



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي
للمنظمات - دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية
بسكرة

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د - وهيبة غربي

جنات بن رحمون

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ التعليم العالي	- وهيبة غربي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- جودي حنان
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	- قروش عيسى
جامعة الوادي	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	- مرزوقي مرزوقي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي
للمنظمات - دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية
بسكرة

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د - وهيبة غربي

جنات بن رحمون

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ التعليم العالي	- وهيبة غربي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- جودي حنان
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	- قروش عيسى
جامعة الوادي	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	- مرزوقي مرزوقي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

یَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اُوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ

وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ

(سورة المجادلة: 11)

شكر وتقدير

أسجد لله تعالى وأحمده، وأشكره على عظيم نعمه، وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل، وأصلي وأسلم على النبي الأمين

سيد الخلق أجمعين، وبعد...

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذة الدكتورة "وهيبة غربي" التي أشرفت على هذا البحث وما قدمته لي من نصائح

وإرشادات قيمة والتي أفادتني طيلة فترة إنجاز البحث، جزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث، وإبداء الملاحظات

القيمة التي زادت الأطروحة قيمة وإثراء.

كما لا يفوتني أن أتقدم ببالغ الإمتنان والشكر إلى الأستاذ "سليم بن رحمون" على مساعدته لي في إكمال هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل المسؤولين والعاملين بمؤسسات المطاحن محل الدراسة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى من تربعت الجنة تحت قدميها ... إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

أمي وأبي الغاليين، حفظهما الله

إلى زهرات الحياة ... إلى من قضيت معهن أجمل اللحظات ... إلى من عليهن اعتمدت ... وبوجودهن

اكتسب القوة ... أخواتي

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي ... إلى القلوب الطاهرة الرقيقة ... إلى رياحين حياتي

إخواني

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل من إختار درب العلم

أهدي هذا العمل المتواضع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي للمنظمات. ولهذا السبب تم تناول الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الكشف عن أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) في المطاحن محل الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى دراسة الحالة لمجموعة من المطاحن (مطاحن الزيبان - القنطرة، المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش، مطاحن الاخوة حوحو -لوطاية) والتي تضمنت المقابلة والملاحظة الشخصية والمعلومة المحاسبية كأدوات لجمع البيانات. أجريت المقابلة مع إطارات المطاحن حيث شملت عينة الدراسة المسيرين، رؤساء قسم: الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات، التجارة، المالية والمحاسبة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة، نظرا لعدم تأثير التكلفة بإدارة التميز في مطاحن الزيبان، على عكس المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو. كما ثبت أن هناك تأثير إيجابي لإدارة التميز في تحقيق بعد التسليم في مطاحن الزيبان فقط. إلا أنه تبين أن إدارة التميز الإداري ليس لها أثر إيجابي في تحقيق أبعاد الجودة والمرونة والإبداع في جميع المطاحن المدروسة.

الكلمات المفتاحية: التميز الإداري، إدارة التميز، الميزة التنافسية، التفوق التنافسي، المطاحن.

Abstract :

This study aims to know the impact of administrative excellence management in building competitive excellence for organizations. Therefore, the conceptual framework of the study variables was addressed, in addition to determining the impact of management of administrative excellence in achieving the dimensions of competitive excellence (cost, quality, flexibility, delivery, and creativity) in the mills under study.

In order to achieve the objectives of this study, the descriptive analytical approach was used, and the case study of a group of mills (Al-Ziban Mills - Al-Qantara, Grand Mills of the South - Oumash, Houhou brothers mills- Loutaya), in which the interview method, personal observation and accounting information were applied as data collection tools. The interview was conducted with the mills frames, where the study sample included managers, heads of department: human resources, production and operations, trade, finance and accounting.

The study concluded that there is no positive impact of administrative excellence in building competitive excellence in the mills under study. Because the cost is not affected by the management of excellence in the Ziban Mills, unlike what is found in the Grand mills of the South and the Houhou brothers mills. It was also shown that there is a positive impact of administrative excellence on achieving post-delivery at Al-Ziban mills only. However, it has been shown that administrative excellence management does not have a positive impact on achieving the dimensions of quality, flexibility and creativity in all the mills studied.

Keywords: Administrative Excellence, Management of Excellence, Competitive Advantage, Competitive excellence, Mills.

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مصادر إعداد نموذج الدراسة	ح
02	نماذج التموضع الإستراتيجي	خ
03	آراء الباحثين حول مفهوم التفوق التنافسي	28
04	متطلبات تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter	35
05	المزايا والعيوب الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات العامة ل Porter	35
06	نتائج التميز الإداري	48
07	التطور التاريخي لفكر إدارة التميز	48
08	معايير جائزة ديمينج	67
09	تقييم المعايير الرئيسية والفرعية لجائزة بالدريج للجودة	71
10	مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية	80
11	خصائص الموارد والميزة المحققة	83
12	أسعار سميد القمح الصلب عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه	106
13	أسعار سميد القمح الصلب وزن 25 كغ عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه	107
14	أسعار الدقيق العادي الموضب في أكياس ذات وزن 100/50 كغ	107
15	أسعار الدقيق العادي الموضب في رزم ذات أوزان مختلفة	107
16	أسعار الدقيق العادي الموضب في رزم ذات وزن 25 كغ	108
17	القمح الصلب والقمح اللين المستعمل في سنة 2022 للمطاحن محل الدراسة	108
18	الحصة السوقية للمطاحن محل الدراسة	109
19	مصنوفة العناصر الاستراتيجية SWOT	112
20	تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج SWOT	113
21	تصنيف مؤسسة مطاحن الزيبان سنة 2023	114
22	تطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الزيبان خلال الفترة 2023/2014	116
23	المؤهل العلمي لأفراد مطاحن الزيبان	117
24	تشكيلة منتجات مطاحن الزيبان	118
25	كمية إنتاج منتجات مطاحن الزيبان للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022	118
26	تكلفة إنتاج قنطار واحد من منتجات مطاحن الزيبان لسنة 2022	120
27	تطور رقم أعمال مطاحن الزيبان خلال الفترة 2022/2013	122

123	أسعار بيع منتجات مطاحن الزيبان	28
124	موردو مطاحن الزيبان لتغليف منتجاتها	29
124	هامش الربح لمنتجات السميد لمطاحن الزيبان لسنة 2022	30
125	هامش الربح لمنتجات الدقيق لمطاحن الزيبان لسنة 2022	31
126	تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب سنة 2023	32
128	تطور عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2023/2014	33
129	المؤهل العلمي لأفراد المطاحن الكبرى للجنوب	34
130	تشكيلة منتجات المطاحن الكبرى للجنوب	35
131	كمية إنتاج منتجات المطاحن الكبرى للجنوب للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022	36
132	تكلفة إنتاج قنطار واحد من منتجات المطاحن الكبرى للجنوب للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022	37
136	تطور رقم أعمال المطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2013-2022	38
138	موردو المطاحن الكبرى للجنوب لتغليف منتجاتها	39
138	هامش الربح لمنتجات السميد للمطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022	40
139	هامش الربح لمنتجات الدقيق للمطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022	41
140	هامش الربح لمنتج الكسكس للمطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022	42
141	تصنيف مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو سنة 2023	43
142	تطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2014-2023	44
143	المؤهل العلمي لأفراد مطاحن الإخوة حوحو	45
144	تشكيلة منتجات مطاحن الإخوة حوحو	46
145	كمية إنتاج منتجات مطاحن الإخوة حوحو للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022	47
146	تكلفة إنتاج قنطار واحد من منتجات مطاحن الإخوة حوحو للفترة 2018 - 2022	48
149	تطور رقم أعمال مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2013-2022	49
151	موردو مطاحن الإخوة حوحو لتغليف منتجاتها	50
151	هامش الربح لمنتجات السميد لمطاحن الإخوة حوحو لسنة 2022	51
152	هامش الربح لمنتجات الدقيق لمطاحن الإخوة حوحو لسنة 2022	52
156	مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الزيبان	53
157	مصفوفة SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	54
158	مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الإخوة حوحو	55

159	مقارنة عدد الموارد البشرية في المطاحن محل الدراسة لسنة 2023	56
160	مقارنة تكلفة إنتاج السميد والدقيق للمطاحن محل الدراسة	57
163	مقارنة عدد العملاء للمطاحن محل الدراسة	58
164	المقارنة بين المطاحن محل الدراسة	59
165	أبعاد التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة	60

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	01
7	أنواع التنافسية	02
14	دورة حياة الميزة التنافسية	03
16	نموذج الجوهر ل Porter	04
18	القوى الخمسة ل Porter	05
22	سلسلة القيمة ل Porter	06
26	خطوات تحليل الموارد	07
33	الاستراتيجيات العامة ل Porter	08
39	العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي	09
68	عجلة ديمينج للتحسين المستمر	10
70	معايير نموذج مالكوم بالدريج	11
73	المفاهيم الأساسية للتميز حسب نموذج EFQM	12
74	المعايير الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM	13
75	منطق RADAR	14
78	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	15
82	الشراكة والميزة التنافسية	16
84	خلق الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد	17
85	استراتيجية العمليات وتصميم إدارة العمليات	18
95	مخطط إجراء دراسة الحالة	19
97	الهيكلة التنظيمي لمطاحن الزيبان - القنطرة	20
101	الهيكلة التنظيمي للمطاحن الكبرى للجنوب - أوماش	21
104	الهيكلة التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو - لوطاية	22
110	التمثيل البياني للحصة السوقية لمنتج السميد للمطاحن محل الدراسة	23
111	التمثيل البياني للحصة السوقية لمنتج الدقيق للمطاحن محل الدراسة	24
116	التمثيل البياني لتطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الزيبان خلال الفترة 2014-2023	25
117	التمثيل البياني لأفراد مطاحن الزيبان حسب الوظيفة	26
117	التمثيل البياني لأفراد مطاحن الزيبان حسب المؤهل العلمي	27

