

الوصول إلى الميزة التنافسية بإستخدام سلسلة القيمة ل

Michael Porter

مع الإشارة لشركة خزف تافنة certaf بمغنية

الأستاذ: قادري

الأستاذ: تربش محمد

رياض

الملحقة الجامعية بمغنية- تلمسان

kadri.riadh@yahoo.fr

المريد الإلكتروني: moh_terbeche@yahoo.fr

الملخص:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق للمبادئ والمفاهيم التسويقية نتيجة عدة عوامل منها زيادة الإنتاج بكميات تفوق الطلب عليه، وحدة المنافسة بين المؤسسات و إتساع الأسواق، وبعد المسافة بين المنتجين والمستهلكين... إلخ كلها عوامل أدت إلى تحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشتريين، مما منح للنشاط التسويقي مكانة وأهمية أكثر من وقت سابق داخل المؤسسات التي أصبحت تركز أعمالها على خدمة السوق بأكبر فعالية وتنافسية ممكنة، ولن يتأتى هذا إلا من خلال إمتلاكها لميزة تنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق للبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار.

الكلمات المفتاحية: الميزة النسبية، الميزة التنافسية، محددات التنافسية ومصادرها، سلسلة القيمة.

Résumé :

L'intérêt a augmenté dans la récente étude et l'application des principes et des concepts de marketing comme un résultat de plusieurs facteurs, y compris l'augmentation des volumes de production de la demande, la concurrence entre les entreprises et l'ampleur des marchés, la distance entre les producteurs et les consommateurs ... etc sont tous des facteurs qui ont conduit à l'évolution du marché de vendeurs à un marché d'acheteurs ,

donnant le statut de catalogue de l'activité et de l'importance de plus tôt dans les entreprises qui est devenu le centre de son travail pour commercialiser le service le plus efficace et compétitif que possible, et ce ne sera pas atteint seulement à travers de l'acquisition d'un avantage compétitive signifie leur objectivité dans le visage de variables d'environnement dans le marché et d'examiner l'environnement de l'industrie, et donc leur capacité concurrentiel et la possibilité de la survie et la continuité .

Mots clés : l'avantage comparative, l'avantage compétitive, les sources et les bordures de la compétitivité ,la chaine des valeurs .

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتطورات متسارعة في شتى المجالات الإقتصادية ، الإجماعية، الثقافية.... ترجمت في هيئات عالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، إتفاقيات الشراكة بين دول البحر الأبيض المتوسط مع الإتحاد الأوروبي، التحول من المنافسة بين المؤسسات إلى المنافسة بين الدول ...، كل هذه الأسباب أدت بالمؤسسات إلى إعادة التفكير في الآليات والطرق المستخدمة في مجال التسيير حفاظا على بقائها وإستمرارها في مجال أعمالها متخذة الخيارات الاستراتيجية كسلاح لمواجهة المنافسة الدولية من جهة ، ومدى التوافق والتآلف بين هذه الخيارات والقرارات التشغيلية الهادفة لخدمة السوق النهائي من جهة أخرى. ومن ثم فإن النجاح في القرارات الإدارية يتوقف على مدى ملائمة التصرفات للموقف البيئي المحتمل، وما يمكن الإشارة إليه هو أن التفاعل بين المؤسسة والبيئة يتخذ أشكالا وأنماطا مختلفة من حيث موقع المؤسسة ضمن محيطها ، وبدرجة تفاعلها معه وهو ما جاءت به النظريات الحديثة التي إهتمت بتحديد العلاقة التي تربط أو تفصل المنظمة عن بيئتها حيث أبرزت أثر البيئة على أسلوب أداء المؤسسة ككل، وبالتالي أصبح التفكير في التسيير الإستراتيجي هو الحل الوحيد للتكيف البيئي ، وخلق ميزة تنافسية دائمة مع تحديد الموقع المناسب للمؤسسة في السوق، ولن يكون هذا إلا من خلال التحليل لمختلف وظائف وأنشطة المؤسسة الداخلية لأجل تحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم بناء ميزة تنافسية في محيط المؤسسة التنافسي.

1- التطور التاريخي للميزة التنافسية: حسب المدرسة الكلاسيكية قدم أبو الاقتصاد آدم سميث مفهوم الميزة المطلقة الناجمة من التجارة الدولية من خلال

نموذج مبسط للعلاقات الاقتصادية الدولية التي تقوم على مبدأ حرية التجارة والمنافسة، ويرى ان قيام التجارة الدولية يعتمد على المنفعة المتبادلة، ما هي إلا وسيلة لتعريف فائض الإنتاج، حيث عزف (1776) الميزة المطلقة بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر¹ إلا أن أعماله لقيت العديد من الانتقادات من قبل الباحثين، ومن بينهم **David Ricardo** (1718) محاولا الوصول إلى مفهوم أكثر دقة لتفسير توجهات التجارة الدولية معتمدا على ما يسمى بنظرية الميزة النسبية المتمثلة في قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى.² وعلى الرغم من ذلك عجز عن تغيير أسباب التفاوت في مستويات الإنتاجية هذا ما اهتم به الباحثين **Hechsher-Ohlim** سنة 1933 وأساسا لنظريتهم نظرية نسب عناصر الإنتاج حيث استخدموا الميزة النسبية كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية بعد أن وضّحوا بأن اختلاف التكاليف النسبية لا يعود إلى اختلاف إنتاجية عناصر العمل فقط وإنما أي اختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج،³ ويتّضح مما سبق أن أعمال **ريكاردو** و**Hechsher-Ohlim** تتفق على مبدأ التكاليف النسبية في تحديد الميزة النسبية للدولة القائمة على الاستخدام الكبير لعنصر الإنتاج ذي الوفرة النسبية مما ينعكس إيجابا على أسعار السلع، ويتمتع الدولة بميزة نسبية في إنتاج السلع، وتابعت الدراسات للتأكد من صحة هذه النظرية إذا ما طبقت على أكثر من سلعتين حيث قام الباحث **Paul Samuelson** (1966) بالإبقاء على النظرية السابقة، مع لجوء الدولة إلى التخصص في إنتاج السلعة الكثيفة في استخدام العنصر الوفير وتصديرها للدول الأخرى يتجه سعر العنصر الوفير مع زيادة الطلب عليه إلى الارتفاع حتى تتساوى الأسعار النسبية لعنصري الإنتاج في الدولتين. وهذا ما أطلق عليه بفرصة تساوي أسعار الإنتاج،⁴ حيث أدت التحولات البيئية العالمية إلى ظهور أنماط جديدة للتجارة الدولية الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض

¹ Jean-Philippe ; Les économistes classiques et le sous-développement, Tome 1 Belgique, presses universitaires de NAMURE ; 1978, P62.

² حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي، الأصالة الفكرية والدينامكية الواقعية، دار النهضة العربية، 1986، ص 214.

