

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم مالية
تخصص مالية المؤسسات
الموضوع:

آليات خلق القيمة ودورها
في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
- دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -

تحت إشراف

- أمال بن ناصر

من إعداد الطالبتان:
الأستاذة:

- وفاء ربيعي
- سميرة براهيمية

السنة الجامعية: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا
العلم درجات والله بما تعملون خبير.﴾
صدق الله العظيم

﴿سورة المجادلة: الآية 11﴾

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

الآية: 19 من سورة النمل

الشكر لله كثيرًا، والحمد لله كثيرًا على كل شيء يأتي من عنده...
الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذه الرسالة حمدا كثيرا، كما لا أنسى من قال فيهم
الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
بصدق الوفاء والإخلاص نتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفتنا الأستاذة " أمال بن
ناصر " التي أشرفت على إنجاز هذه المذكرة، وإلى زملاء الدراسة على عونهم
المادي والمعنوي، وإلى كل أساتذتنا الكرام، دون أن ننسى عمال مكتبة كلية
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا
العمل المتواضع

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة

أ
	الفصل الأول: مفاهيم وأسس خلق القيمة
02 تمهيد
03 المبحث الأول: القيمة وخلق القيمة
03 المطلب الأول: مفاهيم القيمة وبيان
03 شموليتها
05 الفرع الأول: مفاهيم القيمة
05 الفرع الثاني: شمولية القيمة
07 المطلب الثاني: مفهوم خلق
08 القيمة
09 الفرع الأول: ظروف تطور مفهوم
10 القيمة
11 الفرع الثاني: أهداف خلق القيمة
11 الفرع الثالث: النتائج العامة لتطور مفهوم خلق
11 القيمة
12 المطلب الثالث: أهمية خلق
13 القيمة
13 المبحث الثاني: مصادر خلق القيمة والأطراف ذات
14 المصلحة
17 المطلب الأول: مرجعية وأسس خلق
17 القيمة
18 الفرع الأول: مرجعية خلق القيمة
19 الفرع الثاني: أسس خلق القيمة
19 المطلب الثاني: مفهوم استحداث القيمة والأطراف ذات المصلحة والقيمة
 المتبادلة
 الفرع الأول: مفهوم استحداث القيمة
 الفرع الثاني: الأطراف ذات المصلحة والقيمة
 المتبادلة
 المطلب الثالث: مصادر خلق القيمة
 الفرع الأول: زيادة التميز
 الفرع الثاني: تخفيض التكاليف
 المبحث الثاني: مؤشرات وعمليات خلق القيمة في
 المؤسسة

المطلب الأول: عمليات خلق القيمة في
المؤسسة.....

20	المطلب الثاني: مؤشرات خلق
20	القيمة.....
22	الفرع الأول: المقاربة
23	المحاسبية.....
26	الفرع الثاني: المقاربة الاقتصادية –
26	المالية.....
27	الفرع الثالث: مؤشرات قياس خلق القيمة على مستوى الأسواق
30	المالية.....
32	المطلب الثالث: تحليل سلسلة
	القيمة.....
34	الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة.....
35	الفرع الثاني: أنشطة سلسلة القيمة.....
35	الفرع الثالث: أهداف سلسلة القيمة.....
35	خلاصة الفصل.....
37	الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية
40	تمهيد.....
40	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة
41	التنافسية.....
42	المطلب الأول: المنافسة
42	والتنافسية.....
42	الفرع الأول: ماهية المنافسة.....
43	الفرع الثاني: ماهية التنافسية.....
43	المطلب الثاني: ماهية الميزة
44	التنافسية.....
45	الفرع الأول: مفهوم الميزة
45	التنافسية.....
45	الفرع الثاني: خصائص الميزة
49	التنافسية.....
51	المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في الميزة
	وأهميتها.....
	الفرع الأول: الشروط الواجب توافرها في الميزة
	التنافسية.....
	الفرع الثاني: أهمية الميزة
	التنافسية.....
	المطلب الرابع: أنواع الميزة
	التنافسية.....
	الفرع الأول: ميزة التكلفة الأدنى.....
	الفرع الثاني: ميزة التمييز.....

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وآليات

تطويرها.....

المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية

قوية.....

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة

.....للتنافس

الفرع الثاني: طرائق التحليل

.....الاستراتيجي

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة

التنافسية.....

51	الفرع الأول: الموارد
51	الملموسة.....
52	الفرع الثاني: الموارد غير
52	الملموسة.....
53	المطلب الثالث: الإطار الوطني كمنشئ للميزة
54	التنافسية.....
54	الفرع الأول: العوامل.....
55	الفرع الثاني: الطلب.....
56	الفرع الثالث: الصناعات التمويينية
56	والمتشابهة.....
58	الفرع الرابع: الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات
58	الداخلية.....
59	المطلب الرابع: تنمية الميزة التنافسية وآليات
59	تطويرها.....
60	الفرع الأول: تنمية الميزة
60	التنافسية.....
61	الفرع الثاني: آليات تطوير الميزة
61	التنافسية.....
63	المبحث الثالث: الميزة التنافسية (الأسس، المحددات ومعايير الحكم على
64	جودتها).....
64	المطلب الأول: خلق القيمة من خلال الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة
66	للعمل.....
66	الفرع الأول: الكفاءة.....
68	الفرع الثاني: الجودة.....
68	الفرع الثالث: التجديد.....
70	الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات
71	العمل.....
71	المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة
71	التنافسية.....
71	الفرع الأول: محددات الميزة
71	التنافسية.....
71	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة
71	التنافسية.....
71	المطلب الثالث: نموذج Porter والميزة
71	التنافسية.....
71	الفرع الأول: تحليل قوى التنافس
71	التنافسية.....
71	الفرع الثاني: دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة
71	التنافسية.....

المطلب الرابع: عوامل نجاح وتأ كيد الميزة التنافسية
للمؤسسة.....

.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

.....تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن

عمر.....

المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية.....

الفرع الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل

الدراسة.....

71	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة		
72	الميدانية.....		
72	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن		
74	المؤسسة.....		
74	المؤسسة	نشأة	الفرع الأول:
76	وتطورها.....		
81	التعريف		الفرع الثاني:
81	بالمؤسسة.....		
81	نشاط	طبيعة	الفرع الثالث:
82	المؤسسة.....		
90	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودراسة مهام مختلف		
92	أقسامها.....		
92	المبحث الثاني: تشخيص مؤسسة مطاحن عمر بن		
93	عمر.....		
96	الداخلي	التشخيص	المطلب الأول:
96	للمؤسسة.....		
97	الفرع الأول: تشخيص الهيكل		
97	التنظيمي.....		
100	الفرع الثاني: تشخيص الموارد		
101	المالية.....		
102	الموارد	تشخيص	الفرع الثالث:
103	البشرية.....		
105	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي		
107	للمؤسسة.....		
111	البيئة	تشخيص	الفرع الأول:
	العامة.....		
	(البيئة	البيئة	الفرع الثاني: تشخيص
	الخاصة	البيئة	التنافسية).....
	المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة مطاحن عمر بن وعوامل		
	نجاحها.....		
	المطلب الأول: الإستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن		
	عمر.....		
	المطلب الثاني: سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عمر بن		
	عمر.....		
	الفرع الأول: الأنشطة الأساسية.....		
	الأنشطة		الفرع الثاني:
	الداعمة.....		
	المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية كأساس لنجاح مؤسسة عمر بن		
	عمر.....		

الفرع الأول: أسس بناء الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن

عمر.....

الفرع الثاني: عوامل نجاح مؤسسة مطاحن عمر بن

عمر.....

.....**خلاصة الفصل**

.....**الخاتمة العامة**

.....**قائمة المراجع**

المقدمة العامة:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتسارع فيه بسرعة انتشار المعلومات، تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

ففي إطار اقتصاد يتميز بشدة المنافسة يعد النشاط الأكثر إنشءا للقيمة بالنسبة للمؤسسة وللزبون، فهو الذي يبرز معارف الممارسة لديها والقدرات المنشئة للقيمة، حيث تسعى المؤسسة دائما لتعظيم القيمة للمساهمين والعملاء ولجميع الأطراف المرتبطين بنشاطها والمتأثرين به بما يضمن بقاءها واستمرارها، ومدخلها لتحقيق ذلك هو السعي للاستغلال الفعال والأمثل لمواردها المتاحة، من خلال استخدام تقنيات حديثة وابتكار أفضل الأساليب لتطوير جميع أنظمتها الفرعية في ظل مفهوم خلق القيمة.

ونظرا لأهمية خلق القيمة في المؤسسة تسعى هذه الأخيرة ولازالت تسعى للبحث عن المصادر الكفيلة بتحقيق هذا المطلب الأساسي، وفي هذا الإطار تعتبر الموارد المتاحة لها على اختلافها وتنوعها أهم هذه المصادر، وحتى تضمن المؤسسة تدفق منتجاتها إلى السوق عليها بتصميم نظاما كليا للتحكم في تدفق المنتجات إلى السوق بما يحقق أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكلفة، والمؤسسات الحديثة لا تنظر إلى الأنشطة التي تخلق القيمة كأنشطة منفصلة عن بعضها البعض، ولكن تنظر إليها كنظام متكامل يهدف إلى تحقيق هدف أساسي ومحدد هو استخدام أنشطة المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة، للحصول على منتجات نهائية بتكلفة منخفضة أو مميزة عن منتجات المنافسين.

إذ يعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ فترة طويلة، ذلك أن تحليل أدبيات الفكر الإستراتيجي تبين وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة تستطيع أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية)، من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز الذي تراه مناسبا وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها.

حيث يمكن القول بأن الميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة أفضل مما تفعله المؤسسات المنافسة، ويتم إنشاء هذه القيمة عن طريق استحواذ المؤسسة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين أو خلق المنتج الأكثر قيمة في نظر المستهلكين، وهما ما يمثل السيطرة بالتكاليف والتميز اللذين يعتبران إستراتيجيتين لخلق القيمة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع ككل.

وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائر بتعهداتها مع الشركاء الأجانب (اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، المفاوضات الجارية بشأن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة) وما سينجم عن ذلك من رفع للقيود والرسوم الجمركية وتحرير للتجارة، والذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ضرورة التكيف معها، ومحاولة استباقها باستمرار والتأثير في هذه البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل لذلك.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول على ميزة أو مزايا

تنافسية، ومن بين هذه المؤسسات تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر محل الدراسة، ونظرا لأهمية الموضوع تطرح الإشكالية الجوهرية التالية:

إلى أي مدى تساهم آليات خلق القيمة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما المقصود بمفهوم خلق القيمة؟
➤ كيف تتمكن المؤسسة من خلق قيمة؟ وكيف تلائم ذلك مع طبيعة نشاطاتها دون التعرض للمخاطر؟

➤ ما هي الميزة التنافسية؟ وفيما تتمثل أسس بنائها؟

➤ ما هو دور سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تحقيق ميزة تنافسية لها؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

➤ يعتبر خلق القيمة مطلبا حيويا وضرورة ملحة لتحقيق أهداف المؤسسة.
➤ حتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة لا بد من تطبيق عدد من المعايير على كل العمليات المتاحة في المؤسسة.
➤ الميزة التنافسية هي أساس تفوقها على منافسيها، حيث تعتبر الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل الأسس العامة للميزة التنافسية.
➤ تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز فيها المؤسسة عن منافسيها، والتي تساعد في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن من بين أسباب اختيار هذا الموضوع على آليات خلق القيمة ودورها في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية نجد:

1- نظرا لأهمية الموضوع خاصة للمؤسسات الاقتصادية.
2- نقص الأبحاث في هذا الموضوع المتناول على مستوى المكتبات الجامعية خاصة فيما يخص موضوع خلق القيمة وعلاقته بالمركز التنافسي للمؤسسات الجزائرية.
3- محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة.
4- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

5- نظرا لحدثة الموضوع ومدى ضرورته في ظل المنافسة خاصة في ظل تجانس المنتجات، بالإضافة إلى كونه إطار متكامل يحقق تنمية وتطوير المركز التنافسي.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة في المجالات التالية:

1- أهمية موضوع خلق القيمة ودوره في تطوير تنافسية المؤسسة الوطنية.
2- يعتبر موضوع خلق القيمة محور اهتمام المؤسسات منذ أمد طويل، وقد ازداد هذا الاهتمام خاصة مع نهاية الألفية الثانية.
3- كون الموضوع إطار متكامل يحقق تنمية وتطوير المركز التنافسي من خلال التحكم في التكاليف.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

1- التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة.

- 2- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.
- 3- التعرف على مدى أهمية خلق القيمة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- 4- تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على ميزة أو مزايا تنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعلومات والبيانات عن خلق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهي مؤسسة مختصة في إنتاج السميد والعجائن، وذلك للكشف عن علاقة خلق القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة وسياسات استخدام الموارد من أجل تحقيق مركز تنافسي للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

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

❖ **الدراسة الأولى:** مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تناولت 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 منحنى 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 العلاقة 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، وتناولت 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 والإستراتيجيات، 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، فضلا 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 الإستراتيجي 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.

تقسيم الدراسة:

قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة فإنه تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول،

كما يأتي:

❖ **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان مفاهيم وأسس خلق القيمة، وتم فيه تناول ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى القيمة وخلق القيمة، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مصادر خلق القيمة والأطراف ذات المصلحة، وفي المبحث الثالث تم التعرض إلى مؤشرات وعمليات خلق القيمة.

❖ **الفصل الثاني:** الذي حمل عنوان الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية، تم التعرض إلى ماهية الميزة التنافسية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أهم مصادر إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة وآليات تطويرها، وفي المبحث الثالث تم تناول دور ركائز الميزة التنافسية في خلق القيمة وأيضا محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

❖ **الفصل الثالث:** الذي خصص للدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث تم تناول فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، أما المبحث الثاني تم التعرض إلى التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة، ثم تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة و عوامل نجاحها في المبحث الثالث.

صعوبات الدراسة:

لقد تعرضت هذه الدراسة لعدة صعوبات كانت في بعض الأحيان العائق لها، وفي بعض الأحيان كانت المحفز الكبير لها، من بينها:

1-قلة المراجع المستعملة خاصة في موضوع خلق القيمة، سواء كانت كتب باللغة العربية أو الأجنبية أو مذكرات وغيرها.

2-وجدت صعوبات من حيث المؤسسة التي تمت على مستواها الدراسة الميدانية.

3-وجود صعوبة في ترجمة المواضيع باللغة الأجنبية، مما تطلب منا العمل الكثير في إيجاد الصيغة الفعلية للجمل المراد تركيبها، وفي بعض الأحيان النقص في التعبير لاستخدام المصطلحات التقنية لبعض الدراسات وحتى الاقتصادية منها.

تمهيد:

تهدف المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها، سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في بورصة القيم إلى تعظيم قيمتها لفائدة ملاكها (المساهمين) أو لجميع الأطراف المهتمة بها، وذلك كما جاءت به النظرية المالية الحديثة من جهة، وبالنظر لتطور نظرية هدف المؤسسة من جهة أخرى، ولعل ما يبرر ويدعم ذلك هو أن استمرارية المؤسسة وهدف إنشائها مرهون بقدرتها على تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق القيمة لذلك يتعين على مسيري المؤسسات توجيه مختلف القرارات نحو ذلك الهدف.

حيث أصبح يحتل موضوع خلق القيمة مكانة هامة في مراكز القيادة والتسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، فالتسيير بالقيمة أصبح ميزة مرتبطة بالمنشآت الكبرى كمحاولة منها للانتقال بالوظيفة المالية في النشاط المحاسبي نحو النشاط الاقتصادي والذي يؤدي إلى خلق القيمة، حيث أضحت المنشآت تأخذ به كمؤشر نمطي في التقييم، وكمقياس شامل يسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة والدائمة.

وتعتبر عملية خلق القيمة في ظل الظروف المعقدة الحالية من بين أهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات وقدرة المؤسسات على رفع هذا التحدي، ومما لا شك فيه أن خلق القيمة يعتبر مطلباً حيوياً وضرورة ملحة لضمان البقاء والاستمرار في السوق، إذ لا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق القيمة ليس للمساهمين فيها فحسب، بل لكافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى هذه العناصر انطلاقاً من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالقيمة، و أيضاً خلق القيمة، أهميتها في المبحث الأول، ثم التعرض إلى أسس ومرجعية ومصادر خلق القيمة والأطراف 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 كثيراً ما يتردد في كتب الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، ألا

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: مفاهيم القيمة و بيان شموليتها

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، لأن 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 ثلاث 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 إلى مشتري راغب ويتوفر لدى كل منهما معلومات معقولة عن كافة الحقائق ذات الصلة ولا يخضع أي منهما لأي نوع من الإكراه¹.
- تعتبر القيمة السوقية المضافة وفقا للشركة المسوقة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، 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 لا تنحصر فقط في العوامل الأصلية الجوهرية للمنتج ولكن تغطي عدة أبعاد مثل الخدمات المتاحة ما بعد البيع SAV، السعر، المرونة... الخ، والهدف

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

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

3: طاهر حيدر حردان، أساسيات الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص119.

الأساسي للمؤسسة هو توفير لزيائنها منتوج ذو جودة، لكن المؤسسة عليها التحكم في التكاليف لكي تحافظ على هامشها الربحي.

إذا خلق القيمة يأتي من تعظيم العلاقة: جودة/تكاليف، وتعتبر قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لآخر¹.

■ 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 أو 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 مشتري².

■ 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 الإستراتيجية: القيمة التنافسية هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها، وخلق القيمة هنا هو نتيجة الاختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية³.

وأيا 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 العلاقة بين مساهمة وظيفة بما يرضي الحاجة و تكلفة هذه الوظيفة⁴.

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 حصلت على قيمة إنتاج كبيرة من استخدامات وسيطية محدودة، أو قيمة إنتاج محدودة استلزمت استخدامات وسيطية قليلة وهو دليل جودة أداء المؤسسة، وحسن استغلالها لعناصر الإنتاج⁵.

الفرع الثاني: شمولية القيمة

¹: 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, editions ESKA, p497.

²: طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص19.

³: 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.

⁴: 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.

²: مبارك لسوس، التسيير المالي "تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص28.

تظهر القيمة في الوقت الراهن كمفهوم شامل في علوم التسيير، حيث يرى كل من المستشارين Brechett et Desreumaux بأن: "القيمة مفهوم نظامي متحرك في علوم التسيير والهدف من تعميم النظرة التنظيمية هو تحقيق قراءة متألّفة ومعقدة". وبالرغم من ظهور القيمة كمفهوم شامل فإنها منشطرة بشكل واسع، قيمة تبادلية، قيمة استعمالية، قيمة محاسبية، قيمة اقتصادية وإستراتيجية... 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 لزيائنها وشركائها بأقل تكلفة مرفقة كأولوية لدى الاقتصادي وخاصة لدى النيوكلاسيك، إلا أن السوق يعطينا تقييم لا يمكن فهمه إلا بالرجوع إلى سلوكيات و إستراتيجيات المتعاملين¹.

المطلب الثاني: مفهوم خلق القيمة

خلق القيمة هو من جهة زيادة إنتاجية الشركة، ومن جهة أخرى السعي لتحقيق نمو مستدام ومربح، كما يمكن تقييم خلق القيمة من خلال قدرة الشركة على القيام باستثمارات أكثر وبأقل خطورة، مع عائد أكبر من متوسط التكلفة المرجح لرأس المال، ويتم خلق القيمة لصالح جميع المستثمرين والمساهمين والدائنين (تحسين الهيكل المالي) للمجتمع². كما يعرف أيضا على أنه: "مفهوم معقد لدرجة أنه يعتمد في جزء منه على تطلعات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وعليه خلق القيمة هو في المقام الأول استخدام الموارد لتلبية حاجة، ومع ذلك في ظل اقتصاد السوق، نظام الأسعار غالبا ما يكون بديلا جيدا لمفهوم القيمة لقياس الأداء في استهلاك الفرد لموارد المؤسسة".

وتقاس القيمة الكلية للمؤسسة بمخرجاتها معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات، أي عدد الوحدات المباعة مضروبة في السعر، وتحقق الشركة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالشركة³. وخلق قيمة مضافة يساوي الفرق بين قيمة الأصل الاقتصادي والقيمة الدفترية للأصل الاقتصادي

وهذا الأخير يوافق مبلغ صندوق الاستثمار في نشاطات المؤسسة⁴. ومنه خلق القيمة هي: "عملية الزيادة في القيمة، فهي تزود المؤسسة بمزايا تنافسية التي تعتبر وسيلة تمويل لهذا يجب تطويرها وضمان استمراريتها وبقائها، ويجب أن تخدم المساهمين ومختلف الأطراف ذات المصلحة"⁵.

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

2: www.trader-finance.fr/lexique-finance.html, MICKAEL MANSARD , 21/12/2012, 12 ; 05.

3: زكرياء مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و عمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص135.

4: pierre vernimmen , finance d'entreprise, 3edition, Dalloz, paris, 1998, p474.

5: عبد العزيز بن قيراط و آخرون، بحث حول إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة ، على الموقع:

http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/grh_creation_valeur.doc, 20/12/2013 , 09 ; 06 .

يرتكز مفهوم خلق القيمة على نهج تعاقدى من قبل المساهمين لإدارة رأس المال المستثمر والمحتجز من طرف المساهمين في الشركة، والهدف الرئيسي لمسيرى المؤسسة هو خلق قيمة للمساهمين أي تعظيم الثروة على المدى القصير والبعيد لمالكي المؤسسة أي مساهميها، وهذا الهدف يتحقق عندما تكون استثمارات المؤسسة تحقق عوائد أعلى من نسبة العوائد المطلوبة من طرف مقدمي رؤوس الأموال الدائنين والمساهمين. وبالتالي تكون هناك خلق قيمة عندما تكون عوائد الأصول الاقتصادية أعلى من تكاليف التمويل أي تكلفة الدين والأسهم¹. والجدول الموالي يوضح الأشكال المختلفة لخلق القيمة:

الجدول(1-1): أشكال خلق القيمة

خلق قيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن		خلق القيمة للعاملين
		قيمة سوقية	
خلق قيمة للمجتمع		قيمة محاسبية للمنشأة	خلق القيمة للشركاء
		خلق قيمة للمساهمين	

Source :http://economie.gestion.ac_creteil.fr/IMG/pdf/Support_eleve_Theme3Q2.pdf, 12/02/2014, 11 ;30.

الفرع الأول: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة

لتطور مفهوم خلق القيمة وتبلوره ظروف وأسباب يمكن إجمالها في العنصرين الآتيين² :
أولاً: الحاجة إلى الأموال والمنافسة

لقد سمح تطور مفهوم خلق القيمة للمنشآت بطلب مختلف حاجياتها مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة الحقيقية في سنوات الثمانينات، الشيء الذي تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص منهم والعموميين في سوق رؤوس الأموال، فساد عدم التنظيم المالي وصعب اقتناء الأموال بأكثر حرية بصفة مباشرة من السوق، الشيء الذي جعل المنشآت تبحث عن معيار تحتكم إليه لتحقيق الاستقرار المالي، ففي ظل المنافسة

¹: THOMAS Olivier, **Création de valeur actionnariale et communication financière**, Dess Ingénierie Financière, institut d'administration des entreprises de brest , université de Bretagne occidentale, 2004, p6.

²: السعيد بركة، سمير مسعي، مرجع سبق ذكره، ص10.

*حوكمة المؤسسات: القواعد والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

الشديدة من أجل الحصول على الأموال بالنسبة للمنشآت الاقتصادية ونمو الاقتصاديات الدولية، برزت بعض القواعد المحاسبية والمالية وظهرت أيضا مفاهيم جديدة كخلق القيمة، ويبدو ذلك واضحا من خلال نجاح بعض المنشآت التي تهتم بالرفع المالي، بالإضافة إلى الشروط التي يملئها السوق في التقييم كانعكاس للتوجهات العالمية على المستوى العالمي.

ثانيا: بروز المساهم

العامل 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 والمنظمات الأخرى المسيرة لمنتجات الادخار الجماعي، والتي كانت كلها تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره، حيث مكنته من المطالبة بمردودية مقبولة في إطار ظروف السوق، وذلك لأن نسبة المرردودية تمثل أداة للاتصال المالي مع ما يسمى حوكمة المؤسسات*.

