوقية عبارة عن الفرق بين الرسملة البورصية والمبلغ المحاسبي للأموال الخاصة، تحسب بالعلاقة التالية:

$$VA=CB-MCCP$$

حيث:

CB : الرسملة البورصية.

MCC : المبلغ المحاسبي للأموال الخاصة.

MVA : القيمة المضافة السوقية.³⁶

لتفادي فرض المساواة بين القيمة والمبلغ المحاسبي للاستدانة الصافية، يتم عادة استحداث القيمة المضافة السوقية بتكلفة رأس المال، وذلك بالعلاقة التالية:³⁷

$$MVA: \sum_{i=0}^{\infty} \frac{EVA_i}{(1 + K)^i}$$

المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة.

الإدارة الناجحة في السوق التنافسية هي تلك التي تسعى نحو تحديد أفضل وسيلة للتعامل مع السوق، في ظل التغيرات المستمرة تبحث عن مزايا تنافسية تسمح لها بتقديم منتج ذو جودة

³⁵ شهرياد زغب، لمياء عماني، مرجع سبق ذكره، ص12.

³⁶ علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009، ص10.

³⁷ Pierre vernimmen, finance d'entreprise, 8edition, Dalloz, paris, 2010, p675.

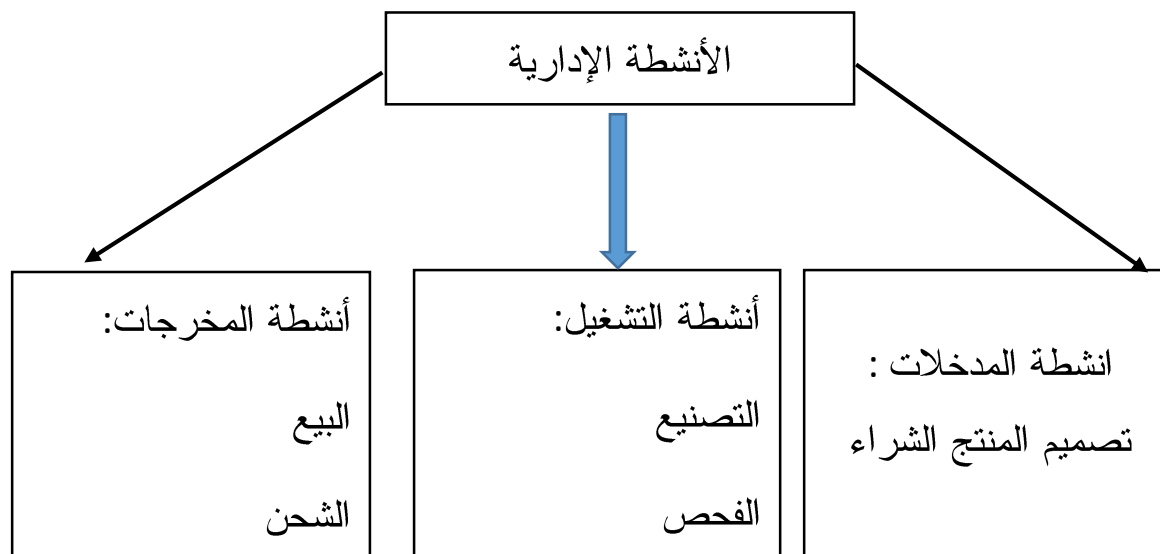
أفضل وسعر أقل واستجابة أسرع لاحتياجات العميل، وفي ظل هذا الإطار لا بد عليها أن تأخذ بالحسبان الضغوطات التنافسية (الموردين والمنافسين)، وكذا الإمكانيات الكفاءات التي تمتلكها. وبالتالي يمتد تركيز المؤسسة إلى مرحلة ما قبل الشراء من جهة ومرحلة ما بعد البيع من جهة أخرى، من أجل بناء ميزة تنافسية قوية تقوم على أساس إيجاد عالقة بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وقوى السوق الخارجية، ويعتبر مدخل تحليل سلاسل القيمة مناسباً لفهم لتفاعل والارتباط بين مختلف المراحل والأنشطة انطلاقاً من مرحلة ما قبل الشراء إلى غاية مرحلة ما بعد البيع، وبذلك فهي بمثابة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية مستمرة.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة.

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه M. Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. ويعتبر M.Porter هو أول من وضع تعريفاً لهذا المصطلح حيث يعرفه: "سلسلة القيمة هي إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز"³⁸ وعرفها R.Banker بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتتابعة بحيث يضيف كل نشاط من هذه الأنشطة منفعة وقيمة جديدة للمنتج النهائي"، والذي يكون بمثابة المخرجات المستهدفة للعميل، وقد عبر عنها بالشكل التالي:

³⁸ Michael Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, paris, inter-éditions, 1993, p33.

الشكل (05): أنواع أنشطة سلسلة القيمة.

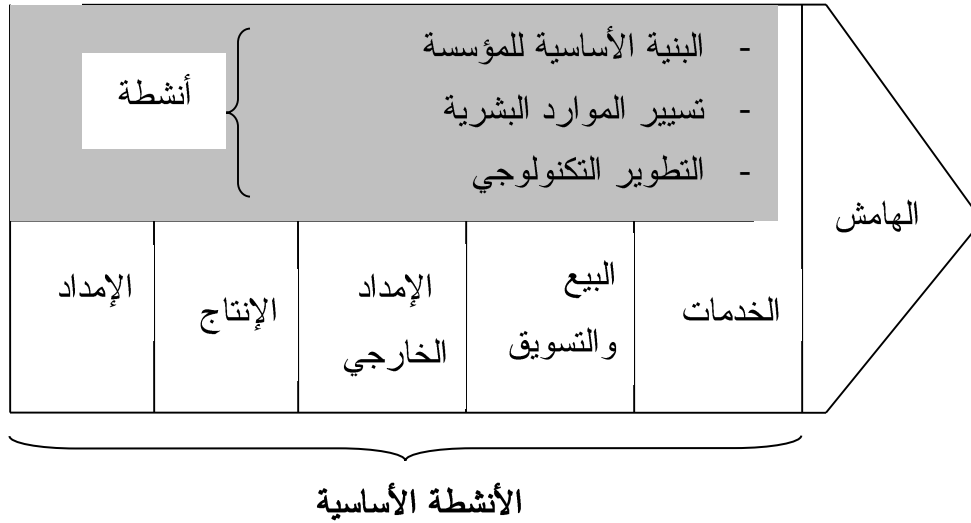


المصدر: أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية لشركات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، 2002، ص72.

الفرع الثاني: أنشطة سلسلة القيمة.

سلسلة القيمة هي مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا وتحقق قيمة للأنشطة الكلية للشركة وعلى الرغم من أن كل نشاط يعد مستقل في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في الشركة بوصفها سلسلة من القيم بسبب تأثيره سواء أكان إيجابيا أو سلبيا على الأنشطة الأخرى في الشركة، وتعد سلسلة القيمة نقطة قوة للشركة التي عن طريقها تستطيع الشركة تكوين القيمة وتحقيق أهدافها. وتتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الرئيسية والتي تنشئ قيمة للعملاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): سلسلة القيمة.



Source : Jean-Claude Tarondeau ; Stratégie Industrielle. Edition Vuibert. Paris. P38.

حسب تحليل Porter فإن سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما: ³⁹

– القسم الأول: الأنشطة الأولية (الأساسية):

ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى: الإنتاج، الإمداد الداخلي والخارجي، البيع والتسويق، الخدمات.

– القسم الثاني: الأنشطة الداعمة (الثانوية):

تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية وفاعلية للوظائف الأخرى، وهي مقسمة إلى: البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التمويل.

يمكن أن يكون هذا التحليل أساسا نظريا فيما يتعلق بالبحث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في إطار عقدها لعلاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى للأسباب التالية:

³⁹ M. Porter : l'avantage concurrentiel. Edition. Dunod ; paris 1999 pp 56-60.

- في أغلب القطاعات الصناعية نجد أنه من النادر أن تكون المؤسسة وحدها، فتكامل الوظائف والأنشطة التي تخلق قيمة ابتداء من مرحلة التصميم إلى ما بعد البيع، يحتاج إلى وجود مؤسسات أخرى متخصصة في ظل "نظام للقيمة" الذي يجعل كل سلاسل القيمة لكل واحد (متعامل) من موردين، زبائن، مؤسسات أخرى كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال.⁴⁰
- تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة، من تحديد الأنشطة التي من الأحسن تفويضها إلى مؤسسات أخرى مختصة.
- يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي حيث أن سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة فهي مرتبطة من الأمام والخلف بسلسلة (الموردين، الزبائن، الموزعين، مؤسسات أخرى).

الفرع الثالث: أهداف سلسلة القيمة.

تحقق سلسلة القيمة الأهداف الآتية:⁴¹

- تحسين فاعلية الشركة: لا تنبع فرصة تحسين أداء الشركة من تحسين الوظائف الفردية فحسب، وإنما تنتج عن طريق أفضل العالقات بين الأنشطة المترابطة التي تقدم قيمة للزبون، كالتنسيق بين الشراء والإنتاج والبيع.
- توضيح التكاليف والقيمة: بمجرد قيام الشركة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية التي تحقق قيمة ضئيلة للزبون.
- التحكم في التكاليف الداعمة: تسمح سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي ال تحقق قيمة مضافة وقد تكون تكلفتها عالية ومستمرة، مما يساعد الشركة على اتخاذ القرارات المناسبة حول هذه الأنشطة.
- تحقيق الميزة التنافسية: ال يمكن ألية شركة أن تحقق ربحية عالية إلا أن تكون منتجات تلك الشركة بتكلفة أقل وجودة اعلى تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليه.

⁴⁰ Johnson. G et Scholes. H : stratégie publi-union Ed 2000. P 185.

⁴¹ تقاسم أحمد حنظل العزاوي، العالقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2011، ص75.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يتضح أن القيمة المضافة للمؤسسة هي تلك الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة، فالكفاءات أو الموارد يجب أن يكون لها قيمة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق حيث تساهم بصورة معتبر في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء لان قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين، وتسمح لها بتحويل قدراتها الكاملة الى عائد، حيث كانت القيمة المضافة ممثلة في أنواع مختلفة من المزايا تفرضها المؤسسة في سلعها وخدماتها أنجح الأساليب لرفع درجة إعجاب الزبون إلى مستوى يصبح فيه متحمسا ومخلصا للتعامل معها، وبالتالي منبع مهم لنمو مداخلها وسببا قويا لبقائها، ويعتبر خلق قيمة مضافة للمؤسسة أهم أهدافها حيث أن واحدة من بين القواعد الأساسية للتسيير المالي تؤكد وتركز على أنه لا يتم الانطلاق في أي مشروع استثماري لا يقدم قيمة حالية صافية موجبة والتي هي القيمة المضافة، وتعد سلسلة القيمة مدخل من مداخل المؤسسة لتحقيق الاستمرار والبقاء، وذلك من خلال التحكم التام في الأنشطة التي تخلق القيمة، كما أنها أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تمكننا من معرفة حلقات القصور داخل أنشطة المؤسسة، هذه الأنشطة التي على أساسها تتحدد القيمة النهائية للمنتج، والتي تنعكس بدورها على القيمة الكلية التي تحصلها هذه المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

تمهيد:

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تُستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة -العولمة- قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها. ويختلف الباحثون في تفسير مكان هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية. فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتمييز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري. ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية.

إن تحليل المنافسة بمعرفة شدتها، وهيكلها وكذا معدل نمو السوق وتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة الممكن استغلالها، وكذا معرفة التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطر عليها، هذا ما يؤدي إلى تحديد وضعيتها الإستراتيجية تجاه المنافسين وكيفية التمرکز ضمن المنافسة، وتحديد الإستراتيجية التنافسي الملائمة لإمكانياتها بما يسمح لها من تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، ويمكن هذا في مدى قدرتها على صياغتها وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع.

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية.

لقد أدت التطورات التي واجهها الاقتصاد العالمي وما أفرزته من ديناميكية في بيئة الأعمال لاحتدام المنافسة بين المؤسسات في ظل المتغيرات العالمية الحالية، مما يدفعنا إلى التساؤل عن أسباب زيادة حدة هذه المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بهدف مواجهة هذه المنافسة والتأقلم معها وخلق ركائز وميكانيزمات جديدة تسمح بخلق ما هو جديد على المدى القصير، ولتقليص الهوة بين المؤسسة ومنافسيها وخلق ميزة تنافسية جذابة تسمح بكسب مركز تنافسي يرقى بالمؤسسة إلى مستويات الريادة في السوق.

الفرع الأول: المنافسة.

أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل اهتمام الجميع فهي دافع إلى تحقيق التميز على باقي الأنداد، فمن شأنها أن ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسات من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من العائد والربحية.

(1) مفهوم المنافسة:

"المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، فمثال شركة بيبسي كولا هي منافس قوي لشركة كوكا كولا

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

وان هذه الشركات تتنافس في الأسواق من خلال ما تقدمه من منتجات تشبع ما يحتاجه ويرغب به المستهلك".⁴²

يشير كل من larnnelly & Bill بتعريفهما للمنافسة" بأنها تلك المنظمات التي تخدم نفس الزبائن في نفس السوق".⁴³

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن الباحث قد ركز كثيرا في تعريفه للمنافسة على المؤسسات التي تنتج نفس نوع المنتجات وأهمل المنافسين من المؤسسات المنتجة لمنتجات بديلة لمنتج المؤسسة.

لهذا يمكن تعريف المنافسة بأنها: " صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين".⁴⁴

كما تعرف المنافسة بأنها: "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق".⁴⁵

2) أنواع المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي⁴⁶:

المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.

- 1- المنافسة الكاملة (التامة): تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق

⁴²محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص228.

⁴³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص229.

⁴⁴الهام فخري طميلا، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص105.

⁴⁵هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص139.

⁴⁶حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشامل ان أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011، ص 111-112.

تفاعل قوى العرض والطلب، كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق.

2- احتكار القلة: يتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين

كل منهم يستطيع التأثير على السوق، ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه)، كما تتميز المنتجات في احتكار القلة بالتشابه (كصناعة الاسمنت الصلب...الخ) أو التمايز (كصناعة

السيارات...الخ) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة لتنافس بين المنتجين.

3- المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من

مجموع الإنتاج أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر وكنتيجة لهذا التمايز في

المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

4- الاحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر

بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع (قانونية، تكنولوجية، مالية...الخ)، تمنع منتجين آخرين من الدخول إلى السوق.

(3) التحليل التنافسي ومنافعه.

إن المؤسسات الاقتصادية خلال سعيها لبناء استراتيجية تسويقية تنافسية فعالة تكون دائما بحاجة إلى تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بمنافسيها من خلال إجراء مجموعة من المقارنات بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وما يقوم به منافسيها، وهذا ما يعرف بالتحليل التنافسي.

1- تعريف التحليل التنافسي:⁴⁷

"التحليل التنافسي هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر، وإن هذا التحليل يمثل استكشافا عميقا للمنافسين".

إن التحليل التنافسي يجب أن يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، وإن هناك ثلاثة أسئلة يجب الإجابة عليها قبل إجراء التحليل التنافسي.

- ما الذي يجعل المنظمة تنافس: هنا لابد أن يتم تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات الصناعة التي تزاولها المنظمة... الخ وهذه تدخل في عملية تعريف وتحديد المنافسين.
- من هم المنافسون: من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحا فلا بد أن تحدد المنافسة الفعلية، وليس فقط المنافسة المحسوسة، وهنا تجري المنظمات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.
- ممن هم الزبائن: تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمنظمة، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق وصحيح. وإن تحليل الزبائن لابد منه من أجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي.

2- دور ومنافع التحليل التنافسي:⁴⁸

أ) دور التحليل التنافسي: يلعب التحليل التنافسي دورا مهما في التخطيط الاستراتيجي وهذا الدور يتضح من خلال:

- ✓ مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
- ✓ توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية.
- ✓ توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
- ✓ المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محددًا للاستثمار المستقبلي.
- ✓ وضع الخطط اللازمة للاحتتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، استراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.

ب) منافع التحليل التنافسي: إن منافع التحليل التنافسي يمكن إيجازها بما يلي:

⁴⁷فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2015، ص197.

⁴⁸محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص237-238.

- ✓ فهم أفضل لمنافسي المنظمة: ماذا يعملون، من هم وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن.
 - ✓ يساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية.
 - ✓ يساعد على التخطيط لوضع استراتيجيات للمنظمة.
 - ✓ توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
 - ✓ يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات، وبرامج يراد تنفيذها.
 - ✓ يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذه.
- 4) المركز التنافسي او الوضع التنافسي:
- يشير المركز التنافسي إلى المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين، وإن منظمات الأعمال تواجه صعوبة بالغة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي في السوق بسبب شدة المنافسة، وهناك العديد من الأمور التي يجب أن تركز عليها المنظمة من أجل تعزيز مركزها التنافسي أو موقعها في السوق وهذه الأمور هي⁴⁹:
- 1- إدراك المستهلكين للمنتجات المقدمة:
 - ✓ يجب أن تكون المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق قادرة على جعل المستهلكين يدركون وجود اختلاف ايجابي لهذه المنتجات عن المنتجات المنافسة.
 - ✓ إن هذا الاختلاف المدرك للمنتجات يتعلق بقدرة المنظمة.
 - ✓ إن إدراك المستهلكين للاختلاف الايجابي لمنتجات المنظمة يجب أن يدوم ويستمر كي تتمكن المنظمة من زيادة الطلب على منتجاتها.
 - 2- تميز المنتجات المقدمة:
 - لكي تتمكن المنظمة من المحافظة على كمية الطلب على منتجاتها وزيادة هذا الطلب يجب أن تكون منتجاتها مختلفة في جوانب عديدة يمكن إيجازها بما يلي:
 - ✓ يجب أن يكون المنتج أحسن منتج متوفر بالنسبة لسعره.
 - ✓ ويشير Kotler بأن الميزة التنافسية تمثل قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنظمات المنافسة لها إتباعها حالياً أو مستقبلاً وتسعى المنظمة

⁴⁹ محمود جاسم الصميدعي، المرجع السابق، ص234-236.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

وباستمرار إلى تطوير وإدامة ميزتها التنافسية من أجل تقديم قيمة أكبر لزملائها لكي يستمر الطلب على منتجاتها.

