

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة أعمال

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

عنوان المذكرة

**الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة**  
**دراسة حالة مؤسسة تريفيلور**  
**(TREFILOR)**

تحت إشراف الأستاذ:

- كربالي بغداد

من إعداد الطالب:

- خاشعي محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ. سالم عبد العزيز
مشرفا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ. كربالي بغداد
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ محاضر قسم "أ"	أ. شرشم محمد
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر قسم "أ"	أ. عمrani عبد النور

2013/2012

## كلمة شكر

عملاً بقوله صلى الله عليه و سلم

" لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة،

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف

" كربالي بغداد "

الذي لم يبخل علينا بعطائه و نصائحه القيمة.

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و لو بالكلمة الطيبة.

و نخص بالذكر الأستاذ المساعد " حداب محي الدين "

الذي قدم لنا يد المساعدة.

## إهداء

إلى روح أخي " عبد القادر " رحمه الله،

إلى روح أخي " محمد " رحمه الله،

إلى روح أخي " حسين بن عزوز " رحمه الله،

و إلى الوالدين الكريمين ( خالد و ريانة ) أطل الله في عمرهما،

و إلى إخوتي و أختي،

و إلى الزوجة الغالية رفيقة دربي،

و إلى كل أفراد العائلة،

و إلى الأمة الإسلامية جمعاء.

الفهرس

## الفهرس

/	التشكرات
/	الإهداء
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: المؤسسة و البيئة

06	تمهيد.....
07	1/I التطور التصوري لمفهوم المؤسسة.....
07	1/1/I مدارس الفكر التنظيمي للمؤسسة.....
07	1/1/1/I المدرسة الكلاسيكية.....
14	2/1/1/I المدرسة النيوكلاسيكية.....
17	3/1/1/I مدرسة التنظيم الحديثة.....
19	2/1/I المنظور النظامي للمؤسسة.....
19	1/2/1/I ماهية النظام.....
23	2/2/1/I المؤسسة كنظام مفتوح.....
25	2/I دراسة و تحليل البيئة.....
25	1/2/II ماهية البيئة.....
25	1/1/2/II مفهوم البيئة و خصائصها.....
27	2/1/2/II انواع البيئة.....
37	2/2/II تحليل البيئة.....
37	1/2/2/II تحليل البيئة الداخلية.....

42	.....2/2/2/II تحليل البيئة الخارجية
50	.....خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التنافسية، مؤشرات قياسها و عواملها</b>	
52	.....تمهيد
53	.....1/II ماهية التنافسية
53	.....1/1/II تعاريف التنافسية
56	.....2/1/II المصطلحات للتنافسية
58	.....2/1/II أسباب التنافسية و أهميتها
59	.....3/1/II أنواع التنافسية
60	.....2/II التنافسية و مؤشرات قياسها
61	.....1/2/II الربحية
62	.....2/2/II تكلفة الصنع
63	.....3/2/II الإنتاجية الكلية للعوامل
63	.....4/2/II حصة المؤسسة من السوق
65	.....3/II عوامل تنافسية المؤسسة
66	.....1/3/II الإنتاجية
70	.....2/3/II الجودة
74	.....3/3/II المرونة
78	.....4/3/II الإبداع
79	.....4/II دور الدولة في تدعيم تنافسية المؤسسة
79	.....1/4/II الإطار العام لدعم التنافسية
82	.....2/4/II دور الدولة في تدعيم تنافسية المؤسسة
83	.....خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الإبداع و تنافسية المؤسسة

85	تمهيد.....
86	1/III الإطار العام للإبداع.....
86	1/1/III مفهوم الإبداع و خصائصه.....
90	2/1/III المصطلحات ذات العلاقة بالإبداع.....
93	3/1/III أسباب تبني الإبداع في المؤسسات و اهدافه.....
95	4/1/III أنواع الإبداع و مصادره.....
98	5/1/III إدارة الإبداع في المؤسسة.....
99	6/1/III نظام الإبداع في المؤسسة.....
101	2/III تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.....
101	1/2/III إنشاء الميزة التنافسية.....
110	2/2/III مصادر الميزة التنافسية.....
112	3/2/III الإبداع و الميزة التنافسية.....
115	3/III أثر الإبداع على القوى الخمس التنافسية.....
115	1/3/III أثر الإبداع على شدة المنافسة.....
115	2/3/III أثر الإبداع على قوة تفاوض الزبائن.....
116	3/3/III أثر الإبداع على قوة تفاض الموردين.....
116	4/3/III أثر الإبداع على الداخلين الجدد و المحتملين.....
117	5/3/III أثر الإبداع على المنتجات البديلة.....
118	خلاصة الفصل.....

## الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة تريفلور (TREFILOR)

120	تمهيد:.....
121	1/IV منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.....
121	1/1/IV منهجية البحث الميدانية.....

122	..... 2/1/IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
129	..... 3/1/IV التنظيم العام للمؤسسة (تريفيلور)
132	..... 2/IV تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة
132	..... 1/2/IV تحليل البيئة الداخلية للفرع
142	..... 2/2/IV تحليل البيئة الخارجية للفرع
147	..... 3/IV الابداع و تنافسية المؤسسة تريفيلور
147	..... 1/3/IV طبيعة الإبداع بالمؤسسة
148	..... 2/3/IV الإبداعات المقدمة
152	..... 3/3/IV أثر الإبداع المقدم على تنافسية المؤسسة
159	..... 4/IV تحليل نتائج الدراسة
159	..... 1/4/IV تحليل النتائج
160	..... 2/4/IV عوائق الإبداع بالمؤسسة
162	..... خاتمة الفصل
164	..... الخاتمة العامة
/	..... الملحقات
/	..... قائمة المراجع



# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
21	الشكل المبسط لمكونات النظام	1
22	الشكل المبسط لنظام مغلق	2
23	الشكل المبسط لنظام مفتوح	3
23	المؤسسة كنظام مفتوح	4
31	الثقافة التنظيمية 1	5
32	الثقافة التنظيمية 2	6
35	عناصر البيئة الخارجية	7
38	البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة	8
40	سلسلة القيمة لمشال بورتر	9
43	القوى الخمس التنافسية	10
46	نموذج Austin لتحليل الصناعة و المنافسة	11
47	تحليل SWOT	12
55	العوامل المؤثرة على التنافسية	13
65	نموذج التنافسية	14
69	نموذج العائد من الإنتاجية	15
72	مزايا إدارة الجودة	16
80	تأثير دور الدولة في محددات الميزة التنافسية	17
88	مفهوم الإبداع الأول (الفكرة، المنتج، السوق)	18
90	كيفية المرور من الاختراع إلى الإبداع	19
92	مراحل البحث و التطوير	20
100	نظام الإبداع و الابتكار في المؤسسة	21
108	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	22
111	الإستراتيجية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية	23

123	فروع المؤسسة الأم (TPL)	24
131	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	25
133	تطور مشتريات المؤسسة من المواد الأولية خلال الفترة (2011-2004)	26
134	تطور الإنتاج خلال الفترة (2011-2004)	27
137	تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2011-2004)	28
140	تراجع رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2010-2006)	29
142	الموردين الرئيسيين للمؤسسة	30
143	حصة الزبون بالنسبة لكل منتج من منتجات المؤسسة خلال سنة 2011.	31
146	نقاط قوة و ضعف المؤسسة/ الفرص و التهديدات البيئية	32
153	وضعية مبيعات المنتج ARMATURE	33
154	تطور رقم أعمال المنتج FIL TREFIL (2011-2010)	34
155	تطور بنية التكاليف الاجمالية خلال الفترة (2011-2004)	35
156	تطور إجمالي تكاليف المواد و اللوازم و المستخدمين خلال الفترة (2011-2004)	36
157	نموذج القوى الخمس للمنتج الجديد Armatures	37

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
30	تصنيف موارد المؤسسة	1
76	المرونة العملية للنظام الصناعي	2
77	تصنيف المرونة الساكنة و الديناميكية	3
91	الفرق بين الإبداع و الابتكار	4
94	الأهداف من تحقيق الإبداعات	5
125	الموردين الرئيسيين لسنة 2010	6
126	تشكيلة منتجات الشبكات السلكية الملحمة في شكل لفافات	7
127	مقاييس الدعامات المعدنية	8
132	تطور مشتريات المؤسسة من المواد الأولية خلال الفترة (2010-2011)	9
134	تطور الإنتاج خلال الفترة (2004-2011)	10
135	مخزون المنتجات المنتهية الصنع خلال الفترة (2006-2011)	11
137	تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2004-2011)	12
139	تطور عمالة المؤسسة خلال الفترة (2004-2011)	13
140	تطور رقم الأعمال و القيمة المضافة بالمؤسسة خلال الفترة (2004-2011)	14
143	مختلف زبائن المؤسسة	15
149	تشكيلة منتج ARMATURE	16
151	أبعاد السلك المدر فل	17
152	تطور مبيعات و رقم أعمال المنتجين خلال الفترة (2006-2011)	18
155	تطور بنية التكاليف خلال الفترة (2006-2011)	19

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع في الرفع من تنافسية المؤسسة و ذلك في ظل التغيرات و التحولات التي تشهدها البيئة الخارجية و التي كانت سببا في تغير معالم النظام العالمي الجديد، إذ أصبحت التنافسية الميزة الرئيسية التي توجه نظام الأعمال الجديد، الأمر الذي أثر على سلوك المؤسسات و مدى قدرتها على التعايش و الصمود أمام المنافسة في ظل بيئة أقل ما يقال عنها بيئة غير مستقرة ليصبح بذلك من الضروري على هذه الأخيرة إيجاد البدائل و الحلول السريعة إذا ما أرادت البقاء. و لا يتحقق لها ذلك إلا بوجود عوامل التميز و التفوق، أبرزها الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد. من هذا المنطلق جاء موضوع الدراسة حول ما إذا كان الإبداع يعتبر أحد العوامل المساعدة على رفع التحدي و تحقيق السبق التنافسي و بالتالي فإن الدراسة تركز على دور الإبداع في المؤسسات.

## الكلمات المفتاحية

المؤسسة، البيئة، التنافسية، الميزة التنافسية، الإبداع، نظام الإبداع، الابتكار، الاختراع، البحث و التطوير، الإبداع و القوى الخمس التنافسية.

## Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance de l'innovation dans l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise. Et ce, à la lumière des changements et des transformations qui ont lieu dans l'environnement externe, et qui ont causé des modifications dans les caractéristiques du nouvel système mondial. Ainsi, la compétitivité est devenue un avantage principal qui dirige le nouveau système d'affaires, ce qui a un impact sur le comportement des entreprises et leurs capacités à coexister et à résister à la concurrence dans un environnement instable. Elles sont donc tenues de trouver des alternatives et des solutions rapides si elles veulent survivre. Ceci ne peut être atteint sauf s'il y en a les facteurs d'excellence et la supériorité, notamment l'innovation qui veut dire apporter quelque chose de nouveau. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre problématique qui s'atèle sur l'innovation en tant que l'un des facteurs qui contribuent à relever le défi et à atteindre l'avantage concurrentiel. Ainsi, l'étude porte sur le rôle de l'innovation dans les entreprises.

## Mots-clés

Entreprise, environnement, la compétitivité, avantage concurrentiel, l'innovation, le système d'innovation, la créativité, l'invention, recherche et développement, l'innovation et cinq forces compétitives.

# المقدمة

تتسم بيئة الأعمال الحالية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على مؤسساتنا وذلك نتيجة تحديات أفرزتها متغيرات في عالم سريع التغير. ولعل ظاهرة التطور العلمي و التكنولوجي المتسارع و توسيع تطبيق آليات السوق تعتبر إحدى المتغيرات التي اكتسبت أبعادا عديدة و خطيرة على المؤسسات الناشئة و التي أبرزها انفتاح الأسواق و تنوع منابعه بدرجة لا مثيل لها على مر العصور. و كان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية و السياسية و العلمية و الاجتماعية و التربوية، و صاحبه تغير في قيم الأفراد و اتجاههم و تنوع حاجاتهم و رغباتهم، و هي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المؤسسات و تفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير.

كل هذه التغيرات و التطورات الجديدة و المتنامية أصبح من الضروري على المؤسسات مراجعة طرائق تسييرها قصد التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز بـ:

- ✓ الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.
- ✓ ظهور كم هائل من المنتجات الجديدة و البديلة.
- ✓ وجود المؤسسات الساعية نحو التعلم و المنتجة للمعرفة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ بروز مفهوم التجارة الالكترونية و التسويق الالكتروني.
- ✓ تزايد معدلات الابتكار و الإبداع و التغير التكنولوجي.

و انطلاقا من هذه المميزات فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه المؤسسات هو تبني آلية مناسبة و ديناميكية تسمح بتنمية و دعم و تحفيز القدرات الإبداعية للأفراد و التي تمكنها من مواجهة المنافسة بسرعة و كفاءة عالية تضمن به مستقبلها التنافسي.

يعتبر الإبداع من المواضيع الهامة، إذ يمثل أحد دعائم التنافسية. و لقد تناولته العديد من الكتاب و الباحثين على اختلافهم من اقتصاديين و إداريين و علماء النفس و غيرهم من المفكرين بالإضافة إلى نشر الكثير من الأبحاث و المقالات و عقد الكثير من المؤتمرات و الندوات، بدءا بالاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter سعيا منهم إلى إظهار أهمية الإبداع في خلق المزايا التنافسية و كذا الرفع من تنافسية المؤسسات. و هنا يظهر أهمية بحثنا الذي جاء تحت عنوان: **الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة.**

و نظرا إلى كون الإبداع ظاهرة معقدة جدا و ذات أوجه و أبعاد عديدة ارتأينا التركيز في الجانب التطبيقي على تحليل بعض المتغيرات الهامة كالتكاليف و المبيعات و رقم الأعمال و أثرهم في الرفع من تنافسية المؤسسة. و قد اخترنا مؤسسة تريفييلور أحد الفروع السبعة التابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة التي تختص في تصنيع و تسويق الفولاذ و الرسم، و هي من المؤسسات الرائدة في ميدان اختصاصها خاصة و أنها تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق بعد تسارع مؤشرات المنافسة نظرا لما تشهده الجزائر في الآونة الأخيرة من خلال التوسع الكبير في ميدان العقار و السياسات التنموية بإعادة بعث الاقتصاد من جديد و كذلك تحسين المستوى المعيشي للأفراد.

## الإشكالية

تتعلق مشكلة البحث هنا بقدرة المؤسسات على المنافسة في بيئة أقل ما يقال عنها بيئة غير مستقرة من منطلق أن كل ما فيها يتغير، الأسواق تتحول و المنتجات تتقدم و التكنولوجيا تتجدد.... و غيرها من المؤثرات البيئية. فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها و هو البقاء و الاستمرار دون التفرد و التفوق، أو بمعنى آخر إن تحقيق السبق التنافسي عن باقي المؤسسات له عدة عوامل، أحد هذه العوامل هو الإبداع، إذ يمكن المؤسسة في ظل كل هذه المتغيرات من تحقيق التفوق التنافسي مما يتيح لها من مواجهة التحديات التي تملحها البيئة الحالية.

و من خلال ما سبق ذكره يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

## ✓ هل يمكن اعتبار الإبداع أحد العوامل لرفع تنافسية المؤسسة؟

و للوصول إلى عمق هذه الإشكالية يتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها و منها:

1. ما هي العلاقة الموجودة بين المؤسسة و البيئة؟

2. كيف يمكن الرفع من تنافسية المؤسسة؟

3. ما الداعي إلى إنشاء الميزة التنافسية؟

4. ما هو أثر الإبداع على المنافسة؟

## فرضيات البحث

من أجل معالجة موضوع الإبداع قمنا بوضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة، إذ تتناسب مع التغير الذي يحدث على مستوى البيئة من تزايد المؤسسات و تنوع الأسواق و المنتجات فيها إلى جانب التطور التكنولوجي و المعرفي و غيرها. و بناء على ذلك سنقوم باختبار مدى صلاحية الفرضيات التالية:

1. يعتبر التحديد الدقيق لمختلف المتغيرات البيئية أساسا سليما لضمان بقاء المؤسسة و ديمومتها في

بيئة تتميز بشدة المنافسة و تنوع منابعها.

2. يؤدي الإبداع إلى تأمين تنافسية المؤسسة، و الحصول على مزايا جديدة.

3. هناك افتقار كبير للإبداع في المؤسسات الجزائرية.

## أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة لكونها محاولة جديدة لتسليط الضوء على عدة مجالات مترابطة فيما بينها بدءا بالبحث و التطوير ثم الإبداع و تنتهي بتحقيق ميزة تنافسية و التي اختلفت في تحديد مفهوم واضح لها إلى جانب إدراك العلاقة الموجودة بين الإبداع و التنافسية.

كما يمكن اعتبار هذه الدراسة محاولة لإثراء المكتبة العربية و خاصة الجزائرية بهذا النوع من

الدراسات.



## مبررات اختيار الموضوع

إن مبررات اختيار هذا الموضوع كان انطلاقاً من المكانة التي يحتلها كلا من الإبداع و التنافسية على المستوى العالمي و التي يجب أن تعطى لهما في الجزائر على وجه التحديد الأولوية و الأهمية الكبرى إذا ما أرادت للحاق بركب الدول المتقدمة التي لا تعترف إلا بالمؤسسات الريادية في مجال التكنولوجيا و إدارة المعارف . و بالأخص أن غياب الإبداع في المؤسسات الجزائرية لمعالجة التنافسية يعتبر أحد المبررات القوية لدراسة هذا الموضوع، إضافة إلى مبررات أخرى منها:

1. حركية الاقتصاد و انفتاحه و احتياجه لهذا العامل.
2. توجه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة.
3. بواذر ربط علاقات متينة بين المؤسسة و بيئتها التنافسية.

## أهداف البحث

و جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعا هاما تواجهه أغلب المؤسسات الدولية بشكل عام و الجزائرية بشكل خاص، و هو إشكالية الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات، لذلك يهدف هذا البحث إلى:

1. رفع الغموض عن التنافسية والميزة التنافسية باعتبارهما متعدد الأبعاد.
2. محاولة تسليط الضوء على أهمية الإبداع الذي بمقتضاه يتم الرفع من تنافسية المؤسسات.
3. التعرف على الأوضاع المحيطة بالمؤسسات الجزائرية في ميدان الفولاذ و الرسم.
4. معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و البيئة و الإبداع.

## حدود البحث

لقد تم اختيار مؤسسة تريفيلور و هي فرع واحدة من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL) كعينة للبحث لما لها من ثقل صناعي و اقتصادي على المستوى الوطني و التي نتجت من جراء إعادة هيكلة المؤسسة الأم (TPL). الفرع الصناعي تريفيلور يختص في ميدان الفولاذ و الرسم الكائنة بوهران، حيث تعتبر من المؤسسات الناجحة في ميدان اختصاصها و المدعمة للاقتصاد الوطني، و اختيارنا لهذه العينة جاء من منطلق ما تشهده الجزائر في الآونة الأخيرة من التطور الكبير لميدان العقار و احتياجاتها لهذه الصناعة باعتبارها موارد أولية لتشبيد المباني و البني التحتية للاقتصاد الوطني.

## منهجية البحث

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، و كذا اختبار فرضياتها المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي و التحليلي مستخدمين في ذلك أسلوب دراسة حالة.

## الدراسات السابقة و الجديدة

إن الدراسات السابقة التي تشمل الإبداع قليلة بحيث يمكننا حصرها أو عددها و هذا على مختلف المستويات، و نجد من بين هذه الدراسات فيما يلي:

- أطروحة دكتوراه للأستاذ كربيالي بغداد تحت عنوان " الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية (2003-2004).

- أطروحة دكتوراه للأستاذ شرشم محمد تحت عنوان:

« Innovation (L') marketing dans les services, cas des banques Algériennes  
« 2007.

و يتلخص الجديد في دراستنا في محاولة الربط بين الإبداع و علاقته بالتنافسية، بمعنى آخر دراسة أهمية الإبداع في تحقيق السبق و التفوق التنافسي.

### هيكل البحث

قسمنا موضوع بحثنا وفق خطة ممنهجة تنطلق من التفاعل الثري بين المؤسسة و بيئتها الخارجية و وصولا إلى الإبداع كأحد العوامل الرئيسية في تحقيق التفوق التنافسي، في ثلاثة محاور كجانب نظري و محور رابع تطبيقي.

في المحور الأول تطرقنا إلى التطور التصوري الذي مرت به المؤسسة عبر الزمن بداية من اعتبارها نظام مغلق إلى انفتاحها على المحيط الخارجي و طبيعة الجذب و الدفع الحاصل بين المؤسسة و البيئة. لننتقل في المحور الثاني إلى التنافسية و مؤشرات قياسها بالمرور على كل ما له علاقة بها من مفاهيم و خصائص و أسباب و بعض المصطلحات المتشابهة ثم تعرضنا لعوامل قياس التنافسية. لنصل إلى الإبداع و علاقته بالتنافسية في المحور الثالث من خلال المرور على المفاهيم و تقديم المصطلحات المتعلقة بالإبداع، و من ثم الأهمية التي يكتسبها هذا العامل في تعزيز من القدرة التنافسية للمؤسسة، لننتقل إلى تأثير الإبداع على القوى الخمس للتنافسية، و محاولة إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا عينة من المؤسسات الجزائرية و هو الفرع الصناعي تريفييلور الكائنة بوهران و التي تختص في ميدان تصنيع و تسويق الفولاذ و الرسم كجانب تطبيقي.

### صعوبات البحث

تلخصت صعوبات البحث أساسا في قلة المراجع و الدراسات الجديدة نظرا لحدثة موضوع التنافسية و الإبداع إلى جانب الصعوبات في الجانب الميداني خاصة في مشكلة التنقل إلى المؤسسة و كذا الحصول على المعلومات.

أثناء بلورتنا لهذا الموضوع سوف نسعى إلى الإجابة على مختلف التساؤلات السابقة، لكي نصل في الأخير إلى الاستنتاجات و النتائج المرجوة من خلال هذه الدراسة، لعلها تكون ذات فائدة، و تساعدنا على إثراء الدراسات القادمة لإضافة شيء جديد للمعرفة. و أملنا كله أن يكون قد وفقنا إلى حد بعيد في اختيار الموضوع و دراسته.

# الفصل الأول المؤسسة و البيئة

## تمهيد

إن المؤسسات تتفاعل باستمرار مع بيئة دائمة التطور و التغيير، و أن هذا الأخير يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور العام لتنافسية المؤسسات. و لكي يكون هذا التفاعل مجدياً و نافعا يتطلب الأمر من المؤسسة الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى و الكثافة و التنوع و تعدد مصادر الحصول عليها، و وفق هذا المنطق نستنتج أن المؤسسة تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها، مما يتطلب تحليل كثيف لهذه العلاقة التي على أساسها تستطيع المؤسسة تحديد مدى قدرتها على الاستجابة و التكيف لكل ما يطرأ على مستوى البيئة و كذلك مركزها التنافسي مقارنة بالمنافسين.

في إطار هذا الفصل سنقوم بتحليل المؤسسة و البيئة من خلال معالجة مبحثين:

**المبحث الأول:** سنقوم بتحليل الفكر التنظيمي للمؤسسة منذ بداية القرن العشرين و حتى أفوله مستعرضين في ذلك أهم المحددات و المعاني التي ارتبطت بمفهوم المؤسسة عبر عرض مختلف المدارس الى جانب تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على الظواهر التنظيمية فيها.

**المبحث الثاني:** سيشمل دراسة و تحليل البيئة مستعرضين في ذلك مختلف التعاريف و الخصائص الواردة في ذلك ثم سنتناول تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة مع اظهار أهميها و طبيعة التداخل بينهما.

**1/I التطور التصوري لمفهوم المؤسسة**

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة و متعددة عبر الزمن كشفت في مجملها عن تباين و جهات النظر و الصياغات لدى الكثير من العلماء و الباحثين، حيث ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة و الظواهر التنظيمية فيها<sup>1</sup> و هي فيما يلي:

1. المستوى الأول: دراسة المؤسسة كوحدة أو نسق اجتماعي يتكون من بنائين أحدهما رسمي و الآخر غير رسمي.
  2. المستوى الثاني: علاقة المؤسسة بالمؤسسات و أنماط التجمع الإنساني الأخرى أي العلاقات الإنسانية الموجودة في المجتمع.
  3. المستوى الثالث: دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية و الثقافية المميزة لأعضائها.
  4. المستوى الرابع: علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها نشاطاتها.
- و عليه سنقوم في موضوع بحثنا هذا بالتركيز على المستوى الرابع و التأكيد عليه باعتباره موضوع الدراسة و من منطلق العلاقة التبادلية بين المؤسسة و البيئة إذ لا بد من استعراض تطور الفكر التنظيمي للمؤسسة بدءاً بآراء و أفكار الرواد الأوائل و انتهاءً بالمنظور النظامي للمؤسسة من خلال التطورات الحديثة التي وصل إليها الفكر التنظيمي.

**1/1/I مدارس الفكر التنظيمي للمؤسسة**

تتمثل في ثلاث نظريات رئيسية (الكلاسيكية، النيوكلاسيكية و نظريات التنظيم الحديثة)، حيث انصب اهتمامها على العمل و الهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم، و ما يترتب عنهما من تحديد للسلطة و توزيع المسؤولية و تعيين نطاق الإشراف و الرقابة<sup>2</sup>. تزامن ظهور هذه النظريات مع قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة و ترشيد السلوك.

**1-1/1/I المدرسة الكلاسيكية**

هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها الثورة الصناعية و المذهب الاقتصادي الرأسمالي. تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية مع اختلاف المنهجية المتبعة و مستوى التحليل<sup>3</sup>:

1. وحدة التنظيم الأساسية هي الوظيفة.
2. نطاق محدد للإشراف و الرقابة.
3. صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> د. بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور و المفهوم)، دار الفجر للنشر و التوزيع، جامعة بسكرة، الجزائر، ط 2008، ص 55.

<sup>2</sup> د.ع. السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار النشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 16.

<sup>3</sup> د. محمد قاسم القرىوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2008، ص 75.

## 1-1/1/1/1 عرض النظريات

يمكن عرض هذه المدرسة وفق النظريات التالية:

## أولاً. نظرية الإدارة العلمية

بدأت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1900 و 1920 حيث تميزت تلك الفترة باتساع رقعة الأسواق و ارتفاع الطلب على المنتجات الأمر الذي أدى إلى بروز مشاكل على مستوى العمليات الإنتاجية.

تنسب نظرية الإدارة العلمية إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" (Frederich Taylor)\* أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة و البحث بمنهجية علمية و انصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى أي ركز على الحصول على أقصى كمية من الإنتاج عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي قدرت عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب.

إن الفترة التي قضاها تايلور في المصانع مكنته من ملاحظة بعض المشكلات التي تنقص من فعالية المؤسسة: كتدني الإنتاجية، عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، عدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج. و لإثبات وجود هذه الافتراضات قام بالتجارب التالية:

**تجربة رفع الكتل المعدنية:** هدفت هذه العملية إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تساعد على رفع الأداء و زيادة الإنتاجية.

**تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة:** كان الهدف منها تحديد الإدارة للأدوات و المعدات المناسبة للعمل و تأمينها و تدريبهم على استخدامها.

**تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:** وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين و أن تعمل على تدريبهم لتشغيل هذه الآلات.

ومن خلال هذه التجارب و الدراسات توصل إلى أربعة مبادئ أساسية التي لا بد على المديرين العمل وفقها و هي<sup>1</sup>:

1. ضرورة إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل بدل التخمين (حل المشكلات و اتخاذ القرارات و اختيار وسائل العمل).

2. اختيار العاملين و تدريبهم وفق أسس علمية ( وضع العامل المناسب في المكان المناسب مع توفير الإرشادات التي تكفل الأداء الجيد).

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر و التوزيع، 2008، عمان - الأردن، ص 56.

\* فريدريك تايلور (1856-1915)، مهندس و مخترع أمريكي، خبير في تحسين فعالية العمل اشتهر بأبو الإدارة العملية كان لنظامه في الإدارة العلمية الصناعية تأثيره الكبير في تنمية جميع البلدان التي دخلتها الصناعة العصرية. في الخامسة و العشرين من عمره ادخل دراسة الزمن في شركة "ميدفال ستيل كومباني" التي ارتقى فيها من عامل يدوي عادي إلى كبير المهندسين.

3. تعاون الإدارة و العاملين لتحقيق أهداف العمل ( حل التناقضات و زيادة الإنتاج ).
4. تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العمال (الإدارة تخطط، تشرف و العمالة تنفذ).

تكمّن أهمية الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور استخدامها للأسلوب العلمي في حل المشكلات و اتخاذ القرارات إلى جانب دراسة الوقت و الحركة و التركيز على مبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء.

### ثانيا. نظرية التقسيم الإداري

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول" (Henri Fayol)\* الذي تقلد عدة مناصب بدأ كمهندس ثم كمدير في أحد الشركات في بلده، و تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل بأقل تكلفة ممكنة.

و يمكن إيجاز بعض العناصر الأساسية التي شكلت محل اهتمام هذه النظرية كالآتي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الوظائف و الأنشطة الإدارية المتشابهة و المتماثلة في شكل أقسام و وظائف إدارية.

وقد تميز فايول عن تايلور بأنه حاول تطوير نظرية عامة للإدارة يمكن تطبيقها في جميع المستويات الإدارية و في كافة المجالات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء على افتراض كفاءة و فعالية المؤسسة في الأداء يعتمد على كفاءة المدير في اختيار و خلق الأفراد الأكفاء، كما حاول تطوير نظام فكري إداري تعلمه و درسه.

اهتم فايول بموضوعين أساسيين هما:

1. الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

2. المبادئ الأساسية الموجهة للمسيرين داخل المؤسسة.

**الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة:** لقد حدد هنري فايول (H.Fayol) الوظائف الإدارية و التي ينبغي تأديتها من قبل كافة المستويات و هي خمسة<sup>2</sup>:

- التخطيط: هو دراسة المستقبل و التنبؤ به و وضع خطة له.

- التنظيم: و يتكون من بناء مزدوج ( مادي و بشري) لتحقيق أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> H. Fayol, « Administration industrielle et générale », ENAG, Alger 1992, p 69.

\* هنري فايول بالفرنسية Henri Fayol أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، ولد بإسطنبول عام 1841 ومات بباريس 1925 م. عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

- التنسيق: هو التحقيق الانسجام و الترابط بين مختلف موارد المؤسسة بما يتماشى و أهداف المؤسسة.

- الإشراف: هو توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- الرقابة: هي عبارة عن الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة.

المبادئ الأساسية الموجهة للمسيرين داخل المؤسسة: تعلم فايول من الفترة التي قضاها في العمل و خبرته الطويلة أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على أفضل إنتاج ممكن و هي أربعة عشر (14) مبدأ<sup>1</sup>.

1- تنظيم التخصصات في العمل: التخصص يسمح للفرد أن يبني الخبرة، وباستمرار يحسن قدراته، وبذلك يستطيع أن يصبح أكثر إنتاجاً.

2- السلطة: الحق لإصدار أوامر، مع أهمية توازن المسؤولية وفق عمله.

3- الانضباط: ينبغي على الموظفين الطاعة، و هذا يتوقف على الإدارة و دورها بتوفير القيادة الجيدة.

4- توحيد إصدار الأوامر: يجب أن يكون لكل عامل رئيس واحد وبدون التعارض مع التسلسل القيادي.

5- توحيد الاتجاهات: الأشخاص التي تتشابه في نفس نمط الأنشطة ينبغي أن تكون لديها نفس الأهداف للخطة الواحدة، هذا أساسي لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.

6- التابع من الاهتمام الفردي: لفائدة الإدارة ينبغي أن تكون لديها أهداف المؤسسات ذات الأولوية دائماً.

7- الأجر: الأجور حوافز هامة رغم أن هناك العديد من البدائل.

8- المركزية: هذا الأمر يعتمد على شروط العمل ومهارة الأشخاص .

9- التسلسل القياسي- تسلسل التفويض: التدرج ضروري لوحدة الاتجاه حيث أن الاتصالات الجانبية أساسية أيضاً، ولكن الأفضلية تصبح للاتصالات، يحيل التسلسل القياسي إلى رقم مستويات التدرج للسلطة النهائية حتى المستوى الأقل في المنظمة فيجب ألا تكون ممتدة طويلاً وتتألف مع مستويات كثيرة جداً.

10- العدالة: في إدارة عمل فإن إدماج المساواة مع العدالة و معاملة الموظفين بالتساوي هام لتحقيق العدالة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن، الطبعة الثالثة 2008 ص 78.



- 11- استقرار مناصب الأفراد: يعمل الموظفون على نحو أفضل إن كان الأمان والتقدم المهني متوفر لهم، حيث أن المنصب الغير مستقر والمعدل العالي لترك الوظائف (معدل دوران الوظائف) يؤثر على المنظمة بطريقة عكسية.
- 12- الابتكار والمبادرة: السماح لكل فرد أن يبدي مبادرته بشكل ما كمصر لقوة المنظمة، حتى إذا تضمنت التضحية شيء ما عديم القيمة من شخصية كثير من المدراء.
- 13- روح المهنة: الإدارة ينبغي أن تعزز من معنوية الموظفين، و الأكثر من ذلك يقترح أن الموهبة الحقيقية لازمة لتنسيق الجهد، تشجيع الحماسة، باستعمال قدرات كل شخص، ومكافأة كل فرد يستحق دون إثارة الغيرة وإزعاج العلاقات التوافقية.
- إن أهم ما يميز هذه النظرية هو تركيزها على تقسيم التنظيم إلى مجموعة من المستويات الإدارية بما يحقق خفض تكاليف التنظيم و الاستخدام الأمثل للمتغيرات التنظيمية مثل نطاق الإشراف، وحدة الأمر، السلطة، المسؤولية... الخ، بالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية.

### ثالثاً. نظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر** (1864-1920)\* وهو أستاذ بالجامعة الألمانية اهتم بدراسة المؤسسات الكبيرة الحجم التي كانت تتصف بعدم الكفاءة و العديد من المشاكل التنظيمية الموجودة في ألمانيا و السبب الذي كان وراء هذا التخلف مقارنة بالدول الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت تتميز بالتقدم آنذاك لذا اقترح النموذج البيروقراطي، باعتباره نظام مثالي للتنظيم الذي يقوم على الإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية و العمل المكتبي و يساعد على تحقيق الانتاج بنسب عالية<sup>1</sup>.

و قد حدد **ويبر (WEBER)** خصائص النظام البيروقراطي المثالي على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. تقسيم العمل و التخصص الوظيفي: لكي يسير العمل لا بد أن يعرف كل شخص وظيفته مع الالتزام بالقواعد و اللوائح.
2. التدرج الهرمي أو الرئاسي: أي تنظيم المكاتب و الوظائف على شكل هرم حتى تكون الترقيات واضحة و منطقية.
3. اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية و الامتحانات.
4. الموضوعية و عدم ترك مجال للعاطفة أي بمعنى الرسمية في علاقات الأفراد داخل المنظمة و خارجها.

<sup>2,1</sup> محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص ص 79-80.

\* **ماكس ويبر** (1864/04/21 – 1920/06/14) عالم الاجتماع الألماني، مؤرخ، اقتصادي ومحام وهو من أتى البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" حيث أن هذا أهم أعماله في علم الاجتماع الديني وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حصري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية و الشرقية، وفي عمله الشهير أيضاً "السياسة كمهنة" عرف الدولة: بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة.

5. الميكانيكية في الأداء: أي وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل.
6. الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة و هم موظفون مهنيون.
7. التوثيق و تنظيم السجلات: الاعتماد على المستندات و التطبيق الحرفي للقواعد الرسمية و القوانين.

إن البيروقراطية حسب ماكس وبير تسمح بتحقيق ما يلي:

- الدقة في العمل.
- السرعة في التنفيذ.
- المعرفة الكامنة بالمستندات الضرورية.
- الوضوح و الجلاء.
- الخضوع الكامل للرؤساء.

إن النظام البيروقراطي الذي جاء به الألماني Weber هو نظام ممتاز مبني على أساس الرشادة و الكفاءة و الموضوعية في التسيير و الأخذ بعين الاعتبار مصالح الدولة بالدرجة الأولى. إلا إن هذا النموذج أسئى استعماله في عصرنا اليوم إذ أدرج ضمن مصطلحات الفساد و الرشوة و الظلم و غيرها من المصطلحات المرادفة للتعسف الإداري و هذا راجع إلى تعقد هذا المفهوم و الطبيعة الإنسانية الراضة لمبدأ السلطة و السيطرة.

### 2-1/1/1/I تقييم المدرسة الكلاسيكية

تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته، و هذه نظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس جميع نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية لأعضاء التنظيم و نخص بالذكر هنا نظرتها إلى المؤسسة كنظام مغلق. و نذكر في الأتي مختلف الانتقادات التي تعرضت لها النظريات الثلاثة السابقة.

### أولاً. نظرية الإدارة العلمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحتلها هذه النظرية و التي لازالت لحد الان بعض قواعدها مطبقة في العديد من مبادئ العمل كاستخدام التحليل العلمي و المنطقي في معالجة المشاكل الإدارية و التنظيمية و غيرها. إلا أنها من الناحية العملية و الإنسانية لم توفق إلى حد بعيد بحيث اتسمت بالعديد من الإخفاقات أهمها<sup>1</sup>:

1. لقد ركزت على عنصر من عناصر العملية الإنتاجية و هو العمل، و أهملت العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
2. لقد اعتبرت المؤسسة نظام مغلق.
3. عدم الاهتمام لطبيعة التفاعل بين المنظمة و البيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق، ص 60.

## ثانيا. نظرية التقسيمات الإدارية

إن أهم ما ميز هذه النظرية هو تركيزها على الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم و العمل، حيث إنحصر اهتمامها بالمكونات الداخلية للتنظيم فقط، و نجد من بين الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية فيما يلي:

1. نظرت هذه المدرسة إلى الأفراد و الآلات باعتبارهم مشاكل ينبغي حلها.
2. اهتمت بالمستويات العليا و أهملت المستويات الدنيا لأعضاء التنظيم.
3. إهمال الجوانب الإنسانية و الاجتماعية و السلوكية و مدى تأثيرها على المؤسسة.

## ثالثا. النظرية البيروقراطية

بالرغم من الفوائد الايجابية التي حققتها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات من قبل الكثير من الباحثين أبرزها ما يلي:

1. إهمال الفرد و معاملته كآلة إنتاجية و بالتالي سلب كرامة الإنسان.
2. تؤدي بعض المبادئ التي تقوم عليها النظرية إلى الروتين و انخفاض الكفاءة.
3. التركيز على مبدأ الرقابة و الإشراف بصورة مفرطة و بالتالي حصول الانحرافات.
4. عدم الاهتمام بالبيئة الخارجية باعتبار المؤسسة نظام مغلق.
5. عجز المنظمة البيروقراطية من استيعاب التكنولوجيا و عدم قدرتها على امتلاك الوسائل الكفيلة لمعالجة الخلافات في المستويات الإدارية.

## 3-1/1/1I النموذج الكلاسيكي و المؤسسة

تكرس النظريات التaylorية و التقسيم الإداري و الفيبرورية منظور النسق المغلق فهي تعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية مستقلة عن البيئة المحيطة بها. إن أهم ما يميز هذا النموذج هو المثالية فهي لا تنظر إلى الواقع كما هو بل تفترض ما يجب أن يكون.

نذكر بعض المتغيرات التنظيمية الداخلية التي جاء بها هذا النموذج فيما يلي<sup>1</sup>:

- تقسيم العمل و التخصص الوظيفي.
- التدرج الرأسي للسلطة.
- الرشد و العقلانية.
- الحوافز الاقتصادية.
- المركزية.
- الاهتمام بالتنظيم الرسمي.

<sup>1</sup> - د. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ط 2008، ص 111.

## 2/1/1/1 المدرسة النيوكلاسيكية

ظهرت النظريات النيوكلاسيكية كردة فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت الجانب الإنساني داخل المؤسسة و اعتبرته آلة إنتاجية لا غير أدت إلى سلب كرامته.

## 1-2/1/1/1 عرض النظريات

أهم النظريات التي تطرقت إليها هذه المدرسة نجد منها:

## أولا. نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية نقدا للاتجاه الكلاسيكي و سلبياته، إذ غيرت النظرة إلى المؤسسات من كونها كيانا ميكانيكيا ( آلات جامدة، بشر، قطع غيار...) إلى كونها كيانا اجتماعيا عضويا<sup>1</sup> ( كيان إنساني، و اجتماعي...الخ). اقترنت هذه المدرسة بالكابتن \*التون مايو الذي اهتم بالجانب الإنساني في مجال الإدارة حيث قام بدراسات و تجارب مكثفة في مصانع وسترن إلكترونيك الكهربائية بأمريكا بهدف إبراز الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، و شملت الدراسة إعادة تصميم الأعمال و إحداث التغييرات في<sup>2</sup>:

- ساعات دوام العمل اليومي و الأسبوعي.
- إدخال فترات الراحة.
- نظام دفع الأجور.
- شدة الإضاءة.

تم إسقاط المتغيرات السابقة الذكر على مجموعتين من العوامل لمعرفة تأثيرها على إنتاجية العامل:

المجموعة الأولى: هي مجموعة الاختبار و التي يعرضها للتغيرات.

المجموعة الثانية: هي مجموعة المقارنة و لا تتعرض للتغيرات.

فكانت النتائج المتحصل عليها من التجارب جد متناقضة حيث لم يثبت أن هناك علاقة بين إنتاجية العامل و العوامل المادية (التغيرات السابقة الذكر) بل توصلت الدراسة أن ضغط الجماعة و المعايير الاجتماعية كان لها تأثيرها أكبر على زيادة الإنتاجية و بالتالي أصبح هناك تأكيد على أن النواحي الإنسانية لا بد من الاهتمام بها أكثر من قبل المسؤولين إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق إنتاجية.

1 Gilles Bressy, Christian , Konkuyt, editions DALLOZ, paris, 2004 ; p09.

2 د بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2008، ص 76.

\* التون مايو باحث استرالي (1949/1880)، اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفرد الأمريكية كما اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي و العوامل الاجتماعية في الإنتاج.

إن الأفكار و المفاهيم المستمدة من دراسات "هوثورن" هي<sup>1</sup>:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي يحدد أدوار و معايير لسلوك الفرد.
- الحوافز المعنوية تثير دوافع الفرد أكثر من المادية.
- الجماعة غير الرسمية (التنظيم غير الرسمي) يحدد اتجاهات الأفراد و تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية الأفراد.
- وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تؤثر على إنتاجية الفرد.
- ضرورة تطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة و خاصة بين المستويات العليا و الدنيا.
- تحفيز العاملين بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

### ثانيا. النظرية السلوكية

ظهرت المدرسة السلوكية منذ بداية الخمسينات و تعد حلقة وصل و امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية إلا من حيث الاختلافات المستنتجة من البحوث و الدراسات. اهتمت هذه المدرسة بالجانب الإنساني في العمل بجانب العمل المادي، من خلال تحليل سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم سلوك و ميول الأفراد.

ركزت هذه الأبحاث على ما يلي:

1. العلاقات الإنسانية في العمل.
2. الحوافز المعنوية.
3. نمط الاتصالات.

إن التركيز على الجوانب الإنسانية و الاهتمام بها جاء متمشيا مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت و من مظاهر هذه التغيرات:

1. تحسين الأوضاع الاقتصادية للعمال.
2. ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد.
3. تزايد قوة النقابات و الاتحادات العمالية و اهتمامها بمصالح العمال.

اعتمدت المدرسة السلوكية في دراسة سلوك الإنسان بما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **علم النفس**: يدرس سلوك الإنسان بشكل عام من الناحية التنظيمية أي علاقة الفرد بالمؤسسة و من الناحية الاجتماعية علاقات الأفراد فيما بينهم.
- 2- **علم الاجتماع**: ركزت على سلوك الفرد في إطار الجماعات الموجودة داخل المؤسسة.
- 3- **علم الإنسان**: اهتمت هذه الدراسة بسلوك الفرد المكتسب عن علاقته بالجماعة، المجتمع و الأسرة.

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، نفس المرجع السابق، ص77.

<sup>2</sup> ع الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة القدس 1997، ص 105.

استخلص بارنارد سيمون من الأبحاث التي قام بها أن المؤسسة جهاز من التعاون بين الموظفين و بين جمهور المستهلكين و الموردين. كما اعتبر أيضا المؤسسة نظام متكامل و طرح من خلالها التنظيمات غير الرسمية و أبرز العلاقة و التفاعل بينها وبين التنظيمات الرسمية و انصب اهتمامه أيضا بدراسة العمل و الظروف المحيطة به و تأثير هذه المتغيرات على قرارات المدير و علاقته بنجاح العمل من عدمه باعتباره موضوع الدراسة في هذه النظرية إلى جانب ذلك اهتمت بدراسة الهياكل التنظيمية و أهميتها في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات على الأفراد و أثرها على أداءهم داخل المؤسسة.

### 2-2/1/1/I تقييم النيوكلاسيكية

يرجع للنظرية النيوكلاسيكية الفضل الكبير في بداية انفتاح الفكر التنظيمي للمنظمة على البيئة الخارجية من خلال تحدثها عن سلوك الأفراد و علاقته بالبيئة، لكن هذا لا يعني أنها لم تتعرض إلى انتقادات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أولا. نظرية العلاقات الإنسانية

نجد من بين الانتقادات التي تعرضت لها هذه المدرسة فيما يلي:

1. الاهتمام بالجانب الإنساني بصورة مفرطة ( التنظيم غير الرسمي ) و جعله مجالا للدراسة و نفي وجود الصراعات و النزاعات بين الأفراد.
2. التركيز على التحفيز المعنوي في تسيير السلوك الإنساني داخل المؤسسة متناسية الجانب المادي.

#### ثانيا. النظرية السلوكية

تعرضت هذه النظرية إلى الكثير من الانتقادات أبرزها الاهتمام المفرط بالعنصر البشري و خصائصه و اهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لتحفيز الفرد على الإسهام في العمل التنظيمي.

### 3-2/1/1/I النموذج النيوكلاسيكي و المؤسسة

تراوحت نظرة هذه المدرسة بين اتجاهين هما:

1. الاتجاه الأول: نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي مغلق تتفاعل فيها جماعات العمل بإعطاء الأولوية للتنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك كافة العمال في العمليات الإدارية، بالإضافة إلى نظام الحوافز و مرونة الاتصالات بين أعضاء التنظيم.
2. الاتجاه الثاني: أما فيما يخص النظرية السلوكية فهي تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية و من ثم يصبح لهذه الأخيرة قدرة التأثير على سلوك المؤسسة بمعنى وجود علاقة تبادلية بين المؤسسة و البيئة من حيث التأثير و التأثر.

## 3/1/1/I مدرسة التنظيم الحديثة

جاءت هذه المفاهيم الجديدة بعد أن أثبتت حقائق التجارب الإنسانية في فشل النظريات الكلاسيكية بأبعادها و كذلك النظريات النيوكلاسيكية و عدم قدرتها على توضيح الأبعاد التي يمكن أن تحققها على صعيد التنظيمات الإنسانية المتباينة.

و مما سبق سنحاول في هذا المجال عرض بعض هذه المفاهيم و المعاني و التي كان لها الأثر و الفضل في انفتاح الفكر التنظيمي على البيئة الخارجية بصورة مطلقة.

## 1-3/1/1/I عرض النظريات

أطلق عليها النظريات الموقفية تقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف بل تعتمد على الموقف و التكيف مع الوضع. من أهم المتغيرات الموقفية نجد ما يلي:

1- البيئة الخارجية.

2- التكنولوجيا المستخدمة.

3- العاملين.

أهم منظريها كل من شيبستر برنارد صاحب نظرية النظام التعاوني و هربرت سيمون صاحب نموذج اتخاذ القرار.

## أولا. نظرية النظام التعاوني

قدم بارنارد (Barnard) في كتابه " وظائف المدير " 1938 نظرة جديدة للمؤسسة تقوم على أساس اعتبارها نظاما تعاونيا، وقد طبع منه العديد من النسخ، وأحدث تطورا هائلا في فكر الإدارة العامة. يرى "تشسبتر بارنرد" أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصي أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين و هو ينقسم إلى قسمين:

1. تنظيم رسمي.

2. تنظيم غير رسمي

تقوم نظرية النظام التعاوني عند "بارنارد" على تواجد ثلاثة عناصر رئيسية لقيام التنظيم الرسمي هي<sup>1</sup>:

1. هدف رئيسي يجمع أعضاء التنظيم.

2. إمكانية الاتصال بين أعضاء التنظيم.

3. الرغبة في العمل و المساهمة في إطار التنظيم.

<sup>1</sup> سويسبي ع، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 1995، ص 29.

و انطلاقا من العناصر السابقة الذكر فكل تنظيم رسمي حسب رأي برنارد ينشأ عنه بالضرورة تنظيم غير رسمي و هو مجموعة التفاعلات و الاتصالات بين أعضاء التنظيم، أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية و الأصل فيها هو التنظيم الرسمي، كون أن هذا الأخير يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة:

1. تنمية و تدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم.
2. تحقيق التماسك و الترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
3. تشجيع الأفراد على استغلال مواهبهم و قدراتهم الفكرية (الإبداع).
4. تحقيق الشعور بالأهمية و التكامل الشخصي و احترام الذات بالنسبة لأعضاء التنظيم.

### ثانيا. نظرية اتخاذ القرارات

تنسب هذه النظرية إلى "هربرت سيمون" (H. Simon) الذي إنصب اهتمامه بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية و التي كانت جلية في كتاباته بداية بالسلوك الإداري الذي ظهر سنة 1947، حيث أحدث به زوبعة فكرية في مجال تحليل الإدارة و المؤسسات.

تهتم مدرسة اتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بدراسة طرق الاتصال، و التنظيمات الرسمية و غير الرسمية الموجودة في المؤسسة.

يقوم تحليل سيمون للقرار الإداري إلى عنصرين هما:

1. عنصر التكلفة.
  2. نتائج القرار (تحقيق الأهداف).
- يتمثل العنصر الأول في كافة الموارد المالية و المجهودات المبذولة من قبل عناصر التنظيم الرسمي و غير الرسمي الموجهة لإعداد و تجميع المعلومات و تصنيفها و اقتراح البدائل إن اقتضت الضرورة.

أما العنصر الثاني فيتسم بالتعقيد و التشابك نظرا لارتباطه بالأهداف سواء تحقيق الربح، الشهرة، مكانة المؤسسة في السوق... الخ.

تناول "سيمون" تحليل صفة الرشد في اتخاذ القرارات فأوضح أن الرشد لا يمكن أن يكون 100% لأن المدير لا يتوفر على كل المعلومات أي أنه يعمل في حالة اللاتأكد لأن الإنسان ليست له القدرة المطلقة و إنما هي قدرة نسبية و محدودة و بالتالي إلزامية المشاركة الجماعية لأعضاء التنظيم في عملية اتخاذ القرارات.

و خلاصة القول أن ما جاء به سيمون يؤكد أهمية المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.



## 2-3/1/1/I تقييم المدرسة الحديثة للنظم

أحدثت هذه المدرسة أثارا عميقة في طبيعة الفكر التنظيمي للمؤسسات فبعدما كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل و الهيكل التنظيمي و بعد أن بالغت حركة العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري و خصائصه، جاءت هذه النظريات و فتحت مجالات أخرى ساهمت في التحول من الجمود الى المرونة التنظيمية.

و تكمن هذه الآثار في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. المؤسسة نظام مفتوح على بيئة تتسم بالتعدد و عدم الاستقرار.
2. أهمية عناصر التنظيم (الرسمي و غير الرسمي) في اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف.
3. حاجة المؤسسة إلى البيئة الخارجية للتزود بمختلف المستلزمات و باستمرار.

## 2/1/1/ المنظور النظامي للمؤسسة

قدم المنظور النظامي للمؤسسات رؤيا جديدة في كيفية تحليل عمل المؤسسة و الوقوف على طبيعة التفاعل بين أجزائها و أنشطتها و وظائفها. يعتبر العالم البيولوجي L.Von Bertalanffy أول من أطلق عبارة النظرية العامة للأنظمة، حيث تلخصت هذه النظرية من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية و أعطت لها تعريفات و أشكالا أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، بمعنى التنقل من حالة الجمود إلى حالة المرونة التي سمحت بإنشاء نماذج صالحة للتطبيق في جميع الظروف سعيا منهم للوصول إلى تنظيمات عقلانية و بسيطة.

## 1-2/1/1 مفهوم النظام

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه من قبل الباحثين لمفهوم النظام، إلا إن هنالك عدة تفسيرات تبعا لوجهة كل باحث متمثلة في الجوانب التالية<sup>2</sup>:

- إن الكل ليس مجرد من الأجزاء المكونة له.
- إن الأنظمة إما أن تكون مغلقة أو مفتوحة.
- كل نظام له حدود تفصله عن البيئة التي يعمل بها.
- كل نظام يتكون من الأنظمة الفرعية أو أنه جزء من نظام أكبر.
- النظام يحتاج مدخلات يعتمد عليها من أجل الحصول على مخرجات.

<sup>1</sup> د بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2008، ص 92.

<sup>2</sup> الشرقاوي ع، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص 89.

## أولاً. تعريف النظام و خصائصه

## 1. تعريفه

لقد أخذ النظام اهتمام كبير من قبل الباحثين و الخبراء و يظهر ذلك من خلال التعدد في التعاريف نذكر منها:

النظام هو "مجموعة من الوحدات أو العناصر المترابطة و المتفاعلة مع بعضها البعض من أجل كل تنظيم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة".  
و في نفس السياق السابق يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد<sup>1</sup>.

و يعرف النظام أيضا من جهة أخرى بمجمل العناصر التي هي في حركة ديناميكية متبادلة و منظمة من أجل تحقيق غرض معين، في حين يعرفها أيضا كل من "Jhonson et Fast" النظام على أنه تجميع منظم لعناصر و أجزاء منفصلة بغرض تحقيق هدف محدد<sup>2</sup>.

نتوصل من خلال ما سبق أن النظام هو مجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها تعمل بشكل منسق من أجل الوصول إلى هدف معين مسبقا، فلو أخذنا المصنع كنظام سنجد بداخله أنظمة فرعية أصغر كالأقسام الإنتاجية و الأقسام التسويقية و الخدمية و لو أخذنا قسم إنتاجي من هذه الأقسام سنجد فيه خطوط الإنتاج يكون كل منها نظاما فرعيا... الخ. و التصور نفسه بالنسبة للمصنع الذي يمثل نظام فرعي لنظام أكبر هو المؤسسة، فالقطاع، فالدولة.

## 2. خصائص النظام

يرى Melese إن للنظام أربع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه<sup>3</sup>:

- القدرة على المراقبة: نقصد منه تمكين المسيرين من متابعة و تثبيت النظام على الطريقة المرسومة له و المؤدية إلى الأهداف المسطرة سابقا.
- التأقلم: تكمن أهمية النظام في مسابرة التغير و التطورات التي تطرأ في البيئة الخارجية، بمعنى آخر القدرة على الاستجابة للمؤثرات البيئية المفاجئة كطرح منتج جديد في السوق من قبل المنافسين.
- قوة التعلم: يساعد النظام في عملية معالجة المشكل بإتباع أساليبه و التأقلم مع كل المتغيرات، و نخص بالذكر هنا أهمية التغذية العكسية في تحقيق خاصية التعلم باعتبارها مكون أساسي من مكونات النظام.
- المصدقية: يقصد بها الثقة الممنوحة للنظام و تقاس بأدائها و مخرجاتها.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة ( الهيكل و التصميم)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الطبعة الأولى 1999، ص 31.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق، ص 127.

<sup>3</sup> د عبد الرزاق بالحبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 ص 08.

## 2/2/1/1 مكونات النظام

يتكون النظام من أربعة مكونات أو عناصر رئيسية<sup>1</sup>:

أولاً. المدخلات *les entrees*

و هي تمثل في مجموعها رأس المال، العمال، المواد، المعلومات المستخدمة و يحصل النظام عادة احتياجاته من البيئة التي يعمل فيها.  
و تنقسم إلى:

## 1- المدخلات الرئيسية

و هي ضرورية لقيام النظام فمثلا، النظام التعليمي تتمثل هذه المدخلات، في الإدارة، الأساتذة، التجهيزات المكتبية، المواد التعليمية، تحديد الأهداف، الخبرات و المهارات...الخ.

## 2- المدخلات المحيطة بالنظام

و هي التي تحيط بالنظام و تؤثر فيه كالأنظمة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، تعتبر من المدخلات التي تفرض على النظام التعليمي و تؤثر فيه.

ثانياً. العمليات *Processeurs*

تضم الاستراتيجيات بما تشمله من طرق، أساليب و استخدام الوسائل و كذا العلاقات المتبادلة و المتفاعلة بين مدخلات النظام لتحويل عناصر مدخلات النظام إلى مخرجات.