119	تمثيل بياني يوضح كمية إنتاج منتجات مطاحن الزيبان للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022	28
122	التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الزيبان خلال الفترة 2013-2022	29
128	التمثيل البياني لتطور عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2014-2023	30
129	التمثيل البياني لتوزيع أفراد المطاحن الكبرى للجنوب حسب الوظيفة	31
129	التمثيل البياني لتوزيع أفراد المطاحن الكبرى للجنوب حسب المؤهل العلمي	32
132	تمثيل بياني يوضح كمية إنتاج منتجات المطاحن الكبرى للجنوب للفترة الممتدة من 2018 إلى 2019	33
133	التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من السميد للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022	34
133	التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من الدقيق للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022	35
134	التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من الكسكس للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022	36
137	التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2013-2022	37
143	التمثيل البياني لتطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2014-2023	38
144	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مطاحن الإخوة حوحو حسب الوظيفة	39
144	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مطاحن الإخوة حوحو حسب المؤهل العلمي	40
146	تمثيل بياني يوضح كمية إنتاج منتجات مطاحن الإخوة حوحو للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022	41
147	التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من السميد لمطاحن الإخوة حوحو للفترة 2018-2022	42
147	التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من الدقيق لمطاحن الإخوة حوحو للفترة 2018-2022	43
150	التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2013-2022	44
155	نموذج القوى الخمسة لبورتر للمطاحن محل الدراسة	45

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
192	دليل المقابلة	01
194	دليل مقابلة مطاحن الزيبان- القنطرة	02
200	دليل مقابلة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش	03
206	دليل مقابلة مطاحن الإخوة حوحو -لوطاية	04
211	الكمية الإنتاجية لمطاحن الزيبان	05
212	الكمية الإنتاجية لمطاحن الإخوة حوحو	06
217	جدول حساب النتائج لمطاحن الزيبان للفترة 2013-2022	07
219	جدول حساب النتائج للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2013-2022	08
229	جدول حساب النتائج لمطاحن الإخوة حوحو للفترة 2013-2022	09
235	قائمة عملاء مطاحن الزيبان	10
240	منتجات مطاحن الزيبان	11

مفتحة

شهدت منظمات الأعمال تطورات متسارعة وتغيرات مستمرة في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، ما جعلها تعيش تحديات كبيرة في بيئة أعمال قائمة على المنافسة الشديدة عالميا ومحليا لا سيما مع ثورة تكنولوجيا المعلومات، العولمة، التحول الدائم في الأسواق، تغير في حاجات ورغبات العملاء، سلوك المنافسين... إلخ، بات من الضروري على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات وتبحث عن كافة الطرق والوسائل التي تمكنها من الوقوف أمام المنافسة وتعزز قدراتها التنافسية التي تحقق لها مزايا تنافسية وعلى النحو الذي يدفعها لتحقيق التفوق التنافسي.

هذا التفوق التنافسي أصبح أحد الركائز الأساسية للمنظمات، ولكي تتمكن من تحقيق هذه الركيزة ينبغي عليها امتلاك مزايا تنافسية تتميز وتنفوق بها على منافسيها، كما أن الحصول على هاته المزايا التنافسية لا يتوقف بمجرد الحصول عليها وإنما لا بد من السعي المستمر لتنميتها وتطويرها، وأن الوصول إلى تحقيق أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) يتعين على منظمات الأعمال تبني اتجاهات إدارية حديثة تساعدها على فهم الظروف المحيطة بالمنظمة وتغييراتها المستمرة ما يجعلها قادرة على مجابهة مخاطرها واستغلال فرصها.

التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست تأثيراتها بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية باختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها، الأمر الذي تطلب من المنظمات التخلي عن الممارسات الإدارية التقليدية وضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة ترقى بمستواها التنافسي وتمنحها موقعا متميزا بخلاف منافسيها، إذ أصبح بقاء ونمو المنظمات في العصر الحالي مرهون في مدى قدرتها على التميز.

بتعدد الاتجاهات الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز الإداري كأحد المتطلبات الأساسية والمهمة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه لا سيما مع التغييرات والأوضاع الخارجية المحيطة ببيئة الأعمال، وقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم مع ظهور نماذج التميز. فإدارة التميز كمدخل إداري حديث يركز على التطبيق المتميز والمتفرد لجملة من العناصر والركائز التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، التطوير والتحسين المستمر، الإرتقاء بالأداء إلى أعلى مستوى يرضي جميع الأطراف الفاعلة مع المنظمة وتعكس أيضا مدى قدرة هذه الأخيرة على التكيف والبقاء في جو المنافسة.

1. إشكالية البحث والأسئلة الفرعية

على الرغم من أن قطاع الطحن في الجزائر مدعم من طرف الدولة إلا أنه يشهد منافسة قوية بين المؤسسات وعلى الرغم من هذا الدعم إلا أن المؤسسات تعاني من القوانين والتشريعات التي وضعتها الدولة فيما يخص الحصص المقدمة من القمح، كما أن القمح لا يتم الحصول عليه إلا من الديوان الجزائري المهني للحبوب كمورد وحيد فسابقا كانت بعض المؤسسات تقوم باستيراد القمح إلا أن ارتفاع أسعارها جعلها تتراجع عن ذلك كما أن الدولة منعت المؤسسات من استيراد المادة الأولية، ومن ناحية أخرى أن أغلب منتجات القمح الصلب والقمح اللين ذات أسعار مقننة، وبالرغم من هاته القيود إلا أن المؤسسات تسعى إلى البحث عن التفوق التنافسي ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لإبراز أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي، وفي إطار إسقاط متغيري الدراسة في قالب واحد لمعالجة الإشكالية فقد تم صياغتها على النحو التالي:

كيف تؤثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة؟

والذي تنبثق عن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة في المطاحن محل الدراسة؟
- ❖ هل يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الجودة في المطاحن محل الدراسة؟
- ❖ هل يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد المرونة في المطاحن محل الدراسة؟
- ❖ هل يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التسليم في المطاحن محل الدراسة؟
- ❖ هل يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الإبداع في المطاحن محل الدراسة؟

2. الدراسات السابقة

من خلال البحث عن دراسات تطرقت لموضوع أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي للمنظمات لاحظنا تعدد الدراسات التي تناولت إحدى متغيري الدراسة من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وفيما يلي نستعرض أبرز هذه الدراسات كما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

❖ عمر زماله. (2013/2012). أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص دور البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف/ الجزائر، بغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالبعد البيئي ومدى سعيها لتحقيق التفوق التنافسي عن طريق تبني أبعاده (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) لتقديم مقترحات فيما يخص البعد البيئي وما قد يترتب عنه من تأثير في تحقيق التفوق التنافسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإبراز الخلفية النظرية، وعلى المنهج التجريبي الذي يستند على دراسة الحالة للربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، ولغرض دراسة دور البعد البيئي في تحقيق التفوق التنافسي واختبار علاقات الارتباط والأثر بينهما في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 50 إطاراً وأعاون تحكماً، بالإضافة إلى ما سبق تم استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات مكملة بغرض الإحاطة ببعض الجوانب التي لا يمكن قياسها بالاستبيان.

توصلت الدراسة النظرية إلى وجود علاقات ارتباط وأثر بين متغيري الدراسة وقد أكدت الدراسة الميدانية هذه العلاقات والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر للبعد البيئي بمؤشراته (استخدام الموارد الطبيعية، الحد من الانبعاثات وتلوث الموارد الطبيعية، وإعادة الاستخدام والتدوير) على تحقيق التفوق التنافسي.

❖ أريج سعيد خليل. (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز "بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(03)، الصفحات 103-135.

سلطت الدراسة الضوء على الإطار الفلسفي لمتغيري إدارة الموهبة وإدارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد، هدفت إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة الموهبة وإدارة التميز والعلاقة بينهما في المنظمات محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث التطبيقي والذي يكون فيه الباحث جزءاً من مجتمع البحث والذي يستند على المنهج التجريبي، كما جرى الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات البحث والذي تم توزيعه على عينة قصدية من المدراء والخبراء ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم 55 مفردة.

توصلت الدراسة إلى أنّ الشركتين تختلفان في تفكيرهما في أبعاد إدارة التميز (الثقافة، السياسات / الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على العملاء، نتائج الأعمال) وبفارق كبير بما يعكس تركيز وتفضيل عوامل على أخرى بين الشركتين، كما أنه يوجد تباين بين الشركتين في إدراكهما لإدارة المهوبة (جذب المهوبة، تطوير المهوبة، إدارة أداء المهوبة، المحافظة على المهوبة) فشركة الصناعات الكهربائية تفكر في المحافظة على المهوبة، أما شركة الصناعات الجلدية فهي تفكر في جذب المهوبة منطلقاً من حاجتها فقط للمواهب في تحقيق التميز.

للغ نفين عبد الصمد محمود يونس. (2016). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمها (رسالة ماجستير). فلسطين، كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمها، والكشف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التميز تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية) بالثقة التنظيمية لدى معلمها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض الخلفية النظرية، كما اعتمدت على الإستمارة كأداة لجمع البيانات بتصميم استمارتين خصصت الأولى لقياس درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث لإدارة التميز، والثانية لقياس واقع فعالية مديري مدارس وكالة الغوث للثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 450 معلم ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة فعالية كل من إدارة التميز والثقة التنظيمية تحظى بوزن نسبي كبير من مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وتوصي الدراسة إلى ضرورة زيادة فعالية الثقة التنظيمية وإدارة التميز لإصلاح التعليم من خلال عقد دورات تدريبية وورش العمل لإكساب المعلمين المهارات والكفايات اللازمة لمواكبة التوجهات الحديثة والإستفادة من خبرات المدارس المتميزة للمعلمين الجدد الراغبين في الإبداع والتميز وخلق جو من التعاون وروح الفريق داخل المدارس.

للغ أحلام ساري. (2016/2015). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر - (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

هدفت الدراسة إلى إبراز مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال بكل من الأردن، دبي، والجزائر ومعايير التميز التي تتبناها كل دولة، وكذا التعرف على أهم الفروقات والاختلافات بين هاته المعايير وتقييمها مقارنة بالمعايير العالمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في عرض الأدبيات النظرية للتميز وإدارته، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب المقارنة بين نماذج التميز للدول الثلاثة ونماذج التميز العالمية.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ما تبنته الدول الثلاثة من نماذج استمدت من نماذج التميز بالعالم (النموذج الأوروبي EFQM، النموذج الياباني Diming، والنموذج الأمريكي MBNQA) وأن هذه المعايير تختلف من دولة لأخرى

حسب ظروف وطبيعة الدولة، تعتبر دبي هي السبابة في هذا المجال ثم تليها الأردن ثم الجزائر التي مازالت تبحث عن تحقيق الأداء المتميز للنهوض باقتصادها الوطني.