³ Pierre Salles ; Problèmes économiques généraux ; 6ème édition ; Paris ; dunod ; 1986 ; P213.

⁴ Alain Brenaymé ; Principe de concurrence ; Paris ; Economica, 1998, P247.

النظريات المكملة للميزة النسبية. وجاءت نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديد بعنصر رأس المال البشري، فضلاً عن النظرية القائمة على التغيرات التكنولوجية التي قامت بإدخاله كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية ونجد فيها نموذجين:

✓ نموذج الفجوة التكنولوجية Posner (1961).

✓ نموذج دورة حياة المنتج Raymond Verson 1966 كامتداد وتعميم لنموذج الفجوة التكنولوجية.

ثم جاءت نظرية Linder (1968) بإدخال عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي لتغيير المزايا النسبية وتحديد نمط الإنتاج والتخصص التجاري، وقال أن التجارة تقوم بين دول تتشابه في متوسط الدخل وأن هناك علاقة عكسية بين متوسطات دخل الأفراد بين دولتين وحجم التجارة بينهما، أي كلما زاد الفرق بين متوسطات دخل الأفراد في دولة ما مقارنة بدولة أخرى، كلما انخفض احتمال قيام التجارة بينهما، وحتى تكتسب الدولة ميزة نسبية في منتج ما لا بد من وجود طلب محلي على منتجاتها لأنه يولد الدافع لدى المنظمات لإنتاج تلك المنتجات دون غيرها.⁵ وسنة 1983 ظهرت نظرية اقتصاديات الحجم، والمنافسة الاحتكارية التي قدمها Krugman et Helpman حيث أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة داخل الصناعة⁶ في ظل حرية التجارة الدولية وما ينتج عنها من اتساع نطاق السوق يمكن لهذه المنظمات اختراق الأسواق العالمية نتيجة ما تتمتع به من مزايا الإنتاج الكبير الذي يترتب على وجود اقتصاديات الحجم وتمايز المنتجات.⁷ وبالرغم من الاجتهادات للأعمال السابقة إلا أنها عجزت عن إعطاء بديل كامل عن نظرية الميزة النسبية ولكنها بمثابة نظريات مكملة لها. وبقدوم مدرسة إدارة الأعمال في منتصف الثمانينات أدخلت مفهوم الميزة التنافسية مستخدمة أدوات التحليل الجزئي في تغيير أنماط التخصص والتبادل التجاري بغرض تقديم نظرة شاملة.

⁵ سامي خليل، الاقتصاد الدولي نظرية التجارة الدولية، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 244، ص 251.

⁶ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية، بيروت، 1998، ص 80.

⁷ سامي خليل، الاقتصاد الدولي نظرية التجارة الدولية، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص244، ص 251.

2-التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية: إن افتراض الكلاسيك والنيوكلاسيك بسكون الميزة النسبية لم يعمر طويلا لأنه بمرور الزمن نتيجة تراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي عبر الزمن يؤدي إلى فقدان الدول الأكثر تقدما لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية، لاستخدام العمالة الغير مؤهلة وذات السعر المنخفض فتنتقل لإنتاج المنتجات التي تتطلب المزيد من رأس المال والعمالة المؤهلة والتكنولوجيا الجديدة، ومن ثم يتضح أن الميزة النسبية ديناميكية، وأن مط التخصص الدولي يتغير ووفرة المواد تتغير طما تتغير احتياجات السوق، والتكنولوجيا وبالتالي نجد مصطلح الميزة النسبية الديناميكية، أو ما تعرف به الميزة التنافسية أكثر تعبيرا عن هذه الظاهرة.

3-أعمال M. Porter: أكد الباحث بأن الميزة النسبية تصلح لتقديم تفسير أولي لاتجاهات التجارة الخارجية الحديثة، أما النظريات التي أعقبتها، فيرى بأنها اقتصرت على تغيير ظاهرة محددة دون غيرها.⁸ وبالتالي اقترح مصطلح الميزة التنافسية **Avantage compétitive** معتمدا في منهجه على محددات نظرية التجارة الخارجية مع إجراء بعض التعديلات علما بهدف الوصول إلى نموذج شامل وديناميكي ومتكامل. وبالتالي توصل إلى تقديم نموذج يساعد على فهم محددات التنافسية وكيفية تطويرها مشيرا إلى مختلف أدوار الفاعلين الرئيسيين (المنتج، المستهلك، الحكومة، المؤسسات المساندة)، كما أكد **Porter** في قياس الميزة التنافسية للدولة على نصيحتها في السوق العالمي من الصادرات غزيرة المعرفة والتكنولوجيا مؤكدا بأن المفهوم الوحيد للتنافسية على مستوى الدولة هو زيادة الإنتاجية الوطنية، ورفع مستوى المعيشة بما ينعكس في النهاية على الزيادة في الحصة السوقية للدولة على مستوى السوق العالمي.وعلى عكس الدراسات السابقة استند الباحث في تحليله على الاقتصاد الجزئي، واعتبر بأن المنظمة هي وحدة التحليل الأساسية حيث انتقل من تنافسية المنظمة في صناعة ما إلى تحقيق تنافسية الدولة، ومن أهم ما قدمه **Porter** كإسهامات، نوجزها في النقاط التالية:

⁸ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دكتوراه، 2007، ص 59.

✓ الصناعة تتكون من مجموع قطاعات وبالتالي ضرورة التحليل القطاعي والاستراتيجي.

✓ المنافسة تشمل خمس قوى المنافسة المباشرة، القدرة التفاوضية مع الموردين والعملاء، حواجز الدخول للأسواق، منتجات الإحلال.

✓ سلسلة القيمة كأداة للتحليل للمزايا التنافسية للمنظمة.

✓ الاستراتيجيات الشاملة.

وبناء على ما سبق ذكره من أعمال حاولت توضيح مفهوم الميزة التنافسية التي امتدت لتشمل المنظمة والصناعة وكذلك الدولة باعتبارها بيئة للميزة التنافسية. وللإشارة لا بد من توضيح الفروقات الموجودة بين التنافسية والميزة التنافسية.

4-تعريف التنافسية: يفرق الرواد في هذا المجال بين ثلاث أنواع من التنافسية

1-4 مفهوم التنافسية على مستوى الدولة: حسب المعهد الدولي للتنمية الإدارية هو

مقدرة الدولة على توليد القيم المضافة، وزيادة الثروة الوطنية عن طريق غزارة الأصول والعمليات،⁹ أما حسب المنتدى الاقتصادي العالمي مجموعة العوامل والسياسات والمؤسسات التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة والذي يحدد بدوره مستوى الرخاء والتقدم الاقتصادي بالدولة.¹⁰ وعرفها Scott et Lod Geo بأنها قدرة البلد على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية مع كسب عوائد متزايدة.¹¹

2-4 مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة: يقصد بها قدرة المنظمات في قطاع

صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثمّ تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.¹² ويرى Porter أن التنافسية للصناعة تعني قدرة الاقتصاد على رفع

⁹ Madeleine Linard de Guertechin ; Methodology and Principles the World Competitiveness, Year Book International Institute for Management Development 1997 ; P 35.