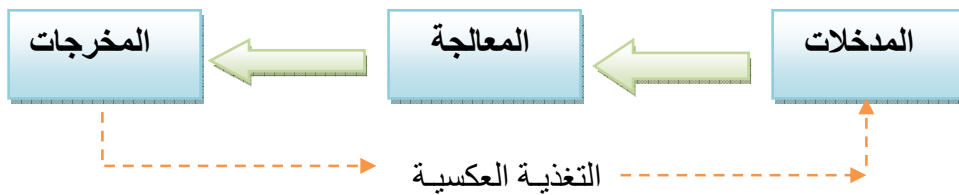
ثالثاً. المخرجات *les sorties*

و هي النتائج النهائية للنظام و هي مؤشر لنجاح أو فشل النظام أو بمعنى آخر هي النتائج المتحصل عليها بعد عملية تحويل مدخلات النظام، و هي تأخذ عدة أشكال:  
1. مخرجات مادية. 2. مخرجات معنوية. 3. مخرجات بشرية.

## رابعاً. التغذية العكسية

تعتبر التغذية العكسية كمصدر معلومات تبين مدى تحقيق الأهداف، كما توضح نقاط القوة و الضعف أي مكون من مكونات النظام و على ضوء هذه المعلومات يمكن إجراء التعديلات اللازمة و الاستفادة من الأخطاء السابقة. و يوضح الشكل (1) التالي مكونات النظام:

الشكل(1): شكل مبسط لمكونات النظام.



المصدر: ا.د بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008.

<sup>1</sup> خضير كاظم خمود، موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق، ص6.

## 3-2/1/I أنواع النظام

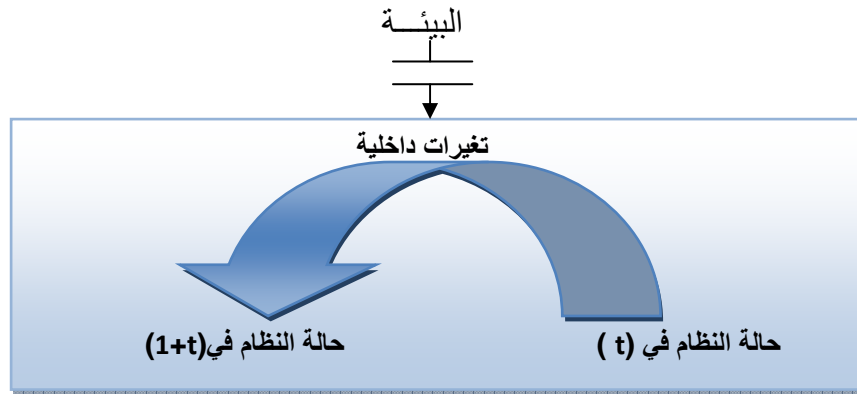
تتواجد الأنظمة في حالتين<sup>1</sup>:

1. الأنظمة المغلقة.

2. الأنظمة المفتوحة.

**أولاً. النظام المغلق:** هو النظام الذي لا يتأثر بأي نظم حوله أو غير تبادلي مع المحيط يعيش باحتياجاته إلى أن يصل إلى الحد الذي يمنعه من القيام بعمله أو بمعنى آخر هو "ذلك النظام الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي و لا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط"<sup>2</sup>. مثلاً إذا كان النظام منعزلاً عن العالم الخارجي بكل متغيراته و يخضع إلى متغيرات داخلية فقط، حيث ينتقل النظام من حالة (t) إلى حالة (1+t) و الشكل (2) الموالي يوضح طبيعة الأنظمة المغلقة:

الشكل(2): شكل مبسط لنظام مغلق



**المصدر:** نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002/2003، ص 24.

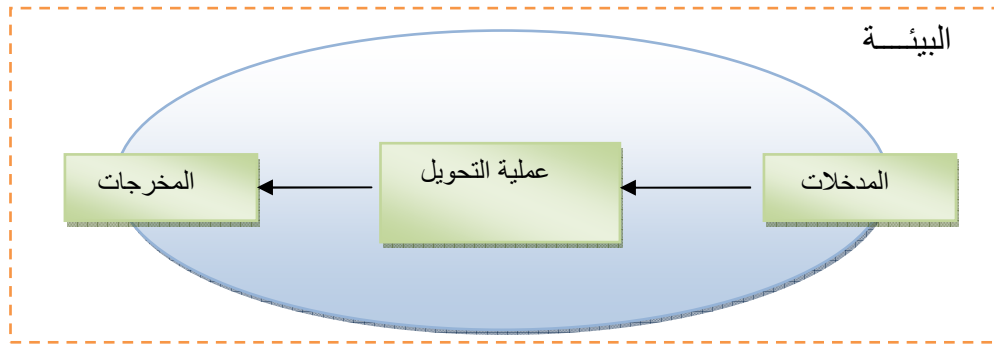
**ثانياً. النظام المفتوح:** هو في ارتباط مستمر مع البيئة، ينظر إليه على أنه شيء ككل يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً، حيث أن هذا التفاعل يعتبر الأساس في تحديد مسار و حركة النظام كما يقرر بقاءه من عدمه، أو هو ذلك النظام الذي يتأثر بأي نظم تحيط به و يؤثر فيها<sup>3</sup> مثل الأجهزة داخل جسم الإنسان (الجهاز التنفسي، الجهاز الهضمي، الجهاز العصبي).

حسب **Khtz et Kahn** يكمن النظام المفتوح في مجموعة العناصر المميزة و المركبة بحيث أن أي تغيير في أحد أجزاءه فإن كل الأجزاء الأخرى تتأثر<sup>4</sup>. فمثلاً لو ننظر للجامعة فنجد أنها تتكون من عدة أنظمة جزئية و مركبة تتمثل في مختلف المدخلات (أعضاء هيئة التدريس مثلاً) و المخرجات (الأبحاث و الدراسات، الخريجين من الطلبة) و عملية التحويل و كذلك التغذية العكسية بحيث إذا تداعت إحدى هذه العناصر فإن باقي العناصر الأخرى تتأثر.

<sup>1</sup> د. عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة 2006، ص 08.  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان الطبعة الأولى 1999، ص 32.  
<sup>3</sup>،<sup>4</sup> د. عبد الرزاق بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 09.

و الشكل الموالي(3) مركب مبسط للأنظمة المفتوحة:

الشكل(3): شكل مبسط لنظام مفتوح



**المصدر:** مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان الطبعة الأولى 1999، ص 33.

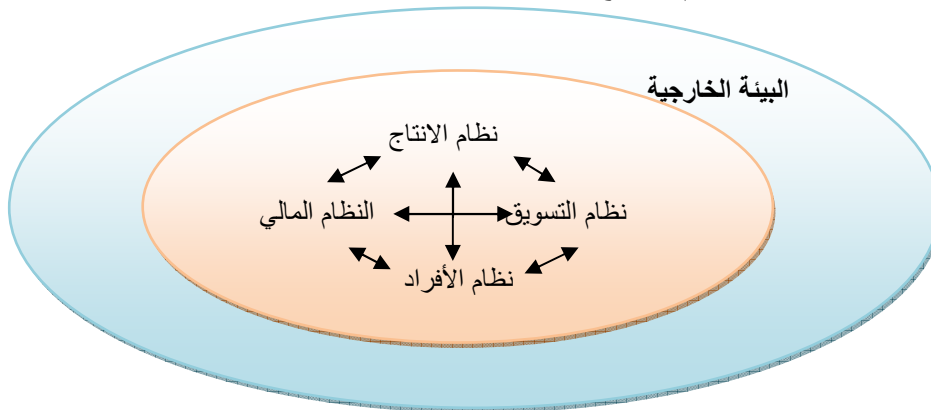
### 1. المؤسسة كنظام مفتوح

انطلاقاً من النظرية العامة للنظم يمكن تعريف المؤسسة كما يلي<sup>1</sup>:

"المؤسسة هي مجموعة من الأجزاء المتداخلة فيما بينها و التي تكون معا كالوحدة الكاملة، أي كنظام كامل متكامل".

كما تم تعريفها "المؤسسة نظام"<sup>2</sup>. و هذا يعني أن المؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر التي تتطابق تماما مع العناصر الأساسية للنظام و يضاف إليها البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة بصيغة التأثير و التأثر، أي التزود بمختلف الموارد الموجودة على مستوى البيئة كالمواد الأولية و غيرها من المواد و تقوم المؤسسة بتحويل هذه المواد وفق الإمكانيات الداخلية المتاحة في شكل مخرجات ، و هذا ما يوضحه الشكل(4) الموالي:

الشكل(4): المؤسسة كنظام مفتوح



**المصدر:** - ا.د بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008 ص 10.  
<sup>2</sup> عبد الرزاق بن الحبيب، نفس المرجع السابق، ص 13.

- يتبين من هذا الشكل أن المؤسسة عبارة عن نظام كلي، يتضمن عددا من الأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، الأفراد، النظام المالي) ذات الصلات و العلاقات التبادلية:
- ترتبط هذه الأنظمة ببعضها بصفة مستمرة، و تؤثر في بعضها البعض.
  - توجد تفاعلات و تبادلات بين الأنظمة الفرعية المبنية في الشكل (4) و في نفس النظام في حد ذاته.
  - يقوم كل نظام بالمتطلبات الوظيفية ( التكيف، الاستجابة، تحقيق الأهداف..) لإنجاز أهداف المؤسسة ككل ( الأرباح، الاستمرارية، النمو، الشهرة، ...) و من ثم المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع.
  - من منطلق أن المؤسسة نظام مفتوح ، فإنها تتفاعل مع بيئتها الخارجية تؤثر و تتأثر.
  - كل نظام يقوم بالوظيفة المنوطة به في سياق الارتباط بالأنظمة بالأخرى و تحقيق المرونة التنظيمية بما يحقق الفعالية للنظام الاقتصادي – الاجتماعي السائد.
- إن التباين في معالجة الفكر التنظيمي للمؤسسة عبر الزمن تراوح ما بين مداخلات و تصورات الكتاب و الباحثين بين النظر إلى المؤسسة في البداية على أنها نظام مغلق، ثم اعتبارها مجموعة من العلاقات الإنسانية، إلى اعتبارها نظام مفتوح تتفاعل فيه المؤسسة مع بيئتها الخارجية، الأمر الذي يدفعنا إلى الاستنتاج أن فهم المؤسسة مرتبط أساسا بدراسة البيئة المحيطة بها فالأولى (المؤسسة) تعبر عن المناخ التنظيمي السائد فيها (البيئة الداخلية) أما العنصر الثاني (البيئة) فتشير إلى البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية، اجتماعية- ثقافية و غيرها من المتغيرات إلى جانب المتغيرات التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة و نقصد بها البيئة العملية. و على ضوء ما سبق نستخلص إلى أن المؤسسة وحدة اجتماعية يتفاعل فيها مجموعة من الأفراد فيما بينهم ضمن حدود معينة و في بيئة معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

و على ضوء ما سبق نستخرج أربع عناصر أساسية تدخل ضمن مفهوم المؤسسة و هي<sup>1</sup>:

1. تتكون المؤسسة من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، و وجودهم مقترن بفترة زمنية.
2. تحقيق الأهداف من أسباب وجود المؤسسة.
3. ضرورة التجانس و التناسق بين الأفراد داخل المؤسسة.
4. التفاعل بين المؤسسة و البيئة.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

## 2/I دراسة و تحليل البيئة

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، أدى الباحثين إلى الاهتمام بالبيئة و محاولة فهم علاقتها مع المؤسسة، إذ لا يمكن تصور مؤسسات في فراغ بل تعتبر نظاماً فرعياً لنظام أشمل هو البيئة. و عليه البيئة مهمة للمؤسسات لسببين هما:

- 1- إن للبيئة مخاطر يمكن أن تعيق عمل المؤسسات و تحقيق أهدافها.
- 2- إن البيئة يمكن أن توفر فرصاً لمساندة المؤسسات و تدعيمها للقيام بأعمالها و انجاز أهدافها.

## 1/2/I مفهوم البيئة

## 1-1/2/I تعريف البيئة و خصائصها

## أولاً. تعريف البيئة

تعتبر البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية باعتبارها المحدد الرئيسي لخيارات و توجهات المؤسسة، حيث خضع مفهومها إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته و أبعاده من جانب، و كذلك إلى تعقد هذه الأبعاد و المكونات و زيادة تفاعلها من جانب آخر بالإضافة إلى متغيرات أخرى أفرزتها التطورات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، المعلوماتية و المعرفية. إذ لحد الساعة لا زال مفهومها يكتنفه الغموض بسبب تعقد و تشابك هذا المفهوم عبر الزمن.

تشكل البيئة التحدي الأساسي و الكبير أمام المؤسسات بسبب عدم وضوحه من جهة، و التقدير الخاطئ في رؤية المؤسسة لطبيعة الأحداث و التفاعلات التي تجري في البيئة من جهة أخرى.

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى على أنها كل ما يقع خارج حدود المؤسسة و لا يكون جزءاً منها<sup>1</sup>، حيث عرفت البيئة تغيرات عديدة انطلاقاً من حالة سكون و ركود و تجاهل إلى حالة ديناميكية و عدم التأكد. إذ تباينت و تعددت التعاريف المتعلقة بالبيئة منهم من يصفها بالتعقيد و الحركية و عدم التأكد<sup>2</sup>، و هناك من يقدم تعريفاً موسعاً بالإضافة كل المتغيرات الخارجية و التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة، و يستند آخرون في تعريفهم للبيئة إلى مكوناتها و المتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية و القانونية<sup>3</sup>.

يبدو من التعاريف السابقة الذكر على الرغم من اختلافها إلا أنها تجتمع في كون البيئة مفهوم معقد و متشابك يتطلب الفهم الدقيق و المستمر لها و ذلك باستغلال الإمكانيات و الوسائل المتاحة للمؤسسة في مواجهة التحديات التي تملئها البيئة و التي أقل ما يقال عنها بيئة مضطربة و غير

<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 252.

<sup>2</sup> منصور الزين، بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، ص 03.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى 1999، ص 110.

مستقرة. إن المنظور العام لمفهوم البيئة تتمثل في مجمل العوامل والأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية و تتأثر بها. الأمر الذي يدفع بالإدارة إلى الفهم العميق لهذه العلاقة التي على أساسها تعطي للمؤسسة إمكانية تحديد قدراتها باستمرار و وفق النتائج المرغوب فيها من جراء هذا الفهم.

### ثانيا. خصائص البيئة

تتسم البيئة الحالية بمجموعة من الخصائص يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي و مستمر. و تتجسد هذه الخصائص بالأتي<sup>1</sup>:

#### تزايد شدة المنافسة

تشهد البيئة الخارجية في السنوات الأخيرة ازدياد حدة التنافس من منطلق أن العالم أصبح سوق واحد يتميز بحدوث الاندماجات بين المؤسسات، و تزايد حدة التحالفات الإستراتيجية العالمية و اتفاقيات التعاون أو المشروعات المشتركة بين شركات عالمية و عملاقة و غيرها. إذ أصبح بقاء المؤسسة ضمن المنافسة مرتبط بقدره هذه الأخيرة على خلق المزايا التنافسية و من ثم تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

#### التركيز على الاستراتيجيات التنافسية

إن وصول المؤسسة إلى خيار استراتيجي تنافسي يحقق أهدافها و يلبي طموحاتها و يرضي كافة الأطراف المرتبطة هو عملية صعبة المنال، خاصة مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، إذ أصبح الزبون أكثر إلحاحا من ذي قبل على المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية و التكلفة الملائمة، و بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات التركيز على خلق المزايا التنافسية باعتبارها عنصر أساسي و جوهري في خلق القيمة سواء بالنسبة للسلع أو المستهلك. و لا يتم ذلك إلا من خلال عمليات البحث و التطوير و المعرفة و الإبداع، حيث يعتبر هذا الأخير أحد العوامل الأساسية و المساعدة في خلق القيمة لمنتجات المؤسسة و كسب ولاء الزبائن و من ثم توصل المؤسسة إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل في مواجهة المنافسة.

#### ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن

إن من بين مظاهر عالمية الأسواق هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المؤسسة من جهة و المستهلك من جهة أخرى كموايد تسليم المنتجات و من ثم تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> د خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، الطبعة 1998، ص 16.



## تزايد معدلات الابتكار و الإبداع و التغيير التكنولوجي

تعتبر التكنولوجيا و الإبداع من أهم الخصائص التي تتميز بها البيئة المعاصرة، إذ تمثل العامل الأساسي في ميدان المنافسة تعطي للمؤسسة موقعا رياديا و متفردا في تطوير و تحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

## التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية، حيث تعد هدفا استراتيجيا للمؤسسة في معظم المؤسسات على اختلاف أصنافها، كما تعبر على عنصر المفاضلة بين المؤسسات.

أن بقاء المؤسسة و ديمومتها مرتبط أساسا بتقبل جودة منتجات هذه الأخيرة التي يتم تقديمها للسوق مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>، بمعنى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء استمرارية أنشطة المؤسسة هو درجة الاهتمام التي توليها لعنصر النوعية (السلع و الخدمات) و طبيعة الإبداعات المقدمة.

## 2-1/2/I أنواع البيئة

إن فيما يخص تقسيمات البيئة فإنه لا يوجد إجماع على تقسيم واحد لها، و هذا راجع إلى عدم وجود تعريف دقيق لها بالإضافة إلى اختلاف الباحثين و كذا المؤسسات و نوع القطاع الممارس. فنجد مثلا من وجهة نظر المسيرين فقد تم تصنيف البيئة إلى بيئة حقيقية و بيئة ملحوظة، في حين هنالك من يصنفها بالاستناد إلى معياري البعد و القرب عن المؤسسة و آخرين بالاستناد إلى مكوناتها<sup>2</sup>. أما في بحثنا هذا سنقوم بتسليط الضوء في تصنيف البيئة بالاستناد إلى مستوياتها. يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة، حيث كل مستوى هو متجانس و متناسق في حد ذاته، و على هذا الأساس نجد للبيئة مستويين هما: البيئة الخارجية و البيئة الداخلية. و سنتطرق بالتفصيل إلى كل صنف على النحو التالي:

## 1/1/2/I البيئة الداخلية

## 1-1/1/2/I تعريف البيئة الداخلية

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا وثيقا و مباشرا بمختلف العوامل التي تقع داخل حدود المؤسسة و تشمل كل الإمكانات المادية و المعرفية و التنظيمية التي تستطيع التحكم فيها و التأثير عليها وفق ما تحتاجه لصياغة مختلف الاستراتيجيات التنافسية. أطلق عليها عدة تسميات وفقا لدراسات الكتاب

<sup>1</sup> عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات: مدخل ادرة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة 1996 ص 25.  
<sup>2</sup> بن نذير نصرالدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة-سعد دحلب-البلدية، ص13.

و الباحثين، فوجد مثلا MILES يعتبرها بالمجموعة التنظيمية في حين، أما PORTER فيسميها بالبيئة العملية من منطلق أن العمليات تتم داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

إن استغلال المؤسسة لبيئتها الداخلية تعطي لها قدرات و مميزات تنافسية تجعل منها متفردة و متفوقة على كل المنافسين.

### 2-1/1/2/I مكونات البيئة الداخلية

اختلف العديد من الباحثين و الكتاب بخصوص تحديد مكونات البيئة الداخلية وعناصرها و مجالاتها، و يرجع هذا الاختلاف إلى الدراسة المعتمدة و وجهة نظرهم حول مكونات التحليل. و عليه سنقوم بالتركيز على ثلاث مكونات متفق عليها من قبل العديد من الباحثين فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي.
2. الثقافة التنظيمية.
3. الموارد.

### أولا- الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، إذ بموجبه تستطيع معرفة مدى فاعلية المؤسسة في إستغلال نقاط القوة و الضعف الداخلية في مواجهة التحديات الخارجية و استغلال الفرص المتاحة. و عرفت مختلف أشكال الهياكل التنظيمية تطورات عديدة لسببين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و ما يتبع ذلك من ضرورة هياكل تنظيمية أكثر مرونة تتلاءم مع البيئات غير المستقرة و المعقدة.
- ضرورة تكييف بعض الهياكل التنظيمية وفق الاستراتيجيات الجديدة بحيث تكون قادرة على تنفيذ مختلف الإجراءات.

### 1. تعريف الهيكل التنظيمي

هو توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و توحيد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية. بمعنى آخر هو " تلك الطريقة التي بموجبها يتم تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين و تبين نظام تبادل المعلومات و تحديد آليات التنسيق و مختلف أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 265.

<sup>2</sup> خالد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> محمد قاسم الفريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن ط2، 2008 ص 51.

## 2. أبعاد الهياكل التنظيمية

تختلف أبعاد الهياكل التنظيمية حسب وجهة كل باحث المستوحاة من دراساتهم و أبحاثهم منها: حدد Hall أربعة أبعاد أساسية التي يمكن بواسطتها قياس فعالية أي هيكل تنظيمي و التعرف على خصائصه<sup>1</sup>:

- التعقيد: يقصد بالتعقيد درجة تقسيم و تجزئة الأعمال و العلاقات داخل المؤسسة،
- التخصص: و هي الطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال و الواجبات في المؤسسة.
- الرسمية و المعيارية: تبيين مدى اعتماد المؤسسة على القوانين و الأنظمة و القواعد و المعايير في توجيه و ضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.
- المركزية: هو بعد يتم من خلاله قياس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرارات في المؤسسة. تعتبر المركزية من أفضل الطرق لتقييم الهياكل التنظيمية لكونها تشير إلى مدى توزيع السلطات داخل المؤسسة.

## ثانيا- تحليل الموارد

تعد موارد المؤسسة بشقيها الملموسة و غير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة و قاعدة تستند عليها لبناء استراتيجياتها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفء لتحقيق ميزات و قدرات تنافسية تمكن المؤسسة من الارتقاء و التفوق على المنافسين. يقول (Lynch) "تكمُن أهمية المورد في تحقيق سبق تنافسي و نتائج أفضل في الأداء"<sup>2</sup>.

تمثل الموارد كل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مالية و طبيعية و بشرية و معرفية تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية و كذلك تفعيل خياراتها الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة إذا ما أحسنت استخدامها باعتباره منفذ إستراتيجية المؤسسة، و الاهتمام به يعتبر من الأولويات إذ يجب أن يلاقي الأهمية الملائمة لقدر و عظم تأثيره على تطبيق مختلف الاستراتيجيات، فهو العنصر المبتكر و المبدع. إن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على تطوير الطاقات البشرية من خلال توفير كل متطلبات التعلم بتوفير البيئة المناسبة، إعداد البرامج التدريبية، توفير المعلومات و نقل الخبرات و غيرها من العوامل المشجعة على تنمية ودعم و تحفيز القدرات الإبداعية للأفراد.

<sup>1</sup> خالد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 297.

يمكن تصنيف الموارد من خلال الجدول التالي:

**الجدول (1): تصنيف موارد المؤسسة**

موارد المؤسسة		
الملموسة	غير الملموسة	البشرية
- المالية - المادية	- التكنولوجيا - الشهرة - الثقافة - المعرفة	- المهارات - المعارف - إمكانية الاتصال - التحفيز

**المصدر:** - د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 252.

**أهمية الموارد**

إن فحص الموارد من قبل المؤسسة و متابعة تطورها يعتبر أمر ضروري و ذو أهمية كبيرة يعود بالإيجاب على المؤسسة إذ تمثل القاعدة التنافسية التي تبني عليها استراتيجياتها الحالية و المستقبلية.

تتجسد أهمية المورد حسب كل من Mahoney et Pandian بما يلي<sup>1</sup>:

1. إعطاء المنظمة قدرات و كفاءات محورية تساهم في نجاحها.
2. تتيح إدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المسندة إلى هذه الموارد و المستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص في البيئة الخارجية.
3. إن التحديد الجيد و الدقيق للموارد يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة و الضعف هذه الموارد و بالتالي الاستناد عليها في وضع الاستراتيجيات المثالية.

**ثالثاً- الثقافة التنظيمية**

تعتبر الثقافة التنظيمية مكون أساسي في البيئة الداخلية إذ تمثل الهوية الحقيقية للمؤسسة. أما عن الأسباب التي دعت إلى وضعها محل الدراسة و التحليل نابع من كونها عنصر غير ملموس له تأثير سلبي أو ايجابي في دفع تنفيذ مختلف الاستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسة.

**1. تعريف الثقافة**

تعتبر الثقافة بصفة عامة مجموعة من العناصر المختلفة المتفاعلة فيما بينها من عادات و تقاليد و معتقدات نتيجة الاحتكاك بين الأفراد عبر التاريخ و تكون مشتركة فيما بينهم و ملزمين بها بحيث تعطي للمؤسسة تميز عن باقي المؤسسات<sup>2</sup>. و بذلك تصبح هوية المؤسسة الخاصة مرتبطة بالدرجة الأولى بهذه الثقافة فهي تمثل القوة الدافعة نحو التعلم و خلق مناخ ملائم يشجع على الإبداع و الابتكار.

<sup>1</sup> د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، نفس المرجع السابق، ص 81.  
<sup>2</sup> د. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق ص 295.

نستنتج من خلال التعريف السابق أن الثقافة تتميز بثلاثة خصائص رئيسية:

- الثقافة سلوك مكتسب.
- الثقافة سلوك متكامل.
- الثقافة سلوك مشترك.

و نفس الشيء بالنسبة للثقافة التنظيمية<sup>1</sup> فهي تتمثل في مجموعة القيم و المعتقدات و الافتراضات و الرموز و الطقوس و المعايير السلوكية و الاتصالات و الأعراف السائدة في المؤسسة بحيث تعطي هذه المعايير تفردا و خصوصية مقارنة بالمؤسسات الأخرى و تظهر في الإنتاج المادي و الرمزي. و يمكن تعريفها أيضا بأنها مجموعة من القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم اطار العمل<sup>2</sup>.

إن فعالية المؤسسة تتحدد بتوفر ثقافة التعامل مع مختلف المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية إلى درجة استيعابها و توجيهها نحو أهداف المؤسسة و أساس نجاحها يعتمد على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تكمن فيما يلي:

**1- تشكيل المناخ الملائم:** تشكل الثقافة عامل مهم بالنسبة للمؤسسة من حيث توفير المناخ التنظيمي،

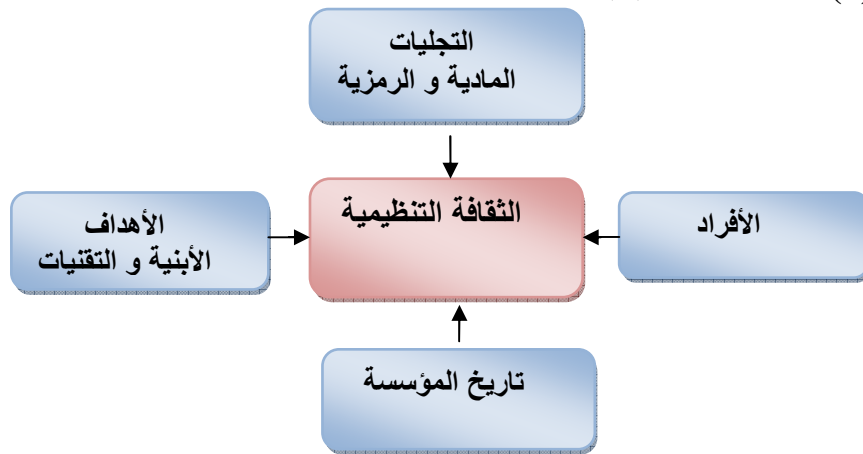
إذ أن توفير المناخ المشجع يساعد العاملين على الابتكار و الإبداع و العمل الخلاق و تقديم كل ما هو جديد لبناء المزايا التنافسية.

**2- مراقبة السلوك:** تحدد الثقافة سلوك الأفراد و ميولاتهم الشخصية و بالتالي تقلص الفجوة بين العاملين و تسهيل اتصالاتهم.

**3- تكوين الاستراتيجيات:** و تعني بأن وجود الثقافة التنظيمية تمكن من فهم المحيط البيئي

و بالتالي القدرة على إعداد مختلف الاستراتيجيات. والشكل رقم (05) يوضح العناصر المكونة لثقافة المؤسسة التنظيمية:

الشكل (5): الثقافة التنظيمية



المصدر: د. بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، 2008.

<sup>1</sup> د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، 2009 ص 78.

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف، ادارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 243.

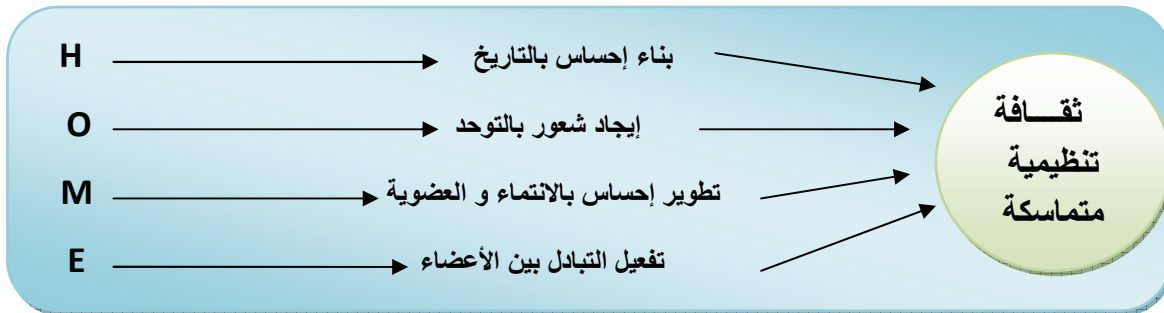
2. أهمية الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

إن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تكوين و تنفيذ مختلف الاستراتيجيات المعول عليها من قبل المؤسسة و التي من خلالها تستطيع من تحقيق التميز و التفرد التنافسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى. و عليه يمكن تلخيص هذه الأهمية حسب "حريم حسن" فيما يلي:

- بناء إحساس بالتاريخ (Histories) : تعتبر الثقافة موردا هاما إذ تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات و انجازات الأشخاص (بمعنى الأبطال) عبر الزمن في المؤسسات.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) : تعزيز و توحيد سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة و بالتالي الارتقاء بمعايير الأداء العالي.
- تطوير إحساس بالانتماء و العضوية (Membership) : تعزيز العضوية داخل المنظمة من خلال العلاقات العامة بين العمال و نظام العمل.
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange) : زيادة تبادل الآراء و الأفكار بين أعضاء التنظيم من خلال المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات.

و يمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل الموالي(6):

## الشكل(6): الثقافة التنظيمية



المصدر: د. بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 79.

إن الملاحظ من الشكل السابق أن العناصر المكونة لثقافة المؤسسة تشكل المصطلح (HOME)، إي إنسان و هذا يدل على أن الإنسان هو المصدر الرئيسي في بناء الثقافات من جهة، و أن ثقافة المؤسسة القوية تعطي الشعور بالتوحد العائلي من جهة أخرى، و بذلك تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تختلف من مؤسسة إلى أخرى كون أنها عنصر غير ملموس يكتنفه الغموض و الضبابية، و هذا ما يقف عثرة أمام المنافسين لإكتشاف المرتكز الذي تعتمد عليه المؤسسة في خلق مزاياها التنافسية، و بذلك تصبح الثقافة التنظيمية مكون أساسي تستطيع به المؤسسة من تحقيق السبق التنافسي.

<sup>1</sup> د. د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، نفس المرجع السابق، ص 78.

## 2/1/2/I البيئة الخارجية

## 1-2/1/2/I تعريف البيئة الخارجية

إن التطور الحاصل في كافة مستويات البيئة الخارجية جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة و طرق متعددة و منها كالآتي:

عرف كل من Trist et Emery البيئة الخارجية هي مجمل المكونات و الأبعاد و العناصر التي تحدد سلوك المنظمة سواء من خلال التعامل المباشر و غير المباشر<sup>1</sup>. في حين عرفها Daf مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة و لها تأثير شمولي أو جزئي في عمليات صياغة القرارات الإستراتيجية و اتخاذ القرارات<sup>2</sup>، و بنفس السياق عرفها Mintzberg كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات و لا تستطيع الرقابة عليها<sup>3</sup>.

نجد من التعاريف السابقة على اختلافها تشترك في كون البيئة الخارجية هي كل المتغيرات التي تقع خارج رقابة المؤسسة و لها تأثير مباشر و غير مباشر على الخيارات الإستراتيجية، بحيث يمكن الاستفادة منها و التقليل من المخاطر التي تنجم عنها.

## 2-2/1/2/I مكونات البيئة الخارجية

إن كون البيئة الخارجية مفهوم شمولي و معقد، فقد تم تقسيمها من قبل الباحثين إلى:

1. البيئة العامة

2. البيئة الخاصة

## أولاً. البيئة العامة

يقصد بالبيئة العامة تلك العوامل التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، و بالتالي إن تأثير هذه البيئة يأتي على جميع المؤسسات. يتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة العامة تتمثل في المتغيرات السياسية و القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية-الثقافية، التكنولوجية و الأيكولوجية و تعرف بتحليل PESTEL. بالإضافة إلى عنصر العولمة الذي أدرج ضمن متغيرات البيئة العامة نتيجة التطور العلمي و المعرفي و انعكاساتها على مجمل أعمال المؤسسات و خاصة مؤسسات الدول النامية.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى 1998، ص 83.  
<sup>2</sup>، <sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص 255.

و فيما يلي تعريف مفصل لعناصر و مكونات تحليل<sup>1</sup> PESTEL:

- المتغيرات السياسية و القانونية politique et Légale
- المتغيرات الاقتصادية Economique
- المتغيرات الاجتماعية و الثقافية Sociale et Culturel
- المتغيرات التكنولوجية Technologique
- المتغيرات الايكولوجية Ecologique

### 1. المتغيرات السياسية و القانونية

تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة بطرق و أساليب مختلفة ترتبط بسياسات الدولة التي تعمل فيها المؤسسات و كذلك التوجهات الإيديولوجية و النظام السياسي و طبيعة العلاقات العامة بين مؤسسات المجتمع. فمثلا وجود نظام سياسي مستقر قائم على الحرية و الديمقراطية و كفالة حقوق الإنسان و ينال رضى مواطني تلك الدولة يعطي إمكانية أكبر للمؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة أما في حالة وجود الاضطرابات و الاختلالات السياسية فان ذلك ينعكس سلبا على المؤسسات الراغبة في الاستثمار في تلك الدول.

أما من الناحية القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية التي تصدر من قبل الدولة و يكون لها تأثيرات مباشرة ايجابية كانت أو سلبية على نشاطات و أعمال المؤسسة، من هذه العوامل نجد القوانين الخاصة بحماية البيئة من التلوث، قوانين منح التسهيلات و القروض و الإعفاءات، قانون الاستثمار و غيرها من العوامل.

### 2. المتغيرات الاقتصادية

تشير هذه المتغيرات إلى مجمل الخصائص و توجهات النظام الاقتصادي التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته مثل متوسط دخل الأفراد و قدرتهم الشرائية، العرض و الطلب، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسة المالية و النقدية للدولة، وضعية ميزان مدفوعات الدولة، البطالة ... الخ. كل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة الذكر تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا، فمثلا متطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم و غيرها.

### 3. المتغيرات الاجتماعية و الثقافية

انطلاقا من اعتبار المؤسسة ذات كيان اجتماعي فإننا لا يمكن عزلها عن سلوك الأفراد و تأثير المجتمع الذي نشأت فيه، لذا نجد أن هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بالقيم الاجتماعية السائدة و الأعراف و التقاليد و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد، حيث تؤثر هذه المتغيرات بأشكال مختلفة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص156.



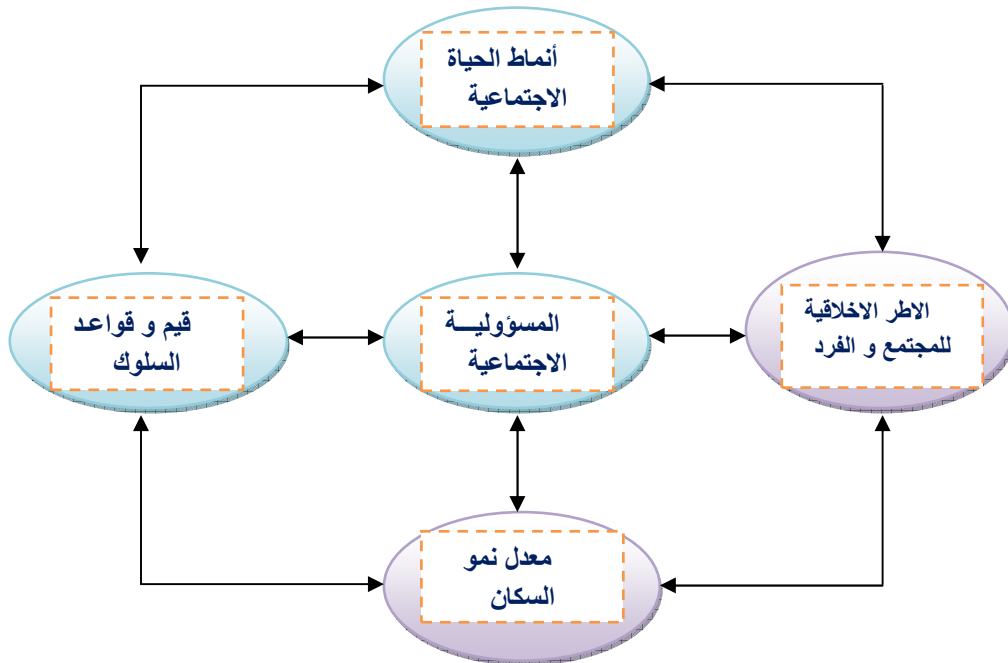
على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها من البيئة الخارجية.

و من بين هذه المتغيرات نجد ما يلي:

- اللغة ، السلوكات ، العادات ، الاحتفالات ..... الخ.
- التيارات الدينية.
- سلم القيم لمختلف المجموعات.
- الشخصيات المؤثرة على المجموعات.
- الأطر الأخلاقية للمجتمع و الفرد.

و الشكل البياني أدناه يبين تداخل عناصر البيئة الاجتماعية:

الشكل(7): عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب و بتصرف.

فهذه العناصر الاجتماعية-الثقافية السابقة الذكر تكتسب الأهمية البالغة عند المؤسسة من الناحية التسويقية حيث تسمح بتقسيم السوق الكلي إلى أسواق متجانسة لذا من الضروري على نظام المؤسسة ككل إن يأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر.

#### 4. المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا من الأبعاد الأكثر أهمية للمؤسسات حتى وقت قريب، إذ تمثل العامل الرئيسي في ميدان المنافسة يعطي للمؤسسة موقعا رياديا من خلال تطوير و تحسين و تمييز منتجاتها و خدماتها باستمرار التي تقدمها، و تؤدي أيضا إلى خفض التكاليف دون المساس بنوعية المنتجات.

يتطلب من المؤسسة مواكبة المستجدات الحاصلة على مستوى البيئة في مجال التكنولوجيا، من منطلق أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة باستمرار تتعرض للتقادم و الامتلاك و بالتالي وقوع في المواقف الحرجة، لذلك وجب على المؤسسة إدراك هذا التطور حتى تستطيع مواجهة المنافسة و الحفاظ على المركز التنافسي و من ثم ارتفاع الربحية و الحصة السوقية للمؤسسة.

و من بين متطلبات ذلك ما يلي:

- تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة التي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة.
  - تقوية البحوث في مجالات التسيير.
  - السعي من اجل تطوير المكونات الإلكترونية. .
  - إدخال الاكتشافات الجديدة التي سوف تغير من عاداتنا: الليزر، الطاقة النووية ... و غيرها من العوامل التي لها علاقة مباشرة بالتطورات الحاصلة.
- كل العناصر السابقة الذكر لغرض دعم قدراتها التنافسية و مسايرة المستجدات الحالية و التطلع إلى المستقبل.

### 5. العصر الايكولوجية أو البيئية

تهتم الايكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية و المحيط، حيث تشير إلى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها أو تلك العناصر المتسبب فيها الإنسان كالتلوث البيئي، استعمالات الطاقة النووية، المناطق التي تخلق التوتر العصبي (المطارات، الطرق السريعة...)، الاحتباس الحراري الخ. إن التوازن القائم في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للخطر. إن كل هذه العناصر لها الأثر السلبي على المحيط ( المؤسسة و الفرد) إذ يتطلب من المؤسسة الفعل المنظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات.

### طبيعة الترابط بين إبعاد البيئة الخارجية العامة

إن فهم طبيعة العلاقة بين أبعاد البيئة الخارجية العامة يتطلب دراسة التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات، فمثلا يمكن للمتغيرات الاقتصادية أن تخلق مجموعة من المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، السياسية، فإذا أخذنا مشكلة البطالة فان ذلك ينعكس سلبا على الجانب الاجتماعي و يؤدي أيضا إلى الانغلاق على البيئة الخارجية و من ثم التأثير على المنظور السياسي بحدوث الاضطرابات و الاختلالات على مستوى الدولة ككل. لذلك لا بد على المؤسسات أن تعي و هي تقوم بجمع المعلومات حول هذه الأبعاد و القيام بتحليلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص259.

## ثانيا. البيئة الخاصة

تعتبر البيئة الخاصة الأكثر تأثيرا على المؤسسات من البيئة العامة و تسمى ببيئة المهمات، تتمثل في مجمل العوامل التي تقع في حدود المؤسسة، و تختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى و يمكنها الرقابة عليها نسبيا و التأثير فيها. تضم هذه البيئة كل من<sup>1</sup>:

**1. المنافسين:** تتمثل في مختلف المنافسين الذين يمارسون نفس النشاط و يقدمون نفس المنتجات و الخدمات بالإضافة إلى من تقدم منتجات بديلة و على المؤسسة اخذ الحيطة و الحذر من المنافسين المحتملين.

**2. المستهلكين:** إن المفهوم التسويقي الحديث يركز على توفير احتياجات و رغبات المستهلك، لذلك من المهم على المؤسسة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون و ما هي احتياجاتهم.

**3. الموردون:** تعتمد المؤسسة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين، لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المدخلات و درجة جودتها و درجة الاستمرار في توافرها.

**4. النقابات المهنية و العمالية:** من أهم الجوانب التي ينبغي دراستها من قبل المؤسسات في هذا الشأن هو مدى توفر العمالة المطلوبة و القضايا الخاصة بالعمالين و الدور الذي تلعبه النقابات العمالية و مشابه ذلك.

**5. الوكالات الحكومية:** بالإضافة إلى اعتبارها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات و القوانين التي تحكم أداء المؤسسة في دنيا الأعمال و كذلك فهي تعمل على تقديم الدعم للمؤسسات أو قد تعمل كمنافس لبعض المؤسسات.

## 2/2/1 تحليل البيئة

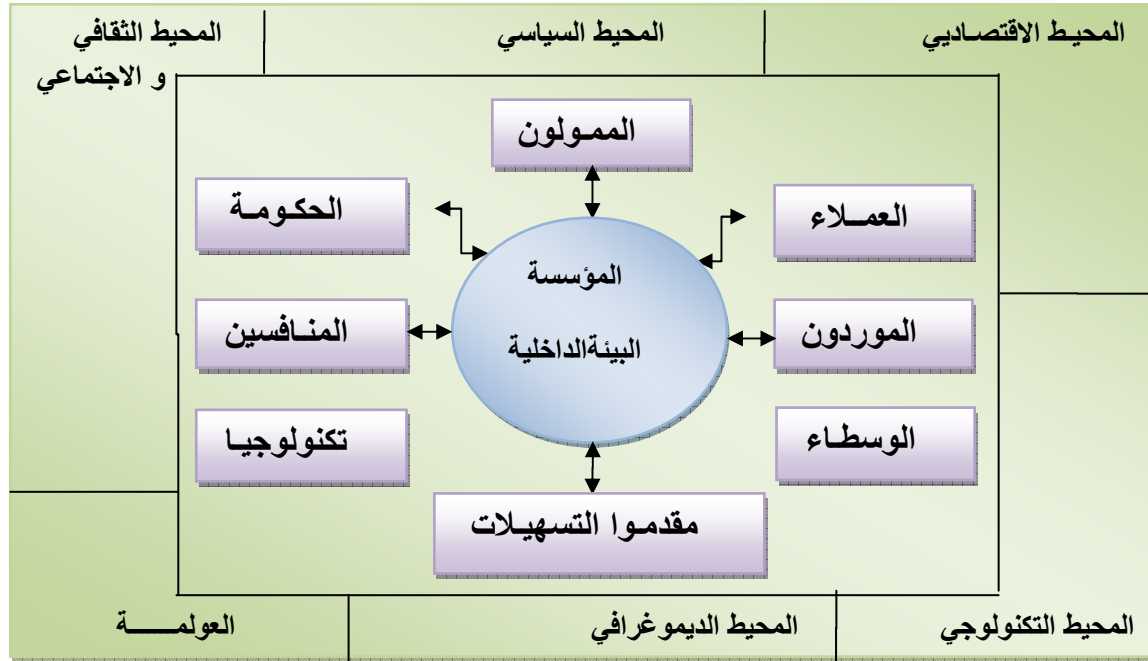
إن تحليل البيئة و معرفتها بالنسبة للمؤسسة تعتبر من الأولويات حتى تكون على دراية كاملة بالمستجدات الحالية، ذلك أنه على أساس هذا التحليل تستطيع المؤسسة من بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلى متطلبات البيئة من جهة و تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية و البشرية من جهة أخرى. يشمل هذا التحليل على كل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة و الضعف و اكتشاف الفرص التي يمكن الاستفادة منها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة و الواجب تفاديها أو التقليل من تأثيراتها.

إن التحليل البيئي عند Thompson هو فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) و بالتالي استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>. و الشكل (8) يوضح مختلف المؤثرات البيئية المعنية بالتحليل من قبل المؤسسة:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص263.

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص80.

## الشكل (8): البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل القاهرة ، ط2 2001، ص 113.

## 1/2/2/I تحليل البيئة الداخلية

إن النظم الداخلية على اختلافها هي بمثابة القوة الدافعة نحو التميز و التفرد عن المنافسين من منطلق أن ما تملكه المؤسسة ك رأس المال الفكري و الإبداع لا يمكن إن تحوز عليه أو تتمتع به باقي المؤسسات. لذلك يتطلب من الإدارة تحقيق الترابط بين هذه الأنظمة و توجيهها نحو أهداف المؤسسة.

## 2-1/2/2/I مداخل تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يؤدي إلى معرفة مركزها بشكل عام و موقفها التنافسي بشكل خاص لذلك نجد أن كشف مواطن القوة و الضعف تعتبر من الأولويات لدى المؤسسة و التي تساعد على إعادة النظر ببناء قدراتها انطلاقاً من الإمكانيات المتوفرة لديها من مهارات و كفاءات و رؤوس أموال إلى غير ذلك. هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و من أهم هذه الأساليب نجد فيما يلي:

## أولاً- مدخل التحليل الشامل و الجزئي

يستند هذا التحليل على ما يلي<sup>1</sup>:

## 1. تحليل مركز المؤسسة

يتعلق الأمر هنا بتقييم شامل لموارد و إمكانيات المؤسسة و مقارنتها بالسنوات التي مضت، أو بما يؤدي إلى تأثير مواقع القوة السائدة للمركز التنافسي.

<sup>1</sup> د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، نفس المرجع السابق، ص 86.

## 2. تحليل وظائف المؤسسة

- يركز هذا التحليل على ثلاث عناصر أساسية و هي:
- تحليل الإدارة و ذلك بفحص المناخ الإداري السائد.
  - تحليل عمليات المؤسسة التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية.
  - التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل، الاستثمار، التدفق النقدي، و غيرها.

### ثانيا- مدخل التحليل متعدد الاتجاهات

يركز هذا التحليل على فحص مختلف مكونات المؤسسة بدءا بالتحليل العمودي و وصولا إلى التحليل الأفقي<sup>1</sup>.

**1. التحليل العمودي:** يتم هذا التحليل وفق التسلسل الهرمي و التقسيمات الإدارية و المستويات التنظيمية بحيث يجري بشكل منفرد و من ثم متداخل ليشمل المستويات الدنيا.

**2. التحليل الأفقي:** يجري هذا التحليل لمعرفة طبيعة الترابط بين الأنظمة الداخلية للمؤسسة كنظام المعلومات، نظام الإنتاج، نظام التسويق... الخ.

و لغرض معرفة مواطن القوة و الضعف في المؤسسة هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها و هي كالآتي:

- المعيار الزمني: مقارنة المؤسسة بنفسها مع فترات مضت.
- المعيار التمييزي: و نقصد به تميز منتجات المؤسسة مع باقي المؤسسات الأخرى.
- المعيار التنافسي: مقارنة المؤسسة نفسها مع المؤسسات الأخرى في مجال صناعي معين و الذي تنشط فيه.
- المعيار الحدي: و فيه يتم المقارنة من حيث تحقيق الأهداف.

### ثالثا- مدخل التحليل المستند على الموارد

تستند فلسفة هذا المدخل لتحليل موارد المؤسسة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات، و بالتالي تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة. إن تحليل المورد يجب أن يأخذ أولوية كبيرة و مهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد بل ربطها بمختلف الاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. يكمن أهمية تحليل هذا المدخل إلى تفادي المؤسسة الوقوع في المواقف الحرجة و خاصة النادرة منها و التي تؤثر بصورة مباشرة على تنافسية المؤسسات من خلال رسم الاستراتيجيات التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، نفس المرجع السابق، ص 87.  
<sup>2</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 319.

إن تحليل هذا المدخل يمكن أن يكون وفق مستويين هما:

1. تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها و مكوناتها و أصنافها.
2. التركيز المستمر و المعمق للموارد ذات الأهمية الكبيرة و التي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة كالإبداع و المعرفة.

#### رابعاً. مدخل تحليل سلسلة القيمة

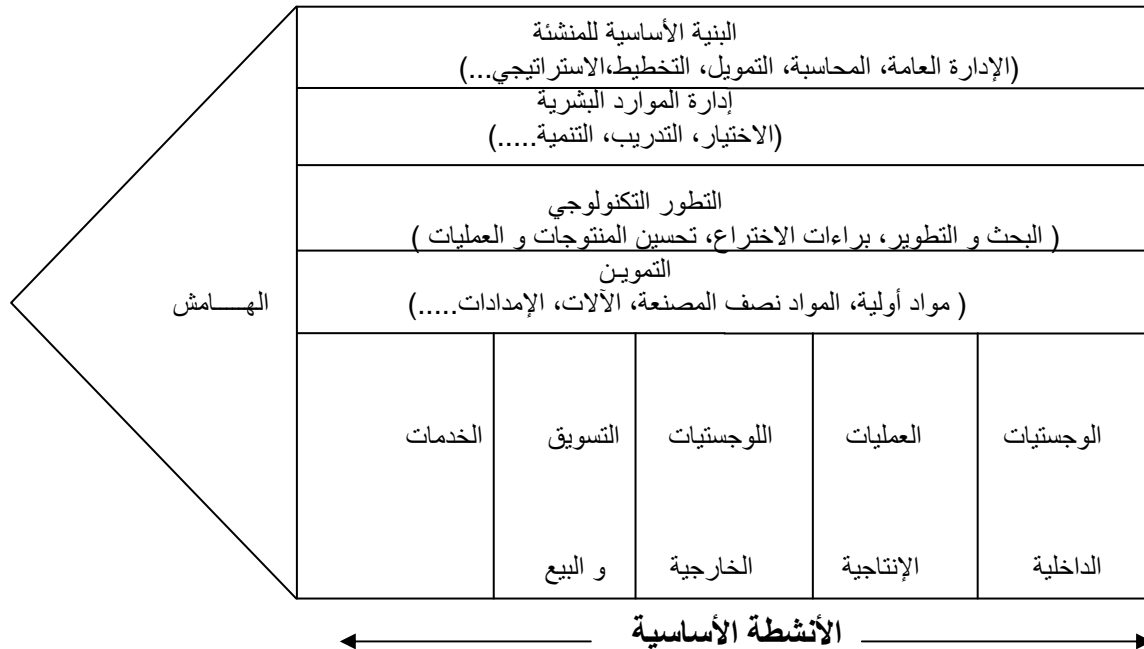
ظهر هذا المصطلح في حدود الثمانينات على يد ميشال بورتر، و هو أحد الوسائل المستخدمة في فحص طبيعة و مدى وجود تناغم أو تأثير ايجابي بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة<sup>1</sup>، و وفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب أن ينظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم، تسويق، تسليم، و تدعيم منتجاتنا.

إن تحليل سلسلة القيمة تقوم وفق الخطوات التالية:

1. مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، لمعرفة أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط القوة و أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط الضعف؟

2. مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط أو منتج. و تعتبر حلقات الوصل عند العلاقات بين أداء نشاط قيمة التسويق مثلاً و تكلفة أداء نشاط آخر كالرقابة على الجودة. و الشكل (09) الموالي يوضح العناصر الأساسية و المساعدة لسلسلة القيمة لدى بورتر.

#### الشكل (9): سلسلة القيمة لميشال بورتر.



**Source :** Jean Pierre Detrie, STRATEGOR « politique générale de l'entreprise » 3eme édition, paris DUNOD 1997.

<sup>1</sup> CHAOTAL Bussenault, MARTINE Prêt, « organisation et gestion d'entreprise », librairie vuibert, Octobre 1997 Paris p 189.

## الأنشطة الأولية أو الأساسية

و تتضمن<sup>1</sup>:

1. **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية و تشمل كافة المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي و كذا نقل و استلام و تخزين...
2. **العمليات:** و هي تلك الأنشطة التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. **الإمدادات الخارجية:** و تشمل كافة الأنشطة التي يتم من خلالها نقل و توزيع و تخزين و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع و نصف المصنعة وفق الطلبات و الوقت المحدد.
4. **التسويق و المبيعات:** و هي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لبيع المنتجات و كل ما يتعلق بالعملية التسويقية و البيعية من تسعير و ترويج و بيع و غير ذلك.
5. **الخدمة:** و يتعلق الأمر بالخدمات ما بعد البيع أي كل الضمانات المتعلقة بالمنتجات المعروضة في السوق من قبل المؤسسة كتوفير قطع الغيار و الصيانة، الضمانات...الخ.

## الأنشطة المساندة

و يتضمن:

1. **البنى الأساسية التحتية:** و تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالإدارة و التسيير أي التخطيط، التنظيم، الرقابة، المحاسبة،...الخ. بمعنى كل ما له علاقة بالوظيفة الادارية.
2. **إدارة الموارد البشرية:** تتضمن المسار الوظيفي للعامل من تعيين، تدريب و تحفيز.. و غيرها من الأنشطة.
3. **التطوير التكنولوجي:** و تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بعملية البحث و التطوير و تحسين المنتجات و إيجاد أفضل الوسائل و البدائل الممكنة.
4. **التجهيزات:** تتضمن كافة الاحتياجات من الموارد الأولية و المعدات، المكاتب، الأجهزة...الخ و ضمان تدفقها باستمرار إلى المنظمة.

## 1-1/2/2/I أهمية التحليل البيئي الداخلي

سبق القول أن المقصود بتحليل البيئة الداخلية هو تحديد مواطن القوة و الضعف الموجودة في المؤسسة في الوقت الحالي و كيفية التوصل إلى تحقيق الأهداف، فدراستها أمر لا مفر منه يساهم فيما يلي<sup>2</sup>:

1. تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنظمة.
2. التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس المجال.

<sup>1</sup> Jean Pierre Detrie, STRATEGOR " politique générale de l'entreprise", 3eme édition, paris DUNOD 1997 .

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة الطبعة 2، عمان، 2007.

3. بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ما يؤدي إلى زيادة قدراتها لاستغلال الفرص و مواجهة المخاطر أو الحد من أثارها السلبية.
4. معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على مؤسستهم.
5. مدى توافر الأفراد العاملين بها و قدراتهم و مهاراتهم الفنية.
6. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
7. يساعد في إمكانية التوسع الراسي و الأفقي.
8. استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية و ذلك حتى يمكن التغلب عليها.

## 2-2/2/I تحليل البيئة الخارجية

إن فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها، و أن هذا الفهم مرتبط بقدره هذه الأخيرة على تجميع و تحليل و فحص المعلومات و البيانات ذات العلاقة و التي تحدد خيارات المؤسسة لمواجهة المنافسة من جهة و الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية و البشرية من جهة أخرى. و حتى يتم ذلك لابد من الاستعانة ببعض الأساليب التي تساعد في عملية التحليل بشكل منهجي و منظم، و سنعمد في استعمال كل من:

- نموذج القوى الخمس التنافسية لـ PORTER .
- التحليل الاستراتيجي SWOT.