للرياض بوعيسى، و سمير بن سحنون. (2019). أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة ماكستور. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(02)، الصفحات 1000-1013.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي لدى مؤسسة ماكستور.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في عرض الخلفيات الأدبية لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات صممت استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من 30 إداري العاملين بالمؤسسة والذين لديهم القدرة على تقييم متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الهجومية ومؤشرات التفوق التنافسي من تكلفة، مرونة، إبداع، جودة، وتسليم، وأن الاستراتيجية الهجومية تعد أحد الأدوات التي تعتمدها مؤسسة ماكستور في مواجهة منافسيها بهدف تحقيق التفوق التنافسي، كما تساهم الاستراتيجية الهجومية في إضافة قيمة مبتكرة مع تقليل التكلفة إلى المؤسسة محل الدراسة في حالة تبنيها لهذه الاستراتيجية .

للحمزة بعلي، و خالد بن جلول. (2020). دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة فرتيال (FERTIL) بعبانة - الجزائر. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(02)، الصفحات 718-737.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة فرتيال بعبانة لصناعة الأسمدة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة التسويقية (توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، توزيع المعرفة التسويقية، تطبيق المعرفة التسويقية) بالمؤسسة.

اعتمدت المؤسسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لعرض الخلفية النظرية وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على موظفي مؤسسة فرتيال بعبانة باختيار عينة عشوائية بلغ عددها 54 مفردة والموزعة على أربعة مديريات بالمؤسسة (مديرية الاقتصاد والمالية، مديرية الجودة والبيئة، مديرية الموارد البشرية والشؤون القانونية، مديرية التسويق).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ مؤسسة فرتيال تعتمد عمليات إدارة المعرفة التسويقية (توليد، تخزين، وتوزيع) المكتسبة بما يسمح لها بتحقيق التفوق التنافسي في حين غياب العلاقة الخطية بين عملية تطبيق المعرفة التسويقية والتفوق التنافسي.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

Alazmi, M. S., & Almutairi, R. (2017). The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University. *Psychology Research*, 07(07), pp. 397-407.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء (اعتماد معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM) في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكلية الأكاديميين (العمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض الخلفية النظرية، وجمع البيانات اعتمدت الدراسة على استمارتين وزعتا على عينة من قادة الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت والبالغ عددهم 104 مفردة، خصصت الإستمابنة الأولى لقياس معايير التميز التمكينية والثانية لقياس نتائج الأداء. توصلت الدراسة إلى أنّ جامعة الكويت لديها قدرات معتدلة من حيث العناصر التمكينية اللازمة لتنفيذ إدارة التميز وهذه نقطة جيدة نحو تحقيق التميز، أما نتائج الأداء فكانت ضعيفة نوعا ما، ما يشير إلى أنّ الجامعة بحاجة إلى بذل جهود إضافية لتحقيق نتائج أداء متميزة للوصول إلى مستوى التنافسية العالمية.

↳ Bekhelili, m. l., & Chellali, A. (2020). strategic flexibility and competitive advantage (Case Study of Al Baskaria Cement company). *Economic and Management Research Journal*, 14(03), pp. 267-288.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) والميزة التنافسية لشركة الإسمنت البسكارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية، واعتمدت على استمارة خصصت لجمع المعلومات حول العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة، وزعت على عينة مكونة من 39 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة من وجهة نظر موظفيها، وأنّ الشركة تعتمد على خفض التكلفة والإستجابة السريعة لعملائها كمصدر للميزة التنافسية.

↳ Abu Shaqra, R. K. (2021). The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members' Viewpoint. *International Journal of Higher Education*, 10(02), pp. 201-216.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة (شملت 6 جامعات) من وجهة نظر هيئة التدريس حسب متغير الرتبة الأكاديمية، الجنس، ونوع الجامعة، وذلك للإستفادة من نتائج تطوير مدخلات ومخرجات الجامعة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية، واعتمدت على استمارة لقياس درجة ممارسة إدارة التميز القائمة على معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM على عينة تكونت من 405 أكاديمي تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية. توصلت الدراسة إلى أنّ ممارسة معايير إدارة التميز من طرف القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت معتدلة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في جميع المعايير تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس لصالح الذكور، والرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة، ونوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

○ أوجه الإتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المعتمد إذ نجد مجمل الدراسات تبنت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باستثناء دراسة (أريج سعيد خليل، 2014) ودراسة (عمر زماله، 2013) اللتان اعتمدتا على المنهج التجريبي، كما

اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد المنتهجة في أغلب الدراسات السابقة سواء لمتغير إدارة التميز الإداري أو متغير التفوق التنافسي.

اختلفت الدراسة الحالية على أغلب الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات حيث شملت على المقابلة، الملاحظة، والوثائق في دراسة الحالة لتطبيق أسلوب التشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT والذي تم إعداده انطلاقاً من أداتي سلسلة القيمة والقوى الخمسة لبورتر من خلال استطلاع آراء الإطارات بالمطاحن محل الدراسة، على خلاف الدراسات الأخرى استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام الترميز الإستمولوجي (الوضعي والتفسيري) على خلاف الدراسات السابقة. كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كل من (نفين عبد الصمد محمود يونس 2016، Abu shaqra 2021، Alazmi & Almutairi 2017) في المؤسسة محل الدراسة، إذ طبقت الدراسة الحالية على مؤسسة إنتاجية أما الدراسات المذكورة فطبقت على المؤسسات التعليمية.

3. نموذج وفرضيات الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة بناء على المصادر الموضحة في الجدول أدناه:

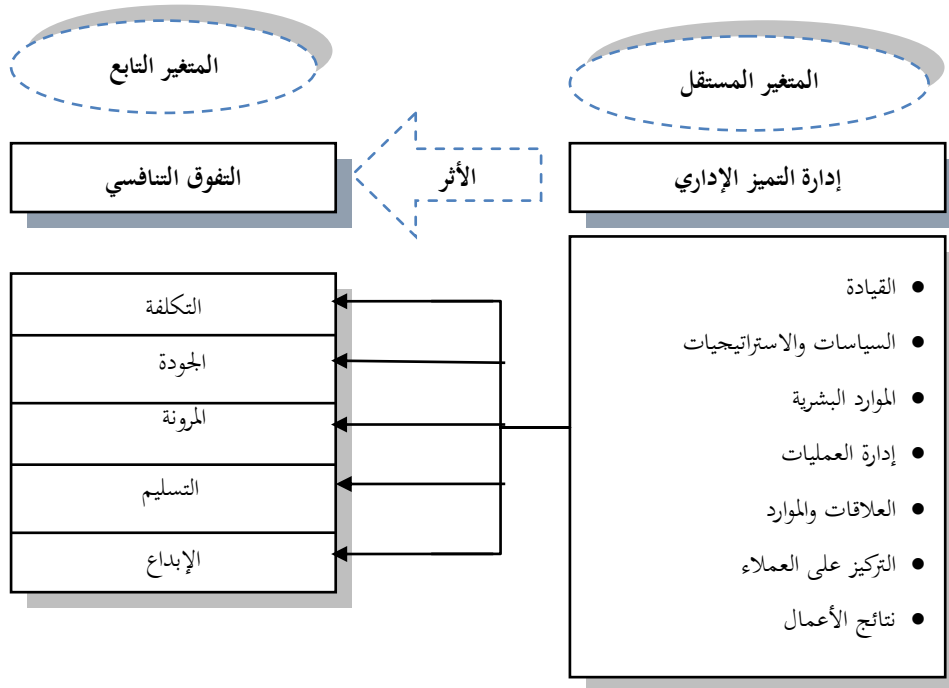
الجدول رقم (01): مصادر إعداد نموذج الدراسة

المتغير	المصدر
التفوق التنافسي	Eyad Musa Khalifeh : 2010 زماله عمر: 2013 بوعيسي رياض، بن سحنون سمير: 2019
إدارة التميز الإداري	Teun W. Hardjono & Marcel van Marrewijk: 2001 أريج سعيد خليل: 2014 Meznah S. K. H. Alazmi, Reem R. Almutairi: 2017 أحمد إبراهيم رشيد، طارق حسين الملاح: 2020 Rawan Kheder Yousef Abu Shaqra: 2021

المصدر: من إعداد الباحثة

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الدراسات السابقة

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم اقتراح الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة.
- ↳ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة في المطاحن محل الدراسة؛
- ↳ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الجودة في المطاحن محل الدراسة؛
- ↳ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد المرونة في المطاحن محل الدراسة؛
- ↳ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التسليم في المطاحن محل الدراسة؛
- ↳ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الإبداع في المطاحن محل الدراسة.

4. التموضع الإيستمولوجي ومنهج الدراسة

↳ التموضع الإيستمولوجي:

يبرز الجدول أدناه أهم نماذج الإيستمولوجيا المعتمدة في العلوم الإدارية وهي:

الجدول رقم (02): نماذج التموضع الإيستمولوجي

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
افتراضية- استنتاجية يعتمد على الاستنتاج لبناء المعرفة	الشرح/ إيجاد القوانين الداخلية للظواهر، أكثر موضوعية وحياداً- استنتاجي	النموذج الوضعي، الواقعي أو الوصفي positiviste
تفسيرية	الفهم، إدراج الذاتية والحكم الشخصي لفهم الظواهر الإنسانية- استقرائي	النموذج التفسيري Interpretativiste
بنائية	بناء معارف جديدة	النموذج البنائي Constructiviste

المصدر: (دبلة، روية، و بوطي، 2020/2019، صفحة 08)

تحاول الدراسة الحالية الربط بين متغيرين من خلال دراسة أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي، ولفهم وتفسير متغيرات الدراسة نظريا وتطبيقيا تم المزج بين نموذجين وحاولنا إسقاطهما على دراسة الحالة، فاعتمدنا على النموذج التفسيري القائم على الحكم الذاتي واستقراء الحقائق الميدانية وتفسيرها، والنموذج الوضعي القائم على الملاحظة واستنتاج حقائق الظواهر التي تسمح بإثبات أو رفض فرضيات الدراسة.

﴿ منهج الدراسة:﴾

بصدد معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة تم اعتماد المنهج الوصفي لعرض مختلف البيانات والحقائق المجمعة والمرتبطة بمتغيري الدراسة وذات علاقة بالمؤسسات محل الدراسة ليتم تحليلها وتفسيرها للخروج بجملة من النتائج والتوصيات، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باختيار مجموعة من المطاحن وتجميع مختلف المعلومات التفصيلية عن مختلف نشاطاتها، وقد تم استخدام المقابلة والملاحظة الشخصية والمعلومة المحاسبية (جدول حسابات النتائج وبعض الوثائق المحاسبية) كأدوات لجمع البيانات، وقد تم إعداد دليل المقابلة وإجرائه مع الإطارات في المطاحن محل الدراسة بغرض اختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

5. تصميم البحث

﴿ هدف الدراسة:﴾

- يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مستوى تبني إدارة التميز الإداري في المؤسسات محل الدراسة وأثرها في بناء التفوق التنافسي؛
- استكشاف وتحليل آراء الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول متغيري الدراسة؛
- التشخيص الاستراتيجي الداخلي لوظائف المؤسسات محل الدراسة للتعرف على واقع إدارة التميز الإداري لديها؛
- التعرف على الصعوبات التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة والتي تعيقها على تبني أبعاد التفوق التنافسي.