تطور مفهوم خلق القيمة ميزته العودة القوية للمساهم في الدول الأوروبية، ولقد اتضح ذلك عند مرورها

إلى العملة الموحدة اليورو التي ساهمت في إبداء شفافية الاستثمارات بتشكيل محفظة مالية تتميز بالتنوع في إطار التوجهات الإستراتيجية للمنشأة، مما أعطى إمكانية أكبر للمساهمين لممارسة الضغوط على المنشآت.

الفرع الثاني: أهداف خلق القيمة

تتجلى أهداف خلق القيمة من خلال تعظيم قيمة المؤسسة كهدف اقتصادي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه، وما لهذا الهدف من قرارات استراتيجية مؤثرة عليه كقرار توزيع الأرباح المؤسسة كهدف اقتصادي، والذي يعتبر حقل لعديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة المالية لما لهذا القرار من علاقة مباشرة بالمساهمين وانعكاسات على ثروة الملاك.

ولخلق القيمة أهداف كثيرة هي:

- خلق قيمة للمساهم (تعظيم ثروة الملاك في الأجل الطويل): يبحث المساهمون عن عوائد مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، وهذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتها ونشاطاتها، لتتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين بعد الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه دائنيها، وهو ما يعتمد بدوره اعتمادا كبيرا على أفراد المؤسسة ونوعية تسييرهم، فخلق القيمة للمساهمين مرهون بمدى تفوق المؤسسة ونجاحها، أي بمدى قدرتها على خلق القيمة للزبائن وامتلاك أفضليات تنافسية تعزز مكانتها التنافسية في السوق، هذا إلى جانب قدرتها على خلق القيمة لباقي الشركاء، والتي تعتبر ضمان ربحية المساهمين في الأجل الطويل¹.
- تعظيم قيمة الصكوك: والهدف من سياسة خلق القيمة هو تعظيم قيمة الأسهم المشكلة لرأس مال منشأة مسعرة، أي تعظيم قيمة الصكوك التي يملكها المساهمون طالما أن إعادة بيعها بسعر أعلى من سعر الاقتناء، أضف إلى ذلك سياسة توزيع الأرباح المحققة تشكل عنصر إيجابي للمساهمين، وبتابع أساليب التنبؤ تمكنت المنشآت اليوم من ربط مستوى الأرباح المستقرة في الأجل المتوسط لتتنظر إلى المدى البعيد، هذا ما ساعدها على رسم إستراتيجيات البقاء لمواجهة ما يصادفها من مشكلات.

¹: Alain Meignant: Ressources humaines " Déployer la stratégie", Ed :Liaison, paris, 2000 ,p50.

■ توليد أو تحقيق تدفقات نقدية كافية: فتوليد أو تحقيق تدفقات نقدية كافية لضمان حد ادنى من التوزيعات على المساهمين، يمثل في الواقع المستوى الأدنى للعائد المطلوب في السوق على الأموال الخاصة، ويسمح بتحقيق هدف منشأة اقتصادية تتبنى مسار خلق القيمة، لم تحقق تدفقات نقدية كافية فعليها إعادة تشكيل محفظة للتوظيفات في نشاطها والنظر بأفق أكبر كما لو قامت بالاستثمار في مشروع مربح.

فتطور مفهوم خلق القيمة جعل مفهوم تكلفة الأموال من المواضيع المهمة، حيث أن تخفيض تكلفة رأس المال لم تعد حبيسة الديون لوحدها بل وحتى الأموال الخاصة، إذ أن فوائد الديون تخصم قبل فرض الضريبة فهي تحقق وفر ضريبي وعليه تكون تكلفتها أقل، فإذا علمنا أن معرفة المعدل المطلوب على الأموال الخاصة مرتبط بعوامل عدة تتغير مع نمو السوق فهي إذا تحتاج إلى إستراتيجية واضحة لدى المنشأة الاقتصادية¹.

الفرع الثالث: النتائج العامة لتطور مفهوم خلق القيمة

نتج عن تطور مفهوم خلق القيمة نتيجتين أساسيتين هما²:

أولاً: التركيز على المرودية

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

ثانياً: تغيير نمط إدارة المنشأة

إن تغير 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 المسيريون في إطار الاتصال المالي الإستراتيجي 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 المسيريون 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 المسيرين أي أن عمل هذا الأخير مرتبط بعوائد السهم.

¹: السعيد بريكة، سمير مسعي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

²: مرجع نفسه، ص 14.

المطلب الثالث: أهمية خلق القيمة

يعتبر خلق القيمة محور اهتمام المؤسسات منذ أمد طويل، وقد ازداد هذا الاهتمام خاصة مع نهاية الألفية الثانية، أين أصبح بقاء المؤسسة مرهوناً بمدى خلقها القيمة لجميع الأطراف الآخذة، وهم كل الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيفهم في ست مجموعات رئيسية هي: المساهمون، الزبائن، الأفراد، الدائنون، الموردون، بقية الأطراف الأخرى، ولقد ارتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب، وبالتالي تعظيم ثروتهم، واعتبرت ذلك الهدف المالي الأول الذي يجب تحقيقه، وهذا ما نلمسه بوضوح في قول G.B.Stewart "إن الهدف المالي هو تعظيم ثروة المساهمين، وفائدة ذلك لا تعود على المساهمين فحسب بل تعود على المؤسسة ككل".

لكن ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة، خاصة مواردها البشرية والتي تعتبر ثروتها الأساسية، لا سيما أن التجارب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في خلق القيمة أكثر نجاحاً وازدهاراً من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين، إضافة إلى ذلك، فقد وجد كل من Heskett و Kotter أن المؤسسات الأمريكية الكبرى التي أولت الأهمية نفسها لجميع شركائها، تضاعفت مبيعاتها في ظرف أحد عشر سنة أربعة أضعاف مبيعات المؤسسات التي ركزت اهتمامها على المساهمين فحسب، وهذا يثبت بوضوح أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، حيث يجب على المؤسسة أن تخلق القيمة لكل واحدة من هذه المجموعات، وبالمقابل تسهم كل مجموعة في خلق القيمة للمؤسسة، ويمكن أن تتجلى أهمية خلق القيمة كذلك من خلال تأثيرها على عدد من الأدوات والمتغيرات الأساسية بالنسبة للمؤسسة، مثل: التنافسية، الإستراتيجية، ثقافة المؤسسة¹.

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 المديرون والمسكرون، حيث يعتبر خلق القيمة والحفاظ عليها هدفاً إستراتيجياً للمؤسسة، وذلك من خلال منح هذه الأخيرة أفضلية تنافسية تمكنها من بلوغ هذا الهدف، لكون الأفضلية التنافسية تعتبر ركيزة إستراتيجية من ركائز خلق القيمة، ومن

¹: هاشمي عبايسة، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الثالث، جوان 2008، ص105.

أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية 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 كرست له وامتداد متنامي للبرامج التكوينية والتحسيسية للمسيرين.

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 Alfred Marshall 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 General Motors 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 والمهتمين من دارسين و محللين ماليين أمثال Félix Bogliolo، Marc L'ecuyer، البروفسور Denis Dubois،... وغيرهم، ذلك لأنه يخدم ويعالج المعضلات المتعلقة باتخاذ القرارات الحساسة مثل: الامتناع عن عملية الاستثمار، التوقف عن النشاط وانخفاض الفاعلية... إلخ، هذه المشكلات تعلن باسم خلق القيمة.

وحقيقة الأمر 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 واستعراضاً لقدراتها على مختلف الشركاء، كالعامل، والربان، والمساهمين... إلخ، تعبيراً منها على قدرة لا نهائية، ومن هنا تبدأ فكرة خلق القيمة¹.

الفرع الثاني: أسس خلق القيمة

إن المؤسسة الاقتصادية لها نشاطها الأساسي الخاص بها، تسعى لتعظيم أرباحها والاستمرار والنمو، وهي كذلك تسعى لتعظيم العوائد على الاستثمارات المالية في ظل تدنية الخطر، ضمن إستراتيجية تنويع حافظة نشاطاتها لتشمل توظيفات مالية من أجل مزيد من تثمين رأس المال ومكافأة المساهمين بهدف الإبقاء عليهم.

ويمكن حصر أهم أسس خلق القيمة إجمالاً في ثلاثة عناصر هي²:

أولاً: هدف تعظيم ثروة الملاك في المنشأة

¹: السعيد بريكة، سمير مسعي، مرجع سبق ذكره، ص16.

²: مرجع نفسه، ص18.

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 الأموال، كما يسهل عملية إعداد التقارير حول الاجراء وكذا المقاولين من الباطن مع المنشأة وأيضا المتعاقدين الآخرين وأصحاب المصالح أو الشركاء، كما أن هذا النموذج يسمح 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 مرتفع، 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 (كمحدد) 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 العكس.

ثالثا: مستوى العائد

المنشأة التي لا تعمل عند مستوى عائد إما أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة (الديون+ الأموال الخاصة) أو على الأقل مساو لها، فلا 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 الفرصة البديلة للاستثمارات، أما داخليا فهي تمكن المنشأة من تحديد وتقييم الوضع الحالي والمستقبلي، من خلال اعتماد معطيات متوقعة ومراعاة لتطور السوق ككل وبالتالي بناء إستراتيجية تحقق بها أهداف جميع الأطراف والشركاء من خارج المنشأة.

المطلب الثاني: مفهوم استحداث القيمة والأطراف ذات المصلحة و القيمة المتبادلة

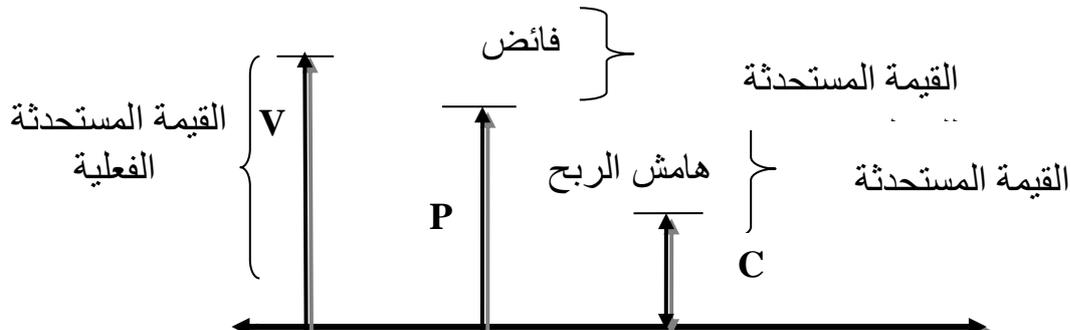
تهدف الشركة من خلال تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات (سلع/خدمات) لخلق قيمة مضافة، ومقدار الربح الذي تسعى إلى تحقيقه هو تعبير كمي عن القيمة المستحدثة، وهناك عدة أطراف تتعاون فيما بينها لإنجاح هذه العملية، وبذلك يكون لكل طرف نصيب في القيمة المضافة تكافئ درجة إسهامه في العملية وبذلك يتجلى لنا أن هناك قيمة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

الفرع الأول: 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 يوليها العملاء لمنتجاتها من خلال التركيز على التطوير ورفع مستوى الجودة.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): مفهوم القيمة المستحدثة



المصدر: شارلز هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "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).

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

- 1) الفرق P-C: 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 V-P: يمثل مقدار القيمة التي يستأثر بها العميل أو ما يسمى بالفوائض الاستهلاكية وتحدد قيمتها تبعاً لشدة الضغط التنافسي قيمة مستحدثة للعملاء.
- 4) إن الفرق V-C: هي القيمة المستحدثة الفعلية ويمكن التعبير عنها كما يلي:
القيمة المستحدثة الفعلية = هامش الربح + الفوائض الاستهلاكية

تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين القيمة التي يوليها 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 يوليها العملاء للمخرجات.

وكما لا يفوتنا التنويه بأن الفرق بين التكاليف والقيمة التي يوليها العميل لمنتجات الشركة (السعر التحفظي للعميل)، هو المجال الذي يتعين على الشركة مراعاته أثناء وضع الإستراتيجية التسعيرية لمنتجاتها حتى تضمن نجاعة الاستراتيجية العامة¹.

الفرع الثاني: الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة

وتنقسم الأطراف ذات المصلحة إلى مجموعتين:

أولاً: الأطراف الداخلية

¹: شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 192.

تتمثل الأطراف الداخلية للمؤسسة في الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى الكيان الداخلي للشركة، وغالبا ما تكون إسهامات هذه الأطراف من خدمات وموارد هامة محصورة لهذه الشركة دون غيرها يمكن تصنيفهم إلى¹:

- 1- المساهمين: كما يمكن تسميتهم بالملاك أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الأسهم، 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 دخلا عادلا وشعورا بالرضا الوظيفي وظروف عمل جيدة.
- 3- المديرون والمسؤولون: فهم يساهمون على التسيير الحسن للشركة والعمل على صياغة الإستراتيجيات التي تدعم موقع الشركة، وتزيد من حجم نشاطها، ونظرا لذلك فإنهم يتوقعون رواتب جيدة وامتيازات وترقيات بالإضافة إلى التقدير والاحترام.

ثانياً: 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 إلى²:

- 1- العملاء: يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات الشركة في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود.
 - 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.
- والجدول التالي يوضح القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة:

¹: مرجع نفسه، ص77.

²: الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2008، ص70.

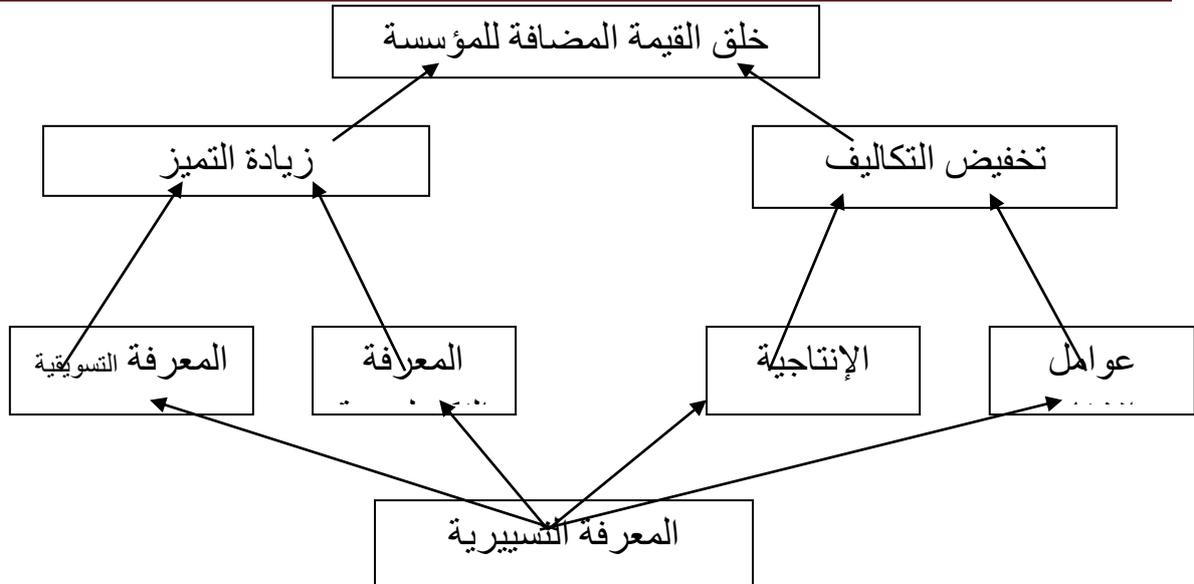
الجدول(1-2): القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة

الأطراف ذات المصلحة	القيمة المقدمة للشركة	القيمة المتوقعة
الأطراف الداخلية	المساهمون	العائد على الاستثمار
	العاملون موظفون	رواتب عادلة الرضا الوظيفي
	المدراء المسيرين	رواتب مناسبة أرباح سنوية الاحترام والتقدير
	العملاء	الجودة الفائض الاستهلاكي المصدقية
	الموردين	الإيرادات استمرارية الصفقات استقرار السداد
الأطراف الخارجية	الحكومة	الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة جباية الضرائب و الرسوم
	الاتحادات النقابية	مزايا لأعضائها
	الجمهور العام	الاستمرارية والتكامل

المصدر: الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2008، ص72.

المطلب الثالث: مصادر خلق القيمة

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة هناك مصدرين، فإما زيادة التميز أو تخفيض التكاليف، ولكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:
الشكل رقم(1-2): مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة



المصدر: أماني 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 وهي¹:

الفرع الأول: زيادة التميز

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن، 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 إحصائية 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.
- ثانياً: المعرفة التسويقية

¹: أ.رحماني، بحث حول مالية المؤسسة وخلق القيمة، على الموقع:

هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنوع 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 كلياً 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:

أولاً: 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.

ثانياً: 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.

ثالثاً: الكفاءة التشغيلية

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 إستراتيجية. فعلمية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجهاً كبيراً نحو اللامركزية.

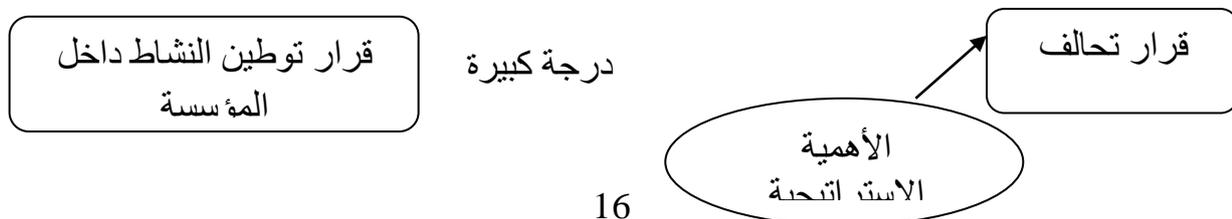
المبحث الثالث: مؤشرات وعمليات خلق القيمة في المؤسسة

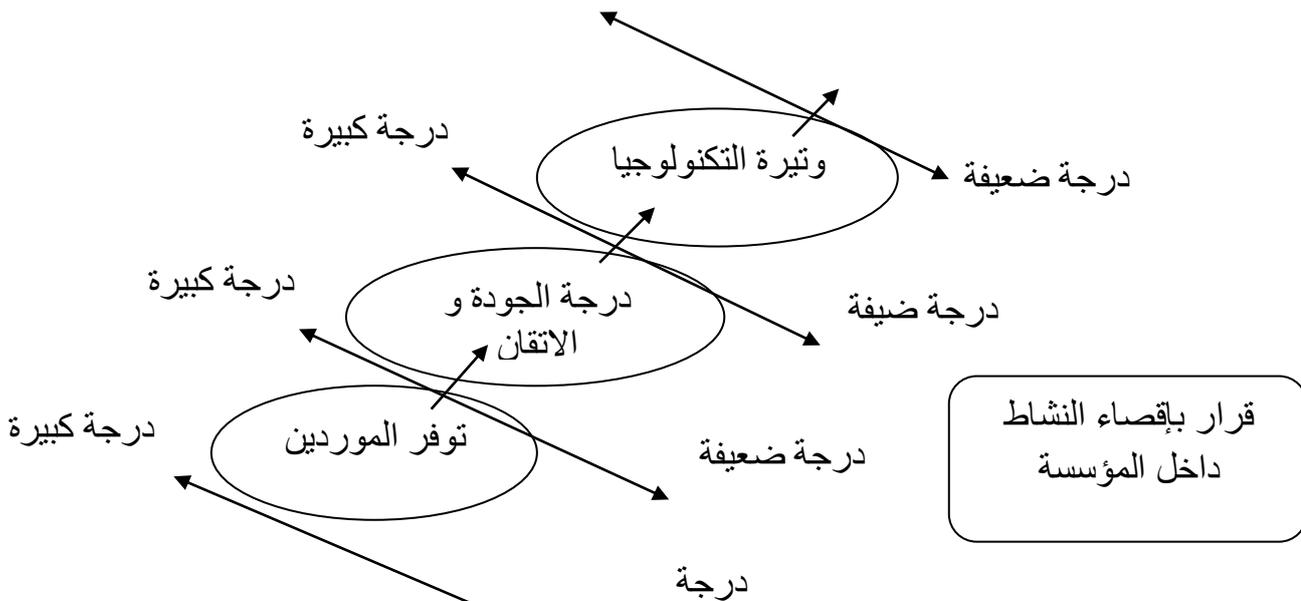
تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء، مما يستوجب عليها تكثيف جهودها والتنسيق المحكم بين وظائفها على مستوى أنشطتها المتداخلة وتوجيه إستراتيجياتها نحو خلق القيمة كدافع قوي لوجودها الذي تسعى من خلاله إلى الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة لديها، وترتبط عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية 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 لا 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، بورصية... الخ.

المطلب الأول: عمليات خلق القيمة في المؤسسة

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

الشكل (1-3): عمليات خلق القيمة في المؤسسة





ومن خلال الشكل السابق يمكن توضيح عمليات خلق القيمة فيما يلي¹:

- الأهمية الإستراتيجية للعملية: فكلما زادت درجة تأثير العميل بالعملية تحتم على المؤسسة توطينها حيث أن معظم العملاء يهتمون بخدمات ما بعد البيع والضمانات الممنوحة ولا 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.
- وتيرة تطور التكنولوجيا: حيث أن النشاط أو العملية التي تتميز بسرعة تطور التكنولوجيا تتسم بالاستثمارات الكبيرة في البحوث والتطوير وشدة المنافسة.
- درجة الإتقان في المؤسسة: إذا استطاعت المؤسسة القيام بهذا النشاط بدرجة ملائمة من الفعالية يكون من الأفضل توطينه داخلها.
- 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

تندرج مؤشرات خلق القيمة في ما 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 الإستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وكذلك مكافأة المسيرين.

¹: 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.

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 لا تعطي صورة واضحة حول إمكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج عوائد بقدر يفوق قيمتها المحاسبية (الأرباح، مدة الاهتلاك... 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 الاستثمار¹.

أولاً: المردودية:

تعتبر المردوديات من المؤشرات المحاسبية، حيث أنها تعمل بمبدأ النسبية الذي يقيس الفعالية²، 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 المالية³.

1- المردودية الاقتصادية:

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

$$R_E = RAI/AE$$

R_E : 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 إستراتيجية باعتبارها الأكثر استقراراً.

2- المردودية المالية:

المردودية المالية هي قياس محاسبي لمردودية رأس المال المستثمر من طرف المساهمين، وترتبط المردودية المالية أساساً بمفهوم الرفع المالي، والهيكل المالي الأمثل الذي يجعل من الاستدانة رافعة مالية لعوائد الأسهم وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

$$R_F = R_N/C_P$$

R_F : المردودية المالية.

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

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

3: 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، ص345.

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

R_N : النتيجة الصافية.
 C_P : الأموال المملوكة.

ثانيا: تقييم المردودية كمؤشر:

- ✓ تعتبر المردودية مؤشر مهم لقياس فاعلية المؤسسة ويكون تقييمها كالاتي¹:
- ✓ 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 لا 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.

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 الاقتصادية².

➤ 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 فوائد إيجابية لغرض تشكيل الثروة وإيرادات تسمح بتغطية فوائد المقترضين وأرباح المساهمين، وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$EVA = [R_E - c\%] \cdot I$$

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.

¹: مرجع نفسه، ص10.

²: مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ص15.

³: 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، ص242.

I: الأصول المستثمرة.

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة أهم مؤشر لقياس خلق القيمة، هي من ناحية تدمج مفهوم تكلفة هيكل رأس المال ومن ناحية أخرى لا تشترط التسعير في السوق المالي، ويتمثل الهدف الرئيسي من استعمال هذا المؤشر في تحفيز كل الفاعلين بالمؤسسة لاتخاذ قرارات من شأنها أن تؤثر على وجهة نظر تقييم السوق المالي للمؤسسة، وذلك بتوجيه الحكم على الأداء الداخلي للمؤسسة من خلال تأثيره على القيمة البورصية للمؤسسة¹.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس خلق القيمة على مستوى الأسواق المالية

وبالإضافة للمؤشرات الاقتصادية، لا ننسى أهمية ومدلول المؤشرات السوقية (البورصية)، 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 "ex-post":

➤ مؤشرات خلق القيمة و"stratégic planning assocites":

معدل العائد المطلوب من طرف المستثمر المالي/ المردودية المالية المحققة = I_v

هناك خلق قيمة محقق $I_v > 1$

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

ثانياً: مؤشرات الأداء المتوقع "ex-ante":

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

1- نموذج Miller و Modigliani:

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 لا تعتمد على القروض مضافة إليها القيمة الحالية للوفورات الضريبية.