### أولا. نموذج القوى الخمس التنافسية

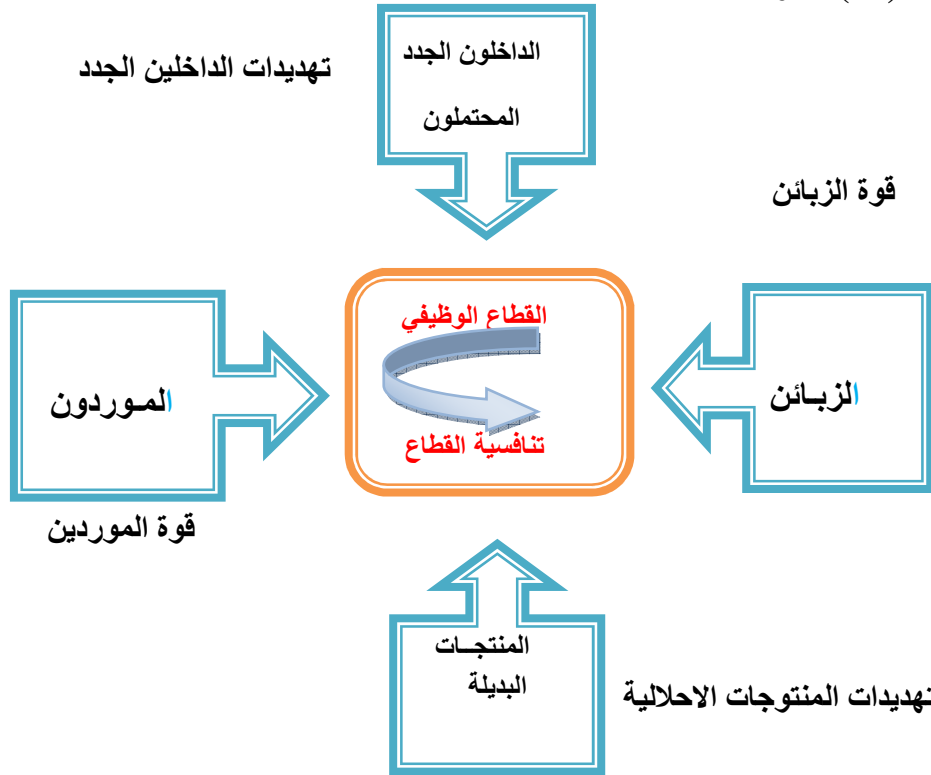
لقد تعددت اتجاهات الباحثين في دراسة و تحليل هذه البيئة منهم من ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة و المنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة و بيئتها التنافسية، و البعض الآخر ينطلق من بيئة العمل الخاصة بها، أما الاتجاه الأخير فيركز على تحليل قوى المنافسة.

و عليه سنعمل في بحثنا هذا بالتركيز على أحد الاتجاهات السابقة و المتمثل في تحليل قوى المنافسة الذي يعتبر النموذج الأكثر عمليا مقارنة بالاتجاهين السابقين، كما سنقوم بإدراج بعض الإضافات التي طرحها الباحثين في هذا المجال لاستكمال تحليل أكثر شمولية وفق اعتبارات نموذج (Porter) كنموذج (Austin) لتحليل هيكل الصناعة و المنافسة.

يعتبر نموذج Porter من أهم النماذج المعتمدة في تحليل البيئة الصناعية، بحيث يتطلب من المؤسسة الاهتمام الجدي لقوى المنافسة و متابعة التطورات التي تحصل على مستوى هذه القوى لمعرفة مدى تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة. و تتجسد هذه القوى التنافسية بخمس قوى أساسية كما هي موضحة في الشكل الموالي:



الشكل (10): القوى الخمس التنافسية.



Source : Jean Pierre Detrie, STRATEGOR « politique générale de l'entreprise, » 3eme édition, paris DUNOD 1997.

و فيما يلي شرح مفصل للقوى المبينة في الشكل السابق.

### 1. شدة المنافسة

تنشأ المنافسة في مجال صناعي معين من كون أن المتنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، لذلك تبحث المؤسسة بطرق مختلفة عن المعلومات و البيانات التي تقربهم من معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية و تطلعاتهم المستقبلية.

إن معرفة المنافسين يعطي للمؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية و المستقبلية و متطلباتها، و من بين هذه العوامل التي تحدد شدة المنافسة من عدمها، الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة، عميقة الإمكانيات، درجة التنوع لدى المنافسين، درجة تمركز المنافسين، نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، درجة نمو الصناعة و غيرها.

و بالتالي إن تحليل المنافسة بين المؤسسات القائمة في صناعة ما يشمل عدة أوجه يعطي للمؤسسة الأسبقية في استغلال الفرص المتاحة و التقليل من شدة المنافسة من بينها ما يلي:

- طبيعة الصناعة و درجة نموها الحالية و احتمالات استمرارها.
- تركيبة التكاليف الكلية.
- القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن.
- الاختلاف في المنتجات و الخدمات.

## 2. الداخلين الجدد

يشكل الداخلين الجدد في مجال صناعي معين تهديدا للمؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة، فغالبا ما نجد هؤلاء الداخلين الجدد يحملون أفكارا و أساليب و طرق جديدة تؤثر على طبيعة المنافسة، كما قد تؤدي أيضا إلى انخفاض ربحية المؤسسات الأخرى التي تنشط في هذا المجال. و يضاف إلى ما سبق ذكره ردود أفعال المؤسسات الأخرى حول هذا الدخول، إذ يمثل احد المعوقات لدى المؤسسات الجديدة بدخول المنافسة، قد يعود هذا العائق إما لامتلاك المؤسسة خبرة كبيرة اكتسبتها عبر الزمن أو تميز منتجاتها و بالتالي صعوبة تقليدها أو إلغائها...الخ.

و بشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات أو حواجز الدخول كبيرة و منها كالاتي:

## اقتصاديات الحجم و منحنى الخبرة

إن وجود الحجم الكبيرة للإنتاج تشكل احد الحواجز التي تمنع دخول المؤسسات الجديدة، كما أن اقتصاديات الحجم لا تقتصر على الإنتاج فقط بل تتعدى ذلك لتشمل عمليات البحث و التطوير، التسويق...الخ، إضافة إلى الخبرة التي تكتسبها المؤسسة مع مرور الوقت.

## تمايز المنتجات

إن تميز المنتجات و الخدمات بالنوعية الجيدة و التكاليف تشكل عائقا أمام المنافسين الجدد.

## متطلبات رأس المال

إن دخول مجال صناعي معين يتطلب إمكانيات كبيرة خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الاسترداد مثل مجالات البحث و التطوير، المعرفة و غيرها.

## الوصول إلى قنوات التوزيع

يتطلب من المؤسسة الجديدة أن تؤمن توزيع منتجاتها و خدماتها بشكل واسع النطاق بمعنى إذا كانت مواقع التوزيع هشة فإن ذلك يمنح الأسبقية للمنافسين.

## المحددات السياسية و الحكومية

يمكن أن تكون الحكومة مصدر الإعاقة لدخول المؤسسات الجديدة ميدان صناعي معين مثلا كمتطلبات الترخيص أو تقيد الوصول إلى المواد الخام...الخ.

## 3. قوة مساومة الموردين

يمكن أن يؤثر الموردين على مردودية المؤسسات و ذلك بتحكمهم بعمليات التوريد من حيث التكلفة، النوعية، طبيعة المواد و المنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات و اثر التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و السياسية على استمرار عملية التوريد الحالية و المستقبلية لذا يتطلب من المؤسسة أن تضع علاقتها مع الموردين على أسس سليمة تخدم مصالح الطرفين في أن واحد.

إن من بين الحالات التي تحدد قوة مساومة الموردين هي كالاتي:

- كلما ابتعد التوريد عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار بمعنى احتكار المورد لسلع معينة.
  - إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم بالنسبة للموردين.
  - إذا كان لديها إمكانية التكامل الأمامي و الخلفي.
- إن النقاط المذكورة أعلاه تساهم في زيادة القدرة التفاوضية للموردين باتجاه المؤسسات التي يتعاملون معها، و في المقابل يمكن للمؤسسة الضغط على الموردين و تقوية موقفها التفاوضي معهم في حالة:
- وجود مصادر أخرى للتوريد تلجا إليها المؤسسات.
  - تركيز المؤسسة على موزعين معروفين يضعها في موقع المحتكر.
  - تحقيق المؤسسة للتكامل الخلفي للصناعة التي تعمل فيها.

#### 4. المشترين

- يمثل المشترين أهم قوى المنافسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسات على إمكانية استقطاب الزبائن و كسب ولائهم للمنتجات المعروضة في الأسواق. إن هؤلاء العملاء يملكون قوة التفاوض و المساومة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة من قبل المنافسين، من حيث:
- إمكانية تخفيض الأسعار
  - رفع النوعية
  - التنوع في الخدمات
- و عليه يتطلب من المؤسسة فهم طبيعة العلاقة مع هؤلاء المشترين و إيجاد الصيغة لموازنة العلاقة معهم و التي تسمح بكسب ولاء الزبائن للمؤسسة و التقليل من قوة التفاوض معهم.

#### 5. تهديدات المنتجات البديلة

- تعتبر السلع و الخدمات البديلة تهديدا يدفع بالمؤسسة لمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها لكي تتعامل معها بجدية و بشكل صحيح، فالسلع و الخدمات البديلة توفر نفس الإشباع و الحاجة بأسعار و نوعيات أفضل تهدد منتجات و خدمات المؤسسة، لذلك يتطلب من المؤسسة متابعة كل ما يهدد سلعا و خدماتها لمعرفة درجة ازدياد التهديد أو نقصانه و من ثم كيفية التعامل معها.
- إن محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:
- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار و النوعية و القدرة على الإشباع و سهولة الحصول عليها.
  - تكاليف التحول نحو هذه البدائل، بمعنى إذا كانت تكاليف المنتجات البديلة منخفضة زادت خطورتها على المؤسسة.

- ميل المشتريين نحو هذه البدائل خاصة إذا كانت هذه البدائل تتميز بالتنوع الجيدة و السعر المناسب.

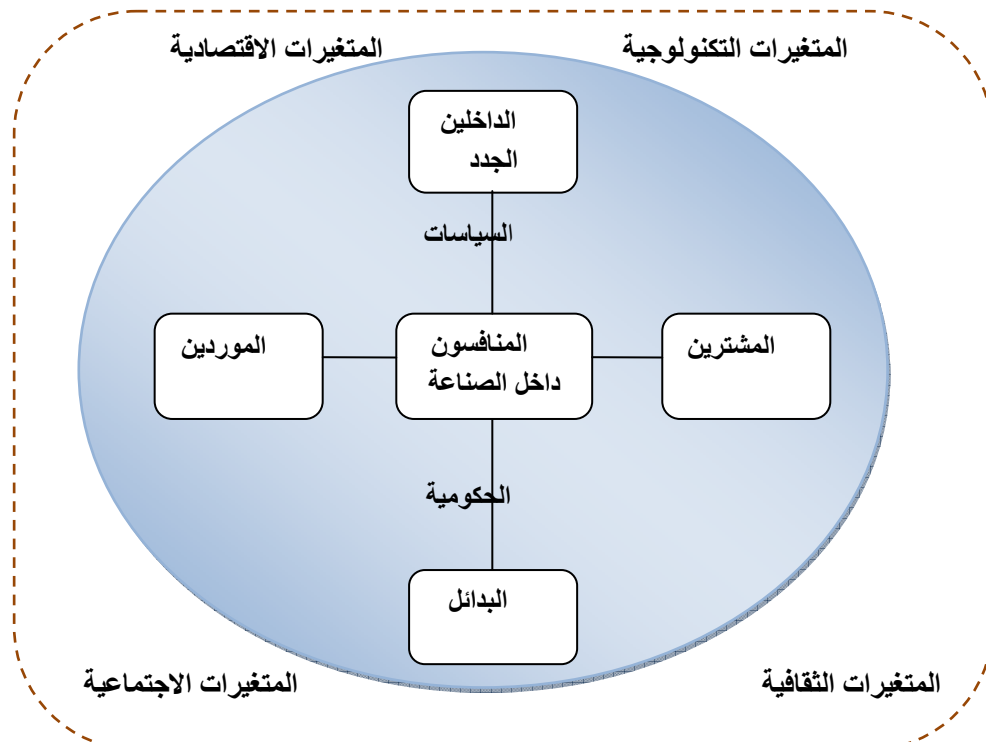
إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى يتطلب التكيف مع القواعد الجديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية:

- تحديد و معرفة أصل تلك التهديدات و الضغوطات بدقة.
- ترتيبها حسب تأثيرها.
- توقع الاستراتيجيات الممكن إتباعها لمواجهة هذه القوى.

### نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس<sup>1</sup>

تشكل هذا النموذج نتيجة التعديلات التي طرأت على نموذج القوى الخمس التنافسية الذي جاء به بورتر كون أن هذا الأخير كان يعتمد في دراسته بدرجة كبيرة على اقتصاديات الدول المتقدمة التي تتميز بشدة المنافسة. لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل و ذلك بإضافة تصرفات الحكومة باعتبارها ذات تأثير قوي في الدول النامية فالحكومة هي التي تحد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية كما تمثل العنصر الحاكم الذي يحدد الأسعار و التكاليف، بالإضافة إلى أن تدخلها يؤثر في شدة المزاومة إما بتخفيضها على سبيل المثال خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشئة.

### الشكل(11): نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة و المنافسة



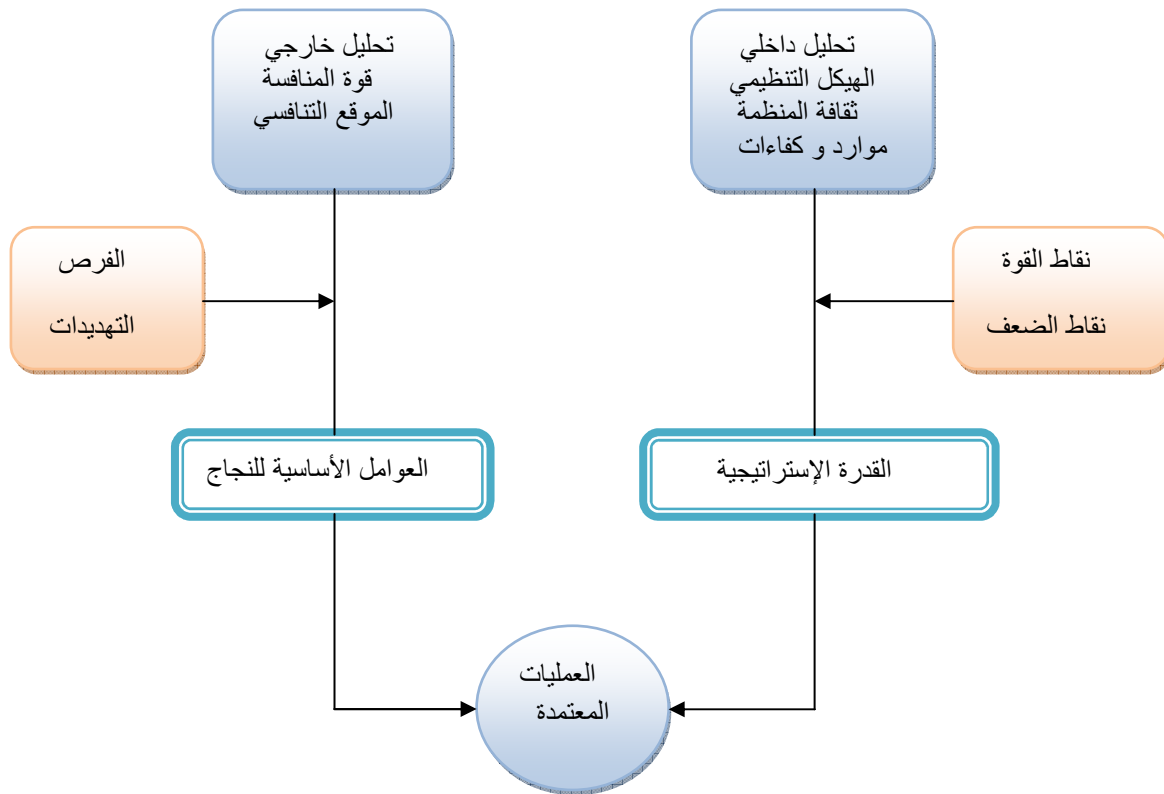
**المصدر:** طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 277.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 277.

## ثانيا. تحليل نموذج SWOT

يشكل التحليل الاستراتيجي SWOT أداة مهمة و مفيدة في تحليل البيئة و القدرة الإستراتيجية للمؤسسة. إن الغرض الأساسي من هذا التحليل هو تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال البحث العميق و الجاد للمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية و مدى تأثيرها على أهداف المؤسسة و أنشطتها فضلا عن تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية و التي على أساسها يتم الموازنة في إمكانية و قدرة المؤسسة على التكيف. و يمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل(12): تحليل (SWOT)



**المصدر:** بن نذير نصرالدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة-سعد دحلب-البليدة، ص13.

بالاستناد إلى النموذج البياني السابق فإن قدرة المؤسسة على التكيف و الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحصل على مستوى البيئة الخارجية يتطلب استغلال الموارد و الكفاءات التي تمتلكها في تطوير أساليب و طرق من شأنها تسمح بخلق منتجات جديدة و لا يتم ذلك إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري و تدعيم قدرته الإبداعية التي من نتائجها الإتيان بالجديد، إلى جانب ذلك لا بد على المؤسسة من تسخير هذه القدرات في تحليل المنافسة و المنافسين و استغلال الفرص المتاحة فيها التي تسمح بدورها للمؤسسة بالاستمرار في عملية التطور و بشكل سليم.

## 1. الفرص و التهديدات الخارجية

تمثل نتائج العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل. فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمؤسسة السعي على اقتناصها، و إذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المؤسسة تجنبها أو التقليل من أثارها.

## 2. نقاط القوة و الضعف الداخلية

تمثل نتائج العوامل و المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة و التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب. فإذا كانت النتائج جيدة فان ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة، أما إذا كان العكس فان ذلك يدل على وجود عنصر ضعف في إحدى أنشطة المؤسسة و من أمثلتها: شؤون الإنتاج و العمليات، مجالات التسويق، أنشطة البحث و التطوير.....الخ.

## 1-2/2/2/I أهمية تحليل البيئة الخارجية

تعتبر الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبيا في الدراسات الإدارية. فالمؤسسة لا بد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية، الأمر الذي يتطلب دراسة فعلية لهذه العوامل و الاستفادة من اتجاهاتها و درجة تأثير كل منها. و عليه نجد أن التحليل البيئي الخارجي يساهم في تحديد العديد من النقاط أهمها<sup>1</sup>:

### 1. الأهداف التي يجب تحقيقها

إن دراسة المؤسسة للبيئة الخارجية تساعد على صياغة الأهداف المراد تحقيقها، إلى جانب دورها في وضع الأهداف التسويقية لمختلف الإدارات فعلى سبيل المثال التعرف على مختلف العملاء و الزبائن و فهم أذواق المستهلكين يساعد على رسم الإستراتيجيات التسويقية التي تمكن من تلبية رغبات الأفراد و تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2. توفير المعلومات

تعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الحصول عليها و على ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة و توجيهها و تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد و التقليل من أثاره السلبية.

### 3. الموارد المتاحة

تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة ( مواد أولية- رأس المال- تقنية- آلات- موارد بشرية.....) و كيفية الاستفادة منها.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة الطبعة 2، عمان، 2007.

## 4. تحديد نطاق السوق و المجال المتاح أمام المؤسسة

تسهم هذه الدراسة في تحديد الأسواق المرتقبة و مجال التعاملات المتاحة سوا تعلق الأمر بالسلع، الخدمات، الأسعار، ..... الخ كما تساعد في بيان علاقتها مع المؤسسات الأخرى ( العلاقات التنافسية و التكاملية).

## 5. أنماط القيم و العلاقات و التقاليد و السلوك

إن هذا العنصر يكتسي الأهمية الكبرى عند المؤسسة من شأنه يساعد في تحديد سمات المجتمع و الجماهير و بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و الذي أيضا بدوره يقوم بتحديد نوع المنتجات، أسعارها و توقيت تسويقها.

نظرا لطبيعة الأخذ و الرد بين المؤسسة و بيئتها، تعدّ هذه الأخيرة (البيئة) محل اهتمام المؤسسات مهما كان نشاطها و حجمها باعتبارها مصدرا للتهديدات و الفرص في آن واحد، الأمر الذي يتطلب توجيه الاهتمام نحو عملية التحليل المكثف كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

لكي يكون هذا التحليل مفيدا و عمليا لابد على المؤسسة من تفعيل الترابط بين التحليل البيئي الداخلي (المؤسسة) و الخارجي بكفاءة و فعالية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

1. تحليل شامل و دراسة عامة و متخصصة لكل المتغيرات الداخلية و الخارجية.
2. تحليل أكثر دقة و تركيز للبيئة التنافسية ذات الأثر الكبير على الموقع التنافسي.
3. تحليل شامل و مستمر لكافة مكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام.
4. تحليل دقيق و معمق لموارد المؤسسة المهمة التي تعتمد عليها في مواجهة التحديات الخارجية.

إن قدرة المؤسسة للاستجابة و التكيف لمختلف المتغيرات الداخلية و الخارجية تتجلى في استغلالها لكل ما تملكه من كفاءات و مهارات النابعة عن إرادة الأفراد ( تسخير القدرات الإبداعية) لتحقيق النجاح و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية.

<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 252.

## خلاصة الفصل الأول

لمسنا من خلال دراستنا للفصل الأول ما يلي:

أن المؤسسة مرة بمراحل عديدة عبر الزمن بداية من اعتبارها نظام مغلق لتنتقل بعد ذلك إلى نظام مفتوح متفاعلة مع البيئة المحيطة بها، بحيث تزود هذه الأخيرة المؤسسة بمختلف الاحتياجات اللازمة لنشاطها في حين تقوم الأولى (المؤسسة) بتوفير منتجات وخدمات وفق متطلبات بيئية معينة.

إن التكامل بين المؤسسة و البيئة هو شرط ضروري لبقاء و وجود الآخر، و بالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية من حيث التأثير و التأثير. و عليه فإن دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية أمر لازم و ضروري لضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها من منطلق أن البيئة تشكل التحدي الأساسي و الجوهرى لتنفيذ خيارات المؤسسة التنافسية و التي من خلالها يمكن تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة و التكيف مع التأثيرات التي تعرضها البيئة الكلية.

كما أن التفاعل الذي يجري بين المؤسسات و البيئة ينتج عنها بالضرورة فرص و تهديدات. الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تسخير كل إمكانياتها المتاحة من أجل خلق المزايا التنافسية و من ثم تعزيز المركز التنافسي باختراق الأسواق الدولية.

إن طبيعة البيئة و ما تمتاز به من التقلبات و عدم الاستقرار، وكذا عامل المنافسة قد يخلق للمؤسسة رؤية سوقية معينة مما يضطرها إلى إعادة النظر في قدرتها و استراتيجياتها التنافسية، إذ تعتبر هذه الأخيرة أحد أهم محددات النظام العالمي الجديد لما لها من أبعاد خطيرة على الدول و مؤسساتها. لذا نجد أن التنافسية تعتبر من الأولويات لدى المؤسسة لضمان بقاءها و استمراريتها في السوق و التي سنتطرق إليها بالتفصيل في المحور الثاني.



## الفصل الثاني

التنافسية، مؤشرات قياسها وعواملها

## تمهيد

أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام كبير على المستوى العالمي، إذ يعود ذلك إلى مواكبة المستجدات المعاصرة التي يشهدها العالم و المتمثلة في ظاهرة العولمة، الاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤسسات العابرة للقارات و المتعددة الجنسيات، و سياسات الانفتاح و تحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

و في ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أي مؤسسة أن تعيش بمعزل عن بيئتها الخارجية، و عليه أخذت هذه المؤسسات في تبني السياسات الإصلاحية و الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تنافسية مستدامة في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة و تدفق رؤوس الأموال.

و لتوضيح هذه الأهمية سنتناول في هذا الفصل دراسة ما يلي:

1. **المبحث الأول:** سنتعرض أولاً في هذا المبحث إلى ماهية التنافسية بالتطرق إلى مختلف التعاريف في هذا المجال و بيان الأسس التي تقوم عليها و المصطلحات ذات العلاقة و أهميتها و أسباب التوجه إليها و كذا أنواعها.
2. **المبحث الثاني:** يشمل مختلف مؤشرات قياس التنافسية و المتمثلة في الربحية، تكلفة الصنع، الانتاجية الكلية للعوامل و حصة المؤسسة من السوق.
3. **المبحث الثالث:** سنتعرض فيه إلى مختلف عوامل التنافسية و نخص بالذكر هنا أربعة عناصر ذو أهمية بالغة في تحقيق التنافسية و هي الانتاجية، الجودة، المرونة، الابداع.
4. **المبحث الرابع:** نستهل هذا المبحث بالاطار العام لدعم التنافسية في المطلب الاول و دور الدولة الداعم لتنافسية المؤسسات في المطلب الثاني.

## 1/I ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية من المصطلحات الأكثر تداولاً و استعمالاً في الخطابات الاقتصادية و السياسية و معاجم التنمية في الآونة الأخيرة، و التي لازالت يكتنفها الغموض لدى العديد من الاقتصاديين و السياسيين، حيث لا يوجد لها تعريف موحد و دقيق. ينطلق بعضهم من مفهوم ضيق و يختصرها في تنافسية السعر و التجارة، و يستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي و هذا ما يظهر جلياً في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية. و للإحاطة بهذا الموضوع لابد من إيراد مختلف التعاريف التي تناولت هذا المصطلح و تأثيراتها على اقتصاديات المؤسسات و الدول و بيان الأسس التي تقوم عليها و أهميتها و أسباب التوجه إليها و كذا مختلف أنواع التنافسية و دور الدولة الداعم لها.

## 1.1/I. تعريف التنافسية

أصبحت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل و المؤسسات لكي تبقى و تنمو و تضمن استدامتها و الدولة لكي تستجيب للأسواق الدولية. و تختلف تعريف التنافسية باختلاف محل الحديث عنها و هي كالآتي:

## أولاً. التنافسية حسب المؤسسات

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية مقارنة بالمنافسين سواء في السوق المحلية أو الدولية<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب<sup>2</sup>، بمعنى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم لتسليم هذه المنتجات. إن هذا التعريف يضيف بعد آخر له أهمية كبيرة في استقطاب المستهلكين نحو المنتجات، ألا وهو البعد الزمني أو بمعنى أجال تسليم المنتجات، خاصة في الفترة الأخيرة و ما تنسم به البيئة الخارجية بالاهتمام الكبير للوقت و التكنولوجيا. أصبح عنصر الوقت في عالم اليوم بعداً أساسياً تتنافس عليه المؤسسات، حيث يتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد: (التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد و سرعة التطوير).

و هناك تعريف آخر يربط التنافسية بقدرة المؤسسة على الزيادة و الرفع من الحصة السوقية لها<sup>3</sup>. بالإضافة إلى ذلك تتمثل التنافسية في الموارد المختلفة التي تسمح للمؤسسة مواجهة المنافسة و التصدي لها، من هذه الموارد نجد منها الابتكار إلى جانب المرونة و النوعية<sup>4</sup>. إن هذا التعريف يضيف

<sup>1</sup> كمال رزيق. مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 105.

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث و مناقشات، تونس 21/19 جوان 2001 ص 10.

<sup>3</sup> Aissa . Hireche, Compétitivité: l'autre facette, Séminaire International sur: La compétitivité des entreprises et les mutations de l'environnement, université Mohamed kider, Biskra, 29/30/Octobre 2002, p 132.

<sup>4</sup> كثوم كبالي، التنافسية و إشكالية الاندماج الاقتصادي (دراسة حالة الجزائر، المغرب، تونس)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008/2007، ص 18.

عامل مهم لتحقيق التنافسية انطلاقا من قدرة المؤسسة على خلق المنتجات الجديدة باستمرار و بجودة عالية تستطيع بها الافراد عن باقي المنافسين.

و كنتيجة من التعاريف السابقة الذكر على اختلافها نجد أن المنظور العام للتنافسية تتعلق بالديناميكية و الاستمرارية. بمعنى آخر تتمثل التنافسية في قدرة المؤسسة على توفير و تزويد الزبائن بالمنتجات و الخدمات الجديدة باستمرار ذات الجودة العالية و في الأجال التسليم المحددة التي تسمح باستقطاب و كسب ولاء الزبائن و من ثم تحقيق التميز و التفوق الذي بدوره يؤدي الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة. و لا يتم ذلك إلا عن طريق ديناميكية الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد و بالتالي ضمان الاستمرارية.

### ثانيا. التنافسية حسب القطاع النشاط

إذا كانت تنافسية المؤسسة تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين، بعرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و ابتكار، فإن مفهوم تنافسية القطاع يعتبر متشابها إلى حد كبير معها، لأن الصناعة التي تسمح بتحقيق القدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية. لهذا نجد أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة<sup>1</sup>.

### ثالثا. التنافسية حسب الدول

أن الوصول إلى تحديد دقيق للتنافسية الدولية يشكل أحد التحديات التي يواجهها أغلب الباحثين، و هذا راجع إلى تداخل و تشابك هذا المفهوم مع مصطلحات أخرى ذات العلاقة كالنمو، التنمية و بعض المتغيرات الاقتصادية كسعر الصرف و وفرة الموارد الطبيعية و غيرها. إذ يعتبر مفهوم التنافسية مفهوما ديناميكيا يتغير و يتطور بتطور البيئة الخارجية التي منها ما يرتبط بالتجارة الخارجية<sup>2</sup> من خلال تحقيق الفائض أو العجز في الميزان التجاري و الذي من شأنهما يتم تحديد القدرة التنافسية للدول، و منها ما يتعلق بقدرة الدولة على تحسين المستوى المعيشي للأفراد من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج الإجمالي<sup>3</sup>، و منها ما يتعلق بالسببين معا. و عليه يصبح مفهوم التنافسية على المستوى الدولي هي القدرة التي تتمتع بها الدولة في الاستجابة للأسواق العالمية و إمكانية استقطاب الموارد الضرورية التي تلبى احتياجات أفرادها. من أهم مؤشرات ذلك ارتفاع الدخل الحقيقي للأفراد، تطور تركيبة الصادرات، ارتفاع حصة الدولة من السوق العالمية، تحقيق فائض في الميزان التجاري، النمو... و غيرها من المؤشرات.

<sup>1</sup> كما رزيق و بوزعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 22/21 ماي 2002 ص 84.  
<sup>2,3</sup> طارق نويسر، دور الحكومة الداعم للتنافسية ( حالة مصر)، مركز المعلومات ودعم و اتخاذ القرار، مصر، 2003، ص 05.

رابعاً. العلاقة بين مستويات التنافسية

انطلاقاً من كون المؤسسات لا تعمل من فراغ و إنما تمارس أنشطتها في بيئة أقل ما يقال عنها بيئة غير مستقرة يمكن أن تكون بمثابة فرص تستطيع بها المؤسسة من تعزيز تنافسيتها أو تهديدات يمكن أن تقلل من إمكانية الصمود أمام المنافسة. لذا نجد أن أداء المؤسسة يتحدد بطبيعة البيئة التي تنشأ فيها من وفرة عوامل معينة كالمواد الأولية، الكفاءات، المهارات، الأصول المالية... الخ و كذلك السياسات المتبعة من قبل الدولة و مدى انفتاح اقتصادها على النظام العالمي الجديد.

و عليه إن العلاقة بين مستويات التنافسية هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية قطاع معين دون وجود مؤسسات قادرة على خلق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين و من ثم توسيع هذا النشاط ليشمل القطاع كله و بالتالي الوصول إلى تنافسية الدولة في مجال صناعي الذي تنشأ فيه، بمعنى آخر لا يمكن الوصول إلى تنافسية الدولة دون المرور بتنافسية مؤسساتها فقطعاتها التي تعتبر من الركائز الأساسية لأي اقتصاد<sup>1</sup>.

تعتبر التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرات المؤسسة و الدول على التعايش في ظل بيئة أقل ما يقال عنها بيئة مضطربة. و لتجسيدها على أرض الواقع يتطلب من المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات أهمها: التحكم في عنصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات، عمليات التعبئة، التغليف و الاتصالات التسويقية و غيرها من المتغيرات.

و تختلف درجات التنافسية بين المؤسسات و الدول باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق، نوع التحالفات و التكتلات الاقتصادية و حدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و نقصد هنا مختلف مستويات التنافسية . و الشكل الآتي (1) يوضح مختلف المؤثرات التي لها علاقة بالتنافسية:

الشكل (13): العوامل المؤثرة على التنافسية

حدة المنافسة بالأسواق	مرونة الطلب على السلعة	درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة
درجة التغلغل في السوق العالمي	نوع المنتج	حجم المؤسسة
	درجة التميز التكنولوجي	
شروط الاستيراد بالتخفيضات و الخصومات	التميز السلعي	درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية
	درجة امتلاك العلوم و التكنولوجيا المحلية	

المصدر: فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص12.

<sup>1</sup> ليلي احمد الخواجة، القرارات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع و سبل تحقيق الطموحات- مكتبة الشروق الدولية- الطبعة الأولى القاهرة 2004، ص 11.

إن الملاحظ من الشكل السابق أن تنافسية المؤسسة تتعرض لمجموعة من المؤثرات البيئية من منطلق أن المؤسسة نظام مفتوح تعمل في بيئة تتميز باللاتأكد، و أن الحفاظ على هذه القدرة التنافسية يتوقف على الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج المختلفة، بمعنى أن هذا التفوق يتم بناءه على المستوى الداخلي باستغلال الموارد و الكفاءات فيها، و خاصة العنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية لما له من مؤهلات تسمح له بالإبداع و التجديد و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و كذلك طرق و أساليب الإنتاج و هو بمثابة المصدر الجديد للتنافسية.

### 2/1/I بعض المصطلحات المتشابهة

تعد المصطلحات التالية: المنافسة، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية و كذا التنافس من أكثر المصطلحات تشابها و تداولاً مع مصطلح التنافسية على المستوى الاقتصادي و التسييري:

#### أولاً. المنافسة

و تعني المزاومة الحالية و المحتملة بين المنافسين<sup>1</sup> أو هي العلاقة الموجودة بين البائعين أو المشترين فيما يخص المنتجات و الخدمات<sup>2</sup>، كما تفسر بحالة المواجهة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق .

بذلك تصبح المنافسة هي الدعامة التي لا غنى عنها في نظام تعتمد فيه طبيعة السلع/الخدمات و تطويرهما على الكمية و الكفاءة في الإنتاج و الأسعار و هوامش الربح المحتملة".

#### ثانياً. الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من المواضيع الهامة في علم الاقتصاد و السياسة. نقصد بها أن تكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي ذلك إلى زيادة ربحيتها و استمراريتها في السوق مثل:

أ. مصنع يمتلك منافذ توزيع في أسواق عديدة.

ب. مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي تنتج نفس المنتج و غيرها من الامثلة.

كما تم تعريفها بعنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup> و يتم تعريفها أيضا في نفس السياق بقدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات قيمة بأقل التكاليف مقارنة بنظرائها في الأسواق مع إمكانية المحافظة عليها لمدة زمنية طويلة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> P. Kotler et B. Dubois, Marketing Management, publi union, 10eme paris France 2000, p 47.

<sup>2</sup> ECHANDEMAIN Claude, DANIELLE, Dictionnaire d'économie et de sciences sociale, NATHAN, France 1996, p76.

<sup>3</sup> مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال.- مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998ص37.

<sup>4</sup> PORTER M, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris 2000, p 08.

لنتضح الفكرة أكثر حول مفهوم الميزة التنافسية و علاقتها بتنافسية المؤسسة سنقوم بالتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثالث كمبحث خاص بها نبين أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة.

### ثالثا. القدرة التنافسية

هي قدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاومة المؤسسات الأخرى التي تعمل وتنشط في نفس الأسواق وتنتج نفس المنتجات وتختص بالفرص المستقبلية المرتبط بعامل الزمن<sup>1</sup>.  
إذ تتمثل هذه القدرة بمجموعة المهارات و التقنيات و الموارد و المزايا التي تستطيع المؤسسة تنسيقها أو استثمارها لتحقيق أمرين:

أ. إنتاج قيم و منافع أكبر للعميل.

ب. الاختلاف عن المنافسين، من حيث تلبية رغبات المستهلكين بنفس المنتجات أو المنتجات البديلة و في نفس أسواق المنافسين.

### رابعاً. التنافس

يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في دولة ما و بالتالي تصف تلك السوق المعنية<sup>2</sup> إذ تشكل أساس النظرية الليبرالية و تشمل مختلف القوانين و التشريعات التي تحكم التعاملات الاقتصادية مثلاً رفع القيود الجمركية و ترك الحرية للتنافس بين المؤسسات.

### خامساً. طبيعة العلاقة بين المصطلحات

إن ما يعقد فهم العلاقة بين المصطلحات السابقة الذكر هو طبيعة الترابط و التداخل في التأثير و التأثير بينهم، و لتوضيح فكرة الترابط يتطلب من المؤسسة الفهم الدقيق لبيئتها الخارجية.  
انطلاقاً من كون البيئة الخارجية مفهوم معقد و واسع النطاق فإن تحليل المنافسة تشكل التحدي الجوهري للإدارة، الهدف منه مساعدة الإدارة في تقييم و فهم شروط المنافسة و متطلباتها و ذلك بتحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين، و كذلك للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة و من ثم تجسيد هذا التحليل على أرض الواقع باستغلاله في خلق المزايا التنافسية و التي على أساسها يتم تحديد النطاق الذي تتنافس عليه المؤسسة و بالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> طيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 39.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء و التميز للمنظمات و الحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08/2005، ص 125.

## 3/1/I أسباب التنافسية و أهميتها

أضحت التنافسية موضوع يكتسي أهمية بالغة في عالم سريع التغير يتميز بالغموض و التعقد و بذلك أصبحت الدول و مؤسساتها تتسابق للوصول الى أعلى المستويات التي تؤهلها لخلق مركز تنافسي مبني على أسس متينة و ثابتة عبر تسخيرها كل ما هو ضروري لتحقيق الأهداف و الغايات المرجوة.

## 1-3/1/I أسباب التنافسية

هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر و من أهم تلك الأسباب نجد ما يلي<sup>1</sup>:

1. شدة المنافسة التي تتطلب رد فعل سريع من قبل المؤسسة، لذلك تبحث المؤسسة بطرق مختلفة عن معلومات و بيانات تقربها من معرفة استراتيجيات المنافسة الحالية و تطلعاتهم المستقبلية.
2. ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية.
3. وفرة المعلومات عن السوق و متغيراته نتيجة تقنيات تكنولوجيا الإعلام و الاتصالات و تطور أساليب بحوث التسويق.
4. المستهلك أصبح أكثر إلحاحا من ذي قبل على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على تلبية احتياجات و رغبات الزبائن و بذلك يصبح المستهلك من أهم قوى المنافسة.
5. سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين فروع و وحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من الآليات الحديثة في مجال الاتصالات.
6. تعدد البدائل أمام متخذي القرارات، نتيجة انفتاح الأسواق أمام الزبائن من خلال حرية الاختيار و المفاضلة بين المنتجات و وفق السعر المرغوب فيه، و من هذا المنطلق نجد أن التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل و اكتساب المزايا التنافسية "الأفضلية".
7. تدفق نتائج البحوث و التطورات التكنولوجية و الابتكار، لاسيما أن بناء القدرات هو الوسيلة الوحيدة لتعزيز التنافسية و توليد فرص جديدة و بالتالي زيادة النمو الاقتصادي.
8. انخفاض تأثير المحددات و القيود التقليدية و بالتالي انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية.

<sup>1</sup> رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (بتصرف)، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008/2009، ص 16.



2-3/1/I أهمية التنافسية<sup>1</sup>

تعتبر التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرات المؤسسة في بيئة دائمة التغير (العولمة، انفتاح الاقتصاديات، تحرير الأسواق...) حيث تساعد على القضاء على العقبات التي تواجه تحسين الإنتاجية و الكفاءة كما تسمح بتعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته.

إضافة إلى ما سبق يعتبر امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية من شأنها أن تسمح لها بالتموقع في الأسواق العالمية و الاستفادة من مختلف المنافع، كالفرص التي تطرحها البيئة في مجال معين. لم تعد التنافسية مقتصرة على المؤسسات لكي تبقى و تستمر بل أصبحت حاجة ملحة للدول التي ترغب في الاستدامة على المستوى الدولي و زيادة مستويات معيشة أفرادها، إذ أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.

## 4/1/I أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى نوعين هما<sup>2</sup>:

## 1-4/1/I التنافسية بحسب الموضوع

تتضمن نوعين:

## أولاً. تنافسية المنتج

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة من خلال القدرة على النفاذ إلى الأسواق و لكنه ليس كافياً باعتبار أن أسعار المنتجات لها الأهمية الكبيرة في تقويم تنافسية المنتجات و بالتالي لابد على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخرى التي لها علاقة مباشرة بالمنتج مثل النوعية، التغليف، الإشهار، خدمات ما بعد البيع، التكلفة، الأسعار، عنصر الملائمة للإبداع التكنولوجي... الخ. إن المؤسسة المبدعة و ما ينتج عنها الكثير من الخصائص كالنوعية الجيدة و الأكثر ملائمة للمستهلك، تستطيع من تصدير سلع و خدمات حتى و لو كانت أعلى من حيث السعر مقارنة بمنتجات و أسعار المنافسين.

## ثانياً. تنافسية المؤسسة

يكتسي هذا النوع أهمية بالغة مقارنة بتنافسية المنتج كون أن هذا العنصر يتعلق بهوامش المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى، لذا نجد أن إذا فاقت مصاريف و نفقات المؤسسة هوامشها فإنها تقع في دوامة من الخسارة و بالتالي الإفلاس ثم الزوال.

لذا المؤسسة مطالبة بتقديم أفضل خدمة لزبائنها لضمان ولائهم و لا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في جميع مستوياتها و نخص بالذكر هنا عنصر التجديد مثلاً.

<sup>1</sup> رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002، ص11.

## 2-4/1/I التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية.

## أولاً. التنافسية اللحظية

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال فترة زمنية معينة و لا يمكن اعتبارها مكسبا مستداما كون أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون مكتسبة من جراء فرصة عابرة أو التقدير الخاطئ من قبل المنافسين. الأمر الذي يتطلب من المؤسسة الاستغلال التام لكل ثانية من حياة المنتجات خاصة في مرحلة التقديم. و نقصد بها الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات و المراقبة المستمرة لهذه الأخيرة خاصة فيما يخص توجهات المنافسين.

## ثانياً. القدرة التنافسية

يرتبط هذا الموضوع أيضا بعنصر الزمن و يتعلق بقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تتميز بعدم الثبات و اللاتأكد في وجود منافسة كبيرة، لذا نجد أن هذا النوع يستند إلى مجموعة من المعايير، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى. نجد من بين هذه المعايير ما يلي: التمتع في السوق، المرونة، معرفة أنفية للعمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مردودية رأس المال المستمر.

## 2/II مؤشرات قياس التنافسية

تختلف مؤشرات قياس التنافسية باختلاف محل الحديث عنها، حيث سنتعرض في إطار هذا الجزء من بحثنا إلى مختلف مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة و ذلك من خلال عرض أهم المؤشرات المتفق عليها من قبل الباحثين و التي لها علاقة كبيرة في تحديد درجة تنافسية المؤسسة. يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة من المفاهيم الأكثر وضوحا و جلاء مقارنة بالتنافسية على مستوى القطاع أو الدولة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، و حسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق (أكبر من سعر منتجات المنافسين)، و هذا يعني أن موارد المؤسسة يستاء استغلالها و تخصيصها و أن ثروتها تتضاءل أو تبتد. و ضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، و قد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف وأن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معا.

و عليه يقدم Austin نموذجاً لتحليل الصناعة و تنافسية المؤسسة وفقاً لنموذج Porter و المتمثل في القوى الخمس المؤثرة على تلك تنافسية المؤسسة، و إجراءات لتعديلات على هذا النموذج بإضافة دور الحكومة الداعم أو المعرقل للتنافسية و كذلك متغيرات البيئة الخارجية العامة<sup>1</sup>.

- شدة المنافسة.
- التحديات من الداخلين الجدد.
- التهديدات من السلع الاستدلالية.
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- قوة المفاوضة من طرف المومنين.
- دور الحكومة

يشكل هذا النموذج عنصراً مهماً في السياسة الصناعية و التنافسية على مستوى المؤسسة، فجاذبية منتجات المؤسسة يمكن أن تعكس الفعالية في استعمال الموارد و على الأخص في مجال البحث و التطوير أو الإبداع، لهذا فإن الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية و حصة المؤسسة من السوق تشكل جميعاً أهم المؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

### أولاً. الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، فهي هدف أساسي لجميع المؤسسات و أمر ضروري لبقاءها و استمراريتها ضمن المنافسة و غاية يتطلع إليها المستثمرين، و مؤشر يهتم به الموردين عند تعاملهم مع المؤسسة.

إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد النفاذ بها في السوق فينبغي أن تمتد ربحيتها إلى فترة من الزمن، لأن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما أن تحقيق الربحية لم يعد مجرد ارتفاع الرقم الذي يظهر به صافي الربح في قائمة الدخل مثلاً دليلاً يقنع المحلل المالي بأن أداء المؤسسة يسير في الطريق السليم، حيث لتأكيد هذا الاقتناع لابد من توفر عوامل أخرى لهذا الرقم المعني و المدلول الصحيح، و تتمثل هذه العوامل في البحث عن إجابات مقنعة لمجموعة من التساؤلات يتوجب على المحلل الوصول إليها من خلال دراسة انتقادية يقوم بها لسلسلة متتالية من البيانات المتعلقة بالمؤسسة و كذلك البيانات المالية المتعلقة بقطاع الصناعة التي تعمل فيها.

و تشمل هذه التساؤلات مثلاً في:

- هل تتوفر لأرباح المؤسسة سمة الاستمرارية أم أن ارتفاعها لهذا العام كان مؤقتاً أو طارئاً؟
- هل يتسم الاتجاه العام Trend لصافي الربح الدفترى للمؤسسة سمة الثبات Stabilité أم أنه على عكس ذلك يتقلب بالصعود أحياناً و الهبوط الفجائي في أحيان أخرى؟

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 277.

- هل أن المبادئ و المفاهيم و كذلك الأساليب المحاسبية التي وظفتها إدارة المؤسسة في قياس الربح تتماشى مع المبادئ و المعايير المتعارف عليها أم أن فيها خروجا واضحا و كبير عن تلك المبادئ و المعايير؟
- هل تتبنى إدارة المؤسسة بين الخيارات و البدائل التي تسمح بها تلك المعايير و المبادئ أساليب متحفظة أو متشددة في تحديد مصاريف الاستهلاك مثلا، أو في تقويم المخزون السلعي أو في رسملة المصروفات أو تكوين المخصصات و الاحتياطات أم أنها تتبنى أساليب متراخية و متساهلة تنعكس سلبا على أداء المؤسسة؟
- و عليه تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على بذل المجهودات مثلا في استغلال المواهب و الكفاءات و الفرص السوقية الحالية أو استعمال سياسات مختلفة لتنمية المبيعات أو تخفيض التكاليف بواسطة مثلا الرفع من الإنتاجية. و للحفاظ على مردوديتها<sup>1</sup> من اللازم على المؤسسة أن تبحث عن التجديد بواسطة الاستثمارات في البحث و التطوير و براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، ثم النفاذ إلى الأسواق و كذا المحافظة عليها و التي غالبا ما تكون مربحة إلا في الأمد البعيد.

### ثانيا. تكلفة الصنع

- إن السيطرة بواسطة التكاليف تعتبر خطة هادفة إلى التفوق التنافسي، حيث أن الإحراز الأدنى على التكاليف من قبل المؤسسة تمنحها قدرة و طاقة تنافسية يسمح لها بالتحليل المقارن بالنسبة للمنافسين سواء من حيث تنوع المنتجات أو تجانسها.
- و تتميز التكاليف بما يلي<sup>2</sup>:

- إستراتيجية الغزو و الفتح التي تسمح بتحقيق الربحية و حصص أكبر في السوق مقارنة بالمنافسين. بمعنى إذا كانت تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين فان هذا يمنحها الأسبقية و بالتالي السيطرة على الأسواق.
- من الضروري أن يملك المنتج حد أدنى للجودة تحت المستهلكين للقيام بالشراء.
- ارتباط التكاليف بحالة الطلب.
- الاستعداد للمخاطر البيئية.
- نجد من بين التكاليف الإجمالية تكلفة الصنع المتوسطة<sup>3</sup> التي تعتبر مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي منتجات متنوعة أو متجانسة، حيث تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق و هذا راجع إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج جد مكلفة أو السببين معا. أما في حالة المنتجات المتجانسة قد تكون تكلفة الصنع ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> د. عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2009، ص 127.

<sup>2</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع لقياس تنافسية المؤسسات و الدول (حالة الجزائر)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 10.

كخلاصة نستطيع القول إن السيطرة بواسطة التكاليف تبقى من أحسن المناورات التنافسية في أي مجال، بحيث يتطلب مؤهلات تقنية ، تنظيمية و تسييرية لضمان حصص عالية في السوق و حجم مبيعات كبيرة مقارنة بالمنافسين. و هذه المؤهلات نجد أن العنصر البشري هو المسؤول عنها من خلال تسخير قدراته الإبداعية التي بدورها تؤدي إلى إعداد برامج تدريبية لتوفير القدر المناسب من الفهم و الوعي بمرامي التكاليف و متطلباتها و أهميتها في تحقيق التفوق التنافسي.

### ثالثا. الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) نسبة التغير في جملة المخرجات إلى التغير في استخدام المدخلات، أو بمعنى آخر نجد أن هذا المؤشر يقيس "الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات<sup>1</sup>"، و يقصد بالفاعلية<sup>2</sup> هنا "بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف مقارنة بالإمكانات المستخدمة" و التي تعكس العلاقة التالية.

$$\text{الفاعلية (إنتاجية) (Efficacité) = الأهداف المحققة/الوسائل}$$

و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية ( لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً<sup>3</sup>.

### رابعا. حصة المؤسسة من السوق

إن المؤشر التنافسي الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة هو ضمان حصتها في السوق أو جزء منه. حيث يعتمد هذا المؤشر على مقارنة حصة سوق المؤسسة بحصة سوق المنافسين.

فمن الممكن أن تكون المؤسسة مربحة و تستحوذ على حصة كبيرة من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحصل هذا نتيجة لتدخل الدولة من خلال سن القوانين و التشريعات المفروضة لحماية مؤسساتها و أسواقها من المنافسة الخارجية. كما يمكن أن تكون ربحية

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>3</sup> دويس محمد الطيب، نفس المرجع السابق، ص 11.

المؤسسة مؤقتة و غير قادرة على الاحتفاظ بها لعدم صمودها أمام المنافسة الدولية في حالة تحرير الأسواق الداخلية.

و عليه يمكن تقويم هذا من خلال حساب حصة السوق النسبية سواء في حالة الأسواق المحلية و الأسواق الدولية و منها نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس.
  - حصة السوق النسبية تساوي الواحد هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
  - حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافسين.
- إن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة و معرفة أداء منافسيها يسمح بما يلي:
- الحصول على أحسن النتائج.
  - دفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها و من ثمة تعزيز تنافسيتها.

سبق القول أن العلاقة بين مختلف مستويات التنافسية هي علاقة تكاملية من حيث التأثير و التأثير فمثلا مؤشر تدخل الدولة يمكن أن يؤثر على تنافسية المؤسسات كتوفير هياكل البيئة السياسية التي بإمكانها أن تساهم في تحقيق التميز و التفرد التنافسي. الأمر الذي يدفعنا إلى التعرض و لو بإيجاز لمختلف مؤشرات تنافسية القطاع و تنافسية الدولة و هي كالآتي<sup>1</sup>:

### مؤشرات قياس تنافسية القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى، و من بين المؤشرات المعتمدة في ذلك نجد ما يلي:

1. مؤشرات التكاليف الإنتاجية.
2. مؤشر التجارة الخارجية و الحصة من السوق الدولية.

### مؤشرات قياس تنافسية الدولة

تختلف مؤشرات قياس تنافسية الدول باختلاف المنظمات الدولية التي تقوم بدراساتها و تحديدها، و لعل أهمها تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) و البنك العالمي (WB)... الخ. و في بحثنا هذا اعتمدنا على تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) و الذي يصنف مؤشرات تنافسية الدولة إلى عدة محاور أهمها كالآتي:

1. مؤشرات الاقتصاد الكلي و الذي يهدف إلى دراسة و تقييم كل المتغيرات الاقتصادية و التي تخص المستوى المعيشي، الاستهلاك، الادخار، الناتج المحلي الإجمالي، الاستثمار... الخ.
2. مؤشرات الدور الحكومي على تشجيع أو إعاقة البيئة التنافسية المحلية.

<sup>1</sup> عاطف عبيد- الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة- مركز بحوث و دراسات التنمية التكنولوجية- جامعة حلوان، مصر، مارس 1999 ص 543.

3. مؤشرات الجوانب التمويلية و التي تتعلق بأسواق المال و نوعية الخدمات المقدمة من قبل المصارف و غيرها.

4. مؤشرات البنية الأساسية بمعنى مدى توافر شبكات الاتصال و المواصلات...الخ.

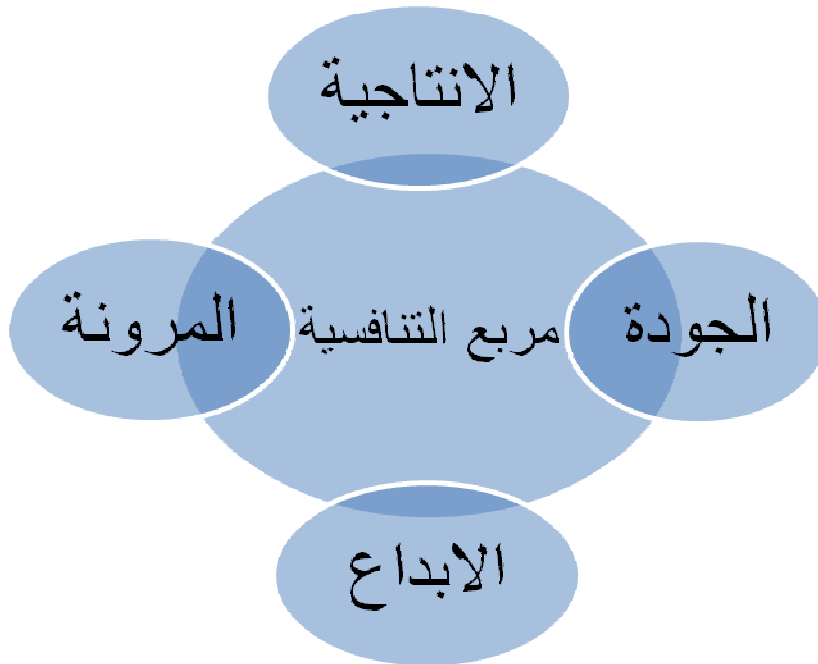
5. مؤشرات الموارد البشرية أي مدى اهتمام الدولة بالتكنولوجيا و تطوير الكفاءات و المهارات وفق متطلبات العصر.

لا يمكن حصر مؤشرات التنافسية في قائمة محددة فحسب، بل هي إدراك و معرفة و إصغاء دائم بكل ما تحيط بالمؤسسة من تغيرات بيئية متمثلة بمدى اهتمامها بالبحث و التطوير، اكتسابها لبراءات الاختراع و حمايتها للملكية الصناعية، التكنولوجيا.

### 3/II عوامل تنافسية المؤسسة

لكي تطور المؤسسة نفسها و تتمكن من احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، و أسبقية على المنافسين هناك عدة عوامل يجب أن تضعها في الحسبان و التي من شأنها الرفع من تنافسيتها، و نذكر منها على أربع عناصر التي تشكل المربع السحري مثلما هو موضح في الشكل الموالي (14):

#### الشكل (14): نموذج التنافسية



**Source :** Oliver Meier, Diagnostic stratégique : « évaluer la compétitive de l'entreprise », Dunod Belgique, juin, 2005, p10.

## 1.3/II. الإنتاجية

يحضى موضوع الإنتاجية أهمية بالغة في ميدان العمل و الإنتاج. فهي أحد المفاهيم الهامة لزيادة معدلات النمو و درجة قياس تنافسية المؤسسات و الدول بالإضافة إلى اعتبارها ميزة نسبية للسلع و الخدمات.

## أولاً. تعريف الإنتاجية

يعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في المجال الاقتصادي، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية و ما سببته هذه الأخيرة من دمار و خراب و استنزاف للموارد التي أصبحت قليلة و مكلفة للغاية. الأمر الذي تطلب التفكير بجدية في كيفية استغلال و استثمار الموارد بكفاءة عالية. ترتبط الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً بالمستوى التشغيلي الذي تتم فيه العمليات الإنتاجية في أي مؤسسة، فبعض المختصين عرفها بأنها نسبة الناتج من السلع و الخدمات إلى عامل واحد من عوامل الإنتاج<sup>1</sup>. إن هذا التعريف غير كامل إذ يركز على عنصر واحد من عناصر الإنتاج ألا و هو عنصر العمل. كما يعرفها البعض بالإنتاج المحقق لمجموعة الموارد، و آخرين يربطونها بكلمة الرفاهية المتمثلة بزيادة إنتاج الحاجات و الرغبات البشرية نتيجة لزيادة الإنتاج<sup>2</sup>. في حين أن هنالك من يردفونها للكفاءة و التي يقصد منها الاستمرارية في قدرة عناصر الإنتاج في المساهمة بزيادة الإنتاج كما و نوعاً بالإمكانيات المتاحة نفسها. و آخرين يردفونها للفعالية و التي تعني الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة باستخدام عناصر الإنتاج<sup>3</sup>.