﴿ وحدة التحليل: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية النشطة في مجال الحبوب (القمح الصلب واللين) والذي يتمحور نشاطها في ولاية بسكرة، ويشمل المجتمع كل أفراد المؤسسات محل الدراسة، مطاحن الزيبان، المطاحن الكبرى للجنوب، ومطاحن الإخوة حوحو بغرض تحديد أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي لكل من بعد التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع اعتمادا على المقابلة والملاحظة الشخصية كأدوات جمع البيانات؛

﴿ الإطار الزمني: امتدت فترة إنجاز دراسة الحالة من بداية شهر ديسمبر 2022 إلى آخر شهر ديسمبر 2023، تم إجراء مجموعة من المقابلات مع إطارات المؤسسة ومرت دراسة الحالة ضمن مرحلتين وهي:

- مرحلة الدراسة الاستطلاعية التي أجريت فيها مقابلات أولية والتي امتدت من بداية شهر ديسمبر 2022 إلى غاية آخر شهر فيفري 2023.
- مرحلة جمع المعلومات التي أجريت فيها المقابلات النهائية والتي امتدت من بداية شهر مارس 2023 إلى غاية آخر شهر ديسمبر 2023.

الإطار المكاني: أجريت الدراسة على بعض مطاحن ولاية بسكرة (مطاحن الزيبان - القنطرة، مطاحن الإخوة حوحو - لوطاية، والمطاحن الكبرى للجنوب - أوماش).

الإطار البشري: تم إجراء الدراسة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة (مسيرين، رؤساء أقسام: الموارد البشرية، الإنتاج، التجارة، المالية والمحاسبة).

6. أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث أساسا في محاولة الربط بين متغيرات الدراسة فضلا على ما يتم طرحه من إطار نظري ومناقشة مختلف المفاهيم والمصطلحات المتداولة ضمن أدبيات الموضوع، كما تبرز أهمية البحث في:

- تسليط الضوء على إدارة التميز الإداري باعتبارها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تحقق التفرد والتميز يمكن للمؤسسات الاقتصادية تبنيها للحصول على المزايا التنافسية، والعمل المستمر لتطوير وتنمية هاته المزايا التي تجعل المؤسسات قادرة على بناء التفوق التنافسي؛
- التعرف على جملة من المفاهيم: التميز، إدارة التميز، إدارة الجودة الشاملة، التنافسية، الميزة التنافسية، التفوق التنافسي، وتبرز مساهمة هذه الدراسة في عرض وفهم مختلف العلاقات بين هاته المفاهيم؛
- تسليط الضوء على أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في الجانب النظري و الجانب التطبيقي في المطاحن محل الدراسة.

7. خطة مختصرة للدراسة

يهدف التحكم والإمام بمختلف جوانب الدراسة ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي: تضمن الفصل الأول المتغير التابع والذي جاء بعنوان الإطار النظري للتفوق التنافسي وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول ليرز مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنافسية المؤسسة، ليتم الانتقال إلى المبحث الثاني والذي عرض أهم النقاط التي تتمحور عليها الميزة التنافسية وأنها أساس تحقيق المنظمات للتفوق التنافسي، ليخصص المبحث الثالث لعرض أساسيات التفوق التنافسي من استراتيجيات تحقيقه والأبعاد التي يتركز عليها.

وتعلق الفصل الثاني بالمتغير المستقل الذي جاء بعنوان الإطار النظري لإدارة التميز الإداري ويندرج ضمنه ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لاستعراض مختلف الأدبيات المتعلقة بالتميز الإداري والتطور الفكري لإدارة التميز، ليتم استعراض متطلبات التطبيق الفعال لإدارة التميز والأبعاد التي تتركز عليها وأهم نماذج التميز في العالم في المبحث الثاني، ليتم الانتقال إلى المبحث الثالث واستعراض أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي للمنظمات.

في حين تناول الفصل الثالث إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة حيث تم إسقاط الجانب النظري على واقع هاته المطاحن من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وكانت الإنطلاقة في المبحث الأول بإبراز طريقة وإجراءات الدراسة، ليتم التطرق في المبحث الثاني إلى الحصة السوقية والأسعار المطبقة في المطاحن محل الدراسة، أما المبحث الثالث فخصص للتشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة باستخدام تحليل SWOT كأداة للتشخيص بغرض تفسير واختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للشفوق التنافسي

تمهيد:

تنشط المنظمات في بيئة أعمال تنافسية على الصعيد المحلي والدولي، فمنذ أن وجدت المنظمة ظهرت المنافسة والتي ازدادت حدتها بزيادة عدد المنظمات، حيث أدركت المنظمات أن بقائها في السوق وضمن إطار المنافسة مرتبط بمدى قدرتها على التنافس، وأن الحفاظ على استمرارها ونموها يكمن في امتلاك مزايا تنافسية التي تعد سلاحا لتحقيق التميز والتفوق بخلاف المنافسين. فاستمرار المنظمة في تحقيق التفوق والنجاح لا يتوقف على تحقيق ميزة تنافسية ثابتة وإنما لا بد من العمل على تطوير قدراتها على التدفق المستمر للمزايا التنافسية لضمان بناء تفوق تنافسي.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتنافسية، وإبراز مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأهم المقاربات المفسرة لها، واستراتيجيات تحقيق التفوق التنافسي وما تركز عليه المنظمة من أبعاد. ولإعطاء نظرة شاملة عن كيفية بناء المنظمة للتفوق التنافسي ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: التنافسية- مفاهيم أساسية- ؛
- المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: أساسيات التفوق التنافسي.

المبحث الأول: التنافسية - مفاهيم أساسية -

مع زيادة شدة المنافسة أصبحت منظمات الأعمال تتسائل عن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة المنافسة فالبقاء والاستمرار في السوق يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وفي هذا المبحث سنحاول تحديد معنى التنافسية في مختلف المستويات وبعض المصطلحات المتداخلة معها، ومؤشرات قياس التنافسية وأنواعها.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

اختلف الباحثين والمفكرين في إعطاء مفهوم شامل لمصطلح التنافسية، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات النظر فهناك من ركز في تعريفها على مستوى المنظمة أو القطاع أو الدولة، وفيما يلي سيتم التطرق لتعريف التنافسية على المستويات الثلاثة ثم ضبط مجموعة من المصطلحات التي يتداخل مفهومها مع مصطلح التنافسية كالمنافسة، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

يرجع أصل كلمة "التنافسية" إلى الكلمة اللاتينية **Competer**، والتي تشير إلى التزاحم في الأعمال التجارية للأسواق، وتصف القوة الاقتصادية للمنظمة مقارنة بمنافسيها على مستوى اقتصاد السوق العالمي، والتي يمكن أن تتحرك فيه كل من السلع والخدمات والأفراد وكذا المهارات والأفكار بحرية عبر الحدود الجغرافية (دبابش، 2017، صفحة 63).

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف نطاق الاستخدام، إما تكون منظمة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على مستوى المنظمة تشير إلى الحصة السوقية التي تسعى لاكتسابها على المستوى المحلي أو الدولي، والتي تختلف عن تنافسية القطاع المتمثلة في مجموعة المنظمات التي تنتمي إلى صناعة معينة، والتي تختلف كلاهما عن تنافسية الدولة والتي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخيل الأفراد (بلقلة و براهيمية، 2011، صفحة 8).

أولاً: التنافسية على مستوى المنظمة

❖ تعرف التنافسية على مستوى المنظمة بأنها القدرة على تقديم خدمات ومنتجات أكثر كفاءة وفعالية من المنظمات الأخرى المنافسة، للتمكن من تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية في ظل غياب الدعم الحكومي، ويتم تحقيق ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في عملية الإنتاج (مسعداوي، 2005، صفحة 124).

❖ تعرف أيضاً بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق كل من الربحية والنمو والاستقرار والتوسع والابتكار والتجديد، وتسعى منظمات الأعمال بشكل دائم إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نتيجة لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية" (العيهار، 2005، صفحة 84).

حيث تدور التنافسية بين المنظمات حول: (بلقلة و براهيمية، 2011، صفحة 9)

◀ تحديد أسعار للمنتجات تكون مناسبة للمستهلكين مقارنة بأسعار منتجات المنافسين، الأمر الذي يساعد على الحفاظ على العملاء واكتساب ولاءهم؛

◀ جودة المنتجات والخدمات، إضافة إلى تقديم أفضل خدمات مرافقة لتلك المنتجات أو الخدمات؛

◀ التجديد والإبتكار في المنتجات لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

كما تهدف التنافسية إلى تحقيق كل من: (علماوي و طويطي، 2016، صفحة 266)

◀ درجة عالية من الكفاءة: أن تقوم المنظمة بممارسة نشاطاتها وأعمالها بأقل تكلفة ممكنة وفي ظل التطور التكنولوجي، حيث تساهم التنافسية في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة؛

◀ التطور والتحسين المستمر للأداء: ويتم تحقيق ذلك بالتركيز على الابتكار والاستثمار في الأفكار الإبداعية ومواكبة التكنولوجيا، على الرغم من أن تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة؛

◀ زيادة الأرباح: فالمنظمات الكفؤة والأكثر تطوراً تتمكن من تعظيم أرباحها، والتي تعد هذه الأرباح كمكافأة للمنظمة عن تميزها وتفوقها.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع

تشير تنافسية القطاع إلى قدرة المنظمات التي تنتمي إلى قطاع معين في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الحاجة إلى الدعم والحماية الحكومية، وتقاس تنافسية صناعة ما من خلال ربحية القطاع ككل، ميزانه التجاري، محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، بالإضافة إلى المقاييس المتعلقة بتكلفة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة (فكرون، 2015، صفحة 277).

ويكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى من الإنتاجية الكلية للعوامل الأجنبية، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة أو يقل عنها (بلقلة و براهمية، 2011، صفحة 9).

ثالثاً: التنافسية على مستوى الدولة

نجد هناك العديد من التعاريف للتنافسية على مستوى الدولة نذكر منها (بوعبة، 2011-2012، صفحة 68):

❖ تعريف تقرير المنافسة العالمية: هي "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الحقيقي)".