القيمة المضافة ذات الطبيعة المالية تساوي 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 المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة لا 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

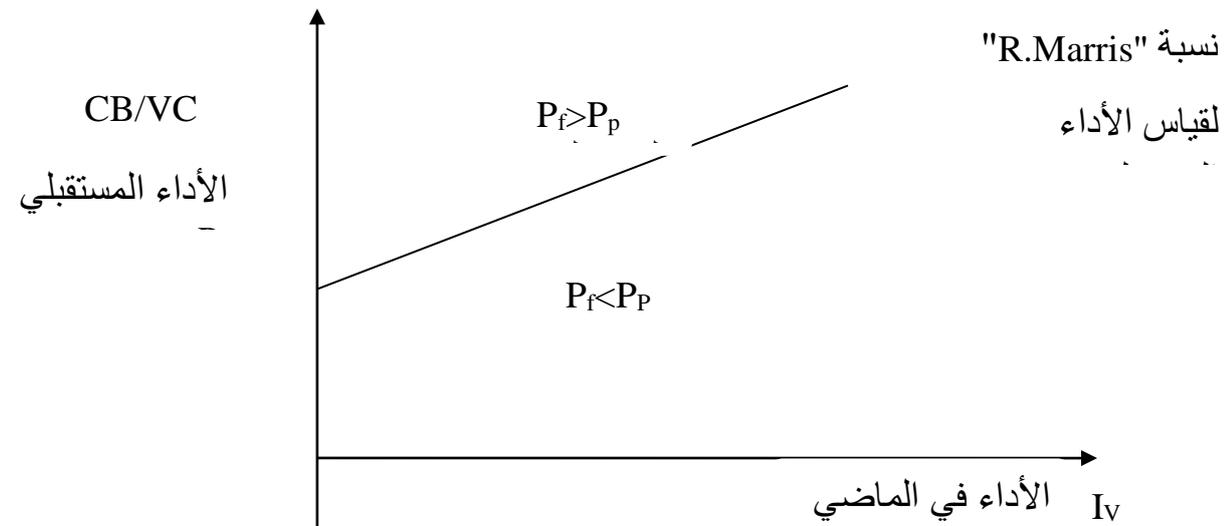
¹: مرجع نفسه، ص 245.

المطلوب على الاستثمار و انخفاض معدل تكلفة هيكل رأس المال، وهو الأمر الناتج عن مصادر مالية¹.

ويعتبر مؤشر القيمة الحالية الصافية (VAN) المؤشر الوحيد ذو الطبيعة المالية كونه يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود (الاستحداث)، بالإضافة إلى البعد التوقعي الخارجي، صنف 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 التمويل².

3-خط القيمة Droite de la valeur :

الشكل رقم(4-1): منحنى خط القيمة



المصدر: سهررت رعيب، عمي مياء، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص12.

Ratio M: CB/VC

CB/VC > 1

هناك خلق قيمة متوقع :

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 لأن المؤسسات المعنية تخلق قيمة للمساهم في حين يتم التخلي عن الأسهم أسفل الخط³.

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

¹: شهرزاد زغيب، لمياء عماني، مرجع سبق ذكره، ص12.

²: Pierre Vernimmen, **finance d'entreprise**, 6edition, Dalloz, paris, 2005, p628.

³: شهرزاد زغيب، لمياء عماني، مرجع سبق ذكره، ص12.

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:

$$MVA=CB-MCCP$$

حيث:

CB: الرسملة البورصية.

MCC: المبلغ المحاسبي للأموال الخاصة.

MVA: القيمة المضافة السوقية¹.

لتفادي فرض المساواة بين القيمة والمبلغ المحاسبي للاستدانة الصافية، يتم عادة استحداث القيمة المضافة السوقية بتكلفة رأس المال، وذلك بالعلاقة التالية²:

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

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 أفضل وسعر أقل واستجابة أسرع لاحتياجات العميل، وفي ظل هذا الإطار لا بد عليها أن تأخذ بالحسبان الضغوطات التنافسية (الموردين والمنافسين)، وكذا الإمكانيات والكفاءات 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 علاقة بين إمكانيات وقدرات المؤسسة وقوى السوق الخارجية، ويعتبر مدخل تحليل سلاسل القيمة مناسباً لفهم التفاعل 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 الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتنويع 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 إستراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز"³.

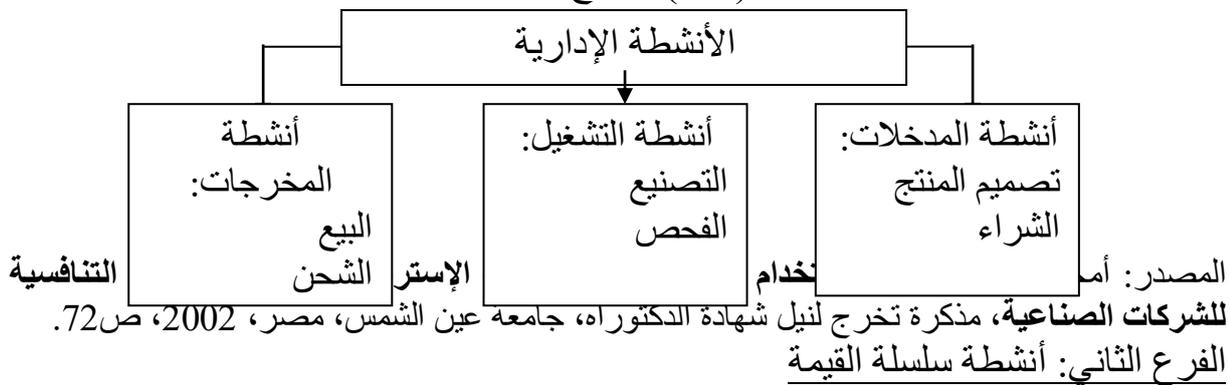
¹: علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009، ص10.

²: pierre vernimmen , **finance d'entreprise**, 8edition, Dalloz, paris, 2010, p675.

³: Michael Porter, **l'Avantage concurrentiel des nations**, paris, inter-éditions, 1993, p33 .

وعرفها R.Banker بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتتابعة بحيث يضيف كل نشاط من هذه الأنشطة منفعة وقيمة جديدة للمنتج النهائي"¹، والذي يكون بمثابة المخرجات المستهدفة للعميل، وقد عبر عنها بالشكل التالي:

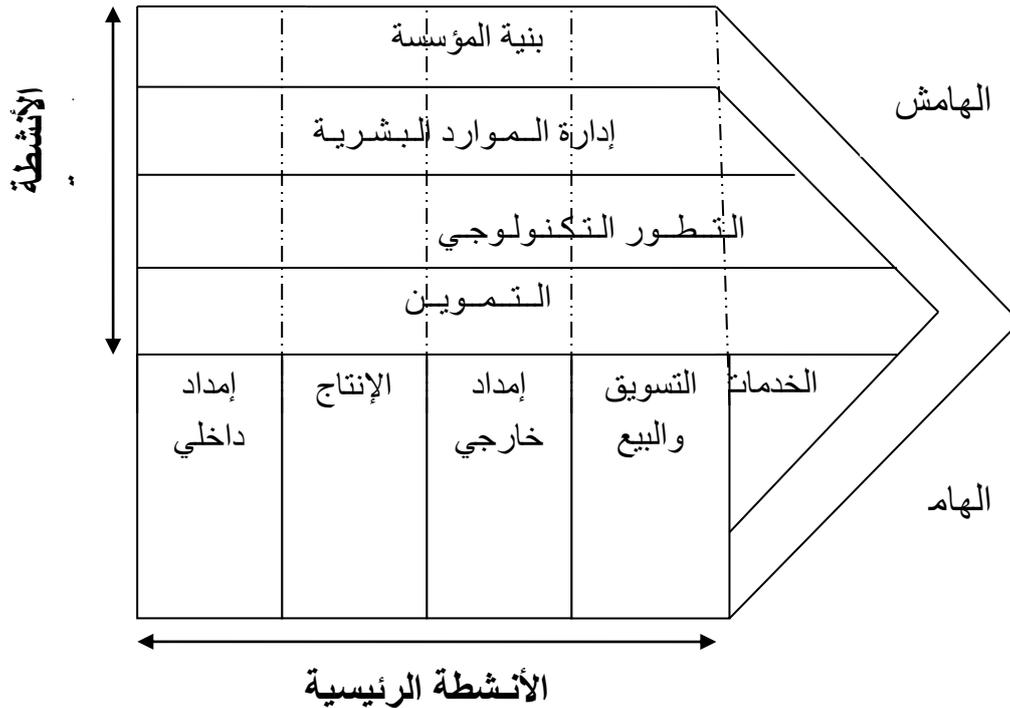
الشكل (5-1): أنواع أنشطة سلسلة القيمة



سلسلة القيمة هي مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا وتحقق قيمة للأنشطة الكلية للشركة وعلى الرغم من أن كل نشاط يعد مستقلا 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(6-1): سلسلة القيمة

¹: أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعه عين الشمس، مصر، 2002، ص72.



Source: Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, Inter Editions, 1993, p44.

حيث يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم المصادر الحالية للتكلفة أو المحتملة لتحقيق ميزة تنافسية وقد صنفها M.porter إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الأولية، والأنشطة الداعمة.
أولاً: الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة

ترتبط الأنشطة الأساسية مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة، كما أنها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة إلى العميل، وتساهم أيضاً بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج والتصميم وتجميعها، وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشتري، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة¹.

■ الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون².

■ العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة... الخ³.

¹ : معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص10.

² : Robert Papin, *Stratégie pour la création d'entreprise "création-développement- repris"*, Dunod, 9^e édition, paris, 2001, p 119.

³ : Michel Porter, *L'avantage concurrentiel "comment devancer ses concurrents et maintenir son avance"*, Dunod, Paris, 1999, p 08.

- الإمداد الخارجي: وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها.
 - البيع والتسويق: تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة في الإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع، سياسة الأسعار¹.
 - الخدمات: وهي تلك الأنشطة الخاصة بتقديم الخدمة لتعزيز وتدعيم قيمة المنتج وتشمل: التركيب، الإصلاح، خدمات خاصة بطريقة استعمال المنتج، توفير قطع الغيار الخاصة بالمنتج، تعديل المنتج².
- ثانياً: الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة:
- تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، أي تعمل على مساعدة وظيفة الأنشطة الأساسية للقيمة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، كما تساعد هذه الأنشطة المؤسسات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأساسية للمؤسسة لإضافة القيمة، وهي ممثلة في أربعة أنشطة وهي:
- التمويين: وهي النشاطات المتعلقة بالمواد الخام واللوازم والمواد الأخرى الاستهلاكية بالإضافة إلى الآلات ومعدات المختبر وأدوات المكتب وتجهيزات البناء³.
 - إدارة الموارد البشرية: تعد وظيفة الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة والأساسية في نجاح أو فشل المنظمات، فهي تسعى إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف أو الأعمال، وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء الوظيفة ورضا العاملين ودورانهم، كما أن أنشطة الموارد البشرية تتضمن اختيار وتدريب العاملين الجدد وتكوين أدائهم وتوظيف الأفراد وتخطيط القوى البشرية في المستقبل وتطويرها بما يلبي حاجة المنظمة الفعلية، ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة.
- وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات⁴.
- التطور التكنولوجي: المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج أو ما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة، ولا شك أن استخدام التطور الحديث والمعاصر من التكنولوجيا، سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المنظمة، سواء كان في الوقت الحاضر أو مستقبلاً أو عبر عملياتها المختلفة، وتساعد التكنولوجيا الحديثة على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية، وبالتالي تقليل التكلفة، وتساعد أيضاً على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج، وبالتالي تقليل تكلفة العمالة أو قد

⁴: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص137.

²: Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel des nations*, opcit, p57.

³: عمر لعلاوي، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية للمؤسسة الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص119.

⁴: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2008، ص14.

تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية أقل، أو تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام¹.

ولذلك عند تقييم هذا النشاط لابد من دراسة وتحليل المجالات التالية²:

-طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.

-درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.

-النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط.

-دور هذا النشاط في خلق الميزة التنافسية لمجالات عمل المنظمة.

■ البنية التحتية للشركة: البنية التحتية للشركة تتكون من عدد من الأنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبية والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة، خلافا لغيرها من أنشطة الدعم، والبنية التحتية عموما وراء السلسلة بأكملها، وليس الأنشطة في حد ذاتها، على اعتبار أن الشركة تنوع أم لا، فإن بنيتها التحتية يمكن أن تكون مشتركة، أو أن تكون مقسمة بين الأقسام والمقر. أحيانا البنية التحتية للشركة تظهر فقط على شكل مصاريف عامة، ولكن يمكن أن تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية³.

ويكون تحليل سلسلة القيمة من خلال⁴:

✓ مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج، من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج المنتج.

✓ مراجعة حلقات الروابط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط منتج، وهي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة.

✓ مراجعة التعاون المحتمل بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط الإنتاج أو لوحدات النشاط والتي تنتج عن مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين مستقبلين في الأنشطة.

الفرع الثالث: أهداف سلسلة القيمة

تحقق سلسلة القيمة الأهداف الآتية⁵:

■ تحسين فاعلية الشركة: لا تتبع فرصة تحسين أداء الشركة من تحسين الوظائف الفردية فحسب، وإنما تنتج عن طريق أفضل العلاقات 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.

1: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008، ص103.

2: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص120.

3: Michel Porter, "L'avantage concurrentiel" comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", opcit, p61.

4: عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية التسويق والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007، ص45.

5: قاسم أحمد حنظل العزاوي، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الإستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2011، ص75.

- التحكم في التكاليف الداعمة: تسمح سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة وقد تكون تكلفتها عالية ومستمرة، مما يساعد الشركة على اتخاذ القرارات المناسبة حول هذه الأنشطة.
- تحقيق الميزة التنافسية: لا يمكن لأية شركة أن تحقق ربحية عالية إلا أن تكون منتجات تلك الشركة بتكلفة أقل وجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليه.

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 لأن قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين، وتسمح لها بتحويل قدراتها الكاملة إلى 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

مداخيلها 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 الإستراتيجي 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.

تمهيد:

لقد أفرزت التغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي "المنافسة"، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، والتي تمثل تحدي متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، فأصبح من الضروري على هذه المؤسسات إذا أرادت أن تفرض نفسها وتحافظ على دوامها إذ تحقق في كل مرة ميزة تنافسية جديدة عن طريق معرفة مصادر هذه المزايا تحديدها، خصائصها وشروطها، ومتابعة البحث عنها في محيط ديناميكي متغير.

إن اهتمام المؤسسة باكتساب مزايا تنافسية تعطيها أو تزيدها قوة في السوق وفي نظر الزبائن، سواء من ناحية تدنية التكاليف، أو تميز المنتجات وانفرادها بخصائص ومواصفات معينة تكسبها السيطرة على السوق وحصد حصص سوقية إضافية، وتبني المؤسسة إستراتيجية تنافسية مناسبة تمكنها من كسب مزايا تنافسية متواصلة تسمح لها بربح زبائن جدد.

ومن خلال هذا الفصل تم التعرض في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية مفهومها وأنواعها وأهميتها، أما في المبحث الثاني الذي يختص في أسس ومحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية، استنادا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس وبعض طرائق التحليل الإستراتيجي وأيضا تم التعرض إلى مدخل الموارد والتي تعتبر أساس للميزة التنافسية والإطار الوطني وكذا عوامل نجاح وتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة.

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 التمركز ضمن المنافسة، وتحديد الإستراتيجية التنافسية

الملائمة لإمكانياتها بما يسمح لها من تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، ويمكن هذا في مدى قدرتها على صياغتها وتنفيذ الإستراتيجيات 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: ماهية المنافسة

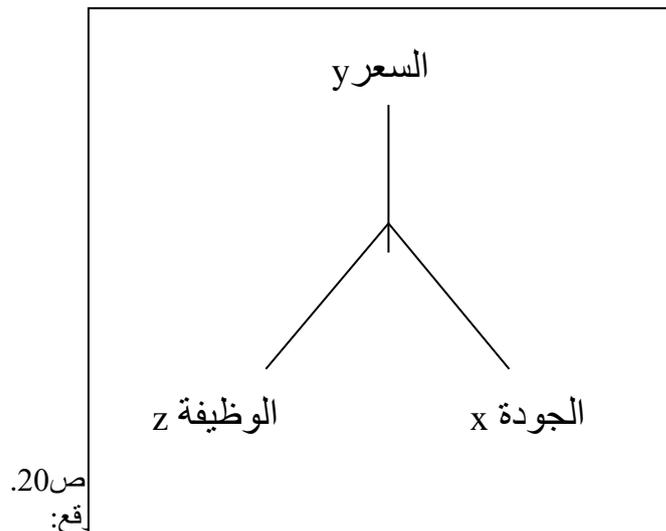
أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل اهتمام الجميع فهي دافع إلى تحقيق التميز على باقي الأنداد، فمن شأنها أن ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسات من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من العائد والربحية.

أولاً: تعريف المنافسة

تعرف المنافسة على أنها: "تعدد المسوقين وبذلهم أقصى الجهود لكسب العملاء بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة، وخدمات ما بعد البيع وغيرها"¹. كما تعرف أيضاً بأنها: "حالة المزاحمة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كانت في السوق المحلية أو في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح و الطرف الآخر خاسر، وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق"².

ويصف Robin Cooper المنافسة انطلاقاً من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة، والتي تعرف بـ "ثلاثية الاستمرار أو البقاء Survival Triplet".

إن العلاقة بين العوامل الثلاثة موضحة بالشكل التالي:
الشكل رقم (2-1): ثلاثية البقاء



ص 20.
قع:

¹: فريد النجار، المنافسة و
²: التنافسية في الفكر الاقتص

Source: John L. Daly , pricing for profitability "activity-based pricing for competitive advantage" ,john wiley and sons ,inc , new york,p42 .

http://www.books.mec.biz/downloads/Pricing.for.Profitability.ActivityBased, 12/01/2014, 13 ;45.

حسب Robin Cooper فإن الصراع بين المتنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة، وظيفة المنتج وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد، فالمحور Y على سبيل المثال يوفر العديد من الفرص للتمايز- قطاع السيارات-

ثانياً: أشكال المنافسة

يمكن التمييز بين ثلاث أشكال أساسية للمنافسة وتتمثل في¹:

1-المنافسة الكاملة(التامة): تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءاً ضئيلاً من حجم الإنتاج الإجمالي المعروف في السوق، كما تتميز بتجانس السلعة، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق، ويتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب.

2-المنافسة غير الكاملة:

وتتضمن صنفين هما:

1-2-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.

2-2-المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءاً بسيطاً من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة.

3-الاحتكار الكامل (المطلق): يتميز بوجود منتج واحد فقط كما تتميز السلع التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها كما يتميز بوجود صعوبات وموانع تمنع المنتجين الآخرين من الدخول الى السوق.

الفرع الثاني: ماهية التنافسية

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

أولاً: تعريف التنافسية

بالرغم من الغموض الذي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال إدارة الأعمال وغيرها الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية.

يعد التعريف الذي قدمته Laura Dandrea Tyson من أكثر التعاريف رواجاً بحيث تعرف التنافسية على أنها: "قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنامي ومستديم على حد سواء"².

¹: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص88.

²: رابح وقرة، نبيلة أجييج، أثر إستراتيجية التنويع على تنافسية مؤسسة **condor**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج الحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، 15 أفريل 2006، ص7.

ومنه تجدر الإشارة إلى أن التنافسية يمكن دراستها على ثلاث مستويات:

1-التنافسية على مستوى المؤسسة:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)"¹.

2-التنافسية على مستوى القطاع:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة"².

3-التنافسية على مستوى الدولة:

تعرف تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي، وقد تم في هذا التعريف ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري"³.

كما تعرف أيضا: "قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة، ووفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة"⁴.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال مركز تنافسي مستمر في السوق، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ثانيا: أنواع التنافسية

إن اختلاف أبعاد مفهوم التنافسية تجعل منه مفهوم معقد من حيث الموضوع من جهة كما أنه متغير ديناميكي يختلف حسب عامل الزمن وفي هذا الصدد يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين رئيسيين هما:

1-التنافسية بحسب الموضوع:

ويتضمن هذا النوع من التنافسية تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة⁵:

1-1-تنافسية المنتج:

تعتبر من الشروط اللازمة لتنافسية المؤسسة ويعتبر شرطا ليس كافيا لأنه يتم اعتماد سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أنه ليس المعيار الوحيد بل هناك

¹ فريق التنافسية، الأردن، على الموقع:

<http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>, 18/02/2014, 12;20.

³ محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، دار النشر، تونس، 2001، ص59.

³ Abdallah Alaoni, *la competitivité internationale "staratégies pour les entreprises fransaises"*, france : harmattan, 2005, p41.

⁴ ibid, p42 .

⁵ محمد البشير مبيروك، منير لواج، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتمييز لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة(الاستعداد، التعلم، الاختراع)، جامعة قالم، يومي 16 و17 نوفمبر 2008، ص248.

معايير أخرى مثل: الجودة وخدمات ما بعد البيع والتي تعبر بطريقة دقيقة عن وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

1-2- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ، من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2- التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية¹:

1-2- التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

2-2- القدرة التنافسية:

ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين، فالأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم، أو الخدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما الثاني فهو القدرة على إغراء العملاء وإرضائهم لتحقيق ولائهم.

ثالثاً: مؤشرات قياس التنافسية:

ثمة العديد من المؤشرات التنافسية، بحيث هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة، ومن أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسية المؤسسة نجد:

- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ومقياساً لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر Topin's، وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي.
- تكلفة الصنع: وفقاً للنموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، أو أن عوامل الإنتاج مكلفة

¹: Lesca Humbert, "structure et système d'information, " facteurs de compétitivité", aassov , 1982, p11.

كثيراً، أو للسببين معاً¹.

- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية².

- الحصة من السوق: من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستهوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح أني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين، وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة، بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة انخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة، أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق³.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساساً من القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن، وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ومن الملاحظ فإن أغلب الباحثين يتفقون على أن مستوى المؤسسة هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية، حيث يرى الخبراء في هذا المجال أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، لذلك يتوجب على المؤسسات الاجتهاد من أجل البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية، وذلك لن يتحقق إلا إذا حازت على ميزة أو عدة ميزات تميزها عن غيرها من المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

²: عائشة عميش، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص4.

³: وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص10.

³: محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، ص12.

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin عام 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Schende وHofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء Day عام 1984، ثم M.Porter عام 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Defillipi وReed عام 1990¹.

وقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية بتعدد الكتاب والباحثين وأصبح هذا المفهوم يحتل مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية، وموقع حساس في عالم الأعمال والإدارة وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومتنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفوق بها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، والكوادر البشرية"²، ولقد حدد هذا التعريف أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل، والكوادر البشرية هي الكفيلة في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

كما تعرف بأنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال فرص خارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار أو التطوير، أو امتلاك الموارد المالية أو البشرية المؤهلة"³. وعرفت أيضا بأنها: "تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها، في أحد انشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة"⁴.

وعرف M.Porter الميزة التنافسية بأنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"⁵.

ومنه نرى أن M.Porter ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تأخذ صورتين: إما شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة أفضل مما تفعله المؤسسات المنافسة، ويتم إنشاء هذه القيمة عن طريق استحواد المؤسسة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين، أو خلق المنتج الأكثر قيمة

¹: عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص3.

²: محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2004، ص35.

³: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص150.

⁴: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص27.

⁵: Michael porter, l'avantage concurrentiel "Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", opcit, P08.

في نظر المستهلكين، وهما ما يمثل السيطرة بالتكاليف والتميز، اللذين يعتبران إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع ككل.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

ومن خصائص الميزة التنافسية نجد¹:

✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وتتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.

✓ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

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 استمرارية².

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 التنافسية³، وأهم الشروط التي يجب توفرها في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة هي⁴:

✓ 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.