إن الملاحظ من التعارف السابقة أن هناك من يربطها بالكفاءة تارة و البعض الآخر بالفعالية تارة أخرى، في حين أن المنظور العام لمفهوم الإنتاجية يتمثل في الازدواجية ما بين الفعالية و الكفاءة، و تعني العلاقة بين الاستخدام الأمثل للموارد (Inputs) في العملية الإنتاجية و إمكانية الحصول على أقصى ناتج (Outputs). تعد المؤسسة إنتاجية إذا ما حققت أهدافها عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة فمثلاً مؤسسة ما تكون فعالة عندما توفر احتياجات الزبائن و تكون كفوءة إذا ما استطاعت من تحقيق أهدافها و لكن بأقل التكاليف.

و وفقاً لهذا المفهوم نجد أن:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}}$$

<sup>1</sup>، <sup>2</sup>، <sup>3</sup>. د مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 395-396.



و من خلال هذا التعريف يمكن أن تكون للإنتاجية جانبين هما<sup>1</sup>:

1. الإنتاجية الكمية: أي كمية الإنتاج الذي أمكن الحصول عليه باستخدام موارد معينة.
2. الإنتاجية النوعية: و تتعلق الجودة و الإتقان في الإنتاج.

### ثانيا. أنواع الإنتاجية

وفقا لارتباط الإنتاجية بالمستوى التشغيلي الذي تتم فيه مختلف العمليات الإنتاجية، و الصعوبات التي تعترض عملية قياسها باعتبارها موضوعا إحصائيا رياضيا يتطلب توفر بيانات دقيقة و متكاملة التي تتيح إمكانية قياسها، أي العوامل التي تدخل في الإنتاج من رأس المال، عنصر العمل، الآلات ... وغيرها من العوامل). الأمر الذي أدى إلى تقسيمها من قبل الباحثين لتسهيل عملية القياس إلى قسمين<sup>2</sup>:

1. الإنتاجية الكلية.

2. الإنتاجية الجزئية.

**الإنتاجية الكلية:** و هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين مخرجات العملية الإنتاجية (الناتج المحقق) من جهة و بين عوامل الإنتاج المستخدمة من أجل الحصول على الناتج (المدخلات). و التي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الناتج المحقق}}{\text{عوامل الإنتاج}}$$

**الإنتاجية الجزئية:** و هي عبارة عن إنتاجية كل عنصر (عنصر العمل، عنصر رأس المال) مقارنة بعوامل الإنتاج، و التي يمكن التعبير عنها بالعلاقات التالية:

1. **إنتاجية العمل:** و هي تقوم على أساس مقارنة المخرجات مع مدخل العمل.

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر العمل}}$$

2. **إنتاجية رأس المال:** و هي تقوم على أساس مقارنة المخرجات مع مدخل رأس المال.

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر رأس المال}}$$

3. **إنتاجية المواد:** تشير إلى النسبة بين المخرجات و المواد المستعملة في الإنتاج.

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد المستخدمة في الإنتاج}}$$

<sup>1</sup> مهدي السمرائي، نفس المرجع السابق، ص 397.

<sup>2</sup> عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2008، ص 133.

4. إنتاجية الآلات: و تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج و عدد ساعات تشغيل الماكينات.

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل الماكينات}}$$

و بالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسب الناتج إلى الموارد المستخدمة و ذلك في الحالات التالية:

- ❖ زيادة الناتج النهائي مع بقاء الموارد المستخدمة ثابتة.
- ❖ زيادة الناتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة اقل.
- ❖ ثبات الناتج النهائي مع انخفاض الموارد المستخدمة.
- ❖ انخفاض الناتج النهائي بنسبة اقل من نسبة انخفاض الموارد المستخدمة.

### ثالثا. تحسين الإنتاجية

إن تحسين الإنتاجية مرهونة بالدرجة الأولى بمجموعة من العوامل الرئيسية التي تمثل المحرك الأساسي في تحقيق ذلك. حيث تتأثر الإنتاجية بعدة عوامل منها و هي كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1. العوامل المادية

تتعلق هذه العوامل بإدخال التعديلات على بعض المنتجات/ الخدمات و التي من شأنها يمكن من تحسين الإنتاجية.

- مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج من حيث المواصفات المناسبة لأنواع المنتجات و ظروف تشغيل الآلات.
- المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الإنتاجية إلى جانب تأثير المواد الأولية على الإنتاجية من خلال جودتها و الكميات المستعملة.
- توفير كل متطلبات الصيانة الوقائية و التصحيحية لمنع حدوث الأخطاء.
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات و المعدات.

#### 2. العوامل الإنسانية

و تتضمن التعداد، المؤهلات، المعرفة العلمية، التكوين الجسماني للعمل و شروط المطابقة للمعايير المعمول بها دوليا. تتأثر الإنتاجية هنا بالعناصر السابقة الذكر كمدى مرونته و استجابته للتغيرات التي تحدث على المستوى الكلي للتنظيم و البيئة بالإضافة إلى طرق و أساليب العمل من حيث تخفيض الوقت، التكاليف، استغلال عوامل الإنتاج.... الخ.

<sup>1</sup> د. مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 403.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره أيضا هنالك عوامل أخرى كالدوافع منها فيما يلي:

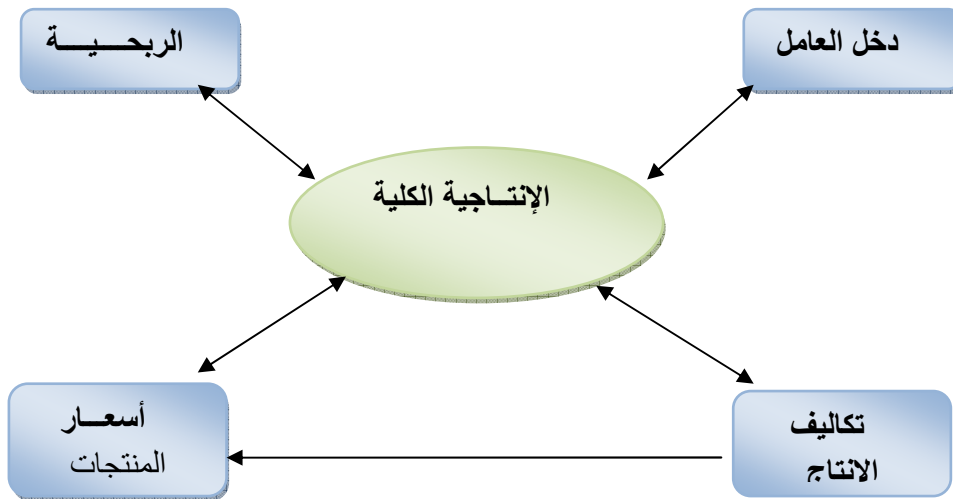
- حاجة الفرد إلى الأمن و الاستقرار الوظيفي بعيدا عن شبح الخوف و التهديد بالاستغناء عنه.
- توفير نظام عادل للحوافز و المكافآت.
- الإشادة بالإنجازات المتميزة و الإعلان عنها كالإبداعات و غيرها من العوامل الأخرى و التي لها تأثير مباشر على الإنتاجية و من ثم على التنافسية.
- توفير فرص التنقل في السلم الهرمي دون محاباة أو تحيز.
- تعزيز ثقة العامل بنفسه و بقدراته.

### 3.العوامل الخارجية

تضم كل الظروف و المتغيرات التي تطرأ على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تؤثر على الإنتاجية بأسلوبين هما:

- 1- توفير فرص و إمكانات تجعل الإنتاج أيسر و أقل تكلفة مثل توفير المواد الأولية.
  - 2- الوقوع في المواقف الحرجة و بالتالي توقف المؤسسة عن العمل كارتفاع أسعار البترول أو ندرتها لدى الكثير من دول العالم.
- إن تحسين الإنتاجية يرتبط ارتباطا وثيقا بربحية المؤسسة، و يمكن انجاز العلاقة بين مستوى الإنتاجية و ربحية المؤسسة في الشكل (15) الموالي الذي قدمه " David Sumath " في عام 1984 و المعروف بنموذج العائد من الإنتاجية:

الشكل (15): نموذج العائد من الإنتاجية



المصدر: د. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، 2002.

### خامسا. العلاقة بين الإنتاجية و التنافسية

يمكن استخلاص العلاقة بين الإنتاجية و التنافسية من خلال إبراز أهمية الإنتاجية و أثارها على تنافسية المؤسسات.

#### 1. أهمية الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية مؤشرا هاما للمشروعات و تنافسية المؤسسات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، و بذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على مواقع الخلل و معالجته إن وجد. فهي علاقة بين مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية، إذ تعبر عن علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، فتحمل تقييما أكثر دقة في تقييم المؤسسة و كفاءة العمل و طريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية... الخ.

#### 2. أثار الإنتاجية

تتمثل مجمل الآثار المترتبة عن تحسين الإنتاجية فيما يلي:

1. زيادة كمية الإنتاج و انخفاض وقته.
2. زيادة التكاليف المباشرة و غير المباشرة للإنتاج.
3. إمكانية تخفيض أسعار بيع المنتجات و بالتالي إتاحة معدلات أكبر للربح.
4. تخفيض رأس المال المعطل في مخزون غير مستخدم.
5. تحقيق مركز تنافسي أفضل للمؤسسة.
6. توسيع نطاق السوق و إمكانية التنافس في الأسواق الخارجية.

إن العلاقة الموجودة بين التنافسية و الإنتاجية تشمل العنصرين الأخيرين دون تجاهل الآثار السابقة فمثلا إمكانية تخفيض الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين يساعد على اكتساب زبائن جدد و بالتالي رفع حصة المؤسسة من السوق.

#### II/2/3 إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة هدفا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسة الاقتصادية في ظل ما تتسم به البيئة الحالية من اشتداد للمنافسة. و حتى يتم ذلك لابد من الاهتمام الجدي للعنصر البشري باعتباره المجدد و المبدع للمنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية. تعد هذه الأخيرة استغلالا للإمكانيات المالية و البشرية و التكنولوجية، كل هذا بهدف:

- إنتاج قيمة للزبون تلبي احتياجاتهم و رغباتهم.
  - تحقيق التميز و من ثم التفوق على المنافسين.
- و قبل المضي إلى إدارة الجودة الشاملة، فمن المستحسن التطرق إلى كل مفردة على حدة و علاقتها بالإبداع.

## أولاً. الجودة

## 1. تعريفها

تعتبر الجودة المحرك الأساسي الذي تدور حوله كل أنشطة المؤسسة. فمفردة الجودة مشتقة من الكلمة اليونانية (QUALITAS) و نقصد بها طبيعة الشيء و درجة و صلاحه.

ارتبط مفهومها بعدة معاني منها: الجودة هي مجموعة الخصائص و الصفات الخاصة بالمنتج و الخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن<sup>1</sup>، فيما يرى Cristian Meria بقدرة المنتج على تلبية حاجات و رغبات المستعملين بأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>، إن هذا التعريف يضيف بعداً آخر يتمثل في عنصر التكلفة الذي يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار.

في حين عرفها G. Taguchi، بأنها تقادي الخسارة التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعدما يتم تسليمه للزبون<sup>3</sup>، إن هذا التعريف يدل على فكرة التخلص من كل العيوب و الأخطاء في السلع المنتجة التي قد تكلف المجتمع.

و قد عرفها أيضاً باحثين آخرين بمجموعة من الصفات، الخصائص، للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة<sup>4</sup>.

كما عرفها كل من Adam et Ebert "هي درجة ملائمة خصائص و تصميم المنتج أو الخدمة الوظيفية و الاستخدام و كذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات التصميم"<sup>5</sup>.

يتضح من مجمل التعاريف السابقة أنها أخذت صيغاً عديدة و مختلفة حول الجودة، و هذا تبعاً للنظرة المناطة بها و المواصفات التي يجب أن تكون عليها أو درجة مطابقتها للمواصفات الدولية و غيرها من الصيغ. و نظراً لصعوبة ضبط المضمون تظهر الجودة في إجمالي الصفات و الخصائص التي تعمل على تلبية احتياجات و رغبات الزبائن المحددة، بمعنى تلك التي يحددها بنفسه بشكل أو آخر أو الشاملة المقدرّة و المقدمة من قبل المؤسسة.

## 2. أبعاد الجودة

رغم صعوبة تحديد تعريف موحد للجودة باعتبارها مفهوماً نسبياً، إلا أنها تتميز بعدة أبعاد التي من خلالها يمكننا التعرف على جودة المنتجات/الخدمات. و تتمثل تلك الأبعاد في<sup>6</sup>:

- الأداء المرتبط بالجوانب التشغيلية للمنتج.
- الميزات و نقصد بها تلك المفردات و الخصائص الأساسية و الثانوية للمنتج.
- الصلاحية و المدة التي يكون فيها الأداء مناسباً متوقفاً.

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، طبعة 2007، ص 28.

<sup>2</sup> - MERIA Cristian, « la qualité des produits industriels » Ed dunod, p03.

<sup>3</sup>، <sup>4</sup> - رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2008، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس 2009، ص 31.

<sup>5</sup> - مؤيد حسن الهاشمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، كلية الإدارة و الاقتصاد، مذكرة الماجستير، جامعة الكوفة 2006

<sup>6</sup> - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

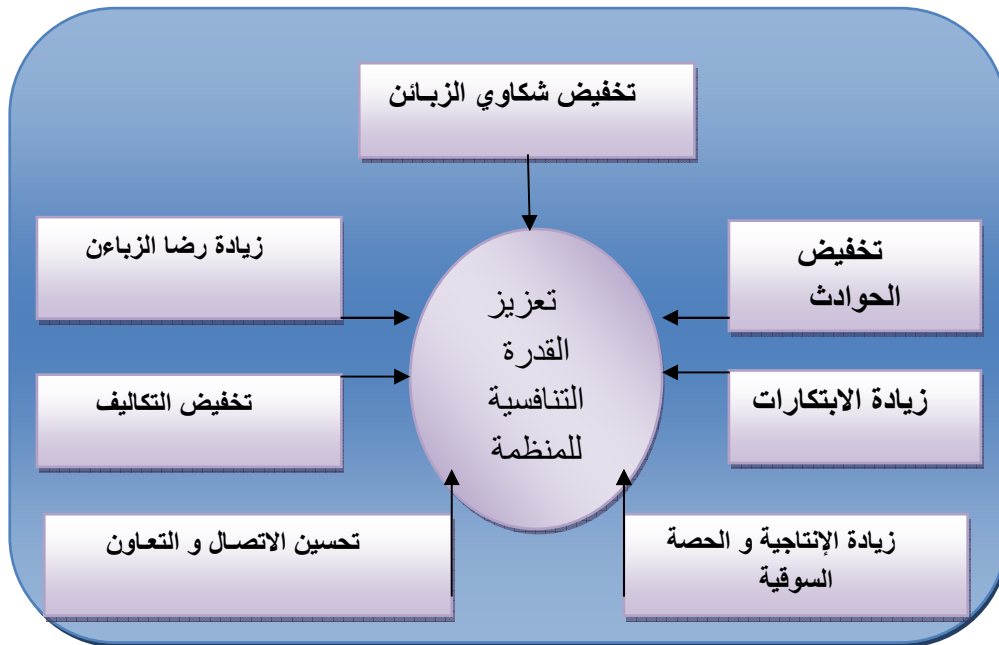
- التطابق، بمعنى نسبة المطابقة بين المواصفات الفعلية المحققة في المنتجات و الخدمات و المواصفات و المقاييس الدولية.
  - الديمومة و نقصد بها دورة حياة المنتج.
  - القابلية للاستخدام.
  - المظهر الجمالي للمنتج.
  - صورة المنتج و نقصد بها السمعة و الشهرة التي يتميز بها المنتجات/الخدمات.
- إن كل الأبعاد السابقة الذكر كان للإبداع الدور الكبير و الرئيسي فيها، إذ تعد بمثابة اختبار لكفاءة و مهارة العنصر البشري في تحقيق المزايا التنافسية من خلال استغلاله للقدرات الإبداعية الكامنة فيه و إسقاطها على المنتجات /الخدمات ، و ذلك بإدخاله لمختلف التعديلات و التحسينات عليها مما يعطيها جانب جمالي و أفضلية لدى المستهلك.

### أهمية الجودة

تعد الجودة من أهم مؤشرات التنافسية، ف لضمان تنافسية المؤسسة يجب المحافظة و التحسين المستمر للجودة، حيث أصبحت من متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل و عمليات الإنتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام و مباشر على أداء المؤسسة و سمعته.

و الشكل الموالي(16) يوضح مختلف المزايا التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

#### الشكل(16): مزايا إدارة الجودة



المصدر: مؤيد حسن علي الهاشمي، مبادئ الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة الماجستير.

### 3. علاقة الجودة بالتنافسية

تكتسي الجودة أهمية بالغة و علاقة وثيقة مع الإنتاجية حيث أن المحافظة على الجودة و تحسينها و صيانتها تنعكس إيجابا على تكاليف الإنتاجية و بالتالي تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة، و يمكن توضيح العلاقة بالمعادلة التالي<sup>1</sup>:

$$\text{تكلفة الإنتاج} = \text{قيمة الموارد السليمة المستخدمة في الإنتاج/كمية الإنتاج المطابقة للمواصفات}$$

### ثانيا. إدارة الجودة الشاملة

#### 1. تعريفها

تعددت و تباينت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا الميدان، فنجد مثلا من يعرفها على أنها أسلوب إداري متكامل أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر يهدف إلى تحقيق التناغم بين أنماط التفكير و العمل و البيئة المحيطة و المتطلبات الحالية و المستقبلية<sup>2</sup>. في عرفها آخرين بتخطيط، تنظيم و تنفيذ، عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء المستهلك و تلبية احتياجاته المتوقعة مع تحديد المشكلات و التعرف عليها بالإضافة إلى دعم فكرة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات ن خلال استعمال مختلف الأدوات و الأساليب الضرورية<sup>3</sup>. نلاحظ من التعريفين السابقين أنهما يتوافقان إلى حد بعيد في كون إدارة الجودة الشاملة تلك الأنشطة الموجودة على مستوى المؤسسة من تخطيط، تنظيم، تنفيذ، و متابعة و تقويم، شريطة أن تكون مستمرة لتحسين الجودة و المحافظة عليها لفترة زمنية ممكنة.

#### 2. مرتكزات ادارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة محاور أساسية هي:

- محور يرتكز على الجودة: إن بقاء المؤسسة و ديمومتها يتوقف على المنتجات ذات الجودة العالية.
- محور يرتكز على العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في العملية الإنتاجية باعتباره العنصر المبدع و المبتكر و المسؤول عن عملية التطوير و التغيير و ضمان فاعلية المؤسسة.
- اعتبار المنظمة نظام مفتوح: سبق و أن أثبتنا أن المؤسسة نظام مفتوح تتفاعل فيه جميع العناصر البيئية الداخلية و الخارجية بصيغة التأثير و التأثير.

<sup>1</sup> رحمانى اسماء، مرجع سبق ذكره ص55 .

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

### 3. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة عل أنها مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات<sup>1</sup>. و تظهر هذه الأهمية فيما يلي:

1. تقوية و تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة طالما الاعتماد على الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد و تحسين المنتجات و الخدمات و بالتالي ضمان جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن.
2. قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات البيئية.
3. زيادة الإنتاجية و الربحية التي بدورها تؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية.
4. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة و التي بدورها تساعد من زيادة شهرة المؤسسة
5. التوسع في فتح فروع و أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح المحققة من الجودة الشاملة.

### 4. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإبداع

إن إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع. فنظام إدارة الجودة الشاملة حريصة كل الحرص على تحقيق النجاح و الاستمرارية و عدم التساهل مع الفشل، فإنها و لا شك في هذا بحاجة ماسة إلى الأفراد المبدعين و المتميزين في الأفكار و الأعمال. فنأخذ مثلا نوع واحد من أنواع الإبداع و نسقطه على الجودة الشاملة و هو الإبداع التنظيمي، و نفترض حدوث أعطاب و مشاكل لوجيستكية داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يعرقل من نشاط الإدارة مما يتطلب الرد السريع لكل طارئ. و حتى يتم ذلك يتطلب وجود مرونة تنظيمية تسمح بخلق طرق و أساليب مرنة للتأقلم مع هذه الأوضاع. و عليه إن وجود الإبداع داخل المؤسسة يعتبر بمثابة ميزة تنافسية و من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

### 3/3/II المرونة

#### 1. تعريفها

في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة تتعرض المؤسسة التي تبحث عن اكتساب و تحسين قدراتها التنافسية إلى أخطار و تهديدات تفرض عليها تكيفا مستمرا و متواصلا فعلى المؤسسة أن تكون مرنة في تسييرها و تنظيمها.

إذ تعد المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر و المستقبل و من بين متطلبات تنافسية المؤسسات قدرة المنظمة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية.

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص406.



و عليه يمكن تعريفها بما يلي:

- "الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع و التكيف معه...."<sup>1</sup>
- "القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية و مزيج المنتج"<sup>2</sup>.
- قدرة نظام الإنتاج على التأقلم و التكيف مع الطلب باستمرار"<sup>3</sup>.
- "قي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها"<sup>4</sup>.

تستند معظم التعاريف السابقة الذكر و المتعلقة بالمرونة إلى ظاهرة التكيف مع بيئة في حالة عدم التأكد و تعني مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على التكيف و الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب على منتجاتها، مثلا فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية، أو توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب. و تدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد و كفاءات و خبرات و قدرات إضافية لتجاوز أو التقليل من المخاطر البيئية.

و تمتاز المرونة باعتبارها بعدا تنافسيا بما يلي:

1. استخدام المرونة في تلبية حاجات و رغبات المستهلكين، المنافسين، الشركاء، الموردين، المقاولين.
2. استخدام المرونة في تجاوز التغيرات الطارئة في السوق ( الأعطال، العيوب، الأحداث التقنية، المشاكل اللوجستية).

## ثانيا. أنواعها

يمكن أن نميز بين أربع أنواع من المرونة و هي كالاتي<sup>5</sup>:

### 1. المرونة الإستراتيجية

يقصد بالمرونة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على التنبؤ في تحديد و انجاز الاستراتيجيات و الأهداف، بمعنى آخر يمكن للمرونة أن تكون في خدمة استراتيجيات هجومية مثلا كعرض تشكيلة واسعة النطاق مثلا أو منتجات مماثلة لها نفس القيمة و المنفعة و لكن بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين. أو تكون في خدمة إستراتيجية دفاعية كالمحافظة على ولاء زبائنهم من خلال تحسين و تعديل المنتجات و تقديم خدمات جديدة ما بعد البيع مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002، ص 89.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، جامعة بومرداس، ص 35.

<sup>3</sup> مفيدة يحيوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 09/08 مارس ، 2005 ص 89.

<sup>4</sup> سملاي بخصبة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003. جامعة ورقلة.

<sup>5</sup> عمار بوشناف، مصدر سبق ذكره، ص 56.

يرى باحثين آخرين أن سرعة رد الفعل اتجاه البيئة هي السرعة التي يتم بها إرضاء طلبيات غير متوقعة، دخول منافسين جدد أو محتملين...الخ. و يعتبر وجود نظام معلومات فعال بالنسبة للمؤسسة شيئاً ضرورياً و استراتيجياً لسرعة رد الفعل.

## 2. المرونة العملية

تختص أساساً بمرونة الأنظمة الفرعية منها (نظام الإنتاجية) اتجاه البيئة و هي عبارة عن استجابة سريعة مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء المخزونات أو حدوث تأخيرات مثلاً، و خفة في تطوير المنتجات، تعديلها و تجديدها بسرعة و كذا التكنولوجيا المستخدمة من أجل تصميم و تحقيق و توزيع المنتجات.

و يكمن الفرق بين النوعين السابقين في كون المرونة الإستراتيجية تختص في توسيع مجال الخيارات الإستراتيجية أمام المنافسين في حين أن المرونة العملية فهي تختص بمرونة الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة و إمكانية تصديدها للمتغيرات.

و يتم قياس المرونة العملية وفق ست متغيرات كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

### الجدول(2): المرونة العملية للنظام الصناعي

التعريف	المتغيرات	نوع المرونة
■ قدرة النظام الصناعي على معالجة عدد من المنتجات بتنوع معين.	نوع المنتجات	المنتجات
■ قدرة النظام الصناعي على تبديل المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة.	تجديد المنتجات	المنتجات
■ قدرة النظام الصناعي على تعديل المنتجات الموجودة.	تعديل المنتجات	السيرورات
■ قدرة النظام الصناعي على ضبط حجم الموارد بالنسبة لحجم الطلب.	الحجم	المدخلات
■ قدرة النظام الصناعي على تغيير السيرورة الصناعية إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك.	الطريقة	المدخلات
■ قدرة النظام الصناعي على التكيف مع تغيرات خصوصيات المدخلات.	الخصوصية	المدخلات

**المصدر:**فايزة بريش، مذكرة الماجستير، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص 102.

### 3. المرونة الساكنة

يقصد بالمرونة الساكنة هو معرفة المؤسسة لبيئتها الخارجية بشكل تام مع احتمال وقوع أخطاء في المستقبل، حيث تعتبر هذه الأخيرة طاقات إنتاجية إضافية ناتجة عن عرض العديد من سيرورات الإنتاج المتبادلة في نفس الوقت، كان تقوم المؤسسة بتخزين مواد أولية إضافية لتجنب الوقوع في المواقف الحرجة الذي ينعكس على سيرورة العملية.

### 4. المرونة الديناميكية

تمثل المرونة الديناميكية "الانفعالية" إجابة على التغيرات التي لا تحكمها قوانين ثابتة، مما يتطلب من متخذي القرارات على مجابهة حالة عدم التأكد الناجمة عن سيرورة التعلم استنادا إلى المعلومات خلال الزمن.

إن ارتفاع أسعار النفط في الأسواق الدولية خلق أزمة عويصة لدى متخذي القرارات في كيفية التكيف مع هذا المشكل، الأمر الذي يتطلب الرد السريع و هنا يأتي دور المرونة الديناميكية المتمثلة في مبادرة المؤسسة على تشجيع عملية البحث و التطوير "الإبداع" من أجل إيجاد بدائل لهذا المورد الحيوي "كالطاقة الشمسية و النووية" و بالتالي تعديل شروط المنافسة من خلال تحديد المنتجات أي بمعنى تعمل على تعديل متغيرات البيئة لصالح المؤسسة. و الجدول (3) التالي يوضح تصنيف المرونة الساكنة و الديناميكية:

#### الجدول(3): تصنيف المرونة الساكنة و الديناميكية

المرونة	المتر الاستراتيجي	تعريف المرونة
المرونة الساكنة	الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>طاقات إنتاجية إضافية خاصة لكل سيرورة إنتاج أو ناتجة عن عرض العديد من سيرورات الإنتاج المتبادلة في نفس الوقت) هي قدرة على رد الفعل على المحتمل غير المتوقع، يتم الحصول عليها دون إحداث تغيرات أنية على التنظيم من خلال اللارجوع إلى الطاقات الزائدة التقنية و البشرية).</li> </ul>
الديناميكية	رد الفعل	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأقلم مع المحيط بفضل التحكم في الأزمنة الخاصة بالعمليات المختلفة و تسلسلها، بواسطة أشكال تنظيمية جديدة) هي القدرة على رد الفعل على الحدث الطارئ المتوقع، فهي تتطلب طاقة المنظمة للتأقلم).</li> </ul>

المصدر: مفيدة يحيوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 09/08 مارس، 2005 جامعة ورقلة، ص 90.

## استخدامات المرونة<sup>1</sup>

تتعلق المرونة بكل وظائف المؤسسة منها:

1. الوظيفة التسويقية: تشكل المرونة دور الوسيط بين تطلعات، احتياجات، رغبات الزبائن و مختلف وظائف المؤسسة.
  2. الوظيفة الإنتاجية: تتعلق بمتابعة مراحل الإنتاج و التي تشمل على ما يلي:
    - ❖ مرونة التجهيزات و الآلات؛
    - ❖ مرونة التنظيم؛
    - ❖ مرونة المنتجات؛
    - ❖ تعدد العمال؛
    - ❖ نظام التمويل؛
  3. وظيفة تسيير الموارد البشرية: تتعلق المرونة هنا بالتكيف الكمي و النوعي للعاملين من خلال توفير متطلبات و ظروف العمل الجماعي، عقود العمل، الاحترام المتبادل، الشعور بالأهمية..... الخ.
- إن البحث عن المرونة تعد من الاهتمامات الأساسية لدى المؤسسات لأنها تستجيب لضرورة التأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط فأصبحت بذلك شرطا لازما لضمان تنافسيتها.

## 4/3/II الإبداع

يعد الإبداع من المفاهيم الرئيسية المتداولة في عالم اليوم، و أن الإنسان المبدع كغيره من الناس و إن اختلف عنهم فانه يختلف في درجة التفكير و هذا ما يجعل تقديم مفهوم واضح و محدد للإبداع أمرا عسيراً.

لقد تنوعت آراء الكتاب و الباحثين في هذا المجال، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع<sup>2</sup> فعرّفه ( Mead 1959 ) على انه "العملية أو النشاط الذي يقوم به الأفراد و ينتج عنه ناتج أو شيء جديد"، و عرفه (Thompson ;1965) " توليد للجديد من الأفكار و العمليات و المنتجات أو الخدمات و تصنيفها".

و من بين المنافع التي يحققها الإبداع في المنظمة أهمها:

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج و زيادة المبيعات.
2. التقبيب من الحوادث و المخاطر البيئية.
3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف البدائل الجديدة.
4. تطوير وسائل و طرق إنتاج و توزيع السلع و الخدمات.
5. كسب التفوق التنافسي للمنظمة.

<sup>1</sup> رحمانى أسماء ، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية 2009/2008، ص 34 .

<sup>2</sup> مؤيد حسن علي الهاشمي، مذكرة الماجستير، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، 2006.

و لتتضح الفكرة أكثر أي الآلية التي تمكن الإبداع من التأثير على تنافسية المؤسسات و استدامتها سنتعرض بالتفصيل إلى الإبداع في الفصل الثالث و نحيط بمختلف جوانبه فيكون ذلك مدخلا لمعالجة الإشكالية المطروحة.

## 4/II دور الدولة في دعم تنافسية المؤسسة

### 1/4/II الإطار العام لدعم التنافسية

انطلاقا من دراستنا لمختلف التعاريف المتعلقة بالتنافسية نجد أن هنالك ارتباط وثيق و جلي بين الدولة و مؤسساتها، حيث تكمن هذه الصلة في حماية و دعم المؤسسات في مجال المنافسة من خلال سن القوانين و وضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية و السهر على احترامها و كذا اعتمادها على سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات.

و يتجسد دور الدولة الداعم للتنافسية على المستوى الدولي بتوفيرها لبيئة أعمال ملائمة بغية تدعيم و تحسين تنافسية النشاطات الإنتاجية و الخدمية و يتمثل في<sup>1</sup>:

1. السياسات المالية و النقدية.
2. سياسات الاستثمار و تهيئة المناخ الاستثماري.
3. سياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية.
4. سياسات إصلاح لتشريعات و المؤسسات.
5. أساليب الممارسة الإدارية الرشيدة.
6. سياسة تحديد البنية الأساسية المادية.
7. تحديث الجهاز الحكومي و الإداري.
8. تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

و قد بين بورتر من خلال أعماله المتميزة في مجال البيئة الصناعية أن تأثير دور الدولة يكمن في أربع محددات للميزة التنافسية، حيث تتميز هذه المحددات كونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل و متفاعل، كل محدد يؤثر في المحددات الأخرى و يتأثر ببقية المؤثرات.

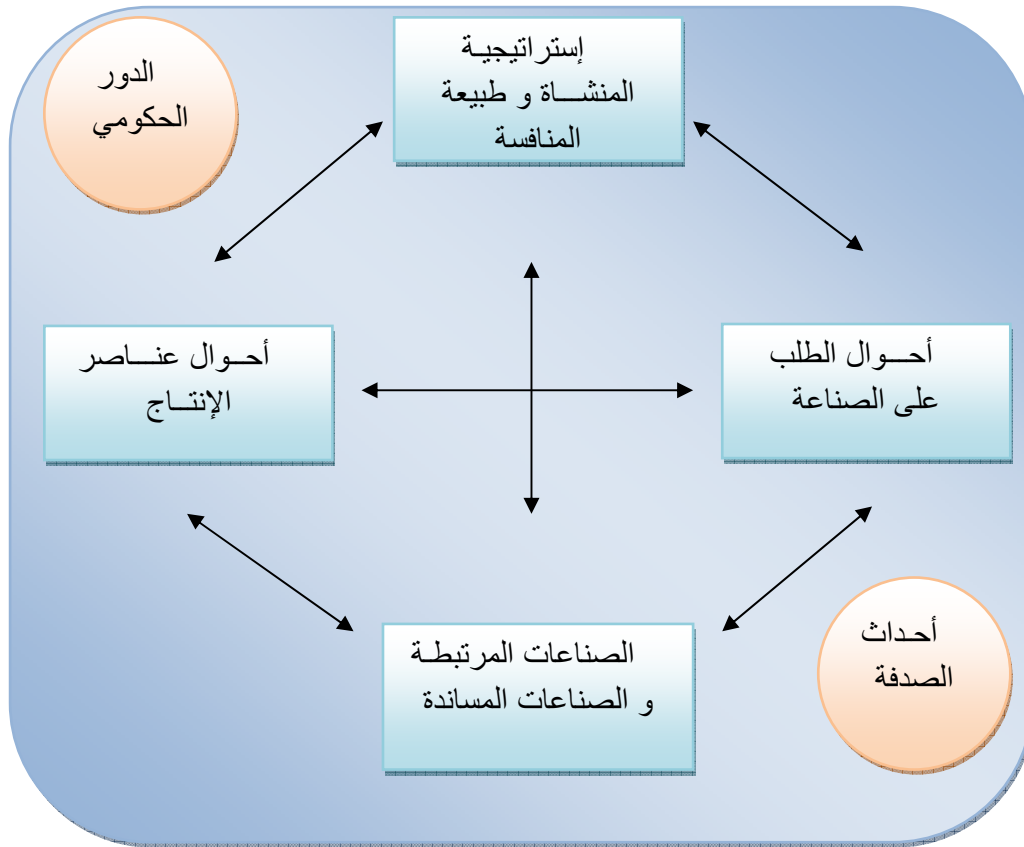
إن تفاعل و تكامل محددات الميزة التنافسية يدل على نجاح صناعة دولة ما سواء على المستوى المحلي أو العالمي، و في حالة حدوث خلل على مستوى أحد محددات الميزة التنافسية فإنها تؤدي إلى تآكلها و تدهورها.

فمثلا تدهور أحد عناصر الإنتاج "المواد الأولية" يكون نتاج:

- ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- عدم جودة المواد الأولية.
- احتكار لهذه المادة، و بالتالي وقوع المؤسسة في المواقف الحرجة.

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، مذكرة الماجستير، براءة الاختراع لقياس تنافسية المؤسسات و الدول (حالة الجزائر). 2005.

و الشكل التالي(17) يوضح تأثير دور الدولة في محددات الميزة التنافسية:  
الشكل(17): تأثير دور الدولة في محددات الميزة التنافسية



المصدر: نوبر طارق، دور الحكومة الدائمة للتنافسية -حالة مصر- المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص6.

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرة التنافسية مرتبطة بدرجة كبيرة بفعالية تحرك الدولة نحو توفير متطلبات المنافسة و الموارد الضرورية لعملية التنمية، أما بالنسبة لدور الصدفة فلها تأثير جانبي باعتبارها عامل غير متوقع يمكن أن يدعم أو يعرقل من تنافسية المؤسسة، و نجد من هذه العوامل فيما يلي:

1. الاختراعات الجديدة.
2. التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات مثلا المواد الأولية كالحديد و الصلب.
3. التغيرات المفاجئة في أسواق المال كالأزمة المالية الأخيرة التي عصفت باقتصاديات الدول و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية.
4. الكوارث الطبيعية كالزلازل و الفيضانات و غيرها.

و من خلال ما سبق ذكره نجد إن تأثير كل من الدولة و عامل الصدفة وفق الشكل السابق يكمن في الأتي<sup>1</sup>:

### - عوامل الإنتاج

إن تحقيق النجاح في صناعة ما يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الدولة في توفير احتياجات الأفراد و المؤسسات من المدخلات الضرورية و اللازمة للصناعة، و التي تأخذ شكلين حسب Porter:

1- الشكل الأول: الموارد البشرية، الموارد الطبيعية و رأس المال.

2- الشكل الثاني: العوامل المطورة و هي الأكثر أهمية و كالحصول على العمالة ذات المهارة و الكفاءة المتميزة.

### - أوضاع الطلب المحلي

يتعلق الأمر هنا بتوفير متطلبات الأفراد من منطلق أن هؤلاء أصبحوا أكثر إلحاحا على المنتجات المتميزة، و التكلفة الملائمة. و بالتالي توليد الضغوط على المؤسسات و تحفيزها على اتخاذ التدابير اللازمة لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية و تعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

### - الصناعات المرتبطة و المساندة

تعتبر الصناعات المرتبطة و المساندة سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسة و بالتالي تعزيز المركز التنافسي. لأن هذه الصناعات تتميز بكونها مكملة و متجانسة مع بعضها البعض، الأمر الذي يسهم في تخفيض الأسعار و تبادل الأفكار مما يتيح من خلق مزايا تنافسية لا يتوفر عليها باقي المنافسين.

### - إستراتيجية المؤسسة و طبيعة المنافسة المحلية

لقد أدرك Porter " أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية و انم تحقيق الكفاءة المميزة يتم من خلال استراتيجيات المؤسسة التي تربط بين المؤسسة و بيئتها الخارجية.

### II/4/2 دور الدولة في تدعيم تنافسية المؤسسة

قال ليشر ثاور " أن المؤسسة يقع على عاتقها تبني أحسن التقنيات التكنولوجية و الإدارية للاستجابة الأولية لتحسين التنافسية، و إذا ظهر عدم قدرة المؤسسة على تحسين أدائها نظرا لمعوقات في السوق بات من الضروري تدخل الدولة<sup>2</sup>.

و انطلاقا من فكرة الاقتصادي ليشر ثاور، يعتبر دور الدولة في دعم التنافسية أمر مؤكد و لا بد منه، بحيث لا يمكن للإصلاح الاقتصادي أن ينجح إلا في ظل رؤية واضحة للتطورات العالمية. لذا نجد أن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي في البلدان النامية و المتقدمة أيضا و إتباعها لسياسة حماية يعتبر ضروريا لدعم عملية التنمية الاقتصادية، و يتجلى هذا من خلال توفير مناخ ملائم

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998، ص 19-24.  
<sup>2</sup> لستر ثاور " الصراع على القمة، مستقبل المنافسة الاقتصادية بين الأمريكان و اليابان، علم المعرفة، العدد 204، 1995، ص 53.

و بصورة جادة و منظمة تؤهل الدولة و مؤسساتها للتفاعل مع المتغيرات و المستجدات و خير دليل على ذلك الأزمة الاقتصادية التي عصفت باقتصاديات الدول و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية و مؤسساتها سنة 2006 و لعل أهم هذه الجوانب فيما يلي<sup>1</sup>:

1. الإطار المؤسسي و القانوني بما يشجع تطور اقتصاد قائم على مؤسسات أكثر فعالية.
2. خلق بيئة تنافسية تجعل السوق أكثر جاذبية.
3. ضمان شفافية أكبر لنشاط المؤسسات الاقتصادية بإزالة كل العقبات و الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.
4. ضرورة احتواء السياسة المالية على الحوافز الضريبية المناسبة و سعر ضريبي مناسب لتكون مشجعة على الاستثمار.
5. تحفيز العملية الاستثمارية بتوفير بيئة مواتية لها، و تسهيلات التمويل و وضع القوانين و الأنظمة المتصلة بالمالية العامة و تعزيز القدرة الاقتصادية الريادية.
6. تنمية الموارد البشرية من خلال التأكيد على أهمية التعليم و البحث العلمي و البحث و التطوير في عملية التنمية و الإبداع، إذ بدون ذلك يتعذر تحقيق تنافسية مستدامة.

إن تحقيق تنافسية مستدامة يتطلب بالضرورة تدخل الدولة في المجالات ذات الأهمية العظمى كالتشجيع على الإبداع و تطبيقاته و غيرها من الميادين، إذ بفضلها تتضح مختلف الرؤى و ما يحيط بمؤسساتها من تطورات كبيرة قد تشكل عائقا أمام تنافسياتها. يتمثل المصدر الرئيسي في العملية الإبداعية هو التعليم و استغلال الرأس المال الفكري و البحث العلمي و التكنولوجيا، لأن عائد التعليم و عائد تبادل الأفكار و المعلومات يعود على الدولة و مؤسساتها بالإيجاب. فأي إستراتيجية تنافسية تعتمد على الدولة أو المؤسسة إلا و لابد من تفعيل آلية الإبداع عن طريق الاعتناء بالأفراد و تحفيزهم و تكوينهم و تثمين قدراتهم الإبداعية بالتعلم.

<sup>1</sup> د. عبد علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث العدد 06 / 2008، جامعة الجزائر ص 94.



## خلاصة الفصل الثاني

لمسنا من خلال دراستنا للفصل الثاني فيما يلي:

تشكل التنافسية أحد أهم المواضيع الهامة في المجال الإداري والمجال الاقتصادي على الرغم من اختلاف الباحثين في تصنيف هذا الموضوع. و نتيجة لاختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية الدولة أو ( القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل) وتنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة. فالتنافسية من المنظور العام مفهوم متعدد الأبعاد تسعى المؤسسة لتحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي في السوق، من خلال القدرة على الفوز برضى المستهلك و كسب ولاءه و لا يتم ذلك الا عن طريق تزويده بمختلف المنتجات و الخدمات ذات الكفاءة العالية و النوعية الجيدة إذا ما أرادت التفوق على المنافسين.

كما تتوقف تنافسية المؤسسة على مجموعة من المعايير التي من شأنها توضيح المركز التنافسي الذي تحتله المؤسسة، أهم هذه المعايير: الانتاجية، تكلفة الصنع، عوامل الانتاجية الكلية، نصيب المؤسسة من السوق المحلية و الدولية.

إن تحقيق التنافسية و المحافظة عليها يتطلب تناعما و تكاملا في الأداء بين الدولة و مؤسساتها من خلال توفير الإطار التشريعي و التنظيمي في الداخل و الجهد التسويقي و الوعي الكامل الدائم بكل المستجدات العالمية، قصد التامين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، و الذي يستدعي بالضرورة الاستناد على الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد باعتباره أحد العوامل الرئيسية لتحقيق التفوق التنافسي، و هذا ما سنبينه بالتفصيل في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## الإبداع وتنافسية المؤسسة

## تمهيد

في ظل تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات في الفترة الأخيرة على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتميزة و المتفوقة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية، الأمر الذي يجعل تعزيز المركز التنافسي أمر صعب التحقيق. و حتي يتحقق ذلك المركز فإن هنالك العديد من المحاور العملياتية التي على المؤسسات التي تتطلع إلى تحقيق الريادة أن تتبناها لتجسيدها في بناءها التنظيمي كالبحث و التطوير، القاعدة المعرفية، الممارسة الإدارية و الابتكار و الإبداع.

و من هنا نبرز أهمية البحث في الحديث عن أحد هذه المحاور و المتمثل في الإبداع كعامل من عوامل التنافسية من خلال التطرق إلى تأثير الإبداع لدى المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي مع عرض مختلف المجالات المرتبطة به.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل بالتفصيل إلى:

1. **المبحث الأول:** سنتناول أولاً في هذا المبحث الإطار العام للإبداع بالتطرق إلى مختلف التعاريف و المفاهيم المختلفة للباحثين و من ثم مختلف المصطلحات ذات العلاقة و بعدها أسباب تبني الإبداع في المؤسسات و الغاية منه وصولاً إلى أنواع و مصادر الإبداع و سبل نجاحه.
2. **المبحث الثاني:** فيشمل على تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة و ذلك بالتعرج إلى تعريف الميزة التنافسية، مصادرها، معايير الحكم على جودتها و من ثم دور الإبداع في تحقيق المزايا التنافسية.
3. **المبحث الثالث:** سنعرض في هذا المبحث أثر الإبداع على القوى الخمس التنافسية التي جاء بها بورتر (شدة المنافسة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات الداخلين الجدد و المنتجات البديلة).

## 1/III الإطار العام للإبداع

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، و تحقيق القيمة المضافة، لما يخدم و يشبع حاجات و رغبات العملاء المطلوبة و حتى المتوقعة، حيث أن هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق التميز (التفرد) التنافسي الذي يضمن للمؤسسة صفة الاستمرارية، لذا أوجب التعرف الدقيق للإبداع بإيراد مختلف المفاهيم و الخصائص والمصطلحات ذات العلاقة به و كذا مختلف عناصره و مصادره الأساسية و عوامل نجاحه.

## 1/1/III مفهوم الإبداع و خصائصه

يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة، و لها وجود مختلفة. إذ أسهمت في دراستها الكثير من حقول المعرفة وأغنتها بمفردات فلسفية وأدبية مثل علم الفلسفة، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، و غيرها.

## 1-1/1/III تعريف الإبداع

## أولاً. تعريف الإبداع لغة

الإبداع لغة: بدع الشيء أي إنشأه على غير مثال سابق<sup>1</sup> يعني إيجاد شيء لم يكن موجود من قبل. أبداع في اللغة العربية يعني الشيء الجديد، أي أنشأه، أبدعت ريشة الفنان لوحة جديدة<sup>2</sup>. كما ورد ذكر الإبداع في القران الكريم.

قال تعالى: "...بديع السموات و الأرض... " (سورة البقرة، الآية 118).

معناه أن الله عز و جل خالق هذا الكون وحده لا شريك له، أحسن تصويره و لم يسبقه أحد في الابتداء. و كلمة البديع اسم من أسماء الله الحسنى خصا به نفسه دلالة على عظمته في تصوير الأشياء و الابتداء فيها.

## ثانياً. تعريف الإبداع اصطلاحاً

تختلف تعاريف الإبداع باختلاف جهات نظر الباحثين و الكتاب و ذلك بالنظر إلى عاملين هما:

1. وجهة نظرة الباحثين المستوحاة من دراساتهم و اتجاهاتهم.
2. و كذلك التداخل بين مصطلح الإبداع مع المصطلحات ذات العلاقة و التي سنبينها لاحقاً. و عليه نورد بعض تعاريف الباحثين الآتية:

ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي Joseph Schumpeter منذ سنة 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث عرفه بأنه " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج و التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>3</sup>، و في نفس السياق عرفه بإيجاد و تطوير في كل الطرق التي

<sup>1</sup> ابراهيم أنيس و أخرون، المعجم الوسيط (المجلد الأول)، دار الدعوة، تركيا، 1973 ص 43.

<sup>2</sup> د. جوزيف الياس، المجاني المصور (معجم مدرسي)، دار المجاني، لبنان، ط3، 2001، ص7.

<sup>3</sup> FLORENCE Durieux « Management de l'innovation. Une approche évolutionniste », Vuibert. Edition mars 2000, p05.

تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج أو الخدمة. في سنة 1942 وصفه بأنه الهدم الإبتكاري الذي يثار من داخل البنية الاقتصادية وذلك بهدم دائم للعناصر القديمة و الخلق المستمر للعناصر الجديدة.

أشار كل من **Daf, Noe** إلى "الإبداع على أنه تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجة المدركة و تستجيب للفرص في البيئة"<sup>1</sup>، أو هو "القدرة على جمع و مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة"<sup>2</sup>.

في حين عرفه آخرون : بأنه " عملية ليس لها نهاية، يشمل تغييرات طفيفة أو جذرية أو من أجل اكتشاف جديد" و بمعنى آخر هو " تجميع للأفكار لتحقيق النمو"<sup>3</sup>. و هناك كتاب آخرين اعتبروه وضع السوق لمنتج جديد أو منتج يحوي خصائص جديدة، بمعنى إدخال طريقة إنتاج جديدة أو تنظيم جديد في المؤسسة<sup>4</sup>.

و قد أشار أيضا كل من **Doghar et Pasher** في كتابهما "**Innovation Marginality**" إلى الإبداع بأنه " إضافة شيء جديد، سواء أكان صغيرا أو كبيرا إلى المشروع العلمي"<sup>5</sup>. أما بالنسبة لكل من **Porter et Stern** الإبداع هو " تحويل المعرفة إلى منتوجات، خدمات، عمليات جديدة تتضمن أكثر من علوم و تكنولوجيا، إذ تشمل على البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن"<sup>6</sup>.

و ما يمكننا استخلاصه من التعاريف السابقة الذكر على اختلافها أن الإبداع يتعلق بالتغيرات التي تحدث على مستوى المنتجات و الخدمات طفيفة كانت أو كبيرة كإدخال تعديلات، تحسينات، تغييرات جذرية، تصاميم جديدة، طرق و أساليب إنتاج جديدة...، كلها كانت الأفكار هي المنطلق الأول في ظهور هذه المنتجات في الوجود. بذلك يصبح الإبداع بصفة عامة هو كل ما هو جديد يتم تطبيقه أولا على مستوى الفكرة، المنتج ثم السوق و يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على أداء المؤسسة.

نستنتج من التعريف الأخير أن الإبداع يأخذ ثلاث جوانب رئيسة هي:

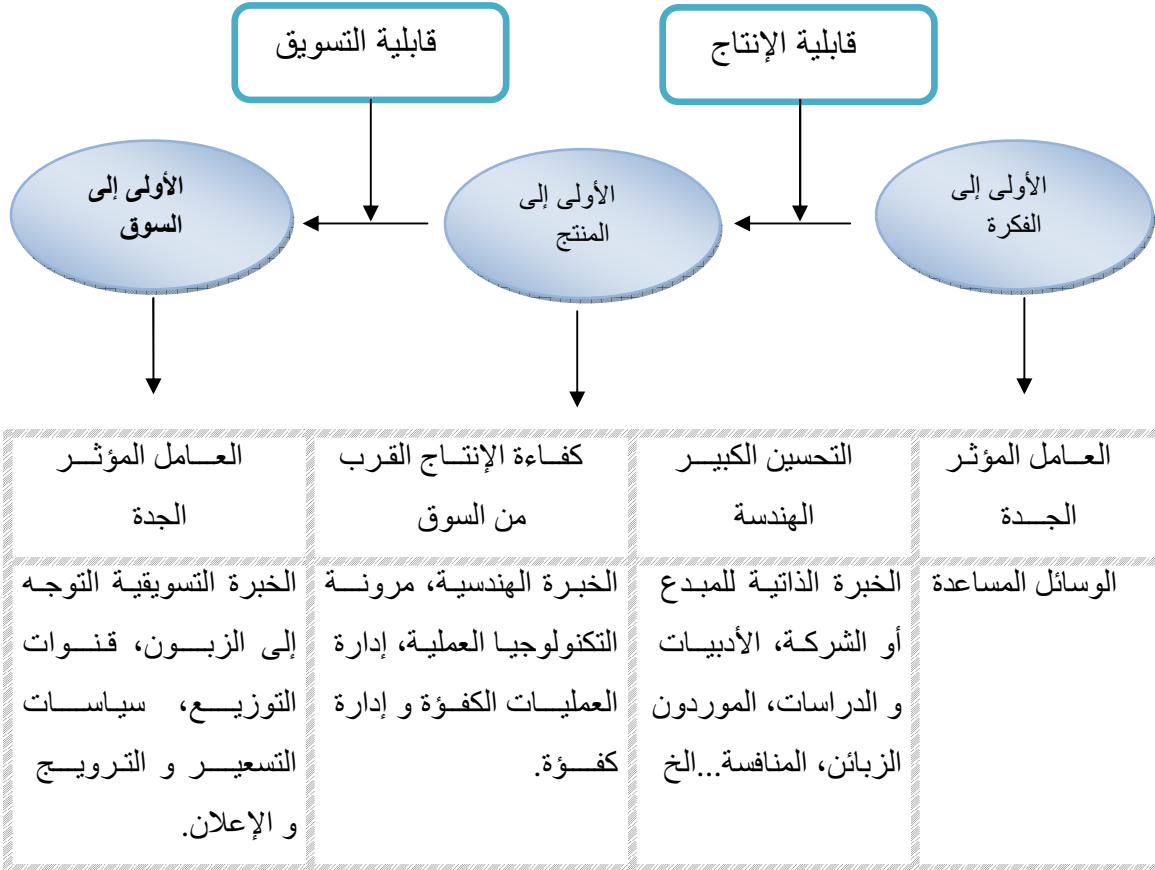
1. إنتاج المعرفة (فكرة): و يكون التوجه فيها لزيادة تخصيص الموارد لاغتنام الفرص الجديدة.
2. ترجمة المعرفة إلى أفعال (المنتج): إذ تميل نحو التعقيد فلا تترجم المعرفة العلمية كليا إلى ممارسات تكنولوجية.
3. الاستجابة و التأثر لطلب السوق: إيجاد توافق بين الأشكال التكنولوجية و التنظيمية مع طلب السوق.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة 2008، ص 47.  
<sup>2</sup>، <sup>3</sup> تأليف بافين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة 2008، ص 200.

<sup>4</sup> بيتر دريكر، التجديد و المقابلة، ترجمة حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، الطبعة 1988، ص 18.  
<sup>5</sup>، <sup>6</sup> ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006، ص 29.

بهذا المفهوم السابق إن الإبداع بالنسبة للمؤسسة يعني أن تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة و الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، و من ثم الأولى في التوصل إلى السوق، و الشكل التالي(18) يوضح ذلك:

الشكل(18): مفهوم الإبداع -الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق.



المصدر: د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص 48.

يوضح الشكل السابق مختلف العوامل المساعدة (خبرة الأفراد، ثقافة المؤسسة، البيئة الخارجية) كل هذه العناصر تمكن المؤسسة من إمكانية جمع المعلومات و من ثم صياغتها في شكل أفكار مفيدة لتترجم بعدها في شكل إبداعات (منتجات و خدمات) ليأتي بعد ذلك المرحلة الأخيرة و هي طرحه في السوق (الإبداع).

يعتبر الإبداع مصدرا هاما و ضروريا للحصول على ميزة تنافسية و منه أصبح ينظر إليه على أنه متغير إستراتيجي يفتح الآفاق أمام المؤسسة، لشق طريق النجاح و تحقيق التفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل و بالتالي ضمان الاستمرارية في بيئة لا تعترف إلا بالمؤسسة المتميزة، ويكون الإبداع فعالا في المؤسسة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

و للإبداع عدة مزايا أهمها<sup>1</sup>:

1. ارتفاع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع في الدول التي تولي اهتمام كبير للإبداع و المبدعين.
  2. الإبداع عامل أساسي لانجاز نسبة إنتاج عالية و جذب المزيد من الاستثمار الموجه إلى الخارج.
  3. يعتبر الإبداع الحافز على خلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية للدول و المؤسسات.
- كما يرى بعض الباحثين أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد المؤسسات في تحقيق أربعة أغراض و هي<sup>2</sup>:

1. زيادة الربحية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج.
2. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة المبيعات. يشير المجلس الاستشاري الكندي أن المؤسسات المبدعة هي التي تحقق أعلى معدل من المبيعات و بالتالي ارتفاع الحصة السوقية و ربحية المؤسسة.
3. تقليل تكاليف الرقابة و متابعة الأعمال.
4. تقليل تكاليف التخزين.

### III/1-2 خصائص الإبداع

إن الإبداع يأخذ أشكال متعددة تتلاءم و المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تضمن أشكال متعددة أهمها<sup>3</sup>:

1. الإبداع هو الإتيان بما هو جديد و متميز عن الآخرين من المنافسين المباشرين حيث ينشئ حصة سوقية للمؤسسة من خلال الاستجابة و التكيف للمتغيرات البيئية عن طريق الإبداع.
2. الإبداع مصدر من مصادر التجدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة و ضمان استدامتها.
3. الإبداع هو التوليفة الجديدة و هو أن تكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المؤسسة المبدعة هي المتحرك الأول على مستوى السوق و هذا لأجل تميزها عن باقي المنافسين في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق أي بمعنى أن صاحب الإبداع هو السباق لكل ما هو جديد أو إدخال التعديلات و التحسينات على المنتجات.
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص و استغلالها بناء على التوقعات و الرؤية المستقبلية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
6. الإبداع هو ميزة و متغير إستراتيجي يفتح الآفاق أمام المؤسسة.

1 د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص 47.

2 برافين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2008، ص 58.

3 د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 48.

## III/1/2 المصطلحات ذات العلاقة بالإبداع

الإبداع هو ترجمة لكلمة (Innovation) عادة ما يتم الخلط مع بعض المفاهيم الأخرى مثل الاختراع، الابتكار، التحسين، الاكتشاف و البحث و التطوير، حيث يتم إعطاؤها نفس معنى الإبداع أو يتم استعمالها بشكل عشوائي، لذا ارتأينا التمييز بين هذه المصطلحات و إيجاد العلاقة بينهم.