✓ ويجد Doyle بأن للميزة التنافسية الدور الفعال في جعل المستهلكين يدركون قابلية منتجات المنظمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أفضل بكثير من المنافسة في السوق وبأن المنظمة تقدم لهم قيمة أكبر مما يعزز مركزها التنافسي في السوق.

3- قدرة المنظمة:

✓ قدرة المنظمة ويقصد بها الإمكانيات المالية والبشرية وقدرتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية وإمكانيتها على تطوير برامجها وأنشطتها.

✓ القدرة المالية والبشرية للمنظمة المنافسة وقدرتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية وحصلتها السوقية الحالية والمستقبلية ومدى إمكانية أنشطتها وبرامجها.

✓ قدرة المنظمة على استغلال الفرصة السوقية المتاحة وعدم السماح للمنظمات المنافسة لها باستغلال هذه الفرصة، وإن الفرصة السوقية تمثل أي موقف ملائم في بيئة المنظمات.

إن إيجاد المركز التنافسي المتميز والجيد في داخل السوق أو الأسواق يحتم على المنظمة أن تتنافس فيه.

وفقا للمجالات التالية:

- الأسعار المنافسة.
- نوعية المنتجات المنافسة.
- كمية المنتجات المعروضة المناسبة.
- الأوقات المناسبة.
- طرق البيع والدفع المناسبة.
- توفر مواقع معلوماتية مناسبة سواء المواقع التقليدية أو على شبكة الأنترنت.

الفرع الثاني: التنافسية.

يعتبر مصطلح التنافسية مؤشرا بالغ الأهمية لتحديد وضعية المؤسسة في السوق، وتحدد بواسطة قدرتها على البقاء للمواجهة والتصدي للمنافسين.

(1) تعريف التنافسية:

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة تمتاز بنوع من الغموض فيرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر إلى جانب أن هذا المفهوم ديناميكي، يتغير ويتطور وفيما يلي نورد موجزا لاهم التعاريف التي أعطيت لها.

أعطى الباحث (PERCEROU) ثلاثة تعاريف للتنافسية حيث يستند الأول إلى العوامل المتمثلة في السعر، الجودة، التكلفة، وعليه فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول، أما التعريف الثاني فهو يركز على السوق ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيرتها، أما التعريف الثالث فهو يعتبر التنافسية كسلوك وهذا يعني أن التنافسية محفز قوي لبذل المزيد من الجهد قصد التحسين المتواصل لأداء المؤسسة في كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع للتقويم من قبل الممارسين.⁵⁰

بينما يرى الباحث (DIHMOTH) بأن "التنافسية تقتزن بقدرة المؤسسة على تحقيق منافع مضافة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن".⁵¹

كما تعرف التنافسية على أنها تمتع المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وكذا الاستغلال الجيد لمواردها المالية والبشرية، وهي تتعلق أساسا الجودة والتكنولوجيا، القدرة على خفض التكاليف، الابتكار والتطوير ووفرة الموارد المالية، والتميز في الفكر الإداري وأخيرا امتلاك الموارد البشرية المؤهلة.⁵²

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل، وفي ظل شروط السوق الحر والعدالة".⁵³

(2) أهمية التنافسية:

⁵⁰ سنان المرهضي وآخرون، إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص360.
⁵¹ الشيخ الداوي، عائشة شتاتحة، الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011، ص17.
⁵² جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص179.
⁵³ شوقي جباري، بوديار زهية، الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010، ص11.

مما سبق يمكن استنتاج أهمية التنافسية من خلال ما يلي:⁵⁴

1. استباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات والأساليب المستخدمة سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء، ومن ثم الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كأحدى أهم الركائز للمؤسسات في عملياتها التنافسية؛
 2. تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة، في كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين؛
 3. يشير تقرير التنافسية العالمي، إلى أن التنافسية تعطي فرصة للدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي؛
 4. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد حركة انفتاح الأسواق؛
 5. التنافسية أدت إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء؛
 6. التنافسية تؤدي إلى تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي التي تسهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع؛
 7. التنافسية تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في التنمية الاقتصادية؛
 8. التنافسية تؤدي إلى الرخاء والازدهار للذاتين يعكسان دورهما على الاقتصاد؛
 9. تساعد على ترك العمل بأساليب نمطية وتقليدية والانتقال إلى أساليب مرنة ومتطورة تتواءم مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين؛
 10. الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.
- (3) أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما التنافسية وفق الموضوع والتنافسية وفق الزمن.

1- التنافسية وفق الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:⁵⁵

أ) تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكن ليس كاف، كثيراً ما اعتمدت على سعر

⁵⁴رزوخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص6.
⁵⁵سنان المرهضي وآخرون، إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص361-366.

التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً على اعتبار أن هنالك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب) تنافسية المؤسسة:

يتم تقويم هذا النوع من التنافسية على مستوى أفضل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أم تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والاعباء الإجمالية من جهة أخرى التي نجد من بينها: تكاليف البنية التحتية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية.... الخ تجدر الإشارة إلى أنه إذا فاقت هذه المصاريف الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فإن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة إلى زبائنهم، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة مضافة في كل مستوياتهم.

2- التنافسية وفق الزمن:

أ) التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة، غير أنه يجب الانتفاع بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد ال تكون كذلك في المدى الطويل.⁵⁶

ب) القدرة التنافسية:

توجد تعاريف عديدة لمفهوم القدرة التنافسية، من أبرزها ما يلي:

✓ يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير واجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها على منافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.⁵⁷

⁵⁶ عمار بوشناق، الميزة التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص10-

11.

⁵⁷ اسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، تحرير علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999، ص172.

- ✓ هي كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف على ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع المختلفة عن باقي العروض في السوق الواحدة، أو تقديم نفس المنافع لكن بأسعار منخفضة مقارنة بغيرها.⁵⁸
- ✓ حسب Mahan & Macmillan القدرة التنافسية: " هي خاصية أو مجموعة من الخصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين. كما يؤكدان بأن المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها القدرة التنافسية والحفاظ عليها، إذ تعرف القدرة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها الفوز على منافسيها. وتنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين".⁵⁹

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية النقطة الأساسية لتحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في القطاع الذي تعمل به، وتتجلى أهميتها فيما تحققه من نتائج إيجابية للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

- اختلف الباحثون في وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية، فكل منهم عرفها وفق وجهة نظره وتوجهه الاقتصادي، وفيما يلي موجز لاهم التعريفات:
- لقد عرف schendel & hofer الميزة التنافسية بأنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد" ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أنهم يجدون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه استراتيجياً للمنظمة".⁶⁰

⁵⁸ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساليب والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1999، ص130.
⁵⁹ سامر قاسم، ريزان نصور وآخرون، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد36، العدد 5، 2014، ص631.
⁶⁰ وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، عدد11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص168.

- عرف Kotler الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين وأساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".⁶¹
 - يرى Hazer بأن الميزة التنافسية: " هي عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة".⁶²
 - بالنسبة لـ Porter (1985): "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".⁶³
- يركز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاظمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.
- كما يمكننا أن نعرف الميزة التنافسية:
- الميزة التنافسية: "هي تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنه".⁶⁴
- ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول إن الميزة التنافسية هي: مجموعة من الأنشطة أو الخدمات المضافة التي تقدمها الشركة لعملائها بشكل أفضل من منافسيها ولها قيمة تجعلها مميزة في نظرهم.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد الميزة التنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المؤسسة

⁶¹الهام فخري طميعة، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص111.

⁶²الهام فخري طميعة، المرجع السابق، ص111.

⁶³ Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985, P.19

⁶⁴ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص6.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق سعياً من المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية .

نلاحظ أن هنالك العديد من الاختلافات في تسمية أبعاد الميزة التنافسية إلا أنها تتجه نحو المفهوم نفسه والجدول أدناه يبين تسميات تلك الأبعاد من وجهة نظر بعض الباحثين.

الجدول رقم (02): أبعاد المزايا التنافسية.

الباحث	الأبعاد
1997 KOTLER	المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحدث، الأسرع.
1993 EVAS	الإبداع، المرونة، السرعة، التكلفة، الجودة.
1996 MINTAZBERGR	السعر، الجودة، السمعة والتصميم.
2000 MCMILLAN	التكلفة، المرونة، الوقت، التكنولوجيا.
1996 KRAJEWSKI	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.
1998 SLACK	التصميم، المرونة، السهولة، الإبداع.

المصدر: النجار دجلة محمود مهدي، أثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص90.

التعليق: تبين من خلال الجدول أعلاه أن هنالك نوعاً من الاختلاف والتباين بين الباحثين على تسمية أبعاد الميزة التنافسية، إلا أننا نجد شبه اتفاق بينهم حول التسميات الخاصة بالأبعاد نجد: بعد الإبداع، بعد المرونة، بعد السرعة، بعد التكلفة، بعد الجودة.

فيما يلي شرح لكل بعد من الأبعاد المذكورة سابقاً⁶⁵:

(1) بعد الإبداع:

يمكن تلخيص أهم المنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسات، بما يلي :

⁶⁵موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الراية للنشر والتوزيع، العراق، 1990، ص112.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

- ✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات .
 - ✓ سالمة بيئة العمل وتقليل الحوادث .
 - ✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 - ✓ تطوير أساليب وطرق الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها
 - ✓ كسب التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال:
 - أ) سرعة التكيف ومواكبة التطور وامكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
 - ب) تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العمليات الإنتاجية.
 - ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، إنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
 - ✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار.
- (2) بعد المرونة:
- مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة تتعلق بمدى تكيف مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة ومستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تكون من خلال جوانب النظام الإنتاجي.
- مرونة المنتج: وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأنواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة.
- ✓ مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، وتشكيلة واسعة، والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

✓ مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة لتغيير أوقات تسليم المنتجات⁶⁶.

(3) بعد السرعة :

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف المنظمات، وتمثل السرعة مدى قدرة المنظمة على مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة، ان قدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغب فيه الزبائن وبالدقة والسرعة المطلوبين، تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقعات والعطلات في المكائن ومعدل غياب العاملين، وتخطيط الطاقة الإنتاجية وأنظمة الرقابة وآخرون يحددون مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات وهي: التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبون وتليتها، والتسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي.⁶⁷

(4) بعد التكلفة :

يعد هدف التكلفة العامل الحاسم في مدى استمرارية المؤسسة ونجاحها، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة، لتكون تكاليف انتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات الأخرى المنافسة لها. ويشير BEST أن التكلفة ال تعني أن تقدم المؤسسة منتجات بتكلفة أقل فحسب، بل أن تكون الكلفة ذات عالقة بالجودة بحيث يكون المنتج جذابا في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، وأن اتخاذ التكلفة أساس المنافسة يستوجب معه الانتباه إلى تكلفة للأيدي العاملة والمواد الأولية وغيرها لتصميم نظام يخفض الكلفة لكل وحدة سلعة أو خدمة، تأسيسا على ما تقدم يمكن أن تكون الكلفة ميزة مهمة تركز عليها العديد من المؤسسات باتجاه تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار تجنباً لتكاليف عالية تؤدي بالمؤسسة إلى التدهور والانحدار، إلا أنه يتوجب في الوقت ذاته عدم إغفال المزايا التنافسية الأخرى إذ أن انخفاض أسعار منتجات ذات الجودة الرديئة قد يكون مبررا لاقتنائها⁶⁸.

(5) بعد الجودة:

⁶⁶ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2009، ص9.

⁶⁷ سنان المرهضي وآخرون، إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص344.

⁶⁸ سنان المرهضي وآخرون، المرجع السابق، ص341-342.

كون المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية فهي تسعى إلى التسابق نحو الريادة والاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة، وذلك من خلال مقدرة المنتج ج أو الخدمة على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلك وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحيازة على مزايا تنافسية ودخول الأسواق الدولية وكسب ثقة المتعاملين⁶⁹.

كما أن هنالك ميزتين تنافسيتين تتعاملان مع الجودة هما جودة التصميم وجودة المطابقة، وتشير الأولى إلى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي لأدلاء متمثلة في خصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبون، أما جودة المطابقة فتتمثل درجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالتصميم⁷⁰.

الفرع الثالث: أشكال الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج ومنحنى التجربة، فعندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة وفي نفس الوقت بالإبداع بمنتجاتها ومنحنى التجربة فإنها تخلق الميزة التنافسية وهناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تتنافس عليها نذكر منها:⁷¹

(1) الميزة بالتكلفة الأقل: من الواضح بأن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر منخفض، وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس إتباعه بسرعة. وإن المنظمة التي تسعى إلى هذا الأسلوب من التنافس تهدف إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية ثم إلى مكنته الأيدي العاملة العالية الكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل التلف والهدر في الموارد أو ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل أي الميزة بالتكلفة.

(2) الميزة بالجودة: إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية وليس فقط مواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه وإن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجا استراتيجيا لابد من اعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز.

(3) الميزة بتشكيلة المنتجات: التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات

⁶⁹السعيد بومنجل، مداخلة بعنوان "مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم"، الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 18-19 ماي، 2011، ص7.

⁷⁰السيد غراب كامل، نظام المعلومات الادارية، دون طبعة، مكتبة الشعاع، مصر، 1999، ص29.

⁷¹محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص247.

الخاصة بالطلب والسوق، وإن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسألة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المنظمة.

(4) ميزة سرعة الأداء: يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية، وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية. ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال التركيز على إدارة العالقة مع الزبون.

المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في الميزة وأهميتها.

في ظل بيئة أعمال متغيرة، تعد المكانة التنافسية للمنظمة ذات أهمية بالغة، فالمنظمات لا يمكنها الحصول على الحفاظ على فرصة الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة، والتي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها، وللميزة التنافسية شروط يجب أن تتوفر فيها، ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ومرتبطة بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.⁷²

الفرع الأول: الشروط الواجب توافرها في الميزة التنافسية.

إن اكتساب مهارات وتقنيات وموارد متميزة في المؤسسة لإنتاج منتجات ذات قيمة ومنفعة للعملاء تزيد عن تلك المقدمة من المنافسين، يحقق الفعالية التي ينبغي أن تصل إليها المؤسسة فيما يخص ميزتها التنافسية⁷³، وأهم الشروط التي يجب توفرها في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة هي⁷⁴:

⁷²لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، ص2.

⁷³ابراهيم بلقطة، ابراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص17.

⁷⁴الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى

الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27-28 نوفمبر 2007، ص9.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

- ✓ أن تكون حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، أو المنافسين.
- ✓ الديمومة، أي أنها تتمتع بالاستمرارية على مر الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها، وهذا يعني صعوبة تقليدها، أو محاكاتها أو إلغائها سواء من قبل المنافس أو المنافسين.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي⁷⁵:

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- ✓ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- ومن أهم أهداف الميزة التنافسية نجد⁷⁶:
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة مع العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص التي ترغب في اقتناصها.

⁷⁵صورية معموري، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير، جامعة الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص3.

⁷⁶علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص104.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية.

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل.

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها⁷⁷، والتكلفة ترفع من درجة منافسة المؤسسة من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية لها، وعلى المؤسسة أن تعمل على المحافظة على هذه الميزة التنافسية وتحاول ضمان استمراريتها، وذلك من خلال تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر⁷⁸، وتكون المراقبة على النحو التالي⁷⁹:

- (1) مراقبة الحجم: يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الشركة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.
- (2) مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين المسيرين على حد سواء.
- (3) مراقبة الروابط: إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

⁷⁷ Michael Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, opcit, p126.

⁷⁸ عبد الكريم البشير، دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "تحليل نظري وميداني"، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة قلمة، ص12.

⁷⁹ M.PORTER. l'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, P 129-136.

- (4) مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. تهدف استغلال لإمكانات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- (5) مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.
- (6) مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
- (7) مراقبة الرزنامة: "إن الشركات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

الفرع الثاني: ميزة التميز.

ونعني بها: "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"⁸⁰، حتى تتمكن الشركة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها، وتدعى عوامل التفرد والتي ستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي⁸¹:

- (1) الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل الشركة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة

⁸⁰ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص52.

⁸¹ M.PORTER. l'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, P 152-162.

وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

(2) الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل الشركة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

– يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد).

– بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

(3) الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه الشركة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا الشركة السبّاقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للشركة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

(4) الموضوع: إن اختيار الموضوع الملائم لأنشطة الشركة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

(5) الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس الشركة.

(6) التعلم وآثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها....، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

(7) التكامل: قد ترتبط خاصية التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيب الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز.

(8) الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).

إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالشركة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وآليات تطويرها.

إن سعي المؤسسة للبحث عن ميزة تنافسية، وبقصد مواجهة المنافسة، يحتم عليها معرفة مصادرها، بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية. كذلك إن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية. وتتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدًا بدقة، لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت ال تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية.

قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد إلى التفكير إيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة.

الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

ترجع تسمية "الاستراتيجيات العامة" نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية أو حتى مشروعات غير الهادفة للربح⁸².

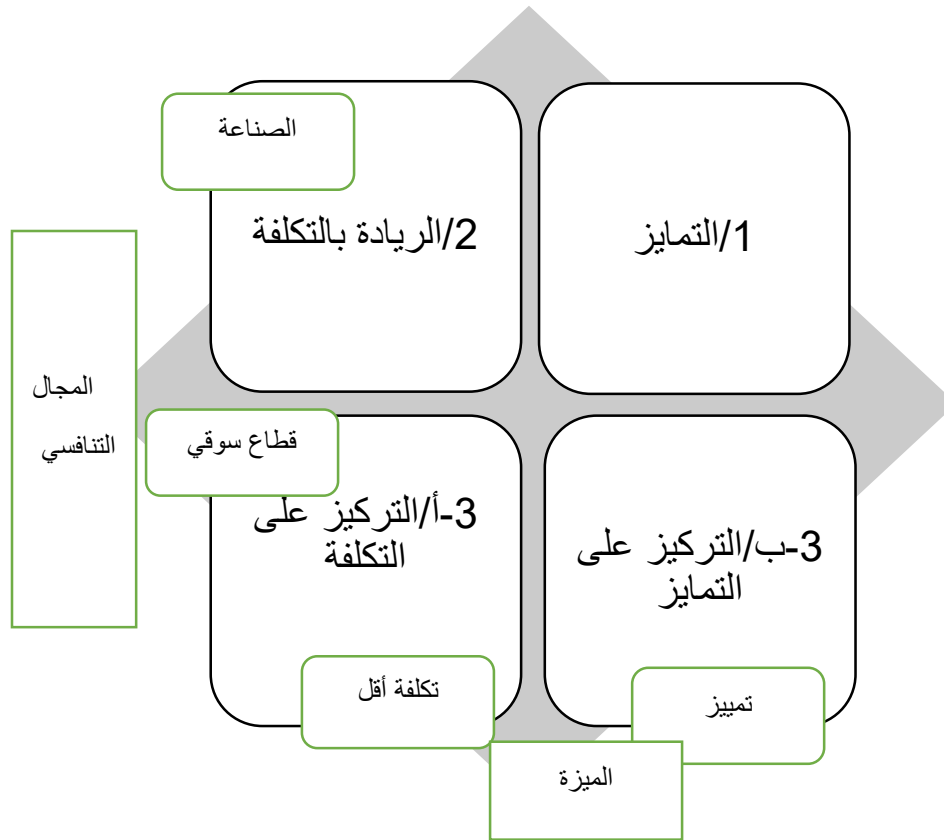
قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة⁸³.

وبناء على ذلك يوجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين كما موضحة في الشكل التالي:

⁸² جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص272.

⁸³ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص29.

الشكل رقم (07): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



المصدر: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص103.

يؤكد هذا التصنيف على وجود مصدرين فقط للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن المؤسسة يمكن أن تتبع استراتيجية سوق موسعة أو استراتيجية مركزة، وبالرغم من أن ذلك يفقد إلى وجود أربع استراتيجيات عامة للتنافس، يعرف Porter فقط ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية.

1) استراتيجية قيادة التكلفة:

تعرف استراتيجية التكلفة على أنها: "استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح".⁸⁴

وتسعى الشركة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين نظراً لأن التركيز على خفض التكلفة يجعل الشركة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقيق حجم مرضي من الأرباح. ويمكن تحقيق أقل تكلفة وذلك باستخدام الطرق التالية:⁸⁵

- ✓ العمل على تقديم منتج أساسي، بعيداً عن أية نفقات إضافية تعمل على زيادة التكلفة.
 - ✓ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
 - ✓ استخدام المواد الأولية ذات سعر رخيص نسبياً، دون المساس بجودة المنتج.
 - ✓ الاستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
 - ✓ تقريب موقع المؤسسة، بحيث تكون أقرب إلى جمهور المستهلكين.
1. مزايا استراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:⁸⁶

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الموردون: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.
- الداخلون الجدد: المؤسسة تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ للاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

⁸⁴المرسى جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص273.

⁸⁵نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص222.

⁸⁶نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص234.

2. عيوب استراتيجية قيادة التكلفة:

وكما أن لهذه الاستراتيجية مزايا فإن لها عيوب أيضا وتتمثل بدورها في⁸⁷:

- ✓ قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
 - ✓ قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.
- ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الاستراتيجية.

(2) استراتيجية تمايز المنتج:

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العالمية، أو الخدمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي قدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة مؤسسة⁸⁸.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون وتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر".⁸⁹

1. مزايا استراتيجية تمايز المنتج:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي⁹⁰:

- المنافسين: إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.
- المشترين: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

⁸⁷نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص110.

⁸⁸علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص204.

⁸⁹محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص176.

⁹⁰شارلز هيل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص317.

- الموردین: بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج وبالتالي فإنه ناذرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.
- الداخلون الجدد: يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.
- أما المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تقي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

2. عيوب استراتيجية تمايز المنتج:

ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التميز، وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة الشركة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز، وأيضا هناك مشكلة أخرى ال تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه الشركة المتميزة، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح استراتيجية التميز.

(3) استراتيجية التركيز:

تعرف الاستراتيجية العامة الثالثة بأنها استراتيجية التركيز أو التخصص، تصمم هذه الاستراتيجية لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من استراتيجية قيادة التكاليف واستراتيجية التميز، التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل، فإن استراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين قسم صغير من خط إنتاج معين سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة.

تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة الشركة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها،

فالفراض الأساسي لاستراتيجية التركيز أن الشركة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد وتتميز في تكرار حالات شراء العملاء القائمين⁹¹.

1. مزايا استراتيجية التركيز:

فالميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن الشركة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد الشركات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع، كما تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا وتتمثل فيما يلي:⁹²

- المنافسين: إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة ال يستطيع منافسوها تقديمها.
- المشترين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشترين.
- الداخلون الجدد: ينبغي عليهم التغلب على ولاء العلامة للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
- المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

2. عيوب استراتيجية التركيز:

من عيوب هذه الاستراتيجية نجد⁹³:

- ✓ عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر.
- ✓ إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.
- ✓ ضالة فرق التكاليف بين المتنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

⁹¹ روبرت. أ. بيتس -ديفيد. لي، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة الأولى، 2008، ص343

⁹² شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص327.

⁹³ Andrew Pearson, The Strategist's Choice "Competitive Strategy and the question of how to compete", UBSUnique Business Strategies: <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strateg-4076947>, 13May2010, P3, 12/02/2014, 15;33

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

الفرع الثاني: طرائق التحليل الاستراتيجي.

تهدف طرائق التحليل إلى تصويب الاستراتيجية، من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة، ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة، قصد الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق والحيازة على ميزة تنافسية متواصلة، والجدول التالي يوضح أهم طرائق التحليل الاستراتيجي:

الجدول (03): أهم طرائق التحليل الاستراتيجي.

الطريقة	طريقة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)	طريقة ماكينزي (MC)	طريقة أرشير د. ليتل (ADL)	طريقة SWOT
المفهوم	هي مصفوفة لتقييم أحد أنشطة أعمال رئيسية أو المنتجات، حيث يمثل هدفها في تجديد استراتيجية المنظمة التي تقدم حقبة متوازية للمنتجات.	هي نموذج محفظة أعمال طورته ماكينزي للاستثمارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة بوسطن.	هي طريقة تعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجاح في مجال التمويل، الإنتاج والتسويق وبمقارنتها مع المنافسين.	يطلق عليها اسم التحليل الثنائي وهي تبين العلاقة بين المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويمكن من خلاله الاستراتيجية المستقبلية لتطوير الشركة أو تحسين آدائها.
الخصائص	-تتكون من أربع خاليا كل خلية تمثل خصائص	-تتألف من شكل يحتوي على تسعة مربعات.	يتكون من خمسة وعشرون خلية.	-يتكون من أربع خاليا -تتمثل استراتيجياته في: إ. هجومية، إ. عالجية، إ. دفاعية، إ. انكماشية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

مختلفة للمنتج والسوق.	تتميز بثالث استراتيجيات أساسية هي استراتيجية النمو، استراتيجيات استقرار المردودية واستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار.	-الوصول إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 1-5 والمصنفة إلى الفئات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.	-أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج. ينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة: القوة (Strengths) الضعف (Weaknesses) الفرص (Opportunities) التهديدات (threats)
تتميز بالتكامل الممتاز للأشكال الاستراتيجية والمالية.	-المرکز التنافسي. -جاذبية الصناعة.	-الوضعية التنافسية. -درجة نضج النشاط.	-تحليل نشاط المؤسسة من خلال نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها.
الأبعاد	-درجة نمو السوق. -حصة المنتج في السوق.		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2012، ص 34.

زهير اغرابية، دراسة لاهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص 4.

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية.

في إطار المقاربة المبنية على الموارد، فإن بقاء المؤسسة واستمرارها في محيط سريع التغير، مرهون بالخصائص التي تمتلكها و التي تميزها عن غيرها من المنافسين، فحسب بعض الاقتصاديين فإن تطور المؤسسة لا يرتبط فقط بوضعيتها الخارجية أو القوى التي تخضع لها،

ولكن جزء كبير من نجاحها يرتبط بالموارد التي تمتلكها، والتي تستخدمها بطريقة تسمح بإنشاء مزايا تنافسية مستمرة، وهذه الموارد هي مجموعة الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبياً، أما البعض الآخر منهم فيرى أن موارد المؤسسة هي كل ما يمكن لينتج ميزة تنافسية. وعموماً يمكن تبين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والكفاءات والتي نلخصها فيما يلي:

الفرع الأول: الموارد الملموسة.

تتمثل الموارد الملموسة في كل من المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية كما

يلي:⁹⁴

(1) المواد الأولية:

تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على المنتج المقدم.

(2) الموارد المالية:

كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

(3) معدات الإنتاج:

ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الاهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة.

هناك في الحقيقة نوع من الصعوبة في تحديد الموارد غير الملموسة، وهذا راجع لانعدام قاعدة متفق عليها لذلك، ولكن في العموم يمكن أن تشمل هذه الموارد كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد لسببين هما:

✓ أن هذه الموارد هي متطلبات المنافسة الحديثة.

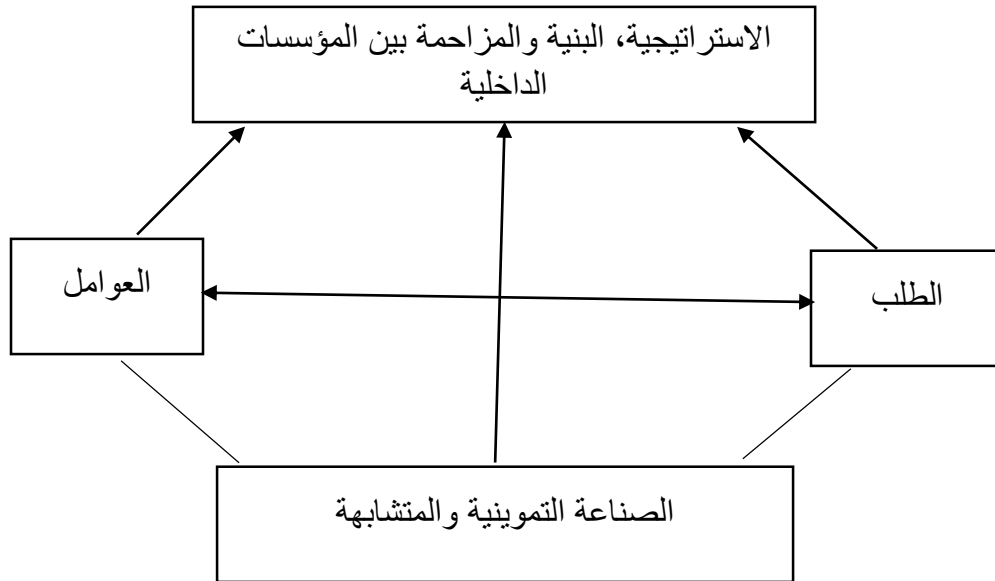
⁹⁴ جمال الدين محمد المرسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص24.

✓ أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.⁹⁵

المطلب الثالث: الإطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية.

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض مؤسسات الدول الأخرى، من الملاحظ أن هناك دولا معينة تتميز بارتفاع حصتها من المؤسسات الناجحة في صناعات معينة، مثال الشاحنات في السويد، السيارات في ألمانيا، وهذا لتوفر هذه الدول على مجموعة من العوامل، مما يجعل هذه المؤسسات تتجح وتحصل على ميزة أو مزايا تنافسية في السوق، ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل التالي:

الشكل (08): عناصر الإطار الوطني.



Source : M porter, L'avantage concurrentiel des nations, opcit, p80.

ويمكن التطرق الى عناصر الماسة الصناعية بإيجاز فيما يلي:

⁹⁵بوشناف عمار، مرجع سبق ذكره، ص51.

الفرع الأول: العوامل.

تتمثل في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، حيث أن التزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، وهو ما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة. ويتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي⁹⁶:

1. الموارد البشرية، وتشمل الكفاءات، المهارات، المؤهلات وشروط العمل.
2. الموارد الفيزيائية، متمثلة في وفرة وجوده وتكلفة كافة الموارد المادية اللازمة في عوامل الإنتاج، كالأرض.
3. الموارد المعرفية، والتي تتضمن المعرفة التقنية والعلمية للدولة ومدى درايتها بالأسواق وبتغيراته.
4. الموارد المالية، والتي تمثل رؤوس الأموال المتاحة لدى الدولة لتمويل مؤسساته.
5. البنية التحتية، وتشمل كل وسائل النقل المتوفرة، أنظمة الاتصالات، ظروف الحياة والعمل.

الفرع الثاني: الطلب.⁹⁷

والذي يمكن تحديد تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث مستويات هي: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نموه، الآليات التي يتم بواسطتها انتقال الميولات المحلية الى الأسواق الخارجية.

(1) تركيبة الطلب الداخلي:

تحدد تركيبة الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تفهم، تترجم وتلبي المؤسسات حاجات المستهلكين، ومن خصائص الطلب الداخلي:

- تجزئة الطلب أو أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي.
- التنبؤ باحتياجات الزبائن مما يسهل سرعة الاستجابة إليه.
- درجة إلحاح الزبائن والتي تؤدي إلى زيادة إبداع المؤسسات وتحسين منتجاتها.

⁹⁶قطة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص148.

⁹⁷أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص57.

(2) حجم الطلب وطريقة نموه:

1. حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات الاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية، فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.
2. تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة، حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع.
3. معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة، وتحت هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكراً، وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدريج.
4. طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.
5. التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق، وينجم عن هذا التشبع أيضاً مجموعة من المنافسين أقل عدداً وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية، قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

(3) تدويل الطلب الداخلي:

1. تنقل وتدويل الزبون المحلي: بالنسبة لمنتج أو خدمة، فبمجرد أن تتوفر في الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي تحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته، أو إقامته بشكل نهائي في البلد الأجنبي، ويمثل الزبائن المنقلون في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية.

2. لتأثير على الاحتياجات بالخارج: يتعلق الأمر بالطريقة التي يمكن أن تساهم بها خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات، وذلك من خلال ترسيخ الاحتياجات والأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، ويمكن أن يتم ذلك بالاستناد مثلاً إلى الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية والروابط التاريخية.

الفرع الثالث: الصناعات التموينية والمتشابهة.⁹⁸

أما العنصر الآخر من عناصر الميزة التنافسية المحلية في صناعة ما، هو عنصر الصناعات التموينية والمتشابهة والتي لها صلة بالصناعة قيد البحث، ويتم التركيز هنا على وجودها أو عدم وجودها، نظراً لما لها من أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة عالمية. حيث أن منافع الاستثمار في عوامل الإنتاج المتقدمة، والمتعلقة بالصناعات التموينية والمتشابهة أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما، مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسي قوي عالمياً.

(1) الصناعات المرتبطة:

ومن خلال الاسم فهي تمثل الصناعات التي تربطها علاقة مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، وبالتالي يؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية.

(2) الصناعات التموينية أو الداعمة:

وهي تلك التي تقدم الدعم وتقوم بتمويل الصناعة المعنية بالمدخلات اللازمة التي تحتاجها العملية الإنتاجية، وتكمن أهميتها في أنه كلما وجدت وكانت تتمتع بمزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على مخرجات المؤسسة المعنية مما قد يعطي لها صفة التميز في منتجاتها.