1: محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص82.

2: لويزة 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.

3: ابراهيم 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.

4: الحاج عرابة، 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.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- ✓ تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

ومن أهم أهداف الميزة التنافسية نجد²:

- ✓ 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.

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 هما ميزة التكلفة الأدنى، وميزة التميز.

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأدنى

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها³، 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 أكبر⁴، ومن ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف والتي تتجسد فيما يلي⁵:

- ✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، حيازتها على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي ما.
- ✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطيقة في نفس القطاع.

¹: صورية معموري، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص3.

²: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص104.

³: Michael Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, opcit, p126 .

⁴: 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.

⁵: Michael porter ,opcit , p 129.

- ✓ مراقبة تأثير استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
 - ✓ مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى.
 - ✓ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
 - ✓ مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكلفة هذه الأنشطة.
 - ✓ مراقبة الرزنامة، أي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السبّاقة إلى دخول قطاع معين، أو التريث والانتظار لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
 - ✓ مراقبة الإجراءات التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل.
 - ✓ مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالأنشطة، الموردين، العملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف.
 - ✓ مراقبة العوامل السياسية، كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- الفرع الثاني: ميزة التمييز
- ونعني بها: "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"¹، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وللحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي²:
- ✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
 - ✓ تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
 - ✓ الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التمييز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
 - ✓ التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها ووحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
 - ✓ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
 - ✓ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
 - ✓ حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة.

¹: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص52.

²: عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2008، ص15.

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 تحديدها بدقة، لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية

قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعمدت إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس

ترجع تسمية "الإستراتيجيات 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 للربح¹.

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة².

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

¹: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص272.

²: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص29.

الشكل رقم (2-2): الإستراتيجيات العامة للتنافس

المجال التنافس	الصناعة	2/ الريادة بالتكلفة	1/ التمايز
		3-أ/ التركيز على التكلفة	3-ب/ التركيز على التمايز
١٤	قطاع سوقي	تكلفة أقل	تميز
		الميزة	

والميزة التنافسية هي ميزة الشركة التي تميزها عن منافسيها في السوق. ويمكن أن تكون الميزة التنافسية إما تكلفة أقل أو تمايز. وأن المؤسسة يمكن أن تتبع إستراتيجية سوق موسعة أو إستراتيجية مركزة، وبالرغم من أن ذلك يقود إلى وجود أربع إستراتيجيات عامة للتنافس، يعرف M.Porter فقط ثلاث إستراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية. أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تعرف إستراتيجية التكلفة على أنها: "إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح"¹.

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 التالية²:

- ✓ 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 إستراتيجية قيادة التكلفة:

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي³:
- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

¹: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص273.

²: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص222.

¹: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص234.

- فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - المورددين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها – في بعض الحالات – أن تكون في مأمن من المورددين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة المورددين.
 - الداخلون الجدد: المؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا 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 لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- 2- عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة:

وكما أن لهذه الإستراتيجية مزايا فإن لها عيوب أيضا وتتمثل بدورها في¹:

✓ قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية 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 الإستراتيجية.

ثانياً: إستراتيجية 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، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة².

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون وتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر"³.

1- مزايا إستراتيجية تمايز المنتج:

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي⁴:
- 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.
- المشتريين: 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 إستثنائية عالية.
- المورددين: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه

²: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص110.

³: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص204.

³: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص176.

¹: شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص317.

- نحو تكاليف الإنتاج وبالتالي فإنه ناذرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.
- الداخولون 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 تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.
- 2- عيوب إستراتيجية تمايز المنتج:

ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية 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 تنتم بالتميز، وأيضا هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه الشركة المتميزة، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التميز.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

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

تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة الشركة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التميز) أن تمارسها، فالافتراض الأساسي لإستراتيجية التركيز أن الشركة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد وتتميز في تكرار حالات شراء العملاء القائمين¹.

1- مزايا إستراتيجية التركيز:

فالميزة الكبرى في إستراتيجية 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 الإستراتيجية العديد من المزايا وتتمثل فيما يلي²:

- المنافسين: إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

¹: روبرت. أبتس- ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص343.

²: شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص327.

- المشتريين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشتريين.
 - الداخول الجدد: ينبغي عليهم التغلب على ولاء العلامة للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
 - المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.
- 2- عيوب إستراتيجية التركيز:

- من عيوب هذه الإستراتيجية نجد¹:
- ✓ عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضييع 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.

الفرع الثاني: طرائق التحليل الاستراتيجي

تهدف طرائق التحليل إلى تصويب الإستراتيجية، 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 الإستراتيجي:

الجدول (1-2): أهم طرائق التحليل الإستراتيجي

الطريقة	طريقة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)	طريقة ماكينزي (MC)	طريقة أرثير د. ليتل (ADL)	طريقة SWOT
المفهوم	هي مصفوفة لتقييم أحد أنشطة أعمال رئيسية أو المنتجات، حيث يمثل هدفها في تجديد إستراتيجية المنظمة التي تقدم حقبية متوازية للمنتجات.	هي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكينزي للاستثمارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في	هي طريقة تعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجاح في مجال التموين، 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 الإستراتيجيات المستقبلية لتطوير الشركة أو تحسين أدائها.

¹: 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>.

	مصنوفة بوسطن.		
الخصائص	-تتألف من شكل يحتوي على تسعة مربعات تتميز بثلاث إستراتيجيات أساسية هي إستراتيجية النمو، الإستراتيجية استقرار المرودية وإستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار.	-يتكون من خمسة وعشرون خلية الوصول إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 1-5 والمصنفة إلى الفئات التالية: مسيطرة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.	-تتكون من أربع خلايا كل خلية تمثل خصائص مختلفة للمنتج والسوق -تتجزأ الى أربع وضعيات أساسية: و.النجوم، و.البقرة و.الكلاب. تتميز بالتكامل الممتاز للأشكال الإستراتيجية والمالية.
الأبعاد	-المركز التنافسي. -جاذبية الصناعة.	-الوضعية التنافسية. -درجة نضج النشاط.	-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، ط1، 2012، ص34. زهير اغراية، دراسة لأهم الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص4.

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 والتي 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 تبيين 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 يلي¹:

أولاً: المواد الأولية

¹: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص24.

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 مستعمليها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على المنتج المقدم.

ثانياً: الموارد المالية

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

ثالثاً: معدات الإنتاج

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

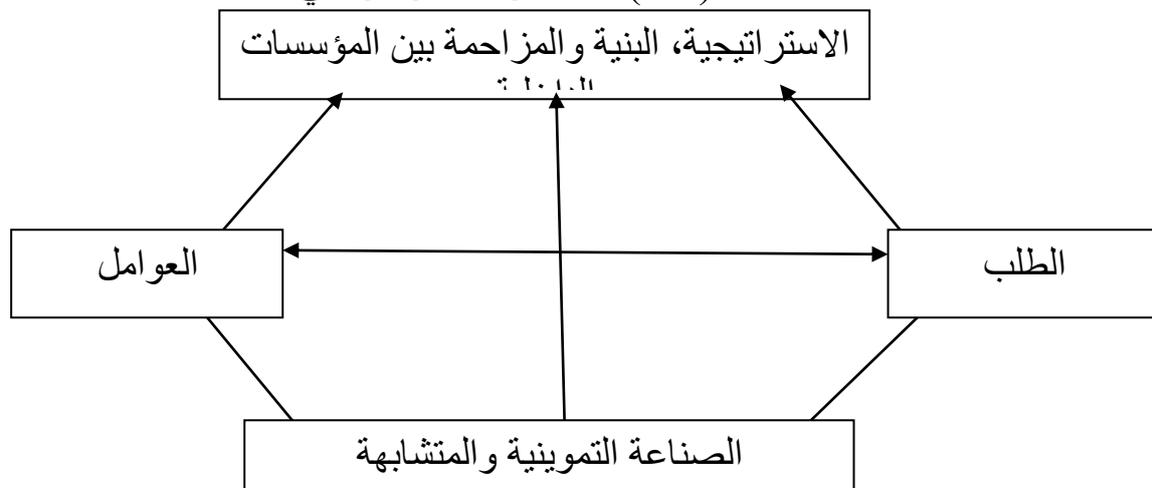
و تم اعتماد هذه الموارد لسببين هما:

- أن هذه الموارد هي متطلبات المنافسة الحديثة.
- أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة¹.

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 تنجح وتحصل على ميزة أو مزايا تنافسية في السوق، ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3): عناصر الإطار الوطني



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

¹: عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص51.

ويمكن التطرق الى عناصر الماسة الصناعية بإيجاز فيما يلي:

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 الرخيصة¹.

ويتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي²:

- 1- الموارد البشرية، وتشمل الكفاءات، المهارات، المؤهلات وشروط العمل.
- 2- الموارد الفيزيائية، متمثلة في وفرة وجودة 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

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 الخارجية³.

أولا: 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.
 - درجة إلحاح الزبائن والتي تؤدي إلى زيادة إبداع المؤسسات وتحسين منتجاتها.
 - التنبؤ باحتياجات الزبائن مما يسهل سرعة الاستجابة إليهم⁴.

ثانيا: حجم الطلب وطريقة نموه

- 1- حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات 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.

¹: آسيا 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: فلة 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.

³: آسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁴: عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص68.

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 مبكرا، وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدرج.

4-طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتنحصر بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما 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 أيضا مجموعة من المنافسين أقل عددا وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاخترق الأسواق الأجنبية، قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

ثالثا: 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 المنتقلون 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 مثلا إلى الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية والروابط التاريخية¹.

الفرع الثالث: الصناعات التمويينية والمتشابهة

أما العنصر الآخر من عناصر الميزة التنافسية المحلية في صناعة ما، هو عنصر الصناعات التمويينية والمتشابهة والتي لها صلة بالصناعة قيد البحث، ويتم التركيز هنا على وجودها أو عدم وجودها، نظرا لما لها من أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة عالمية.

حيث أن منافع الاستثمار في عوامل الإنتاج المتقدمة، والمتعلقة بالصناعات التمويينية والمتشابهة أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما، مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسي قوي عالميا.

أولا: 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.

ثانيا: الصناعات التمويينية 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،

¹: مرجع نفسه، ص69.

فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على مخرجات المؤسسة المعنية مما قد يعطي لها صفة التميز في منتجاتها¹.

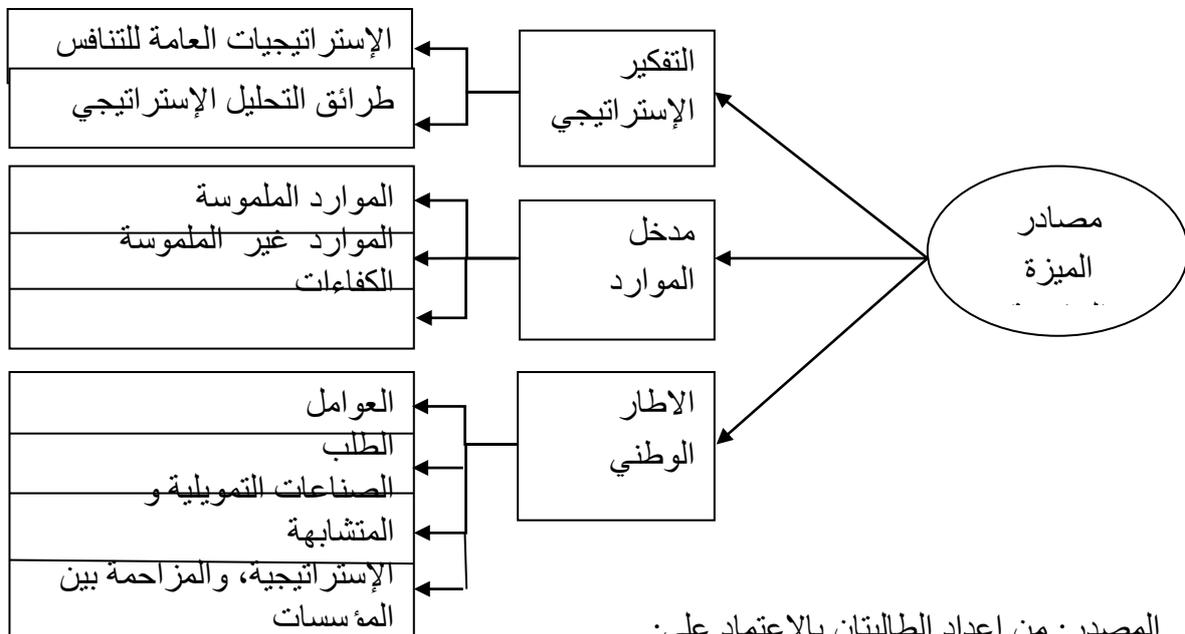
الفرع الرابع: الإستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية، وترتبط الإستراتيجية 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 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 الثلاثة 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 التطور²، والشكل التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية:

الشكل رقم(4-2): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على:

عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص26.

المطلب الرابع: تنمية الميزة التنافسية وآليات تطويرها

¹: فريق التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص11.

²: آسيا رحيل، مرجع سبق ذكره، ص57.

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 نجد¹:

- ظهور تكنولوجيا جديدة : تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها:
- تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي (C.A.O Conception Assistée par Ordinateur) طرق التسويق العصرية عبر الانترنت (التسويق الإلكتروني)، وحتى طرق الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزات التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المداخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ.
- 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 إستراتيجية 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 والتميز، لم يعد هناك تقريباً 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 وتعمل على تعزيز ميزات التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت

¹: صورية معموري، هجيرة الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص15.

أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس، وذلك من خلال ميزة تنافسية عن طريق الآليات التالية¹:

- ✓ 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.
- ✓ الوصول إلى سلع/ خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية.
- ✓ البحث عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.
- ✓ التحالفات الإستراتيجية 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.

²: عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص185.

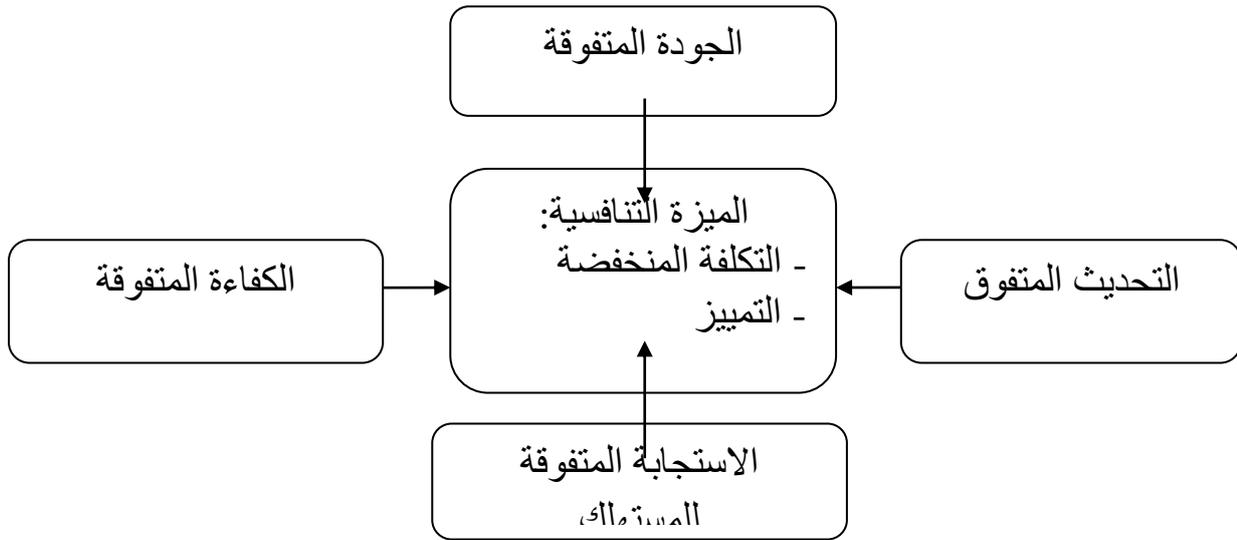
المبحث الثالث: الميزة التنافسية (الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودتها)

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: خلق القيمة من خلال الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل

لقد أشار M.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، والتي تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص196.

يتضح من خلال الشكل (2-2) أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل.

وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

الفرع الأول: الكفاءة

تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أو بالتالي تقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز

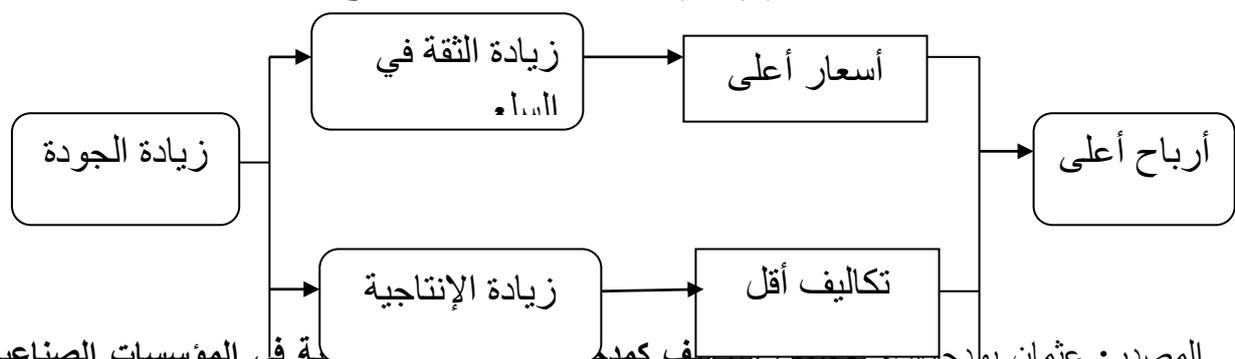
بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمرجات التي ينجزها هذا الموظف¹.

الفرع الثاني: الجودة

يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة². فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لأن:

- ✓ توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.
 - ✓ الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة.
- ويمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل الموالي:

الشكل (6-2): تأثير الجودة على الربح



المصدر: عثمان بوحروس، عيسى كمدور، جودة المنتجات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2008، ص 27.

الفرع الثالث: التجديد

¹: شارلز هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 197.

²: رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم، الإدارة "لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق، 2001، ص 108.

يمكن تعريف التجديد على أنه: "شيء جديد أو حديث سواء يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة"¹، ومنه يمكن القول بأن التجديد هو العملية التي تستخدمها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيداً في السوق، وعندما يحين الوقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه.

الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات العميل

يتحقق هذا العامل بشكل متفوق، لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن كل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية فتحقيقها يعتبر كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وإن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل، ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا².

المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

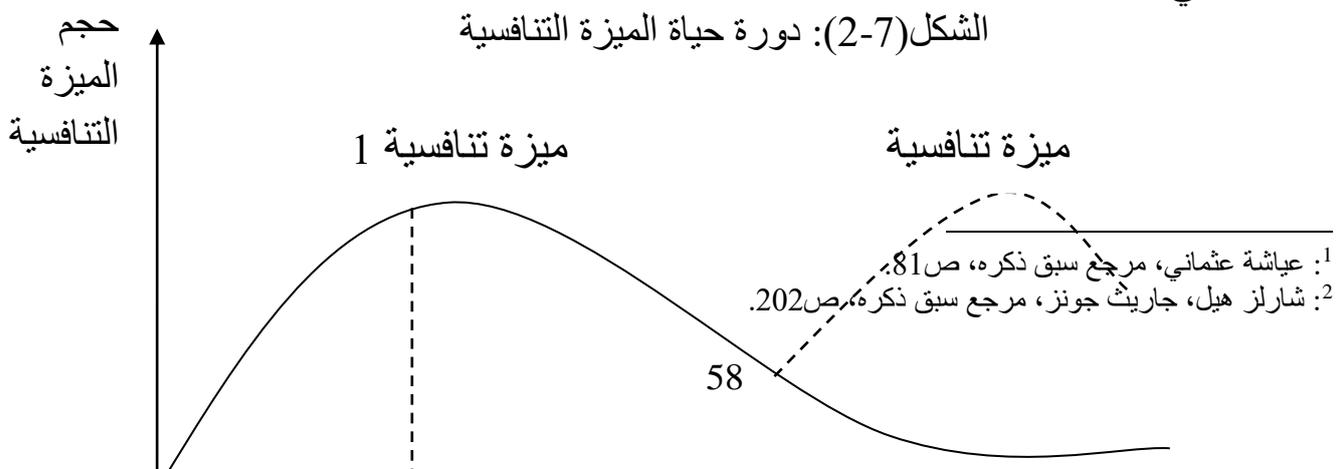
إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها على الاستمرار، وتحدد الميزة التنافسية وكذا جودتها ونوعيتها بمجموعة من المعايير، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

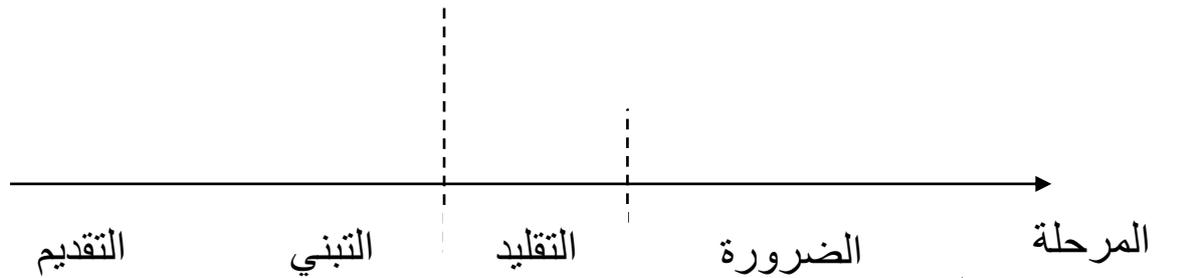
الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثل هذين المتغيرين في حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها، مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل التالي:





- المصدر: سربر ميل، جاريب جوير، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- مرحلة التقديم: تحتاج هذه المرحلة للكثير من التفكير والاستعداد المادي، المالي والبشري، فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليلبغ ذروته في نهاية هذه المرحلة (نمو سريع)¹.
 - مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
 - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكن المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
 - مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة².

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

- يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة (اقتصاديات المدى)، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز.
- وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:
- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة السوق ككل.
 - النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

¹: عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 195.

وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم.

- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.
- فبالإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة¹.

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، إلا أن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تحدد بثلاث عوامل وهي:

أولاً: مصدر الميزة

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار²:

- 1- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
 - 2- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
- وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها³:

- ✓ تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛
- ✓ يعتمد تحقيقها على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطور والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار، أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فإنه من السهل محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها⁴.

²: عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

¹: M. Porter , L'Avantage concurrentiel des Nations , opcit ,P199 .

²: الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره، ص32.

³: كمال رزيق، عمار بوزعرور، الميزة التنافسية للموارد البشرية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، ملحقه الخروبة، ص5.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية¹.

المطلب الثالث: نموذج M.Porter والميزة التنافسية

إن أهم تحد قد يواجه المدير الإستراتيجي للشركة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها، في هذا الصدد فقد قام M.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 أيضاً نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه M.Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

الفرع الأول: تحليل قوى التنافس

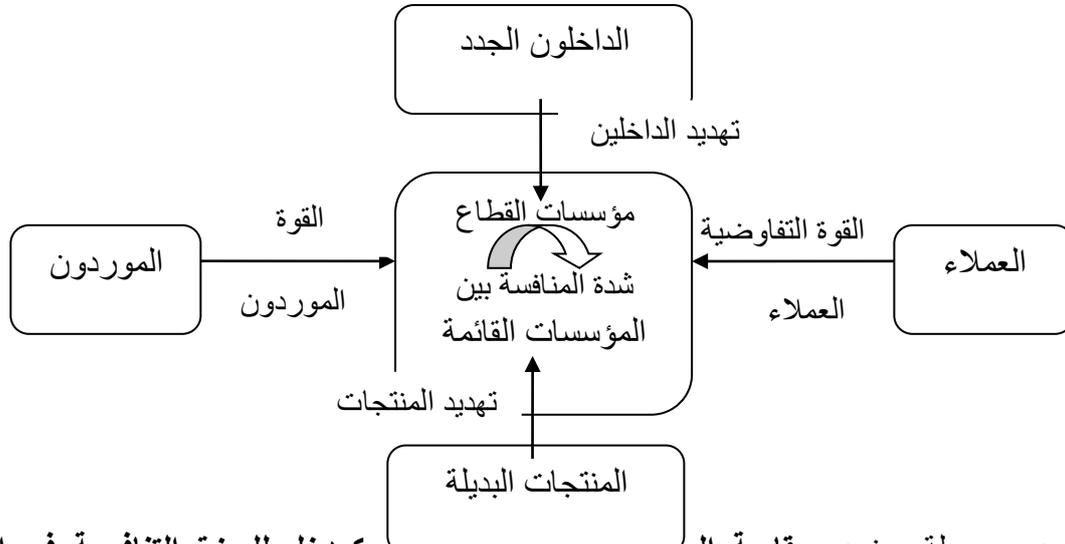
تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بقوى 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"².