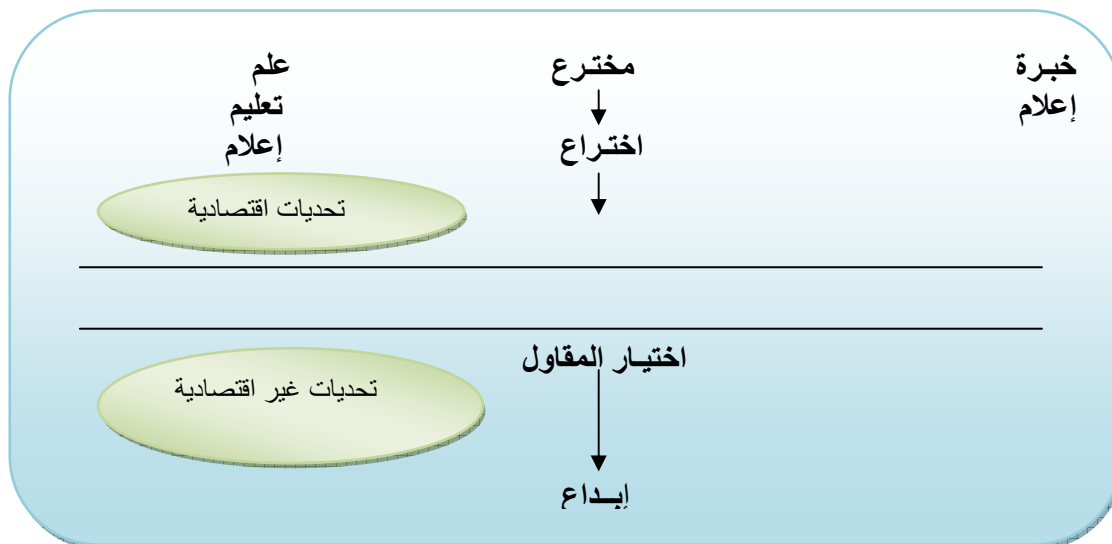
## III/1/2-1 الاختراع (Innovation)

إن العلاقة الموجودة بين الإبداع و الاختراع جد وثيقة يمثلان وجهة لعملة واحدة ألا وهو اثبات لشيء جديد غير مألوف. الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية<sup>1</sup>، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى خلق شيء جديد.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الاختراع يقتصر على الفكرة باعتباره المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة بينما الإبداع يتجسد في تطبيق هذا المصدر على أرض الواقع ممثلة في السلع و الخدمات. و هذا يعني أن الإبداع هو تطبيق الاختراع بتجسيد الفكرة الجديدة في شكل منتجات و خدمات، إضافة إلى وجود فرق آخر يتمثل في التأثيرات التي تنتج من كلا المصطلحين.

إن الاختراع يعمل على التأثيرات التقنية في توليد الفكرة الجديدة أي مثلا الموارد الملموسة تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه، بينما على العكس بالنسبة للإبداع فالتأثيرات الاقتصادية لها أثر كبير في تجسيد الأفكار إلى منتجات جديدة<sup>2</sup>. و الشكل الموالي يقرب الصورة إلى الأذهان.

## الشكل (19): كيفية المرور من الاختراع إلى الإبداع



**المصدر:** رحمانى أسماء، مذكرة الماجستير، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة بومرداس، 2009/2008، ص 43.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق ص 58 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى الاردن 2003، ص 17.



III/1-2-2 الابتكار (Création)

عرف قاموس **Good** الابتكار هو " التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أو هو قدرة المؤسسة، الفرد، الجماعة على ابتكار أشياء جديدة ذات قيمة في الخدمات، الإجراءات، العمليات"<sup>1</sup> و بمعنى آخر هو إيجاد منتج بديل يلبي رغبات المستهلكين مقارنة بالمنافسين. و بهذا فان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة بمعنى نقطة البداية، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

بالتالي يمكن ان نعبر عن العلاقة الموجودة بين الابتكار و الإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

أولاً. من الابتكار إلى الإبداع

إن الإبداع هو نتاج عملية الابتكار و مع ذلك يقومان على علاقة متبادلة للغاية. الابتكار هو العامل الأساسي للإبداع و التحول المؤسسي إذ انه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، كما أن بدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية. و عليه يمكن تمييز الابتكار و الإبداع من خلال مرحلتين هما<sup>2</sup>:

- مرحلة الابتكار التي تمثل التفكير غير المحدود و هي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات و البديهيات لتحقيق هدفاً جديداً.
- مرحلة الإبداع و هي تمثل تحرك الإبداع نحو تحقيق هذا الهدف باستخدام التفكير التحليلي و تجسيده على أرض الواقع.

ثانياً. الفرق بين الإبداع و الابتكار

يوضح و الجدول الآتي مختلف الفروقات الموجودة بين الإبداع و الابتكار:

الجدول(04): مختلف الفروقات بين الإبداع و الابتكار

الإبداع	الابتكار	
• جماعي	• فردي	1. التحفيز
• فردية	• جماعي	2. طريق العمل
• مستمرة و طويلة	• غير مستمرة و فترائية	3. السيرورة
• مقاس و مؤكد	• غير مقاس و محتمل	4. التأثير
• استعمال الوسائل الاستراتيجية	• التعلم و التمهيين	5. التكوين
• تسبير المشاريع	• عاصفة الأفكار	6. نوع الاحتمالات
• مقاربة	• متابعة	7. أنواع التفكير
• عمل تطبيقي	• عمل تفكيري	8. دور المستشارين
• جديد في النظام	• نظام جديد	9. النتائج

المصدر: رحمانى أسماء، مذكرة الماجستير "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2009/2008" ص 44.

<sup>1</sup> مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع- عمان، ط 1 2007، ص 75.  
<sup>2</sup> برايفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2008 ص 58.

**3-2/1/III التحسين (Improvement)**

هو إدخال تعديلات أو تغييرات (إضافات) صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو مواءمة في الاستخدام<sup>1</sup>.

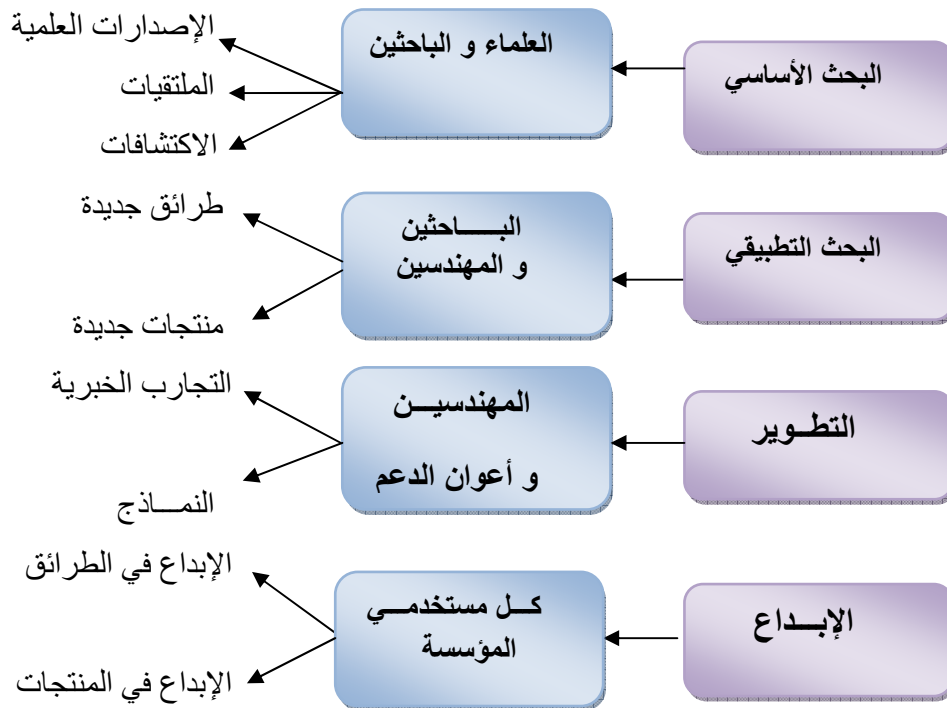
**4-2/1/III الاكتشاف**

هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولا و غير معروف لكنه سابق الوجود<sup>2</sup>. مثل اكتشاف كاليديونيا الجديدة، إذ كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة، كذلك اكتشاف الكواكب و المجرات في الفضاء الخارجي كانت موجودة من قبل إلى حين وصل العلم لمعرفتها و تستمر في الوجود إلى غية ابتكار دواء جديد لها.

**5-2/1/III البحث و التطوير (Recherche et Développement)**

و يقصد بهما كل الجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور، أساليب، و طرق إنتاج السلع المادية و الاستهلاكية أو الاستثمارية. يعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيسي للإبداعات و خاصة التي تتوفر على مخابر و إمكانات مادية و بشرية معتبرة. و يمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث و التطوير من خلال الشكل الموالي:

الشكل(20): مراحل البحث و التطوير.



**المصدر:** عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، مصدرها، تميمتها، تطويرها " مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ص76 .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994، ص 112.

يوضح الشكل السابق المراحل التي تمر بها عملية التطوير وصولاً إلى مرحلة الإبداع بدأ بالدراسات و الأبحاث المقدمة من قبل الباحثين من جراء الملتقيات و الإصدارات العلمية ليأتي بعدها مرحلة التطبيق بإضافة مهندسين لإعطائها نوعاً من المصداقية يليها مرحلة التطوير بإشراك أعوان الدعم، ليتم تعميمه على كل مستخدمى المؤسسة وذلك بإشراك كافة العمال.

### 3/1/III أسباب تبني الإبداع في المؤسسات و أهدافه

لا شك في أن التحولات التي تشهدها البيئة الحالية خير دليل على حاجة المؤسسة للإبداع و التطلع لكل ما هو جديد من منطلق الحفاظ على إستمراريتها و تحقيق السبق التنافسي التي تعد كأهداف إستراتيجية تتبناها كل المؤسسات على اختلافها إذا ما أرادت البقاء ضمن المنافسة، و فيما يلي مختلف الأسباب التي وراء تبني الإبداع و الاهداف المرجوة منه:

#### 1-3/1/III أسباب تبني الإبداع

إن الأسباب التي تدفع المؤسسات على اختلافها في تفعيل عملية الإبداع فيما يلي:

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية و التي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة و استمرارها.

2. يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع والخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية و ما يستلزم ذلك من تغيرات في هيكل المؤسسة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها و زيادة قدرتها التنافسية و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

#### 2-3/1/III أهداف النشاط الإبداعي

تلجأ المؤسسات إلى النشاط الإبداعي بالنظر إلى الأسباب السابقة الذكر سواء تعلق الأمر بتطوير المنتجات، أساليب الإنتاج، العمليات، الأنشطة، الموارد، الولوج في الأسواق... الخ. كل هذا يعتبر ضرورة حتمية على المؤسسات للحفاظ على هامش التنافس و البقاء ضمن المنافسة.

و من أمثلة ذلك على هذه الأهداف يمكننا الاقتداء بالجدول الآتي الذي يمثل تلخيصاً لأهم الأهداف المنتظرة لكل نوع من أنواع الإبداع السابقة الذكر سواء تعلق الأمر بطبيعة الإبداع أو درجة الإبداع.

الجدول(5):الأهداف من تحقيق الإبداعات

ميدان الأهمية	ابداع في المنتج	ابداع في الطريقة	ابداع تنظيمي	ابداع تجاري
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>المنافسة، الطلب، و الأسواق</u></li> <li>- استبدال المنتجات بالتدريج</li> <li>- رفع فعالية السلع و الخدمات</li> <li>- استحداث منتجات مطابقة للمقاييس الدولية</li> <li>- الرفع أو الحفاظ على حصة السوق</li> <li>- دخول أسواق جديدة</li> <li>- تحسين عرض المنتجات</li> </ul>	-	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>الإنتاج و التطبيق</u></li> <li>- تحسين نوعية السلع و الخدمات</li> <li>- الرفع من مرونة العملية الإنتاجية و تقديم الخدمات</li> <li>- تخفيض التكاليف الوجودية للعمل</li> <li>- تخفيض استهلاك المادة الأولية و الطاقة</li> <li>- تخفيض مدة العملية الإنتاجية الوجودية</li> <li>- تخفيض تكاليف تكوين المنتجات</li> <li>- احترام المعايير التقنية و فرع النشاط</li> <li>- تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات</li> <li>- تحسين الطاقات من حيث تكنولوجيا المعلومات</li> </ul>	-	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>تحسين بيئة العمل</u></li> <li>- تحسين الاتصال و التفاعل بين مختلف الوظائف</li> <li>- تشديد تقاسم أو انتقال المعارف مع مؤسسات أخرى</li> <li>- الرفع من قدرة التلاؤم مع مختلف طلبات الزبائن</li> <li>- تحقيق علاقة التلاؤم مع مختلف طلبات الزبائن</li> <li>- تحسين شروط العمل</li> </ul>	-	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>ميادين مختلفة</u></li> <li>- تخفيض التأثيرات على البيئة</li> <li>- تحسين امن و سلامة العمال</li> <li>- احترام القوانين و التعديلات</li> </ul>	-	-	-	-

المصدر: طراد فارس، مناخمنت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007/2009، ص 10.

## III/1/4 أنواع الإبداع و مصادره

إن الإبداع هو نتيجة لبحوث تقام على مستوى المؤسسات و الذي عادة ما يخصص له مبالغ معتبرة، حيث يأخذ الإبداع عدة أنواع، كما أن تحقيقه مرتبط بتوفر مختلف المصادر.

## III/1/4-1 أنواع الإبداع

تظهر أهمية البحوث التي تقوم بها المؤسسات في النتائج التي تقدمها في ميدان المنتجات و طرق الإنتاج... الخ، إلا أن اعتماد البحث و التطوير في المؤسسة لا يكون فعالا إذا لم يبين على أساس هدف معين يراد تحقيقه، كما أن معرفة هذا الهدف متوقف على مرونة المؤسسة و تفاعلها مع المحيط لهذا يقال أن قدرة المؤسسة على الإبداع تعرف أساسا من خلال عنصرين أساسيين هما:

- القدرة على الاهتمام بمتطلبات و انشغالات الزبائن، ما يسمح باختراق أسواق جديدة و عرض منتجات أو خدمات جديدة تتناسب مع رغبات الزبائن.
- السرعة في تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات لزبائن المؤسسة، فوظيفة الاستماع و التطبيق هما خاصيتان على المؤسسات المبدعة تطويرهما.

من هذا تظهر أهمية تحديد الهدف و الذي على أساسه توضع البحوث و يتحدد نوع الإبداع المراد تحقيقه. و بصفة عامة قد تأخذ الإبداعات أشكال عديدة و مختلفة ترجع الى اختلاف الباحثين و موضوع الدراسة. و على أساس هذا الاختلاف تم اختيار مرجع لأنواع الإبداع في هذا البحث من منطلق<sup>1</sup>:

1. طبيعة الإبداع.

2. درجة الإبداع.

## أولاً. من حيث طبيعة الإبداع

يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين خمسة أشكال من الإبداعات، الإبداع في المنتجات و الخدمات، و في طريقة الإنتاج، الإبداع التنظيمي، الإبداع التسويقي و السلوكي.<sup>2</sup>

## الإبداع في المنتجات و الخدمات

و يقصد بها إحداث التغييرات على مستوى الخصائص و الصفات التي تلبي رغبات الزبائن بشكل أفضل سواء تعلق الامر بإدخال منتوجات جديدة (سلع و خدمات) إلى السوق أو إجراء تحسينات عليها ما يجعلها تتناسب مع متطلبات السوق.

## الإبداع في أساليب الإنتاج، الصيانة، التصور

و يقصد بها إدخال طرق إنتاج جديدة في المؤسسة، بمعنى طرق تقديم الخدمات و تسليم منتوجات جديدة و الهدف من هذا النوع أساسا هو تسهيل و تحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ و تقوية تنافسية المؤسسة و ذلك بزيادة إنتاجيتها(المخرجات).

<sup>1</sup> CAMILLE Carrier et DENIS, Jean Gerand, Op- cit p-p 10-11.

<sup>2</sup> TOM Peters. « Fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation », Dunod, 2000, p 05

## الإبداع في التسيير و هيكل المؤسسة (التنظيمي)

يتوقف هذا الإبداع على التغييرات في تقسيم و توزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة و في تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هذا النوع هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة طريقة تسيير للمخزون...، و ذلك بالاعتماد على استراتيجيات إبداعية.

## الإبداع التسويقي

تضم هذه الإبداعات مختلف التغييرات التي تحصل مستوى قنوات البيع و التوزيع و الإشهار، بمعنى كل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، الهدف منها هو الزيادة في رقم المبيعات و التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبائن و الولاء للعلامة.

## ثانيا. من حيث درجة الإبداع

تأخذ الإبداعات على أساس الدرجة شكلين و هما كالآتي<sup>1</sup>:

## 1. الإبداع التدريجي

و يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحسينات المنتجات الموجودة باستعمال تكنولوجيا موجودة و متحكم فيها. هذا النوع من الإبداع لا يعطي للمؤسسة تميز تنافسي، و إنما فقط يساعد على تحسين وضعيتها في السوق أمام منافسيها.

## 2. الإبداع الجذري (الاختراق)

و يتمثل في استعمال معارف جديدة، سواء على مستوى العمليات الإنتاجية، أو سواء في منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل و تحقق به قفزة إستراتيجية في السوق، فهو بمثابة تقدم مفاجئ عما قبله، و عادة ما تحمي هذه الأخيرة ببراءات الاختراع و الولاء للعلامات.

## III-1-4/2 مصادر الإبداع

إن القيام بعمليات الإبداع بالنسبة للمؤسسة لا يأتي بطريقة الصدفة و الحظ، و إنما من خلال الاعتماد على المصادر الداخلية و الخارجية التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية لصالح المؤسسة.

و عليه سنستعرض أهم المصادر الداخلية و الخارجية للعمليات الإبداعية:

المصادر الخارجية

- العاملون
- الزبائن
- وسطاء التسويق
- الموردون
- العوامل السكانية

المصادر الداخلية

- الأحداث غير المنتظرة
- الفرص الغير المتجانسة
- وجود حاجة
- تغييرات في قطاعات النشاط و الأسواق

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2008، عمان، ص 47.

## أولاً. المصادر الداخلية

و نذكر منها في ما يلي<sup>1</sup>:

**1. الأحداث غير المتوقعة:** يمكن لهذه الأحداث أن تشكل إما فرصاً بالنجاح أو الفشل. إن وقوع المؤسسة في المواقف الحرجة يتطلب من الإدارة أخذ كل التدابير اللازمة لتجاوز هذه المواقف فمثلاً الأزمات الأخيرة و المتعلقة بالبتروول كان لها الأثر السلبي على المؤسسات و الذي أوجب عليها البحث عن مصادر أخرى بديلة لهذه المادة.

**2. مصدر التعارض:** إن عدم الانسجام في المنطق بين علاقيتين في أساليب العمل و المواقف بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسة مثلها عدم التوافق بين الأهداف المسطرة سابقاً و النتائج المحققة، هذا التعارض يفتح المجال أمام الإبداع لتصحيح الأخطاء عبر طرق جديدة.

و نذكر بعض هذه التعارضات:

- ارتفاع الطلب على المنتجات مع غياب الربحية.

- التعارض بين الدراسات الميدانية مع الدراسات الافتراضية.

**3. وجود حاجة:** الحاجة أم الاختراع. إن الشعور بالنقص و الحرمان في شيء ما يعني البحث عن السبل التي تؤدي إلى إشباع هذا النقص. إذ يمثل الإبداع الطريقة الوحيدة للوصول إلى تحقيق الحاجة، فمثلاً ارتفاع حوادث السيارات عبر الطرق السريعة، فكانت الرادارات أحد الطرق المراقبة و بالتالي التقليل من هذه الحوادث.

**4. تغيرات في قطاعات النشاط و الأسواق:** إن التغيرات التي تتسم بها البيئة الخارجية تمثل مصدر من مصادر الإبداع، إن اتساع الأسواق و ظهور قطاعات سوقية جديدة و كذا تغير أذواق المستهلكين تمثل كم هائل من المعلومات و الأفكار التي أوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار مثل سوق العقار في الجزائر.

## ثانياً. المصادر الخارجية

و نذكر منها كالاتي<sup>2</sup>:

**1. العاملون**

يعد العديد من العاملين مورداً هاماً لمفاهيم و أفكار السلع الجديدة، و خير مثال ذلك رجال المبيعات، بالإضافة إلى العاملين في التصنيع و خدمة الزبائن و التعبئة و التغليف. على الرغم من أن العاملين يقترحون النظم التي تؤدي إلى تطوير الأفكار الجديدة فإن أغلب الاقتراحات تأتي من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن و مشاكلهم.

<sup>1</sup> رحمانى أسماء، مذكرة الماجستير "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2009/2008" ص 44.

<sup>2</sup> د. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## 2. الزبائن

يعتبر الزبائن المصدر الأكثر توليدا للمفاهيم و الأفكار الخارجية للسلع الجديدة، حيث تكون أغلب أفكارهم موجهة نحو تطوير و تحسين السلع القائمة و تطوير السلع الجديدة، و يمكن أن يستعمل العديد من المداخل لجمع الأفكار المتعلقة بالزبائن منها المسح الميداني لجمع المعلومات.

## 3. وسطاء التسويق

إن السماسرة و المصنعين و الموزعين الصناعيين و الوسطاء الكبار و مؤسسات التجزئة الكبيرة تشكل مصادر خارجية هامة للمعلومات.

## 4. الموردون

إن الموردين يكونون قريين من السلع و الخدمات و التي من خلالها يتم تقديم النصائح و الإرشادات و الاستشارات للمؤسسات التي يتعاملون معها.

## 5. المنافسون

يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدر غير مباشر للسلع الجديدة.

## 6. العوامل السكانية

إن التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و هيكل أعمارهم و توزيعهم حسب العمل و مستوى التعليم و الدخل تأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع.

## ثالثا. مصادر أخرى

نجد من بين هذه المصادر المعرفة الجديدة، المستشارين، وكلاء البيع و وكالات التسويق و الجامعات و مختبرات البحوث و الحكومات و الانترنت و الكتب و المجالات... الخ.

## III-1-4 إدارة الإبداع في المؤسسة

يعتبر الإبداع ضرورة حتمية للحفاظ على هامش التنافس و هذا ما أكدته مختلف الدراسات و البحوث الميدانية و اعتبرته أحد السمات المميزة للمؤسسات التقدمية في البيئات المتغيرة و بالتالي فإن المؤسسة الأفضل في عالم اليوم هي التي تكون قادرة على الإبداع، و بالتالي يجب على كافة المدراء في مختلف المستويات التنظيمية أن يكونوا مبدعين أو تكون لديهم مهام إدارية و تحفيزية تهدف إلى جذب الأفراد المبدعين إلى المؤسسة و مساعدة العاملين على القيام بعملية الإبداع و الاستفادة من مواهبهم.

أن من أهم الخطوات المتبعة لوصول المؤسسة إلى مرحلة الإبداع هي ما يلي<sup>1</sup>:

- إيجاد ترابط قوي بين الإستراتيجية و الإبداع و ذلك من خلال صياغة رسالة المنظمة بشكل يحدد نوعية الإبداع الذي تسعى إليه فيما إذا كان منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة، أو إتباع طرق عمل مبدعة.

<sup>1</sup> ناجحة محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص31.



- توصيل رسالة المنظمة لكافة العاملين و بشكل مستمر إذ تتضمن أهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الأداء المعروفة، مما يجد نوعا من التحدي العلمي يمكنهم أن يفتخروا لاحقا بقدرتهم على مواجهته.
- اتخاذ خطوات عملية لترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على اخذ المخاطرة بالحسبان.
- الاهتمام بالزبائن و مصالحهم.
- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات مما يسهل التنسيق و يشجع على التعاون و يرفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية.
- تشجيع التقييم المستمر للأداء.
- تتوقف إدارة الإبداع الناجحة على مدى إهتمام المؤسسة بإدارة العمليات و إدارة المعرفة، بمعنى مدى تحقيق الانسجام بين ما تمتلكه المؤسسة و بين ما تريد تحقيقه. تحكم فشل و نجاح الإبداع في المؤسسات ثمانية أقسام كبرى و هي فيما يلي:<sup>1</sup>
- حماية الإبداع ( التقليد،....).
- قوى السوق ( حداثه السوق و جاذبيته، مستوى المنافسة،....).
- العلاقة التعاونية بين الإنتاج و التسويق.
- عوامل تسييرية (تنظيمية) و إدارية.
- قيود التمويل.
- عوامل الاتصال.
- مميزات خاصة بالإبداع ( جودة المنتج، قيمته المضافة،....).
- كفاءة أقسام التسويق.

### III-1-5 نظام الإبداع في المؤسسة

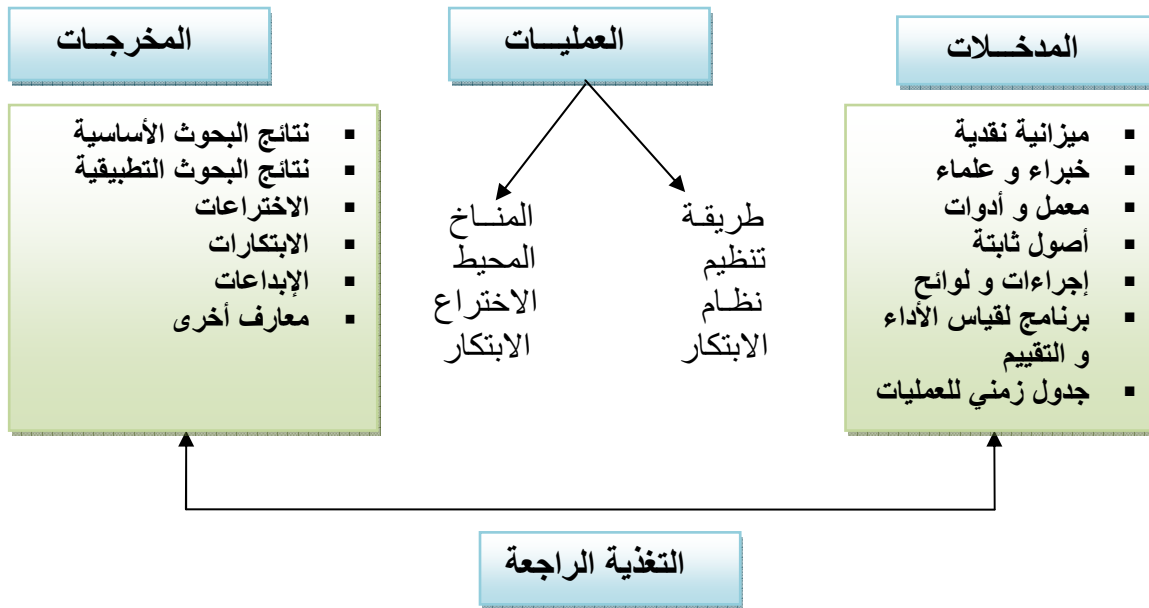
ينظر إلى الإبداع كعملية ديناميكية تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها، و هي كنظام متكامل له مدخلاته المتمثلة بتوليد الأفكار و بلورتها و صياغتها الناشئة عن تفرد المبدع بها، و من ثم قدرته على نقل المعلومات و إيجاد نوع من الترابط بين العناصر المعرفية و الملكة العقلية لديه بعدها تجرى العمليات التحويلية و التشغيلية لإخراجها إلى حيز التطبيق كمنتجات متمثلة بالمنتجات، الخدمات، الأفكار.

أشار أحد الباحثين<sup>2</sup> إلى العملية الإبداعية في المؤسسة على أنها نظام له مدخلات و عمليات و مخرجات، و أن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. و الشكل الموالي(21) يوضح مختلف التفاعلات بين مكونات المدخلات و العمليات و المخرجات و التي تؤدي إلى تكوين منظومة المعرفة من خلال التغذية الراجعة من نظام الإبداع في المؤسسات.

<sup>1</sup> Emmanuel Pateyrom, « la veille stratégique », éd economica, 1998, p 184.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الشكل (21): نظام الإبداع و الابتكار في المؤسسة.



المصدر: د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص 56.

تشمل العملية الإبداعية في المؤسسة مراحل و خطوات من النشاطات التي تقوم بها و تعتمد عليها لتحقيق الإبداعات. أن تحقيق هذا المشروع يتطلب مختلف المدخلات الضرورية الموضحة في الشكل السابق لإنجاح عملية الإبداع ممثلة في مختلف المخرجات. وعملية الإبداع النموذجية تضم أربع مراحل كما يلي:

1. ابتكار الفكرة: يمثل استكشاف الأفكار لملاء الفراغات المحددة (جمع الأفكار).
2. احتضان الفكرة: بعد عملية الاستكشاف تأتي مرحلة الخدمة أي التلاعب مع هذه الأفكار، تناقش و تطور لوضعها في التطبيق من خلال مشاركة خبرة العميل، الأفراد، العمليات، المنتجات... الخ.
3. قبول الفكرة: و تشمل قبول الفكرة من قبل كل الأطراف المعنية بعمليات البحث و التطوير.
4. إنتاج الفكرة: تمثل الانتقال النهائي إلى ترجمة الأفكار إلى خدمات أو منتجات أو طريقة أو نظام اقتصادي جديد أو محسن.

كل هذه المراحل تجمع على أن الإبداع يبدأ من لحظة وجود الفكرة الإبداعية من مصادر مختلفة يكون للهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في انتقال هذه الأفكار بانتظام و تجانس التي تتطلب تحفيز دائم للأفراد على الإبداع من أجل ترجمتها إلى منتج نهائي عبر معالجة كل ما تم جمعه سواء من داخل المؤسسة أو البيئة المحيطة بها و هذا ما يسمى بنظام الإبداع في المؤسسة.

## 2/III تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

إن أحد المصطلحات المرتبطة بالتنافسية و الذي ظهر خلال الثمانينات من القرن الماضي هو التميز التنافسي أو بعبارة أخرى الميزة التنافسية. إذ تعتبر هذه الأخيرة المنهاج الأمثل و الأحسن لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات و التي لها تأثير مباشر على خيارات المؤسسة و لذلك فإن المؤسسات تحاول جاهدة في تسخير كل إمكانياتها للوصول إلى هاته المزايا التنافسية.

## 1/2/III إنشاء الميزة التنافسية

في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبح من الضروري على المؤسسات إنشاء المزايا التنافسية إذا ما أرادت البقاء في الواجهة، إذ أصبحت هذه الأخيرة العنصر الذي يضمن البقاء و الاستمرارية في بيئة تتميز بالتقلبات. لذا نجد أن جل المؤسسات تولي أهمية كبيرة لهذا المفهوم باعتباره عنصر تفوق المؤسسة، كما لا يمكن التوصل إلى تحقيق هذا التميز إلا عن طريق الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

## 1-1/2/III تعريف الميزة التنافسية

يعود مفهوم الميزة التنافسية أولاً إلى "شمبرلين" ثم جاء بعده "سالزنيك" الذي ربط بين الميزة التنافسية و القدرة و يليهما كل من "شندلر و هوفر" بحيث وضعوا تعريف للميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع المميز و الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة<sup>1</sup>. من جهتها يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية هي العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة الأسبقية عن كل منافسيها، كما يضيف أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الاستراتيجيات التالية<sup>2</sup>:

1. التركيز على قطاعات سوقية معينة.

2. تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين.

3. استخدام هياكل مختلفة للتكلفة.

كما تم تعريفها في قاموس (Webster) بأنها " قدرة المؤسسة على التميز مع عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع المجال سواء تعلق الأمر بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها"<sup>3</sup>.

في حين يعرفها آخرون هي عنصر تفوق و تميز المؤسسة الذي تحققه مقارنة بالمنافسين من جراء إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس سواء تعلق الأمر بإستراتيجية التكلفة أو إستراتيجية التميز و بالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ز غدار احمد، أطروحة دكتوراه، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 2005/2004 ص 16.

<sup>2</sup> M porter, « l'Avantage Concurrentiel », Dunod, Edition 2000, Paris, France, p 41,42.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998،

و كذلك تعرف الميزة التنافسية أنها مجموعة من الكفاءات المميزة و المستدامة التي تخلق هذه الميزة و ذلك بتكيفها مع متطلبات السوق و المنافسة و التي تؤدي إلى خلق قيمة<sup>1</sup>.

إن الوصول إلى اكتساب الميزة التنافسية يتطلب اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين و لا يتم ذلك إلا عن طريق الاستثمار الاستراتيجي للإمكانيات المتاحة من موارد مالية و بشرية و مادية و تكنولوجيا تسمح بالنهاية من تحقيق منفعة تلقى قبولا من قبل الزبائن.

كخلاصة القول نلاحظ من خلال التعاريف السابقة الذكر على اختلافها أن الميزة التنافسية هي جملة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن باقي المنافسين و تجعلها تتفوق عليهم من خلال استحوادها على حصة معتبرة من السوق تضمن لها نوع من الاستمرارية تبعا لقدرتها التنافسية، و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد

و تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

1. تبنى على أساس الاختلاف و ليس على التشابه.
2. يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
3. عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
4. تترجم كفاءة أداء المؤسسة في ممارسة مهامها و في قيمة ما تقدمه للعملاء و بالتالي فهي تؤثر في سلوكياتهم من خلال ادراكهم للأفضلية فيما تقوم المؤسسة بتصريفه و بالتالي تحفيزهم على الاقتناء.
5. تصدر عادة من داخل المؤسسة و تخلق قيمة لها.

و لكي تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من<sup>3</sup>:

- أن تعطي الميزة التنافسية الأسبقية و التفوق على المنافسين، بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا و منافع كبيرة في حال الدخول إلى سوق أو قطاع معين.
- أن تتسم بصفة الاستمرارية نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة.
- إمكانية المؤسسة الدفاع عنها أي بمعنى يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.
- أن يكون أثرها ملموسا و ملحوظا.

إن وجود هذه الشروط مجتمعة يعطي لهذه الميزة فعالية كبيرة لأن كل شرط مرهون بالآخر و غياب أحد هذه الشروط يجعل من هذه الميزة غير فعالة و بالتالي عدم القدرة على الاستمرارية و كذا سهولة تقليدها و لما لا إلغائها و من ثم وقوع المؤسسة في المواقف الحرجة.

<sup>1</sup> أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، 2006/2005.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، نظام المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ص 138.

<sup>4</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ص 17 ، 19.

## III/2-1 أنواع الميزة التنافسية

يتم التمييز عادة بين نوعين أساسيين من المزايا التنافسية<sup>1</sup>:

## أولاً. ميزة التكلفة الأقل

سبق القول أن السيطرة بواسطة التكاليف تبقى من أحسن المناورات التنافسية و عليه إن إكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل تتحقق إذا كانت التكاليف المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة أقل مما هي لدى المنافس.

## 1. الحصول على ميزة التكلفة الأقل

يتم الحصول على الميزة عن طريق مراقبة العوامل التي تؤدي إلى تطور التكاليف و تكون مباشرة هذه المراقبة كالتالي:

**مراقبة الحجم:** يمكن التخفيض من التكاليف عن طريق توسيع تشكيلية المنتجات، الحيازة على وسائل الإنتاج الجديدة الأكثر كفاءة، التوسع في السوق أو في نشاط تسويقي مكثف، حيث أن الزيادة في حجم الإنتاج يؤدي تخفيض التكاليف الوحوية وهذا ما يسمى باقتصاديات الحجم، غير أنه يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى لكي لا ترتفع التكاليف في نشاط آخر.

**مراقبة التعلم:** يتم الحصول على أثر إيجابي للتعلم من خلال القيام ببرامج تدريبية مخصصة للبيد العاملة من أجل تطوير معارفهم، لتتوصل المؤسسة على عوائد من خلال تخفيض تكاليف النفايات و الأعطاب... **مراقبة الروابط:** تتمكن المؤسسة من التخفيض من تكاليفها إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة أخرى مثلاً فإن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة مراقبة جودة المنتجات التامة الصنع.

**مراقبة الإلحاق:** يتم ذلك إما بتجميع الأنشطة المهمة المنتجة للقيمة لاستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدت إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

**مراقبة الرزنامة:** عادة ما تستفيد المؤسسات السابقة في بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل نظراً لنعوية تموقعها و أفرادها و مورديها، أما في بعض القطاعات الأخرى فإن الانتظار يكون أحسن، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، أو لدراسة سلوك المنافسين وتحليل مواقعهم ثم الدخول بإستراتيجية ملائمة.

**مراقبة الإجراءات:** في ظل النشاط اليومي الذي تقوم به المؤسسة يسمح بتطبيق إجراءات مختلفة لتضمن حسن سيرها، الأمر الذي قد يؤدي إلى الرفع من التكاليف و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بتخفيض التكاليف.

**مراقبة التموضع:** إن لتموضع الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن و الموردين له تأثيره على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد والسهولة في التوصل إلى الموردين.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## 2. الأخطاء التي يجب تفاديها

من بين الأخطاء التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار و التي لها أثر سلبي على تنافسية المؤسسة و التي يتطلب تفاديها نجد منها ما يلي:

**التركيز فقط على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع:** إنه من الأخطاء التسييرية التركيز فقط على التكاليف المتعلقة بالتصنيع نظرا لأنها الأكثر استهلاكاً للموارد غير أن هناك أنشطة أخرى مهمة كذلك كالبيع، التطوير التكنولوجي و غيرها و التي تشكل تكاليفها نسبة مهمة من التكلفة الكلية. **إهمال أنشطة التمويل:** تعتبر بعض المؤسسات التموين كنشاط ثانوي و هذا ما يؤدي إلى رفع التكاليف لأن رداءة المدخلات يؤدي حتماً إلى رداءة المخرجات.

**إهمال الأنشطة الصغيرة غير المباشرة:** قد تركز المؤسسة اهتماماتها على الأنشطة الكبيرة التي تكون تكاليفها كبيرة و تغض الطرف عن الأنشطة الصغيرة التي قد تبرهن أهميتها عند القيام بتحليل للتكاليف. **الاهتمام الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** قد تقدم المؤسسة بتشخيص خاطئ لعوامل تطور تكاليفها فمثلاً: عندما تحوز المؤسسة على حصة تسويقية معتبرة في السوق الوطنية و تمتلك بها أقل التكاليف فتستنتج أن السوق الوطنية هي التي تحدد التكاليف و تمهل فيها السوق الجهوية التي تكون هي المحددة للتكاليف و بالتالي فتقع في خطر تقليص موقعها ضمن السوق الجهوية تلك لأنها قد أهملت التهديدات في السوق الجهوية.

**النقص في استغلال الروابط:** قد تكون الروابط الموجودة مع الموردين و متا بين المؤسسات مهمة و غير مستغلة وقد يوقع ذلك المؤسسة في مشاكل متعلقة بتحقيق التوازن ما بين مختلف الروابط عند محاولة تخفيض التكاليف.

**القيام بتخفيضات متناقضة للتكاليف:** في محاولة المؤسسة التخفيض من التكاليف بأي ثمن قد تقع في تناقض مثلاً: عند محاولة زيادة حصتها السوقية للاستفادة من ما تقدمه اقتصاديات الحجم من مزايا قد تدفع تكاليف باهظة في ذلك كتكاليف النقل و الإشهار...

**التفكير في الهامش:** في محاولة المؤسسة التخفيض من تكاليفها فهي تقوم عادة بإجراء تحسينات متواضعة و هامشية بدل البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد. **تهديد التميز:** إن الاقتصاد في التكاليف يؤدي عادة إلى النمطية و هذا ما يهدد قدرة المؤسسة على التميز في نظر الزبون.

**ثانياً. ميزة التميز:** تكتسب المؤسسة ميزة بالنسبة إلى منافسيها عندما تحوز على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها و تمثل قيمة بالنسبة له.

1. **اكتساب ميزة التميز:** تكتسب المؤسسة ميزة تميزها عن منافسيها عليها أن تحوز على عوامل تدعى بعوامل التفرد و هي:

**الإجراءات التقديرية:** تلعب الإجراءات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة و الخاصة بأنشطتها دورا أساسيا في تحقيق تفرد للمؤسسة، و تتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة و الخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج، إجراءات تسيير المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع، كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط و المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط وغيرها من الإجراءات.

**الروابط:** يمكن أن ينبع التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع و هذه الروابط هي كالتالي:

**الروابط بين أنشطة المؤسسة :** تتطلب التلبية الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا :لا يقتصر تحديد آجال تسليم المنتجات على الإمدادات الخارجية بل هو مرتبط كذلك بدرجة السرعة في معالجة الطلبات و تسليمها.

**الروابط مع الموردين :** يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، لأنه يمكن تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قام الموردون باقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة حتى تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

**الروابط مع قنوات التوزيع :** تساهم هذه الروابط كذلك في تحقيق التفرد للمؤسسة إما عن طريق التنسيق مع هذه القنوات فيما بينها أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة للمؤسسة و قنوات التوزيع كتكوين الموزعين و تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع و غيرها.

**الريانة:** قد يكون لزم دخول المؤسسة في ممارسة نشاط معين أثر في تحقيق التفرد فالمؤسسات التي كانت السبابة إلى استعمال شكل معين للمنتج يمكنها أن تحقق بها ميزة التميز كما قد يكون التأخر عن الدخول في ممارسة نشاط معين مجديا لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

**التموضع:** قد يكون للاختيار الجيد لموضع أنشطة المؤسسة أثره في تحقيق التفرد، مثلا :يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية للأوراق النقدية و يساهم ذلك في التقرب من الزبون و بالتالي تحقيق التميز.

**الإحراق:** يمكن أن تبرز خاصية التميز لنشاط ما إذا تم إحقاقه بوحدة تابعة لنفس المؤسسة.

**التعلم:** يحقق التعلم خاصية التفرد لنشاط معين إذا تم التحكم في ظاهرة التعلم بصفة جيدة حيث أن إتقان كيفية العمل يؤدي إلى تميز مستمر.

**التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يكون ذلك من خلال ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهذا يسمح بمراقبة جودة تلك الأنشطة.

**الحجم:** يمكن أن يؤدي الإنتاج بالحجم الكبير إلى التميز و الإنتاج بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالنسبة للأنشطة ذات الحجم الصغير، وقد يؤثر الحجم الكبير سلبا على التميز، حيث أن الإنتاج بالحجم الكبير يفقد المؤسسة مرونتها عندما تواجه تغييرا في أذواق المستهلكين لأن تكلفة تغيير الأجهزة و معدات الإنتاج تكون كبيرة.

**تكلفة التميز:** لكي تحافظ المؤسسة على تميزها عليها أن تخصص مبالغ كبيرة حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل من المنافسة، مثلا: فإن تقديم خدمات ما بعد البيع ذات نوعية يستلزم توظيف مستخدمين متخصصين ذوي خبرة، و إنتاج منتجات ذات جودة عالية يتطلب أن تكون المواد الأولية ذات جودة وبالتالي بأعلى ثمن بالإضافة إلى زيادة تكاليف مراقبة جودة المواد الأولية، فكل هذه الجهود للبحث عن التميز تتطلب تكاليف أكبر.

## 2. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز

من بين هذه الأخطاء ما يلي:

**التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة ألا تدرك جيدا الآليات التي تؤثر بها على القيمة المنتجة في نظر الزبون ويؤدي ذلك إلى إفراط في التميز وبالتالي فتكون المؤسسة عرضة للمنافسة التي تقدم منتجات مناسبة وبسعر أقل.

**سعر إضافي مرتفع جدا:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فإذا كان السعر الإضافي مرتفعا جدا قد يؤدي ذلك إلى أن يتخلى الزبون عن منتجات المؤسسة، وبالتالي فمن الأرجح الموازنة بين القيمة المنتجة و السعر الإضافي المصاحب لها، ولا يرتبط هذا السعر بدرجة التميز فقط، وإنما يتعلق كذلك بموقع المؤسسة تجاه التكلفة النسبية، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي منخفضا يجب إبقاء التكاليف متساوية مع التكاليف المتعارف عليها في القطاع.

**عدم معرفة تكلفة التميز:** لا يحقق التميز فاعليته المرجوة إلا إذا تجاوزت القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفة الحيازة على هذا التميز، وتقوم المؤسسة بتحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز وتسخر له موارد مالية كبيرة قد تكون أكبر حتى مما يدره من أرباح أو تقوم بهدر ما يتاح لها من فرص تخفيض التكاليف.

**التركيز الشديد على المنتج:** تقوم بعض المؤسسات بالتركيز على المنتج وعلى مكوناته الفنية مهملة بذلك الفرص التي قد تقدمها مختلف أنشطتها والتي تكون عديدة و مستمرة. تؤدي المعرفة الجيدة لميزة التكلفة الأقل وميزة التميز إلى إعطاء المؤسسة القدرة على التحكم في قدراتها و كفاءاتها وكذا في العوامل التي تؤثر في كلتا الميزتين السابقتين و يتم اختيار إحدى الميزتين من قبل المؤسسة إن لم يكن ممكنا تطبيق الاثنين معا على أساس العوامل التالية:



1. جاذبية النشاط.
2. حدة المنافسة.
3. التكنولوجيا المستعملة.
4. تطور احتياجات الزبائن عبر الزمن.
5. الفرص المستقبلية.

إذن فهناك ميزتان أساسيتان مختلفتان الأولى تعتمد على التخفيض من التكاليف لتكون أسعار المنتجات المقدمة أقل من المنافسة، أما الثانية فهي تعتمد على التميز عن المنافسة من خلال البحث عن عناصر و عوامل تمتلكها المؤسسة تجعل الزبون قادر على إدراك هذا التميز، و عندما تقوم المؤسسة بتطبيق إحدى الميزتان تكون هذه الأخيرة معرضة للمنافسة وللتقادم.

### III/2-1 3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بمصادرها و أعدادها، بالإضافة إلى التطور الذي تمر به الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

#### 1. مصادر الميزة التنافسية

سبق القول إن مصادر الميزة التنافسية هي مجموع العوامل التي تساهم في خلق الميزة التنافسية، أما فيما يخص معايير الحكم على جودتها فنجدها تتعلق بقدرة المؤسسة على الاستغلال بشكل عقلائي لهذه الموارد و التي تسمح لها بتحقيق الأسبقية عن المنافسين.

#### 2. عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة

إن امتلاك المؤسسة لمصادر مختلفة و عديدة تجعل من الصعب تقليدها أو إلغائها من قبل المنافسين و بالتالي تستطيع المؤسسة من تحقيق السبق التنافسي و ضمان استمرارها فمثلا انفراد المؤسسة بمنتوج معين يصعب تقليده دلالة على تعدد مصادره مثلا في مجال صناعة الأدوية إذ انه ليس كل المؤسسات يمكنها الخوض في هذا المجال.

#### 3. التطور الذي تمر به الميزة التنافسية

سبق القول أيضا أن للميزة التنافسية دور حياة و موت. إذ إن استمرارية الميزة التنافسية يتوقف على تطوير هذه الميزة أو إيجاد مصادر أخرى تسمح لها بالبقاء، أما في حالة العكس يصبح للميزة التنافسية عمرا محددًا من خلال قدرة المنافسين على تقليدها أو إلغائها.

<sup>1</sup> د. نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99.

## III/2-1-4 محددات الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة.

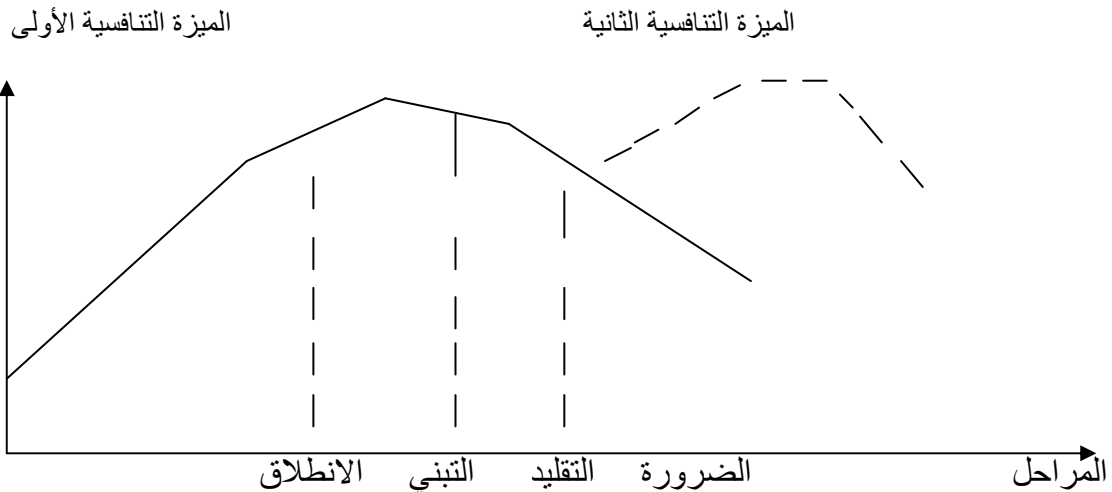
تحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هما:

## أولاً. حجم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة حياة المنتجات بحكم طبيعة استهلاكها بأربع مراحل (مرحلة التقديم، التبني، التقليد، الضرورة) و بدرجة متفاوتة من منتج لآخر و من مؤسسة إلى أخرى، كما أن ليس بالضرورة أن تعيش المنتجات لتمر بالمراحل السابقة الذكر بمعنى إمكانية وجود الفشل في طرحها مثلاً أو في مرحلة التبني أو في مراحل أخرى. الشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية بحكم طبيعة استهلاكها:

## الشكل(22): يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

حجم الميزة التنافسية



**المصدر:** التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، و التسيير، 2006/2005، ص 84.

و يمكن شرح المراحل السابقة الموجودة في الشكل:

- 1. مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى استعدادات و إمكانات هائلة لا بد من توفرها لتجسيدها على أرض الواقع و عرضها على الزبائن (مواد أولية، معلومات مكثفة عن السوق و المنافسين، كفاءات و مؤهلات ... و غيرها من العوامل).
- 2. مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة نوع من الاستقرار النسبي لكونها أول مرة تعرض في السوق و غير معروفة من قبل المنافسين بشكل كبير و تعتبر من أخطر المراحل لكونها قد تتعرض إلى الفشل لسبب ما مثلاً خصائص المنتج الرديئة، دراسة السوق دراسة خاطئة، عدم الدراية الكاملة عن مخططات المنافسين...الخ).

3. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة التنافسية بالتراجع في فعاليتها كون أن المنافسين بدءوا بتقليدها و بالتالي تراجع أسبقية المؤسسة عن المنافسين و من ثم انخفاض العائدات، و هنا تتضح قدرة و إمكانية المؤسسة من عدمها على الاستجابة و التكيف مع هذه المتغيرات.

4. **مرحلة الضرورة:** تعتبر هذه المرحلة بالحاسمة لدى المؤسسة من خلال إمكانية المؤسسة في الحفاظ على نفس الميزة مع إدخال عليها مختلف التحسينات و التعديلات أو اللجوء إلى إنشاء ميزة جديدة تبنى على أسس تختلف تماما عن سابقتها و هنا تكمن أهمية آلية الإبداع في ضمان استمرارية خلق المزايا التنافسية أو على الأقل إدخال التعديلات و التحسينات على المنتجات المعروضة في السوق بحيث تكون لها جاذبية تختلف عما سبق.

إن للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تدخل ضمن التحسين المستمر لتنافسية المؤسسة و ضمان استدامتها، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحوز على ميزة إلى الأبد بل يجب عليها تتبع دورة حياة هذه الميزة من خلال التجديد و الإبداع.

### ثانيا. نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض إنشاء المزايا التنافسية التي تضمن للمؤسسة القدرة التنافسية و ذلك بالتركيز على قطاع سوقي معين و توجيه الجهود عليه و لكن بأقل التكاليف و تميز المنتجات عن المنافسين.

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس و التي تؤثر على الميزة التنافسية:

1- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو كل السوق.

2- **النطاق الرأسي:** يتعلق الأمر هنا بأداء المؤسسة من خلال الأنشطة الداخلية بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة خارجيا و مقارنتها بالمنافسين حول تحقيق المزايا التنافسية بالتكلفة المنخفضة أو بالتميز.

3- **النطاق الجغرافي:** تتعلق بقابلية المناطق الجغرافية و الدول التي تنافس فيها المؤسسات على احتضان الميزة التنافسية و رعايتها مقارنة بالمنافسين.

4- **نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

## 2/2/III مصادر الميزة التنافسية

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. إن مصادر الميزة التنافسية هي توفير الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار، و هو ما يعتبر شرطاً ضرورياً. لكن توفر هذه الموارد غير كاف لضمان البقاء و الاستمرار بل هي مرهونة بإتباع إستراتيجية معينة مع الاستغلال الأمثل لتلك الموارد، بحيث هذا الاستغلال يشترط توفر جملة من الكفاءات و المهارات متمثلة في مجموعة من المعارف الفنية، الذكاء... الخ.

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في ثلاثة عناصر أساسية هي: التفكير الاستراتيجي، الكفاءات، المعرفة<sup>1</sup>.

## 1-2/2/III التفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي أحد مصادر الميزة التنافسية التي تدفع المؤسسات نحو التوجه لتحقيق رغبات و حاجات الزبائن و كذلك الوصول بهذه المؤسسات إلى التميز و الريادة و التأقلم مع التغيرات السريعة في السوق. تعرف الإستراتيجية على أنها "اتجاه و نطاق المؤسسة على المدى الطويل من أجل الحصول على الميزة<sup>2</sup>، أو هي "تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة و التي على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة في الوصول إلى المزايا التنافسية".

إن التفكير الاستراتيجي يعمل على التوفيق بين كل من :

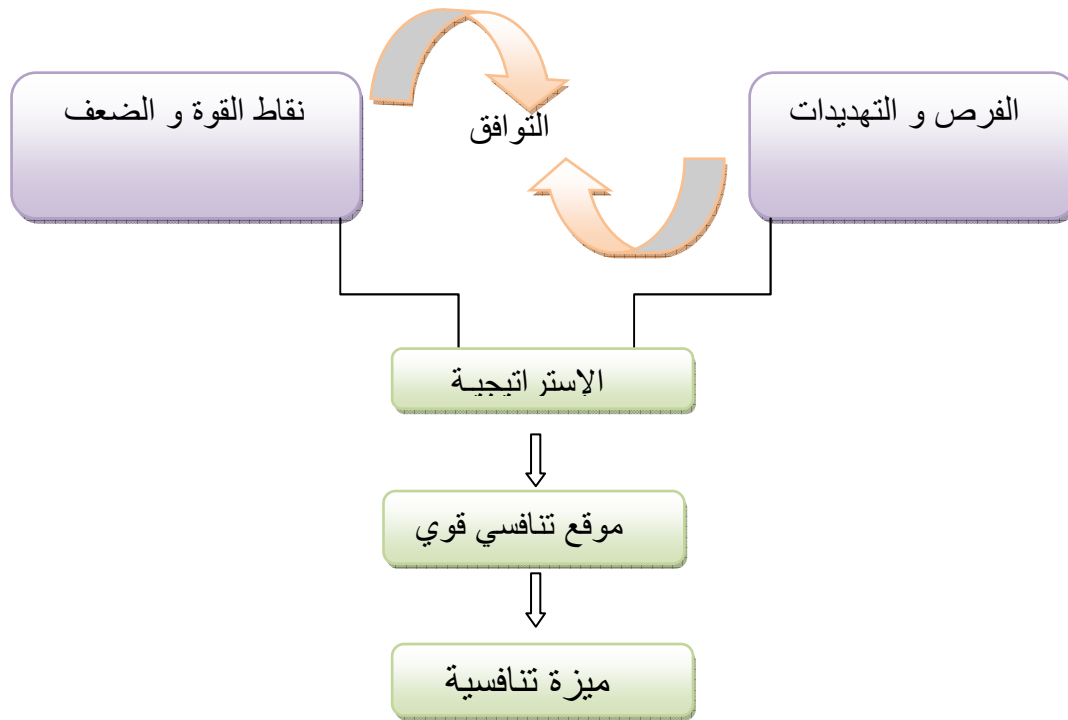
- العملاء: العمل على إرضاء حاجاتهم و رغباتهم حسب اختلافها و تنوعها.
- المنافسين: قصد تحقيق أسبقية على المنافسين لابد على المؤسسة إتباع إستراتيجية محددة تمكنها من الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.
- المؤسسة: بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها، و نقاط الضعف لجعلها مصادر قوة، و ذلك بالتأثير الإيجابي ، لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المؤسسة.

مثل مفتاح النجاح الاستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء، الموردين، التحليل المكثف للمؤثرات البيئية (الداخلية و الخارجية) بحيث يصعب على المنافسين معرفتها أو تقليدها، و هنا يأتي دور الإستراتيجية التي من شأنها يتم تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية عبر استغلالها للموارد الداخلية التي تمتلكها و جعلها متفردة بها. و الشكل الموالي يوضح الإستراتيجية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عما ر بوشناف، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> د. بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 43.

الشكل (23): الإستراتيجية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: د. نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في البحث عن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و لا يتم ذلك إلا عن طريق تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية الخارجية من فرص و تهديدات و المتغيرات الداخلية من نقاط القوة و الضعف، و هذا التوافق لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق استخدام المتغيرات السابقة الذكر كأداة ضغط للتجديد و الإبداع تولد القوة الدافعة نحو التفوق و الريادة من خلال المنتجات المقدمة و كذا توفير احتياجات السوق و براءات الاختراع...الخ.