الفرع الرابع: الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية.⁹⁹

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية، وترتبط الاستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بعدة عناصر منها: أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية...إلخ.

ويتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني على التطور من خلال القوانين ووضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، والسهر على إلزامية احترامها، بالإضافة إلى اعتماد نظام وطني محكم

⁹⁸عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 69-74.

⁹⁹اسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

للإبداع قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل، ويجب ألا يفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤولياتها بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز.

يجب النظر إلى مصادر الميزة التنافسية الثالثة على أنها متكاملة ومنسجمة، فالمؤسسات تفكر في وضع إستراتيجيات لمجابهة المنافسة، وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها، ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها، ولكن تؤثر على نشاطها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ومن ثمة يجب ألا تتعارض المؤسسات مع إطارها الوطني الذي تنشط ضمنه، ولا يتعارض الإطار الوطني مع إرادة المؤسسات في التطور.

المطلب الرابع: تنمية الميزة التنافسية وآليات تطويرها.

مما لا ريب فيه أن المؤسسة التي تمتلك مزايا تنافسية حقيقية يصعب محاكاتها من قبل المنافسين قد ضمنت لنفسها البقاء والنمو والاستمرار في السوق، لذلك فهي تسعى دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية من أجل تحقيق فعاليتها.

الفرع الأول: تنمية الميزة التنافسية.

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها: تصميم منتج باستخدام الاعلام الالي (Conception Assistée par Ordinateur) C.A.O طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت (التسويق الإلكتروني)، وحتى طرق الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة العميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... إلخ.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج.

الفرع الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية.

أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية، التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء استراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل منتج له بديله، مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، وهذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق، أن تجتاز هذه الضغوطات تعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس، وذلك من خلال ميزة تنافسية عن طريق الآليات التالية:¹⁰⁰

- ✓ مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
- ✓ مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف.
- ✓ بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.

¹⁰⁰ عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص185.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

- ✓ الوصول إلى سلع/ خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية.
- ✓ البحث عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.
- ✓ التحالفات الاستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، والبحوث والترويج، والتوزيع وغيرها.
- ✓ التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية (الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودتها).

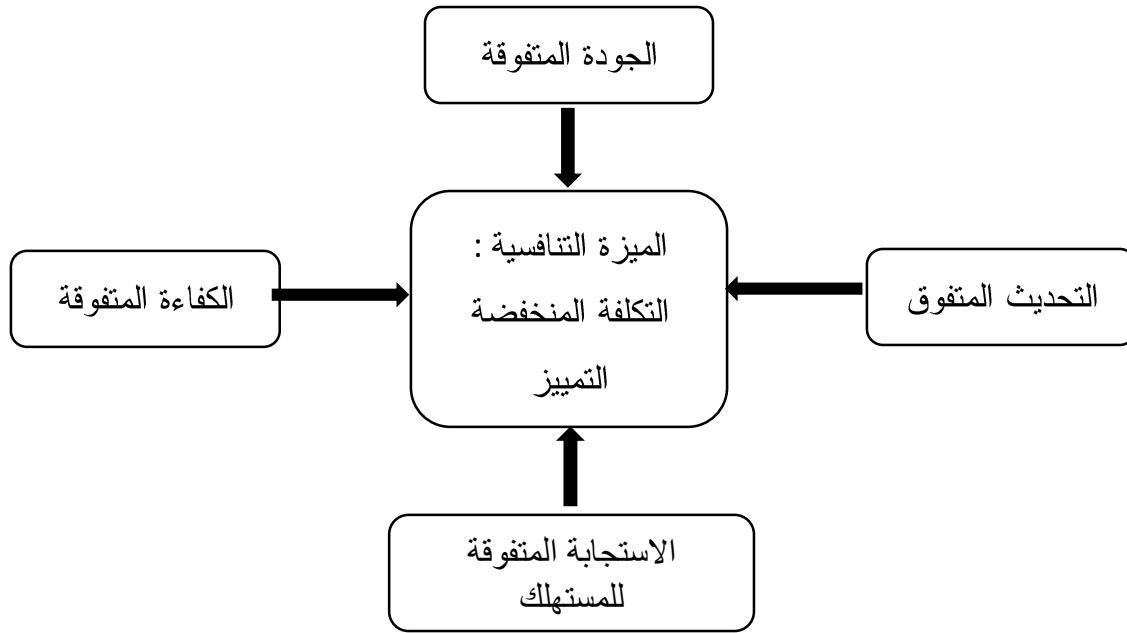
إن المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم (09):

الشكل رقم (09): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 204.

ونوجز التعليق على هذا الشكل في النقاط التالية:

- تمنح الكفاءة للشركة فرصة لتخفيض تكاليفها، وهذا ما يعطي لها خيارين؛ أن تبقى على الأسعار كما هي وبذلك تحصل على قيمة مضافة في هامش الربح. وإما أن تخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر وبذلك تحصل على أرباح أكبر.
- تسمح الجودة للشركة بفرض سعر مرتفع نظرا لارتفاع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية، فضلا عن خفض تكاليف الإنتاج من خلال نقص الوحدات المعيبة، وبذلك فإن تأثير الجودة على القيمة المستحدثة مضاعف.
- يمكن التحديث المتفوق للشركة من فرض أسعار أعلى من منافسيها لأنها تملك السبق في طرح منتجات جديدة وكذلك يمكنها خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة.
- تسمح الاستجابة المتفوقة للعميل للشركة بفرض أسعار أعلى نظير الخدمات التي يتلقاها العميل وهذا ما يرفع من قيمة منتجات الشركة لدى عملاءها.

الفرع الأول: الكفاءة.

إن موضوع الكفاءة كان ولا يزال محور اهتمام الاقتصاديين والمسييرين على حد سواء. حيث ظل مفهوم الكفاءة يلزم التطور الفكري بدءا بالاقتصاديين الكلاسيكيين الذين اعتبروا الكفاءة على أنها تحقيق أقصى منفعة أو إشباع بأقل تكلفة من طرف المستهلك؛ ووصولاً إلى المرحلة التي انتقل فيها مصطلح الكفاءة إلى مجال التسيير، حيث كان الارتباط وثيقاً بين الكفاءة الإدارة في أذهان الإداريين والمسييرين.

(1) تعريف الكفاءة:

لقد جرت العادة على استعمال مصطلح الكفاءة بصفة متزايدة، فهو كمفهوم يستعمل من طرف المهندسين والسياسيين وكذا الاقتصاديين. ويمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية وبمعنى آخر فالكفاءة هي "كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".¹⁰¹

ولتوضيح الصورة أكثر نقول، أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفأة أو أنها تتطلب استعمال كمية أكبر على الأقل لمدخلات واحدة، (ولكن ليس أقل من مدخلات أخرى لإنتاج كمية أخرى بتوافق أخرى). وهذا يقودنا إلى القول بأن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المخرجات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وذلك يعني أن¹⁰²:

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

فكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. نستنتج مما سبق أن الكفاءة تتأثر بحجم المدخلات، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتأثر بها الكفاءة كالمحيط، ودرجة تنظيم الشركة ومستوى تسييرها.... الخ.

ومن التعريف السابق للكفاءة نخلص إلى أن جوهر الكفاءة هو تعظيم الإنتاج، وتقليص التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة في معادلة يحتوي طرفها الأول على تعظيم الإنتاج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي طرفها الثاني على بلوغ الحد المقرر من الإنتاج بأقل تكلفة.

¹⁰¹ M.J.Korichi, Measuring Economic Efficiency in Manufacturing Industry: A case study of electricity generating industry in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988, p1.

¹⁰² شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص241.

- تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال:¹⁰³
- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
 - آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛
 - تطبيق نظام التخزين اللحظي Time-In-Just (JIT) : يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛
 - يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.
- (2) أهمية الكفاءة:

تتبع الحاجة إلى الكفاءة من وجود المشكلة الاقتصادية متمثلة في عدم التناسب القائم بين حاجات الأفراد من السلع والخدمات التي تتصف بالتعدد، التجدد، واللامحدودية، وبين موارد المجتمع المتميز بالندرة. وهذا ما يقتضي بالضرورة استعمال هذه الموارد بطريقة مثلى تهدف الحصول على أكبر عائد منها لإشباع أكبر عدد ممكن من الحاجات .

والجدير بالذكر أن الوصف الاقتصادي لمشكلة الكفاءة على أنها المشكلة الأساسية في الاقتصاد هو أكمل دليل على الأهمية القصوى للكفاءة في النظرية الاقتصادية .

وأخيرا نستنتج أن أهمية الكفاءة تترجم في مبدأ الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، أي أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول زيادة فرص بلوغ الأهداف المسطرة ضمن نطاق محدود من الوسائل والإمكانات.¹⁰⁴

¹⁰³شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص 204.

¹⁰⁴حمدي أمين عبد الهادي، نظري الكفاية في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، الكويت، 1966، ص 54.

الفرع الثاني: الجودة.

لقد استحوذت مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها، على اهتمام رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية. باعتبارها من أهم الوسائل الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية، وجب التعرض إلى ماهية الجودة.

1) مفهوم الجودة:

وفي هذا السياق سنتناول تعريفين:

أ) التعريف الأول:

وهو التعريف الرسمي للجودة من طرف المنظمة العالمية للمعيرة: ISO الجودة هي " صلاحية وقدرة وقابلية مجموع الخصائص الأصلية على إشباع الحاجات¹⁰⁵ "فبالنسبة للخصائص، فقد تكون جوهرية أو نوعية أو كمية وتوجد أنواع مختلفة من الخصائص:

- خصائص مادية أو فيزيائية: على سبيل المثال: خصائص ميكانيكية، كيميائية، بيولوجية، الكترونية.

- خصائص تتعلق بالحواس: كالراحة، اللمس، المذاق، الصوت، الصورة.
 - خصائص سلوكية: كاللياقة، الصدق، اللطف.
 - خصائص زمنية: كالدقة، الانتظام، المصادقية.
- أما فيما يخص الحاجات فهي تمثل الرغبات أو المتطلبات والتي عادة ما تكون ضمنية أو واضحة، وذاتية، أو الحاجات التي لا يعيها العميل.

ب) التعريف الثاني:

الجودة "تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك".¹⁰⁶ وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:

- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالعمل والتي يمكن قياسها؛
- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

¹⁰⁵ Philippe Détrie, Conduire une Démarche Qualité, Ed: d'Organisation, Paris, 2001, P21.

¹⁰⁶ د مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 110.

– الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

(أ) أثر الجودة في المزايا التنافسية:

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذا المفهوم يطبق في مجالات كثيرة، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً.

أولاً: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين العملاء وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

ثانياً: أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة؛ حيث أن الوقت الذي يضيعه العامل قد يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات أقل من المستوى القياسي، أما اختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا فإن المنتج العالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما تؤدي أيضاً إلى رفع الإنتاجية بتقليل الفاقد والمنتجات المعيبة، وهذا ما يؤدي إلى خفض التكلفة.¹⁰⁷

قد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، كما أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

الفرع الثالث: التحديث/ الإبداع.

نظراً للأهمية التي يحتلها التحديث في التفكير الاستراتيجي، يمكن اعتباره من أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، حيث يمنح التحديث الناجح شيئاً يمكن أن تتفرد به الشركة وهو ما قد يميزها عن منافسيها.

(1) تعريف التحديث:

¹⁰⁷شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص281.

يمكن تعريف التحديث بأنه "أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة".¹⁰⁸

من خلال هذا التعريف الشامل لمفهوم التحديث، نستخلص ما يلي:

- التحديث يعبر عن المستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات أو أساليب الإنتاج؛
- التحديث قد يتعلق أيضا بطريقة إدارة الشركة ويمس الجانب التنظيمي؛
- يعتبر التحديث من أحد أهم مصادر المزايا التنافسية؛

وبالإضافة إلى ما سبق يمكننا القول إن التحديث يمنح الشركة شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون، كما يسمح هذا التفرد للشركة بتميز نفسها وبالتالي القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها نظير هذا السبق إلى التجديد، كما يمكن للشركة من خلاله تخفيض تكاليفها باستحداث طرق إنتاج أسهل.

عموما فإن عملية التحديث إما أن تكون جذرية؛ أي التحديث على نطاق واسع وإما تحديث تطويري أي على نطاق محدود.

(أ) التحديث الجذري: ويعد مبالغا فيه بالمقارنة مع التقنيات المتواجدة، أي تقديم شيء جديد للعالم، وكمثال على ذلك: أول آلة نسخ أنتجتها شركة زير وكس والتي يمكن اعتبارها ضمن عمليات التحديث واسعة النطاق.

(ب) التحديث التطويري: يسمى أيضا بعمليات التحديث على نطاق محدود ويتضمن عمليات التحسين والتطوير لتقنيات متواجدة أصلا، وخير مثال على ذلك: عمليات التطوير التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء ومردودية محركات السيارات، والطائرات، وكذلك زيادة سرعتها.

الفرع الرابع: الاستجابة للعميل.

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.¹⁰⁹

¹⁰⁸شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص271.

¹⁰⁹شارلز هيل؛ جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص214.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:¹¹⁰

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:¹¹¹

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة لها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
 - مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل؛
 - سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
 - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...
- لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

¹¹⁰ وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 114-115.

¹¹¹ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 214.

المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

ان امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها على الاستمرار، وتتحدد الميزة التنافسية وكذا جودتها ونوعيتها بمجموعة من المعايير، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.

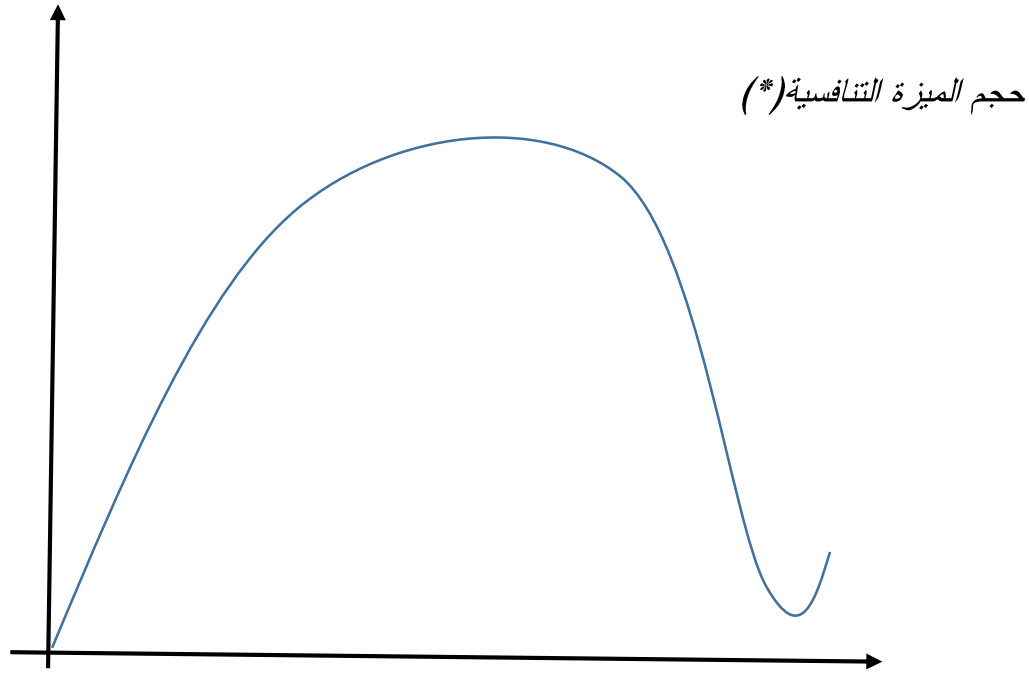
ما يمكن التركيز عليه في الشق المتعلق بمحددات الميزة التنافسية هما أمرين: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، هذا بالطبع في مجال الأعمال.

1) حجم الميزة التنافسية:

من الثابت أن في الحقل التنافسي يغلب عليه منافسة شرسة في قطاع النشاط، ولكي يتسنى للمؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية يتعين عليها وجوبا أن تحافظ على الجهد من أجل مواجهة المؤسسات المنافسة في نفس قطاع النشاط، أي كلما كانت الميزة أكبر استوجب جهد أكبر من طرف المؤسسة. ويمكن أن نضع اسقاطا لهذه الحالة كما هو الشأن بالنسبة لدورة حياة المنتج، غير أن الذي يعنينا هي دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة.¹¹²

¹¹²نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص85.

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية.



المرحلة الضرورة التقليد التنبئ التقديم

*: الميزة في شكل نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

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

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل رقم أنه ينقسم إلى عدة مراحل :

(أ) مرحلة التقديم:

تلاحظ من خلال الرسم البياني بأن هذه المرحلة هي مرحلة أطول بالمقارنة مع باقي المراحل الأخرى والسبب في ذلك بأن المقومات التي تحتاجها المؤسسة من أجل عرض المنتج تستوجب الامكانيات المادية والمالية والبشرية لكي يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية في بداية الأمر واستقطاب المستهلكين كهدف أساسي، فأهمية الميزة التنافسية تكوم في ارتفاع أي يعبر عليها بمرحلة النمو السريع

(ب) مرحلة التنبئ:

في هذه المرحلة يلاحظ بأنه تمت نوع من الاستقرار أي تشهد الميزة التنافسية نوع من التركيز وهي تبلغ حدها الأقصى وفي هذه الفترة بالذات تشهد حركية أخرى مقابلة سببها المؤسسات المنافسة لكي يجدون سببا لهذه الميزة التنافسية ويدركون مصدرها لاستطاعت مجابتهها فيما بعد .