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

¹: عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص26.

²: التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص20.

الشكل رقم(2-8): نموذج قوى التنافس الخمس لـ M.Porter



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

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها M.Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل فيما يلي¹:

- 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 من ما 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-منتجو 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 M.Porter إلى أن ازدياد كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، وتزيد الفرص عندما تنخفض 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

¹: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص68.

منتجاتها، وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك سلسلة القيمة¹.

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 منتجاتها.

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 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 المستخدمة².

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي³:

✓ 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 نظاماً متكاملًا 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 الأقوى⁴.

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية⁵:

✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.

1: عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، طرق بناء المزايا التنافسية "مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص12.

2: قاسم أحمد حنظل العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص89.

3: عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص13.

4: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص108.

5: نفس المرجع، ص111.

- ✓ 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 اقتصر 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 صراعاً حاداً بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصة 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 إنشَاءاً 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 الإستراتيجيات التنافسية والمقترحة من طرف M.Porter والتي تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية نجد ما يلي: إستراتيجية 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.

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري أين تم التطرق إلى آليات خلق القيمة وكذا الميزة التنافسية، حيث تم الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر 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 صناعتها 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 سلسلة القيمة في تحقيق المركز التنافسي لهذه المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين، تم إجراء في هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والتي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة خاصة، حيث تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق نتائج إيجابية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى في التطلعات والأهداف.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتبر عملية جمع البيانات بمثابة الركيزة الأساسية لأي دراسة، حيث تستند على مجموعة من التقنيات في مختلف مراحل الدراسة منها: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

الفرع الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

في هذا الفرع تم التعرف على أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار المؤسسة محل الدراسة، ومن بين هذه الدوافع والمبررات نجد:

- تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر راجع للنتائج الإيجابية المحققة.
- توفرها على العناصر المطلوبة للدراسة.
- سمعة المؤسسة داخل قطاع الصناعة الذي تنشط فيه.
- ربحية المؤسسة ومزاياها التنافسية.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

اقتضت طبيعة موضوع الدراسة والمتعلقة بآليات خلق القيمة ودورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الاعتماد على منهج دراسة حالة، والذي استوجب اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

أولاً: الملاحظة

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع المعلومات، حيث يتم التعرف على معظم المعلومات مباشرة من خلال العين المجردة، ويمكن إستعمالها في المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات المقدمة من كذبها، حيث من خلال القيام ببعض الزيارات الميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تم جمع بعض الملاحظات المساعدة في توجيه منهجية البحث واستسقاء المعلومات من مصادر أخرى وأبرز ما يشار إليه في هذا المجال بأن المعلومات غير منظمة بشكل يسمح ويسهل عملية الإطلاع عليها، إذ تبقى في كثير من الأحيان حكرة على أطراف معينة أو بتوصيات من جهات مختلفة، وكذلك التحكم والسرية الذي طبع سلوك بعض الموظفين وإن وجد التجاوب في بعض الأحيان فإن الإجابات تكون غير واضحة ومحددة بصفة دقيقة.

ثانياً: المقابلة

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف على أنها: "محادثة في حدود غرض البحث، تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص

والعلاج"، حيث أن المقابلة في الدراسة العلمية عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة، ومن جهة أخرى شخص أو مجموعة أشخاص وذلك بغرض التوصل الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف دراسته، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات، ويعتبر الحصول على الحقائق سهل نسبياً مقارنة بالحصول على المعتقدات والاتجاهات، إذ تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الأسئلة والكلمات التي تصاغ بها. وتصنف المقابلة إلى:

1- المقابلة المغلقة: هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناءً محكماً مسبقاً حيث تكون أسئلتها محددة سلفاً ومقننة الإجابات، فهي تشبه أسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى.

2-المقابلة المفتوحة: هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة.

3-المقابلة المغلقة-المفتوحة: هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجا بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعا، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا.

ونظرا لطبيعة الموضوع تم إختيار المقابلة المفتوحة، وهذا مع مجموعة من المبحوثين الذين لهم علاقة بهذا الموضوع، من خلال طرح استفسارات وطلب إيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

ثالثا: الوثائق والسجلات

لقد تم اعتماد وثائق المؤسسة من خلال سجلات ووثائق للوقوف على مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة، وتم تسجيل بعض الملحقات والأرقام لتسهيل عملية التحليل، حيث تعتبر السجلات والوثائق من أهم الأدوات المكتملة للوسائل المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز رأسمالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث اعتبرت مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، كما امتازت منتجاتها بالجودة العالية، وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

إلا أنه وبعد وفاة الأب وتبني الأبناء مسؤولية إدارة الشركة، ازدادت تطلعاتهم وهو ما سمح لهم بانجاز مجمع يضم ثلاث شركات، وهي شركة مصبرات CAB المنتجة للمصبرات بمختلف أنواعها من طماطم وهريسة ومربي، وشركة مطاحن عمر بن عمر MAB التي تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب بالإضافة إلى شركة العجائن بمختلف أنواعها مثل الكسكي والعجائن الأخرى والتي أصبحت اليوم من أبرزها في ولاية قالمة إحدى الانجازات الرائدة على المستوى الوطني.

وقد تم إنجاز مشروع المطاحن بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلائم من نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وعليه تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في نهاية سنة 1999 وبداية سنة 2000، وأوكلت مهام الإنجاز آنذاك لمؤسسة إيطالية رائدة في هذا المجال بمساعدة مهندسين محليين من الكفاءات الجزائرية.

وشرع في الإنجاز يوم 28 ماي 2000 حيث دامت مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى، سعتها 300 طن خلال 24 ساعة، أما عملية الإنتاج فقد بدأت في 27 ماي 2002 وكان عدد عمالها يقدر بـ 34 عاملا وتتربع على مساحة 3.5 هكتار.

وفي 4 مارس 2005 بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة تنتج 400 طن خلال 24 ساعة، أما العملية الإنتاجية بدأت وانطلقت بشكل رسمي في جويلية 2006، نظرا لزيادة الطلب على

منتجات المؤسسة، حيث أصبح الإنتاج الكلي للمؤسسة يقدر بـ700 طن خلال 24 ساعة، والآن أصبحت مساحة المصنع حوالي 09 هكتار وعدد عمالها حوالي 670 عاملاً. وقد شهدت المؤسسة عدة تطورات وتحسينات أهمها إدخال آلة جديدة في العملية الإنتاجية سنة 2006 بهدف زيادة جودة المنتج، من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن، كما أنه يجب الإشارة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة بالمؤسسة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات أين تم إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد في الكشف عن العطل الحاصل فيها، وتحديد مكانه والوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.

وقد واجهت مؤسسة عمر بن عمر العديد من المشاكل أهمها التبعية التي عانت منها في مجال التمويل، عند حدوث أزمة القمح العالمية بارتفاع أسعار القمح الصلب في السوق العالمية ليصبح سعره أكبر مما سبق بثلاث أو أربع مرات، وهو ما أثر سلباً على المصنع بتوقفه عن الإنتاج في شهر ديسمبر 2007، ولهذا السبب تدخلت الدولة لحل المشكلة في جانفي 2008 عن طريق تدعيم هذه المادة الأولية على أن تنتج المؤسسة نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 350 طن يومياً، ولكن فرضت عليها أن لا تتعدى سعر الكيس الواحد "سميد ممتاز" وزن 25 كغ سعر 1000 دج عند المستهلك النهائي.

ومن بين الإنجازات المحققة من طرف المؤسسة هو إنجاز مصنع جديد يتمثل في وحدة للعجائن شرع في إنجازه في 15 أوت 2008، وانطلقت عملية الإنتاج فيه في 01 جوان 2009.

أما بالنسبة للاستثمارات الجديدة فقد ذكر المسؤول الأول عن مجموعة بن عمر السيد محمد العيد بن عمر في جريدة وقت الجزائر أن المؤسسة بصدد تنفيذ استثمارات جديدة بـ20 مليون أورو في مجال العجائن الغذائية والمصبرات، من شأنها أن تعزز حصة المجمع في السوق الوطنية المقدره حالياً بـ50 في المائة في المصبرات، ونحو 20 في المائة في شعبة العجائن الغذائية، موضحاً أن رقم أعمال المجموعة من المتوقع أن يرتفع إلى 200 مليون أورو بنهاية السنة الجارية .

ومن المنتظر أن يتدعم فرع العجائن بخط إنتاج جديد خلال سنة 2011، ما سيضاعف حجم الإنتاج

بـ5مرات كاملة، كما سيقوم المجمع هاته السنة أيضا برفع سقف كمية الطماطم الخام التي يقوم بشرائها من الفلاحين، حيث ستكون الكمية هذا الموسم 30مليون في السنوات الماضية وذلك بغرض تدعيم سياسة التصدير التي تراهن عليها الشركة في إطار فتح أسواق جديدة غير ليبيا، العراق والأردن التي تحتل منتجات الشركة مكانا بارزا فيها.

أما في مجال إنتاج الكسكسي فذكر المتحدث أن المجمع يعتزم رفع قدرات إنتاجه من المادة، قصد الإستجابة للطلب الوطني المتزايد على هذه المادة، من خلال مضاعفة قدرات الإنتاج عن المستوى الحالي، أي رفعها من 2400كغ إلى 6 آلاف كغ ، بعد شروع التجهيزات الجديدة، التي سيتم استقدامها في العمل.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بمؤسسة عمر بن عمر (Sarl Les Moulins Benamor) كمؤسسة إقتصادية، حيث تأسست هذه المؤسسة سنة 2000، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 500.000.000.00 دج، وقد قدر عدد عمالها

عمر بن عمر

ب653 عامل، تقع في المنطقة الصناعية ببلدية الفجوج بولاية قالمة في الشمال الشرقي للولاية بحوالي 4كلم، يحدها من الشرق أراضي فلاحية وبلدية هيليوبوليس، ومن الشمال ملبنة بني فوعال وبلدية الفجوج، ومن الغرب بلدية مجاز عمار وأراضي فلاحية، ومن الناحية الجنوبية مشتل عمر بن عمر (أفاق عمر بن عمر) وبلدية قالمة، كما تتربع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مساحة قدرها 42500م²، وهي مختصة في إنتاج السميد ومشتقاته بالإضافة إلى العجائن الغذائية.

كما يتبين بأن المؤسسة هي فرع من الفروع ومنذ نشأتها تسعى لإحتلال مكانة مشرفة في القطاع على المستوى الدولي، ولقد إستطاعت أن تحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي والدولي من خلال التسيير الفعال لمواردها ووضع رؤية إستراتيجية واضحة وسليمة لكل أنشطتها.

الفرع الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة

تمكنت مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي حيث تغطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية (السميد ومشتقاته)، باعتبارها مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائري بصفة عامة، وطبيعة تقاليد وعادات منطقة الشرق الجزائري، ويتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالتواصل وعدم التقطع، حيث يعتمد العمل بها بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حال عمل لمدة 8 ساعات والفرق الرابعة تكون في حالة راحة، وتكون مواقيت العمل كالتالي:

- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا الى الساعة 13:30 زوالا.
- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا الى الساعة 21:30 مساء.
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 مساء الى الساعة 05:30 صباحا.
- الفرقة الرابعة: ترتاح لمدة يومين ثم تحل محل فرقة من الفرق السابقة وهكذا.

وتقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج المادة الغذائية (سميد وعجائن) بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف إرضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية، والاستحواذ على حصة سوقية أكبر، وتحقيق التميز عن باقي المؤسسات في هذا المجال الذي تعمل جاهدة من أجل الاستيلاء على أكبر حصة سوقية فيه، وعلى ذلك فإن المؤسسة تنتج المنتجات الآتية:

- ✓ سميد عادي بوزن 25كغ.
 - ✓ سميد رفيع بوزن 25كغ.
 - ✓ سميد رفيع بوزن 10كغ.
 - ✓ سميد ممتاز رطب بوزن 25كغ.
 - ✓ سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كغ(SSSE).
 - ✓ سميد خاص للمواشي SSSE.
 - ✓ فرينة القمح الصلب بوزن 50كغ(EB).
 - ✓ نخالة بوزن 40كغ.
- أما بالنسبة للعجائن فالمؤسسة تنتج المنتجات التالية:
- ✓ Penne وزن 500غ.
 - ✓ Coquillage وزن 500غ.
 - ✓ Coudes N°4 وزن 500غ.
 - ✓ Coudes N°6 وزن 500غ.

- ✓ MACARON وزن 500غ.
- ✓ TORSADES وزن 500غ.
- ✓ SERPENTINI وزن 500غ.
- ✓ PLOMBS وزن 500غ.
- ✓ D'OISEAUX وزن 500غ.
- ✓ TLITLI N°2 وزن 500غ.
- ✓ TLITLI N°4 وزن 500غ.
- ✓ VERMICELLES وزن 500غ.
- ✓ COUSCOUS وزن 01كلغ، وبكل أنواعه خشن، متوسط، ناعم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودراسة مهام مختلف أقسامها

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، وهو أيضا يساهم في تنظيم عملية الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف الأقسام وبين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل وتسهيل عملية المراقبة والتدقيق من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي يبينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فان كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية، حيث أن كل واحدة منها لها تنظيمها الخاص وبالتالي هيكل تنظيمي خاص بها، وذلك للحفاظ على النظام ولتوزيع المهام بشكل صحيح وعادل ولإعطاء المسؤوليات حسب الوظائف.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:

- المدير العام (Directeur Général): هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة، فهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية على عمالها.
- نائب المدير العام (Assistante Directeur Général): ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، وله صلاحيات المدير العام إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.
- السكرتارية/موظف الاستقبال (Secrétaire/Standardiste): تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك العمل على تنظيم المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل، ومن جهة أخرى تسجيل البريد الإلكتروني والعادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- قسم نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية (R.SMQ/SDA): من خلال شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام.
- مصمم جرافيك (Infographe): وتتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلف المنتجات، وأخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخزن جديد.

- القسم المكلف بالاتصالات (Chargé de la communication): يتم في هذا القسم العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورتها، وكذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال.
- مديرية التسويق والمبيعات (Direction Marketing et Ventes): تهتم هذه المصلحة ببيع وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن الغذائية والكسكس)، ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات وبناء على موافقة مدير المؤسسة، ووفق السياسات والبرامج المسطرة يقوم حيث المسؤولون في هذه المديرية بـ:
 - ✓ إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
 - ✓ إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع والتسويق والتي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى مديرية المالية والمحاسبة.
 - ✓ وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة، حيث تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزنها وهي فارغة ويحدد الفرق بينهما الذي يمثل الوزن الصافي للشاحنة، بعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير وصل يضع فيه جميع المعلومات اللازمة.
 - ✓ تعاد نفس العملية السابقة في حالة عملية البيع للمنتج النهائي، ولكن بإضافة نوع وكمية السميد أو العجائن الغذائية وأنواعها إلى الوصل.
 - ✓ من مهامها أيضا تسليم المنتج المباع وباعتبار أن زبائن المؤسسة هم تجار الجملة فإن المؤسسة تتبع قناة توزيع ثنائية أو أكثر.
- مديرية الموارد البشرية (DARH): تسعى هذه الإدارة إلى التسيير الحسن للشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين العمل وانتظامه، من خلال المهام التالية:
 - ✓ القيام بعمليات التوظيف ومتابعة الأفراد من حيث: الغيابات، ظروف العمل والإجراءات التأديبية.
 - ✓ الاحتفاظ بملفات العاملين يدويا وإلكترونيا وإعداد كشوف الأجور والمنح والعلاوات.
 - ✓ الإشراف على خطط التدريب والتكوين المهني.
 - ✓ العمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية.
 - ✓ استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة.
- مديرية التموين (Direction des Approvisionnements): تنقسم عملية التموين إلى قسمين:
 - عملية الشراء (L'achat): وتتم بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع حيث يتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.
 - عملية التخزين (Stockage): بعد القيام بعملية الشراء وبعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها. كما تتكفل مديرية التموين أيضا بالقيام بالمهام التالية:
 - ✓ تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن.

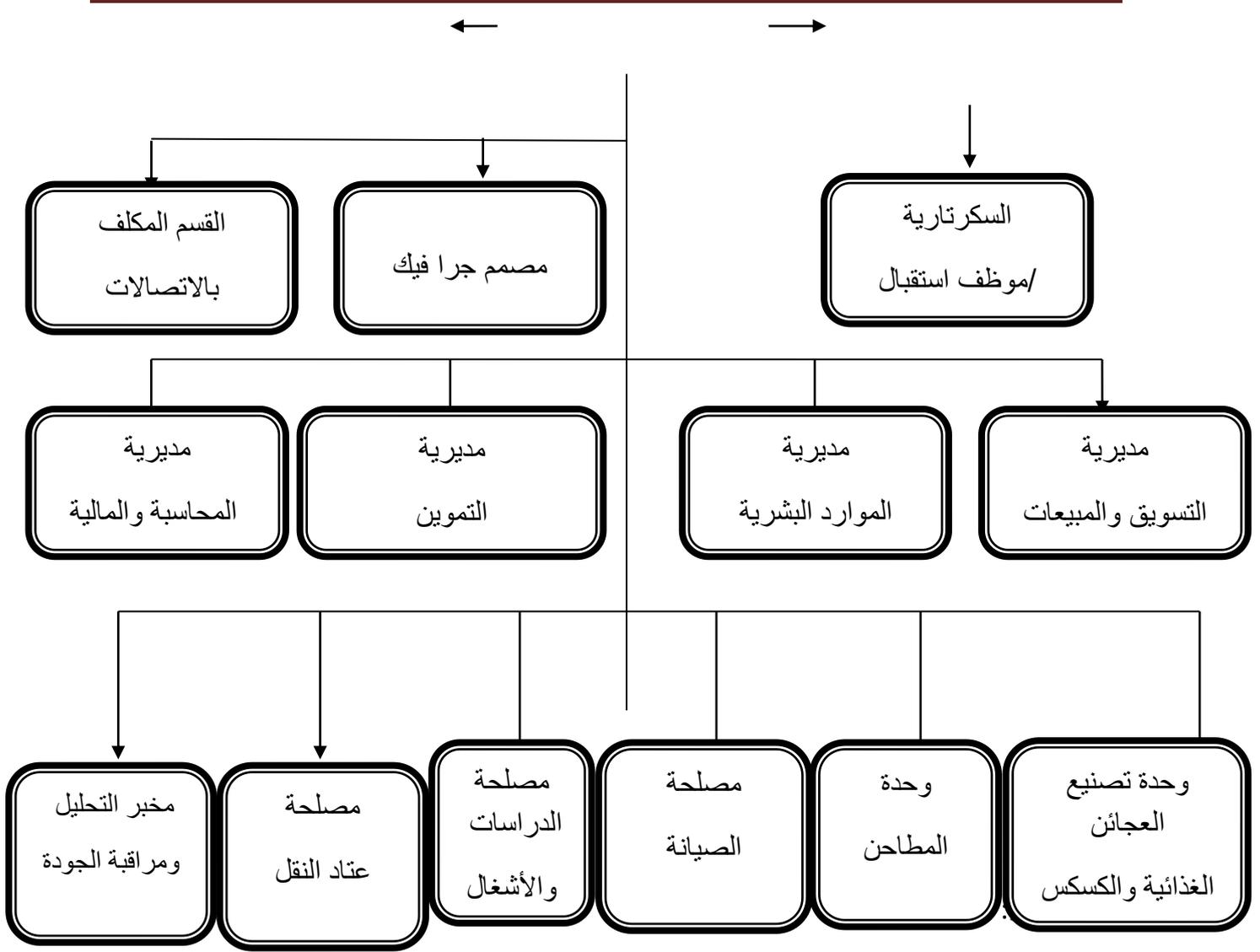
- ✓ شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديريات والأقسام بالمؤسسة.
- ✓ ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها؛.
- ✓ مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
- مديرية المحاسبة والمالية (Direction des finances et comptabilité): تعمل على تسيير أموال المؤسسة وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:
 - ✓ متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية خلال الدورة.
 - ✓ دراسة الوضعية المالية للمؤسسة نهاية كل دورة لتحديد مركزها المالي والاقتصادي وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.
 - ✓ تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية.
 - ✓ القيام بالرقابة والتدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أم خسارة، وكذلك لكشف الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها.
- و تنقسم هذه المديرية إلى فرعين هما:
 - فرع الخزينة: من مهام هذا الفرع تسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
 - فرع المحاسبة العامة: مهمة هذا الفرع تسجيل وتقييد جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها، كذلك متابعة مختلف الديون والإيرادات والمصاريف، كما يسمح لهذا الفرع بالمشاركة في إعداد الخطة المالية للمؤسسة، مسك القوائم المالية والمحاسبية، إعداد التصريحات الضريبية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.
- وحدة تصنيع العجائن الغذائية والكسكس (Unité de Fabrication Pâtes Alimentaires et Couscous): وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات، تتمثل في العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.
- وحدة المطاحن (Unité semoulerie): وهي أيضا ورشة تعمل على تحويل القمح الصلب بالإضافة إلى مواد أخرى إلى المنتج النهائي والمتمثل في مادة السميد ومشتقاته وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة، وذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليعبأ في الأكياس.
- مصلحة الصيانة (DPRT de Maintenance): يتركز نشاطها بشكل كلي على آلات الإنتاج، حيث تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين والإطارات، وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:
 - ✓ تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع الغيار.
 - ✓ مراقبة آلات الإنتاج وإصلاحها في حالة العطل.
 - ✓ إعداد التقارير الشهرية عن الأعطال التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.
 - ✓ الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات وتوفير المعلومات الكافية للعمل.

عمر بن عمر

- مصلحة الدراسات والأشغال (DPRT Etudes et Travaux): تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودته.
 - مصلحة عتاد النقل (Service Parc Automobile): تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظرا لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات، ومنه يجب صيانتها ومحاولة الاستفادة بشكل جيد، كما تهتم هذه المصلحة بالسائقين أيضا.
 - مخبر التحليل ومراقبة الجودة (Laboratoire de l'Analyse et de la Qualité): خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزيوكيميائية على المواد الأولية وكذلك المنتج النهائي، وإعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات المعنية، وهذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة وسلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، ويتحقق ذلك من خلال:
 - ✓ مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.
 - ✓ مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتوج من خلال إجراء التحاليل اللازمة.
 - ✓ إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح (نوعية القمح).
 - ✓ القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في المراحل التالية من عملية إنتاج المنتج.
- و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل(3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر





المبحث الثاني: تشخيص مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حالياً في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغير في عناصرها، وهذا ما يجعل المؤسسة في بحث دائم عن التجديد والتحسين وخلق مقومات لقيمة المؤسسة، بالاعتماد على معايير جديدة حيث من خلال هذه الأخيرة تسعى لكسب مركز تنافسي جذاب، والذي يمكنها من وضع خطة واضحة للوظيفة الإنتاجية، وكل هذه العوامل تفرض عليها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة فيها.

المطلب الأول: التشخيص الداخلي للمؤسسة

الهدف من التشخيص الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الأمر الذي يسهل عليها عملية اختيار الإستراتيجيات التي تتلاءم ومواردها، ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى، ويقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدومتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر.