❖ تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية: هي "الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

مما سبق نجد أن التنافسية على مستوى الدولة لا تعتبر النمو هو الهدف الوحيد الذي تسعى له بل يتم في الغالب الإهتمام بالتشغيل واعتبارات تنمية أخرى لا تأخذها المنظمات بالاعتبار، فالمنظمات الاقتصادية تمارس نشاطها في ظل البيئة الوطنية المحددة (الدولة) والتي قد تكون هذه البيئة معززة لتنافسية المنظمات أو معيقة لها. وأن أداء المنظمات يتحدد حسب طبيعة البيئة الوطنية التي تنشأ فيها والتي ترتبط بدورها بظروف مختلفة طبيعية كانت أو مرتبطة بنوعية السياسات والتشريعات التي تضعها الدولة، والدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة والذي بدوره يحدد مختلف علاقاتها مع المنظمات الإنتاجية والخدمية، ومدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي (بوعباية، 2013-2014، صفحة 184).

إن العلاقة بين المستويات الثلاثة السابقة للمنظمة، القطاع، والدولة هي علاقة تكاملية بحيث أن الوصول لقطاع أو صناعة تنافسية يتطلب وجود منظمات ذات قدرة تنافسية تتمكن من قيادة القطاع، والتي تكتسب فيها قدرة تنافسية بما يحقق مستوى معيشي أفضل على المستوى الدولي (مسعداوي، 2005، صفحة 125).

كما سبق يمكن القول بأن التنافسية على المستوى المحلي تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات بالكفاءة المطلوبة والتي تفوق كفاءة المنظمات المنافسة للتوسع واقتحام الأسواق وصولاً إلى أكبر عدد من العملاء. أما التنافسية على المستوى الدولي فهي تشير إلى اقتحام الأسواق العالمية بما تقدمه الدولة من منتجات وخدمات تحقيقاً لمعدلات نمو مرتفعة وزيادة الدخل الحقيقي للمواطنين.

الفرع الثاني: ضبط المصطلحات

أولاً: التنافسية والمنافسة

تصف المنافسة الحالة الخاصة بالأعمال كما أنها تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمنظمة، وتقديم معلومات عن أهم ما تمتاز به كل منظمة من خصائص، بالإضافة إلى عملية تقييم نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها، حيث يمكن تحديد درجة المنافسة في سوق ما بتوفر ثلاثة عناصر أساسية وهي:

– عدد المنظمات التي تتحكم بما عرض من منتج ما؛

– سهولة أو صعوبة دخول بعض المنظمات إلى السوق (وجود عوائق الدخول إلى السوق)؛

– العلاقة بين الطلب والعرض، أي بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وبين الكمية التي تعرضها المنظمة.

أما بالنسبة للتنافسية فمن الصعب إعطاء مفهوم دقيق نظراً لاختلاف وجهات النظر فيها، فإذا تم التركيز على السوق فإن التنافسية تقاس بأداء المنظمة في السوق مقارنة بمنافسيها من خلال تقييم الحصة السوقية النسبية، أما في حالة النظر إلى التنافسية كسلوك فنجد أنها تركز على رأيين الأول يرى بأنها عبارة عن قيد تحول دون النمو في السوق، أما الثاني فيرى بأنها محفز قوي يدفع لبذل المزيد من الجهد للتحسين المستمر في الأداء سواء على مستوى المنظمة، القطاع، أو الدولة، وعليه نجد أن التقييم الذاتي للتنافسية يكون من قبل الممارسين (دحماني، 2017-2018، صفحة 144).

تشير التنافسية إلى قدرة الدولة على تصريف منتجاتها في الأسواق العالمية، بينما تشير المنافسة إلى الشروط التي يتم وفقها عملية تبادل السلعة أو الخدمة وتحديد نطاق السوق. تعد كل من التنافسية والمنافسة عناصر أساسية لتحليل الإنتاج والتجارة العالمية (بضياف، 2020، صفحة 78).

ثانياً: التنافسية والقدرة التنافسية

تشير القدرة التنافسية إلى المهارات أو التكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع المنظمة استثمارها لإنتاج قيم ومناافع للعملاء أعلى مما يقدمه المنافسون الآخرون، فضلاً عن تأكيد حالة الاختلاف والتميز التي تتفوق فيها المنظمة عن منافسيها وذلك من وجهة نظر العملاء (السلمي، 2001، صفحة 104).

فالقدرة التنافسية للمنظمة تشير إلى التنافسية لفترة زمنية طويلة، ومن خلال تصنيف التنافسية وفق معيار الزمن نجد أنها تتضمن نوعين هما: القدرة التنافسية والتنافسية الملحوظة.

ثالثاً: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

كما أشرنا سابقاً أن القدرة التنافسية تشمل مختلف العوامل والقدرات التي تمكن المنظمة من التنافس بشكل أفضل من المنافسين وتستطيع أن تبني مكانة وموقع تنافسي ملائم، كما يمكن للمنظمات اللجوء إلى استراتيجية التحالف والتعاون التجاري

لتعظيم تنافسيتها لما يتوفر لها من موارد وإمكانيات قد لا تستطيع الحصول عليها في حالتها الطبيعية لاسيما ما يتعلق بالتكنولوجيا، فالمصدر الأساسي للقدرة التنافسية هي الموارد ومدى الإستغلال الأمثل لها. أما الميزة التنافسية تشير إلى التفرد المنظمي عن بقية المنافسين في أحد مجالات التنافس كالجودة، التكلفة، الإبداع، المرونة، التسليم، والتي تتحقق بالإستغلال الأمثل لقدرات المنظمة التنافسية (دحماني، 2017-2018، الصفحات 145-146).

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

نورد فيما يلي أهم الأسباب التي أدت إلى بروز التنافسية: (كافي، 2017، الصفحات 214-215)

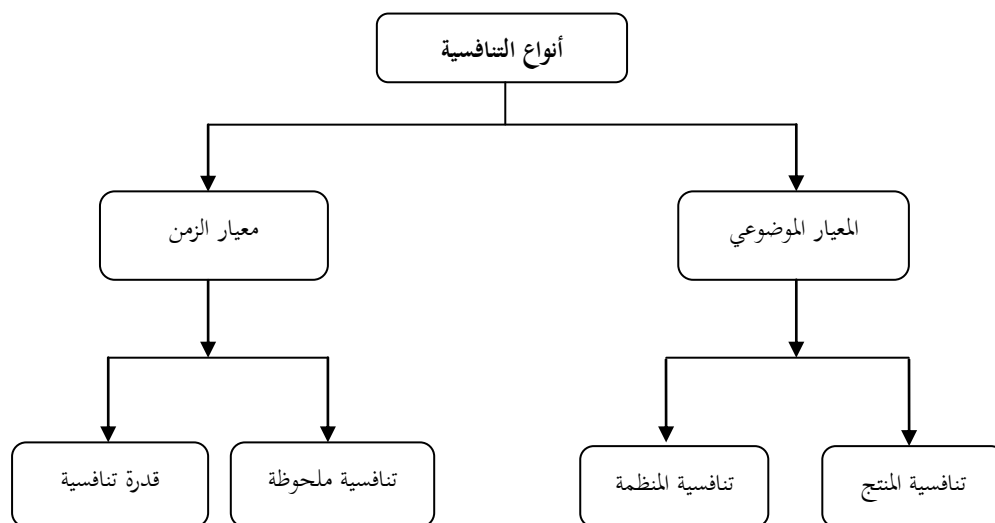
1. العولمة والإنتفاخ على الأسواق العالمية، فالإنتفاخ على الأسواق يخلق العديد من الفرص للمنظمات أمام حركة التجارة الدولية ومنظمة التجارة العالمية؛
 2. تطورات تكنولوجيا المعلومات، التي أتاحت للعالم المعلومات وسهلت الحصول عليها، لا سيما ما يتعلق بطبيعة الأسواق العالمية وكذا المنافسين، ونتيجة لتطور التقنيات والإتصالات وبحوث التسويق سهلت عمليات متابعة وملاحقة التغيرات؛
 3. سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المنظمات وبين كل فروع المنظمة سواء بين وحداتها الداخلية أو بين مناطقها الجغرافية، بفضل انتشار شبكة الأنترنت وآليات الإتصال الحديثة؛
 4. تسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير المستمر، مما ساهم في بروز التنافسية الشديدة بين المنافسين وسعي كل منافس إلى خلق التفرد والتميز؛
 5. زيادة الطلب على عروض المنظمات من منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وللاستجابة للطلب المتزايد على هذه المنتجات والخدمات تعمل المنظمات على التوسع في عملياتها ونشاطاتها.
- مما سبق نجد أن المستهلكين أفرادا كانوا أو منظمات يتمتعون بميزة تعدد البدائل حيث متاح لهم فرصة المفاضلة والإختيار بين البدائل المتاحة من المنتجات والخدمات المتنافسة، الأمر الذي يتطلب من المنافسين بذل جهد أكبر للقدرة على التنافس لإرضاء العملاء والإحتفاظ بهم والحصول على ولاءهم، كما يجب العمل على استقطاب عملاء جدد والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كما أن المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج يمتلكون معلومات علمية ونتائج متعلقة بالتطورات التقنية، ويعود ذلك إلى كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تقوم بها العديد من المنظمات في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء كانت حكومية أو خاصة، وكذا مكاتب الإستشارة والبحوث المتخصصة في شتى مجالات الأعمال. الأمر الذي يجعل المنظمات قادرة على تطوير منتجاتها نتيجة لتدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية ودون الحاجة إلى توفير إمكانيات في البحث والتطوير خاصة بما (السلمي، 2001، صفحة 103).

المطلب الثالث: أنواع التنافسية

بالرجوع إلى الأدبيات نجد العديد من التصنيفات للتنافسية حسب وجهة نظر كل باحث وحسب اهتمامات المنظمة، فهناك من ركز في تصنيفها وفق معيار موضوعي، وهناك من صنفها حسب معيار الزمن، والشكل الموالي يبرز هذه التصنيفات كالآتي:

الشكل رقم (02): أنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

وفيما يلي توضيح لأنواع التنافسية كآآي:

أ. المعيار الموضوعي: يتضمن هذا المعيار نوعين من التنافسية: (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39)

1. تنافسية المنتج: يعد هذا النوع شرطاً أساسياً للتنافسية المنظمة لكنه غير كاف، حيث أنه في الغالب يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأسلوب وحيد لتقييم تنافسية المنتج، إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في تقييم التنافسية والتي قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
2. تنافسية المنظمة: والتي تكون عملية التقويم فيها أشمل من تنافسية المنتج، فمن الجانب المالي يتم تقييم المنتج بالاستناد إلى الهامش المحقق أما في تنافسية المنظمة فيتم التقييم على أساس الهوامش المحققة في المنتجات ككل.