(ج) مرحلة التقليد :

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الميزة التنافسية أصبحت تتراجع نتيجة مواجهة المؤسسات المنافسة لهذه الميزة وسبب تقليدهم لهذه الاستراتيجية، محاولين بذلك وضع حد لهذه الميزة التنافسية للمؤسسة المنتجة.

(د) مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة بالذات يتفهم حجم الميزة التنافسية نظرا لاستطاعت المؤسسات المنافسة الحصول على هذه الميزة التنافسية أو أكثر من ذلك التطوير من أهميتها على عكس المؤسسة المنتجة ، و هذا يفرض على هذه المؤسسة المنتجة مجابهة هذا المشكل نتيجة لامتلاك المؤسسات المنافسة للميزة التنافسية أو تحسينها أو حتى تطويرها و أن تسارع بتغيير طريقتها بشكل يغير من مفهوم الميزة التنافسية القاعدي أو الأولي الى ميزة تنافسية فيها نوع من الابداع أو اضافة قيمة مضافة على عكس التي كانت تمتلكها في بداية الأمر ، الشيء الذي يخولها امكانية اعادة المؤسسات المنافسة من خلال التحليل السالف الذكر و كنتيجة لا يكفي فقط للمؤسسة المنتجة التحصل على الميزة التنافسية و لكن الرهان الذي يقع عليك هنا المؤسسة هو امكانية تطوير الميزة التنافسية عن طريق متابعة دورة حياتها ، و لما لا البحث عن ميزة تنافسية جديدة إذا أصبح الأمر ضروريا لذلك.¹¹³

(2) نطاق التنافس:

يعبر عن نطاق التنافس واتساع نشاط المؤسسة بغرض تحقيق الميزة التنافسية، فاتساع هذا النطاق قد يحقق فارق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في نفس القطاع. ومن زاوية أخرى قد تفضل المؤسسة أن تنشط في إطار نطاق متخصص أو محصور بغية تحقيق الميزة التنافسية، وهذا النوع من التركيز على قطاع معين أو السعي وراء تحقيق أقل تكلفة أو حتى بمنتج متميز هو الغرض الأساسي للمؤسسة وراء تحقيق أقل تكلفة أو حتى بمنتج متميز هو الغرض الأساسي

¹¹³ علي السلمي، اداة التمييز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص49. و انظر كذلك نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص88.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وعلى هذا النحو يمكن تحديد أربعة نطاقات للتنافس والتي من شأنها أن تؤثر بصورة مباشرة على الميزة التنافسية

(أ) النطاق السوقي:

ويقصد به إمكانية تنوع المؤسسة في كل مخرجاتها وخلق نوع من التعامل مع العملاء بغية خدمتهم، وفي هذا المقام بالذات المؤسسة مخيرة ما بين مسألتين: اما استهداف جزء من السوق أو خدمة كل السوق على حسب قدرة المؤسسة التنافسية

(ب) نطاق نشاط المؤسسة:

ويعبر عليه بإمكانية أداء المؤسسة لنشاطها على المستوى الداخلي أو الخارجي، أي المؤسسة هل لها مصادر توريد مختلفة مقارنة بالمنافسين أو المؤسسات المنافسة الأخرى. فنطاق نشاط المؤسسة ان كان مرتفع مقارنة مع المؤسسات المنافسة فقد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز —، ومن جهة أخرى يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير المصادر المعتمد عليها أو حتى قنوات التوزيع .

(ج) النطاق الجغرافي:

يكمن في عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط المؤسسة فيها وبالتالي التي يقع التنافس فيها حيث يسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة ومختلف الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تنشط في نطاق عالمي أو تستهدف أسواق عالمية، حيث تعرض منتجاتها ليس فقط على المستوى الضيق وإنما في مختلف الأسواق المتواجدة في العالم.

(د) نطاق الصناعة:

ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات هذا بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي فقط، هذا الأمر يخول للمؤسسة الصناعية فرصة من أجل تحقيق ميزة أو عدة مزايا للتنافس، فقد يؤدي استخدام أنشطة الانتاج أو قنوات التوزيع الى امتلاك ميزة تنافسية .

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:¹¹⁴

(1) مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ) مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج / الخدمة .

ب) مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

(3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

¹¹⁴نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

المطلب الثالث: نموذج Porter والميزة التنافسية.

ان أهم تحد قد يواجه المدير الاستراتيجي للشركة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء استراتيجيتها، في هذا الصدد فقد قام Porter بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل، حيث يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة. ويعد أيضا نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

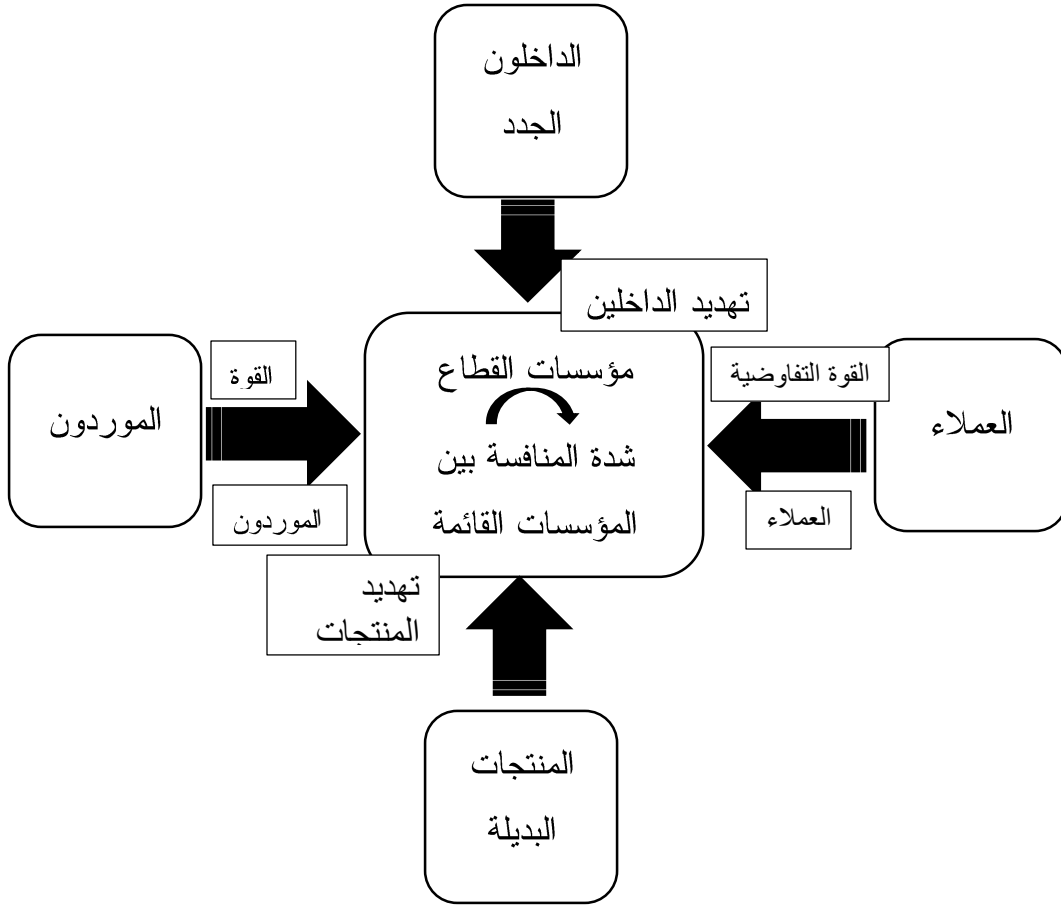
الفرع الأول: تحليل قوى التنافس.

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس والتي تعرف بأنها: "أداة تستخدم في تحليل الميزات التنافسية، والعلاقات المتبادلة مع السوق، وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما أن هذه الأداة تقارن البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل على نطاقها الواسع".¹¹⁵

حيث يؤكد Porter على أن المنظمات يجب أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وهذه القوى الخمسة موضحة في الشكل التالي:

¹¹⁵التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 20، على الموقع : <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf>.

الشكل رقم (11): نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter .



المصدر: وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص25.

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل فيما يلي:¹¹⁶

- 1- المنافسون في نفس الصناعة: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعا في محاولة اقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.
- 2- الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون مما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.
- 3- العملاء: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل العائد الصافي لأرباحها.
- 4- منتجوا السلع البديلة: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن والموردين أيضا-من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.
- 5- المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المؤسسة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح. ويشير Porter إلى أن ازدياد كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، وتزيد الفرص عندما تتخفف قوة تأثير هذه القوى الخمسة على المنظمة.

الفرع الثاني: دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا اتخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنجم عن نشاطات كثيرة داخل المؤسسة والتي تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك سلسلة القيمة.

ولكي تحقق الشركة الميزة التنافسية يجب على إدارة سلسلة القيمة أن تكون الأفضل من منافسيها من الشركات الأخرى، وهذا يتحقق من خلال تخفيض التكلفة الإجمالية للشركة بما لا يؤثر على جودة منتجاتها¹¹⁷.

إذ يمكن للشركات أن تحقق الميزة التنافسية عن طريق إدارة سلسلة القيمة بشكل أفضل من الشركات الأخرى في صناعاتهم، وتعني إدارة سلسلة القيمة زيادة جودة المنتجات وفي الوقت

¹¹⁶العارف نادية، مرجع سبق ذكره، ص68.

¹¹⁷عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص12.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

نفسه تخفيض التكاليف في الشركة مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات فيها ومن ثم زيادة القدرة التنافسية والشركة التي ترغب في التفوق على منافسيها من خلال جودة منتجاتها لها انعكاس على تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة المضافة أو تخفيض في المبلغ الإجمالي للموارد المستخدمة.¹¹⁸

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:¹¹⁹

✓ تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها/خدماتها.

✓ تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.

✓ تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة.

✓ التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

✓ التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وتأکید الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملا لا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، الإداري، والتسويقي للمنظمة، ويحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بإيجابية قبل أن تسمح للمنافسين القدرة على الدخول فيها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة شركات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى.¹²⁰

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية:¹²¹

✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.

¹¹⁸ حنظل العزاوي قاسم أحمد، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص89.

¹¹⁹ عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص13.

¹²⁰ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص108.

¹²¹ السلمي علي، المرجع السابق، ص111.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية.

- ✓ تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
- ✓ اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- ✓ خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- ✓ عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- ✓ التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ✓ ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة تهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.
- على المؤسسة أن تدرك طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها والتي تمكنها من التصدي لحدة المنافسة وللحيازة على مركز تنافسي قوي في السوق، وهذا لا يكتمل إلا إذا تعرفت المؤسسة على مصادر ميزتها حتى تبقى عليها نوعاً من الضبابية والغموض بغية جعل محاكاتها من قبل المنافسين مسألة صعبة.

خلاصة الفصل:

لقد أفرزت المنافسة صراعا حادا بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصص السوقية والأرباح بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسة وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق حتى تضمن بقائها واستمرارها، ففي إطار اقتصاد يتميز بشدة المنافسة يعد النشاط الأكثر إنشاءا للقيمة للمؤسسة وللزبون هو الذي يبرز معارف المؤسسة لديها والقدرات المنشئة للقيمة، إذ ينبغي على المؤسسات إذا أرادت أن تفرض نفسها وتحافظ على دوامها وتغزو أكبر حصة من السوق أن تحقق في كل مرة ميزة تنافسية جديدة.

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة وهي السبيل لرفع الحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، حيث تم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة والذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، كما تم التطرق إلى محدداتها ومعايير الحكم على جودتها وكذا أهم المصادر التي تساهم في خلق القيمة ومن بينها الاستراتيجيات التنافسية والمقترحة من طرف Porter والتي تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية نجد ما يلي: استراتيجية الريادة بالتكلفة حيث تهدف المنظمات من خلالها إلى الإنتاج في ظل تكلفة أقل من المنافسين، أما عن إستراتيجية التمايز فتقوم على تحقيق مزايا تنافسية أساسها ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج مميز، أما عن إستراتيجية التركيز فهي تركز على شريحة معينة من السوق.

الفصل الثالث: دراسة حالة

شركة اتصالات الجزائر

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري أين تم التطرق إلى عناصر خلق القيمة وكذا الميزة التنافسية، حيث تم الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل التقرب أكثر من الواقع الملموس، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، مما جعل الظفر بحصص سوقية هامة هدف لتلك المؤسسات ومن هذا المنطلق يستوجب على المؤسسة السعي للتموقع داخل هذه السوق من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية.

ولكي تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسة، كان عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في خدماتها والعمل على تنميتها، ومن أجل التعرف أكثر على هذه المؤسسة تم التعرض إلى عدة عناصر منها تقديم عام للمؤسسة، وكذا تشخيصها، وفي الأخير يمكن التوصل إلى معرفة دور عناصر خلق القيمة في تحقيق المركز التنافسي لهذه المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر

سنطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث تاريخها وميلادها، بيئتها التنافسية، اطارها القانوني والأهداف التي تسعى إلى بلورتها، وهيكلها التنظيمي الذي يتم من خلاله تحديد مهام ومسؤوليات الأقسام.

المطلب الأول: تاريخ اتصالات الجزائر وميلادها وبيئتها التنافسية

سنطرق من خلال هذا المطلب إلى تاريخ اتصالات الجزائر وميلادها.

الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة في " بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة " اتصالات الجزائر" وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشكل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VAST و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في عام 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في عام 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹²².

¹²²الموقع الإلكتروني الرسمي للاتصالات الجزائر:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

الفرع الثاني: ميلاد اتصالات الجزائر.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقل في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة الرقابة، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات .

وبعد أزيد من عامين بدأت دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة تجسدت عام 2003.

وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيها المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثالث: البيئة التنافسية.

إن التحولات التي عرفها قطاع الاتصالات في الجزائر والذي فتح المجال أمام المنافسة، فرض عليها مجموعة من التحديات وفي ظل التحول التكنولوجي الذي يحاول القطاع الخاص والعام الاستفادة منه واستغلال أحسن التقنيات التي يتيحها مما أدى إلى وجود تنافس بين المؤسسات الناشطة في مجال الاتصالات لنيل ثقة الزبون وولائه.

تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر منافسة شرسة من طرف المؤسسات الثلاثة موبليس، جيزي، نجمة، لكن يمكن وصفها بأنها منافسة غير مباشرة حيث أن منتجات المؤسسة والمؤسسات المذكورة غير متجانسة تماما إلا أنها تقدم نفس الخدمة ألا وهي الاتصال فالأولى تعتمد على خدمة الهاتف الثابت (الاتصالات السلكية) وتقديم خدمة الأنترنت التي قامت بتطويرها وصولا إلى تقديم خدمة الجيل الرابع، أما الثانية تعتمد على خدمة الهاتف النقال (الاتصالات اللاسلكية) وكذا تقديم خدمة الأنترنت الجيل الثالث.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: الإطار القانوني لاتصالات الجزائر وأهدافها

سننظر من خلال هذا المطلب نقوم بتحديد الإطار القانوني للمؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها وتحقيقها.

الفرع الأول: الإطار القانوني لاتصالات الجزائر.

إن اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية."

يهدف هذا القانون إلى:

- 1) تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية وظروف موضوعية وشفافة.
 - 2) تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - 3) تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- فضال عن قرار المجلس الوطني لمساهمة الدولة CNPE بتاريخ 2001/03/01 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000.000 دج المسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم B020018083 يوم 11 ماي 2001.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

سُطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: المردودية، الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر وتتمحور نشاطاتها حول:

- 1) تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- 2) تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

3) إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر _مِلة_

هو مخطط وضح العالقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول الى الأهداف المسطرة، وظهر هذا الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف والمستويات للإدارة والعلاقات المختلفة.

شرح الهيكل التنظيمي:

المدير العملي: هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية.

خلية الاتصال: مكلفة بالإشهار، وتعمل مع الإذاعة والجراند والتلفاز بغاية التسويق إلى المؤسسة.

خلية الأمن: هدفها حفظ أمن المؤسسة ونظافتها، تتعاقد مع مؤسسات النظافة والحراسة.

الدائرة التقنية: مكلفة بالأمور التقنية الخاصة بالمؤسسة، مثل مشاريع مصلحة الكوابل النحاسية

"cable" مصلحة الألياف البصرية "optique fibre" وإدخال الهاتف وإصلاح التعطيلات.

مصلحة التخطيط والدراسة: متخصصة في التخطيط لإنشاء شبكات جديدة في مناطق عمرانية جديدة أو

سكنات جديدة.

مصلحة الكوابل النحاسية: مكلفة بجميع الأعمال الخاصة بالكوابل النحاسية، كالحفر، إنشاء قنوات هاتفية

وهو المسؤول عن مراكز الإنتاج CMP والتعامل مع المقاولين لإنشاء شبكات جديدة.

مراكز الإنتاج CMP: هو عبارة عن مراكز إنتاج مستكلفة بإصلاح التعطيلات وإدخال خطوط هواتف جديدة.

مصلحة الألياف البصرية: يتعامل مع المقاولين لإنشاء خطوط ألياف بصرية جديدة، تستكلف بجميع الأعمال الخاصة بالألياف البصرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

مراكز تدخلات الألياف البصرية CMSO: تستخدم لإصلاح المتعطلات الموجودة في الألياف البصرية.