¹⁰ World Economic Forum ; The Global Competitiveness Report ; 2010 ; P4.

¹¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، 2003،

ص 5.

¹² نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، الكويت، 2000.

مستوى المعيشة بالتحسين المستمر في إنتاجية الصناعة، فيما يتعلق بإنتاج السلع الأكثر تقدماً. ونجد تعريفاً آخر أكثر توسعاً تبرز الميزة التنافسية للصناعة. إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج في تلك الصناعة أكبر من إنتاجية منافسيها على المستوى الدولي أو تساويها على الأقل، وتكون تكلفة الوحدة المنتجة أقل من تكلفة منافسيها على المستوى الدولي أو تساويها على الأكثر، وكذلك إذا ارتفع نصيب هذه الصناعة من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية.¹³

3-4 مفهوم الميزة التنافسية على مستوى المنظمة: عرّفها M. Porter هي القيمة التي يكون باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لربائتها من خلال توفير أسعار أقل من منافسيها أو تقديم منافع أو خدمات مميزة في المنتج كتعويض للزيادة المفروضة في الأسعار.¹⁴ كما يفرق بعض الكتاب بين شقين لتنافسية المنظمة يتمثل الأول في قدرة التمييز على المنافسين في الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد أو في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. أما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولائهم.¹⁵

ونستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية على مستوى المنظمة تتعلق بالعلاقة القائمة بين المنظمة وأسواقها ومدى قدرتها على إرضائهم وكسب ولائهم من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الخصائص أو الخدمات المرفقة بها مقابل تضحية مالية مقدمة لها تعبر عن قيمة المنتجات.

5- أهمية الميزة التنافسية:

- ✓ الزيادة في مستوى الفوائد وتخفيض من درجة المخاطرة ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ومستوى معيشي جيد.
- ✓ استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة واستغلال الكفاءة البشرية والمادية في أعلى مستوى ممكن.
- ✓ التوسع في الأسواق العالمية وحمايتها وتطوير السلع.
- ✓ ضمان بقاء ونمو المؤسسات وتحسين أدائها.
- ✓ تحسين مستوى أداء المؤسسات نتيجة التنافس الحاد بينها.

¹³ محمد حسين، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعات التحويلية في الدول العربية، رسالة

ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2004، ص 16.

¹⁴ M. Porter ; L'avantage Concurrentiel ; Dunod ; Paris ; 2000 ; P8.

¹⁵ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي، مصر، 2003، ص 15.

- ✓ إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- ✓ إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

6- خصائص الميزة التنافسية:

- ✓ أن تكون مستمرة ومستدامة وتمكّن المؤسسة من السبق على المدى الطويل.
- ✓ صفة التجدد وفق مفرزات البيئة الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى وفق قدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات أخرى بسهولة.
- ✓ اتّسامها بالنسبية مقارنة بالمنافسين.
- ✓ التناسب في الاستخدام بمعنى التماشي مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.

7- أهداف الميزة التنافسية:

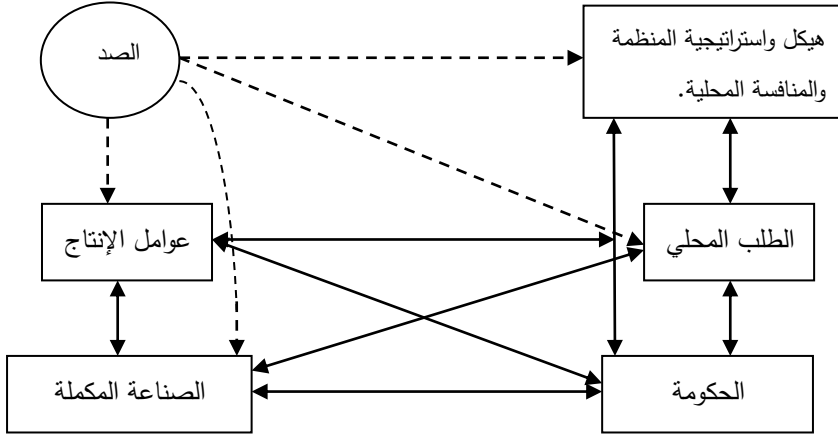
- ✓ الرفع من مستوى الأرباح وزيادة الدخل للمؤسسة نتيجة زيادة المردودية، وبالتالي قدرة الادّخار مما يرفع من مستوى الاستثمار، وبالتالي المستوى المعيشي والقدرة الاستهلاكية.
- ✓ طرح منتجات جديدة في الأسواق الجديدة لكسب عملاء جدد وبالتالي الزيادة في الأرباح.
- ✓ التوغل في الأسواق العالمية بعد خدمة السوق المحلي وبالتالي تحويل بعض خدمات المؤسسة. والشكل التالي يوضح لنا أهم الأهداف.

الشكل (1): أهم أهداف



8-محددات التنافسية: إهتمّ الباحث M. Porter بتحديد مميزات المناخ الصناعي التنافسي المحدد لأداء المنظمات، وأكّد أنّ هذه المحددات تعمل في شكل نظام كلي ويعتبر كل محدد كنظام جزئي مكون للنظام الكلي، ثمّ انتقل إلى تلك المحددات الخاصة بالميزة التنافسية الدولية وقسمها إلى نوعين: محدّدات رئيسية وأخرى ثانوية كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل 2: محددات الميزة

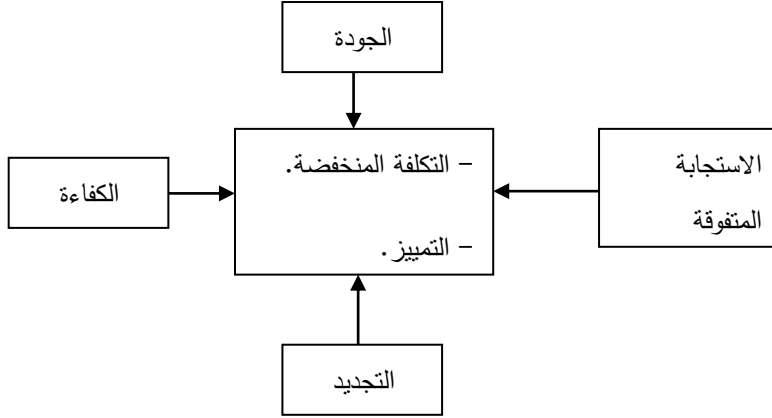


Source : M. Porter Op cit 1990 ; P127.

فالمحددات الرئيسية هي عوامل الإنتاج، الصناعة المكتملة، الطلب المحلي، هيكل واستراتيجية المنظمة، والمنافسة المحلية، أما المحددات الثانوية فهو الدور الحكومي والصدفة.