الفرع الأول: تشخيص الهيكل التنظيمي

تصوب مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى خلق مرونة دائمة في هيكلها التنظيمي وذلك راجع إلى أنه يمكن تغييره للتلاؤم مع متغيرات البيئة كما أنه يمكن تغييره كلما كان هناك تجديد في إستراتيجيات المؤسسة ليصبح أكثر قدرة على تنفيذ المهام، فهو يضمن الوقوف على نظام الرقابة الداخلية من خلال التحكم في المؤسسة وحماية الأصول وضمان نوعية المعلومات وتشجيع الالتزامات بالسياسات الادارية وعليه يظهر دور الهيكل التنظيمي في بسط الرقابة الداخلية كون أن تصميم هذا الهيكل يراعي فيه العناصر التالية: حجم النشاط، طبيعة النشاط، تسلسل الاختصاصات، وكذلك تحديد المديرية وتحديد المسؤوليات.

حيث يقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى ثلاث مستويات، ففي المستوى الأول المدير العام والذي يمثل المؤسسة ككل إذ يقوم بتسيير وتنظيم المهام سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كما يوجد قسم لنظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية، والملاحظ بأن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة والسلامة الغذائية، حيث يقوم بتطبيق ومتابعة هذا النظام وينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة، أما في المستوى الثاني يتضمن جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة والمتمثلة في وظيفة الاتصالات ووظيفة التسويق والمبيعات، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التمويل، ووظيفة المحاسبة والمالية، أما في المستوى الثالث يشمل ست وحدات تتمثل في وحدة تصنيع العجائن الغذائية والكسكس، ووحدة المطاحن، ومصلة الصيانة، ومصلة الدراسات والأشغال ومصلة عتاد النقل، بالإضافة إلى مخبر التحليل ومراقبة الجودة، حيث تعمل هذه الوحدات على تحويل المواد إلى منتجات تامة الصنع لتصل في الأخير إلى الزبون.

يعتبر وجود قسم إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر رئيسي، حيث أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على جودة منتجاتها لهذا فعلى الإدارة العامة أن تعطي أهمية كبيرة له باعتباره المحرك الرئيسي لكل وظائف المؤسسة، حيث يقوم مسؤول إدارة الجودة والفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة وفقا للمعايير الموضوعية.

الفرع الثاني: تشخيص الموارد المالية

يعتبر الهدف الرئيسي من تشخيص الموارد المالية الوصول إلى معرفة شاملة حول الوضع المالي للمؤسسة، إضافة إلى تشخيص الموارد يمكن تحديدها على أساس استخداماتها من ناحية على أساس الظاهر والمراد تشخيصها في إطار مالية المؤسسة من ناحية أخرى.

أولاً: عرض القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تلتزم المؤسسة في نهاية كل دورة بإعداد القوائم المالية، وذلك بعد مراعاة تطبيق ما تقضي به أحكام النظام المالي والمحاسبي والمعايير المحاسبية، حيث تعد هذه القوائم

عمر بن عمر

لأغراض عدة منها قانونية وإدارية وغيرها كما تحتوي على معلومات مالية تهم مختلف الجهات المعنية.

1-الميزانيات المالية للمؤسسة لسنوات (2010، 2011، 2012):

تعتبر الميزانية المالية من أهم القوائم المالية بالمؤسسة، وهي تتكون من جانبين الأول جانب الأصول والجانب الثاني هو جانب الخصوم، ومن خلال هذا العنصر سيتم عرض ميزانيات مالية لثلاث سنوات متتالية، (2010، 2011، 2012).

➤ جانب الأصول:

يمكن عرض جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-1): جانب أصول الميزانيات المالية لسنوات (2010، 2011، 2012)

الوحدة: دينار جزائري

الأصول	2010	%	2011	%	2012	%
أصول غير جارية						
الفارق بين الاقتناء-المنتوج الإيجابي أو السلبي						
تثبيات معنوية						
تثبيات عينية						
اراض	406267773	9%	406267773	6.81%	264214023	2.87%
عمليات التصيد و التهيئة للقطع الارضية						
مباني	390263472	8.66%	422500460	7.08%	428156559	4.65%
التركيبات التقنية، المعدات و الادوات الصناعية	776861545	17.24%	1443795988	24.22%	1774538367	19.30%
تثبيات عينية أخرى	140888443	3.12%	144844024	2.43%	188516895	2.05%
تثبيات ممنوح امتيازها						
تثبيات يجري انجازها	285256582	6.33%	1236219530	20.74%	833308562	9.06%
تثبيات مالية						
سندات موضوعو موضع معادلة						
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ماحقة بها	82000000	1.82%	70000000	1.17%	45000000	0.49%
سندات أخرى مثبتة						

عمر بن عمر

%1.52	139947959	%0.20	12458212	%0.23	10790831	قروض و أصول مالية أخرى غير جارية
						ضرائب مؤجلة على الأصل
39.96	3673682364	62.69	3736085987	46.44	2092328646	مجموع الأصول غير الجارية
%		%		%		أصول جارية
%48.27	4437136309	%31	1848016720	%11.14	501718583	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
						حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
%0.29	27345992	%1	59602381	%0.05	2286389	الزبائن
%6	552546990	%4.70	280250235	%9.33	420153545	المدينون الآخرون
%0.33	30461842	%0.32	18910926	%0.21	9452491	الضرائب وما شابهها
						حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
						الموجودات و ما شابهها
						الاموال الموظفة والاصول المالية الجارية الاخرى
%5.12	471010167	%0.27	16245476	%32.83	1478655262	الخزينة
%60	5518501300	37.30	2223025738	53.55	2412266270	مجموع الاصول الجارية
%100	9192183664	%100	5959111725	%100	4504594916	المجموع العام للاصول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

➤ جانب الخصوم:

ويمكن عرض جانب الخصوم للميزانيات المالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3): جانب خصوم الميزانيات المالية لسنوات (2010، 2011، 2012)

الوحدة: دينار جزائري

%	2012	%	2011	%	2010	الخصوم
						رؤوس الاموال الخاصة
%11.09	50000000	%11.09	50000000	%11.09	50000000	رأس مال تم إصداره
						رأس مال غير مستعان به
%10.15	933431570	%3.76	224208589	%0.54	24498751	علاوات واحتياطات- احتياطات مدمجة(1)
						فوارق إعادة التقييم
						فارق المعادلة
%2.42	222663714	%3.80	226657609	%9.32	419766467	نتيجة صافية/(نتيجة صافية حصة المجتمع(1)
		%8.09	482565372	%5.82	262508743	رؤوس اموال أخرى/ ترحيل من جديد
						حصة الشركة المدمجة (1)
						حصة ذوي الاقلية(1)
%18	1656095283	24.05	1433431570	26.79	1206773961	المجموع (1)
						الخصوم الغير الجارية
%6.50	597500000	%12.63	7527000000	%0.96	31058540	قروض وديون مالية
						ضرائب (مؤجلة ومرصود) لها
						ديون أخرى غير جارية
						مؤونات ومنتجات ثابتة

مسبقا					
31085540	0.96%	752700000	12.63%	597500000	6.50%
مجموع الخصوم الغير الجارية (2)					
الخصوم الجارية					
853299048	18.94%	700768989	11.76%	656118188	7.14%
موردون وحسابات ملحقة					
670147	0.01%	14481679	0.24%	29928101	0.33%
ضرائب					
1827207345	40.56%	2927415175	49.13%	6178990320	67.22%
ديون أخرى					
585585875	13%	130314313	2.19%	73551771	0.8%
خزينة سلبية					
3266762415	72.52%	3772980156	63.31%	6938588381	75.48%
مجموع الخصوم الجارية (3)					
4504594916	100%	5959111725	100%	9192183664	100%
مجموع عام للخصوم					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يمكن من الجدول السابق توضيح هيكل الأصول في المؤسسة خلال السنوات الثلاث، حيث نجد أن الأصول الجارية تشكل 60% من إجمالي الأصول لسنة 2012 وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بسنة 2010 وسنة 2011، في حين نجد الأصول غير الجارية لسنة 2011 وتشكل نسبة 62.69% من إجمالي الأصول وهي النسبة الأكبر بالنسبة للسنتين 2010 و2012، وهذا راجع إلى أن الأصول غير الجارية في سنة 2011 يلاحظ بأن تثبيبات يجري إنجازها بنسبة 20.74% من إجمالي الأصول وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بالسنوات الأخرى، كما نلاحظ بأن الأصول غير الجارية قد ارتفعت من سنة 2010 إلى سنة 2011 وهذا راجع إلى استعمال التركيبات التقنية والمعدات والأدوات الصناعية وقروض وأصول مالية أخرى جارية كما تراجع في سنة 2012 إلى نسبة 39.96% من إجمالي الأصول وذلك لتخفيضها من استغلال الأراضي وكذلك المساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها.

أما فيما يخص الأصول الجارية لسنة 2012 يظهر الجدول أعلاه بوضوح ارتفاع كل من مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ بنسبة 48.27% من إجمالي الأصول، والمدينون الآخرون بنسبة 6% من إجمالي الأصول، وارتفاع الخزينة عن سنة 2011 بنسبة 5.12% من إجمالي الأصول، حيث أن نسبة الأصول الجارية تمثل نسبة مرتفعة في سنة 2012 ثم تنخفض في سنة 2010 إلى أن تصبح بنسبة 53.55% من إجمالي الأصول ونسبة 37.30% في سنة 2011. فيما يتعلق بمصادر التمويل في المؤسسة:

إن القسم الثاني من الجدول والمتعلق بمصادر التمويل في المؤسسة (الخصوم والأموال الخاصة)، فيتضح فيه وبشكل جلي أن المؤسسة تعتمد على مصادر التمويل الخارجي على حساب مصادر التمويل الداخلي، حيث تقدر الأموال الخاصة بنسبة 26.79%، في حين تشكل مصادر التمويل الخارجي طويلة الأجل بـ 0.69%، أما مصادر التمويل الخارجي قصيرة الأجل فهي تقدر بـ 72.52%، وذلك خلال سنة 2010، فالبنسبة لرؤوس الأموال الخاصة فهي قد ارتفعت في كلا السنتين، بينما نسبة التمويل الخارجي طويل الأجل قد ارتفعت إلى نسبة 24.05% من إجمالي الخصوم وذلك خلال سنة 2011، ثم تراجع إلى نسبة 18% من إجمالي الخصوم في سنة 2012، في حين نسبة مصادر التمويل الخارجي قصير الأجل كذلك ارتفعت في السنوات الأخرى لتبلغ نسبة 75.48% من إجمالي الخصوم ذلك في سنة 2012 وذلك لإرتفاع الديون الأخرى بنسبة 67.22% من إجمالي الخصوم.

ثانيا: تطور رقم أعمال مطاحن عمر بن عمر

عمر بن عمر

سيتم من خلال هذا العنصر إلى توضيح تطور رقم الاعمال المحقق لكل من السמיד والعجائن وبالتالي على رقم الاعمال الاجمالي ابتداء من سنة 2002 إلى غاية سنة 2012.

1-تطور رقم أعمال السמיד للمطاحن:

بناء على المعلومات المقدمة من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يمكن توضيح تطور رقم أعمال السמיד في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3): تطور رقم أعمال السמיד (2002-2012)

القيمة (1000دج)

السنوات	رقم الاعمال المحقق	مضاعف التطور
2002	1028494	—
2003	2045835	2
2004	2232789	1.09
2005	2381740	1.07
2006	3063201	1.29
2007	4098153	1.34
2008	3787243	(0.92)
2009	4510669	1.19
2010	7013334	1.55
2011	3115938	(0.44)
2012	2768094	0.89
2002-2012	—	2.69

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

الشكل (3-2): تطور رقم أعمال السמיד المحقق (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الجدول السابق.

عمر بن عمر

من خلال الشكل تم ملاحظة التزايد المستمر في رقم الأعمال المحقق من السميد خلال السنوات السابقة من سنة 2002 إلى 2007، كان محصوراً في سنة 2003، 2004، 2005 بحيث لم يتجاوز 2400000 ألف دج ولم يقل عن 2045835 ألف دج بمضاعف تطور مختلف من سنة إلى أخرى تراوح من 1.07 إلى 2، وفي سنة 2008 تم تسجيل انخفاض طفيف في رقم الأعمال قدر بـ 310910 ألف دج لينخفض مضاعف التطور حيث وصل إلى (0.92)، فيما نلاحظ تزايد رقم الأعمال في السنة الموالية ليعرف ارتفاعاً ملحوظاً في سنة 2010 حيث وصل إلى 7013334 ألف دج كأكبر رقم أعمال مسجل بمضاعف تطور قدره 1.55 عن سنة 2009، وفي المقابل نلاحظ انخفاض شديد طراً على رقم الأعمال في سنة 2011 من مبلغ 7013334 ألف دج إلى 3115938 ألف دج حيث قدر هذا الانخفاض بـ 3897396 ألف دج لينخفض مضاعف التطور إلى (0.89) ليستمر رقم الأعمال في الانخفاض بنسبة طفيفة في سنة 2012.

2-تطور رقم أعمال العجائن:

بناءً على المعلومات المتحصل عليها من المطاحن يمكن توضيح تطور رقم الأعمال المحقق من العجائن في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-3): تطور رقم أعمال العجائن (2010-2012)

القيمة (1000-دج)

السنوات	رقم الأعمال المحقق	مضاعف التطور
2010	417518	—
2011	1106895	2.65
2012	2167852	1.96
2012-2010	—	5.19

المصدر: بناءً على وثائق المؤسسة.

ويمكن ترجمة الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3): تطور رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه يظهر لنا جليا أن رقم الأعمال المحقق من العجائن شهد ارتفاعا ملحوظا بوتيرة جد متسارعة بحيث تضاعف من سنة إلى أخرى، ففي السنة 2010 التي طرح فيها المنتج بالنسبة للمؤسسة حققت رقم الأعمال بلغ 417518 ألف دج ليتضاعف في سنة 2011 عن سنة 2010 بقيمة 689377 ألف دج حيث بلغ 1106895 ألف دج ليسجل مضاعف تطور مرتفع يقدر بـ 2.65، كما نلاحظ الزيادة المستمرة والسريعة في رقم الأعمال لسنة 2012 ليصل إلى قيمة 2167852 ألف دج بحيث ارتفع عن السنة الماضية بقيمة قدرها 1060957 ألف دج بمضاعف تطور مرتفع قدر بـ 1.96.

3-تطور رقم الأعمال الإجمالي:

من خلال ما تم عرضه من تطور لرقم الأعمال المحقق لكل من السميد والعجائن خلال السنوات (2002-2012)، سنحاول تسليط الضوء على تطور رقم الأعمال الإجمالي المحقق من هذه المنتجات، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)

القيمة (1000 دج)

السنوات	رقم الأعمال المحقق	مضاعف التطور
2002	1028494	—
2003	2045835	2
2004	2232789	1.09

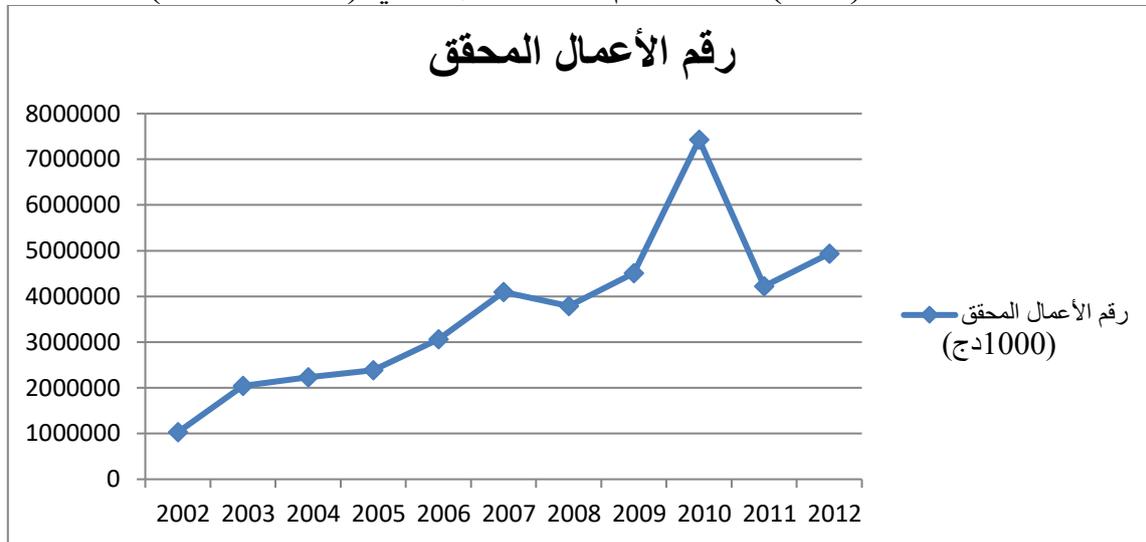
عمر بن عمر

1.07	2381740	2005
1.29	3063201	2006
1.34	4098153	2007
(0.92)	3787243	2008
1.19	4510669	2009
1.65	7430852	2010
(0.57)	4222833	2011
1.17	4935946	2012
4.80	-	2012-2002

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

ويمكن ترجمة الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل (3-4): تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الجدول السابق.

يتضح من الشكل السابق أن رقم الأعمال الإجمالي حقق ارتفاع في سنة 2012 وصل إلى 4935946 ألف دج بمضاعف تطور عن سنة 2011 قدر بـ 1.17 مقارنة بتراجعه بالنسبة للسعيد، كما نلاحظ الانخفاض المسجل في رقم الأعمال الإجمالي في سنة 2011 بمبلغ 4228333 ألف دج لينخفض مضاعف التطور إلى (0.57).

الفرع الثالث: تشخيص الموارد البشرية

يلعب المورد البشري في هذه المؤسسة دورا مهما في الوصول إلى ميزة تنافسية عن المنافسين الآخرين، بإعتباره المحرك الأساسي لكل وظائف المؤسسة ومن بين ما يتميز به أنه تعرض لعدة دورات تكوينية جعلته يكون مستعدا لكل الظروف المتغيرة في السوق، مدعما بكل التقنيات الإدارية والتسويقية اللازمة للتصدي للمنافسين.

أولا: توزيع عمال المؤسسة حسب الأعمار لسنة 2013

يمكن تلخيص توزيع عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حسب السن في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع عمال المؤسسة حسب الأعمار لسنة 2013

عمر بن عمر

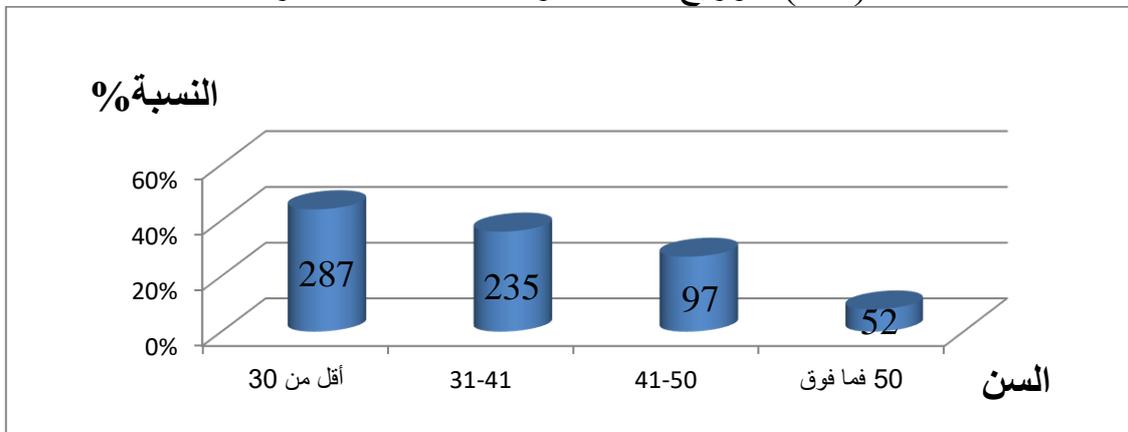
النسبة %	51 فما فوق	النسبة %	50-41	النسبة %	41-31	النسبة %	أقل من 30	السن / مج العمال
08%	52	12%	79	36%	235	44%	287	653

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

انطلاقاً من الجدول نستنتج أن متوسط أعمار اليد العاملة في هذه المؤسسة معظمها في الفئة أقل من 30 سنة بنسبة كبيرة تقدر بـ 44% هذا يعني أن فئة الشباب هي الغالبة في هذه المؤسسة، تليها فئة الكهول قدرت بنسبة من 12% إلى 36% وأخيراً فئة من 51 سنة فما فوق قدرت بنسبة 08%.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل (3-5): توزيع عمال المؤسسة حسب الأعمار لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الجدول السابق.

ثانياً: توزيع عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي لسنة 2013

يمكن تلخيص توزيع عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حسب المستوى التعليمي في الجدول التالي:

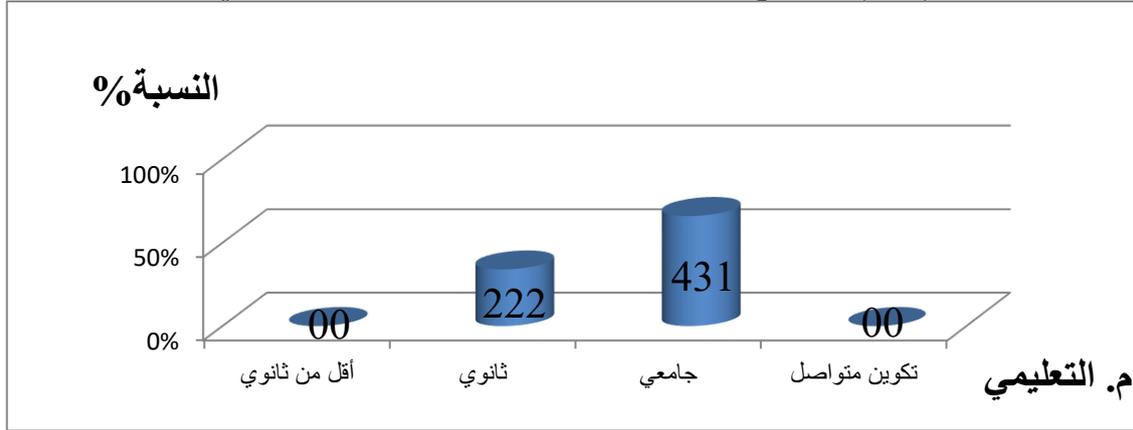
الجدول رقم (3-7): توزيع عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي لسنة 2013

النسبة %	تكوين متواصل	النسبة %	جامعي	النسبة %	ثانوي	النسبة %	أقل من ثانوي	م. التعليمي / مج العمال
00%		66 %	430	34%	222	00%		653

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

إنطلاقاً من الجدول أعلاه نستنتج أن المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة عالي، حيث نسبة اليد العاملة الحاصلة على شهادات جامعية مرتفعة عن النسب الأخرى لتبلغ 66، بينما تحتل الصدارة اليد العاملة ذات المستوى الثانوي بنسبة 34%، أما نسبة المستوى التعليمي لكل من التكوين المتواصل ومستوى أقل من الثانوي فهي منعدمة تماماً، وحسب ما صرح به مدير التسويق لهذه المؤسسة، فإن كل العمال بمختلف مستوياتهم (ثانوي، جامعي) يستفيدون من دورات تدريبية حسب الحاجة وذلك للتماشي مع التغيرات الحاصلة في الأسواق، ومحاولة تطبيق كل التقنيات الحديثة في الإنتاج، البيع، التوزيع، الترويج. ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل (3-6): توزيع عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الجدول السابق.