الدائرة التجارية: مستكلفة بمصالح البيع وتتعامل مع الزبائن وتضم مصلحتان:

- مصلحة البيع - مصلحة الشبكات التجارية.

مصلحة البيع: خاصة بالمؤسسات الكبيرة "compte grand".

مصلحة الشبكات التجارية: مكلفة بالتنظيم والتنسيق بين مراكز البيع.

مراكز البيع ACTEL: هي الواجهة الوحيدة الخاصة باتصالات الجزائر مع الزبائن حيث تقوم بتقديم خدمات لهم.

دائرة الممتلكات والوسائل: تضم هذه المصلحة خمسة مكاتب فرعية وهي:

- مصلحة الموارد البشرية.

- مصلحة القانون.

- مصلحة النظام المعلوماتي (SI (informatique système).

- مصلحة الممتلكات والوسائل.

- مصلحة الشراء والإمداد.

وتقوم بالمهام التالية:

-التسيير التقني والصيانة وتهيئة المنشآت المحلية للوحدة العمالية لاتصالات.

-اقتناء وسائل الاستغلال والصيانة للوحدة التابعة لها.

مصلحة الموارد البشرية: هي مصلحة مستكلفة بالعمال، حيث تقوم بتنفيذ القواعد والإجراءات والنظم الإدارية مع مراقبة تطبيقاتها ووضع خطط وبرامج للتدريب والتسيير وتنظيم الأجور والحوافز للعمال.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

مصلحة القانون: هي مصلحة خاصة بكل الأمور القانونية، وفك النزاعات بين العمال داخل المؤسسة.

مصلحة النظام المعلوماتي SI: مستكلفة بأجهزة الإعلام الآلي الخاصة بالمؤسسة من شبكة وحماية.

مصلحة الممتلكات والوسائل: هي مستكلفة بالبناء والسلع.

مصلحة الشراء والامداد: خاصة بشراء السلع داخل وخارج المخزن وتضم ثالث مراكز وهي:

— مراكز الشراء.

— مراكز الوسائل.

— مراكز حسابات المخزون، وهذا الآخر يعطينا:

* المخزن: وهو عبارة عن تلك المساحات المخصصة لتخزين الموارد أو السلع وغيرها، وتتمثل هذه المساحات في هياكل مغطاة، حضائر، مساحات تتلاءم مع متطلبات الحاجة المخزنة.

* المخزون: هو كل ما يوجد داخل المخزن من مواد أو سلع أو غيرها.

* تسيير المخزون: يقصد بهذه العبارة استعمال وتطبيق كل المبادئ اللازمة للمحافظة على التخطيط الأمثل والفعال في عملية التنظيم داخل المخازن، إذ تعتبر مهمة حيوية وفعالة من حيث تسجيل دخول وخروج المواد والسلع، وكذلك الحفاظ عليها داخل أماكن التخزين ومراقبة الكميات المخزنة، وذلك بتحديد الأوقات المناسبة لإعداد الطلبيات من أجل التموين المخازن ومن مهامها:

✓ استقبال الطلبات.

✓ الإشراف على عملية التسليم.

✓ الإشراف على عملية التموين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سننظر من خلال هذا المبحث إلى المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة التي تم اختيارها، مصادر الحصول على البيانات وكذا الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم.

يعرف المنهج أنه "الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه، أو في دراسة مشكلة موضوع بحث¹²³" فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، ويعرف المنهج أيضا أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، إما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها" وبهذا يكون المنهج عبارة عن طريق موجهة لسلسلة من الأفكار للبرهنة عليها¹²⁴ إزالة الغموض الذي يشوبها كما أن اختيار المنهج لا يأتي من قبيل الصدفة أو رغبة الباحث في تبني منهج دون آخر، بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، وهذا الاختيار الصحيح هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

اعتمدنا في دراستنا التطبيقية حول شركة اتصالات الجزائر على المنهج الوصفي باعتباره يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي مجسدة في الواقع، فمن خلالها قمنا بإعطاء مفاهيم متعلقة بالشركة مثل النشأة والأهداف، الهيكل التنظيمي كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الذي تم استخدامه في تحليل البيانات المتحصل عليها من استبيان البحث، بعد تبويبها وجدولتها بالشكل الذي يضمن الخروج بتفسيرات موضوعية لإشكالية الدراسة، واعتمدنا كذلك الطرق العلمية في قياس فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات.

سننظر من خلال هذا المطلب إلى كل من مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها لتمثيل هذا المجتمع، وكذا مصادر الحصول على البيانات.

¹²³ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص25.

¹²⁴ محمد غريب عبد الكريم، البحث العلمي، تصميم المناهج والإجراءات، مصر، 1992، ص77.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

تحديد مجتمع الدراسة شيء جد مهم وصعب في نفس الوقت، إذ يجب اختياره بدقة لإلامم بجميع الخصائص المطلوب دراستها حسب الموضوع المختار للدراسة، والمجتمع الذي قمنا باختياره هو عمال شركة اتصالات الجزائر.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

طريقة اختيار عينة الدراسة كانت طريقة عشوائية وقد تم اختيار هذه العينة لتكون ممثلاً لمجتمع الدراسة، وقد قمنا باختيار عينة مكونة من 40 عاملاً في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله-، حيث تم استرجاع 35 استبيان صالحة للتحليل.

الفرع الثالث: مصادر الحصول على البيانات.

لقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

(1) المصادر النظرية:

اعتمدت هذه الدراسة في معالجة الإطار النظري للبحث على المصادر النظرية والتي تتمثل في الوثائق والسجلات، حيث تم الاطلاع على العديد من الوثائق الإدارية الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، وكذلك الكتب، المراجع، المقالات، الأبحاث، والدراسات السابقة إضافة إلى الملتقيات.

(2) المصادر الميدانية:

وهي المصادر التي نجدها في الميدان، حيث يتم اللجوء إليها للحصول على المعلومات، وقد اعتمدت هذه الدراسة المصادر الميدانية لجمع المعلومات حول الموضوع، وأهم مصدر الوثائق الإدارية الخاصة بالمؤسسة، وكذا المورد البشري أي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الذين يمثلون عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

تتمثل أدوات الدراسة في التالي:

(1) الاستبيان:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

يعتبر الاستبيان أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات، وتعرف بأنها مجموعة من الأسئلة الموجهة للباحثين بهدف الحصول على بيانات ومعلومات بخصوص الموضوع المراد دراسته.

ولقد استخدم الاستبيان كأداة مهمة تمكن من جمع البيانات الخاصة بالدراسة وقد مر بمجموعة من المراحل قبل وصوله إلى الشكل النهائي:

(أ) المرحلة الأولى: وقد تم فيها ترجمة تساؤلات الدراسة إلى محاور أساسية للاستبيان، ثم صياغة أسئلة تتعلق بكل محور في هذا الاستبيان.

(ب) المرحلة الثانية: يتم فيها عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 02 لمعرفة وجهات نظرهم في تطابق الأسئلة مع تساؤلات الدراسة، حيث تم الاستجابة لآرائهم والقيام بإجراء ما يلزم من إضافة وحذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم.

(ج) المرحلة الثالثة: بعد إجراء التعديلات تضمن الاستبيان 31 سؤال موزعا على ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: بيانات شخصية؛

المحور الثاني: خلق القيمة في المؤسسة؛

المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة؛

(2) المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: "أسلوب منظم يقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية والمنهجية، التي تنظم اللقاء وتدير الحوار في إطار الأهداف البحثية لتنظيم المقابلة"¹²⁵ وتعرف أيضا أنها معلومة شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث، حيث يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوث وتسجيل الإجابات المخصصة لذلك¹²⁶

فالمقابلة هي المحادثة التي تدور ما بين الباحث والمبحوث والموجهة نحو هدف معين وهو الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة. وسنجري مقابلة من خلال طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم أجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس بغرض التأكد من صحة

¹²⁵ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص196.

¹²⁶ محود حسين الوادي، علي الفالح الزغبى، أساليب البحث العلمي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص188.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

المعلومات المتحصل عليها استخدامها في تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة، ولمعرفة تفاصيل وتفسيرات بعض الأسئلة.

(3) الملاحظة :

الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة سلوكيات الأفراد فيما بينهم، الطريقة التي يؤدون بها مهامهم، مسؤولياتهم والتزاماتهم.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

يهدف هذا المبحث إلى دراسة تطبيقية لدور عناصر خلق القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بقطاع اتصالات الجزائر، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة المتعلقة بدور عناصر خلق القيمة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة.

الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (04): الخصائص المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد العينة.

الصفات والسمات	العدد	النسبة %	
الجنس	ذكر	22	62.9
	أنثى	13	37.1
	المجموع	35	100
السن	أقل من 29 سنة	8	22.9
	من 30 إلى 39 سنة	10	28.6
	من 40 إلى 50 سنة	15	42.9
	من 51 سنة فما فوق	2	5.7
	المجموع	35	100.0
المستوى التعليمي	ابتدائي أو متوسط	7	20.0
	ثانوي	8	22.9
	جامعي	14	40.0
	دراسات عليا	6	17.1
	المجموع	35	100.0
الدخل	أقل من 20000 دج	3	8.6
	20000 دج - 40000 دج	8	22.9
	40000 دج - 60000 دج	9	25.7
	60000 دج فما فوق	15	42.9
	المجموع	35	100.0

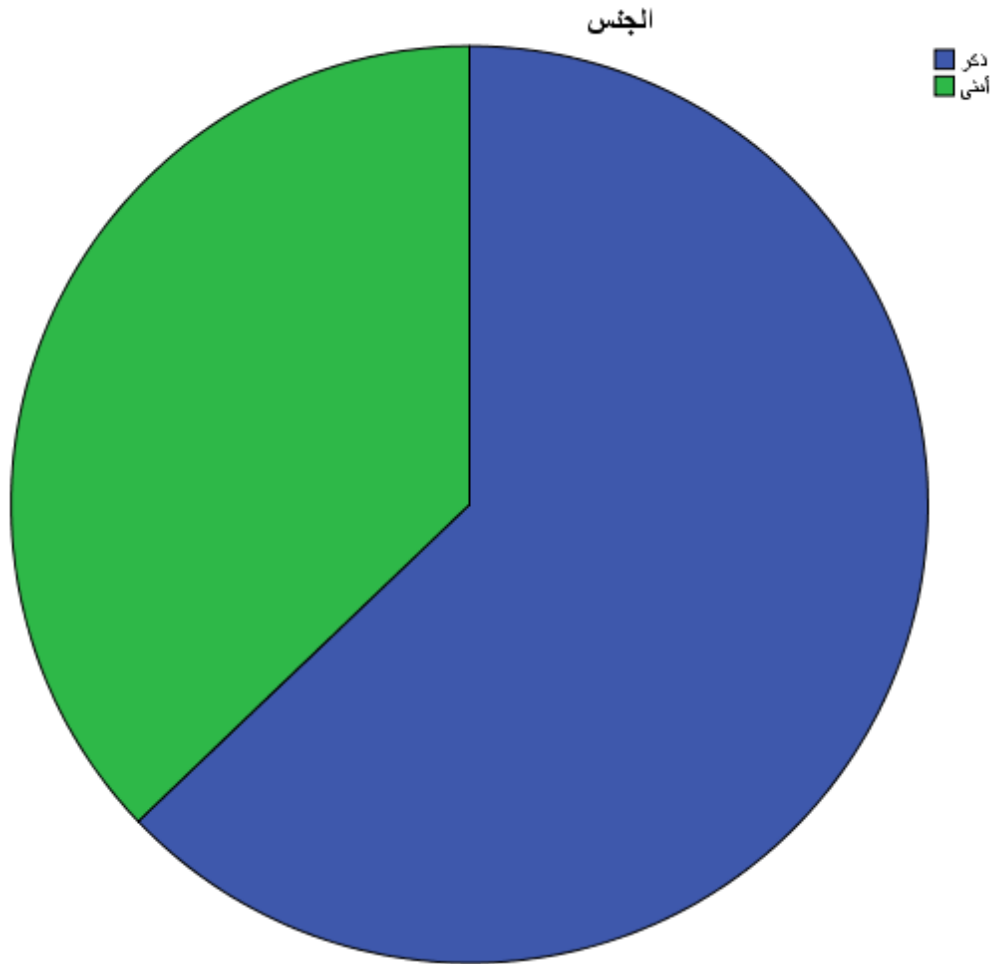
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

✓ حسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول رقم (04) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة 62.9% في مقابل 37.1% من أفراد العينة كانوا إناثا.

الشكل رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.



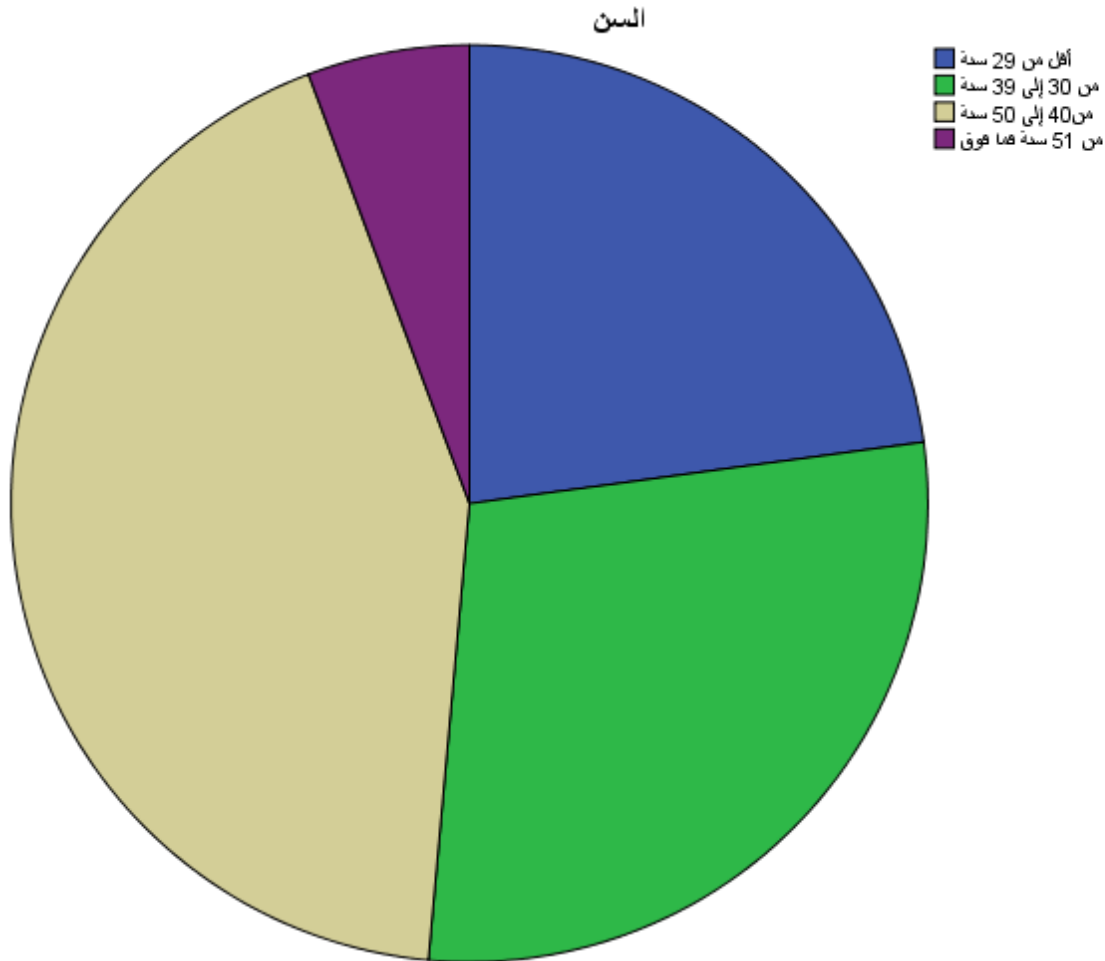
المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء نتائج الجدول رقم (04)

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

✓ حسب متغير الفئة العمرية:

يلاحظ توزيع عينة الدراسة على أربع فئات، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 42.9%، ثم الفئة الثانية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 28.6%، أما الفئة الثالثة أقل من 29 سنة بنسبة 22.9%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم أفراد العينة هم من الفئات متوسطة العمر، وهذا ما يتناسب مع خصائص المجتمع الجزائري، وكذلك يعود لأسباب يمكن ذكر منها على سبيل المثال: المستوى الثقافي الذي يسمح باستعمال التكنولوجيا.

الشكل رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.