9-مصادر الميزة التنافسية: إن اكتساب ميزة تنافسية ومحاولة الاحتفاظ بها يتطلب من المؤسسات تحديدها أولاً بصفة دقيقة ثم البحث عن آليات وتقنيات الحفاظ عليها لخلق قيمة أكثر للمستهلك أو بتخفيض في نسبة التكاليف. والشكل التالي يوضح لنا الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

الشكل 3 محددات الميزة



المصدر: باسم شمس الدين، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، مصر، 2003،

ويمكن عرض مصادر الميزة التنافسية بشيء من الاختصار:

1. **الكفاءة:** تعرّف بأنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، وتقاس حسب العلاقة التالية: **المخرجات / المدخلات** وقد تتأثر بإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، وكلّ هذا له أثر على تكلفة المنتجات.
2. **الجودة:** تعدّ دراسة **Ake et Barnes** سنة 1996 لمتغير الجودة بأنها تؤدي إلى تخفيض شكاوي العملاء، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة حصة السوق وتقليل عدد الحوادث في بيئة العمل، زيادة رضا العملاء، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف زيادة الربحية، جذب عملاء جدد فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹⁶ وما يمكن الإشارة إليه أنّه هناك نوعين من الجودة منها ما هي موجهة للمستهلك ومطابقة الجودة للمواصفات الداخلية، والمقصود بها مطابقة معايير الجودة للمنتجات مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

¹⁶ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي سنة 2006، ص 43.

3. التجديد: يؤدي تجديد المنتج إلى تحديثه وزيادة قيمته باكتساب صفات جديدة يرغبها المستهلك، وابتكار وتقديم منتجات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين.¹⁷ أما تجديد العمليات فيقصد به تحديث العمليات وتطوير عمليات جديدة لإنتاج المنتجات وإيصالها للمستهلك. وبالتالي يكون أمام المؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها، أو تمييز منتجاتها بخصائص فريدة من نوعها.

4. الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل: تتطلب هذه الاستجابة إعطاء المستهلك قيمة أكبر مما كان يحوز عليها سواء من خلال الوقت المحدد أو عن طريق السعر المميز مقارنة بالمنافسين. وكخلاصة تعتبر العناصر الأربعة أهم مصادر وفرص المؤسسة لتخفيض تكاليفها و الزيادة في أرباحها. وبالرغم من وجود منافسة حادة بين المؤسسات في نفس البيئة الصناعية، إلا أنه من الممكن أن بعضها يؤدي بعض الأنشطة بطريقة أفضل من البعض الآخر، ولذا يتطلب من المؤسسات تحديد نوع الأنشطة التي تكون لها المركز التنافسي وكون تنافسيها في خدمة أسواقها. وبالتالي ضرورة تحديد أداة التحليل الاقتصادي لإعطاء صورة واضحة عن أنشطتها ومصادر قوتها ونقاط ضعفها مقارنة بالمنافسين. ولعل من أهم هذه الأدوات تحليل سلسلة القيمة والتي يمكن الوصول لاستخدامها من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة.

¹⁷ أنور محمد مبارك، إطار مفتوح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية، دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد 2، سنة 2005، ص 260.

10- مفهوم التشخيص الداخلي:

يقصد به عملية الفحص والتحليل للعوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظم المعلومات فيها، فالتشخيص يعني عملية التحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط¹⁸

11- مفهوم سلسلة القيمة: هي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة¹⁹ كما عرفها **Michael Porter** 1981 بأنها ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات ، كما تعرف أيضا بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، وقسم **PORTER** سنة 1980 أنشطة المؤسسة إلى نوعين²⁰:

أولا: الأنشطة الرئيسية: هي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع، وبذلك فهي تضم بشكل أساسي ما يلي:

1 الإمدادات الداخلية: أي الأنشطة التي تهتم باستلام وتخزين المدخلات وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، المخزونات...الخ.

2 العمليات: وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، صيانة الآلات، والتسهيلات...الخ.

3 الإمداد الخارجي: وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتج إلى المشتري، انطلاقا من تخزين المنتجات التامة ومناولة المواد والعمليات الخاصة بمعدات التسليم وجدولة الطلبات...الخ.

¹⁸ Raymond –Alian THIETART, **la stratégie d'entreprise**, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993,p86.

¹⁹ خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1998، ص34

²⁰ بتصرف روبرت بنس ، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص204-222.

4 التسويق والمبيعات: وهناك عديد الطرق لخلق القيمة من خلال وظيفة التسويق والمبيعات وذلك من خلال تزويد الوسائل التي يكتننها المشتري بكل عناصر التحفيز ويتم الاعتماد على الإعلان والترويج وإبرام علاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وغيرها.

5 خدمة المستهلك: ويتمثل دور وظيفة الخدمة في المؤسسة في تقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج...الخ.

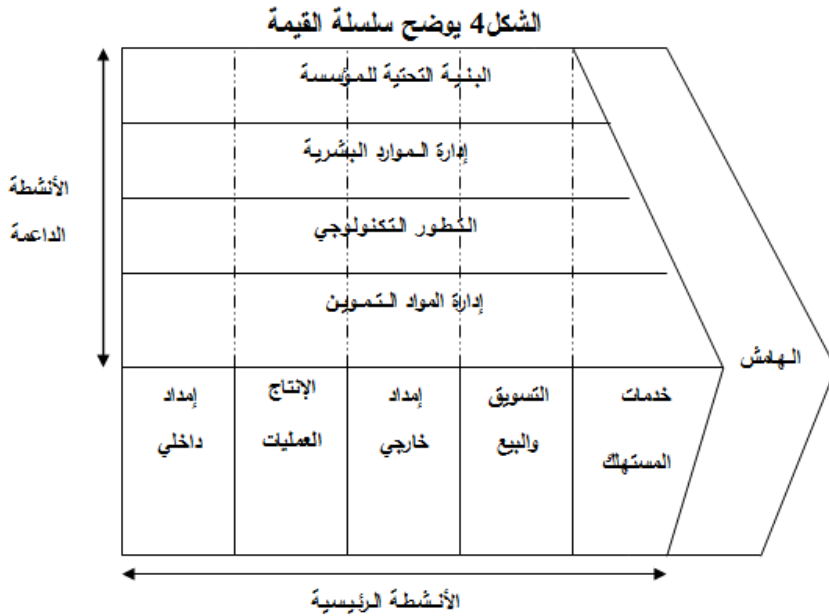
ثانيا: الأنشطة المساعدة: وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف أساسية

1 البنية التحتية للمؤسسة: وتشمل أنشطتها الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي وكل الأنشطة الداعمة لتشغيل خلق القيمة.

2 إدارة الموارد البشرية: وتضمن هذه الوظيفة للشركة امتلاك المزيج الصحيح من المهارات البشرية، لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال وبذلك فإن عملية حصول الأفراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والمكافآت إنما يدخل في نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وذلك في سبيل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة.