### III/2-2 الكفاءة

إن الاستغلال الأمثل للموارد أو ما يمكن تسميته بالكفاءة يتجلى في تحسين إنتاجية المؤسسة و التقليل من تكاليف الإنتاج. لكن الكفاءة وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من الأسواق على اعتبار أن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصر محدد لاستقطاب الزبائن على اقتناء تلك السلع بل يتطلب الأمر من ناحية ثانية تحسين نوعية المنتج من خلال رفع جودته.

إن الإنتاجية و الجودة التي سبق و تعرضنا إليهما، لهما صلة وثيقة ببعضهما البعض بل هناك من يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، فإن المحافظة على الجودة و تحسينها و صيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية و بالتالي تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين.

## III/2-3 المعرفة

إن تحسين الكفاءة و تحقيق منتجات ذات جودة عالية لا يتم هكذا نتيجة لرغبة لدى مسيري المؤسسة بل تستند أساسا إلى وجود معرفة تامة تتمثل في مجموع الأفكار و المعلومات التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها و ربحيتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و تحسين نوعية المنتجات، هذه المعرفة تتمثل في المعرفة بتطوير السلع و الخدمات، المعرفة المتعلقة بالسوق، المعرفة المتعلقة بأمور الريادة، براءات الاختراع و طرق التسيير...الخ.

## III/2-3 الإبداع و الميزة التنافسية المستمرة

إن في ظل بيئة تتسم بالتغير و اللاتأكد فان البقاء و الاستمرارية أصبح مرهونا بامتلاك المؤسسة القدرة على المواجهة و التصدي لكل ما يمكن أن يستجد<sup>1</sup>:

1. **قضية الصراع من أجل البقاء:** تتميز بيئة المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل مخاطر و تهديدات الناجمة عن التطورات الحاصلة على مستوى الأسواق و خاصة في مجال التكنولوجيا و المعرفة. و بالتالي فان بقاء المؤسسة و ديمومتها مرتبط بمواكبة المستجدات الذي يتطلب امتلاك المؤسسة للإرادة الإبداعية التي تعتبر مصدر من مصادر القوة في حالة استغلالها فيما يخص السبق و التميز التنافسي عن الآخرين.
2. **قضية تنمية الفعالية التنظيمية:** يمكن أن تمتلك المؤسسة مختلف الموارد المادية و المالية و البشرية إلا أن توفرها ليس كافيا إذا لم يكن مقرونا بالكفاءة في استغلال هذه الإمكانيات لصالح المؤسسة، و هنا تكمن أهمية الإبداع التنظيمي و السلوكي معا في استغلال المهارات و الكفاءات الموجودة في المؤسسة و تجسيدها في خلق الفعالية التنظيمية بين أعضاء التنظيم.
3. **قضية تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية:** يتوقف تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية على فهمها لبيئتها الداخلية و الخارجية، بمعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة و الضعف مع تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة، و أن أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية هي امتلاكها لإستراتيجية إبداعية التي تسمح بتعزيز نقاط القوة و استخدامها للتقليل من المخاطر البيئية و التي تضي إلى نوع من التميز عن المنافسين لا سيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة و التي أولى متطلباتها إشباع حاجات و رغبات المستهلك بالدرجة الأولى.

إن البقاء في ظل التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية رهانا أوجب على المؤسسة تعزيز قدراتها التنافسية عبر تحقيق ميزة تنافسية تضمن استمراريتها في السوق العالمية. و يكون تحقيق الميزة التنافسية عبر التوصل إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين و كذلك

<sup>1</sup> فليزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، كلية العموم الاقتصادية و التسيير، مذكرة الماجستير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2005، ص78.

إمكانية تجسيدها على أرض الواقع ممثلة في المنتجات و الخدمات، بمعنى عبر الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد و بالتالي الضمان المستديم لأسبقية المؤسسة عن المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>. و فيما يلي مختلف أنواع الإبداع التي من خلالها تستطيع المؤسسات من أن تصبح ريادية في المجال الذي التنشط فيه:

### III/3/2-1 الإبداع التكنولوجي

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره تلك العملية المتعلقة بمختلف أنواع المنتجات و كذا أساليب الإنتاج، حيث يتيح الإبداع التكنولوجي تحقيق جودة عالية للمنتجات و مصدر للتنافسية<sup>2</sup>. عرفته OCDE "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة و الأساليب الفنية الجديدة، و أيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات و للأساليب الفنية". و يشمل الإبداع التكنولوجي كلا من :

1. **الإبداع في المنتج:** عن طريقه يمكن للمؤسسة من عرض أجود المنتجات (السلع و الخدمات) مقارنة بالمنافسين.

2. **الإبداع في طريقة الإنتاج:** و هي إدخال نماذج و طرق و أساليب جديدة أو محسنة في الإنتاج أو تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات و التي تؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج و التوزيع أو تحسين جودة المنتج.

لا يؤدي الإبداع التكنولوجي دوره المنتظر، إلا إذا عرفت المؤسسة كيف تحصر و بدقة موضوعاته، و كذا الاختيار السليم لتوقيت ممارسته فهو يأتي بعد استعداد و تفكير عميق؛ لأن أي خطأ في ممارسته يفضي حتما إلى هدر الموارد، و تضييع إمكانيات التطور، بل حتى إلى تفهقر الموقع التنافسي في أحيان كثيرة.

### III/3/2-2 الإبداع التنظيمي

يتعلق الأمر هنا بإدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات و تطبيقات قديمة في المؤسسة. و يهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات و المعارف المكتسبة؛ حتى تكون سلوكيات و عمليات المؤسسة و الأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية. للمرونة التنظيمية علاقة كبيرة في هذا النوع من الإبداعات التي تسمح بخلق نوع من التجانس بين الأفراد و تهيئة الظروف الملائمة للأشخاص المبدعين، خاصة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع المشاكل و التصدي لها.

<sup>1</sup> فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، كلية العموم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 80.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

## 3/2/III- الإبداع التسويقي

و يقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجات و رغبات العملاء (المستهلكين) كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، و ذلك من خلال إن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، و تحاول الوصول إليه، بثتى الطرق و الأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المؤسسة المتفوقة هي التي من تستطيع الوصول إلى تفكير المستهلكين و ما يطمح إليه من رغبات و ذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه و الاستماع إليه و رفع صوته إلى عاملي المؤسسة، و جعله شريكا و صاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع و نتيجة المشاركة تكون تحقيق الرضى للطرفين، و كان رسالة المؤسسة لعمليها الخارجي و أنه الأمر و صاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين لعمل على تحقيق ما يريدونه حاليا، و ما يطمحون إليه مستقبلا.

## 3/2/III الإبداع السلوكي

هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، مع زملائه و له علاقة مباشرة بثقافة المؤسسة، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة ايجابية في تصرفاته، و العمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل عنها، و ذلك بالتعود على التفكير المطلق و الشامل و التقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل و لكنها ليست هي المشاكل الأصل في الأزمة. هذا النوع من الإبداعات له علاقة بثقافة المؤسسة في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المؤسسات مثل جماعية العمل و المشاركة، تنمية المهارات و القدرات الإبداعية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء التنظيم و غيرها من العوامل.

إن الإبداع بوصفه البعد الجديد من الأبعاد الأداء الاستراتيجي يعتبر بمثابة وسيلة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية و استدامتها. و لا يقتصر فقط على تبني الإستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي الأولى في ( الفكرة، المنتج فالسوق) من حيث إدخال المنتجات و الخدمات، بل هي أيضا في أن تكون الأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات و التعديلات على تلك المنتجات بصفة دورية حتي لا تفقد مصداقية منتجاتها، فيكون بذلك العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص 302- 303.



## 3/III آثار الإبداع على القوى الخمس التنافسية

إن القيام بعملية الإبداع يترتب عليها مجموعة من الآثار التي تنعكس على المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة، فهي تؤثر بصفة مباشرة على المنافسين، و لا يتوقف هذا الأثر عند هذا الحد بل يشمل مختلف المؤثرات سواء تعلق الأمر بالمؤسسة أو الاقتصاد الوطني ككل، بحيث سنركز في بحثنا هذا على القوى الخمس التنافسية من منطلق دراستنا لتنافسية المؤسسة:

1. أثر الإبداع على شدة المنافسة.
2. أثر الإبداع على قوة تفاوض الزبائن.
3. أثر الإبداع على قوة تفاوض الموردين.
4. أثر الإبداع على الداخلين الجدد و المحتملين.
5. أثر الإبداع على تهديد المنتجات البديلة.

## 3/III 1- الأثر على شدة المنافسة

هناك عدة أوجه لأثر الإبداع على شدة المنافسة، فيمكن للإبداعات أن تجعل من المنافسة شديدة أو منخفضة و ذلك عن طريق الإقلال أو الزيادة من قدرة النشاط بواسطة التأثير على نموها أو نسبة هامش التنافس. إذا جعلت الإبداعات من النشاط مربحا فإن ذلك يؤدي إلى ازدياد عدد المنافسين في السوق و بالتالي تشتد حرب التنافس، و يحدث العكس إذا أدت الإبداعات إلى جعل نشاط ما غير مربح فان ذلك يؤدي إلى خروج عدد كبير من المنافسين و بالتالي تقل شدة المنافسة في هذا القطاع.

## 3/III 2- أثر الإبداع على الزبائن

يستمد الزبائن قوتهم من خلال قدرتهم على التفاوض و وزنهم بالنسبة للقطاع، و يمكن للإبداع أن يغير هذه القوة بعدة طرق منها:

1. يمكن للإبداع أن يجعل المنتوجات المتواجدة في السوق أو المقدمة من قبل الموردين تتميز بالنمطية و بالتالي تتشابه و المنتوجات المتواجدة، و من ثم تفقد المؤسسات قوتها و أثرها بحيث يكون للزبائن حرية الاختيار بين الموردين و المؤسسات، فمثلا في سوق الإعلام الآلي و مع نجاح المنتوجات الملانمة مع منتوجات IBM-Microsoft<sup>1</sup> و التي تحتكر 80% من العرض العلمي ساهم كثيرا في تقليل قوة المنتجين بعدما فقدت منتوجاتهم خصوصياتها.
2. كما يمكن للإبداع أن يساهم في إضافة خصائص و تصاميم جديدة إلى المنتوجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين و الزبائن.

<sup>1</sup> P. Drucher « à propos du management » Op-cit 75.

## 3/III-3 أثر الإبداع على الموردين

سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد أن الإبداع له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين.

إن ظهور موردين جدد أو على الأقل تطور وزن و قوة الموردين الحاليين، فإن تنقل الزبائن بين هؤلاء الموردين يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين و يضعف قوتهم التفاوضية للموردين أمام الزبائن و مثال ذلك يتجسد في موردي الأجهزة الالكترونية حيث أصبحت هذه الأجهزة تستعمل في كافة النشاطات و الصناعات كالطيران، صناعة السيارات و بالتالي ظهور موردين جدد في هذا المجال.

كذلك فإن الإبداع قد يتسبب في تعزيز قوة و وزن الموزعين أو العكس، فمثلا أدت الإبداعات المتكررة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و خاصة الالكترونية منها إلى الاستحواذ أكثر فأكثر على حصص سوقية على حساب شبكات التوزيع التقليدية.

## 3/III-4 الأثر على الداخلين المحتملين

يتعلق هذا الأثر على تأثير الإبداع على حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة من الداخلين الجدد، بمعنى أن الإبداعات تساهم بشكل كبير في بناء حواجز للدخول عن طريق التكنولوجيا و كذا مختلف المعارف أو براءات الاختراع و بذلك تصبح المؤسسات محمية من المنافسين الجدد. إما لأنها الوحيدة المتحكمة في طرائق الإنتاج أو استطاعتها لخلق منتجات جديدة أو بنا الولاء لمنتجاتها و من أمثلة ذلك التي تبرز عوائق الدخول فيما يتعلق ببعض المنتجات، نذكر منها مجال الطائرات، الدواء، الفضاء...الخ.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التأثير على إمكانية دخول مؤسسات أخرى إلى السوق نذكر منها:

1. يمكن للإبداع أن يزيد من حواجز الدخول إلى السوق و ذلك إذا كان من الممكن الانفراد بأساليب الإنتاج الجديدة...الخ. و على العكس يمكن للإبداعات من تحطيم حواجز الدخول الحالية من منطلق أن التكنولوجيا تتقدم و يمكن التحايل على براءات الاختراع و تنتهي عدتها، كما يمكن للإبداعات أن تؤدي إلى ندرة في بعض الموارد كاليد العاملة المتخصصة في عمل ما.
2. إن الإبداع في أساليب و طرق الإنتاج تعتمد بدرجة كبيرة على رؤوس الأموال معتبرة لدخول مجال صناعي أي بمعنى كلما ازدادت احتياجات المؤسسة الرأسمالية في عملية الإبداع كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الأخرى.

## 3/III- 5- أثر الإبداع على المنتجات البديلة

يعتبر أثر الإبداع على المنتجات البديلة من أهم الآثار المترتبة عليه نتيجة طبيعة الإبداع، كون أن في أغلب الأحيان المنتجات البديلة هي نتيجة لإبداعات جذرية تم التوصل إليها في شكل منتوجات تتميز بخصائص و تصاميم جديدة كالوزن و الصلابة، تحمل العوامل الطبيعية، تحمل درجات الحرارة العالية...و غيرها من المميزات، و مثال ذلك الفخار و ألياف الكربون التي تعوض الحديد في بعض الصناعات خاصة منها الصناعات الفضائية و الطيران و كذا صناعة السيارات لما تتميز به هذه المنتجات بالخصائص السابقة الذكر.

ويعتبر أمرا نادرا أمام إبداع جذري تم التوصل إليه ولم يتم تبديل المنتج الكلاسيكي بالمنتج الجديد، وقد يحدث ذلك إلا إذا تعارض على ذلك مختلف القوى التنافسية الأربعة المتبقية بالإضافة إلى الدولة وذلك شريطة أن يبرر هذا من قبل المحيط الاقتصادي والعلمي والسياسي...

والحالات التي يذكر فيها هذا الرفض تكون خاصة في مجال الأدوية والصحة حيث قد يتم اكتشاف دواء ما لكن لا تكون هناك إرادة على استعماله نظرا لعوامل ما تمنع ذلك، والمثال الأكثر وضوحا في هذا المجال والذي يشهده العصر هو مجال المحروقات فرغم ما تمثله المحروقات من ضرر على الطبيعة من تلوث وارتفاع حرارة الأرض وما لها من تأثير على إحداث الكوارث الطبيعية، ورغم تواجد إبداعات كفيلة بتعويض المحروقات كالطاقة الشمسية والوقود الطبيعي و مختلف الطرق الأخرى فإن هناك معارضة من قبل كل القوى التنافسية بالإضافة إلى الدولة على إحلال تلك الإبداعات محل المحروقات وذلك نظرا للارتفاع الكبير لتكاليف التحول إلى تلك الإبداعات وكذا الوفورات المالية لقطاع المحروقات، فهو قطاع جد مربح.

وتجدر الإشارة في بعض الحالات أن الإبداعات قد تحدث عملية تبديل داخلية أي تبديل قطاع استراتيجي بأخر ينتمي إلى نفس القطاع والذي لم يكن له تأثير إلى حد الآن، مثل: تعويض الحاسب متوسط الحجم بالحاسب الصغير في السوق العالمية للإعلام الآلي.

مما تقدم نستنتج أن المنتجات البديلة هي في أغلب الأحيان ناتجة عن إبداعات جذرية حصلت في قطاع ما ولهذه الإبداعات أثر كبير على المنتجات البديلة و التي في أغلب الأحيان تقوم بتعويض المنتوجات الأصلية إلا في حالات نادرة يعارض فيها ذلك كل القوى التنافسية إضافة إلى الدولة نظرا لاعتبارات ما.

## خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل حول موضوع الإبداع، أمكننا ذلك من التوصل أنه يعتبر من المحاور العملية التي تتبناها المؤسسات التي تريد التميز و التفرد، لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهون بقدرتها على الصمود في وجه المنافسة، بمعنى آخر أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات يتوقف على مدى تحقيقها للمزايا التنافسية، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد الأول على مستوى (الفكرة، المنتج، السوق).

ينفق أغلب الكتاب و الباحثين أن تسيير عملية الإبداع تختلف بدرجة كبيرة عن النشاطات الأخرى في المؤسسة، و هذا نظرا لصعوبته و مخاطره و الوقت الذي يستغرقه في تحقيقه، إذ يتطلب من المؤسسة مرونة كبيرة في التعامل مع المبدعين و تزويدهم بكل المعطيات اللازمة لإنجاح عملية الإبداع في المؤسسة.

و استخلصنا أيضا أن الإبداع يعمل غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات والخدمات و تنبثق آثاره خاصة على القوى الخمس التنافسية (شدة المنافسة، قوة تفاوض الزبائن، قوة تفاوض الموردين، تهديدات الداخلين الجدد، تهديدات المنتجات البديلة). و هذا ما سنوضحه في الفصل الموالي بإسقاط عملية الإبداع على إحدى المؤسسات الوطنية.

# الفصل الرابع

## دراسة حالة مؤسسة تريفيلور

## تمهيد

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الإبداع و أثره في تحقيق السبق التنافسي للمؤسسة و قد اخترنا شركة تريفيلور TREFILOR إحدى الفروع السبعة التابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة و التي تنتمي إلى قطاع الحديد و الصلب، بوصفها إحدى المؤسسات الرائدة في ميدان الفولاذ و الرسم خاصة و أنها عملت بجهد كبير على تحسين صورتها على المستوى الوطني استجابة لحاجات و رغبات و تطلعات العملاء. إذ تحاول المؤسسة تعزيز مركزها التنافسي في السوق الوطني بعد تسارع مؤشرات المنافسة في بيئة مضطربة و في ميدان اختصاصها سواء تعلق الأمر مع باقي فروع المجمع أو المؤسسات الخاصة.

نظرا لتشعب الموضوع و تداخله عمدنا على تسليط الضوء في تحليل بعض المتغيرات الهامة و المساعدة على عملية تحليل درجة تنافسية و مدى مساهمة الإبداع في ضمان استمرارية المؤسسة.

لبلوغ ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة الشركة و هذا من خلال أخذ صورة شاملة عنها، من حيث النشأة و التطور و مختلف الأنشطة التي تزاولها و كذا علاقتها بالمحيط الخارجي في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فيشتمل على تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة ، وصولا إلى مكانة و طبيعة الإبداع في الفرع الصناعي تريفيلور و التحديات التي تواجهها في الوقت الراهن و المستقبلي إلى جانب التوصيات التي نخرج بها في الأخير.

**1/IV منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة****1/1/IV منهجية الدراسة الميدانية****1-1/1/IV أدوات الدراسة الميدانية**

انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث و جمع المعلومات و هي:

**أولاً. المقابلة**

و هو من وسائل الدراسة لمعرفة طبيعة و آلية إبداع المنتجات و تطويرها و تسويقها و كذلك الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة، تم أجرائها مع المسؤولين حول تطوير المنتجات الجديدة و تسويقها، و كانت أهم مقابلتين أجريناها مع كل من المسؤول عن الموارد البشرية الذي بدوره قام بتوجيهنا إلى رئيس الدائرة التجارية و التسويقية و المسؤول أيضا عن تطوير المنتجات و تسويقها، و قد أخذت طبيعة المقابلة شكل الحوار ما بين الأخذ و الرد في الأسئلة حتى نضمن الحد الأدنى من المعلومات التي نفيدها في عملية التحليل.

**ثانياً. الوثائق و السجلات الإدارية**

و كان لي في هذا الشأن الاتصال المباشر مع المسؤولة عن مراقبة التسيير التي لم تخفي عن أي معلومات. إن من خلالها تم الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة و تطور الإنتاج منذ سنة 2004 بالإضافة إلى البيانات الرقمية المتعلقة برقم الأعمال المحقق لكل منتج، إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، و هذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

**2-1/1/IV أدوات التحليل الإحصائي المستعملة****أولاً. النسب المئوية**

الهدف منها معرفة نسبة مساهمة بعض المنتجات و رقم الأعمال و المشتريات و المبيعات الكلية للمؤسسة و مدى تطورها عبر الزمن و كذلك مقارنتها بالسنوات الموالية.

**ثانياً. المنحنيات البيانية**

إن المنحنيات البيانية تشمل جميع الرسوم البيانية سواء في شكل خط منحنى أو في شكل مدرجات، نستخدم عادة هذه الوسيلة من أجل توضيح تطور الظواهر المدروسة في المؤسسة في التحليل عبر مراحل من الزمن. و تأخذ الخطوط و المدرجات البيانية في المستوى الاحداثي المتعاهد القيم الزمنية على المحور الأفقي و قيم الظواهر المدروسة على المحور الرأسي و قد استخدمنا هذه الأداة لتوضيح تطور الإنتاج، المبيعات و رقم أعمال المؤسسة لكل عنصر من عناصر الإنتاج عبر الزمن و اثر إدخال و تطوير منتجات جديدة و تسويقها و دورة حياة المنتج الجديد و بالتالي المساعدة على التحليل.

**2/1/IV تعريف بالمؤسسة**

إن التعريف بالشركة يعتبر من الضروريات من أجل الوقوف على دراسة الحالة، كونها بمثابة تمهيد يسمح بإعطاء فكرة شاملة عن المؤسسة و بالتالي يتسنى للباحث إمكانية إسقاط موضوع البحث على المؤسسة.

و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة من حيث الإنشاء، الممتلكات و التحديد الدقيق لنشاطاتها و كذا مهامها و أهدافها المرجوة بالإضافة إلى التنظيم المعتمد فيها.

**2/1/IV-1 لمحة عن الشركة الأم<sup>1</sup>**

تعتبر المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL) من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، و التي تحتل مركز الريادة بفضل كفاءة العاملين و القدرات الإنتاجية المعتبرة و شبكة التوزيع، بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في مجال تحويل المنتجات الحديدية. و مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل بعد إنشائها سنة 1983 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد و الصلب السابقة و من ثم تحويلها إلى شركة ذات أسهم، إذ تمثل شركة تريفيلور أحد فروع هذه المؤسسة.

**أولاً. ميدان النشاط**

المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة هي مؤسسة اقتصادية عمومية تختص في صناعة المنتجات الحديدية من النوع الطويل و لقد تمكنت هذه المؤسسة بفضل فروعها السبعة المنتشرة عبر كامل التراب الوطني من توفير شبكة متنوعة من المنتجات تخص مختلف القطاعات كالزراعة، الصناعة، البناء، الأشغال العمومية و الحرفية، حيث تتعدد استعمالات منتجات (TPL) من أسلاك مدرفلة بمقاييس و نوعيات مختلفة و منتجات التلحيم و الصلب الخاص بالبناء و منتجات متنوعة أخرى لمختلف الاستعمالات. كما تضم شبكة التوزيع الخاصة بها مختلف القنوات التسويقية من بينها الزبائن العموميين و الخواص.

**ثانياً. المحاور الإستراتيجية**

تتمثل المحاور الإستراتيجية للمؤسسة (TPL) و التي يمكن النظر إليها من خلال الركائز

و المهام و الاهداف التالية:

1. الزيادة في مبيعات المؤسسة في الأسواق الخارجية و بالخصوص دول المغرب العربي و إفريقيا.
2. السعي إلى تطوير أشكال جديدة من الشراكة كالتمثيل، الاقتصادية، المعالجة... الخ.
3. توسيع جملة إنتاجها عن طريق تطوير منتجات جديدة من الصلب العالي و المتوسط الكربون أو ادخال تحسينات على المنتجات الحالية.
4. إعادة تأهيل و عصرنه (تحديث) آلات الإنتاج و أنماط التسيير.

<sup>1</sup> - www.tpl-algeria-com.



5. البحث عن العمل على تجسيد شراكة تجارية و صناعية.

كما تقوم المؤسسة في الوقت الحالي بمختلف العمليات و الاجراءات للرفع من فعاليتها للحصول على مراتب اخرى من (ISO)، في نفس الوقت يتم تطبيق برنامج طموح لإعادة الاعتبار للصناعة الوطنية و الذي يهدف على رفع الإنتاجية تحسين جودة المنتجات، تطوير منتجات جديدة و خفض تكاليف الانتاج.

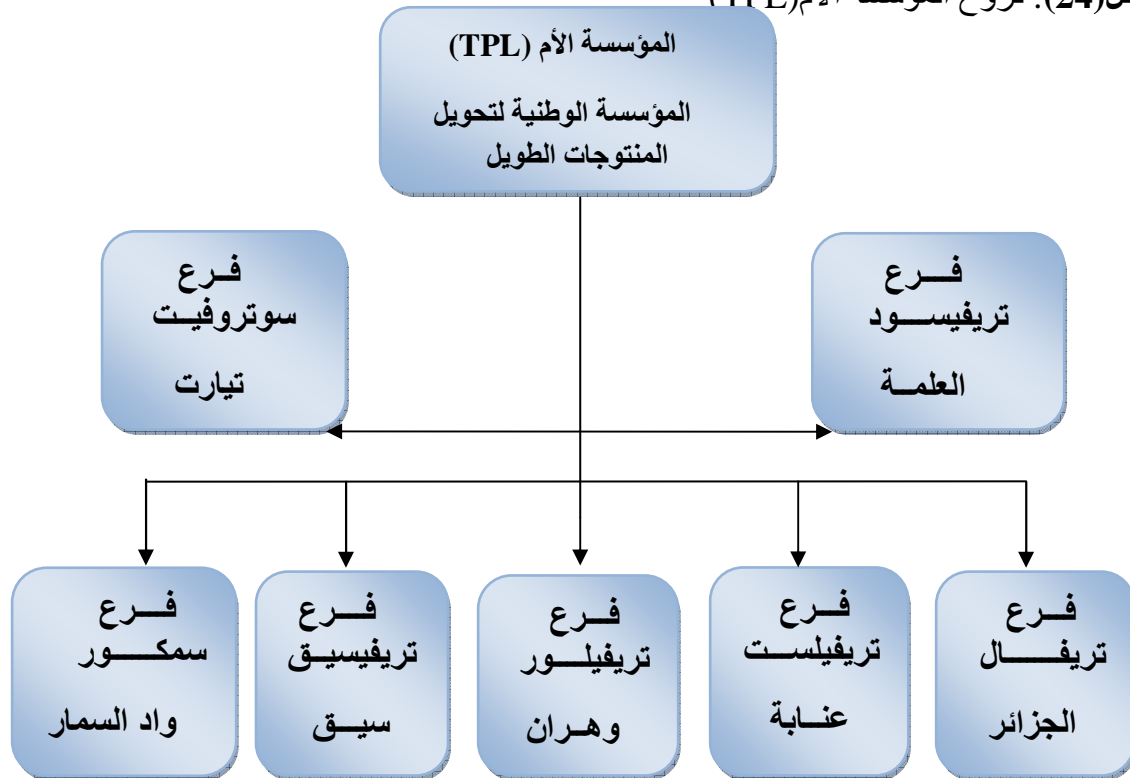
إضافة إلى ما سبق ذكره عن المحاور الاستراتيجية تسعى (TPL) الى اتخاذ سياسة شراكة فعالة مع المستثمرين الاجانب و المحليين لتطوير الامكانيات المتوفرة، و كذا الاستثمار في مجالات جديدة.

ثالثا. فروع الشركة الأم

تسير المؤسسة الوطنية(TPL) حاليا سبعة فروع موزعة عبر كامل التراب الوطني و هي كالاتي:

- فرع تريفييسود TREFISOUD: مؤسسة القلد و صناعة التلحيم ب العلمة- سطيف.
- فرع سوتروفيت SOTREFIT مؤسسة الدرفلة ب تيارت.
- فرع تريفال TREFAL: مؤسسة القلد ب الجزائر.
- فرع تريفيلست TREFILEST: مؤسسة القلد للشرق ب عنابة.
- فرع تريفييلور TREFILOR مؤسسة تحويل قلد صلب ب وهران.
- فرع تريفيسيق TREFISIG: مؤسسة القلد ب سيق- معسكر.
- فرع سمكور SEMCOR مؤسسة صنع المسامير ب واد السمار- الجزائر

الشكل(24): فروع المؤسسة الأم(TPL)



المصدر: [www.TPL.Algerie.com](http://www.TPL.Algerie.com)

## 2/2/IV تقديم الفرع الصناعي تريفييلور

2/2/IV - 1 نشأة و تطور الفرع الصناعي<sup>1</sup>

تعتبر مؤسسة تريفييلور (TREFILOR) فرع واحدة تابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL)، و هي مؤسسة تصنيع الفولاذ و الرسم الكائنة بوهران، تأسست في سنة 1999، حيث كانت أهم الخطوات التي مرت بها هذه المؤسسة فيما يلي:

1. إنشاء الفرع في عام 1999م في أعقاب إعادة هيكلة ENTPL.
2. في سبتمبر 1999 تاريخ الاغلاق للمطحنة و ذلك بسبب العجز الهيكلي نتج عنه تخفيض نطاقه من التدخل لاثنتين من المنتجات هما:
  - الشبكات الملحومة،
  - شعاع الصلب،
3. إعادة الرسملة للشركة سنة 2000م بـ 427000000.00 دج بعدما كانت 324000000.00 دج، و من ثم ارتفع رأسمالها ليصل و يثبت في 585000000.00 دج سنة 2005م.
4. و في سنة 2001، قدم تريفييلور نظام إدارة الجودة (ISO 9001 طبعة 2000) و هذا راجع إلى إثبات المؤسسة قدرتها على رفع التحدي من خلال تلبية رغبات و احتياجات العملاء.
5. في أكتوبر 2002 الحصول على شهادة الإيزو 9001، و إعادة إصدار الشهادات سنة 2004 و استمرت إلى غاية 2007.
6. استطاعت المؤسسة في سنة 2005 من إثبات وجودها على مستوى السوق المحلي من خلال إنشاء خط جديد للتجهيزات الصناعية لتصبح بذلك أول مؤسسة تابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة من إنتاج مجموعة من الأقواس و قضبان مستقيمة في بيئات متنوعة.
7. أما في عام 2008 و طبقا لشهادة التوصية من قبل ISO 9001 (أنظر الملحق رقم 02) إعادة تأهيل المؤسسة للمرة الثالثة في نظام إدارة الجودة وفقا لطبعة 2000.
8. و في إطار تقسيم خطوط الإنتاج لسنة 2010 لبعض منتجات المؤسسة تريفييلور (Trefilor) تم تصنيع و تسويق منتج جديد يسمى (سلك مرسومة Fil Trefile).

<sup>1</sup> وثائق مستخرجة من الفرع تريفييلور (Trefilor).

## 2-2/2/IV- التعريف بالفرع الصناعي، مهامه و أهدافه

## 1-2/2/2/IV التعريف بالفرع الصناعي

تعتبر تريفيلور (Trefilor)، مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 585000000.00 دج تتكون من مدير الفرع الصناعي (رئيس المدير العام)، و مساعدتي الإدارة العامة إلى جانب المصالح السبعة و التي سنتطرق إليها لاحقاً.

تتربع المؤسسة على مساحة قدرها :

- المساحة الكلية: 299421 م.

- المساحة المبنية: 224144 م.

أما فيما يخص المعدات و المرافق التي تمتلكها المؤسسة و التي على أساسها يتم تصنيع و تسويق المنتجات نذكرها في الآتي:

- آلات سحب الأسلاك.

- آلات لحام و تجميع أشعة الضوء.

- ماكينة لتسليح الخرسانة.

- مختبر الجودة.

- شبكات الطاقة و المياه.

- منشآت المرافق العامة.

## 2-2/2/2/IV مجالات الفرع الصناعي

## أولاً. الشراء

إن أول ما تقوم به المؤسسة هو إبرام صفقات الشراء مع الموردين قصد تزويدها بمختلف الاحتياجات اللازمة التي تدخل في العملية الإنتاجية و لعل أهمها (Fil Machine ذا القطر 5.5-16 ملم) الذي يعتبر من المواد الأولية الرئيسية في عملية الإنتاج و يتم اختيار هذه المادة وفق العناصر التالية ( الجودة، التكلفة، الزمن)، حيث تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين و حسب أهمية كل مورد. و الجدول (06) التالي يوضح الموردين المهمين للمؤسسة لسنة 2011:

الجدول(6): موردي المؤسسة لسنة 2011.

UN/KDA/TONNE

البيان	الكمية المشتراة	السعر الوحدوي	القيمة
الاستراد	2170	56.915	123505
الفروع الأخرى	1697	62.195	105548
البائعين الخواص	507	59.687	30275

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

## ثانيا. الإنتاج

يحترف الفرع الصناعي تريفيلور في ميدان إنتاج و تسويق الفولاذ و الرسم، حيث تتمثل المهمة الرئيسية لهذا الفرع في تصنيع و تسويق الفولاذ و الرسم الموجهة للاستهلاك العام و الخاص على حد سواء بالنوعية الجيدة و في أوقات التسليم المحددة. يتميز الفرع تريفيلور بتنوع تشكيلة منتجاته، حيث أن الغاية من هذا التنوع هو استقطاب الزبائن و كسب و لائهم للمؤسسة و بالتالي الرفع من حصتها السوقية. و ميادين المؤسسة عديدة سنذكرها مع إعطاء كل ميدان وصف عام و استعملاته.

## 1. الشبكات السلكية الملحمة

## 1.2 الوصف العام

تصنع الشبكات السلكية الملحمة كهياكل جاهزة للاستعمال من سلك الصلب الرخو حسب المواصفات الفرنسية "أفنور NF A 35052<sup>1</sup>" و هو سلك ملحوم بصلاصة على شكل حلقات مربعة و مستطيلة الشكل أو في شكل لفافات بواسطة التلحيم الكهربائي على آلات أوتوماتيكية. و لدينا مجموعة من خطوط الإنتاج التي تخص الشبكات السلكية في شكل لفافات فيما يلي:

## الجدول (07): تشكيلة من منتجات الشبكات السلكية الملحمة في شكل لفافات.

البيانات / الأبعاد	القطر (مم)	الأطوال	الوزن (كغ/م)
A01/ 590R	3×3	300 × 200	0.460
A 02/ 591S	3×3	300 × 150	0.550
A 03/ 592T	3×4	200 × 200	0.780
A 04/ 593U	3×4	200 × 100	0.830
A 05/ 594V	4×4	300 × 150	0.990
A 06/ 596W	3×3	100 × 100	1.100
A 07/ 597Y	5×5	200 × 200	0.550
A 08/ 597Z	4×4	100 × 100	1.980
A 09/ 598	5×5	150 × 150	2.060
A 10/ 597	4.5 × 4.5	150 × 150	1.780
A 11/ 590 p	4×4	150 × 150	1.670

المصدر: وثائق مستخرجة من المؤسسة (أنظر الملحق رقم 03).

<sup>1</sup> AFNOUR: ظهر في جويلية سنة 1982 و هو مقياس وضعته مكاتب دراسات المؤسسات في فرنسا يختص في ميدان تقييم التماثل بين المنتجات من حيث النوعية.

## 2.1 استعمالاتها

تستعمل الشبكات السلكية في ميادين البناء و الأشغال العمومية و خاصة:

- بلاطات الاسمنت المسلح الموضوعة على الأرض.
- لوحات الأسوار و الجدران.
- الأنفاق و الملاجئ تحت الأرض.
- الجدران الاستنادية.
- الطرق و الأرصفة.
- مدارج الطائرات.
- قواعد الأسس، ألواح البناء الجاهز و تغليف البلاطات و السدود.

## 2. الدعامات المعدنية الخفيفة

## 1.2 الوصف العام

منتوج مصنوع من إطار معدني خفيف كله من الصلب المدرفل الأملس و المطاط عن طريق المقاومة الكهربائية مما يجعلها تمتاز بصلابة جيدة و متانة هائلة و تم إنتاج هذه العارضة وفقا لمقياس أونورم ONORM الخاصة بالبناء و المصادق عليها من قبل هيئة مراقبة البناء. و الجدول (7) الأتي يوضح مختلف المقاييس التي يكون عليها هذا النوع من الصناعات:

## الجدول (8): مقاييس الدعامات المعدنية

الخصائص	البيان
20 سم	الخطوة
7 الى 30 سم	الارتفاع
5 الى 12 ملم	قطر السلك العلوي
5 الى ملم	قطر السلك السفلي
4 الى 8 ملم	قطر السلك المصنوع على شكل تعرجات
12 م	الطول الموحد

المصدر: وثائق مستخرجة من المؤسسة.

## 2.2 استعمالاتها

يتميز هذا النوع من المنتجات بأهمية كبيرة عند الزبون و ذلك لتعدد استعمالاته و التي نجد منها في الآتي:

- الروافد
- الأرضيات الجاهزة الصنع
- شبه بلاطات للمباني و الهندسة المدنية
- السقوف و العوارض
- السلاسل الأفقية و العمودية
- بلاطة الصلبة و الأرضية

## 3.2 مزايا استخدامه

إن إرضاء الزبون و الاحتفاظ به يعتبر من الأولويات العظمى. الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تسخير كل إمكانياتها لتحسين صورتها في السوق بتوفير تشكيلة من المنتجات التي تمتلك العديد من الفوائد و المزايا، و نظرا لتعدد استعمالاته التي سبق و ذكرناها، نجد من هذه الفوائد:

- إنتاج متعدد و موحد.
- الأمن الوظيفي.
- اقتصاد في اليد العاملة.
- انخفاض في التكاليف العامة للأشغال.
- نقل و وضع سهل دون استعمال للرافعات.
- إلغاء أشغال الهيكلية في الورشة.
- إلغاء الهياكل الساندة.
- عملية النقل اقتصادية بسبب نظام التكديس.

## ثالثا. البيع

يشرف على هذا النشاط المصلحة التجارية، إذ تقوم بتنظيم صفقات البيع و التسويق مع الزبائن و الذي يتم وفق طريقتين:

- حالة الطلب على المنتجات: تتم هذه العملية عن طريق إبرام الزبون مع المؤسسة صفقة بيع في شكل طلبيات قبل البدء في العملية الإنتاجية. و هذا النوع من الصفقات يتطلب مرونة تسييرية و تنظيمية من قبل المؤسسة.
- حالة المنتج غير الطلبي: تتم عملية البيع هنا بالطرق المعروفة بعد أن تقوم المؤسسة بالعملية الإنتاجية و من ثم عرضه في السوق مستعملة في ذلك كل أساليب التسويق ليتعرف عليه الزبون و ثم تأتي مرحلة البيع و التسليم.

## 3/1/IV التنظيم العام للفرع الصناعي

من أجل التكيف مع البيئة التنافسية الذي تنشط فيه المؤسسة و الاستجابة لكافة التطورات الحاصلة على مستوى السوق من توفير احتياجات الزبائن و استقطابهم و كذا مسايرة المستجدات الحالية على المستوى الدولي و نخص بالذكر هنا الجزائر و ما تشهده هذه الأخيرة من تطور كبير لميدان العقار و التزامها اتجاه أفراد شعبها بتوفير السكن و كذا البنية التحتية من أجل إعادة بعث الاقتصاد من جديد. الأمر الذي دفع المؤسسة إلى القيام بوضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات و إن كان هذا التطلع محتشم نظرا للسياسة المنتهجة من قبل المجمع (TPL) فيما يخص ترك العنان للمنافسة بين فروع السبعة بالإضافة إلى تحديد القطاعات السوقية الذي ينشط فيه كل فرع.

يتشكل التنظيم العام للمؤسسة من هيكل المساعدين للإدارة العامة إلى جانب المديريات المركزية التي بدورها تكون من مصالح و دوائر مختلفة و فيما يلي مختلف المصالح و الدوائر:

**أولا. الرئيس المدير العام:** و هو المسؤول الأول عن تسيير الفرع و توجيه القرارات لكل الرؤساء المصالح، كما يعتبر الممثل الأول للفرع داخليا و خارجيا.

**ثانيا. المساعدين للإدارة العامة:** و تشمل مختلف المساعدين على تسيير الفرع و هم فيما يلي:

- مساعد المدير العام
- الممثل المكلف بالشؤون القانونية
- المسؤول عن إدارة الجودة
- المراجع الداخلي
- مراقب الجودة
- خلية الإعلام الآلي
- مراقبة التسيير
- الأمن الصناعي

**ثالثا. إدارة الموارد البشرية و الوسائل:** وهي التي تهتم بتأمين و تسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العامة للفرع. و تضم كلا من:

- مصلحة الموظفين
- مصلحة الوسائل العامة

رابعاً. إدارة العمليات التجارية: وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى و كذلك توجيه الفرع في سياسته الإنتاجية و البيعية. و تضم هذه الدائرة كل ما هو متعلق بالعمليات التجارية و هي كما يلي:

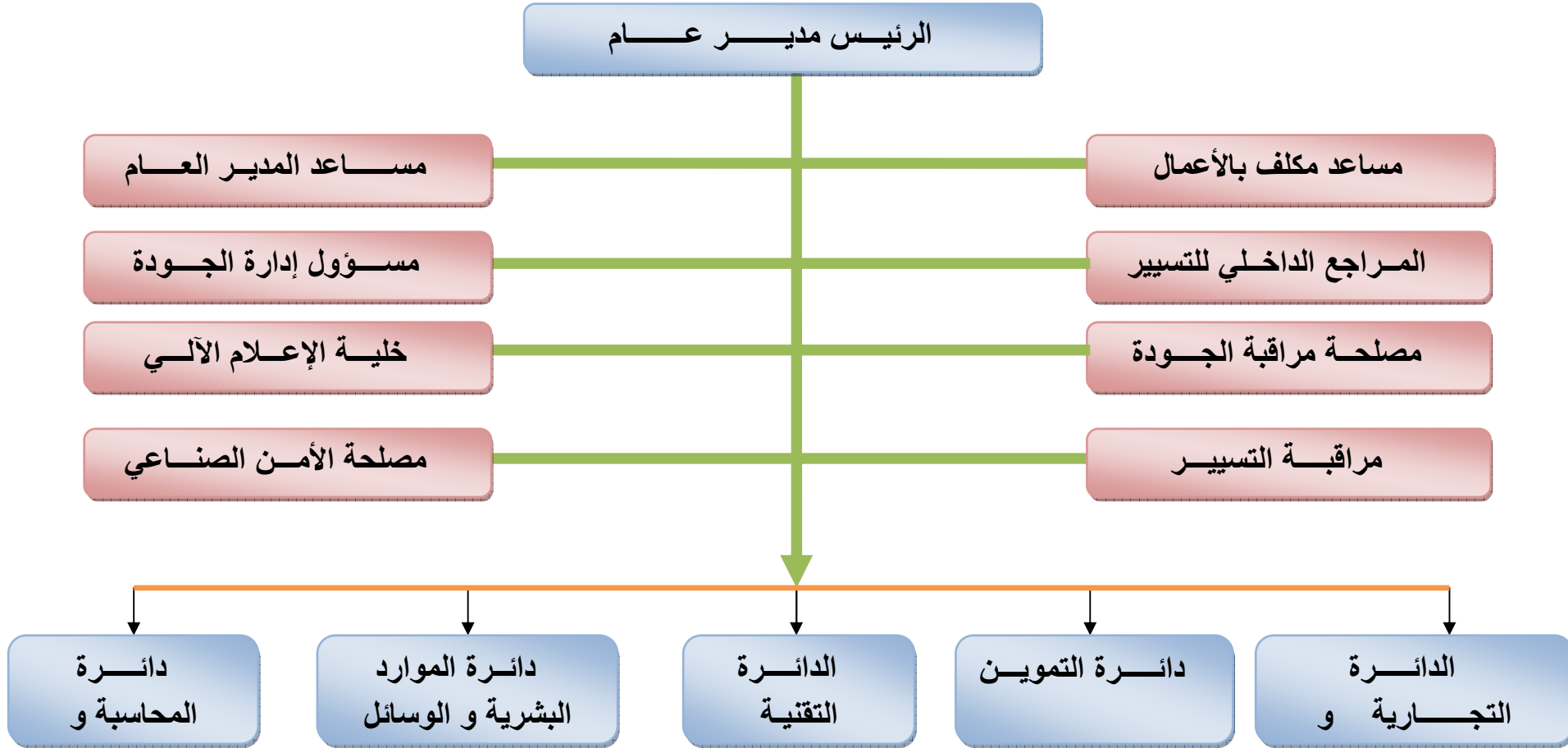
- دائرة المحاسبة التحليلية
- دائرة المحاسبة العامة
- دائرة الخزينة

خامساً. الإدارة التقنية: وهي التي تهتم بتحليل و مراجعة جميع حسابات الفرع وعمليات التحليل المالي. و تضم هذه الإدارة لخمسة مصالح أساسية هي:

- خلية البرمجة
- مصلحة الصيانة
- المصلحة التقنية



الشكل (25): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة تريفييلور (TREFILOR) - وهران.

## 2/IV تحليل الوضعية التنافسية للفرع تريفييلور

## 1/2/IV تحليل البيئة الداخلية للفرع

يعتبر تحليل البيئة الداخلية مرآة المؤسسة، فيه تنظر بدقة لتفاصيل بناءها. هناك العديد من المداخل لتحليلها التي سبق و تطرقنا إليها في الجانب النظري، إذ معظمها ذو فعالية جيدة، و لكن في موضوع بحثي إنصب اهتمامي على مدخل واحد لما يتميز به بالفعالية و التكامل يسمى بتحليل سلسلة القيمة إذ يسمح هذا التحليل بالتعرف على واقع الأنشطة الأساسية و المدعمة على أن تتكامل جميعها للوصول إلى مواقع خلق القيمة في الفرع الصناعي. و عليه سنقوم بتحليل بعض الأنشطة فيها:

**أولاً. الأنشطة الرئيسية:** تتمثل الأنشطة الرئيسية في الفرع في: الإمداد الداخلي، الخارجي، الإنتاج و التسويق.

## 1. الإمداد الداخلي

يشمل الإمداد الداخلي للفرع مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتوج. وبذلك يصبح الاهتمام بالانسياب المادي الوارد إلى الفرع جد ضروري. و تهتم هذه الأنشطة بالإضافة إلى ما سبق الشراء بالكمية والجودة المطلوبة و المتابعة المستمرة للمسار الذي تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في مجال الإنتاج. و الجدول (09) الموالي يوضح مختلف المواد الأولية الرئيسية التي تدخل في عملية الإنتاج.

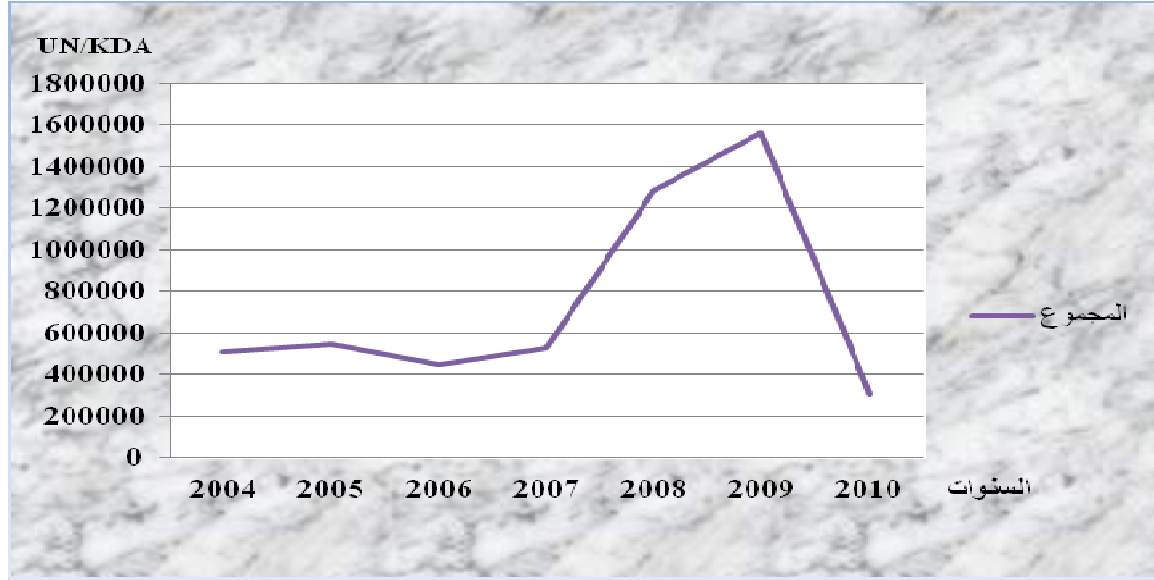
**الجدول(09): تطور مشتريات المؤسسة من المواد الأولية خلال الفترة 2004/2011.**

UN/KDA

TOTALE	Rond à béton	Autres (fil recuit)	PDR	Fil Machine	المنتج السنة
508691	لا يوجد	لا يوجد	8748	499943	2004
546659	-----	-----	23036	523623	2005
451346	-----	1241	20090	430015	2006
530554	4112	لا يوجد	11677	514765	2007
1282159	517798	-----	9873	754488	2008
1561610	874138	-----	21634	665838	2009
307849	12900	-----	لا يوجد	294949	2010
---	لا يوجد	-----	5568	259329	2011

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى وثائق مستخرجة من المؤسسة.

و يمكن تمثيل الجدول السابق في الشكل الموالي:



الشكل رقم (26): تطور مشتريات المؤسسة من المواد الأولية خلال الفترة 2010/2004.

إن الملاحظ من الشكل السابق ثبات في الكمية المشتراة من المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج خلال الفترة الممتدة (2004-2007)، بما فيها السنة التي قام بها الفرع تريفييلور بتطوير منتج جديد الذي من المفروض أن يؤدي هذا التغيير إلى ارتفاع فاتورة التكاليف خاصة أن هذه العملية تحتاج إلى إمكانيات مالية هائلة تتحمل الربح و الخسارة، و هذا ما لم يحدث. يرجع هذا الثبات حسب رئيس مصلحة الدائرة التجارية و التسويق إلى سببين هما: ثبات أسعار المواد الأولية خلال الفترة المشار إليها سابقا، الى جانب سياسة التحفظ و عدم المغامرة التي قامت بهما المؤسسة حول هذا المنتج باعتباره منتج جديد اسند للفرع بتطويره من ناحية و عدم تعرف الزبون عليه من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

## 2. الإنتاج

و هي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي. يمتن الفرع الصناعي تريفييلور في تصنيع و تسويق الفولاذ و الرسم و ذو خبرة طويلة في الإنتاج منذ تأسيسها و أن هذه الصناعة صعبة و خطيرة تتطلب خبرة كبيرة و متميزة و مهارة و مدركة تماما لكل صغيرة و كبيرة في العملية الإنتاجية و نختص بالذكر هنا العمليات التحويلية. و يوضح الجدول (10) التالي تطور الإنتاج بالكمية و القيمة:

<sup>1</sup> إن ما قامت به المؤسسة لا يدخل ضمن الإبداعات الجذرية، و إنما سبق و عرفه و استعمله الزبون بطرق تقليدية على مستوى ورشات البناء و غيرها، و لم يسبق ان تبنته أي مؤسسة لذا وجود هذا المنتج على مستوى السوق لأول مرة بالنسبة للزبون يعتبر منتج جديد.

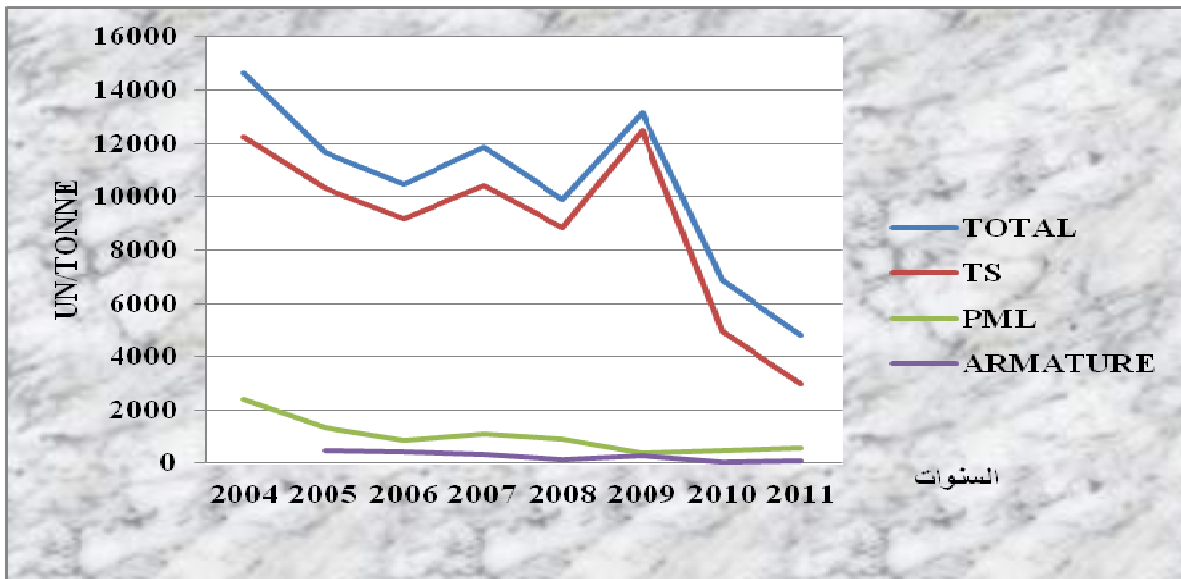
## الجدول (10): تطور الإنتاج خلال السنوات (2010-2004)

UN/TONNE

TOTALE	FIL TREFILE	ARMATURE	PML	TS	المنتج السنة
14644	لا يوجد	لا يوجد	2379	12265	2004
11672	---	497	1328	10344	2005
10467	---	443	849	9175	2006
11860	---	313	1103	10444	2007
9918	---	145	917	8856	2008
13169	---	286	394	12489	2009
6880	1424	61	462	4933	2010
4778	1159	93	565	2961	2011

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى وثائق مستخرجة من المؤسسة.

و يمكن تمثيل الجدول السابق في الشكل الموالي:



## الشكل رقم (27): تطور الإنتاج خلال السنوات (2010-2004)

إن الملاحظ من الشكل أعلاه تذبذب في كميات الإنتاج ما بين ارتفاع و انخفاض. إن إنتاج السلك المدرفل كما يوضحه الجدول السابق يأخذ الحصة الأكبر من حيث الإنتاج خلال السنوات (2009-2004) الذي بلغ 12489 طن كأقصى حد، في حين عرفت كل من المنتجات (PML, ARMATURES) سقوط حر في كميات الإنتاج خلال السنوات السابقة الذكر هي على التوالي 394 طن سنة 2009 بعد ما

كانت 2379 طن و 286 طن سنة 2009 بعدما بلغت الكمية 421 سنة 2004، و يرجع سبب الانخفاض نقص الطلب على هذه المنتجات من قبل الزبائن و توجههم نحو القطاع الخاص.

أما بالنسبة لسنتي 2010 و 2011 فتعتبر كارثة بالنسبة للمؤسسة كونها شهدت تراجع كبير في إنتاج السلك المدرفل على غرار باقي المنتجات الأخرى باعتباره المنتج الوحيد الذي له عائدات كبيرة تعود على المؤسسة. إن أهم ما ميز هاتين السنتين هو وجود ثلاث مشاكل رئيسية التي كانت وراء هذا التدهور و الانخفاض في كميات الإنتاج و هي:

- عدم توافر المواد الخام.
- الهشاشة المالية، مما اضطر مسؤولي المؤسسة إلى تنفيذ القروض المصرفية على مدار السنة.
- عدم قدرتها على تسويق المنتجات المخزنة لسنة 2009 بسبب تراجع المبيعات.
- على الرغم من المعوقات التي واجهت الفرع الصناعي طوال السنة المالية خاصة في مجال الإنتاج، و بفضل إستراتيجية تسيير المحزونات و الشراء الجيدة استطاعت المؤسسة من تجاوز هذه المحنة و إنقاذ السنة المالية من العجز و بالتالي الخروج من دائرة الخطر.

### 3. الإمداد الخارجي

وهي الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتوج إلى الزبائن . وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم و تنفيذ وجدولة الطلبيات، حيث تسمح كل هذه الأنشطة بإيصال التدفقات الصادرة عن الفرع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة والجدول الموالي (11) يبين المعلومات التي توضح لنا نقاط القوة والضعف في مجال المخزون.

**الجدول(11): مخزون المنتجات المنتهية الصنع خلال السنوات(2006-2011).**

TOTAL E	FIL TRE	Armature	PML	TS	المنتج السنوات	
					ك	ق
---	---	---	---	لا يوجد	ك	2006
---	---	---	---	لا يوجد	ق	
7647	---	31	445	7171		2007
112538	---	1669	24199	86670	ق	2008
---	---	---	---	لا يوجد	ك	
---	---	---	---	لا يوجد	ق	2009
1246.473	9.365	252.799	671.460	312.849	ك	
84515	638	21283	43885	18709	ق	2010
1557.074	263.166	9.200	129.958	1154.75	ك	
86786	2573	566	12987	70660	ق	2011
---	---	---	---	غير متوفر		
---	---	---	---	غير متوفر	ق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير تسيير الفرع تريفيلور.