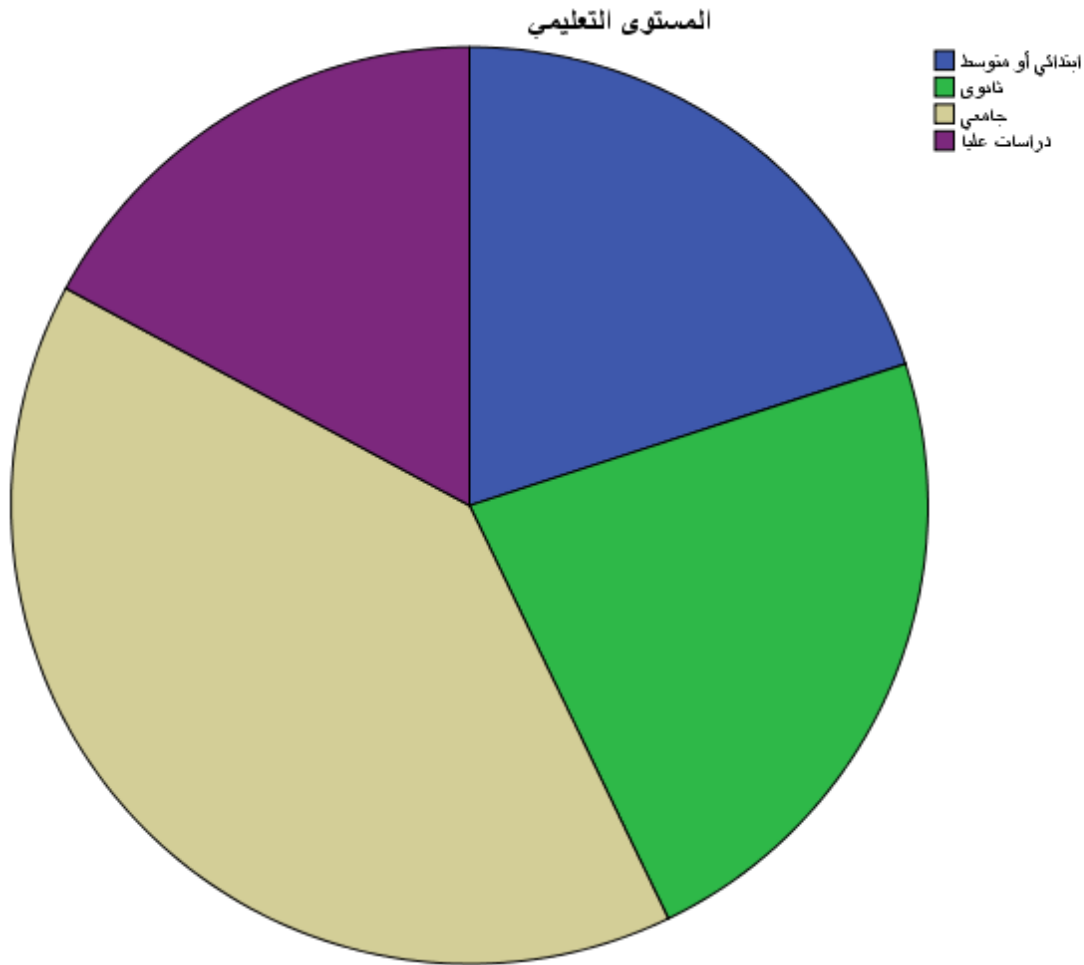
المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء نتائج الجدول رقم (04)

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

✓ حسب متغير المستوى التعليمي:

أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتها 40.0%، وهذا راجع إلى التركيز على هذه الفئة أثناء توزيع الاستبيان لضمان فهم عباراته وزيادة مصداقيتها، ثم يليه المستوى ثانوي حيث قدرت نسبته بـ 22.9% أين نجد أن أصحاب المستويات العليا منخفضة بنسبة 17.1% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يحتاج إلى توظيف مثل هذه الخبرات بكثرة، وكذلك هو الحال بالنسبة للمستوى ابتدائي أو متوسط الذي سجل هو الآخر نسبة 20.0% تقدر بكون المناصب التي يشغلها هؤلاء لا تحتاج إلى مستوى تعليمي مرتفع.

الشكل رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

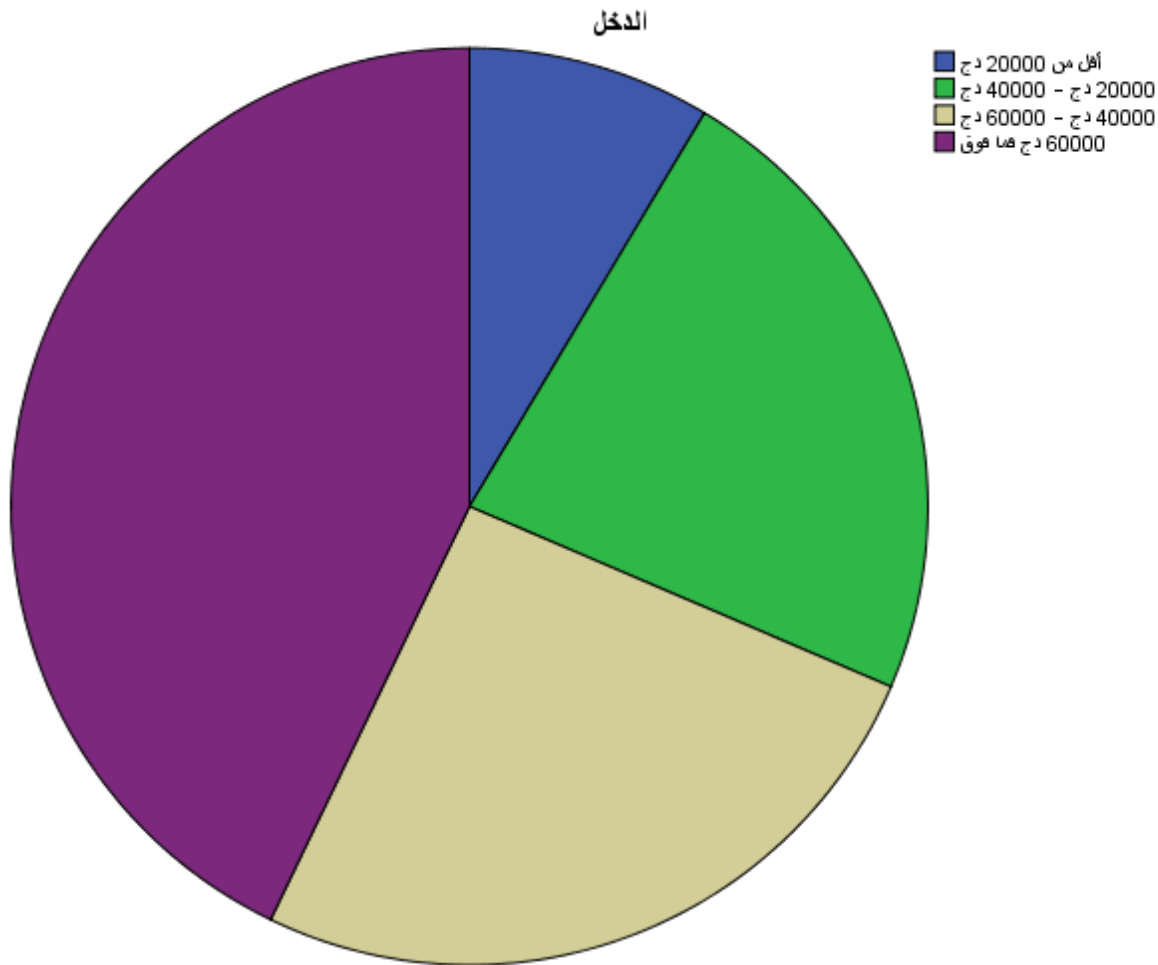


المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء نتائج الجدول رقم (04)

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

✓ حسب مستوى الدخل: يلاحظ من الجدول رقم (04) أن أغلبية العينة تمثل 60000 فما فوق بنسبة 42.9% وهذا راجع كون المؤسسة تعتمد على الكفاءات المتمثلة في أصحاب الخبرة، تليها الفئة 40000 دج - 60000 دج بنسبة 25.7% التي بدورها تمثل فئة الخريجين حديثا الذين بدورهم يتقنون استعمال التقنيات الحديثة لمواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل، لتأتي الفئة 20000 دج - 40000 دج بنسبة 22.9% وهذا راجع كون المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى تأهيل عالي وأنهم اكتسبوا مهاراتهم عن طريق التعود وتكرار العملية، وتأتي في الأخير الفئة أقل من 20000 دج بنسبة 8.6% المتمثلة في المتدربين.

الشكل رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء نتائج الجدول رقم (04)

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخدام نتائج الدراسة وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية، الاستدلالية التي تتماشى مع متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

- ✓ اختبار صدق أداة الدراسة وذلك من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل؛
 - ✓ المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات؛
 - ✓ تحليل الانحدار: وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات الأكثر تأثيرا وأهمية؛
 - ✓ تحليل الارتباط لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة؛
- المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

يتناول هذا المطلب عرضا تحليليا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المحققة في جميع الفقرات.

الفرع الأول: اختبار صدق الأداة

لاختبار صدق الأداة يتم استعمال كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل، حيث بلغت قيمة α بالنسبة لجميع الفقرات الاستبيان 77.6% مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة ثبات جيد لقياس الاتساق الداخلي، وكما هو مبين في الجدول رقم (05) الذي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(05): اختبار صدق الأداة.

المغيرات	عدد فقرات الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
بيانات شخصية	4 فقرات	0.448
خلق القيمة	11 فقرة	0.669
الميزة التنافسية	15 فقرة	0.634
قيمة ألفا كرونباخ الكلية	31 فقرة	0.776

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد.

✓ تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني: خلق القيمة في المؤسسة.

الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات خلق القيمة في المؤسسة.

العبارات	التكرارات والنسب المئوية						الانحراف المعياري	اتجاهات الأفراد
	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي		
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
1 تؤثر عملية خلق القيمة على الأدوات في المؤسسة.	5	13	7	3	7	2.8286	1.36092	موافق
	14.3	31.1	20	8.6	20			

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

محايد	1.09237	2.4286	2	2	13	10	8	بقاء المؤسسة مرهون بخلق القيمة.	2
			5.7	5.7	37.1	28.6	22.9		
موافق	1.28207	2.6571	4	5	8	11	7	خلق القيمة امر معقد.	3
			11.4	14.3	22.9	31.4	20.0		
موافق	1.26358	2.8571	4	9	4	14	4	تسعى مؤسستنا الى خفض التكاليف.	4
			11.4	25.7	11.4	40.0	11.4		
موافق	1.09237	2.4286	2	4	7	16	6	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.	5
			5.7	11.4	20.0	45.7	17.1		
موافق	1.31890	2.7143	5	5	6	13	6	تسعى مؤسستنا الى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع	6

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

			المواصفات القياسية.						
			14.3	14.3	17.1	37.1	17.1		
موافق	1.26491	2.4000	3	5	4	14	9	7	تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها الى الزبائن.
			8.6	14.3	11.4	40.0	25.7		
موافق	1.26358	2.8571	3	10	7	11	5	8	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة.
			11.4	22.9	20.0	31.4	14.3		
موافق = معارض	1.23125	2.8857	3	10	7	10	5	9	يمكن اعتبار التكلفة المنخفضة والتميز استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة.
ض			8.6	28.6	20.0	28.6	14.3		

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

10	تقوم سلسلة القيمة بتحسين فاعلية المؤسسة.	5	12	7	5	6	2.8571	1.33158	موافق
		14.3	34.3	20.0	14.3	17.1			
11	تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات اغراض متعددة.	6	13	4	10	2	2.6857	1.23125	موافق
		17.1	37.1	11.4	28.6	5.7			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل عبارات المحور الثاني موافق ماعدا العبارة " بقاء المؤسسة مرهون بخلق القيمة". فرأي الموظفين محايد لهذه العبارة وهذى يدل على عدم ثقة الموظفين في إجابتهم على هذا السؤال وعبارة " يمكن اعتبار التكلفة المنخفضة والتميز استراتيجيتين اساسيتين لخلق القيمة" فقد تلقت تضادا في الإجابات ما بين موافق ومعارض لعدم اقتناع بعض افراد العينة بان الاستراتيجيتين يمكنها ان تخلق قيمة وفي الجانب الاخر نقول بان هناك عدد من افراد العينة اختلفت بانه يمكن خلق القيمة بهما إلى أن أعلى متوسط حسابي هو للعبارة "يمكن اعتبار التكلفة المنخفضة والتميز استراتيجيتين اساسيتين لخلق القيمة" ثم تليها العبارات " تسعى مؤسستنا الى خفض التكاليف "و" لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة "و" تقوم سلسلة القيمة بتحسين فاعلية المؤسسة " بمتوسط حسابي متساوي وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدراسة عملائها جيدا وأماكن تواجدهم وخفض تكاليفهم قبل وضع نقاط الخدمات الخاصة بها كما نلاحظ أن خلق لقيمة في المؤسسة تساعدها

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

على إيجاد استراتيجيات جديدة تجذب الزبون إليها وهذا من خلال المتوسط الحسابي الذي تحصلت عليه هذه العبارات.

✓ تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم (07) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الميزة التنافسية في المؤسسة.

العبارات	التكرارات والنسب المئوية						الانحراف المعياري	الاتجاهات الأفراد
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
12 تسعى مؤسستكم إلى تحقيق ميزة تنافسية	4	15	4	8	4	2.8000	1.25558	موافق
	11.4	42.9	11.4	22.9	11.4			
13 تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة	8	16	2	4	5	2.4857	1.35845	موافق
	22.9	45.7	5.7	11.4	14.3			

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

14	تسعى المؤسسة لمعرفة وتوقع المنافسين المرتقبين	10	12	5	3	5	2.4571	1.37932	موافق
		28.6	34.3	14.3	8.6	14.3			
15	توجد متابعة مستمرة للتطورات التكنولوجية	8	9	5	4	9	2.9143	1.54104	موافق = معارض بشدة
		22.9	25.7	14.3	11.4	25.7			
16	تتميز المؤسسة بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمات	6	14	7	2	6	2.6571	1.32716	موافق
		17.1	40.0	20.0	5.7	17.1			
17	تسعى المؤسسة لتحسين الحصة السوقية	4	15	4	5	7	2.8857	1.36708	موافق
		11.4	42.9	11.4	14.3	20.0			

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

موافق	1.16821	2.6000	2	7	7	13	6	تسعى مؤسستكم لابتكار خدمات جديدة	18
			5.7	20.0	20.0	37.1	17.1		
موافق	1.30094	2.8857	6	5	7	13	4	تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين لتقليل تكاليفها	19
			17.1	14.3	20.0	37.1	11.4		
معارض بشدة	1.57181	3.0000	11	2	5	10	7	يمتاز الموظفون في المؤسسة بمهارات متعددة	20
			31.4	5.7	14.3	28.6	20.0		
موافق	1.33158	3.1429	8	6	7	11	3	يتميز الهيكل التنظيمي	21

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

								للمؤسسة بالمرونة	
			22.9	17.1	20.0	31.4	8.6		
موافق	1.21752	2.4000	2	6	5	13	9	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي بالنوعية والجودة	22
			5.7	17.1	14.3	37.1	25.7		
موافق	1.31251	2.5714	4	5	6	12	8	تعمل المؤسسة على تخفيض شكاوى العملاء بشكل دائم	23
			11.4	14.3	17.1	34.3	22.9		
موافق	1.36708	2.8857	5	9	4	11	6	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى	24

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

									التحسين المستمر
			14.3	25.7	11.4	31.4	17.1		
موافق	1.45695	2.7714	8	2	6	12	7	25	تسعى مؤسستكم لتحقيق الريادة في السوق
			22.9	5.7	17.1	34.3	20.0		
موافق	1.45925	2.4000	5	5	1	12	12	26	طريقة تقديم الخدمات مناسبة للزبون مقارنة للمنافسين
			14.3	14.3	2.9	34.3	34.3		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن العبارة "يمتاز الموظفون في المؤسسة بمهارات متعددة" لأن أفراد العينة غير مطالبين بعمل غير العمل الموكل اليهم و العبارة "توجد متابعة مستمرة للتطورات التكنولوجية" تحصلت على تساوي بين موافق ومعارض بشدة لان مؤسسة اتصالات الجزائر لديها احتكار في مجال الهاتف الثابت و اما باقي عبارات المحور الثالث في اتجاه واحد وهو موافق وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم بحوث المنافسة بكل أنواعها وهذا راجع لشدة المنافسة بينها وبين المتعاملين المتواجدين داخل السوق الذي تنشط فيه، فنلاحظ

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

أن أعلى متوسط حسابي للعبارة "يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة" تليها باقي العبارات بمتوسطات أقل بنسب ضعيفة جداً، أي أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بدراسة المنافسين وأساليبهم التنافسية.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

بعد تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، سنقوم بتحليل الارتباط واختبار الفرضيات الفرعية أولاً بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرع الأول: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم (08): نتائج تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		عناصر			خلق القيمة
		الكفاءة	الجودة	الاستجابة للعميل	التحديث
التنافسية	R	0.476	0.191	0.245	0.329
	SIG	0.690	0.436	0.495	0.574
	$Y=0.948+0.653$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط ضعيف بين عناصر خلق القيمة والميزة التنافسية أي أن هناك ارتباط معنوي ضعيف قريب للمتوسط عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط لعنصر الكفاءة 0.476 وهي قيمة غير دالة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ وكذلك بالنسبة لعنصر الجودة بلغ معامل الارتباط 0.191 وهي قيمة غير دالة عند مستوى المعنوية

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

$\alpha \geq 0.05$ ، وأيضا بالنسبة لعنصر الاستجابة للعميل بلغ معامل الارتباط 0.245 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وكما هو الحال بالنسبة لعنصر التحديث بلغ معامل الارتباط 0.329 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

وهذا راجع إلى كون مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد عناصر خلق القيمة قصد تحسين صورتها وسمعتها، غير أنها لا تستخدمها كمصدر لميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وبالتالي احتلال الريادة في السوق الذي تنشط به.