ب. المعيار الزمني: يتضمن هذا المعيار كل من: (بلقلة و براهيمية، 2011، صفحة 10)

1. التنافسية الملحوظة: تركز على ما تحقق من نتائج إيجابية خلال الدورة المحاسبية، إلا أنه لا يجب التفاوض بهذه النتائج نظراً لكونها قد تكون ناجمة عن فرصة عابرة في السوق، أو قد تعود إلى ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية، فما تحققه المنظمة من نتائج في المدى القصير قد لا تحققه على المدى الطويل.
2. القدرة التنافسية: تركز على الفرص المستقبلية وبالنظر طويلاً المدى من خلال عدة دورات استغلال، كما تعبر عن الربح الذي تستعد المنظمة لتحقيقه أو الحفاظ على حصصها السوقية أو الدفاع عنها من خلال جملة من المعايير المتداخلة فيما بينها، فكل معيار يعد ضرورياً لأنه يركز على جانب من جوانب القدرة التنافسية والتي تسمح للمنظمة بالصمود أمام بيئة مضطربة ومتقلبة، ومن بين هذه المعايير نذكر معيار الجودة، الخدمات، التكاليف، التركيب، الصيانة... الخ.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

تطرقنا سابقاً إلى تعريف التنافسية وفق مستويات التحليل، إذ يقابل كل مستوى مجموعة من المؤشرات المعتمدة لقياس التنافسية، فمثلاً نجد على مستوى الدولة يتم اعتماد عدد محدود من المؤشرات كأسعار الصرف، معدلات النمو، وميزان

المدفوعات، أما على مستوى القطاع فيقتصر قياسها على مقارنة التكاليف، والإنتاجية لفرع من النشاط مع الأنشطة الخاصة بالمشروعات الأجنبية المنافسة لها (نظور، 2015-2016، صفحة 69).

أما تنافسية المنظمة فستتطرق إليها أكثر تفصيلاً، والتي يتم قياسها بتحليل بعض من المؤشرات كالاتي: (بوبة، 2011-2012، الصفحات 74-75)

1. الربحية: تعد الربحية مؤشراً كافياً لقياس تنافسية المنظمة، كما تعد الحصة السوقية أيضاً مؤشراً لاسيما إذا كانت المنظمة تعظم أرباحها (لاتتنازل عن ربحها بهدف رفع حصتها السوقية)، كما يمكن أن تكون تنافسية المنظمة في سوق يتجه إلى التراجع وبالتالي فإن تنافسيته الحالية لا تضمن ربحيتها الحالية والمستقبلية، أما المنافع المستقبلية للمنظمة فهي تعتمد على كل من إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وجاذبية منتجاتها على المدى الطويل بحيث كلما كانت نوعية وجودة المنتجات عالية كلما اكتسبت المنظمة جاذبية تسمح لها باختراق الأسواق والمحافظة عليها، بالإضافة إلى الإنفاق الحالي على البحث والتطوير وبراءات الاختراع المتحصل عليها وغيرها من العوامل الأخرى.

2. تكلفة الصنع: تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على التنافسية في حالة أن قطاع النشاط يتضمن منتجات متجانسة ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، كما قد يعود ذلك أيضاً إلى تكلفة عوامل الإنتاج التي تمثل بديلاً جيداً على تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: يقصد بالإنتاجية الكلية للعوامل مستوى الفعالية التي تقوم فيها المنظمة بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات (تحويل المدخلات إلى مخرجات)، ويتضح من هذا المفهوم أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عوامل الإنتاج.

يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدة منظمات على المستوى الجزئي (المنظمة/ القطاع) أو المستوى الكلي (الدولي)، وقد يعود نموها لعدة أسباب منها التغيرات التكنولوجية، تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، تحقيق وفورات الحجم... إلخ كما أن نمو الإنتاجية يتأثر بالفروقات في الأسعار المعتمدة في التكلفة الحدية، فالإنتاجية المنخفضة أو الضعيفة يمكن تفسيرها لسببين إما إدارة غير فعالة أو الاستثمار غير الفعال.

4. الحصة من السوق: قد تستحوذ المنظمة على جزء من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على مستوى دولي، ويعود ذلك إلى أن السوق المحلية تكون محمية اتجاه عقبات التجارة الدولية، أو قد تكون منظمات وطنية ربحية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، مما يستوجب مقارنة تكاليف المنظمة بتكاليف المنافسين على المستوى الدولي.

يمكن تفسير ضعف ربحية المنظمة إلى الأسباب المذكورة أعلاه بالإضافة إلى إمكانية أن تكون جاذبية المنتجات التي تعرضها المؤسسة أقل من منتجات منافسيها بافتراض أن الأمور الأخرى متساوية، حيث أن طبيعة العلاقة بين جاذبية المنتجات والحصة السوقية علاقة طردية، إذ كلما كانت منتجات المنظمة أقل جاذبية كلما انخفضت حصتها السوقية والعكس.

من خلال التطرق إلى مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المنظمة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين كالاتي:

(نظور، 2015-2016، الصفحات 71-72)

◀ المجموعة الأولى: تقاس تنافسية المنظمة من القياس الداخلي اعتمادا على الإنتاجية، الربحية، والتكلفة كمؤشرات للقياس، حيث تعد المعدلات المحققة من الإنتاجية والربحية ومقارنتها بالفعالية بمثابة مؤشرات تدل على قوة التنافسية؛

◀ المجموعة الثانية: وهي المكملة للمجموعة الأولى ولكن نظرة قياسها تكون من زاوية خارجية، والتي تعتمد على الحصة السوقية كمؤشر لقياس التنافسية من خلال مقارنتها مع مثيلاتها من المنظمات المنافسة، ويتم الحكم على تنافسية المنظمة من خلال أدائها في السوق بحساب الحصة السوقية النسبية، والتي يتم حسابها بتقسيم معدل الحصة السوقية للمنظمة على الحصة السوقية لباقي المنافسين. حيث يتم التمييز بين ثلاثة مستويات من الحصة السوقية التي تصف الوضعية التنافسية للمنظمة وهي:

للحصة السوقية أكبر من الواحد: أداء المنظمة < أداء المنافسين ← تنافسية أعلى

للحصة السوقية أقل من الواحد: أداء المنظمة > أداء المنافسين ← تنافسية ضعيفة

للحصة السوقية النسبية مساوية للواحد: أداء المنظمة = أداء المنافسين ← تنافسية ماثلة لتنافسية الآخرين

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

نظرا لحدة المنافسة التي يشهدها عالم الأعمال، وما يفرضه من صعوبات وتحديات أمام المنظمات جعلها تجد صعوبة للبقاء والحفاظ على استقرارها واستمرارها، فعليه أصبحت المنظمات أكثر حرصا على امتلاك مزايا تنافسية والحفاظ عليها على المدى الطويل والتي تحقق من خلالها التفوق التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة كبيرة في الإدارة الاستراتيجية، إذ لقي اهتماما كبيرا من الباحثين، وسنحاول في هذا المطلب إبراز نشأة الميزة التنافسية مفهومها، خصائصها، وأهميتها لمنظمات الأعمال.

أولا: نشأة الميزة التنافسية

بمراجعة الأدبيات نجد أن الميزة التنافسية تطورت عبر ثلاثة مراحل، إذ كانت الانطلاقة الأولى للميزة التنافسية في نهاية الثلاثينيات وتمثلت في كتابات "Chamberlin"، ونهاية الستينات على يد "Selznik" اللذان ربطا الميزة بالكفاءة، بعدها قام كل من "Hafer & Schendel" بالفصل بين الميزة التنافسية والكفاءة، أما المرحلة الثانية فكانت في نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات، متمثلة في كتابات كل من "Andrews"، "Gath"، "Learned"، "Chtistensen" الذين قدموا نموذج "LACG"، والذي يقوم على تحديد كل من الفرص والتحديات، نقاط القوة والضعف في مجال الاستراتيجية، وأن الفرص الداخلية للمنظمة تمثل الميزة التنافسية، كما أكدت الدراسات في هذه المرحلة على ضرورة تقييم ما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانات وكفاءات لمعرفة المجالات التي تتفوق فيها على المنافسين، وبدأت المرحلة الثالثة في منتصف الثمانينات على يد كل من "Wensley"، "Hu"، "Fahey"، "Porter"، "Day"، والتي بينت كتاباتهم أن أي تفوق في الأداء هو مرتبط بالميزة التنافسية (فرحاتي، 2015-2016، صفحة 149).

وكانت الإنطلاقة الحقيقية للميزة التنافسية في منتصف الثمانينات في مجالي الاقتصاد والإدارة، نظرا لأن مفهوم الميزة النسبية كانت السائدة في التجارة الدولية لـ "D.Ricardo"، وأن طبيعة التعامل التجاري للدول يقوم على فكرة الوفرة النسبية لعوامل

الإنتاج. قدم "Michael Porter" نظرية الميزة التنافسية والتي صمم لها نموذجاً لقياس القدرة التنافسية للمنظمة والتي تقوم على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، حيث يرى أن التنافسية تتم على مستوى المنظمات، على عكس ما جاء في تقرير التنافسية العالمية التي وضعت نموذجاً لقياس القدرة التنافسية على خلاف ما قدمه بورتر، والذي يركز فيه النموذج على المتغيرات الكلية للاقتصاد وأن التنافس يتم على المستوى الدولي، إلا أنه يجب لفت الإنتباه إلى أن النموذجين مختلفين وهذا الإختلاف ينعكس على النتائج، بمعنى أن التنافس على مستوى المنظمات يشير إلى وجود منظمات رابحة ويقابلها منظمات خاسرة، أما على المستوى الدولي فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية، لا يشير بالضرورة إلى خسارة البلدان الأخرى، فمما صادرات بلد ما سيخلق طلباً على وارداته كنتيجة لزيادة مداخيل الدول المرتبطة بالصادرات (دحماني، 2017-2018، صفحة 159).

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أحد العناصر الأساسية والجوهرية التي تسمح للمنظمة بتحقيق النجاح، وذلك بخلق قيمة للعميل في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيير والحداثة، إذ يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بما تستخدمه المنظمة من موارد وإمكانات مما يشكل التميز والتفرد والذي يعكس تفوقها على المنافسين، وعليه فإن المنظمات تحرص على اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها والاستثمار فيها على المدى الطويل (سويسي و الخفاجي، 2014، صفحة 70).