ثالثاً: التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة لسنة 2013

تتنوع الطاقة البشرية بين الأعوان المهنيين، أعوان التحكم، والإطارات ويظهر ذلك كما يلي:

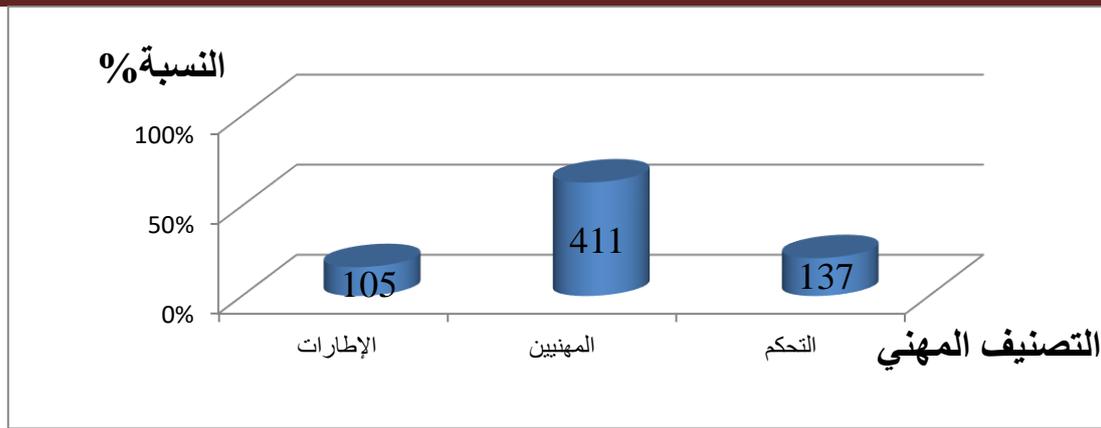
الجدول رقم (3-8): التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة لسنة 2013

التصنيف المهني	الإطارات	النسبة %	المهنيين	النسبة %	التحكم	النسبة %
مج العمال	105	16%	411	63%	137	21%
						653

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن عدد الإطارات يمثل النسبة الأقل من إجمالي عدد العمال مقارنة بأعوان التحكم التي تأتي في المرتبة الثانية، يليها بعد ذلك أعوان المهنيين، ويعود ذلك إلى طبيعة النشاطات التي تقوم بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ويمكن تمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل (3-7): التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الجدول السابق.

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، ذلك أنها تؤدي إلى معرفة الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو معالجتها، وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.

الفرع الأول: تشخيص البيئة العامة

يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات وفي نفس الوقت لا تخضع لسيطرة

المؤسسة، وتنقسم إلى:

أولاً: البيئة الاقتصادية

هناك مجموعة من المتغيرات الاقتصادية التي لها تأثير على إستراتيجية المؤسسة، وأهمها الإنتاج المحلي الخام،

معدلات الفائدة ومعدلات التبادل، عرض النقود، ومعدلات التضخم...إلخ.

ولهذه المتغيرات الاقتصادية تأثير بالغ الأهمية على نجاح المؤسسة وعلى قدرتها على تعظيم الأرباح، هذا يعني أن لها تأثير على القدرة الشرائية وبالتالي على الطلب، وعلى العوامل، وعلى تغيرات وتطور الأسعار.

كما أن للمتغيرات الاقتصادية تأثير على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة، فمثلاً إذا كانت المؤسسة في وضع حرج أو تواجه صعوبة وكان الطلب في المدى الطويل يميل إلى الانخفاض، فإن المؤسسة تكون أمام خيارين أساسيين: إما إستراتيجية إعادة الهيكلة أو التراجع عن الاستثمار (توقف المؤسسة)، في هذه الحالة فإن الاختيار الثاني يكون الأنسب، وفي الحالة العكسية (ارتفاع الطلب في المدى الطويل) فإن الإستراتيجية الثانية تكون الأفضل.

ثانياً: البيئة التكنولوجية

تؤدي التطورات التكنولوجية إلى الظهور السريع لمنتجات جديدة وطرق جديدة للإنتاج وبالتالي انتهاء صلاحية منتجات أخرى بسرعة أيضاً، وهذا ما يخلق بدوره الفرص والتهديدات للمؤسسة ويمكن أن يرفع أو يخفض من عوائق دخول منافسين جدد إلى الصناعة المعنية، وهذا من منطلق أن التكنولوجيا هي السلوك أو مجموعة من السلوكيات التي تسمح بعد محاولة واضحة أو ضمنية للبحث وتطوير التقنيات الأساسية أو تطبيق المعارف العلمية لإنتاج منتج صناعي.

ثالثاً: البيئة الاجتماعية والثقافية

وتتعلق هذه المتغيرات بالقيم، العادات، التقاليد ومستوى المعيشة، القيم الأخلاقية، المكانة والحضارة السائدة في المجتمع المحلي والدولي، بالإضافة إلى المستوى التعليمي والثقافي للأفراد، درجة الوعي، قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل... الخ، فمثلا إذا كان المستوى الثقافي للمجتمع يؤمن بأن المرأة لها الحق في العمل فإن هذا يفتح أمام المؤسسات الغذائية فرصة إنجاز الوجبات السريعة.

رابعا: البيئة السياسية والقانونية

قد تؤثر قرارات الحكومة في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسات، فيمكن أن تمنح لها فرصا كما يمكن أن تشكل تهديدا لأعمالها. فقيام الحكومة بحماية المنتجات الوطنية عن طريق فرض تعريفات جمركية على البضائع المستوردة، أو أن تقوم بتحديد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها وكل هذه الحواجز سوف تشكل عائقا أمام نمو وتوسع المؤسسة، والتغير في مثل هذه القرارات قد يخلق فرصا لبعض المؤسسات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.

الفرع الثاني: تشخيص البيئة الخاصة (البيئة التنافسية)

عند النظر إلى المنافسة يمكن القول أن هناك الكثير من المؤسسات التي تنافس مؤسسة عمر بن عمر، لكن عند الدخول والتعمق في محتواها نجد أن هناك مؤسسات تنشط في نفس النشاط لكن لا تنافس المؤسسة لا لشيء، سوى لأن المنتج والجودة ونشاطها لا يسمح للمؤسسات الصغيرة من منافسة المؤسسة وفي مثال ذلك سعيد مرمورة المتوجد في هيلبوليس ينشط في نفس النشاط لكن لا نستطيع القول أنه ينافس الشركة لأن القمح الذي تستعمله مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يشتري من الدول الأوروبية والأمريكية عكس باقي المؤسسات الأخرى لتي لا يسمح لها تمويلها بصرف مبالغ باهضة للحصول على أجود أنواع القمح الصلب لذلك لا وجود ولا نشاط يمكن للمؤسسة أن تنافسه من جهة المحلية، أما من جهة الدولية فإن المؤسسة بدأت في عرض منتجاتها إلى بلدان أخرى لفتح المجال أمام الأسواق الدولية وللمنافسة مع الشركات الأخرى، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة أنشأت بعد الانفتاح الاقتصادي وهذا ما جعلها تتطور بسرعة ولا يوجد لها منافس في الإقتصاد الوطني أنها محتكرة للسوق وبالتالي اتجهت إلى الأسواق الدولية لتنافس المؤسسات المتوفرة على مصادر تمويل تساعد في الحصول على أجود أنواع القمح الصلب، إذا فهذا النوع من المؤسسات لها جودة عالية فبمجرد دخولها للأسواق الدولية جعلها تدخل في صراع المنافسة مع المؤسسات الدولية.

وبالتالي فإن مصادر التمويل فعلا لها القدرة على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما يسعون إلى تحقيقه بكل عزيمة وإصرار بما أنها أكسبتهم مكانة متميزة بين المنافسين وحتى المستهلكين مع مراعاة الاختلاف والإبداع دائما مع الحفاظ على البصمة أو اللبنة التقليدية الجزائرية.

كما لمسنا في المؤسسة القناعة التامة بأنها حققت في منتجاتها ميزة الجودة حيث تحتل منتوجات مطاحن عمر بن عمر المرتب الأول من ناحية الجودة وكذلك ميزة الأسعار التي يرون أنها أسعار معقولة وتنافسية.

وهذا انطلاقا من مجموعة الدراسات التي قامت بها المؤسسة بالتعاون مع مكاتب وغرف مخصصة للقيام بهذه الدراسات والبحوث التسويقية للتعرف على موقعها بين منافسيها من خلال استجواب عينة عشوائية من المستهلكين، وقد تم اختيار عينة المنافسين على عدة أيدي أهمها كونها تعد الأكثر منافسة لها في السوق.

عمر بن عمر

تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة لمختلف منتجاتها على مستوى الشمال الشرقي للجزائر ومن بين هذه المؤسسات المنافسة نذكر:

- ✓ مطاحن البلدي (عنابة).
 - ✓ مطاحن هليوبوليس (قالمة).
 - ✓ مطاحن SPAK سطيف.
 - ✓ مطاحن بن حمادي (البرج).
 - ✓ مطاحن رياض سطيف (فرجوة).
 - ✓ مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).
 - ✓ مطاحن سيدي ابراهيم (عنابة).
- أما بالنسبة للعجائن فيمكن حصر أبرز المنافسين في المؤسسات التالية:
- ✓ SIM البلدية.
 - ✓ مطاحن الوردة البيضاء (تونس).

إلا أن مطاحن عمر بن عمر تحتل الصدارة على المستوى المحلي من حيث الجودة فهي تتربع على حصة سوقية معتبرة تشمل 28 ولاية تتمثل في: قالمة، عنابة، قسنطينة، سطيف، سوق أهراس، سكيكدة، أم البواقي، باتنة، تبسة، الجزائر، بجاية، تيزي وزو، ميله، مسيلة، وهران، تلمسان، معسكر، مستغانم... الخ. وبالتالي فقد إتخذت المؤسسة إجراءات صارمة لمواجهة هذه المنافسة، وذلك بإتباعها سياسة تخفيض التكاليف ورفع أسعارها والدخول بمنتجات ذات جودة عالية، ورغم أن مدير التسويق لم يقدم النسبة الحقيقية للحصة السوقية للمؤسسة غير أنه اكتفى بالقول أنه من إجمالي الحصة السوقية للمؤسسة فان 80 يوجه للسوق المحلي و20 للسوق الاجنبي. نلاحظ بأن الحصة السوقية المحلية والتي تشكل 80% هي أكبر من الحصة السوقية الدولية والتي تمثل نسبة 20% أي نسبة الحصة السوقية للمنافس أقل من الحصة السوقية للمؤسسة في السوق، وهذا يعني بأن المؤسسة تركز على السوق المحلي أكبر من تركيزها على السوق الأجنبي وقد يرجع ذلك إلى شراسة المنافسة في الأسواق الأجنبية.

المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وعوامل نجاحها

من خلال هذا المبحث سيتم تناول أحد أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ألا وهو تحسين وتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وذلك لغرض اختيار مصداقية وفعالية الخيار الاستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الوضع اتجاه المنافسين من جهة أخرى ما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: الإستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتبع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إستراتيجية الضغط على التكاليف وإستراتيجية التمييز وذلك لامتلاكها إمكانيات ضخمة وموارد معتبرة، وكذا اليد العاملة المؤهلة، رؤوس الأموال المتوفرة، مما أهلها أن تكون القائد على المستوى المحلي والإقليمي، ويمكن لها أن تتحدى (تتبع إستراتيجية التحدي) أو أن ترافق (تتبع إستراتيجية المرافق) للشركات الكبرى العاملة في هذا المجال.

فهي تعتمد على إستراتيجية الضغط على التكاليف من خلال ضغطها على التكاليف المتغيرة وبالتالي إرتفاع هامش الربح، مع الأخذ بعين الاعتبار الجودة، مثال: في حالة وجود عمالة أكبر من الحاجة الحقيقية للعمل يتم تخفيضها وبالتالي تقليص التكاليف الخاصة بالعمالة.

كما تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في التنافس ومن أهم المجالات التي تتميز فيها على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه. أما التميز الأهم الذي تنتجه المؤسسة هو التميز على أساس الجودة فهذا المعيار يعتبر الأكثر أهمية إذ يهتم بكل الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على منتج ذا جودة بدءاً من التصميم وصولاً إلى المتابعة بعد البيع.

حيث أن مؤسسة عمر بن عمر تحتوي على إدارة خاصة بالجودة والتي تعمل على تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- ✓ إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم
- ✓ توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة
- ✓ اعتبار الجودة عاملاً إستراتيجياً لأعمال الإدارة
- ✓ الإيمان بالتحسين المستمر للجودة

ونقصد بثقافة الجودة: مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.

وتهدف إدارة الجودة في المؤسسة إلى:

- ✓ إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.

عمر بن عمر

✓ الاستغلال الأمثل لموارد على أكمل وجه.

✓ تحسين الإنتاج كما ونوعا.

وعليه فان المؤسسة تعمل على تحقيق ميزة التميز من خلال:

– تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء افضل وتنويع تشكيلة الإنتاج.

– مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وذوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر سلسلة القيمة أحد الوسائل التي قدمها M.Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال ما تبرزه لأهمية نشاطات المؤسسة، وذلك قصد فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة، إذ تعتبر سلسلة القيمة الأداة الأساسية في نموذج M.Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة.

وبالاعتماد على نتائج المقابلات الشخصية لإطارات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نحاول إعادة ترتيب أنشطة المؤسسة على حسب نموذج سلسلة القيمة لـ M.Porter حتى نتمكن من تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة.

الفرع الأول: الأنشطة الأساسية

تشرف النشاطات الأولية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر على عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وبيعه، ونقله للزبون، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى: أولاً: الإمدادات الداخلية

تبدأ سلاسل القيمة لمنتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بشراء المادة الأولية والتي يتم استيرادها من الخارج، إضافة إلى مواد التعبئة والتغليف التي يتم الحصول عليها من الموردين المحليين، حيث تستورد المادة الأولية والمتمثلة في القمح من المكسيك، الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا وكندا، وتخزن المادة الأولية في عدة مخازن منها في ولاية عنابة وأيضا في بن طابوش في ولاية قالمة.

ثانياً: العمليات

يتم بعد ذلك مزج المواد، حيث يتم تحويل المادة الأولية القمح إلى منتجات نهائية، ويمر تحويل القمح بعدة مراحل نذكرها:

يتم في المرحلة الأولى استقبال القمح و يمر بالخطرات التالية:

أولاً يوزن القمح وذلك قبل تخزينه في المكان المخصص به، عن طريق المرور بجسر الوزن، وأيضا وزن الشاحنة وهي فارغة وذلك بهدف معرفة الكمية المنقولة، وبعدها ينظف القمح حيث يمر على مجموعة من الآلات تعمل على تنظيفه أي تنقيته من الشوائب الصغيرة والكبيرة، حيث أن كل آلة لها عمل خاص بها في التنظيف، ثم يخزن القمح في مخازن خاصة به والمقدرة بـ 11 مخزن أو خلايا الخاصة بالتخزين.

وفي المرحلة الثانية من عملية الإنتاجية تتم عملية الطحن حيث تمر هذه الأخيرة بمجموعة من الخطوات كالاتي:

- وزن القمح مرة اخرى وذلك بعد تنقيته أي قبل القيام بعملية الطحن.

- قياس نسبة الرطوبة الموجودة في القمح و التي عادة ما تكون بين 8% إلى 10% ثم إضافة الماء حتى تصل نسبة الرطوبة إلى (15.5%) (16%)، حيث يتم إضافة الماء وذلك

عبر فرعين هما:

عمر بن عمر

الفرع الأول: تضاف الكمية من الماء إلى القمح و يترك راحة لمدة 4 ساعات.
الفرع الثاني: يتم إضافة كمية أقل من المرة الأولى وهنا يترك القمح لراحة لمدة ساعتين، بعد ذلك يتم نزع الغلاف الخارجي للقمح عن طريق مروره بالآلة المختصة بذلك.
-المرور بآلة Gylindre: تستخدم هذه الآلة في تقسيم حبة القمح إلى قسمين وتستمر عملية الطحن عبر مجموعة من الآلات والمراحل ويتم تجزأة القمح إلى أجزاء صغيرة جدا، والمنتوج المتحصل عليه يمر عبر أنابيب خاصة.
أما المرحلة الثالثة فهي تتعلق بالغربلة، حيث أنه بعد عملية الطحن يخضع المنتوج إلى مجموعة من العمليات يتم من خلالها غربلته عبر الآلات المتخصصة بذلك، وفي النهاية نحصل على أنواع مختلفة نذكرها كما يلي:

- سميد عادي
- سميد ممتاز
- سميد رقيق جدا (هذا يتم إنتاجه حسب الطلبية فقط)
- سميد موجه لصناعة العجائن
- نخالة خاصة بمربي المواشي
- فريضة وتكون في أكياس 25 كلغ

وعند تحويل السميد إلى عجائن ينقل إلى قنوات خاصة بالعجائن ويمر بعدة قوالب، كل قالب يصنع نوع، ويوجد ثلاثة أنواع من العجائن: عجائن قصيرة، عجائن طويلة، الكسكس. وفي المرحلة الرابعة يتم تعبئة المنتوج في الأكياس المخصصة له، وذلك عن طريق مرور كل نوع من الأنواع السابقة عبر أنابيب خاصة إلى ورشة التغليف و التعبئة. وتقدر كمية الإنتاج لهذه المنتجات (العجائن) لسنة 2013 كما يلي:

الجدول(9-3): كمية إنتاج العجائن لسنة 2013

المنتوج	كمية الإنتاج الفعلية	كمية الإنتاج النظرية
العجائن القصيرة	34000 طن/السنة	57000 طن/السنة
العجائن الطويلة	8500 طن/السنة	26000 طن/السنة
الكسكسي	32000 طن/السنة	53000 طن/السنة

المصدر: وثائق المؤسسة

حاليا الوحدة تعرف تركيب خط إنتاج جديد ضمن عملية التوسع لعرض منتوج جديد العجائن الخاصة بقدرة 500 كلغ/سا (طن/السنة).

ويقدر الإنتاج في مطاحن عمر بن عمر لسنة 2012 كما يلي:

الجدول(10-3): القدرة الإنتاجية لمطاحن عمر بن عمر

المنتوج	القدرة الإنتاجية (طن/السنة)	الإنتاج 2012 (الطن)
مطاحن القمح الصلب	255000	250000
العجائن الغذائية	135000	74000
مخازن القمح الصلب	60000	7000

المصدر: وثائق المؤسسة

ثالثا: الإمداد الخارجي

يتمثل الإمداد الخارجي في نقل المنتجات إلى مخازن خاصة، إذ تتبع المؤسسة سياسة التوزيع الغير المباشر في إيصال منتجاتها إلى الزبائن ، حيث تتعامل مع تجار الجملة (الوسطاء)، وتتم عملية النقل عن طريق شاخانات ذات حمولة مختلفة، وبعد ذلك يقوم تجار الجملة بتوزيع المنتجات لتجار التجزئة لتصل إلى الزبائن، وتكون هذه العملية مراقبة من طرف مراقبين تابعين للمؤسسة.

رابعاً: البيع والتسويق

تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بأنشطة التسويق وذلك من خلال قيامها بالإعلانات وخاصة في شهر رمضان، ويتعلق الإعلان بنوعية المنتج، وأيضا تقوم المؤسسة بالتسويق المباشر من خلال المشاركة في المعارض الدولية، حيث شاركت مؤسسة عمر بن عمر في المعرض الدولي للصناعات الغذائية المنظم بالعاصمة الفرنسية باريس العام الماضي.

إذ قام المجمع بعرض عمليات تذوق الكسكس المحضر على الطريقة الجزائرية، حيث نالت منتجاته إعجاب وإقبال ممثلي مختلف الدول المشاركة، وقد قرر المجمع المشاركة في هذا الحدث الدولي الهام، ليس من منطلق عرض منتوجاتها الرفيعة وتصديرها إلى أسواق الدول الأجنبية فقط، وإنما أيضا من أجل منافسة أكبر المنتجين المتخصصين في صناعة العجائن الغذائية، خاصة منها الكسكس الجزائري الذي يلقي رواجاً كبيراً في عدد من الأسواق الدولية، بعد الوصول إلى نوعية رفيعة ونادرة تفتقدها منتجات باقي المحولين والصناعيين في العالم، بعد عدة سنوات من التجارب والخبرات الجدية من أجل التطوير والتنويع لإرضاء المستهلك.

وتقوم المؤسسة بعملية ترويج منتجاتها بطرق مختلفة حيث يستخدم المروجون الاعلان عن طريق الانترنت، ولكي تحقق المؤسسة التميز للمنتج وخلق قيمة للعلامة التجارية قامت بتدعيم المنتخب الوطني الجزائري، والأسلوب الذي تعتمده المؤسسة لتحديد أسعار منتجاتها هو التسعير على أساس التكلفة، ويعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب الشائعة الاستعمال، وذلك لتميزه بالسهولة والبساطة.

خامساً: الخدمات

ومن أجل المحافظة على قيمة المنتج، فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تضمن جودة المنتج وكذلك إمكانية الارجاع في حالة وجود عيب فيه.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الأولية، وتسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

تتمثل في انتقاء الموظفين وكذلك تدريبهم من خلال مركز التكوين والتربصات نحو الخارج

إن كفاءة العمال هي التي تعكس مهارة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، إذن من المهم جدا ضمان عاملين مؤهلين للمهام الموكلة إليهم.

وفي هذا الصدد يتم إنجاز مخطط التكوين و السهر على تطبيقه من طرف المصلحة المفوضة في مديرية الموارد البشرية، بعد كل تكوين توضع بطاقات تقييمية لفعاليتها، فيما يخص التوظيف خاصة بمناصب العمل ذات المسؤولية معايير التكوين القاعدي، الخبرة المهنية هي التي تحدد وتتحكم في التوظيف، حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بمسار العامل

داخل المؤسسة ومنها استقطاب العمالة المطلوبة واستخدام الحوافز والعلاوات وحصول العامل على اجر تنافسي.

ثانياً: التطور التكنولوجي

تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تطوير التكنولوجيا لمختلف الأنشطة الاولية باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية فهي تسعى إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل وتنويع تشكيلة الإنتاج من أجل تحسين الجودة وذوق المنتج والشكل الخارجي له.

ثالثاً: التمويل

وهي تخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة، والمستعملة في سلسلة القيمة، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تشمل أساساً:

✓ شراء المواد الأولية مثل: القمح، مواد التعبئة والتغليف.

✓ شراء المواد الأخرى: كالألات ومختلف التجهيزات.

رابعاً: البنية القاعدية للمؤسسة

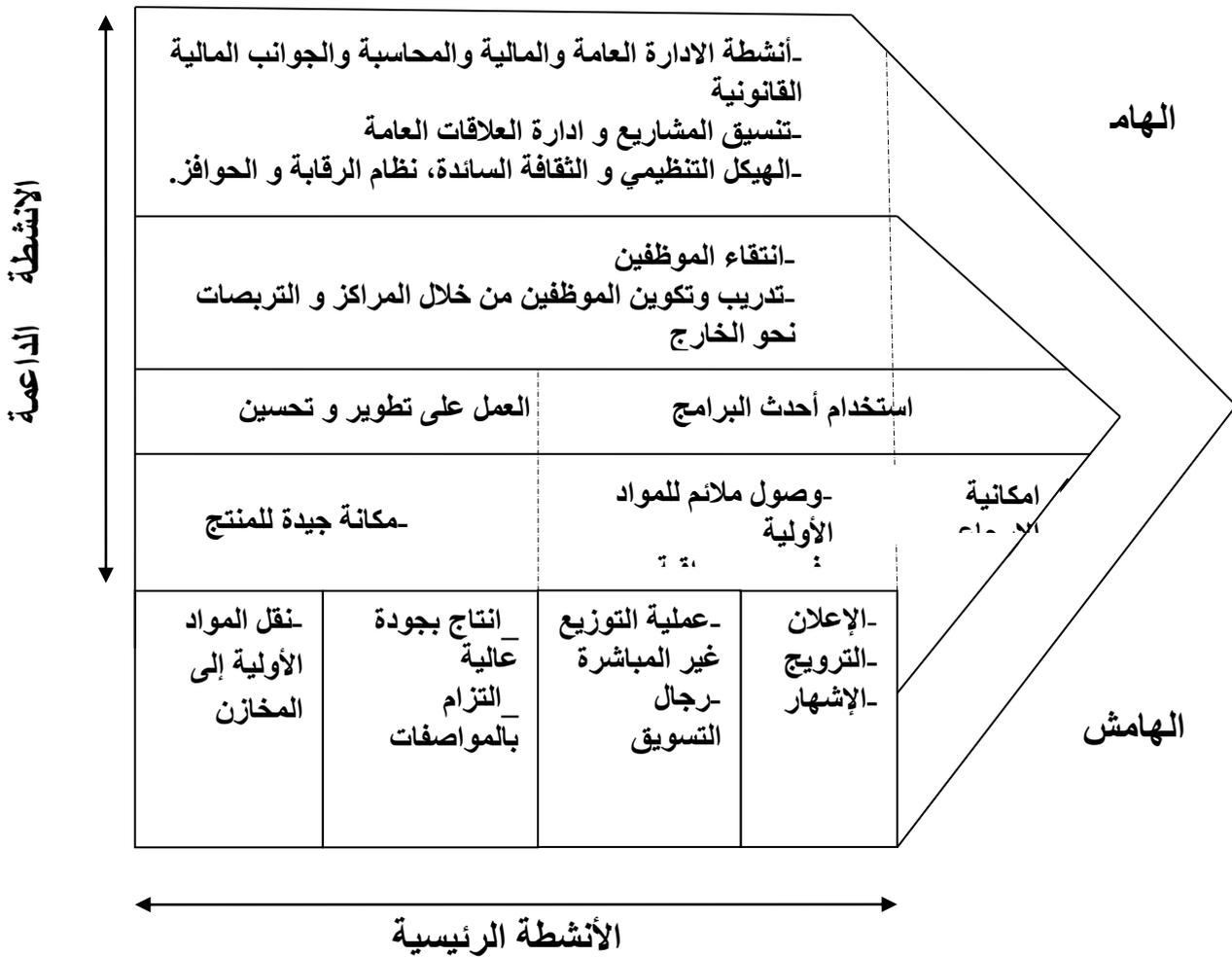
وتشمل أنشطة الإدارة العامة والجوانب المالية والمحاسبية والقانونية بالإضافة إلى عناصر أخرى تشكل البنية الأساسية للمؤسسة كالهيكل التنظيمي، والثقافة السائدة في المؤسسة فضلاً عن نظام الرقابة ونظام التحفيز.