الفرع الثاني: تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

عناصر خلق القيمة		الميزة التنافسية
مستوى المعنوية	معامل التحديد r^2	
0.735	0.540	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود دور لعناصر خلق القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة معنوية ضعيفة لعناصر خلق القيمة في مؤسسة اتصالات الجزائر على الميزة التنافسية بلغ معامل التحديد 0.540 أي أن 54% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الميزة التنافسية سببها (الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل، التحديث) أما الباقي التغيرات والمقدرة بنسبة 46% فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما يلي سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية، حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

(1) اختبار صحة الفرضية الأولى:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

H0 الفرضية الصفرية: إن الهدف من عناصر خلق قيمة هو بناء المزايا التنافسية عند مستوى معنوية 5% .

H1 الفرضية البديلة: ليس الهدف من عناصر خلق قيمة هو بناء المزايا التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

بناء على معامل الارتباط يوضح لنا وجود علاقة إيجابية معنوية بين عناصر خلق القيمة والميزة التنافسية بمستوى معنوية 0.735 ومعامل التحديد 0.540 من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في عناصر خلق القيمة أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير أما فيما يخص قيمة المعنوية فهي تساوي 0.735 ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \geq 0.05$ يؤدي ذلك إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

(2) اختبار صحة الفرضية الثانية:

H0 الفرضية الصفرية: الجذور الحقيقية للمزايا التنافسية تتمثل في الموارد والكفاءات عند مستوى معنوية 5%.

H1 الفرضية البديلة: الجذور الحقيقية للمزايا التنافسية لا تتمثل في الموارد والكفاءات عند مستوى معنوية 5%.

بناء على معامل الارتباط يوضح لنا عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين الكفاءة والميزة التنافسية بمستوى معنوية 0.690 ومعامل التحديد 0.476 من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في عنصر الكفاءة أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير أما فيما يخص قيمة المعنوية فهي تساوي 0.735 ومنه فهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \geq 0.05$ يؤدي ذلك إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

(3) اختبار صحة الفرضية الثالثة:

H0 الفرضية الصفرية: إن سلسلة القيمة بالشركة تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة عند مستوى معنوية 5%.

H1 الفرضية البديلة: إن سلسلة القيمة بالشركة لا تحدد العناصر والأنشطة المحدثة للقيمة عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

بناءً على معامل الارتباط يوضح لنا وجود علاقة إيجابية معنوية بين عناصر خلق القيمة والميزة التنافسية بمستوى معنوية 0.735 ومعامل التحديد 0.540 من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في عناصر خلق القيمة أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير أما فيما يخص قيمة المعنوية فهي تساوي 0.735 ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \geq 0.05$ يؤدي ذلك إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

(4) اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

H0 الفرضية الصفرية: تعتبر الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، العناصر الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

H1 الفرضية البديلة: لا تعتبر الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، العناصر الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

بناءً على معامل الارتباط يوضح لنا وجود علاقة إيجابية معنوية بين عناصر خلق القيمة والميزة التنافسية بمستوى معنوية 0.735 ومعامل التحديد 0.540 من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في عناصر خلق القيمة أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير أما فيما يخص قيمة المعنوية فهي تساوي 0.735 ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \geq 0.05$ يؤدي ذلك إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول إنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على شركة اتصالات الجزائر تنشيط في ظل محيط تنافسي، وذلك من خلال إجراء التحليل الإحصائي لعينة من الافراد العاملين في الشركة، وذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث. ويمكن الوقف على جملة من الملاحظات والنتائج:

- إن ثقافة الشركة النابعة من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، قد أثرت سلبيا على العديد من الأنشطة والممارسات، وهذا ما أدى إلى عرقلة سير الاستراتيجية التنافسية للشركة في ظل احتدام المنافسة.
- تنطوي سلسلة القيمة لشركة اتصالات الجزائر على الأنشطة الأساسية وتشمل أساسا على كل الأنشطة الوظيفية التسويقية، وكذا الأنشطة الداعمة كالقيادة ونظام المعلومات والموارد البشرية.
- إن تحقيق الكفاءة يتضح جليا في بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا والمتمثلة أساسا في إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، وهذا على حسب ما توفر من معلومات.
- نحصر جودة خدمة الاتصال في الشركة في بعض الجوانب التقنية فضلا عن كونها مجرد شعارات براقعة دون واقع عملي.
- رغم أهمية عملية التحديث والتطوير في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أنها لا تملك إدارة مستقلة للبحث والتطوير، وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى قصور فادح في جانب التطوير والتحديث وبالتالي تهديد الحصة السوقية للشركة.
- هناك بعض الإيجابيات تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل لكنها لا تقابل السلبيات الموجودة خاصة عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة وكذا النقائص الموجودة على مستوى نظام إدارة شكاوى العملاء.

الخاتمة

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، تتضح ضرورة سعي المؤسسة لتدراك ذلك من خلال البحث على ميزة تنافسية حاسمة دائمة يصعب محاكاتها، وفي سبيل ذلك استهدفت الدراسة عناصر خلق القيمة ودورها في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات، حيث أن التنافس الشديد الذي يسود الأسواق في الفترة الحالية ضاعف من التحديات التي تواجهها المؤسسات، أهمها كيف تصل هذه المؤسسات إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه، ولتحقيق ذلك كان على المؤسسات اعتماد عدة معايير في مواجهة المنافسين لضمان وفاء العملاء، وتحقيق الريادة والتفوق على هؤلاء المنافسين، من بين هذه المعايير، معيار التكلفة ومعيار الجودة وفقا لمفهوم سلسلة القيمة، إذ تمثل القيمة حصيلية جهود متنوعة من قبل أطراف متعددة لها علاقة مرتبطة بالمؤسسة مثل المالكين والإدارة والعاملين والجهات الحكومية، إذ يجب على المؤسسة أن تخلق القيمة لجميع شركائها لتضمن بقائها واستمرارها في السوق، واعتبار خلق القيمة عنصر ضروري للمؤسسة تستعمله المؤسسات كمؤشر لاتخاذ قراراتها الدائمة وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

إذ تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوقها عن بقية المنافسين، وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل على معرفة مصادرها، وهذا لا يأتي إلا بالفحص المنتظم لكل النشاطات المؤدية داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها، والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى بـ "سلسلة القيمة"، فتحليل سلسلة القيمة يساعد المؤسسة على تحسين قراراتها المتعلقة بتعظيم هذه القيمة وتلبية توقعات احتياجات الأطراف المتعاملين معها، حيث أنه في كل مرحلة من مراحل السلسلة، يجب على المسير أو المقرر اتخاذ أحسن القرارات من بين مجموعة واسعة من البدائل المتاحة، وذلك من أجل التسيير الأحسن للأنشطة الخلاقة للقيمة داخل المؤسسة وخارجها بهدف تدنية التكاليف أو تحسين الجودة ورفع معدل الخدمة، بمعنى تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وتعتبر سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها، ذلك من خلال إعادة تجميع أنشطة المؤسسة وفق أسلوب يسمح بفهم سلوكيات التكاليف، والمصادر الكامنة للتمييز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

وحتى تتمكن المؤسسة من خلق القيمة لابد من تطبيق عدد من المعايير على كل العمليات المتاحة لديها، ومن بين هذه العمليات نجد الأهمية الإستراتيجية للعملية فكلما زادت درجة تأثير العميل بالعملية تحتم على المؤسسة توطينها وكذلك ميزة تطور التكنولوجيا، حيث العملية التي تتميز بسرعة تطور التكنولوجيا تتسم بالاستثمارات الكبيرة في البحوث والتطوير وشدة المنافسة، ودرجة الاتقان في المؤسسة وكذلك توفر موردين أكفاء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

والهدف الرئيسي من تبني إدارة استراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه، بدءا بالسعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تعمل على استحداث موارد وقدرات إضافية، وهذا يدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل، وحتى تتمكن الشركة من ضمان استمرارية المزايا التنافسية، أو بمعنى آخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان عناصر وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك من خلال صياغة الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- إن عملية خلق القيمة تتحقق إما من خفض تكاليف المنتجات أو بفرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تميزها بالجودة والتحديث أو الخدمة.
- في عملية خلق القيمة تتوزع القيمة بين المنظمة والزبون حيث أن القيمة التي تحصل عليها المؤسسة تتمثل بالهامش والقيمة التي يحصل عليها الزبون تتمثل بفائض الزبون.
- أن العناصر التي ستركز عليها المنظمة ضمن أبعاد سلسلة القيمة ستكون مصدر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.
- أن التركيز في سلسلة قيمة المؤسسة على الأنشطة التي تحقق أعلى هامش والعمل على تعزيز هذه الأنشطة.
- تعتبر المزايا التنافسية سلاح رئيسي تعتمد المؤسسات الطموحة من أجل التكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل أو إستراتيجية التمييز أو إستراتيجية التركيز للتميز على منافسيها والتفوق عليهم.

- عندما تمتلك مؤسسة ما ميزة تنافسية معينة في مجال ما فهي بذلك تقدم لربائنها قيمة معينة مما يخلق لها ولاء دائم لمنتجاتها او خدماتها مما يحقق لها عدة فوائد منها ارتفاع مبيعاتها من سلعتها، وزيادة حصصها في السوق محاولة السيطرة على السوق.
- تعمل المؤسسة ضمن بيئة داخلية تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها خاصة من ناحية مرونة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والموارد المختلفة، التي تمتلكها بالرغم من تأثير العوامل الخارجية على أنشطتها سلبيا أكثر منه إيجابيا.
- تركز المؤسسة على تمييز خدماتها وامتلاك مزايا تنافسية، ويتضح ذلك من خلال إنشائها لقسم خاص بالجودة.
- يؤثر مستوى جودة الخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، تكاليف الخدمات، ربحيتها وحصتها السوقية.

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول إنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزيئات المتعلقة به، يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضع نذكر:

-إدارة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

-دراسة تحليلية لسلسلة القيم في قطاع الاتصالات.

-العلاقة بين ركائز الميزة التنافسية ولوحة القيادة الإستراتيجية.

وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة أعلاه خصوصا تلك التي تعتبر مكملة لهذه الدراسة، ونرجو كذلك أن نكون قد وفقنا ولو جزئيا في معالجة هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه الأساسية. والله الموفق والهادي سواء السبيل.

قائمة المراجع

1) المراجع باللغة العربية:

أ) الكتب:

- طارق عبد العال حماد، التقييم وإعادة هيكلة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- طاهر حيدر حردان، أساسيات الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
- مبارك لسلوس، التسيير المالي "تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- شارلز هيل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة أدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
- الهام فخري طميعة، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- سنان المرهضي وآخرون، ادارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- جمال الدين مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2002.

- اسماعيل زغلول، محمد الهزايمه، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، تحرير علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999.
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساليب والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
- ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
- موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الراية للنشر والتوزيع، العراق، 1990.
- السيد غراب كامل، نظام المعلومات الادارية، دون طبعة، مكتبة الشعاع، مصر، 1999.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- روبرت.أ.بتس -ديفيد. لي، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة الاولى، 2008.

- عبد السالم أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- حمدي أمين عبد الهادي، نظري الكفاية في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، الكويت، 1966.
- د. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- علي السلمي، أداة التمييز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد غريب عبد الكريم، البحث العلمي، تصميم المناهج والإجراءات، مصر، 1992.
- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
- محمود حسين الوادي، علي الفالح الزغبى، أساليب البحث العلمي، دار المناهج، الأردن، 2011.
- (ب) رسائل الماجستير والدوريات:
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالم، 2010.
- وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

- حنظل العزاوي قاسم أحمد، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- بن قيراط عبد العزيز، "إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، 2008.
- قاسم أحمد حنظل العزاوي، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2011.
- فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2015.
- عمار بوشناق، الميزة التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ان أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011.
- أماني شباري، التوجه بالزبون كأداة لخلق القيمة والأداء المتميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2010.
- هواري السويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009.

- أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية لشركات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.
- هاشمي عباس، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008.
- عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006.
- علي بن الضب، سيدي امحمد عياد، تكلفة رأس المال ومؤشرات إنشاء القيمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، 2012.
- إلياس بن ساسي، النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس، 2005.
- شهرزاد زغيب، لمياء عماني، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.
- الشيخ الداوي، عائشة شتاتحة، الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011.
- شوقي جباري، بوديار زهية، الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010.
- رزوقي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010.

- امر قاسم، ريزان نصور وآخرون، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف، مجلة جامعة تسرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد36، العدد 5، 2014.
- وهيبه داس ي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، عدد11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2009.
- السعيد بومنجل، مداخله بعنوان "مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم"، الملتقى الدولي حول الأبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 18-19 ماي، 2011.
- لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
- ابراهيم بلقلة، ابراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- الحاج عرابه، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27-28 نوفمبر 2007.
- صورية معموري، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010.

- عبد الكريم البشير، دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "تحليل نظري وميداني"، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة قلمة.
 - وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.
 - السعيد بريكة، سمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية "مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أبريل 2009.
 - شهرزاد زغيب، لمياء عماني، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.
- (2) المراجع باللغة الأجنبية:
- Florence Noguera, Djamel Khouatra, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle "concepts et outils de mesure", revue de gestion des ressources, jul- sep2004, éditions ESKA.
 - Baba Anta Ndao GUEYE, gestion des processus de création de valeurs, mémoire de fin de formation, institut supérieur de comptabilité, de banque et de finance, centre africain d'études supérieures en gestion, 2008.
 - Gereffi, G, « International trade & Industrial up grading in the apparel commodity chain », journal of international Economie, vol, 48, no, 1, 1999.
 - Atamer. T & et Calori.R, Diagnostic et décision stratégique, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003.
 - Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, la Création de Valeur de l'entreprise, Ed : ECONOMICA, Paris, 2001.
 - Guy Bru et Franciane Constantinea, le Management par Valeur, un nouveau style de management, Ed AFNOR, 2001.
 - Pierre Vernimmen, finance d'entreprise, 6édition, Dalloz, paris, 2005.
 - Pierre vernimmen, finance d'entreprise, 8édition, Dalloz, paris, 2010.

- Michael Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, paris, inter-éditions, 1993.
- Jean-Claude Tarondeau ; Stratégie Industrielle. Edition Vuibert. Paris.
- **M. Porter** : l'avantage concurrentiel. Edition. Dunod ; paris 1999.
- **Johnson. G et Scholes. H** : stratégie publi-union Ed 2000.
- Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, the Free Press, 1985.
- Michael Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, op.cit.
- M.PORTER. l'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit
- M.J.Korichi, Measuring Economic Efficiency in Manufacturing Industry: A case study of electricity generating industry in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988.
- Philippe Détrie, Conduire une Démarche Qualité, Ed: d'Organisation, Paris, 2001.

(3) مواقع الإنترنت:

- Frank Bournois, « Le DRH créateur de valeur- enjeux et outils », (05/09/2015)
www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf
- Hicham SADOK et autres, « La perception du capital immatériel par le marché financier Marocain : une étude exploratoire », Working Papers from Department of Research, Ipag Business School, Econpapers, n° 314-2014, p 05,
<http://econpapers.repec.org/paper/ipgwpaper/2014-314.html>

• أ.رحماني، بحث حول مالية المؤسسة وخلق القيمة، على الموقع:

<http://www.etudiantdz.net>, 23/03/2014, 11: 37.

• علاء درويش، بحث حول ماهية القيمة المضافة في التسويق، على الموقع:

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=16581>, 02/01/2014, 16:05.

- Andrew Pearson, The Strategist's Choice "Competitive Strategy and the question of how to compete", UBSUnique Business Strategies:

<http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strateg>
4076947, 13May2010, P3, 12/02/2014, 15: 33.

- التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 20، على الموقع:

<http://www.ncosyria.com./assets/files/rep1.pdf>.

تتميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات بالتغير الدائم و المستمر و ذلك راجع لعدة عوامل ابرزها شدة المنافسة و التغيير المستمر في حاجات ورغبات العملاء ومن اجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصة السوقية حتى تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها وذلك عن طريق قيام المؤسسة بتنفيذ وظائف تعمل على خلق القيمة في مجالات تخفيض التكاليف او العمل على منتج او خدمة ينظر اليه الزبائن على أنه متميز وان خفض التكلفة و تحقيق التميز عن الآخرين يحدث ذلك عن طريق وضع استراتيجيات مناسبة تعطي تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحقيق قيمة مضافة حيث تم التركيز في هذا البحث عن مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وكذا عناصر خلق القيمة ودورها في بقاء المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة وانطلاقا مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومن خلال اتصالات الجزائر كنموذج تعمل على خلق القيمة من خلال خفض التكاليف، التميز لأجل البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها.

The business environment of most institutions is characterized by permanent and continuous change, due to several factors most notably the intensity of competition and the continuous change in the needs and desires of customers and in order to win the competitive battle and develop market share so that the institution guarantees its survival and continuity, through the institution implementing jobs that create value in the areas of Reducing costs or working on a product or service that customers view as distinct. Reducing costs and achieving distinction from others happens by developing appropriate strategies that give their relative superiority compared to their competitors and thus achieve an added value. The focus of this research is on the concept of competitive advantage and its sources, as well as Elements of value creation and their role in the survival of the institution in light of intense competition based on the foregoing, the Algerian economic institution and through Algeria Telecom as a model works to create value by reducing costs, excellence in order to stay in the competitive momentum that has become characterizing its environment.