3 التطور التكنولوجي: ويضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

4 إدارة المواد (الشراء): وتتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات... الخ، والشكل التالي يوضح لنا مختلف أنشطة المؤسسة وفق سلسلة القيمة :



Source : PORTER M., La concurrence selon Porter, .

- و انطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من المزايا التنافسية.
- التكلفة الأقل: بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافسين.
- تمييز المنتج: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

الحصول الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة في شركة خزف تافنة

certaf بمغنية

1- التقديم العام للشركة:

تم تأسيس مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين daragos الإسبانية و mitsui اليابانية ، كشركة بالأسهم باشرت العمليات الإنتاجية سنة 1982 بطاقة بشرية قدرها 1200 عامل ، بنظام تناوبي 8*3 لأجل صناعة الأواني الفخارية وأستمر هذا النشاط إلى غاية 1990 حيث عززت الشركة طاقتها الإنتاجية باستثمارات جديدة إستغلت في توسيع تشكيلتها السلعية بإنتاج الخزف الصيني porcelaine بكمية 2000 طن سنويا و أستمر نشاط الشركة على

هذا الحال إلى غاية 1997 ، أين تم تسريح قرابة 770 عامل لأسباب و ظروف إقتصادية سادت تلك الفترة ، أين تم تغيير إسمها إلى مؤسسة الخزف لتافنة certaf ، وحولت إلى البنك الخارجي bea مع محافظتها على جميع أنشطتها، أما خلال سنة 2002 وفي إطار توسيع و تطوير المنتجات تم إدماج منتج جديد و المتمثل في القرميد و الأجور المضغوط الموجه لقطاع البناء ، و بالتالي أصبحت الشركة في ديناميكية لم تشهدها من قبل و خاصة بإتباعها سياسة التنوع في هذه المنتجات الحمراء التي أصبحت تشكل حوالي 80 % من مجموع أنشطة الشركة.

2-الهيكل التنظيمي بالشركة:

حسب Gundiff, Govoni et Still إن معرفة الأنشطة الإقتصادية و الإجتماعية التي تقوم بها الشركة يتطلب إلقاء نظرة على هيكلها التنظيمي الذي يعطي لنا صورة واضحة عن ذلك ويعرف التنظيم بأنه الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة لتلك الأنشطة حيث نجد في قمة الهرم المدير العام الذي يتولى الإشراف على مختلف المصالح المتواجدة بالشركة ثم نجد عدة أقسام تتولى القيام بمختلف الأعمال والأنشطة مجندة طاقة بشرية تقدر ب 529 عامل موزعة على مختلف المصالح و الأقسام كما يوضحه الجدول التالي(1):

الجدول (1):توزيع العمال على مختلف المصالح

طبيعة الخدمات	عدد العمال
الإدارة العامة	10
المصلحة التجارية	18
مصلحة المالية و الموارد البشرية	48
النظافة و الأمن	34
الصيانة	39
مصالح النقل و التوزيع	23
الإنتاج و الفرن	348

المصدر: وثائق الموارد البشرية

3- نشاط الشركة:

يتمثل نشاط الشركة في إنتاج العديد من المنتجات مثل الأواني الفخارية، المنتجات الحمراء (القرميد، الأجور، الأجور العازل،.....) وذلك إنطلاقاً من نفس المادة الأولية و باستخدام نفس معدات الإنتاج ، فهي توظف طاقة بشرية قدرها 529 عامل موزعين على مختلف الوظائف، إذ يمكن اعتبارها من بين أهم المؤسسات المنتجة لهذه المواد على المستوى الوطني وتسعى الشركة لتحقيق الأهداف التالية:

- _ تطوير منتجاتها في مجال المنتجات الحمراء بإدراج منتجات أخرى.
- _ إستغلال الثروة الطبيعية التي تتوفر عليها المنطقة وخاصة بالنسبة للتربة.
- _ إمتصاص البطالة في المنطقة باحتوائها للمتخرجين من الجامعات و المعاهد التكوينية.
- _ توفير منتجات جيدة وفقاً لما تمليه معايير الجودة العالمية مع الأخذ بمفهوم جودة البيئة.
- _ المساهمة في تنفيذ برنامج التطوير الصناعي والتكنولوجي والتجاري للبلاد.
- _ المساهمة في تسديد الديون الخارجية للدولة من خلال عملية التصدير إلى الدول الأخرى إن أمكن ذلك.

4-تشخيص نشاط الشركة.

1- منهج البحث:

إن طبيعة بحثنا فرضت علينا إتباع مجموعة من الطرق للحصول على البيانات الأولية و الثانوية بغرض الوقوف على حقيقة العلاقة الموجودة بين النشاط التسويقي و تنافسية الشركة الامر الذي أدى بنا إلى إستخدام أدوات متعددة من بينها المقابلة.

1-1 المقابلة: كانت عبارة عن أسئلة شفوية موجهة إلى رئيس المصلحة التجارية ، و بشكل إنفرادي وإتسمت بالحرية للمستجيب دون التقييد بالزمن و الأسلوب أدت

في بعض الأحيان إلى تقديم بعض الشروح حول بعض الأسئلة هذا ما جعلها شبه مفتوحة.

2-1 مسار المقابلة: قمنا بتحديد محاور المقابلة على النحو التالي:

المحور الأول: إهتم بالكشف عن الأهداف الإستراتيجية للشركة.

المحور الثاني: من خلاله حاولنا التطرق إلى مدى إهتمام و إتجاهات الشركة بأسواقها .

المحور الثالث: تعلق بالنشاط التوزيعي ومدى إعتتماد الشركة عليه لخدمة أسواقها. و بعد إجراء المقابلة الأولية التي مكنتنا من الكشف عن التوجهات المستقبلية للشركة وطبيعة العلاقة التي تربطها مع أسواقها من خلال النشاط التسويقي، إستعنا أيضا بالبيانات الثانوية المتواجدة بمقرها، ومن أهمها الوثائق المحاسبية ، جدول الحسابات ، تقارير النشاط ، تقارير التسيير.....الخ

2- التشخيص الداخلي للشركة باستخدام سلسلة القية: إن الهدف من التشخيص الداخلي للشركة هو تحديد نقاط القوة والضعف بها، الأمر الذي يسهل عليها عملية إختيار الإستراتيجيات التي تتلاءم ومواردها، ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة، و الظروف البيئية المحيطة من جهة أخرى، و يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها الشركة لمواجهة المنافسين أو إشباع إحتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للشركة بشكل مؤثر، و بالإعتماد على نموذج بورتر الذي يستدعي التعرف على الأنشطة الرئيسية في الشركة ووضع تقييم للأنشطة الداعمة لها لبد لنا أن نمر بالمراحل التالية:

3- الأنشطة الرئيسية: حيث تتمثل الأنشطة الرئيسة للشركة في كل من الإمداد الداخلي والإمداد الخارجي ، الإنتاج ، التسويق و البيع.