وفيما يلي نورد مجموعة من التعاريف حسب وجهة نظر الباحثين والمفكرين وحسب مجالات اهتمامهم.

❖ عرف Porter (1985) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على خلق قيمة أكبر لعملائها، بأسعار أقل لسلسلة تنتج من كافة

المنافسين في الصناعة، أو تقديم خدمات ذات جودة أو منافع أخرى في المنتج تبرر ارتفاع الأسعار (p. 03).

❖ عرف Hoffman (2000) الميزة التنافسية على أنها "الميزة المختلفة ويمكن أن تتحقق من خلال أسعار أقل، إغراءات

إعلانية انتقائية، و/أو تحسين وإبداع في المنتج" (p. 05).

❖ عرفها Dash (2013) على أنها "الحالة التي تكون فيها منتجات أو خدمات المنظمة أفضل من منتجات أو خدمات

المنافسين" (p. 09).

❖ كما تعرف الميزة التنافسية بأنها الجوانب التي يجب أن يمتلكها نظام المنظمة لتعزيز الطلب في السوق التي تسعى المنظمات

التنافس فيه (Arabiyat, 2018, p. 15).

❖ كما تعرف أيضاً بأنها جملة الموارد، القدرات، والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تميزها عن المنافسين الآخرين، وتمكنها من

التنافس بقوة وبشكل مستمر (Darwish, 2018, p. 14).

❖ تشير إلى الاستراتيجية المنفذة من طرف المنظمة والتي لا يتم اعتمادها من طرف المنافسين الحاليين أو المرتقبين، والتي تقوم

على تخفيض التكاليف واستغلال الإنتهازيين في السوق و/أو تحييد التهديدات التنافسية (Khalifeh, 2010, p. 54).

❖ وتشير أيضاً إلى أن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية خلاف منافسيها عندما تكون ربحيتها أكبر من متوسط ربحية جميع المنظمات

في نفس الصناعة. وأساس الميزة التنافسية هو امتلاك المنظمة لشيء مميز، مفتاح النجاح في السوق هو القدرة على خلق

وإدامة الميزة التنافسية (Azeem, Ahmed, & Haider, 2021, p. 03).

❖ وتعرف أيضا بأنها المجالات التي تسمح للمنظمة أن تنافس بفعالية أكثر خلاف منافسيها، في أحد أنشطتها الإنتاجية، المالية، التسويقية، أو الموارد البشرية أو التركيز على مركزها التنافسي، إذ تقوم المنظمة على تحليل SWOT والذي تعتمد على نتائج تحليل كل من نقاط قوة وضعف البيئة الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية المحيطة بها مقارنة بمنافسيها في السوق (أمعوش، 2020-2021، صفحة 131).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الباحثين ركزوا في تعريف الميزة التنافسية على عدة جوانب فمنهم من ركز على خلق قيمة للعملاء من حيث أسعار أقل، جودة المنتج أو الخدمة، التحسين، الإبداع... في حين ركز البعض على المفاضلة بين ما تعرضه المنظمة من منتجات وخدمات وبين ما يقدمه الآخرون. ومنهم من ركز على الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، والبعض الآخر أشار إلى أنها جزء من استراتيجية المنظمة، وآخرون كان تركيزهم على أهم الخصائص التي تمتاز بها المنظمة.

مما سبق طرحه يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها تفرد المنظمة الناتج عن قدرتها على امتلاك الموارد الكفؤة التي تمكنها من تقديم منتجات وخدمات تخلق قيمة أكبر للعملاء تفوق القيمة التي يخلقها المنافسون.

تقوم الميزة التنافسية على بعدان أساسيان داخلي وخارجي، فالميزة التنافسية وفق البعد الداخلي تبنى على ما لدى المنظمة من قدرات متميزة، والذي وجب التعرف الجيد على هذه القدرات والإمكانيات والموارد من طرف القائمين بالمنظمة والعمل على الاستثمار الجيد لها بما يحقق ميزة تنافسية، أما الميزة التنافسية وفق البعد الخارجي فتقوم على القدرة على صد الأطراف الخارجية المنافسة والعمل وفق أسس محكمة من القوة والسيطرة والثبات للتعامل معها (النور و البشير، 2016، صفحة 133).

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عندما تطور أو تكتسب مجموعة من المميزات أو الخصائص التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويتم الكشف عنها عندما تكون أنشطة المنظمة والنتائج المحققة أكثر ربحية من أنشطة المنافسين في السوق (Cegliński, 2016, p. 58).

من أهم ما تمتاز به الميزة التنافسية من خصائص ما يلي: (Ghouzi, 2019, p. 149)

✓ النسبية مقارنة بالمنافسين فهي ليست مطلقة؛

✓ تحقق للمنظمة التفوق والأفضلية على المنافسين؛

✓ تنشأ من داخل المنظمة وتحقق قيمة؛

✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في القيمة المقدمة للعملاء أو كلاهما؛

✓ الديمومة أي تتحقق على المدى الطويل ولا تزول بسرعة عند تطويرها أو تجديدها.

بالإضافة إلى الخصائص التالية: (غالبا، 2019، الصفحات 362-327)

✓ مشتقة من رغبات واحتياجات العملاء، فالمنظمة تعمل على خلق قيمة لعملائها على خلاف منافسيها؛

✓ تساهم في نجاح الأعمال؛

- ✓ تحقق الانسجام بين موارد المنظمة والفرص البيئية، إذ لا توجد نفس الموارد لأكثر من منظمة، وإنما الاستراتيجية الجيدة هي التي تستغل الموارد بالطريقة المثلى وبالكفاءة والفعالية المطلوبة؛
- ✓ ثابتة وطويلة الأمد ويصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- ✓ توفر قاعدة للتحسين المستمر؛
- ✓ محفزة وفي الوقت نفسه تقدم تعليمات لكل منظمة.

رابعا: العوامل المؤثرة في بناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية يعود إلى عدة عوامل تؤثر في بنائها، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل: (بوشعور و فلاق، 2011، الصفحات 9-10)، (فرحاتي، 2015-2016، صفحة 152)

1. العوامل الخارجية: إثر التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية يؤدي ذلك إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمات نتيجة سرعتها في الإستجابة لتلك التغيرات، وقد تكون هذه التغيرات ناتجة عن التغير في احتياجات العملاء، قوة المساومة مع العملاء والموردين، أو تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، قانونية... إلخ، إذ أن سرعة المنظمات للإستجابة للتغيرات الخارجية يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغيرات وتوقعها اعتمادا على تحليل المعلومات ويتم ذلك ضمن توفر نظام معلومات.
2. العوامل الداخلية: تشير إلى قدرة المنظمة على امتلاك الموارد، والقدرات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بشرائها أو بنائها والتي لا تتوفر لدى المنافسين، أهمها الابتكار والإبداع ودورها الكبير في خلق ميزة تنافسية، فالإبداع لا ينحصر فقط في عملية تطوير المنتج أو الخدمة وإنما يتعداه ليشمل الإبداع في استراتيجية المنظمة أو في أسلوب العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة... إلخ، ليس هذا فقط إذ نجد الكفاءة المقارنة تتيح للمنظمة إنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة إنتاج المنافسين، والتي تتأثر بنوعين من الكفاءة، الكفاءة الداخلية والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة على المستوى الداخلي، والكفاءة التنظيمية الداخلية المتبادلة والتي توضح التكاليف التي تتحملها المنظمة أثناء القيام بتعاملاتها مع المنظمات الخارجية.

خامسا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في: (جاد الرب، 2016، الصفحات 221-222)

- ✓ تعد بمثابة مؤشر إيجابي يتيح للمنظمة التوجه نحو احتلال مكانة في السوق من خلال سيطرتها على حصة سوقية تفوق الحصة السوقية للمنافسين، ما يزيد من رضا وولاء عملائها مقارنة بالمنافسين ويجعلهم أقل عرضة لعروض هؤلاء المنافسين من ناحية، ومن ناحية أخرى زيادة حجم المبيعات ونسبة الأرباح؛
 - ✓ بمثابة السلاح الأساسي التي تواجه فيه المنظمة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، ويتحقق ذلك بتنمية المنظمة لمعارفها التنافسية، والقدرة على تلبية احتياجات العملاء المستقبلية باعتماد التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من مواكبة الفرص المتغيرة بشكل مستمر وسريع؛
 - ✓ تعد معيارا يستخدم للتعرف على المنظمات الناجحة عن غيرها، فالمنظمات الناجحة تسعى دائما إلى إيجاد نماذج جديدة متميزة يصعب تقليدها، فهي متأكدة بأن ما تبنته من نماذج سابقة أصبحت مكشوفة ومتاحة في السوق ولكل المنافسين.
- أما "Lyanch" فقد أشار إلى أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في الآتي: (كسرا و انتصار، 2018، صفحة 161)

✓ تتمثل الفائدة الحقيقية من المزايا التنافسية المحققة في كون المنافسين غير قادرين على تقليدها؛
✓ أهميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية إذ نجد أن الدراسات والأبحاث في مجال الاستراتيجية لا تخلو على مفهوم التنافسية، الأمر الذي دفع الكثير من المفكرين إلى قول أنه من الممكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها ميزة تنافسية؛
✓ بالنسبة للمنظمات غير الربحية بإمكانها اتخاذ القرارات الصادرة من الممولين لرؤوس الأموال بشكل نافع باستغلال المزايا الإضافية لخدماتهم المقدمة للمواطنين والتي ستبرر التمويل الإضافي الذي ستحصل عليه المنظمة.
لم تعد الميزة التنافسية مقتصرة على منظمات الأعمال فقط بل أصبحت الدول تسعى إلى تحسين أداء منظماتها والحفاظ على ديمومتها، فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية لديها القدرة على رفع المستوى المعيشي لأفراد دولة ما، فالمستوى المعيشي لأي دولة مرتبط بنجاح المنظمات المتواجدة فيها، بالإضافة إلى ديمومة نشاط المنظمات وتحسين أدائها نتيجة الإستغلال الأمثل لمجالات التنافس، كذلك تحقيق التقدم وغزو الأسواق الأجنبية بفعالية وبالتالي زيادة فرص الحصول على حصة سوقية أكبر وأفضل من المنافسين (بن نامة و العشعاشي، 2012، صفحة 44).