إن الملاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع كمية و قيمة مخزون الفرع خاصة سنة 2010/2009 مع عدم إمكانية تصريفه و هذا راجع إلى ارتفاع الأسعار مقارنة بالمنافسين الخواص الذين يستغلون سياسة المؤسسة الأم (TPL) التي تتحكم في الإجراءات المتعلقة بالصفقات و تسويق المنتجات، إضافة إلى طبيعة زبائن الفرع TREFILOR، المتمثلين في مؤسسات البناء و أصحاب المنافع الشخصية على مستوى القطاع الذي تنشط فيه و التي تعتبر من بين نقاط ضعف الفرع.

#### 4. التسويق و المبيعات

إن الاهتمام الأول لمسؤولي الفرع الصناعي تريفييلور هو الاعتناء بالدرجة الأولى باحتياجات و رغبات الزبائن من خلال تسخير كل ما هو ضروري في العملية التسويقية. لذا نجد أن الفرع الصناعي يتميز بمهارة لا بأس بها في هيكله الصفقات و القدرة على استقطاب الزبائن، إلا أن سياسة المجمع (TPL) حالت دون استغلال هذه المهارة و الكفاءة بسبب نظام الحصص المعمول بها من قبل المؤسسة الأم من خلال توزيع القطاعات السوقية المستهدفة على فروعها السبعة و كذلك تحديدها للزبائن و غيرها من الإجراءات التي تؤثر على المنافسة و بالتالي انخفاض الأرباح.

إن الجهود المبذولة من قبل فرق العمل من إطارات و عمال التي تتميز بالمرونة التنظيمية أدت إلى توليد ديناميكية تجارية مرنة مع مزيج تحسين الإنتاج، كما مكنت من مشتريات حكيمة من حيث الأسلاك في كل من السعر و الجودة إلى تخفيض التكاليف و تعزيز المبيعات. و الجدول (12) التالي يوضح تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2004-2011):

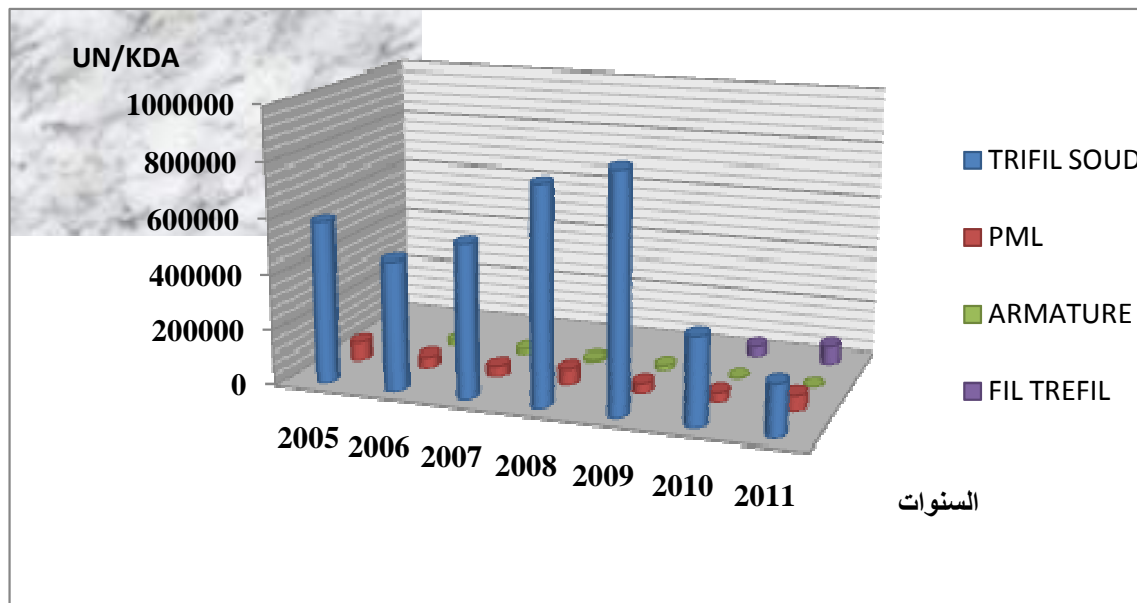
الجدول(12): تطور مبيعات المؤسسة خلال السنوات (2006-2011).

الكمية (ك): UN/TONNES القيمة (ق): UN/KDA

FIL TREFILE	ARMATURES	PML	TS	المنتج	
				السنوات	ك
لا يوجد	لا يوجد	2471	1283	ك	2004
---	---	107303	571799	ق	
---	497	1274	10488	ك	2005
---	23348	64538	587242	ق	
---	442	822	8489	ك	2006
---	20776	42640	470610	ق	
---	315	730	9810	ك	2007
---	15549	39941	554728	ق	
---	130	882	9614	ك	2008
---	9923	60434	787281	ق	
---	322	622	12437	ك	2009
---	18782	37982	854390	ق	
1128	61	560	4460	ك	2010
34815	3900	36144	316376	ق	
946	53	596	2536	ك	2011
64764	3601	57363	189987	ق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى وثائق مستخرجة من المؤسسة.

و يمكن تمثيل الجدول السابق في الشكل الموالي:



الشكل(28): تطور مبيعات المؤسسة بالقيمة خلال السنوات (2006-2011).

إن الملاحظ من الشكل السابق أن هنالك تذبذب واضح في تطور مبيعات المؤسسة خلال السنوات (2004-2009) ما بين ارتفاع و انخفاض خاصة بالنسبة للمنتجات التالية (PML , Armatures)، في حين عرف منتج (TS) تطور منظم في كمية المبيعات و هذا راجع إلى الطلب على هذه المادة من قبل الزبائن و احتكار الفرع لهذا المنتج مقارنة بالمؤسسات الحكومية و الخاصة. في حين عرفت سنة 2010 سقوط حر سواء تعلق الأمر بالكميات أو الأسعار نظرا لاشتداد المنافسة و دخول منافسين جدد ضمن هذه الصناعة. إن هذا السقوط كاد أن يسبب عجز مالي للمؤسسة لولا كفاءة و خبرة مسؤولي المؤسسة في كيفية التخلص من هذه المبيعات و الى الاستراتيجية الحكيمة بادخالها لخط منتجات جديد (FIL TREFIL) في الوقت المحدد الأمر الذي مكنها من تجاوز تلك المرحلة .

إن أهم ما ميز التطورات في المبيعات للسنتين الأخيرتين 2010، 2011 هي:

- انخفاض TS لسنة 2011 بنسبة 13 % مقارنة بسنة 2010.
- انخفاض PML لسنة 2011 بنسبة 31% مقارنة بسنة 2010.
- انخفاض ARMATURE لسنة 2011 بنسبة 32% مقارنة 2010.
- ارتفاع FIL TREFIL لسنة بنسبة 21% مقارنة بسنة 2010.

**ثانيا. الأنشطة الداعمة:** إن الأنشطة الداعمة حسب نموذج سلسلة القيمة بإمكانها المساهمة في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة باعتبارها منتجة للقيمة، و من هذه الأنشطة:

### 1. الموارد البشرية:

هناك العديد من النقاط التي يجب التحدث عنها و هي:

#### - الثقافة:

نقصد بها هنا الحديث عن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. يشتهر الفرع الصناعي تريفيلور بثقافة تنظيمية نظيفة باعتبارها ثقافة بسيطة لبساطة أفرادها في التعامل مع بعضهم البعض أو مع الزبائن، إلى جانب ذلك نجد أن هذه الثقافة تحمل في طياتها الكثير من القيم و الأخلاق النبيلة التي يتسم بها أعضاء التنظيم. و لا شك أن شيوع هذه المبادئ و الأخلاق سيكسب المؤسسة فوائد عديدة لعل أبرزها السمعة الطيبة و غيرها من الفوائد.

#### - الموظفين:

يتمثل العنصر البشري في الفرع الصناعي تريفيلور في مختلف الإطارات و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ الذين تتكون منهم الشركة و يوزعون بشكل منظم داخل المؤسسة. و الجدول (13) الموالي يوضح التطورات التي مرت بها العمالة بالمؤسسة و السياسة المنتهجة من قبل المجمع (TPL) للتقليل من حجم هذه العمالة.



الجدول (13): تطور عمالة المؤسسة خلال السنوات (2004-2010).

السنوات البيان	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
الإطارات	46	36	43	42	49	44	41
المتحكمون	35	51	52	51	50	39	45
المنفذون	120	105	117	105	117	115	108
المجموع	201	192	212	198	216	188	194

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى وثائق مستخرجة من المؤسسة.

و كما سبق القول عن وجود ثقافة تنظيمية نظيفة في المؤسسة إلا إن هذا يدفعني إلى القول و حتى أي لاحظت ذلك أن نسبة الرضا الوظيفي بين الموظفين ليست مرتفعة فيما يخص مثلا التعامل مع انشغالات العمال المنتهجة من قبل السياسة العامة للمؤسسة الأم (TPL)، كما يتميز الفرع الصناعي بقلّة دوران العمالة راجع إلى سياسة تقليص حجم العمال. أما فيما يتعلق بالتعيين و التوظيف فيتم بطرق تقليدية بعد إحالة بعض العمال إلى التقاعد أو بقاء المنصب شاغرا، و لا يتم التوظيف إلا نادرا أو عن طريق الانتقال في السلم الوظيفي و هذا كله و سبق و أن اشرنا إليه بسبب سياسة المجمع بتقليص حجم العمالة.

#### - الهياكل الإدارية و الإجراءات:

إن بخصوص الهيكل التنظيمي فهو معقد بعض الشيء و لا يتناسب مع المستجدات الحالية، و هذا راجع إلى السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة الأم (TPL) وفقا لمصادر موثوقة من داخل المؤسسة من خلال توزيع و توكيل المهام و السلطات.

#### - التدريب و التكوين

يفتقر الفرع الصناعي إلى حد بعيد للعمليات التكوينية، إذ لا يوجد اهتمام كبير و جدي بعملية التدريب إلا في وقت الضرورة، بمعنى ليس لها إستراتيجية لتصميم احتياجات المؤسسة و تنفيذها بل تعتمد على التدريب التقليدي بإرسال الموظفين للتدريب و حسب، و حتى هذا لا ينطبق على كل الموظفين بل على شريحة معينة. كما يمكن القول أن الفرع الصناعي يتصف بقلّة الإنفاق على تكوين العاملين فيه.

#### - التمويل

يعتمد الفرع الصناعي تريفيلور على ثلاث مصادر للتمويل و هي الأرباح المحققة من جراء النشاط الممارس، و الدعم الحكومي للمؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تشجيع الاستثمار و تحسين تنافسية المؤسسات العمومية و دفعها نحو النمو و العالمية، أما المصدر الثالث فيتمثل في القروض المؤجلة التي تتراح لها المؤسسة و هذا راجع إلى عدم قدرتها على السداد. و كما صرح لي أحد الإطارات المكلفة

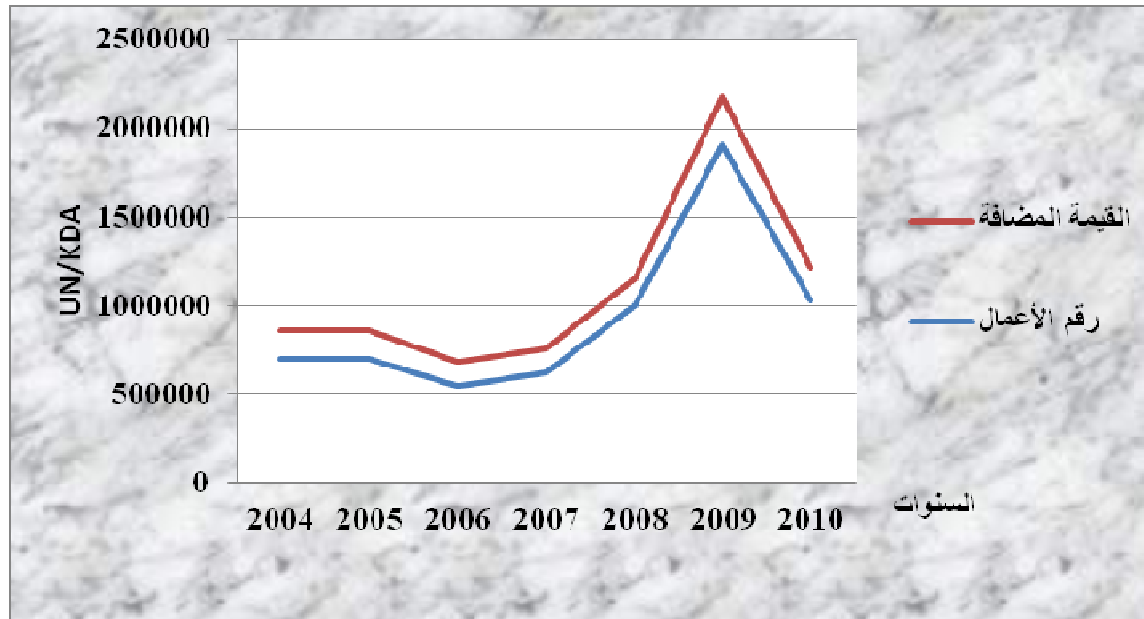
بالعمليات التجارية أن المؤسسة تعاني من الهشاشة المالية التي حالت دون ارتقائها إلى المستوى المطلوب، و الجدول رقم (14)الموالي يبين تطور رقم أعمال و القيمة المضافة المؤسسة خلال السنوات (2010-2004).

الجدول(14): تطور رقم أعمال و القيمة المضافة للمؤسسة خلال السنوات (2010-2004).

## UN/KDA

البيانات السنوات	رقم الأعمال UN/KDA	القيمة المضافة UN/KDA	نسبة التطور (VA) %
2004	699952	154256	22
2005	699 742	160 997	23
2006	542 986	141 733	26
2007	623 384	131 102	21
2008	1 005 906	148 557	15
2009	1 910 016	266 072	14
2010	1 029 062	187 905	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى وثائق مستخرجة من المؤسسة.



الشكل رقم (29): تطور رقم أعمال و القيمة المضافة للمؤسسة خلال السنوات (2010-2004).

إن الملاحظ من الشكل السابق تراجع لرقم أعمال المؤسسة خلال السنوات المذكورة في الشكل و هذا راجع إلى بروز منافسين جدد يمتلكون قدرات كبيرة على المنافسة من حيث الأسعار و جودة المنتجات، تسبب ذلك في هروب الزبائن و بالتالي تراجع مبيعات الفرع تريفيلور، إلى جانب ذلك السياسة المعتمدة من قبل المجمع حول كيفية إبرام الصفقات التي تأخذ وقت كبير و هذا ما لا يريده الزبائن و حاجاتهم إلى هذه المواد في الوقت و الأجل المحددة مسبقا مما ينتج عن هذه السياسات توجه أغلب زبائن المؤسسة إلى القطاع الخواص الذي لا يعمل بقانون الصفقات و بطرق غير نزيهة و بالتالي تكسب المنتجات و عدم ضمان تصريفها الأمر الذي أدى إلى تراجع رقم أعمال المؤسسة.

### خامسا. تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية

بعد التحليل المكثف و المعمق لمكونات البيئة الداخلية نخلص إلى الدراية الكاملة و الواضحة لبناءات المؤسسة، الأمر الذي يدفعنا إلى تحديد نقاط القوة و الضعف. الهدف من هذه الدراسة معرفة الكفاءات المميزة التي تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى خلق المزايا التنافسية و من ثم النفاذ إلى الأسواق و مواجهة المنافسة.

**1. نقاط قوة المؤسسة:** وترتبط بالخبرة الطويلة التي اكتسبتها عبر الزمن إلى جانب المجهودات الكبيرة الرامية إلى توسيع نشاطها عبر كامل التراب الوطني، ويمكن استخلاص أهم نقاط قوة المؤسسة فيما يلي:

- خبرة طويلة في مجال صناعة الحديد الصلب.
- ثقافة تنظيمية داخلية محفزة.
- قيادات إدارية شابة مثقفة تطلع إلى التحسين.
- خبرة لا بأس بها في هيكل الصفقات.

**2. نقاط ضعف المؤسسة:** إن تحديد نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة كان الهدف منه تحليل تأثيراتها على نشاط المؤسسة و من ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب عليها، وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:

- سياسة المؤسسة الأم اتجاه فروعها.
- تقليص حجم العمال.
- نقص مصادر التمويل بالمواد الأولية.
- عدم الاهتمام الجدي بالتكوين و التدريب.
- الهشاشة المالية التي تعاني منها المؤسسة التابعة.
- ضعف قطاع البنوك و القطاع المالي الذي أصبح أهم ما يميزهما الطابع البيروقراطي.

## 2-2/1/IV تحليل البيئة الخارجية للفرع تريفييلور

ترتبط تريفييلور بعلاقات مع عناصر مختلفة في بيئتها من منطلق العلاقة الموجودة بين المؤسسة و البيئة و التي سبق و تطرقنا إليها في الجزء الأول قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة و التقليل من التهديدات التي تواجهها. و لأن استغلال الفرص الموجودة في البيئة التنافسية يمثل المصدر الرئيسي لخلق المزايا التنافسية و بالتالي القدرة على النفاذ في الأسواق. و بإسقاط نموذج القوى الخمس التنافسية الذي جاء به (Porter) نوضح الوضعية التنافسية للفرع تريفييلور في مجال نشاطه.

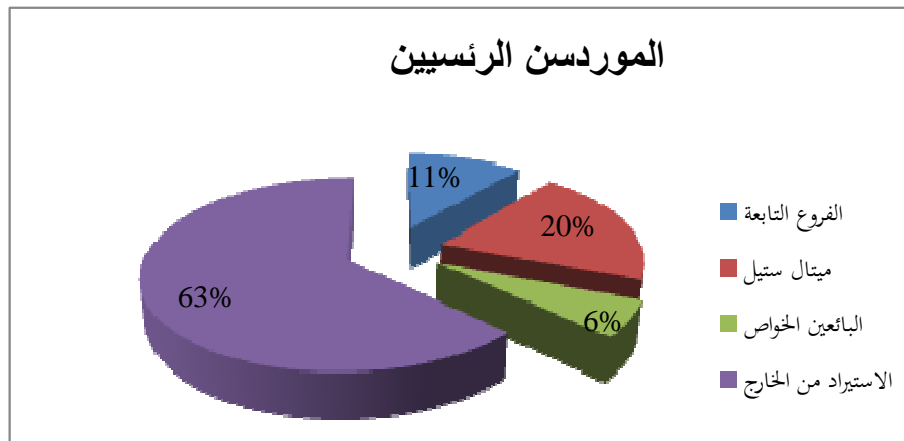
## أولاً. المنافسون في نفس مجال النشاط:

يتصف سوق الفولاذ و الرسم في الآونة الأخيرة بشدة المنافسة، فهو يتكون من باقي الفروع الستة التابعة للمؤسسة الأم (TPL)، الشركات ذات المسؤولية المحدودة مثل ( MITAL Oran, TRASI SOMIC Banisaf...).

## ثانياً. القدرة التفاوضية للموردين:

تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد. ويتصف موردي المواد الأولية بتشكيلة منتجات تريفييلور بالتذبذب في وجودها و أسعارها. إذ توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين وتؤدي حالة احتكار هذه في كثير من الأحيان إلى انقطاع متكرر يؤثر بشكل مباشر على تكلفة الشراء، كل ذلك يعطي للموردين قدرة كبيرة على التفاوض و استغلال الظروف في السيطرة على السوق و الشكل الموالي يبين مختلف الشرائح من الموردين الرئيسيين للمؤسسة.

الشكل (30): الموردين الرئيسيين للمؤسسة.



تعتمد المؤسسة اعتماداً كلياً من حيث التزود بالمواد الأولية على الاستيراد من الخارج بنسبة تفوق أحياناً 63% و بطبيعة الحال نجد أن هذا الأمر يؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسة لأن في هذه الحالة تفقد القدرة على التفاوض و الرضوخ لمختلف التهديدات منها التسبب في الانقطاعات المتكررة للمواد الأولية، التذبذب في الأسعار ... و غيرها من العوامل، كل هذا ينتج عنها حالة احتكار لهذه المواد. أما بالنسبة لمختلف الشرائح من الموردين نجد أن ميتال ستيل تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 20% ثم الفروع التابعة بنسبة 11% و البائعين الخواص بنسبة 6%.

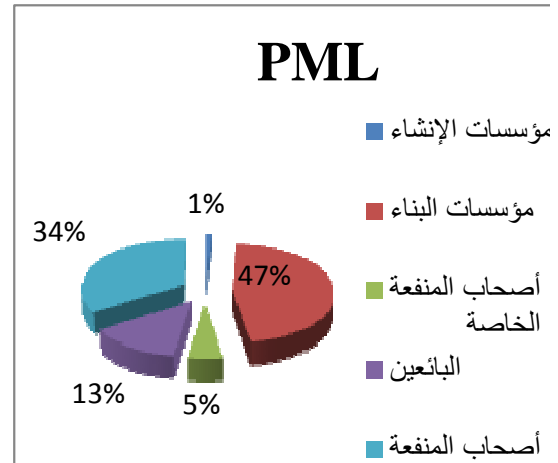
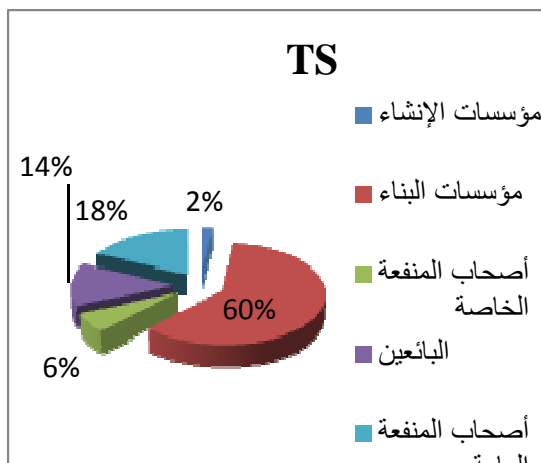
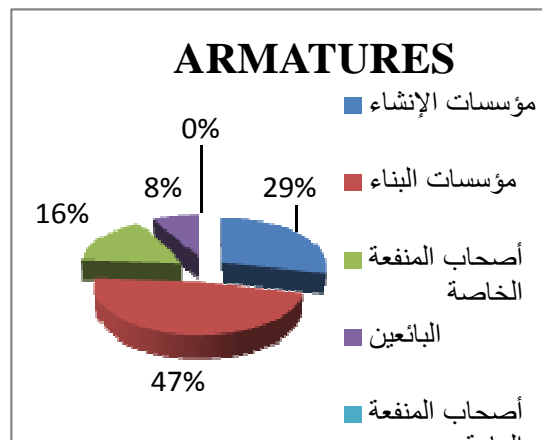
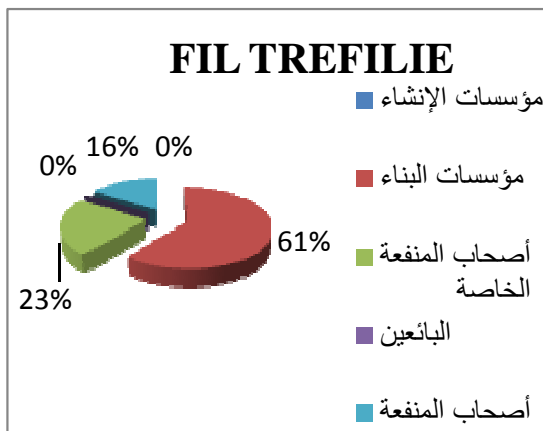
**ثالثا. القدرة التفاوضية للزبائن:**

يتعامل الفرع مع تشكيلة من الزبائن، تمثل مؤسسات البناء أهم زبائن تريفيلور. و يعتبر بيع المنتجات بأكثر كمية وبسرعة من المطالب الرئيسية لمؤسسات البناء. و لذلك تحاول المؤسسة الاستثمار في هذا الاتجاه حتى تواجه القدرة التفاوضية للزبائن، بالإضافة إلى زبائن آخرين، كالمضاربين، أصحاب الأعمال الشخصية و المؤسسات العمومية ( SIVITAL, SONALGAZ...) و غيرهم من الزبائن. و الجدول الموالي يوضح مختلف الزبائن 2011.

**الجدول (15): مختلف زبائن المؤسسة:**

المنتج الزبائن	FIL TREFILIE %	ARMATURES %	PML %	TS %	المجموع %
مؤسسات الإنشاء	0	29	1	2	08%
مؤسسات البناء	61	48	46	60	53%
أصحاب المنفعة الخاصة	23	16	5	6	12,5%
البائعين	0	8	13	14	08,75%
أصحاب المنفعة العامة	16	0	34	18	17%
/	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر:



**الشكل (31): حصة الزبون بالنسبة لكل منتج من منتجات المؤسسة خلال سنة 2011.**

إن الملاحظ من الأشكال المبينة أعلاه على اختلاف المنتجات هناك تباين واضح حول حصص زبائن المؤسسة. إن الزبون الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة و المبين في الجدول (15) هي مؤسسات البناء بنسبة 53% ثم يأتي في المرتبة الثانية أصحاب المنفعة العامة (سونالغاز، نافطال ...) بنسبة 17% ثم تليه أصحاب المنفعة الخاصة (المصلحة الذاتية ...) بنسبة 12,5% و في الأخير كل من البائعين و مؤسسات الإنشاء بنسبة تتراوح ما بين (08 إلى 09 %).

#### رابعاً. الداخلين الجدد:

على الرغم من أن أسعار الفرع تنافسية، غير أنه يواجه تأثير كبير من المنافسة المباشرة و غير المباشرة من قبل أصحاب المنفعة العامة و المؤسسات الخاصة وهو ما يفسر حدة منافسة تريفييلور على الاحتفاظ بحصتها السوقية أو زيادتها مع باقي المؤسسات الأخرى في السوق. و كتلخيص عن تحليل البيئة الخارجية خلصت إلى مجموعة من التحديات و الفرص التي تواجه المؤسسة و إن كانت التحديات لها التأثير المباشر و السلبي على نشاطات المؤسسة مقارنة بالفرص الموجودة على مستوى البيئة الخارجية و هذا راجع إلى السياسة المعتمدة من قبل المؤسسة الأم (TPL).

#### خامساً. المنتجات البديلة:

لا يوجد في السوق المحلي في ميدان الفولاذ و الرسم منتجات بديلة و إنما منتجات متماثلة تعرض من قبل المنافسين الخواص و المؤسسات التابعة للمؤسسة الأم TPL و التي تشكل تهديدا قويا على منتجات الفرع تريفييلور .

و نجد من التحديات و الفرص فيما يلي:

#### أولاً. الفرص البيئية:

و هي الأحداث المؤثرة بفعالية على صناعة الفولاذ و الرسم الذي يختص به الفرع الصناعي تريفييلور حيث تعمل أثارها على إحداث نمو و تطوير هذه الصناعة. و من أهم الفرص التي يمكن أن تؤثر و بايجابية إذا ما تم استغلالها بشكل عقلاي فيما يلي:

- دعم الحكومة للشركات الوطنية.
- انفتاح الأسواق و خاصة السوق المحلي في مجال العقار و مشاريع التنمية التي تتطلب إعادة بناء البنى التحتية للاقتصاد و احتياجات هذه الأخيرة لهذه الصناعة.
- تزايد حجم السكان و بالتالي تزايد حجم الطلب على السكن، الذي بدوره يحتاج إلى هذه الصناعة.

- الاتجاه الحكومي نحو الاستثمار وتشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للصناعة تمثلت في تخفيض التعريفة الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من المستثمرين في مختلف أوجه الصناعة.

### ثانياً. التحديات البيئية:

على الرغم من وجود الفرص السابقة الذكر فإن قطاع الفولاذ و الرسم بالجزائر يواجه عدة تهديدات أهمها:

- العولمة و انفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة.
- الأسواق الموازية.
- المؤسسات الحكومية و الخاصة
- وجود ممارسات احتكارية في سوق الحديد و الصلب.
- عدم توافر معلومات كافية على مختلف المنافسين.
- نقص مصادر التمويل بالمواد الأولية و تذبذب أسعارها، إضافة إلى التعاملات مع البنوك الذي أهم ما يميزها الطابع البيروقراطية.

و فيما يلي تحليل SWOT للفرع الصناعي تريفيلور وفقا للتقرير الذي أعدته خلال تواجدي بالمؤسسة و هذا بالاستعانة بنموذج SWOT الذي جاء به ميشال بورتير.

الشكل (31): يمثل نقاط القوة/الضعف و الفرص البيئية/التحديات

نقاط القوة:	نقاط الضعف:	الفرص البيئية:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة طويلة في مجال صناعة الحديد والصلب.</li> <li>- ثقافة تنظيمية داخلية محفزة.</li> <li>- قيادات إدارية شابة مثقفة تطلع إلى التحسين.</li> <li>- خبرة لأبأس بها في هيكلة الصفقات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة المؤسسة الأم اتجاه الفرع الصناعي.</li> <li>- تسرب العمال.</li> <li>- نقص مصادر التمويل بالمواد الأولية.</li> <li>- عدم الاهتمام الجدي بالتكوين و التدريب.</li> <li>- الهشاشة المالية التي تعاني منها المؤسسات التابعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الحكومة للشركات الوطنية.</li> <li>- انفتاح الأسواق و خاصة السوق المحلي خاصة في مجال العقار و البنى التحتية للاقتصاد و احتياجات هذه الأخيرة لهذه الصناعة.</li> <li>- تزايد حجم السكان و بالتالي تزايد حجم الطلب على السكن، الذي بدوره يحتاج إلى هذه الصناعة.</li> <li>- الاتجاه الحكومي نحو الاستثمار و تشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للشباب (تخفيض التعريفات الجمركية ...).</li> </ul>
<p>زيادة الإنتاج و فتح أسواق جديدة.</p>	<p>محاولة إقناع المؤسسة الأم (TPL) بالعدول عن سياستها اتجاه فروعها و ترك العنان للمنافسة و عدم تحديد الأسواق.</p>	<p>التحديات البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العولمة و انفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة.</li> <li>- الأسواق المتماثلة.</li> <li>- المؤسسات الحكومية و الخاصة.</li> <li>- عدم توافر معلومات كافية عن مختلف المنافسين.</li> <li>- نقص مصادر التمويل بالمواد الأولية و تذبذب أسعارها.</li> </ul>
<p>محاولة كسب ولاء الزبائن و مصادر التمويل بتطوير آليات الإنتاج و التسويق.</p>	<p>محاولة إقناع المؤسسة الأم (TPL) بالعدول عن سياستها اتجاه فروعها و ترك العنان للمنافسة و عدم تحديد الأسواق.</p>	<p>التحديات البيئية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العولمة و انفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة.</li> <li>- الأسواق المتماثلة.</li> <li>- المؤسسات الحكومية و الخاصة.</li> <li>- عدم توافر معلومات كافية عن مختلف المنافسين.</li> <li>- نقص مصادر التمويل بالمواد الأولية و تذبذب أسعارها.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على الدراسة التطبيقية للفرع تريفيلور

فيما سبق أربع بدائل إستراتيجية يمكن للمؤسسة الأخذ بها. و لكني من خلال المدة الزمنية التي قضيتها بالفرع (Trefilor) فإني أخذ باختيار البديل الأمثل و الأنسب للتطورات الجديدة على مستوى البيئة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هو تحفيز و تدعيم القدرات الإبداعية للأفراد، من منطلق أن الإبداع أحد العوامل التي تمكن من تحقيق التفوق التنافسي، و كون أن أغلب مؤسساتنا تفنقر إلى هذه الآلية.



## IV/ 3 الإبداع و تنافسية الفرع تريفييلور

يعتبر تطوير منتجات جديدة مرنة في المؤسسات المعاصرة استجابة مباشرة لركائز المفهوم الحديث للتسويق<sup>1</sup> كون أن تطوير هذه المنتجات (سلع، خدمات) المرغوبة من قبل الزبائن هي من الأمور المرتبطة بالتسويق الحديث الذي تركز أساسا بالدرجة الأولى على تلبية حاجات و رغبات الزبائن من وقت لآخر، و وفق لقدراتها الشرائية.

كما أن تطوير المنتجات الجديدة يرتبط ارتباطا وثيقا بخطوات البحث العلمي من جهة و مراحل التطوير المتبعة بهذا الصدد من جهة أخرى، و لعل الإدارة تعتبر من الركائز الرئيسية في عملية تطوير المنتجات بتوفير كافة الأجواء الداخلية و الخارجية لنشر مفهوم الإبداع داخل المؤسسة، و هذا ما قام به المجمع (TPL) بإسناد مهمة تطوير منتجين جديدين إلى الفرع تريفييلور و هما ARMATURE و FIL TREFILE.

## 1/3/IV طبيعة الإبداع بالمؤسسة

إن الإبداع الذي يقدمه الفرع الصناعي تريفييلور يدخل ضمن نطاق التحسين و ضمن تطوير و تسويق المنتجات الجديدة و كذلك توسيع منافذ التوزيع، حيث أن هذه الإبداعات ليست جديدة على الزبائن، أي سبق و أن عرفها و استعملها و هذا يعني أن المؤسسة لا تقوم بالإبداع الجذري من منطلق أن عنصر التجديد يتطلب قدرات مالية، تكنولوجية و معرفية كبيرة و هذا ما لا تتوفر عليه المؤسسة باعتبارها مؤسسة تابعة تخضع إلى سيطرة المجمع الأم (TPL).

و مع ذلك فإن المؤسسة قامت بعدة انجازات في هذا المجال أغلبها يدخل كما أشرنا إليها سابقا في إطار التحسين و التسويق، ففي البداية كانت تنتج نوعين من المنتجات و هي: ( TS، PML ) و تقدمها للزبائن على مستوى نطاقها السوقي، أما بالنسبة لعنصر التجديد فيتمثل في إعطاء المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة الضوء الأخضر للفرع تريفييلور بتطوير و تسويق منتج جديد و الذي يعتبر الأول من نوعه على المستوى الوطني، بمعنى أن الفرع تريفييلور يعتبر الوحيد الذي يقوم بتصنيع و تسويق هذا النوع من المنتجات بداية من سنة 2005 على غرار الفروع الأخرى التابعة و المنافسين الخواص و هذا المنتج هو ARMATURS. أما بالنسبة لعنصر التجديد الثاني فيتمثل في توسيع خط منتجات المؤسسة بتطويرها لمنتج (FIL TREFIL) سنة 2010.

إن كل ما قام به الفرع تريفييلور لحد الآن هو التوسيع في منتجاتها و منتجات المؤسسة الأم (TPL) المقدمة إلى السوق متبعة في ذلك إستراتيجية التنوع و التسويق، و ذلك بتوسيع نطاقها السوقي على المستوى الوطني و استقطاب زبائن جدد و ضمان ولائهم و بالتالي توسع الحصة السوقية للمؤسسة و عليه كل هذا يدخل ضمن الإبداع و التجديد.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 2006 ص 57.

## 2/3/IV الإبداعات المقدمة

تتمثل إبداعات المؤسسة فيما يلي:

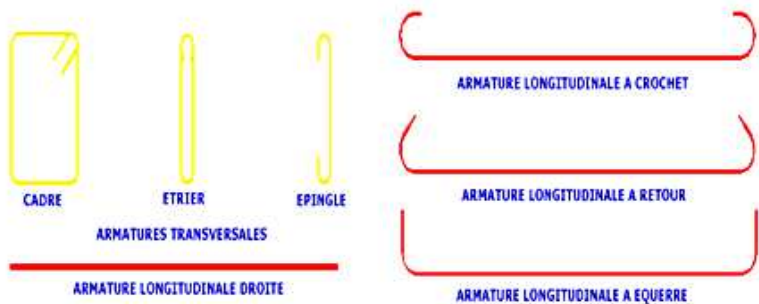
## 1-2/3 /VI تطوير المنتج الأول ARMATURE

لا شك في أن إدخال هذا النوع من المنتجات ليس غريب عن الزبائن كونه سبق و أستعمله في عمليات البناء و التشييد و غيرها من الأعمال. كان يتم تصنيع هذا النوع بالطرق التقليدية (اليديوية) على مستوى ورشات البناء و غيرها من الورشات، أما بالنسبة للمؤسسة يعتبر الأول من نوعه على المستوى الوطني، إذ يعتبر الفرع الصناعي تريفيلور المؤسسة الوحيدة التي أسندت إليها تصنيع و تسويق هذا المنتج من قبل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة مقارنة بالفروع الأخرى التابعة بالإضافة إلى عدم وجوده لدى المنافسين الخواص. بدأ تصنيع و تسويق هذا المنتج بداية من سنة 2005، و من الأسباب التي دفعت المجمع (TPL) إلى إسناد هذا المنتج إلى الفرع تريفيلور الانجازات التي حققها عبر الزمن و إلى جانب التزكية التي حصل عليها عدة مرات من قبل المنظمة الدولية للمواصفات ISO. إن الهدف الأساسي من هذا التصنيع هو تحقيق النمو و توسيع منتجات المؤسسة من خلال التطوير و كسب ولاء الزبائن و مواجهة المنافسة الخارجية و بالتالي زيادة الحصة السوقية للفرع.

## أولاً. التعريف بالمنتج هيكل باطون (Armatures)

## 1. الوصف العام

يعتبر هذا النوع من المنتجات الأولى على المستوى الوطني منذ سنة 2005، يتم تصنيعه و تسويقه على مستوى الفرع تريفيلور- وهران، أسند لها هذا المنتج من قبل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL). و هو هيكل عظمي من الباطون يهدف إلى دعم كافة جهود الجر، و مقاومة الشد و تسهيل عملية البناء كالطرق و غيرها من الأعمال كما أنه يتميز بالمتانة.



تشكل هذه الأخاديد مجموعة من المنتجات التي يتم تصنيعها على مستوى المؤسسة حيث تمتاز هذه الأخيرة بالجودة العالية و المرونة في عملية إنتاج هذه المنتجات، إذ تساعد على منع انزلاق البنايات و الطرق وهذا يعطي أيضا قدرة جيدة على تحمل الصدمات في الصخر و البيئات المضطربة كالفيضانات و الزلازل.

و الجدول (15) الموالي يوضح مختلف خطوط الإنتاج التي تتوفر عليها المؤسسة في هذا النوع من المنتجات:

**الجدول(16): تشكيلة منتج Armatures**

المربعات	الأسلاك	المصدر	البيان
200	Ø10	CD 10	<b>Chapeaux droits</b>
200	Ø12	CD 12	
200	Ø14	CD 14	
25×100	Ø10	CR 10	<b>Chapeaux de rives</b>
25×100	Ø12	CR 12	
25×100	Ø14	CR 14	
40×40	Ø10	EQ 10	<b>Equerre</b>
40×40	Ø12	EQ 12	
40×40	Ø14	EQ 14	
10×60	Ø10	JA 10	<b>Jonctions d'Angle</b>
10×60	Ø12	JA 12	
10×60	Ø14	JA 14	
HA6 HA8 E=15à20	4HA 10 4HA 20 4HA 25	CH 10×10 CH 15×15 CH 20×20	<b>Chainages Quadriages</b>
HA6 HA8 E=15à20	3Ha10 3Ha12	CT9×9×9	
HA6 HA8 E=15à20	2 HA 10 HA 12	NC 4×10 NC 4×15	
HA : 12 à 16 e= 10 à 15	HA 12 à 16	SF L× 1	<b>Semelles Filantes</b>
HA : 12 à 16 e= 10 à 15	HA 12 à 16	SF L× 1	<b>Semelles Isolées</b>
HA8 : e= 10 à 15	4HA 12 à 14	PL 10×10	<b>Raidisseurs Verticaux</b>
HA8 : e= 10 à 15		PL 10×15	
HA8 : e= 10 à 15		PL 15×15	

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على وثائق من المؤسسة.

إن الملاحظ من خلال الجدول أعلاه تنوع في تشكيلة خط إنتاج Armatures، الذي وصل إلى عشرة أنواع، إلا أنها غير مستغلة كلها. يقوم الفرع تريفيلور بتصنيع و تسويق ثلاثة أنواع من أصل عشرة، و هذا راجع إلى الدراسة الخاطئة التي قامت بها المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL) و التقدير السلبي للبيئة الخارجية فيما يخص القوانين و التشريعات المعمول بها في الجزائر من

منطلق وجود بعض التحفظات على استيراد بعض الموارد الأولية و التي لها علاقة مباشرة في تصنيع هذا النوع من المنتجات خاصة فيما يخص أقطار المنتج (les Diamètres). و هذه المادة تعتبر العائق الوحيد في تراجع مبيعات المؤسسة من هذا النوع من المنتجات داخل المؤسسة.

## 2. استعمالاته

يستعمل هذا النوع من المنتجات فيما يلي:

- الموانىء.
- القنوات.
- الأعمدة الكهربائية...الخ.
- الروافد و السوالف.
- الحوائط الشراعية.
- التعزيزات الخاصة كالأدراج و الشرفات.

## 3. دورة حياة المنتج

تمر المنتجات الجديدة بحكم طبيعة استهلاكها بأربع مراحل (مرحلة التقديم، النمو، التقليد، الضرورة) و بدرجة متفاوتة من منتج لآخر، و من مؤسسة إلى أخرى. كما أن من المعروف أن بعض المنتجات لا تعيش لتمر بالمرحل السابقة الذكر بل تموت بعد تواجد قصير في مرحلة التقديم مثلا، و منتجات أخرى في مرحلة النمو و غيرها من المراحل و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على وجود إمكانية الفشل في تقديم المنتجات و عرضها في السوق.

قدر بعض الخبراء و الباحثين نسبة فشل المنتجات الجديدة بـ 50% إلى 70%<sup>1</sup> و تختلف من مؤسسة إلى أخرى سواء من حيث المراحل التي تمر بها أو الأسباب المؤدية إلى ذلك (منتجات ميسرة، سياسة تسويقية خاطئة، قوانين و تشريعات معارضة...الخ) كل هذا له تأثير كبير في تقديم المنتجات الجديدة. و هذا ما حدث بالفعل للفرع تريفيلور للفلواز و الرسم بعد تطويره و تسويقه لمنتج ARMATURE تحت وصاية المؤسسة الأم (TPL)، دون الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناجمة عن هذا التطوير و الدراية الكاملة للمتغيرات البيئية، إذ كلف المؤسسة ما لم يكن في الحسبان و هو التدهور السريع لهذا المنتج قبل البداية.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، نفس المرجع السابق ص 164.

**ثانياً. السلك المدرفل (Fil Tréfile)**

إن إدخال هذا المنتج الجديد لم يأتي من العدم، بل جاء نتيجة الفشل الذريع الذي تعرض له المنتج الأول (ARMATURE) و إلى الدراسة الخاطئة التي قامت بها المؤسسة الأم الأمر الذي دفعها إلى إعادة مراجعة استراتيجياتها للعودة الى الواجهة بتحسين و تدعيم مركزها التنافسي قبل تكبد نفقات مالية إضافية، اذ تبين لها ما يوجب فعله عبر تبني عملية تطوير جديدة نتج عنها ادخال منتج جديد يسمى السلك المدرفل (FIL TREFIL).

إن الغاية المرجوة من هذا التصنيع هو توسيع خطوط منتجات المؤسسة و من ثم استرجاع ما فقدته من المنتج الأول كالمركز التنافسي، الحصة السوقية، المبيعات، النفقات و غيرها من العوامل التي أثرت بشكل مباشر على الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**1. الوصف العام**

يدخل هذا التطوير في اطار تقسيم خطوط منتجات المؤسسة بداية من سنة 2010، حيث قامت بتصنيع و تسويق هذا المنتج (FIL TREFIL) لتدارك النفقات السابقة وهو سلك مستخلص من الفولاذ الطري المفتول ومغلف بشحنة من الزنك، و ذلك للحد من اتساع قطر السلك مع تحسين الخواص الميكانيكية (أنظر الملحق رقم (05)). و فيما يلي أبعاد السلك المدرفل:

**الجدول (17): أبعاد السلك المدرفل**

أقصى حد Max	أقل حد Min	أبعاد السلك المترفل
3.5 ملم	10 ملم	قطر السلك

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى وثائق مستخرجة من المؤسسة ( أنظر الملحق رقم (05)).

**2. استعمالات المنتج:**

تكمن استعمالات هذا النوع من المنتجات فيما يلي:

- يستعمل السلك المغلف المدرفل في قضيب الرفرف وفي شتى الهياكل المعدنية كالمقابض والنوابض والمشابك الصناعية.
- يستعمل السلك المغلف المخمر في صناعة السياج والغبيون والقضبان... الخ.
- كما يستعمل السلك المغلف المطرق في مقبض الدلو وعلاقة الملابس والقضبان ومفاتيح العلب المعدنية.
- أرضيات مجوفة الجسم.
- الطرق و الأرصفة.
- لوحات الجدران و الأرصفة.
- الأنفاق و بناء الملاجئ تحت الأرض.

## 3/3/IV أثر الإبداع المقدم على تنافسية المؤسسة

لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعاً حقيقياً ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- على المؤسسة أن تحقق الربح حتى تؤمن استمراريتها.
- تلبية رغبات و احتياجات الزبائن، شرط أن تتوفر على شروط السلامة عند قيامهم باقتناء المنتجات.

و يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على تطور المبيعات، بنية التكاليف و الآثار على القوى التنافسية الخمس.

## 1- 3/3/IV أثر الإبداع المقدم على مبيعات و تكاليف المؤسسة

سنحاول في هذا الجزء معرفة أثر الإبداع المقدم من قبل الفرع تريفيلور على تكاليفها و مبيعاتها باعتبارهما إحدى المتغيرات الهامة في العملية الإنتاجية (التكاليف) و التسويقية (المبيعات).

## أولاً. اثر الإبداع على مبيعات المنتج

إن طرح منتجات جديدة يؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على منتجات المؤسسة مع وجود إمكانية النجاح و الفشل في تقديمها. في حالة الفشل ممكن أن تكون بسبب تركيبة المنتج مثلا من حيث الخصائص، عدم ملائمة الوقت في طرح المنتجات، أو عدم الدراية الكاملة للمتغيرات البيئية (تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، نوعية المنتج الميسرة، طبيعة الدراسة، التشريعات و القوانين المعمول بها ...) كل هذه المؤثرات تنعكس إما بالإيجاب أو بالسلب على مبيعات المنتج و بالتالي المؤسسة. و الجدول (17) الموالي يوضح تطور مبيعات المنتجين خلال السنوات التالية (2006-2011).

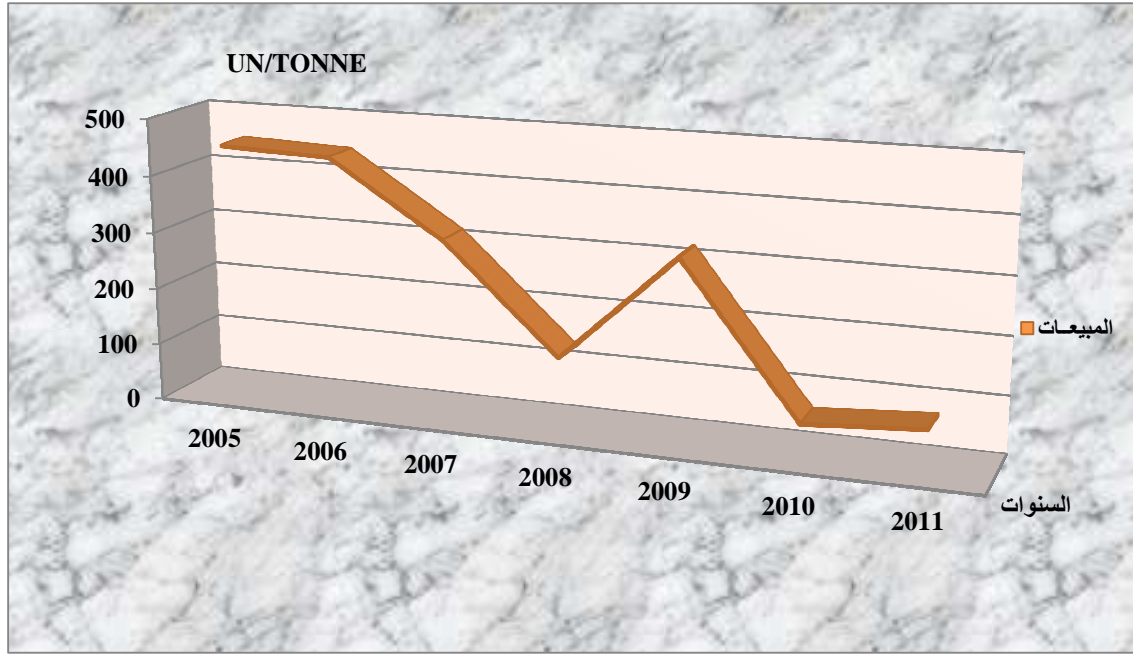
## الجدول (18): تطور مبيعات و رقم أعمال المنتجين خلال السنوات (2006-2011)

FIL TREFIL				ARMATURES				البيان السنوات
نسبة التطور %	رقم الأعمال	سعر التكلفة	المبيعات	نسبة التطور %	رقم الأعمال	سعر التكلفة	المبيعات	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	----	23 348	52.000	449	2005
---	---	---	---	11-	20776	47.004	442	2006
---	---	---	---	25-	15549	49.361	315	2007
---	---	---	---	35-	9923	76.330	130	2008
---	---	---	---	89+	18782	58.693	320	2009
---	69338	61.469	1128	79-	3900	63.934	61	2010
21	84073	69.138	1216	32+	5145	68.6	75	2011

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على وثائق من المؤسسة.



## الشكل(32): وضعية مبيعات Armatures خلال السنوات التالية(2005-2011):



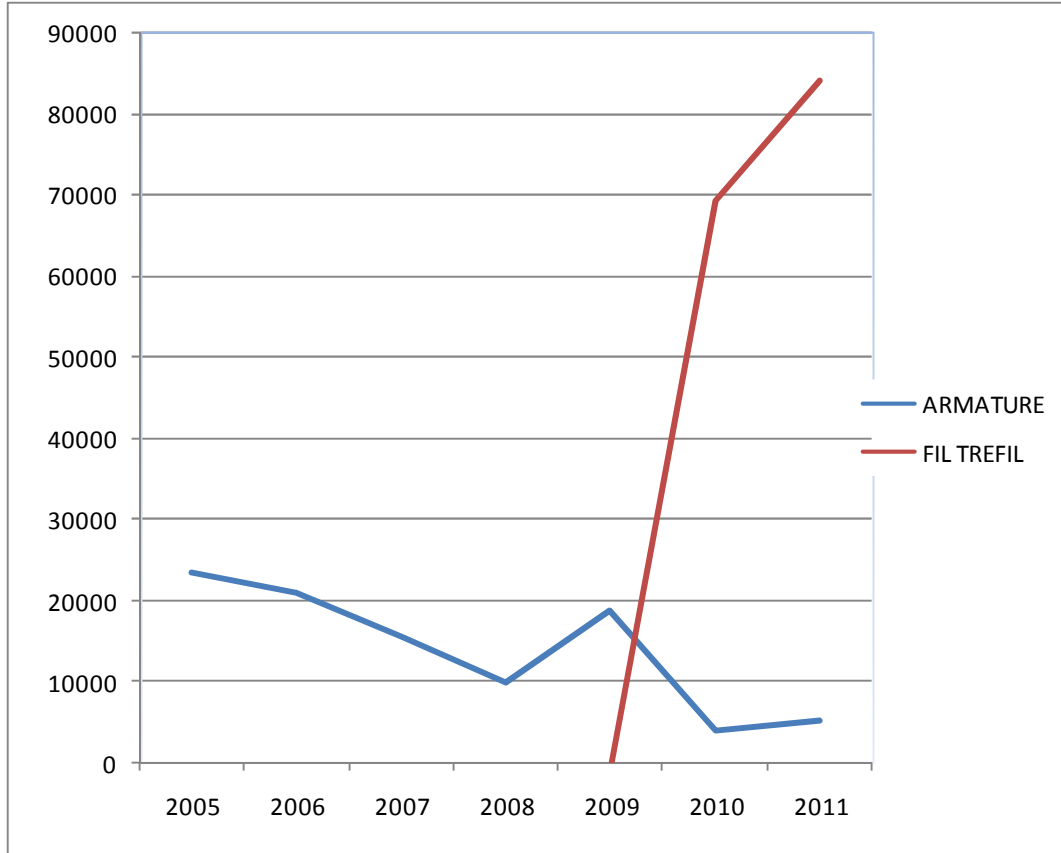
المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمعطيات الجدول (16)

نلاحظ من خلال الجدول السابق سقوط حر لمبيعات المؤسسة للمنتج الذي تم تطويره من قبل الفرع تريفيلور تحت وصاية المؤسسة الأم (TPL)، حيث حققت المؤسسة في سنة الإبداع (2005) مبيعات معتبرة كانت كافية لزيادة رقم أعمال المؤسسة ككل ثم ليعود إلى التدهور حتى سنة 2008 ليرتفع خلال السنة الموالية بنسبة 89 % و نظرا لاشتداد المنافسة و دخول منافسين جدد جعل المؤسسة تخسر زبائن كثر و توجه أغلبهم إلى المنافسين الخواص، الأمر الذي أدى إلى زيادة تراجع مبيعات المؤسسة و خاصة سنة 2010 التي أهم ما ميزها عن باقي السنوات هو العجز المالي لولا إستراتيجية تسيير المخزون و الشراء و عملية التطوير الجديدة التي قامت به المؤسسة عبر ادخالها لمنتج ( FIL TREFIL ) لتدارك الفشل التي حالت دون وقوعها في الاضطرابات و المديونية.

و من الأسباب التي أدت إلى تبني هذا التطوير خلال هذه الفترة فيما يلي:

- بؤادر فشل تسويق المنتج ARMATURE و عدم قدرته على المنافسة.
- دخول منافسين جدد، و تشبع السوق بذلك المنتج.
- الدراسة الخاطئة التي قامت بها المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة و إلى التقدير السيئ للبيئة الخارجية.
- القوانين و التشريعات التي حالت دون ذلك، و نخص بالذكر هنا منع استيراد بعض المواد الأولية من قبل الدولة التي تدخل في عملية الإنتاج.
- لو لم تقوم المؤسسة بهذا التطوير فإن هذا يعني خروجها من قطاع سوقي مهم و بالتالي تفويت فرصة لتدارك التدهور السريع للمنتج الأول. نلاحظ من خلال الجدول(17) أن المنتج (FIL TREFIL) عرف طريقه الى السوق من خلال إقبال الزبائن على اقتنائه و بالتالي تطور مبيعاته بـ 1216 طن بقيمة

84073 ك/دج أي بنسبة 21% مقارنة بسنة 2010 الذي بلغت كميته 1126 طن بقيمة 69338 ك/دج. و الشكل الموالي يوضح ذلك:



**الشكل (33):** تطور رقم أعمال المنتج (FIL TREFIL) خلال الفترة 2011/2010.

### ثانياً. أثر الإبداع على بنية التكاليف:

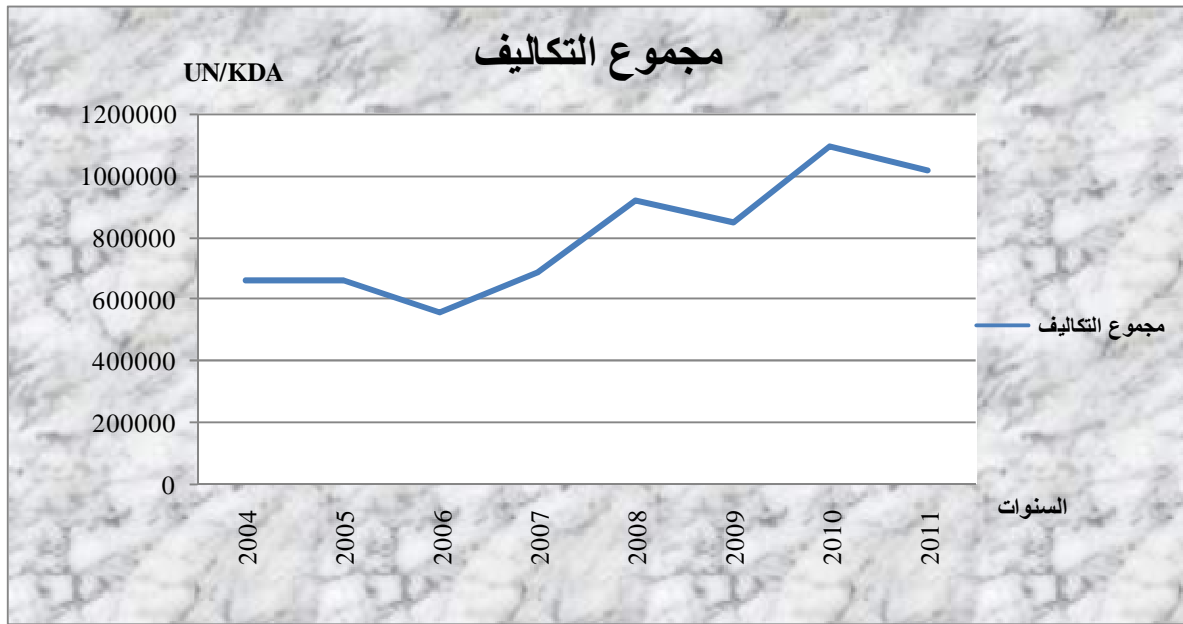
إن تطوير المنتجات الجديدة يتطلب إمكانيات كبيرة (مالية، بشرية، مادية) وخاصة العنصر البشري باعتباره العنصر المبدع و المجدد و أداة فعالة تستطيع بها المؤسسة التحكم في إحدى المتغيرات الهامة، و الرغبة في عملية تطوير و تسويق المنتجات ألا و هي التكاليف التي يتم تقديرها عبر مختلف مراحل التطوير إلى حين طرح المنتج الجديد في الأسواق المستهدفة. و الجدول (19) الموالي يوضح أثر إدخال المنتج الجديد على تطور مختلف التكاليف خلال الفترة الممتدة (2004-2011).