3-1 الإمداد الداخلي: يتمثل في جميع الأنشطة المادية و الترتيبات الداخلية التي تمارس على مشتريات الشركة من المورد حتى دخولها أول مرحلة من مراحل الإنتاج الفعلي.

الوظيفة الإنتاجية: وهي تهتم بتحويل مدخلات الشركة إلى منتجات نهائية قابلة للتسويق، و يمكننا الوقوف على حقيقة هذه الوظيفة بالتركيز على مجموعة من المتغيرات منها مراحل العملية الإنتاجية الطاقة الإنتاجية النظرية و المستغلة، تشكيلة المنتجات، بالإضافة إلى الفرق بين الإنتاج المخطط و المنجز هذا ما يحدد لنا

نقاط القوة و الضعف لهذه الوظيفة ، و نبدأ بمراحل العملية الإنتاجية أين يمر المنتج بعدة مراحل متتالية حتى يصل إلى سلعة نهائية، و من بين أهم المراحل ما يلي:
- **تحضير العجين:préparation de la pate:**المواد الأولية عبارة عن صخور كبيرة الحجم فهي تكسر و تقطع و ترفع إلى الغربال بغرض التخزين ،وبعد ذلك تقدر الكمية و يتم وزنها و إرسالها إلى المطحنة حيث تسحق ، و تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة ثم تصفى مرة أخرى ، و بعد ذلك تشكل في أسطوانات بغرض التجفيف من الماء بمجفف خاص للحصول على عجين متماسك.

- **تحضير الطلاء الخزفي:**عبارة عن خليط مركب من عدة مواد يستعمل للطلي بعض المنتجات بينما البعض الآخر لا يتطلب ذلك.

- **تحضير الخليط للسكب:** من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم عملية سكب المادة في قوالب من الجبس على إختلاف أشكالها و أحجامها ،وهنا نفرق بين القالب الرئيسي والقالب الفرعي.

- **التشكيل بالمعايير:** هنا تشكل الأواني بإستعمال آلة أوتوماتيكية، و تجفف ثم تنقل بناقل كهربائي للفرن للطهي الأولى ،و تعد كآخر مرحلة إنتاجية لبعض المنتجات.

- **الطهي و مراقبة المنتجات :**بعد عملية الطهي تخرج السلع في عربات ليتم إنتقاء الجيدة منها فقط يدويا.

- **التزين بالطلاء:** و خلال هذه المرحلة يتم تزين المنتجات التي تحتاج إلى ذلك سواء بالطلاء أو عن طريق آلة ،أو من خلال عملية الرش بإستعمال آلة ثانية.

- **الطهي وعزل السلع المزينة:** السلع المزينة بصور مطبوعة توضع في عربات و تدفع إلى الفرن للطهي مرة أخرى، تم بعد إخراجها منه يتم عزلها يدويا و إرسالها إلى ورشة التغليف و التوزيع.

-**التغليف و التوزيع:** في هذه الورشة يتم تغليف السلع تامة الصنع ،و وضعها في صناديق كرتونية ثم توجه إلى مخازن البيع.

و في الأخير يمكننا القول بأن منتجات الشركة تتفاوت من حيث المراحل الإنتاجية حسب خصوصيات كل منتج ، حيث تهتم الشركة بإنتاج ثلاث مجموعات رئيسية والمتمثلة في المنتجات الحمراء ،المنتج العازل، الأواني الفخارية ، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية الإجمالية ب 600000 قنطار في السنة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2) :يوضح الطاقة الإنتاجية بالشركة

المنتج	الانتاج الفعلي	الطاقة النظرية	الطاقة المستغلة
المنتجات الحمراء	440000 قنطار	500000 قنطار	80%
الأجور العازل	45000 قنطار	50000 قنطار	8%
الأواني الفخارية	70000 قنطار	100000 قنطار	12%

المصدر: الوظيفة الإنتاجية (الوحدة بالقنطار)

إذ يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الطاقة الإنتاجية المتاحة بالشركة مستغلة في حدودها القصوى بالنظر إلى التشكيلة الموسعة من المنتجات المعتمدة من قبل الشركة من جهة ، ومن جهة أخرى إلى عدم تجانس معدات الإنتاج المتاحة بالشركة مع طبيعة المنتجات المضافة في السنوات الأخيرة خاصة منها المنتجات الحمراء التي تتطلب وسائل و معدات إنتاجية أكبر من حيث الحجم و القوة خاصة و أنها تمثل 80% من نشاط الشركة بالنظر إلى الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات التي لها علاقة مع قطاع البناء و التعمير، ويمكن في الأخير التعرف على مخططات الشركة و إنجازاتها في مجال الإنتاج و تقديراتها المستقبلية ، و بالتالي مدى تحقيقها لأهدافها كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (3): يوضح التنبؤات و الإنجازات لمنتجات الشركة

السنوات	التنبؤات	الإنجازات	النسبة
2008	349000	208274	59.68%
2009	340000	213393	62.76%
2010	330000	237701	72.03%
2011	329960	230303	69.80%
2012	249998	167987	67.20%

المصدر: مصلحة البرمجة (الوحدة بالقنطار)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح لنا أن تحقيق أهداف الشركة ، هو مستقر في حدود 65 % ، من مجموع تنبؤاتها هذا ما يفسر بإستقرارها وتكيفها مع البيئة المحيطة بها ، و ما تشهدها من منافسة خاصة منها السعيرية ، و ظهور منتجات أجنبية (الصينية) لها مزايا تنافسية مقارنة بمنتجات الشركة لاسيما منها الأواني الفخارية ، مما أدى بالشركة إلى إعادة النظر في طريقة إنتاجها و ربطها مباشرة مع طبيعة الطلب على المنتجات حيث إحتفظت بأسلوب الإنتاج المستمر بالنسبة للمنتجات الحمراء ، و غيرت الأسلوب بالنسبة للمنتجات المتبقية أين أصبحت تعتمد

على طريقة الإنتاج على الطلب، مما يجعلها تهتم بالمنتجات الأكثر رواجاً على مستوى الأسواق وتخفيض تكاليف التخزين المتعلقة بالمنتجات المتبقية، خاصة وأنها تتمتع بمرونة إنتاجية كبيرة حسبما تدل عليه التشكيلة السلعية، و الجدول التالي يوضح لنا تطور الإنتاج حسب المنتجات:

جدول (4): يوضح تطور منتجات الشركة

السنة المنتجات	2005	2006	2007	2008	2009
المنتجات الحمراء	%86	%80	%92	%94.08	%96.95
الأجور العازل	%1.44	%4.57	%4.58	%2.96	%0.28
الأواني	%12.56	%15.43	%3.42	%2.95	%2.77
المجموع	208460	210775	283838	208274	213393

المصدر: مصلحة المحاسبة (الوحدة بالقنطار)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الشركة قد إهتمت بإنتاج المنتجات الحمراء في حدود 100 % من الطاقة الإنتاجية المتاحة بالنظر للطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات، و تتفادى الإنتاج المكثف بالنسبة للمنتجات الأخرى، و أهم نقاط القوة التي يمكن التوصل إليها من خلال الأنشطة الداخلية، هي أن الشركة تمكنت من معرفة وإستغلال نقاط قوتها و هي توجيه الجهود لإنتاج المنتجات الحمراء، بينما تتمثل نقاط الضعف الرئيسية في عدم إستغلال بعض المعدات والكفاءات المتخصصة في المنتجات المتبقية التي تعد بمثابة الحرفة الرئيسية للشركة.