إن الإحترافية والجودة العالية لمنتجات مطاحن عمر بن عمر و أيضاً الطموح ومثابرة الإدارة جعل منها دون شك واحداً من أكبر الأسماء العالمية في هذا المجال بعد أن تعدت سمعة الشركة الطيبة حدود الوطن والدول العربية، فسمعة المؤسسة لها دور كبير في تحقيق التميز، وهي التي تمنح المؤسسة ميزة تتفوق بها على منافسيها.

انطلاقاً من مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة¹، فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة لمؤسسة عمر بن عمر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8-3): سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

¹ : مقابلة مع السيد: عبد اللطيف بومجرية، مدير الإدارة العامة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بتاريخ 2014/04/02.



المصدر: من إعداد الطالبان بعد إجراء مقابلة مع السيد مدير الإدارة العامة بالمؤسسة بتاريخ 2014/04/02.

المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية كأساس لنجاح مؤسسة عمر بن عمر

إن امتلاك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، عن طريق وضع الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي في المؤسسة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات في نظر العملاء.

الفرع الأول: أسس بناء الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر

إن أسس بناء الميزة التنافسية تمثلت في الكفاءة، الجودة، التجديد، والإستجابة لحاجات العميل، كما هو موضح في الجانب النظري.
أولاً: الكفاءة في مؤسسة عمر بن عمر

عمر بن عمر

تتمتع مؤسسة عمر بن عمر بكفاءات تتجسد في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات مميزة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، حيث تكمن في أهمية الكفاءات في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على مجاح أو فشل منتجاتها. تنتهج مؤسسة عمر بن عمر مجموعة من الوسائل والأساليب بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية أو زيادتها، ومن أهم هذه الوسائل التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة. حيث تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات البشرية وذلك عن طريق التكوين والتدريب والتحفيز من أجل الرفع من أداء المؤسسة، إذ تقوم بانتقاء واختيار مجموعة من الموظفين وكذلك تدريبهم من خلال مركز التكوين والتربصات نحو الخارج وتكثيف الدورات التدريبية للاطارات لرفع مستواهم العلمي والعملية، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا لامكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

ثانيا: الجودة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر الجودة من بين الأهداف النوعية والتي تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر دائما إلى تحسينها والتي تدخل ضمن أولوياتها، فهي تقوم بتقديم منتجات بكميات تغطي الطلب المتزايد في السوق وفي نفس الوقت بجودة عالية تمكنها من التنافس في السوق التي تتميز بالتغير المستمر فهي تطرح منتجاتها في في السوق بدرجة كبيرة من الأمان والسلامة وذلك من أجل حماية صحة وسلامة الزبون باعتباره طرف في الشراكة مع المؤسسة، حيث أن الجودة تؤدي إلى تقليل المعيب من الإنتاج وتقديم منتجات بما يتماشى مع متطلبات الزبون والمتطلبات النظامية المطبقة ومنع أي خطر على صحة الزبون. وتعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تطبق نظامين معا وهما نظام إدارة الجودة (iso 9000) ونظام إدارة سلامة المواد الغذائية (iso22000).

وهدف المؤسسة من تطبيق هاذين النظامين هو السيطرة على المخاطر والتحسين المستمر وتقديم منتجات غذائية للمستهلكين من دون أي خطر على صحتهم. إن الاحترافية والجودة العالية لمنتجات مؤسسة عمر بن عمر وأيضا طموح ومثابرة الإدارة جعلها واحدا من أكبر الأسماء العالمية في هذا المجال بعد أن تعدت سمعة الشركة الطيبة حدود الوطن والدول العربية .

ثالثا: التحديث

لتحقيق الجودة يتوجب على المؤسسة تجديد أصولها وأنظمتها التسييرية، حيث تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باستيراد معدات الإنتاج من ايطاليا وألمانيا، وأيضا قامت بإدخال الطرق الحديثة للتسيير، وبما أن كفاءة العمال هي التي تعكس مهارة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من المهم ضمان عاملين مؤهلين للمهام الموكلة إليهم، وفي هذا الصدد قامت المؤسسة بتدريب وتكوين مجموعة من الموظفين من خلال المراكز والتربصات نحو الخارج.

رابعا: الاستجابة لحاجات العميل

إن الإنتاج بالجودة المرضية والموافقة لحاجات الزبائن وفي الوقت المحدد تجسيد حقيقي للاستجابة لحاجات العميل، حيث أن المؤسسة تسعى إلى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية التي تلبي حاجات و رغبات الزبائن بهدف زيادة رضاهم وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بعقد اتصالات مع زبائنهم من خلال معارض وصالونات خاصة وذلك للاستحواذ على أكبر القطاعات السوقية المتاحة وذلك لزيادة حصتها السوقية.

الفرع الثاني: عوامل نجاح مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتمثل عوامل نجاح المؤسسة بالدرجة الأولى في كل من البحث والتطوير الذي يساعد على معرفة إحتياجات المستهلكين فيما يخص الأذواق والعمل على تلبيتها، كما تلعب جودة المنتجات عامل حسم مهم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات سواء تعلق الأمر بنوع وشكل المنتج، أو تعلق الأمر بمكوناته، دون أن ننسى إستقطاب القدرات والكفاءات المهنية. أولاً: إستخدام تكنولوجيا حديثة

تعتمد مؤسسة عمر بن عمر في نشاطها على آلات جد متطورة وتكنولوجيا مستوردة من ايطاليا، وايضا تمتلك تجهيزات اعلام آلي حديثة وممارسة نشاط البحث والتطوير على اعتباره الركيزة الاساسية التي تنطلق منها المؤسسة للوصول إلى ما تريد و أيضا اكتساب وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن بالإضافة إلى تكوين صورة وسمعة جيدة عن المؤسسة والتعريف بجميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها وبالتالي زيادة حصتها السوقية وغزو الأسواق بمنتجاتها وتحقيق التميز التنافسي.

ثانياً: الجودة العالية للمنتجات

تعتبر الجودة من أهم عوامل نجاح مؤسسة عمر بن عمر، حيث تتميز منتجاتها باحتوائها على العديد من الخصائص و السمات التي سمحت لها بالتمركز في الأسواق، الأمر الذي أكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين، ويعود السبب الرئيسي لنجاح هذه المنتجات والوصول إلى ذلك المستوى العالي من الجودة من الآلات التي تتمتع بجودة ايطالية بالإضافة إلى الاعتماد على مواد أولية من خارج الوطن.

ولما كانت المؤسسة تطمح إلى تحقيق الجودة الشاملة في المنتجات، أصبح من الضروري اعتماد تكنولوجيا حديثة وممارسة نشاط البحث والتطوير، فاعتمدت على ترسيخ ثقافة الجودة في كل جوانبها وتحصلت بموجبها على شهادة الايزو 22000 المتعلق بعلامة السلامة الغذائية التي يتلقاها المستهلك، كما تحصلت على شهادة الإيزو 9001 المختص بجودة المنتج والتي سعت للحصول عليها للتمكن من تحقيق استراتيجيتها وأهدافها وتنفيذ خططها المتضمنة تصدير منتجاتها إلى خارج الوطن وقد نجحت في ذلك.

ثالثاً: استقطاب القدرات والكفاءات المهنية

تحقق مؤسسة عمر بن عمر ميزة تنافسية وذلك من خلال استغلال مختلف مواردها خاصة منها البشرية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها والتي مكنتها من تطبيق إستراتيجية تنافسية من خلال استقطاب وتوظيف القدرات والكفاءات المهنية وهذا ما عزز نجاحها.

حيث تعتمد المطاحن في توظيفها على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وذلك بتوظيف الإطارات والتي تعتبر عامل نجاح رئيسي في القطاع الصناعي التجاري، ثم الاعتناء بها وهذا من خلال سياسات التكوين المستمر والتسيير، كما أن المؤسسة تسعى للاستعانة باليد العاملة الجزائرية، فالمؤسسة تعتمد على الكفاءات الوطنية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الفصل التطبيقي تم إسقاط بعض الجوانب النظرية المتعلقة بخلق القيمة والميزة التنافسية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، حيث كان أول ما تم التطرق إليه هو تحليل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وتم ذلك من خلال إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة، وكذا دراسة تطور الطلب على السميد ومشتقاته وخلص إلى أن الطلب على هذه المنتجات في تزايد مستمر، كما تم تحليل سلسلة القيمة والمتمثلة بدورها في الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، والملاحظ أن المؤسسة لا تهدف فقط للربح وإنما تهدف أيضا إلى التوسع في السوق وكسب حصة سوقية جديدة، بالحفاظ على وفاء الزبائن وكسب ثقتهم، وتسعى إلى الوصول إلى الريادة في التكلفة، كما أنها تقوم باتباع إستراتيجية التنوع في المنتجات وهذا كان له أثر كبير على تنافسيتها حيث ساهم إدخال منتجات جديدة في الرفع من رقم أعمالها من سنة لأخرى، وبالتالي ساهم في الرفع من المردودية وإستطاعت أن تكسب حصة سوقية جديدة.

وبالنظر إلى المكانة التي تحتلها مطاحن عمر بن عمر سواء على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطن، وبالنظر أيضا إلى التحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة، وأن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخاتمة العامة:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، تتضح ضرورة سعي المؤسسة لتدارك ذلك من خلال البحث على ميزة تنافسية حاسمة دائمة يصعب محاكاتها، وفي سبيل ذلك استهدفت الدراسة آليات 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 ومع معيار الجودة وفقا لمفهوم سلسلة القيمة، إذ تمثل القيمة حصيلة جهود متنوعة من قبل أطراف متعددة لها علاقة ومرتبطة 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.

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 توطئتها وكذلك ميزة تطور التكنولوجيا، حيث العملية التي تتميز بسرعة تطور التكنولوجيا تنتم بالاستثمارات الكبيرة في البحوث والتطوير وشدة المنافسة، ودرجة الاتقان في المؤسسة وكذلك توفر موردين أكفاء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

والهدف الرئيسي من تبني إدارة استراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه، بدءا بالسعي وراء الإستراتيجيات التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة، بالإضافة إلى الإستراتيجيات 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 البناء العامة للميزة التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك من خلال صياغة الإستراتيجيات المستوى الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

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 المؤداة 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 الخالقة 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 الرابعة.

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 تمييزها 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 للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم.
- ❖ تقاس التنافسية بعدة مؤشرات وهي الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، وهي مؤشرات مهمة جدا تقيس مدى حضور الشركة في السوق مقارنة بمنافسيها.
- ❖ عندما تمتلك مؤسسة ما ميزة تنافسية معينة في مجال ما فهي بذلك تقدم لزبائنها قيمة معينة مما يخلق لها ولاء دائم لمنتجاتها مما يحقق لها عدة فوائد منها ارتفاع مبيعاتها من سلعتها، وزيادة حصصها في السوق محاولة السيطرة على السوق.
- ❖ إن مفتاح مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية إنجاز أعمالهم.
- ❖ 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.
- ❖ تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال شبكة توزيع واسعة وفعالة.
- ❖ تركز المؤسسة على تمييز منتجاتها وامتلاك مزايا تنافسية، ويتضح ذلك من خلال إنشائها لقسم خاص بالجودة وكذا حيازتها على شهادة الإيزو 22000.
- ❖ يؤثر مستوى جودة المنتجات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها وحصتها السوقية.

اقتراحات الدراسة:

بناء على ما سبق ولمحاولة التقليل من العراقيل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر خاصة، وتخلص هذه الدراسة إلى ضرورة:

- ❖ وضع قوانين محددة تحكم نظام التنافس بين المؤسسات.
- ❖ السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها واستمرارها.

- ❖ تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
 - ❖ في ظل التحولات الاقتصادية الأخيرة من الضروري والواجب على المؤسسة الاستعداد لأي شكل من أشكال المنافسة، سواء كانت محلية أو أجنبية.
 - ❖ يجب على المؤسسة انتهاز تفكير إستراتيجي عالمي يراعي الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط قوة وضعف المؤسسة من جهة أخرى من أجل الاستفادة من الفرص العالمية والقدرة على مواجهة التهديدات.
- آفاق الدراسة:**

وفي الأخير ونظرا لأهمية هذا الموضوع في إنعاش المنظمات الاقتصادية الجزائرية والمجتمع ككل ورغم الجهود التي بذلت للإحاطة بالموضوع، يرجى أن يفتح مجال البحث في هذا الموضوع ويتسع أكثر لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة، ومن بين المواضيع التي يمكن تناولها:

- ❖ إدارة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ دور الإدارة بالأنشطة لتحقيق ميزة تنافسية.
- ❖ إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ❖ دور الجودة في تحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ باللغة العربية:

- 1- أ.بتس روبرت، لي.ديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 2- أبو قحف عبد السلام، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 3- إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 4- آل علي رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم، الإدارة " لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق، 2001.
- 5- البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.
- 6- حمدان طاهر حيدر، أساسيات الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 7- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.
- 8- حماد طارق عبد العال، التقييم وإعادة هيكلة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2008 .
- 9- حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 10- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2004.
- 11 - الدوري زكرياء مطلق، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، ط1، 2005 .
- 12- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 13- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 14- شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 15- صخري عمر، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 16- الصرايرة إسماعيل محمد، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 17- الظاهر نعيم إبراهيم ، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 19- عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- 20- القطب محي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 21- لسوس مبارك، التسيير المالي "تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلم الاقتصادية و التجارية و التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، عكنون، الجزائر، 2004.
- 22- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 23- مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، 2008.
- 25- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 26- النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 27- النعيمي عدنان تايه، التميمي أرشد فؤاد، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 28- هل شارلز، جونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- 29- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، دار النشر، تونس، 2001.

ب-باللغة الأجنبية:

- 1- Alaoni Abdallah, **la competitivité internationale "staratégies pour les entreprises fransaises"**, france, harmattan, 2005.
- 2-Humbert Lesca, **structure et système d'information, "facteurs de competitivité"**, aassov , 1982.
- 3- Meignant Alain: **Ressources humaines "Déployer la stratégie"**, Ed :Liaison, paris, 2000 .
- 4- Papin Robert, **Stratégie pour la création d'entreprise "création-développement- repris"**, Dunod, 9^eédition, paris, 2001.
- 5- Porter Michael, **l'Avantage concurrentiel des nations** ,paris , inter-éditions, 1993 .
- 6- Porter Michel, **L'avantage concurrentiel "comment devancer ses concurrents et maintenir son avance"**, Dunod, Paris,1999.
- 7- Vernimmen pierre , **"finance d'entreprise"**, 3edition, Dalloz, paris, 1998.
- 8- Vernimmen pierre , **"finance d'entreprise"**, 8edition, Dalloz, paris, 2010.
- 9- Vernimmen Pierre, **"finance d'entreprise"**, 6edition, Dalloz, paris, 2005.

ثانيا: الملتقيات

- 1- أغراية زهير، دراسة لأهم الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
- 2- بريكة السعيد، مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية "مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، افريل 2009 .
- 3- البشير عبد الكريم، دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "تحليل نظري وميداني"، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبتكار، جامعة قلمة.
- 4- بلقلة ابراهيم ، براهيمية ابراهيم ، 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.
- 5- بلوناس عبد الله، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية "مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
- 6- بن ساسي إلياس، 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 .
- 7- زغيب شهرزاد، عماني لمياء، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009 .
- 8- عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، 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.
- 9- عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.
- 10- قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
- 11- مبيروك محمد البشير، لواج منير، الإبتكار والتجديد التقني كأداة للتمييز لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبتكار في ظل الألفية الثالثة(الإستعداد، التعلم، الإختراع)، جامعة قلمة، يومي 16 و17 نوفمبر 2008.
- 12- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، يومي 08-09 نوفمبر، جامعة الشلف، 2010.

13- وقرة رابح، أجمع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة **condor**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج الحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، 15 أبريل 2006.

ثالثا: الرسائل و المذكرات

أ باللغة العربية:

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

2- بن قيراط عبد العزيز، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قالمة، دفعة 2010.

3- بودحوش عثمان، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2008.

4- بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

5- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

6- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007.

7- حنظل العزاوي قاسم أحمد ، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الإستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.

8- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.

9- السويسي هواري، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

10- شباري أماني، التوجه بالزبون كأداة لخلق القيمة و الأداء المتميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قالمة، دفعة 2010.

11- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005.

12- الكومي أمجاد محمد، استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.

13- لعلاوي عمر، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية للمؤسسة الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2004.

14- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2008 .

ب_ باللغة الأجنبية:

1-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.

2- Noguera Florence, Khouatra Djamel, **gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle "concepts et outils de mesure"**, revue de gestion des ressources ; jul-sep2004 ; editionsESKA .

3- Olivier THOMAS, **Création de valeur actionnariale et communication financière**, Dess Ingénierie Financière, institut d'administration des entreprise de brest , université de Bretagne occidentale, 2004.

ثانيا: المجلات و الابحاث:

1- بن الضب علي، سيدي امحمد عياد، تكلفة رأس المال ومؤشرات إنشاء القيمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، 2012.

2- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد04، 2006 .

3- رزيق كمال، بوزعرور عمار، الميزة التنافسية للموارد البشرية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، ملحقه الخروبة.

4- عبابسة هاشمي، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة" أبحاث اقتصادية وإدارية" ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الثالث، جوان 2008 .

5-مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية و التعديلات المقترحة لاحتسابها "دراسة تطبيقية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب .

6- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر، السنة الثانية، 2003.

مواقع الانترنت:

أ_ باللغة العربية:

1- بن قيراط عبد العزيز وآخرون بحث حول إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة ، على الموقع:

http://www.fares_boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/grh_creation_valeur.doc

2- درويش علاء، بحث حول ماهية القيمة المضافة في التسويق، على الموقع:
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=16581>.

3- رحمانى ا.، بحث حول مالية المؤسسة وخلق القيمة، على الموقع:

<http://www.etudiantdz.net>.

4-التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 9، على الموقع:
<http://www.ncosyria.com./assets/files/rep1.pdf>.

5- فريق التنافسية، الأردن، على الموقع:
<http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>.

ب باللغة الأجنبية:

1- Daly . John L, **pricing for profitability " activity-based pricing for competitive advantage"**, john wiley and sons ,inc , new York:

<http://www.books.mec.biz/downloads/Pricing.for.Profitability.ActivityBased>.

2-www.trader-finance.fr/lexique-finance.html, MICKAEL MANSARD.

3-http://economie-gestion.ac.creteil.fr/IMG/pdf/Support_eleve_Theme3Q2.pdf.

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

<http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strateg 4076947>.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	مفهوم القيمة المستحدثة	الشكل (1_1)
17	مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة	الشكل (2_1)
19	عمليات خلق القيمة في المؤسسة	الشكل (3_1)
24	منحنى خط القيمة	الشكل (4_1)
27	أنواع أنشطة سلسلة القيمة	الشكل (5_1)
27	سلسلة القيمة	الشكل (6_1)
36	ثلاثية البقاء	الشكل (1_2)
46	الاستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل (2_2)
52	عناصر الإطار الوطني	الشكل (3_2)
55	مصادر الميزة التنافسية	الشكل (4_2)
58	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	الشكل (2-5)
60	تأثير الجودة على الربح	الشكل (2-6)
61	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل (2-7)
65	نموذج قوى التنافس الخمس لـporter	الشكل (2-8)
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الشكل (3-1)
86	تطور رقم الأعمال المحقق من السميد (2002-2012)	الشكل (3-2)
88	تطور رقم الأعمال المحقق من العجائن (2010-2012)	الشكل (3-3)
89	تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)	الشكل (3-4)
90	توزيع عمال المؤسسة حسب الأعمار لسنة 2013	الشكل (3-5)
91	توزيع عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي لسنة 2013	الشكل (3-6)
92	التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة لسنة 2013	الشكل (3-7)
101	سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الشكل (3-8)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
07	أشكال خلق القيمة	الجدول (1_1)
16	القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة	الجدول (2_1)
50	أهم طرائق التحليل الإستراتيجي	الجدول (1_2)
83	جانب أصول الميزانيات المالية لسنوات (2010، 2011، 2012)	الجدول (1_3)
84	جانب خصوم الميزانيات المالية لسنوات (2010، 2011، 2012)	الجدول (2_3)
86	تطور رقم أعمال السميد (2002-2012)	الجدول (3_3)
87	تطور رقم أعمال العجائن (2010-2012)	الجدول (4_3)
89	تطور رقم الأعمال الإجمالي (2002-2012)	الجدول (5_3)
90	توزيع عمال المؤسسة حسب الأعمار لسنة 2013	الجدول (6_3)
91	توزيع عمال المؤسسة حسب المستوى التعليمي لسنة 2013	الجدول (7_3)
92	التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة لسنة 2013	الجدول (8_3)
98	كمية إنتاج العجائن لسنة 2013	الجدول (9_3)
99	القدرة الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر لسنة 2012	الجدول (10_3)

ملخص:

في ظل احتدام المنافسة فالمؤسسة الناجحة هي من تحقق أهدافها بشكل أفضل نسبيا قياسا بالمنافسين وذلك باختيارها لأفضل البدائل لتحسين أدائها، والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادأة والسبق، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في الشركة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات.

ويمكن اعتبار العناصر الأربعة بمثابة الإطار التفسيري لجميع أنواع المزايا التنافسية التي تمنح للشركة قدرة على استحداث قيمة، سواء بالاعتماد على أحد العناصر فقط أو البعض منها أو جميعها، فهي تعد من أحسن الوضعيات لبناء مزايا تنافسية راسخة ومستمرة. **الكلمات المفتاحية:** القيمة، خلق القيمة، سلسلة القيمة، المنافسة والتنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé :

En situation de concurrence intense organisation réussie atteindre ses objectifs sont relativement mieux par rapport à ses concurrents , Et afin de choisir les meilleures solutions pour améliorer sa performance , et qui sont en ligne et les exigences de l'environnement concurrentiel et le plomb dynamique et proactive , l'innovation , la créativité et le développement afin de renforcer sa Position sur le marché pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'organisation peut obtenir un avantage concurrentiel par des fonctions qui créent de la valeur dans les domaines de la réduction des coûts par rapport à ses concurrents , ou la mise en œuvre de travailler sur leur performance dans les chemins qui mènent à l'excellence, et la réduction des coûts, et l'atteinte de l'excellence pour les autres peuvent être atteints grâce à l'élaboration de stratégies au niveau fonctionnel dans la société de se concentrer sur l'efficacité grâce à réduire le coût du produit, ou d'augmenter la valeur attachée par les clients pour les produits pour répondre rapidement à leurs besoins , ou en profitant de la double effet de chaque qualité élémentaire et mise à jour sur le Coût et la valeur des produits.

Les quatre éléments peuvent être considérés comme un cadre d'interprétation pour tous les types d'avantages concurrentiels consentis à la société Capacité à développer la valeur, selon que l'un des éléments ou seulement certains d'entre eux ou chacun d'eux, ils sont l'une des meilleures positions pour construire une de soncurrence et de lalides avantages concurrentiels et continue.

Mots-clés: valeur, création de valeur, la chaîne de valeur, la compétition et la compétitivité, la particularité concurrentielle.