## الجدول(19): تطور التكاليف خلال الفترة (2004-2011). UN/KDA

المجموع UN/KDA	تكاليف أخرى	تكاليف مالية	ضرائب ورسوم	تكاليف الموظفين	مواد ولوازم	البيان السنوات
657828	4440	9460	11431	111389	521108	2004
656018	4956	14730	11619	113274	511439	2005
555173	5148	670	7691	106846	434818	2006
685095	3547	9408	8834	131073	532233	2007
917129	2297	17381	14398	133508	749545	2008
845785	30972	44888	27409	146800	595716	2009
1093265	12156	20072	13750	175296	871991	2010
1012527	2362	11922	6944	166597	824702	2011

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد على وثائق من المؤسسة.

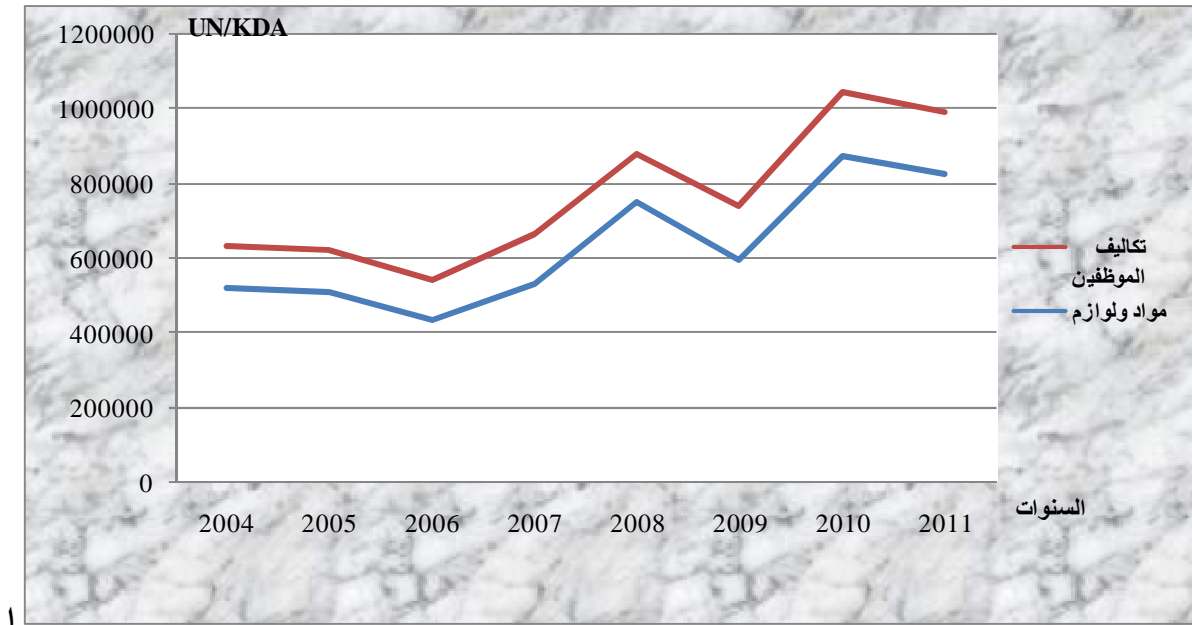


## الشكل رقم (34): تطور إجمالي تكاليف المؤسسة خلال الفترة (2004-2011).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه الارتفاع المتزايد لمجموع التكاليف باستثناء سنة 2004 باعتبارها الفترة التي سبقت عملية التطوير الذي قامت به المؤسسة تريفييلور سنة 2005، و هذا ما يفسر أن عملية تطوير المنتجات الجديدة تتطلب إمكانيات مالية و مادية و بشرية كبيرة و كذلك وجود مختلف الخطط و الاستراتيجيات العملية للتعامل مع الظروف الراهنة و المستقبلية بهدف التكييف و بما يضمن الاستمرارية في التزود بالاحتياجات اللازمة من ناحية و توسيع النطاق السوقي المستهدف من ناحية أخرى. لذا نجد أن طرح المؤسسة لمنتجات FIL TREFIL، ARMATURE في السوق كان سبب في ارتفاع فاتورة التكاليف من سنة لأخرى، فمثلا لو نأخذ مصاريف المواد و اللوازم نجدها عرفت إرتفاع ملحوظ كما هو موضح في الشكل (35) و هذا ما يؤكد متطلبات و احتياجات تطوير المنتجات

الجديدة في المؤسسة من خلال التزود بمختلف المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج هذا من ناحية، نلاحظ و من ناحية أخرى نلاحظ أن مصاريف المستخدمين عرفت هي أيضا ارتفاع معتبر و هذا دلالة على أن العنصر البشري يعتبر من العوامل المهمة في عملية التطوير و تعديل المنتجات باعتباره العنصر المبدع و الخلاق يتطلب الاعتناء به و تحفيز قدراته الإبداعية و توفير المناخ الملائم له.

أما بالنسبة للسنتين 2010 و 2011 عرفت ازدياد كبير في حجم التكاليف مقارنة بالسنوات الماضية و ذلك نتيجة لعملية التطوير الجديدة التي قامت به المؤسسة عبر إدخالها لمنتج جديد (FIL TREFIL) لإعادة بعث تنافسية المؤسسة من جديد و استغلال الفرص المتاحة إلى جانب التغييرات التي حدثت على مستوى الأسواق الدولية من خلال الارتفاع الجنوني لمختلف المواد الأولية.

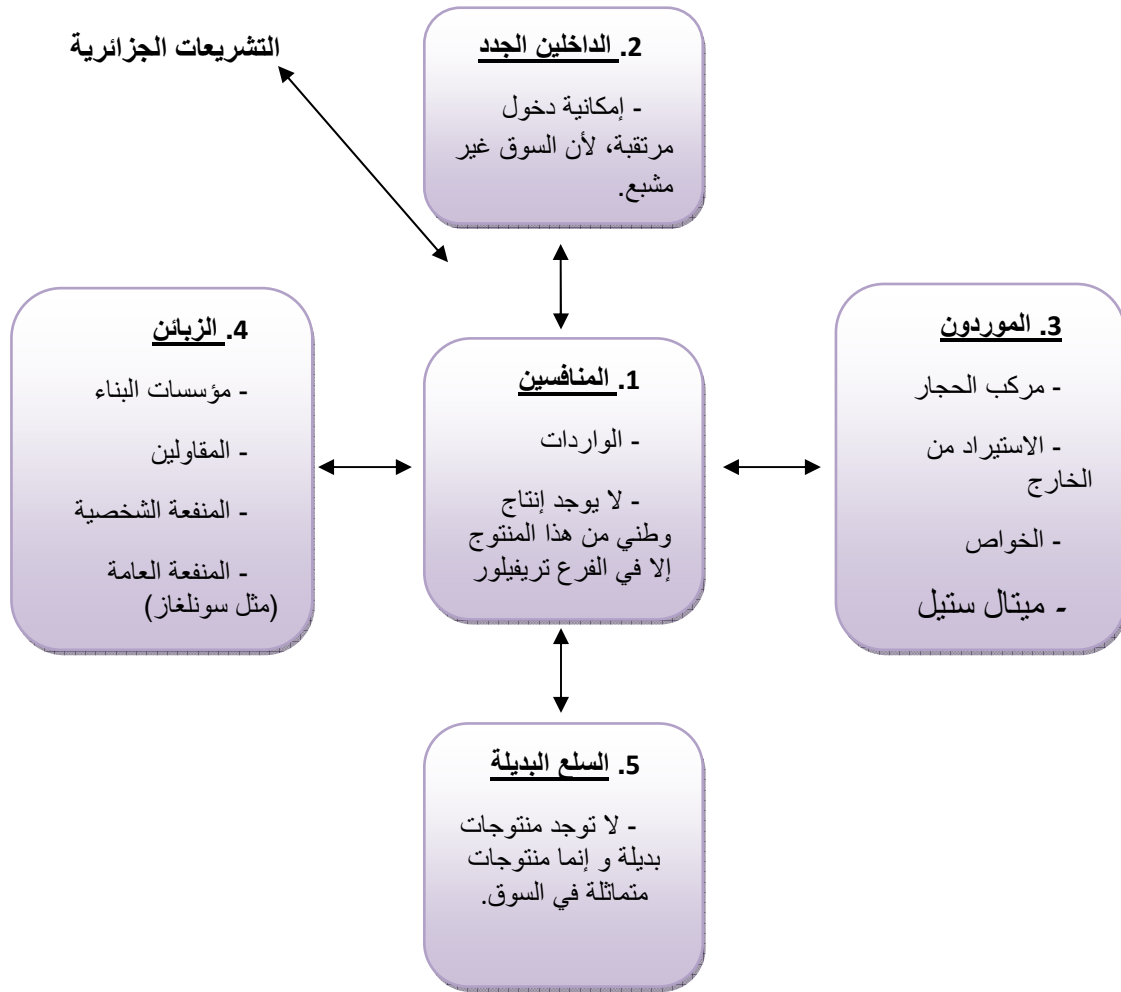


لشكل (35): تطور إجمالي تكاليف المواد و اللوازم و المستخدمين خلال الفترة (2004-2011).

#### 4/3/IV أثر الإبداعات المقدمة على القوى الخمس التنافسية

كما رأينا سابقا في الدراسة النظرية أن إدخال و تطوير منتج جديد يسمح للمؤسسة من توسيع دائرة منتجاتها الموجهة إلى الأسواق، و لا شك أن إدخال هذه المنتجات يسمح لها بالدخول إلى قطاعات سوقية جديدة لم تدخلها من قبل و كون المؤسسة هي الوحيدة الأولى التي بدأت بتصنيع و تسويق هذا المنتج الأمر الذي يمكنها من التوسيع في مجالها التنافسي. و لتبيين تأثير إدخال المنتجين الجديدين على تنافسية المؤسسة لابد من إسقاطه على نموذج القوى الخمس التنافسية الذي جاء به Porter و توضيح مدى تأثير هذا النموذج على هذا المنتجين و الذي يمكن تمثيله في الشكل (36) الموالي:

الشكل (36): نموذج القوى الخمس التنافسية للمنتجين.



المصدر: من إعداد الطالب و بتصرف.

إن الملاحظ من الشكل السابق أعلاه أن المنتجين الجديدين يؤثران و يتأثران بخمس قوى تنافسية بالإضافة إلى السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة الأم و التي تعد بمثابة القوة السادسة. و فيما يلي أثر الإبداع على القوى السابقة الذكر:

**أولاً. أثر الإبداع على شدة المنافسة**

إن احتكار مؤسسة تريفيلور للإنتاج و تطويرها لهاذين المنتجين و طرحهما في السوق أكسبها شهرة كبيرة آنذاك، كون أن الفرع يعتبر الأول من قام بتبني هذا التطوير و تجسيده على أرض الواقع، لكن سرعان ما بدأت الوضعية التنافسية بالتدهور و معه حلم المؤسسة يتبدد نتيجة دخول منافسين جدد في هذا المجال و اشتداد المنافسة و نختص بالذكر هنا تدهور المنتج ARMATURE.

**ثانيا. أثر الإبداع على قوة الزبائن**

يعتبر الزبون الجزء الأكثر أهمية في أي مؤسسة، كما يعد نقطة البداية و النهاية لأي نشاط باعتباره عنصر مستهلك للمنتجات المعدلة أو الجديدة. لذا نجد أن إدخال أو تعديل هذه المنتجات من الركائز الأساسية التي تعبر عن نجاح أو فشل المؤسسات.

إن ما قامت به المؤسسة تريفيلور من توسيع تشكيلة منتجاتها عبر إدخالها لمنتجات جديدة (ARMATURE, FIL TREFIL) كان الهدف منه توسيع دائرة الأسواق و استقطاب مختلف الشرائح من الزبائن، و كسب ولائهم و توسيع دائرة المبيعات و تحقيق رقم أعمال معتبر و كان لها ذلك لولا التقدير السلبي للمؤثرات البيئية التي حالت دون تحقيق ذلك (الهدف الأسمى) في السنوات التي تلت عملية التطوير بالنسبة للمنتج الأول (ARMATURE).

**ثالثا. أثر الإبداع على قوة الموردين**

إن طرح المؤسسة للمنتجين الجديدين (ARMATURE, FIL TREFIL) لأول مرة على المستوى الوطني (السوق) أكسب المؤسسة قدرة كبيرة على التفاوض و ثقة عند الموردين، الأمر الذي مكنها من إمكانية التزود بمختلف المواد الأولية بالجودة و التكلفة و أجل التسليم المحدد إلى جانب التوسع من دائرة الموردين و عدم التعرض للضغوطات الممارسة من قبلهم لأن المؤسسة تعتبر في هذه الحالة مصدر قوة بالرغم من تدهور هذا المنتج (ARMATURE) عبر الوقت.

**رابعا. أثر الإبداع على الداخلين الجدد**

إن تهديدات المنتج الأول لم تكن بالموضوع الكبير، بمعنى لا يشكل تهديد كبير بالمعنى العميق. و يعود سبب ذلك الى تدهور وضعية هذا المنتج عبر الوقت و عدم قدرته على الصمود أمام المنافسة و بالتالي نقص التهديد على المنتجات الحالية المقدمة من قبل المنافسين، كل ذلك جاء نتيجة دخول منافسين جدد في هذا المجال و تشبع السوق بهذه المادة و بالتالي توسع دائرة المنافسين. أما بالنسبة للمنتج الثاني فيعتبر بمثابة المنقذ لتنافسية المؤسسة من خلال إعادة إعطاء نفس جديد أو بالأحرى فرصة جديدة لتدارك الخطأ السابق و تدارك النفقات الإضافية من قبل المؤسسة.

**خامسا. أثر الإبداع على المنتجات البديلة**

من المعروف أن إبداع و تسويق منتج جديد يؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على المنتجات الموجودة في السوق سواء المقدمة من قبل المؤسسة نفسها أو باقي المؤسسات الأخرى. كما تجدر الإشارة هنا أن تسويق هذه المنتجات من قبل الفرع تريفيلور ليست غريبة عن الزبون و لا تعتبر منتجات بديلة، و إنما منتجات متماثلة بمعنى سبق و استعملها الزبون و لكن بطرق تقليدية على مستوى ورشات البناء و غيرها.

لذا نجد أن طرح المؤسسة لهذه المنتجات و بأقطار مختلفة كان لها تأثيرات كبيرة في السوق الأمر الذي أدى إلى استقطاب زبائن جدد و استهداف أسواق جديدة من منطلق أن السوق كان غير مشبع من

هذه المنتجات إلى جانب التنوع من تشكيلة منتجات المؤسسة و بالتالي إن ما قامت به المؤسسة تريفيلور من توسيع لمنتجات المؤسسة تطلب استثمارات ضخمة نتج عنها إدخال منتج أول في بداية الأمر على المستوى الوطني يسمى ARMATURES إلا أن هذا لم يدم كثيرا إذ كلفها خسارة من الحجم الكبير بسبب الدراسة الخاطئة الذي قام بها المجمع (TPL) حول هذا المنتج و لولا التدخل السريع الذي قامت به المؤسسة بإضافة منتج جديد في اطار تقسيم خطوط الانتاج سنة 2010 يسمى (FILE TREFILE) الأمر الذي مكنها من اقتناص فرص جديدة بتنوع نطاق الأسواق و استقطاب للزبائن الجدد و التقليل من حجم التهديدات التي تواجه المؤسسة مستقبلا.

### 3/IV تحليل نتائج الدراسة

#### 1/3/IV تحليل النتائج

لا شك أن أدبيات الإدارة و التسويق تشير إلى أن هنالك العديد من الأساليب التي يمكن إتباعها حول تطوير المنتجات، الأمر الذي يتطلب دراسة تحليلية للسوق من حيث تحليل الوضعية الداخلية للمؤسسة و تحليل المنافسين، الأسعار، التكاليف... و غيرها من المتغيرات. إن تقديم و تسويق منتج جديد يجب أن يكون استجابة لوجود فرصة سوقية و باعتبار أن السوق الجزائري لا يتوفر على هذا النوع من المنتجات و في المقابل التطور الكبير الذي يشهده سوق العقار و برامج إعادة بعث الاقتصاد من خلال بناء البنى التحتية كالمواصلات و غيرها، فرأت أن الفرصة جد مواتية لتطوير و تسويق هذا المنتج. من خلال تحليلنا للموضوع استنتجنا النتائج التالية :

1. إن تطوير و تسويق المنتجات يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة المؤسسة الأم و هي مجمع (TPL) و هذا ما لمستته من خلال المقابلة، أي أن منطلق الفكرة كان منبثقا من المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة.
2. تكفل الدائرة التجارية و التسويقية في تقديم المنتجات الجديدة و تسويقها، ما يوحي أن عملية الإبداع لا تتم بطريق صحيحة لعدم إشراك كافة المصالح الأخرى في العملية الإبداعية.
3. إن المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة هي التي تحدد النطاق السوقي للفرع تريفيلور، الأمر الذي يتطلب من هذه الأخيرة الالتزام بهذه الإجراءات.
4. إن توسيع الخط الإنتاجي للمؤسسة يتطلب تضافر الجهود بين مختلف الأقسام و المصالح و هذا ما تفتقر إليه المؤسسة.
5. عدم وضوح العملية الإبداعية للمنتجات و تسويقها بالمؤسسة و هذا يعني أنها تعتمد اعتمادا كليا بسياسة المؤسسة الأم (TPL) في عمليات التطوير و التسويق.
6. عدم إشراك كافة العاملين بالمؤسسة في العملية الإبداعية و إنما تنطلق من شريحة معينة و هذا لا يكفي لتحقيق ما تطمح إليه كل المؤسسات في التجديد و التنوع.

7. تحقيق المؤسسة لأرباح معتبرة وذلك من خلال ادخالها لمنتوج جديد في الأسواق، وهذا ما يعكس ميزتها التنافسية أي أن الإبداع قد ساهم وبشكل واضح في ريادة هذه المؤسسة و سيطرتها على السوق ولو لمدة محدودة.

و النتيجة المهمة التي أدركناها هي أن مؤسسة تريفييلور، تستورد إبداع من الخارج ولا تقوم بخلقه. ذلك أنها تعتمد في أسلوبها الإبداعي على استيراد آلات ووسائل من الخارج بغرض تلبية حاجات متجددة مما يضيفي على منتجاتها نوع من التبعية وهنا يكمن المفتاح، أي وبمعنى آخر نجد أن المؤسسة تلبية حاجيات زبائنها من خلال استيراد إبداع وليس خلقه وهنا يتأثر جانب التسويق وذلك بالزيادة في كميات المبيعات ولمدة مؤقتة في حين لا تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بوسائلها وطاقاتها الموجودة داخل المؤسسة وهذا ما يقودنا إلى التأكيد على أن الإبداع في هذه المؤسسة هو مستورد وأما دور المؤسسة هنا هو بيع هذا الأخير ليس إلا.

### 2/3/IV عوائق الإبداع بالمؤسسة

إن قيام المؤسسة بالإبداع يتطلب توافر مختلف العوامل المادية و المالية و البشرية. و لعل العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر في العملية الإبداعية من منطلق أن تطوير الأفكار و بلورتها إلى منتجات تعتمد اعتمادا كليا على الأفراد المبدعين، و هذا ما تفتقر إليه كل المؤسسات الجزائرية. و نجد من بين العراقيل الأخرى التي تعيق تفعيل عملية الإبداع بالمؤسسة منها:

### أولا. سياسة المؤسسة الأم (TPL)

إن السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة كان لها الأثر السلبي في تدهور الوضع التنافسي للفرع لتريفييلور، فنجد مثلا تحديد نطاق الأسواق، و المتعاملين و الزبائن و غيرها من العوامل تكبح قدرات المؤسسة التنافسية و تجعلها غير قادرة على تدبير أمورها مما يفقدها السيادة على اتخاذ القرارات و بالتالي الوقوع في دوامة المشاكل.

### ثانيا. نقص الموارد

ونعني بها التكلفة العالية إذ تشكل عائقا للمضي قدما، حيث أن عملية الإبداع غير مضمونة من ناحية النتائج، و نظرا للهشاشة المالية للفرع لتريفييلور من حين لآخر يعتبر العائق الأول الذي حال دون توسيع دائرة الإبداعات و تمويلها، إلى جانب القروض التي تلعب البنوك فيها الدور الكبير في هذا المجال و الطابع البيروقراطي الذي أصبح أهم ما يميزها إذ أدرج ضمن المعاملات الاقتصادية الذي من نتائجها نقص الاستقلالية المالية للمؤسسة و من ثم حرية في اتخاذ القرارات و غيرها من النتائج. إضافة إلى ما سبق درجة المخاطرة التي يطرحها الإبداع، إذ أن المبالغ التي يتم استثمارها يمكن لأي مؤسسة خسارتها و هذا هو جوهر المشكلة، و معروف أن البنوك أيضا لا تريد خسارة أموالها لذا نجدها تتحفظ على تمويل المشاريع من هذا النوع.

## ثالثا. افتقار الفرع لمخبر البحث و التطوير

إن مشكلة الفرع تريفييلور العويصة تكمن في أن كل الإجراءات تتم على مستوى الفرع نابعة من المجمع الأم (TPL) باعتبارها مؤسسة تابعة لها، و هذا ما يؤثر سلبا على عمليات البحث و التطوير في هذا المجال مقارنة بالمنافسين الخواص الذين لهم القدرة على اتخاذ القرارات و التدابير اللازمة بهم و وفق لاحتياجاتهم. ضف إلى ذلك ضعف الارتباط إن لم نقل إنعدامه على مستوى التواصل بين المؤسسة و الجامعة وكذا المعاهد المتخصصة.

## رابعاً. مقاومة التجديد

عادة ما يوجد اتجاه عام في المؤسسات الجزائرية لمقاومة التجديد، باعتباره يهدد المصالح الفردية إلى جانب الفهم السيئ الذي قد يشكله التجديد من تهديدات للعمال و المديرين، لذلك نجد المقاومة<sup>1</sup>. فمثلا نجد في السابق كان تصنيع المؤسسة لبعض المنتجات يتم يدويا الأمر الذي يتطلب مضاعفة حجم العمالة، و بعد اقتناء المؤسسة لآلة جديدة في مجال التصنيع فبدأ الاستغناء عن بعض العمال، بعد الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التجديد. كما نجد أن المقاومة الكبرى تكون على مستوى الزبائن و نظرتهم إلى المؤسسات الوطنية على أنها غير مؤهلة و غير كفئة و ميلها إلى عمليات التقليد، إذ نجد أن اغلب الزبائن يتجه ولأنهم إلى المنتجات الأجنبية و هذه من أكبر العوائق التي تؤثر على المؤسسات الناشئة في ميدان الحديد و الصلب.

إن كل ما سبق ذكره راجع إلى قلة الخبرة و الوكالات التسويقية على إقناع الزبائن للمنتوجات المحلية، و هذا ما نلاحظه في نوعية الإعلانات و الإشهارات المقدمة في التلفزة المحلية حيث تواجه في اغلب الأحيان بالسخرية و التعليق و النقد.

<sup>1</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص340.

## خلاصة الفصل الرابع

تمكن الفرع تريفيلور من احتلال موقع تنافسي جيد داخل السوق الجزائرية في ميدان الفولاذ و الرسم من جراء إمكانياتها و قدراتها و كفاءتها الداخلية بإتباعها لأساليب تصنيعية و تسويقية تتماشى و المرحلة التي تعيشها البلاد و انفتاح الأسواق خاصة في مجال العقار و اتجاه الدولة الجزائرية إلى الاستثمار فيه مما أدى إلى ارتفاع وتيرة صناعة الصلب و المعادن، إلى جانب ذلك السياسة المنتهجة لإعادة بعث الاقتصاد عن طريق إعادة بناء البنى التحتية للاقتصاد ببناء الهياكل القاعدية كالمواصلات و غيرها من السياسات التنموية.

إن كل هذه الأحداث ساهمت في اشتداد المنافسة و بروز منافسين خواص في هذا الميدان عملوا على تقديم منتجات متماثلة بشكل مستمر، الأمر الذي تطلب من المؤسسة التكيف مع هذه المتغيرات بإدخال منتجات جديدة إلى المؤسسة (ARMATURE و FIL TREFILE) و الذي يعتبر الأول من نوعه في الجزائر.

إن هذا التجديد انعكس إيجابا في بداية الأمر على زيادة مبيعات و تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة و أسواقها، إلا أن هذا لم يدم طويلا، إذ سرعان ما بدأت تنخفض تنافسية المؤسسة بسبب تراجع مبيعات المنتج (ARMATURE) عبر الزمن و دخول منافسين جدد في هذا الميدان إلى جانب الدراسة الخاطئة التي قامت بها المؤسسة الأم (TPL) حول هذا المنتج بإعطاء الضوء الأخضر بالمباشرة بتصنيع هذا المنتج دون الأخذ بعين الاعتبار أن بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية التصنيع ممنوعة من الاستيراد. الأمر الذي أدى إلى فقدان الفرع تريفيلور إلى الكثير من الزبائن و القطاعات السوقية و اتجاه أغلب الزبائن نحو المنافسين الخواص الذين تتوفر لديهم هذا النوع من المنتجات. الأمر الذي دفع المؤسسة إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها التي تمخض عنها تطوير منتج جديد يسمى (FILE TREFIL) لتدارك الإخفاق في المنتج الأول و هذا ما حصل بالفعل.



الخطبة العامة

تشهد البيئة الحالية مجموعة من التغيرات الجذرية التي مست مختلف الجوانب التي غيرت النظام العالمي لتصبح بذلك التنافسية الميزة الرئيسية التي توجه نظام الأعمال الجديد. وقد أثر ذلك على سلوك المؤسسات و مدى قدرتها على التعايش و الصمود أمام المنافسة في ظل بيئة أقل ما يقال عنها بيئة غير مستقرة ليصبح بذلك من الضروري على هذه الأخيرة إيجاد البدائل و الحلول السريعة إذا ما أرادت البقاء. و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق تفعيل العنصر البشري باعتباره العنصر المبدع و المجدد و الخلاق للمزايا التنافسية. من هذا المنطلق جاء طرح الإشكالية حول ما إذا كان الإبداع يعتبر أحد العوامل المساعدة على رفع التحدي و تحقيق السبق التنافسي.

إن معالجتنا للإبداع انطلق من إشكالية حقيقية للإجابة على التساؤلات السابقة الذكر و التأكيد على فرضيات الدراسة التي تتعلق بمدى مساهمة الإبداع في تحقيق التفرد و التفوق التنافسي في ظل تنوع الأسواق و اشتداد المنافسة.

أما عن اختيارنا لمؤسسة تريفيلور جاء بسبب افتقار المؤسسات الجزائرية إلى آلية الإبداع و اتجاه الدولة نحو اقتصاد السوق الأمر الذي ترك المؤسسات الوطنية في وجه المدفع تواجه مختلف الأحداث التي تحصل على مستوى البيئة، لذا عمدنا في موضوع بحثنا إسقاط الجانب النظري على مؤسسة من المؤسسات الوطنية الجزائرية والتي تعتبر إحدى الفروع السبعة التابعة للمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (TPL) و الرائدة في مجال اختصاصها.

### نتائج البحث

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة و منه يمكن إبراز أهم النتائج المسجلة فيما يلي:

**أولاً. نتائج البحث النظري:** لقد توصلنا من خلال عرض الجانب النظري لبحثنا إلى النتائج التالية:

- إن العلاقة بين المؤسسة و البيئة هي علاقة تبادلية ما بين الأخذ و الرد من منطلق أن المؤسسة نظام مفتوح تتمثل في مختلف العلاقات السائدة في البيئة التي تعمل فيها.
- لكي تحقق المؤسسة أهدافها و تتمكن من البقاء في بيئة أقل ما يقال عنها بيئة غير مستقرة لابد لها من التكيف مع المتغيرات الموجودة في البيئة وفق إمكانيات المؤسسة المادية، المالية و البشرية ( و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى).
- في إطار الجذب و الدفع الحاصل بين المؤسسة و البيئة يتطلب من المؤسسة التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز بالتكنولوجيات الجديدة و المتجددة و وجود المؤسسات الساعية إلى التعلم و المنتجة للمعرفة و بروز التجارة الالكترونية و غيرها من المستجدات.
- تعتبر التنافسية أحد المواضيع الهامة على المستوى العالمي باعتبارها حديث الساعة إذ لا تعقد ملتقيات أو مؤتمرات إلا و كانت التنافسية تأخذ القسط الأوفر.

- هناك عدة عوامل يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لدعم تنافسيتها و منها الإبداع الذي يعد أهمها لأنه الأنسب لدعمها و ضمان استمراريتها ضمن المنافسة.
- يعد الإبداع بكل أنواعه أحد العوامل المساعدة في تحقيق التفرد التنافسي، إذ نجده يتوقف على عنصر الزمن في نجاحه، حيث أن المؤسسات التي تكون السباق في الإبداع في كثير من الأحيان هي المؤسسة المتميزة و الرائدة في السوق و التي تنفق أموال كبيرة في مجال البحث و التطوير ( و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية).
- إن الإبداع هو مفتاح البقاء و استمرارية المؤسسة في الظروف الراهنة التي تتميز بها البيئة من خلال قدرته على تكييف المنتجات/الخدمات مع المتغيرات الجديدة و وفقا لتطور حاجات و رغبات الزبائن الذين أصبحوا يتطلعون إلى الأحسن من قبل المؤسسات.

**ثانيا. نتائج الجانب التطبيقي:** لقد سمح لنا الجانب التطبيقي للبحث الذي درسناه على مستوى الفرع تريفلور من استخلاص النتائج التالية:

- إن كل ما يصدر من المؤسسة تريفلور نابع من المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة فيما يخص تطوير المنتجات، نطاق الأسواق، تحديد الزبائن و غيرها من الإجراءات التي تؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة.
- إن المؤسسة تفتقر إلى الكثير من عوامل النجاح أهمها افتقارها إلى قسم خاص بعمليات البحث و التطوير و هذا ما يثبت صحة افتقار المؤسسات الجزائرية إلى هذه الآلية ( و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة).
- إن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من أساليب إبداع المنتجات و اعتمادها كليا على كل ما يصدر من المؤسسة الأم، الأمر الذي يفقدها اتخاذ قراراتها بنفسها و بما يصب في مصلحة المؤسسة.
- ان تطوير المؤسسة للمنتج (FIL TREFIL) يعتبر بمثابة المنتج المنفذ للإستراتيجية العامة للمؤسسة بعد التدهور السريع للمنتج (ARMATURE) عبر الزمن.

## الاقتراحات و الحلول

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج السابقة توصلنا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات و الحلول لعلها تكون بمثابة مفاتيح تساعد المؤسسة في عملية تفعيل الإبداع داخل المؤسسة، و تتمثل في ما يلي:

- محاولة إقناع المؤسسة الأم بالعدول عن السياسات المنتهجة من قبلها و ترك الحرية للمنافسة و تقليل التدخلات في شؤونها خاصة في مجال تحديد نطاق الأسواق و الزبائن.
- تطوير الموارد البشرية و المعرفية على مستوى الجامعات و المعاهد الوطنية عن طريق تفعيل مختلف الاتفاقيات التعليمية و برامج التكوين.
- خلق و إيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة و المشاركة الجماعية في عملية الإبداع و خاصة تلك التي تتعلق بخلق و إدخال منتجات جديدة لا تتوفر في السوق.
- إنشاء نظام للحوافز و المكافآت خاصة بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبداعية من أجل تحفيز العاملين بالإبداع و الإتيان بالجديد.
- على مؤسسة تريفيلور القيام بدراسة الأسواق لكي تطلع على كل ما يجري في البيئة الخارجية و عدم الاكتفاء بالطلبات المقدمة من قبل الزبائن بل يجب عليها القيام باقتناص الفرص الموجودة في البيئة و التقليل من التهديدات.
- و في الأخير يمكن القول أن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء عن طريق عصرنة هذه الصناعة التي تحتاج إلى الكثير مقارنة مع ما يشهده قطاع العقار و السياسات التنموية المتبعة من قبل الدولة و احتياجات هذه الأخيرة لهذه الصناعة إضافة إلى ربط تنافسية المؤسسة مع باقي المتغيرات كالمرونة، الجودة الشاملة، التمويل، الإنتاجية، التشريعات و القوانين.... الخ لعلها تزيل الكثير من المشاكل التي تعيق تطور صناعة الفولاذ و الرسم.

الملاحق

## الملحق رقم (01) أسئلة المقابلة

تمت المقابلة مع رئيس الدائرة التجارية و التسويق السيد "مقري سمير" متحصل على شهادة الليسانس في العلوم التجارية و يزاول دراسته لنيل شهادة الماستر في نفس التخصص. إن الكيفية التي تمت بها المقابلة جاءت على شكل حوار و دردشة حتى نضمن الحد الأدنى من المعلومات من حيث الصحة و المصداقية. لذا نشكر سيادتكم على قبول إنجاز هذه المذكرة في مؤسستكم، وبإجاباتكم على مجموع الأسئلة المطروحة عليكم في إطار إنجاز المذكرة تحت عنوان "الإبداع كأداة لرفع تنافسية المؤسسة". و كانت الأسئلة و الأجوبة فيما يلي:

**س:1 بداية هل يمكن إعطاء لمحة موجزة عن نشأة المؤسسة؟**

ج:1 يعتبر الفرع تريفييلور مؤسسة تابعة للمجمع (TPL) يختص في ميدان الفولاذ و الرسم، مرت بمراحل عديدة إلى بلوغها على ما هي عليه الآن و كما يمكنك الاستعانة بالوثائق التي لدينا التي تحتوى على كل التفاصيل صغيرة و كبيرة.

**س:2 هل يمكنك إعطاء تشكيلة منتجات المؤسسة؟**

ج:2 بالنسبة لتشكيلة منتجات المؤسسة هناك أربع أنواع و هي:

PS -

PML -

ARMATURE -

FIL TREFILE -

**س:3 ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و البيئة؟**

ج:3 إن العلاقة الموجودة بين المؤسسة و البيئة هي علاقة أخذ و رد بمعنى تأثير و تأثر، فالبيئة تعتبر المورد الوحيد للمواد الأولية، الأفكار... و غيرها من الاحتياجات اللازمة في عملية الإنتاج و في المقابل تقوم المؤسسة بتحويل هذه المواد إلى منتجات و خدمات و من ثم طرحها في السوق.

**س:4 هل هناك احتكار للمواد الأولية؟**

ج:4 في بداية الأمر كان هناك احتكار وحيد يتم من قبل الدولة باعتبارها المتحكم الأول من حيث الاستيراد(التكاليف و الكميات)، و لكن مع مرور الوقت بدأت اتجاهات الدولة تسيير نحو التحول بدخولها مجال التبادل الحر و خصخصة المؤسسات، اقتصاد السوق، كل هذا نتج عنه دخول منافسين جدد في مجال الحديد و الصلب و بالتالي اشتداد التنافس.

س5: ما هي الوضعية التنافسية للمؤسسة؟

ج5: تحتل المؤسسة مركز تنافسي مهم مقارنة بالفروع الأخرى التابعة للمجمع (TPL) من جراء الخبرة التي اكتسبتها عبر الزمن، الأمر الذي مكنها من الحصول على ولاء الزبائن و الموردين و الاحتفاظ بهم مدة أطول و توسيع نطاق الأسواق.

س6: من يقرر القيام بتطوير المنتجات الجديدة؟

ج6: إن المقرر الوحيد لتطوير المنتجات الجديدة هو المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة لأن الفرع تريفيلور يعتبر مؤسسة تابعة فقط تقوم بتنفيذ القرارات الصادرة عن المجمع.

س7: هل هناك إطلاع على الخطوات القادمة من قبل المنافسين؟

ج7: نعم هناك إطلاع على كل الخطوات المقدمة من قبل المنافسين إذا ما أردنا تحقيق التميز و من ثم التفوق و بالتالي ضمان الاستمرارية.

س8: هل هناك مداخل معتمدة لتطوير المنتجات؟

ج8: ليس هناك مداخل معتمدة من قبل المؤسسة، بمعنى أن تطوير هذا المنتج لم يكن عن طريق مخابر البحث و التطوير الخاصة بالفرع بل حسب طلبات الزبائن، و من ثم أسندت للمؤسسة هذه العملية و كان السبب الأول في ذلك هو الانجازات المحققة عبر الوقت.

س9: في رأيك ما هي عوائق الإبداع داخل المؤسسة؟

ج9: هناك عدة عوائق تقف أمام توليد الأفكار الجديدة التي حالت دون تحقيق أهداف المؤسسة منها الذهنية المتبعة من قبل المجمع إلى جانب التخوف من قبل المسؤولين في هذا الميدان.

س10: هل أنتم راضون عن هذا التطوير الذي تقومون به؟

ج10: ليس هناك رضى تام، و لا نقصد بها عملية التطوير بل الدراسة، لأنه كلف المؤسسة ما لم يكن في الحساب و هو الخروج من قطاع سوقي مهم بسبب أخطاء الآخرين.

س11: ما المقصود بأخطاء الآخرين؟

ج11: إن المتسبب الوحيد في تدهور وضعية المنتج عبر الزمن يرجع إلى المجمع (TPL) بسبب الدراسة الخاطئة التي قامت بها دون الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات البيئية و نخص بالذكر هنا (التشريعات و القوانين المعمول بها في الجزائر). الأمر الذي دفعنا إلى إعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة حول تطوير منتجات جديدة.

س12 : ماذا نتج عن إعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة؟

ج12. أدى ذلك إلى توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة بإدخال منتج جديد يسمى (FIL TREFIL) الذي جاء نتيجة فرصة سوقية.

س13. هل حقق هذا المنتج الجديد الطموحات المرجوة منه؟

ج13. لحد الساعة المنتج الجديد (FIL TREFIL) يسير بشكل منظم و لقي إقبال من قبل الزبائن وفق إستراتيجية المؤسسة، و نأمل منه الكثير و هذا لا يعني أخذ الاحتياط لكل مستجد مثل ما حدث للمنتج الجديد.

س14. ما هي توقعاتكم المستقبلية حول هذا المنتج؟

ج14. نتفاءل خيرا لهذا المنتج كونه يحقق مبيعات معتبرة من سنة لأخرى (2011/2010) كانت كافية لتغطية التدهور الناتج عن المنتج الأول.

س15. ما هي تطلعاتكم المستقبلية؟

ج15. النوعية، التطوير و التوسع من أهم التطلعات المستقبلية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات بأقل التكاليف و في أوقات محددة و بشكل مستمر، و هذا ما سنركز عليه، كما أن من اهتمامات المؤسسة على المدى القريب الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة منها الوصول إلى المناطق الجنوبية و نتطلع أيضا إلى كسب ولاء الزبائن، زيادة مبيعات المؤسسة و توسيع خطوط تشكيلة منتجات المؤسسة.



الملحق رقم (02)

شهادة إيزو ISO 9001



**DET NORSKE VERITAS**  
**CERTIFICAT DE SYSTEME DE MANAGEMENT**

Certificat N°. 41227-2008-AQ-FRA-COFRAC Rév. 1

*Ceci certifie que le système de management de la société*

**TREFILOR**

19, rue Mekki Khelifa, 31000 ORAN, Algerie

*est en conformité avec la norme*

**ISO 9001:2008**

*La validité de ce certificat couvre les produits ou services suivants :*

**Fabrication et commercialisation de treillis soudés bâtiment,  
poutrelles métalliques légères bâtiment et armatures pour béton**

*Ce certificat est valable depuis le :*  
19 octobre 2002

*Ce certificat est valable jusqu'au :*  
27 octobre 2011

*La conformité à la norme en accord avec le  
périmètre défini a été vérifiée par :*

**Hedi Zakhama**  
*Responsable d'Audit*



CERTIFICATION D'ENTREPRISES  
& DE PERSONNELS  
4-0006  
Portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

*Lieu et date :*

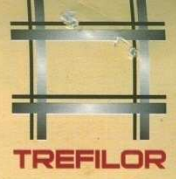
Saint Priest, 24 décembre 2010

*Organisme de certification:*  
DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION  
FRANCE

**Eric SALAÜN**  
*Directeur Général*

## الملحق رقم (03)

### Treillis soudés en rouleaux



Caractéristiques Spécifications	Diamètre (mm)	Maille (mm)	Poids (Kg/m <sup>2</sup> )
A 01 / 590 R	3 x 3	200 x 300	0.460
A 02 / 591 S	3 x 3	150 x 300	0.550
A 03 / 592 T	4 x 3	200 x 200	0.780
A 04 / 593 U	4 x 3	100 x 200	0.830
A 05 / 594 V	4 x 4	150 x 300	0.990
A 06 / 595 W	3 x 3	100 x 100	1.100
A 07 / 596 Y	5 x 5	200 x 200	0.550
A 08 / 597 Z	4 x 4	100 x 100	1.980
A 09 / 598	5 x 5	150 x 150	2.060
A 10 / 567	4.5 x 4.5	150 x 150	1.780
A 11 / 590 P	4 x 4	150 x 150	1.670

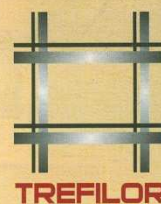
TREFILOR prend en charge les commandes spécifiques.

### Applications du treillis soudé

- Dalles en béton armé reposant sur le sol
- Planchers à corps creux
- Murs porteurs
- Semelles de fondation
- Escaliers
- Panneaux préfabriqués
- Cuves, Silos et réservoirs
- Voûtes en voiles minces
- Revêtements de carreaux et digues
- Routes et Autoroutes
- Chaussées et Trottoirs
- Pistes d'aérodromes
- Plaques de clôtures et cloisons
- Tunnels et abris souterrains



## Treillis soudés en panneaux



Caractéristiques	Diamètre (mm)	Maille (mm)	Poids (Kg/m <sup>2</sup> )	Long x Larg Panneau (mmxmm)
B 01 / 568 S	4.5 x 3	150 x 250	1.05	5000 x 2400
B 02 / 596 T	5 x 3.5	150 x 250	1.33	3000 x 2400
B 03 / 570 U	4.5 x 4	100 x 250	1.65	3000 x 2400
B 04 / 571 V	4.5 x 4	100 x 250	1.65	3250 x 2400
B 05 / 572 W	5 x 4	100 x 250	1.94	3500 x 2400
B 06 / 573 Y	5 x 4	100 x 250	1.94	3750 x 2400
B 07 / 574 Z	7 x 5	150 x 250	2.63	3750 x 2400
B 08 / Sp 1	7 x 5	150 x 250	2.63	4000 x 2400
B 09 / 576 B	6 x 5	100 x 250	2.84	4250 x 2400
B 10 / Sp 2	8 x 6	150 x 250	3.52	4250 x 2400
B 11 / Sp 3	8 x 6	150 x 300	3.37	4500 x 2400
B 12 / Sp 4	7 x 6	100 x 300	3.76	4800 x 2400
B 13 / Sp 5	9 x 7	150 x 300	4.34	5100 x 2400
B 14 / Sp 6	8 x 7	100 x 300	4.96	5100 x 2400

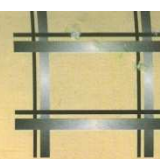
### Applications du treillis soudé

- Dalles en béton armé reposant sur le sol
- Planchers à corps creux
- Murs porteurs
- Semelles de fondation
- Escaliers
- Panneaux préfabriqués
- Voûtes en voiles minces
- Revêtements de carreaux et digues
- Routes et Autoroutes
- Chaussées et Trottoirs
- Pistes d'aérodromes
- Plaques de clôtures et cloisons



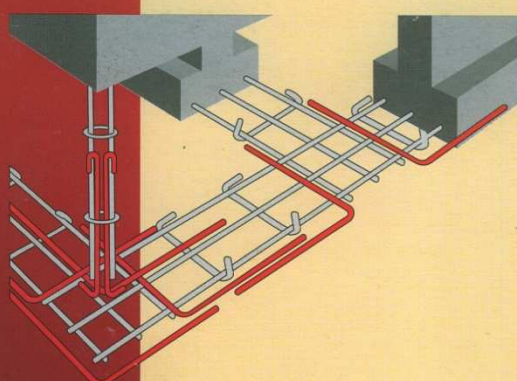
## الملحق رقم (04)

### Armatures pour béton



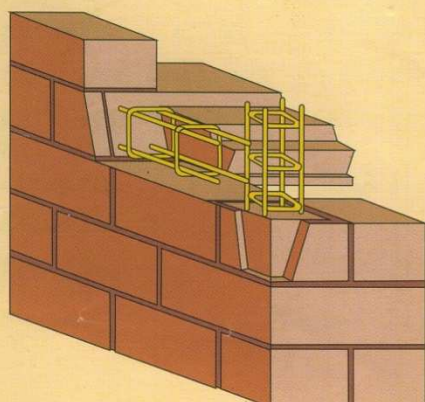
TREFILOR

#### Aciers de liaison et jonctions d'armatures



Profil	Référence	Filants	Cadres
Chapeaux droits	CD 10	Ø 10	2.00
	CD 12	Ø 12	2.00
	CD 14	Ø 14	2.00
Chapeaux de Rives	CR 10	Ø 10	25 x 100
	CR 12	Ø 12	25 x 100
	CR 14	Ø 14	25 x 100
Equerre	EQ 10	Ø 10	40 x 40
	EQ 12	Ø 12	40 x 40
	EQ 14	Ø 14	40 x 40
Jonctions d'Angles	JA 10	Ø 10	10 x 60
	JA 12	Ø 12	10 x 60
	JA 14	Ø 14	10 x 60

#### Chaînages

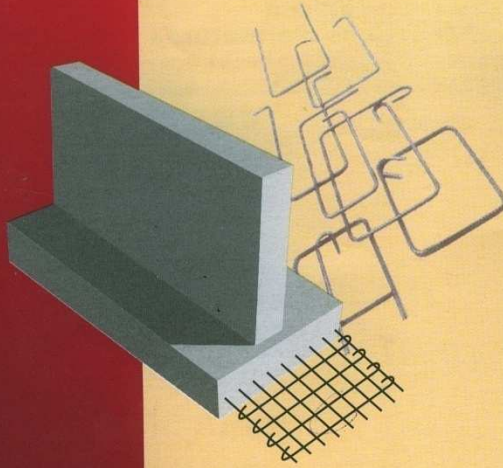


Profil	Référence	Filants	Cadres
Chaînages Quadriangles	CH 10 X 10	4HA 10	HA6 HA8 e = 15 à 20
	CH 10 X 15	4HA 10	
	CH 15 X 15	4HA 12	
	CH 15 X 20	4HA 12	
	CH 20 X 20	4HA 14	
	CH 25 X 25	6HA 14	
Chaînages Triangulaires	CT 9 X 9 x 9	3 Ha10 3 Ha12	HA6 HA8 e = 15 à 20
Chaînages Epingles	NC 4 X10	2 HA 10	HA6 HA8 e = 25 à 40
	NC 4 X15	2 HA 12	

TREFILOR prend en charge les commandes spécifiques.

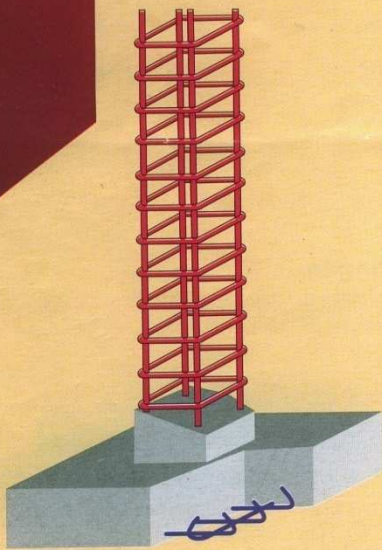


# Armatures pour béton





## Armatures de fondation

Profil	Référence	Filants	Cadres
 Semelles Filantes	SF L x l	HA 12 à 16	HA : 12 à 16 e = 10 à 15
 Semelles Isolées	SF L x l	HA 12 à 16	HA : 12 à 16 e = 10 à 15



## Armatures poteaux Raidisseurs verticaux

Profil	Référence	Filants	Cadres
 Poteaux L=3,00 à 6,00 m	PS 20X20	4HA 12 à 14	HA8:e=10 à 15
	PS 20X25	6HA 12 à 14	HA8:e=10 à 15
	PS 25X25	8HA 12 à 14	HA8:e=10 à 15
	PS 25X30	8HA 12 à 14	HA8:e=10 à 15
	PS 30X30	8HA 12 à 14	HA8:e=10 à 15
	PS 30X35	8HA 14	HA8:e=10 à 15
	PS 35X35	8HA 14	HA8:e=10 à 15
	PS 35X40	8HA 14 à 16	HA8:e=10 à 15
	PS 40X40	8HA 16	HA8:e=10 à 15
	 Raidisseurs Verticaux	PL 10X10	4HA 12 à 14
PL 10X15		HA8:e=10 à 15	
PL 15X15		HA8:e=10 à 15	

## Différents cadres d'armatures



EPINGLE

4 x 10  
à  
4 x 15



TRIANGLE

10



CHAINAGE

10 x 10  
à  
20 x 25



LINTEAU

10 x 10  
à  
15 x 25



POUTRE  
POTEAU

25 x 25  
à  
40 x 45



FONDATION  
LONGRINE

15 x 25  
à  
20 x 40





# Trefilor

Certifiée ISO 9001



## Fil tréfilé

### MARQUAGE

Chaque fardeau de produit conforme est identifié par une étiquette indiquant le type de produit, le N° de commande, les caractéristiques du produit, la date de fabrication, le nom du client et la destination du produit.

### CONFORMITÉ PRODUIT

Un certificat de conformité est automatiquement délivré avec le produit.

### APPLICATIONS

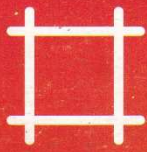
Le fil tréfilé peut être utilisé dans les différents ouvrages du bâtiment et travaux publics tels que :

- Dalles flottantes en béton armé.
- Dalles de compression.
- Planchers à corps creux.
- Cuves, silos et réservoirs.
- Chaussées et trottoirs.
- Plaques de clôtures et cloisons.
- Tunnels et abris souterrains.
- Différentes opération de chemisage.

TREFILOR prend en charge les commandes spécifiques.



Trefilor



# Trefilor

Certifiée ISO 9001



## Fil tréfilé

### DESCRIPTION GÉNÉRALE

Le fil tréfilé est un acier doux qui subit une transformation de laminage à froid qui consiste à réduire le diamètre tout en améliorant ces caractéristiques mécaniques.

#### Notre gamme de production.

Dimensions du fil tréfilé	Min.	Max.
Diamètre du fil	3.5 mm	10 mm

Les tolérances sur diamètres sont de +/- 0.1 mm.

### CARACTÉRISTIQUES MÉCANIQUES MINIMALES GARANTIES CONFORMÉMENT À LA NORME ISO 6935-3

Limite d'élasticité en traction N/mm <sup>2</sup>	Résistance à la traction N/mm <sup>2</sup>	Allongement A%
≥ 500	≥ 550	≥ 8 %

### COMPOSITION CHIMIQUE :

C'est un acier doux à faible teneur en carbone

- Taux de carbone inférieur à 0.1%.
- Taux de carbone équivalent inférieur à 0.25 %.

**TREFILOR** garantit une bonne soudure et un état de surface conforme à vos attentes.

### MATIÈRE PREMIÈRE

Les fils tréfilés sont fabriqués à partir d'aciers lisses de nuance SAE 1006, SAE 1008, SAE 1010.



Trefilor

# قائمة المصادر و المراجع



### أولاً. المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- إبراهيم أنيس و آخرون، المعجم الوسيط (المجلد الأول)، دار الدعوة، تركيا، 1973.
- بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 2008.
- بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2008.
- بيتر دريكر، التجديد و المقابلة، ترجمة حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، 1988.
- بافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة الطبعة 2008.
- جوزيف الياس، المجاني المصور (معجم مدرسي)، دار المجاني لبنان، الطبعة الثالثة، 2001.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة 2009.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة 2008 عمان الأردن.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، الطبعة 1998..
- الشرقاوي ع، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية الطبعة 1992.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن- الطبعة الأولى 2007.
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه القرن الواحد و العشرين، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر 2002، ص 190.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001.
- عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، الطبعة 2009.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط 2002.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة الطبعة 2، عمان، 2007.

- عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة الطبعة 1996.
- علي الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة القدس، الطبعة 1997.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار النشر وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2008..
- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 2006.
- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل اتخاذ القرارات) دار النشر و التوزيع، الطبعة 2002.
- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 1994.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- محمد مطر، التحليل المالي و الانتماني (الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العلمية) الطبعة 2000.
- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جريز للنشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى 2007.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 1999.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى 1998.

### الرسائل العلمية

- أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة 2006/2005.
- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع لقياس تنافسية المؤسسات و الدول (حالة الجزائر)، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير 2005.
- رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير، دفعة 2009/2008.
- زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، دفعة 2005/2004.
- طراد فارس مناجمنت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم التجارية جامعة بومرداس، 2009/2007.
- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005.
- منصورى الزين، بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البلدية.
- ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.
- ياسين حاميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.

### الملتقيات و المؤتمرات

- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، جامعة بومرداس.
- سملالي يحضية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003 جامعة ورقلة.
- عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث و دراسات التنمية التكنولوجية- حلوان- مصر، مارس 1999.

- كمال رزيق و بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 22/21 ماي 2002.
- كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- مفيدة يحيوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 09/08 مارس 2005.
- نوير طارق، دور الحكومة الداعمة للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث و مناقشات، تونس 2001/21/19.
- يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية و مؤشرتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء و التميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 09/08 مارس 2005.

### المجلات و المقالات

- عبد العلي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث عدد 2008/06 جامعة الجزائر.
- لستر ثاور، الصراع على القمة، مستقبل المنافسة الاقتصادية بين الأمريكان و اليابان، علم المعرفة، العدد 204، 1995.
- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، العدد 12، 2007.

### ثانيا. المراجع باللغة الفرنسية

#### الكتب

- CHAUTAL Bussenault, MARTINE Prêt, organisation et gestion d'entreprise, librairie Vuibert, Octobre 1997 Paris.
- ECHANDEMAIN Claude, DANIELLE, « Dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociale », NATHAN, France 1996.
- EMMANUEL Pateyrom, « la veille stratégique », éd Economica, 1998.

- FLIRENCE Durieux « Management de l'innovation ; Une approche évolutionniste » Vuibert Edition mars 2000.
- GILLES Bressy, Christian ,Konkuyt, éditions DALLOZ, paris, 2004.
- H. Fayol, « Administration industrielle et générale », ENAG, Alger 1992.
- JEAN Pierre Detrie, « STRATEGOR ; politique générale de l'entreprise » 3eme édition, paris DUNOD 1997.
- MERIA Cristian, « la qualité des produits industriels » Ed dunod,
- OLIVER Meier, Diagnostic stratégique : « évaluer la compétitive de l'entreprise », Dunod Belgique, juin, 2005.
- P Kotler et B. Dubois, « Marketing Management », publi union, 10<sup>ème</sup> paris France 2000.
- PETER Drucher « à propos du management » village Mondial Paris, 2000.
- PORTER M, « L'avantage concurrentiel », DUNOD, Paris- France 2000.

### المحاضرات و الندوات

- AISSA Hireche, « Compétitivité: l'autre facette, Séminaire International sur: La compétitivité des entreprises et les mutations de l'enivrement, université Mohamed kider, Biskra, 29/30/Octobre 2002.
- CAMILLE Carrier et DENIS Jean. Gerand, « le concept d'innovation ; débats et ambigüités, 5ieme conférence internationale du management stratégique », LILLE, 14-14-15 mai 1996.

### ثالثا. مواقع الانترنت

[www.TPLALGERIA.com](http://www.TPLALGERIA.com)

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع في الرفع من تنافسية المؤسسة و ذلك في ظل التغيرات و التحولات التي تشهدها البيئة الخارجية و التي كانت سببا في تغير معالم النظام العالمي الجديد، إذ أصبحت التنافسية الميزة الرئيسية التي توجه نظام الأعمال الجديد، الأمر الذي أثر على سلوك المؤسسات و مدى قدرتها على التعايش و الصمود أمام المنافسة في ظل بيئة أقل ما يقال عنها بيئة غير مستقرة ليصبح بذلك من الضروري على هذه الأخيرة إيجاد البدائل و الحلول السريعة إذا ما أرادت البقاء. و لا يتحقق لها ذلك إلا بوجود عوامل التميز و التفوق، أبرزها الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد. من هذا المنطلق جاء موضوع الدراسة حول ما إذا كان الإبداع يعتبر أحد العوامل المساعدة على رفع التحدي و تحقيق السبق التنافسي و بالتالي فإن الدراسة تركز على دور الإبداع في المؤسسات.

## الكلمات المفتاحية

المؤسسة؛ البيئة الخارجية؛ النظام العالمي الجديد؛ الجودة؛ الإنتاجية؛ الإبداع؛ الابتكار؛ الاختراع؛ البحث؛ التطوير؛ التنافسية؛ الربحية.