2-3 الإمداد الخارجي: و يشتمل على عمليات التخزين للمنتجات و مناولتها، بالإضافة للعمليات الخاصة بالتسليم مما يسمح بإيصال التدفقات الصادرة من الشركة إلى مختلف شرائح السوق في أحسن الظروف.

- **وظيفة التسويق و البيع:** يتنوع نشاط هذه الوظيفة على البيع مع العمل على توسيع شبكة التوزيع، أو بالأحرى الإنتشار الواسع في الأسواق مما يجعلها تبدل مجهودات إضافية لتوفير المنتج بالأمكان الملائمة، و محاولة إسترجاع بعض الأسواق التي فقدتها من جراء حدة المنافسة خاصة من القطاع الخاص، الذي يستعمل السعر كأداة تنافسية مما جعل الشركة هي الأخرى تقدم أسعار تنافسية مما جعلها تحتفظ بمكانتها في السوق وتعمل على توسيع شبكتها التوزيعية و الاهتمام أكثر

بمنتجاتها من حيث الجودة ، ويمكننا ملاحظة تطور مبيعات الشركة حسب المنتجات من خلال الجدول التالي:

جدول (5): يوضح تطور مبيعات الشركة حسب المنتجات

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
المنتجات الحمراء	196000	206900	237701	230303	167987
الأجور العازل	6200	600	5000	7000	6500
الأواني الفخارية	6100	6000	5000	4000	4000

من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق الشركة (الوحدة بالقنطار)

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن مبيعات الشركة تختلف عن بعضها البعض ، حيث نلاحظ تطور مبيعات المنتجات الحمراء بشكل متزايد بالنظر إلى العلاقة التي تربطه بقطاع البناء و التعمير وما يشهده هذا الأخير من تطورات في الآونة الأخيرة بالنظر إلى السياسة الحكومية المتبعة كما نلاحظ تراجع الطلب على نفس المنتج في سنة 2012 ، وهذا راجع إلى الأعطاب وطول فترة التصليح مما انعكس سلبا على مبيعات المنتج ، أما فيما يخص الأجور العازل نلاحظ إستقرار في مبيعاته بالنظر إلى السياسة الإنتاجية المتبعة التي تقتصر على الإنتاج حسب الطلب، أما فيما يخص الأواني الفخارية نلاحظ تراجع في مبيعات الشركة بالنظر إلى ضعف تنافسية هذه المنتجات من حيث الجودة والسعر مما ألزم الشركة بإتباع أسلوب الإنتاج حسب الطلب.

4- الأنشطة الداعمة: وتشتمل على كل من التموين، التطور التكنولوجي بالإضافة للهياكل القاعدية الخاصة بالشركة.

1-4 وظيفة التموين: و تعد أكثر أهمية بالنسبة للأنشطة الداعمة على إعتبارها تشمل المواد الأولية الداخلة في صنع المنتج النهائي ، والتي يتحدد على أساسها الأسعار الأولية للمنتجات حيث تعتمد الشركة في عملية التموين على المواد المحلية وأخرى مستوردة، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على التربة وهي متواجدة بناحية بلدية تونان هذا ما يجعل الشركة تتمتع بميزة طبيعية مقارنة ببعض المنافسين، بينما تعتمد على التموين الخارجي فيما يخص بعض المكونات الكيميائية التي تدخل في تزيين بعض المنتجات في حين تعتمد على التموين المحلي فيما يخص المواد الداخلة في التغليف منها الأكياس البلاستيكية، وبعض القطع الخشبية المصنوعة محليا مما يسهل عملية الشحن و المناولة و يقلص من وقت الانتظار لدى مقدمي الطلبات ،

وما يمكن قوله في هذا الصدد على مستوى التموين غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون و يظهر ذلك من خلال وجود بعض المخزونات بكميات كبيرة في حين تفتقد الشركة لبعض المخزون من المواد التي بإمكان أن تكون موضوع طلبيات مستقبلية، وما يمكن أن نخلص إليه بأن الشركة لها علاقة مستمرة مع موردها هذا ما يعد كنقطة قوة بالنسبة لها ويجعلها تتفادى تكاليف تغيير المورد ،كما تشهد مشترياتها من المواد الأولية تطور مستمر يعكس ديناميكية النشاط الإنتاجي بالشركة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) :يوضح تطور مشتريات المواد الأولية للشركة -

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
الكميات	400000	420000	440000	450000	500000

المصدر: وثائق الشركة (الوحدة بالقنطار)

2-4 وظيفة البحث و التطوير: تعتبر هذه الأخيرة من بين الإهتمامات الكبرى بالشركة لاسيما وأن كان لها الفضل في الوقت السابق حين كان الإنتاج بالشركة يقتصر على الأواني الفخارية ،و ما شهد هذا المنتج من منافسة شرسة من قبل المنتجات الأجنبية أدى إلى تدهور مبيعات الشركة بصفة كبيرة أين كان الحل من خلال توسيع نشاطها وإدراج منتجات جديدة المتمثلة في المنتجات الحمراء والأجور العازل، كما تسعى للتوسع في المستقبل بإضافة منتجات جديدة الأجور العادي الموجهة لقطاع البناء ، و التخلي عن بعض المنتجات ذات الإنتاجية الضعيفة ، مع الإحتفاظ بالمنتجات ذات الحرفة الأولية هذا فيما يخص المنتجات ،كما تسعى إلى تحسين نوعية التغليف المستعمل سواء من الناحية الجمالية أو من ناحية المحافظة على المنتج في حد ذاته.

3-4 وظيفة الموارد البشرية: بالنظر إلى حجم العمال المتواجدين بالشركة يمكننا تصنيفها ضمن المؤسسات الكبيرة التي تسعى إلى التطور و التوسع في مجال نشاطها، و الجدول التالي يوضح لنا تطور عدد العمال بالشركة .

الجدول(7):يبين تطور اليد العاملة بالشركة

السنوات	الفئة		العمال	الإطارات	المجموع
	2008	دائم			
			331	44	375

125	15	110	مؤقت	
362	45	317	دائم	2009
122	25	97	مؤقت	
360	45	315	دائم	2010
111	17	94	مؤقت	
352	45	307	دائم	2011
135	20	115	مؤقت	
372	48	324	دائم	2012
154	12	142	مؤقت	

المصدر: وثائق الموارد البشرية

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان عدد العمال بلغ نهاية سنة 2012 ، 529 عامل من بينهم 48 إطار دائم و 12 إطار مؤقت، و 324 من العمال الدائمين ، و 142 عامل مؤقت ، وتعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تتوفر على أكبر عدد من العمال من صنف المنفذين نظرا لطبيعة نشاط الشركة الحالي أين يقوم العمال ببعض الأنشطة عوض الآلات هذا ما يعد من بين نقاط ضعف الشركة، وما ينعكس على سعر التكلفة ، كما لاحظنا خلال فترة التبرص جو العمل الجماعي الذي تمتاز به الشركة كما أن عملية الإتصال بين مختلف الأفراد و على مستوى جميع الوظائف تتسم بالتنسيق الجيد ، وكخلاصة فإن التطور في عدد العمال خاصة في السنوات الأخيرة هو نتيجة السياسة المتبعة من قبل وظيفة الموارد البشرية التي تهيأ لتوسيع الطاقة الإنتاجية مستقبلا بإذراج معدات إنتاج و منتجات جديدة تتلائم مع طبيعة الطلب المتواجد بالسوق، كما أن زيادة تكاليف العمال يمكن أن تشكل عبء على الشركة خاصة و أنها في زيادة مستمرة.

- **4-4 الوظيفة المالية:** إن مؤشرات التطور المالي لكل من رقم الأعمال و القيمة المضافة و النتيجة الصافية و نتيجة الإستغلال تسيير في نفس الاتجاه ، و تعبر عن حقيقة التدهور المالي بالشركة من سنة إلى أخرى على الرغم من تسجيل بعض الإرتفاعات في رقم الأعمال إلا أن هذا الإرتفاع لا زال عاجز عن تغطية الانخفاض في نتيجة الإستغلال و النتيجة الصافية ، و هذا حسب تصريح رئيس الوظيفة المالية و المدقق المحاسبي، وكانت التعليقات لمختلف الإطارات بالشركة

بتزايد عدد العمال و إنعدام الخبرة لديهم ، وكذلك بالنظر إلى تقادم معدات الإنتاج ذات القوة الضعيفة مقارنة بالمنتجات المصنعة و عدم إمكانية تجديدها بالإعتماد على الإمكانيات الذاتية للشركة. كما أن نسبة الديون طويلة الأجل بالشركة تعد نسبة جد مرتفعة.

- 4-5 الإدارة العامة: يمكن وصف الإدارة العامة بأنها لم توفق في تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها لذا كان السبيل الوحيد أمامها هو التخفيض من حجم هذه الأهداف التي يمكن القول عنها أنها تمكنت من تحقيقها جزئيا ، غير أنها ليست أهدافا طموحة و إنما هي أهداف تساعد على البقاء في الوقت الحالي .وذلك مقارنة بالسنوات الماضية أين عرفت وضعية حرجية، حيث يمكن إعتبار أن الإجراءات التي تم اتخاذها كانت صائبة إلى حد ما والتي تتمثل في توليها إنتاج المنتجات الحمراء و الأجور العازل و توجيه جهودها نحو هذه المنتجات الجديدة التي تواجه فيها منافسة حادة سواء من ناحية السعر أو الجودة ،و كان صائبا أيضا حيث مكنتها من تجنب تكاليف إضافية .وهذا التوجه فرض عليها فقدان عدد معين من الشرائح السوقية، و تعويضهم بمجموعة أخرى من الزبائن، وعموما يمكن اختصار أهم نقاط القوة والضعف للشركة في النقاط التالية:

الجدول (8): يوضح أهم نقاط القوة و الضعف بالشركة

المؤشر	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع الإنتاج		*	
إهلاك معدات الإنتاج	*		
وضعية وسائل الإنتاج العاملة			*
الصيانة	*		
والتطوير البحوث		*	
إستغلال الطاقة	*		
التمويل	*		
الرقابة على الجودة		*	
طاقة التخزين	*		
إنجاز أهداف الإنتاج		*	

حركة المبيعات	*		
هيكل الزبائن		*	
التجارية السياسة	*		
السياسة التنظيمية		*	
حصة السوق	*		
الموارد البشرية		*	
الجو العام للعمل		*	
الخبرة والتجربة	*		
المحاسبة التحليلية	*		
التمويل الذاتي	*		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة و وثائق الشركة

- الخاتمة:

وكنتيجة لعملية التشخيص الداخلي للشركة و محاولة منا الوقوف عند الإستراتيجية المتبعة من قبل الشركة و تأكيداً لنتائج المقابلة التي تم إجرائها مع المسؤولين يمكننا الاعتماد على مؤشر الحصة السوقية الذي يسمح لنا بالكشف عن نوعية الإستراتيجية المتبعة من قبل الشركة ، وبعد التحليلات السابقة التي لها علاقة مع تنافسية الشركة تم التأكد من أن الشركة فعلاً تحاول تطبيق إستراتيجية التركيز تستهدف من خلالها جزءاً معيناً من السوق بما أنها لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بإختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف إلى تحقيق الأرباح على الرغم من أن الكميات المنتجة في تطور إلا أن التكاليف تسير في الإتجاه المعاكس.

قائمة المراجع:

- حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي، الأصالة الفكرية والدينامكية الواقعية، دار النهضة العربية، 1986.
- سامي خليل، الاقتصاد الدولي نظرية التجارة الدولية، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية، بيروت، 1998.

-سامي خليل، الاقتصاد الدولي نظرية التجارة الدولية، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.

-سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دكتوراه، 2007.

-محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، 2003.

-نسرين بركات وعادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، الكويت، 2000.

-محمد حسين، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعات التحويلية في الدول العربية، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2004.

-أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون، مدخل إنتاجي، مصر، 2003.

-فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

-باسم شمس الدين، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، مصر، 2003.

-توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي سنة 2006.

-أنور محمد مبارك، إطار مفتوح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية، دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد 2، سنة 2005.

-خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1998، ص34
بتصرف روبرت بتس ، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر، 2008.

-Madeleine Linard de Guertechin ; Methodology and Principles the World Competitiveness, Year Book International Institue for Management Developement 1997

- World Economic Forum ; The Global Competitiveness Report ; 2010
- Jean-Philippe ; Les économistes classiques et le sous-développement, Tome 1 Belgique, presses universitaires de NAMURE ; 1978
- Pierre Salles ; Problèmes économiques généraux ; 6ème édition ; Paris ; dunod ; 1986
- Alain Brenaymé ; Principe de concurrence ; Paris ; Economica, 1998.
- M. Porter ; L'avantage Concurrentiel ; Dunod ; Paris ; 2000 ,
- Raymond —Alian THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993,