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً مما يلي:

الفرع الأول: محدد حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يشير حجم الميزة التنافسية إلى: (Dash, 2013, p. 07)

الفرق بين القيمة المتصورة التي تم إنشاؤها وتكاليف إنتاج السلعة أو الخدمة مقارنة بالمنافسين المباشرين، حيث تجد المنظمة نفسها أمام ثلاثة وضعيات موضحة كالتالي:

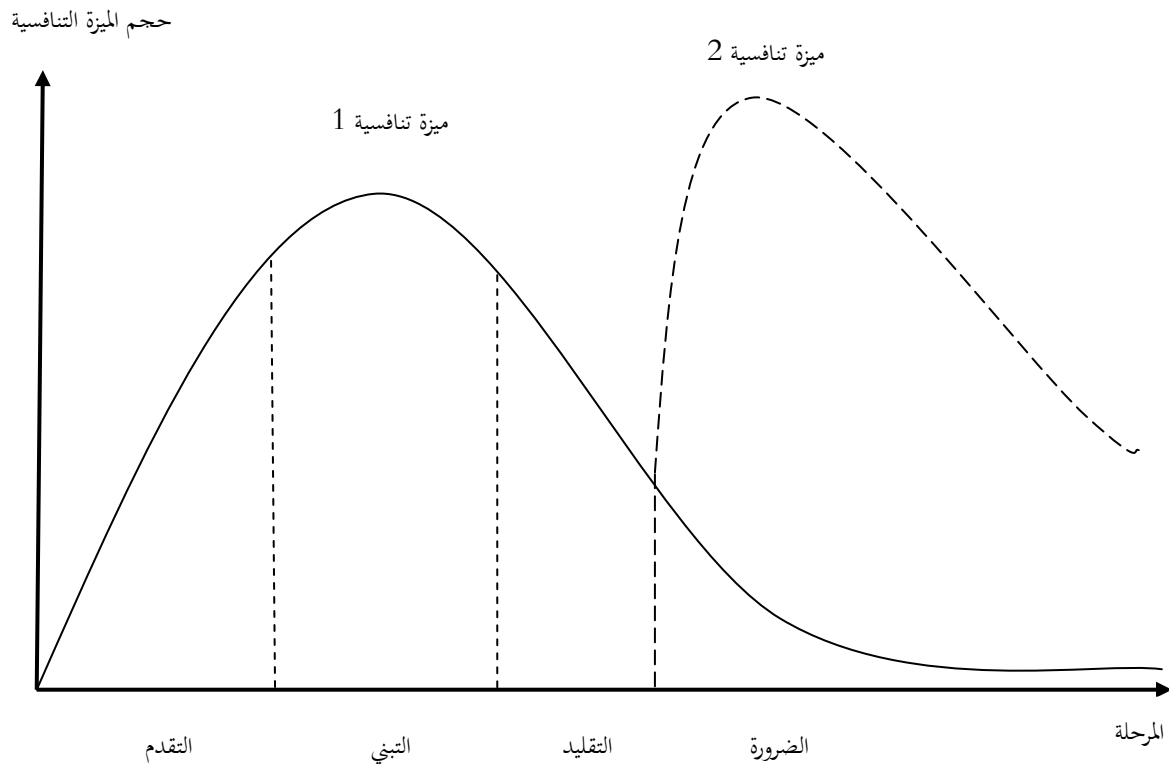
للقيمة الاقتصادية < القيمة الاقتصادية للمنافسين	←	امتلاك ميزة تنافسية
للقيمة الاقتصادية > القيمة الاقتصادية للمنافسين	←	عيب تنافسي
للقيمة الاقتصادية = القيمة الاقتصادية للمنافسين	←	تكافؤ تنافسي

إن استمرار أو توقف الميزة التنافسية للمنظمة يرجع إلى مدى قدرتها في الحفاظ عليها ضمن ما تواجهه من منافسة، إذ أن لحجم الميزة التنافسية تأثير كبير في ذلك، حيث كلما كان حجم الميزة أكبر كلما واجهت المنظمات المنافسة صعوبة في تقليدها أو في التخلص منها.

لكل ميزة تنافسية دورة حياة تمر بعدة مراحل، انطلاقاً من مرحلة التقديم، إلى مرحلة التبني من طرف المنافسين، وصولاً إلى مرحلة الركود والتي تكون في حالة تقليد ومحاكاة الميزة من قبل المنافسين بغية التفوق عليها، لتظهر مرحلة الضرورة كمرحلة أخيرة والتي تتطلب ضرورة تطوير هذه الميزة إما بتخفيض التكلفة أو تمييز المنتج، الأمر الذي يستدعي على المنظمة تطوير الميزة الحالية أو عرض ميزة جديدة تخلق قيمة أكبر للعملاء (تواتي بن علي و نادي، 2011، صفحة 14).

والشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (دحمان، 2017-2018، صفحة 178)

من الشكل رقم (03) يمكن توضيح كل مرحلة من مراحل الميزة التنافسية كالآتي: (رحمون، 2015-2016، الصفحات

104-105)

أ. مرحلة التقدم (النمو السريع): أول المراحل وأطولها بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، نتيجة اعتماد المنظمة على جهد كبير من التفكير واحتياجها لمختلف الموارد البشرية، المادية، والمالية، فبتحقيق المنظمة لميزة تنافسية في المنتج أو السعر، أو التوزيع... إلخ خلاف المنافسين ستحظى بقبول من العملاء وستعرف نمواً وانتشاراً أكثر لانعدام المنافسة أو تأخر ردود أفعال المنافسين، ففي هذه المرحلة تكون المنظمة بحاجة إلى استثمارات كبيرة وتكنولوجيا حديثة تتيح لها تحقيق التفوق التنافسي.

ب. مرحلة التبني: تبدأ المرحلة باستكشاف المنافسون الميزة التنافسية للمنظمة، ويعرفون أثرها على حصصهم السوقية وعلى المستهلكين، وفي هذه الحالة يبدأ المنافسون التركيز على تبني هذه الميزة التنافسية أو العمل على تحسينها، حيث تشهد الميزة التنافسية نوعاً من الإستقرار والثبات نتيجة تزايد حدة المنافسة.

ج. مرحلة التقليد (الركود): تتمثل هذه المرحلة في ردود الأفعال الحقيقية للمنافسين، من خلال سعيهم إلى إسقاط الميزة التنافسية للمنظمة واستغلال كل إمكانياتهم لتقليدها على نحو جذب المستهلكين لمنتجاتهم، مما يؤدي إلى ركود الميزة التنافسية الأصلية التي أنشأتها المنظمة وتراجع أسبقيتها. الأمر الذي يستدعي على المنظمة القيام بتطوير ميزتها السابقة والعمل على تحسينها لضمان استمرارها، إلا أنه كما هو موضح في الشكل رقم (03) فإن المنظمة التي لا تستطيع مواجهة المنافسة بنفس الميزة التنافسية الحالية أو السابقة فإنها تقوم بإعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية.

د. مرحلة الضرورة: وتشير هذه المرحلة إلى ضرورة تحسين وتطوير الميزة التنافسية الحالية وبشكل سريع، أو القيام بإنشاء ميزة جديدة مبنية وفق أسس مختلفة عن سابقتها وتكنولوجيا حديثة تخلق بها قيمة أكبر للعملاء وتضمن استمراريتها ضمن المنافسة. ففي حالة عدم قدرة المنظمة على تطوير أو عدم الحصول على ميزة تنافسية جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها. لأن مصير الميزة التنافسية الأولى هو الزوال والتي تؤثر سلبا على مردودية المنتج ومبيعاته، مما يزيد الخطر على المنظمة لاسيما في حالة عدم تنوع محفظة منتجاتها.

ثانيا: نطاق التنافس

لنطاق التنافس أربعة أبعاد قد تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية إضافية وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي ترغب في غزوها، وتتمثل هذه الأبعاد في: (مجاوي و طبول، 2017، الصفحات 102-103)

أ. نطاق القطاع السوقي: والتي تشير إلى مدى التنوع في مخرجات المنظمة، وكذلك شريحة العملاء التي تقوم بخدمتهم، إذ يتم التركيز إما على خدمة قطاع معين في السوق أو خدمة السوق ككل.

ب. النطاق الرئيسي (التكامل الرأسي): يقصد به أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، فكلما كان التكامل الرأسي مرتفع مقارنة بالمنافسين كلما يكون للمنظمة فرصة تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو التمييز، بالإضافة إلى ذلك فإن التكامل يتيح للمنظمة درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر توريدها.

ج. النطاق الجغرافي: هي المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، حيث يسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية نتيجة المشاركة في عرض نفس الأنشطة والوظائف على عدد من المناطق الجغرافية المختلفة، أما المنظمات التي تعمل على نطاق عالمي فإن أهمية هذه الميزة تبرز من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات في مختلف أنحاء العالم.

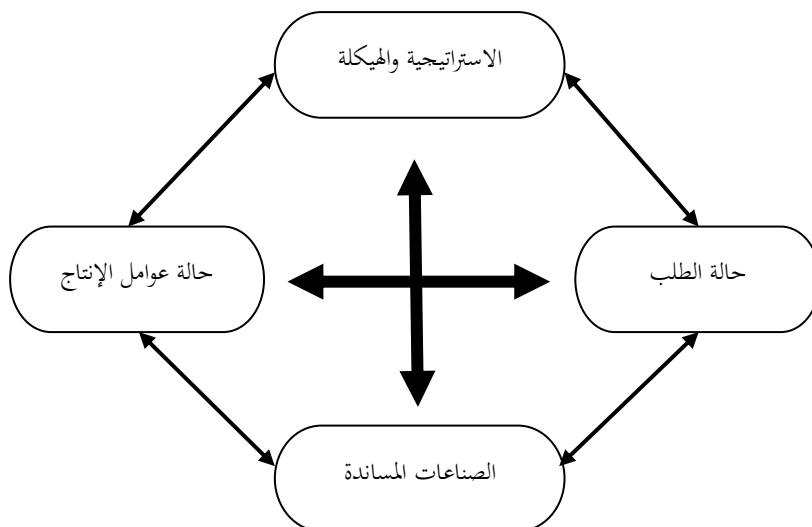
د. نطاق الصناعة: الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المنظمة، فوجود هذه الروابط بين مختلف الأنشطة يخلق فرصا لتحقيق مزايا تنافسية عدة، نتيجة إمكانية استخدام نفس التسهيلات، كالتكنولوجيا، الأفراد، الخبرات ... في مختلف الصناعات التي تنتمي لها المنظمة.

الفرع الثاني: نموذج الجوهرية ل Porter

أشار "Porter" إلى أربعة عوامل محددة للميزة التنافسية ضمن مايسمى "بنموذج الجوهرية"، والشكل أدناه يوضح هذه

المحددات:

الشكل رقم (04): نموذج الجوهرية لـ Porter



المصدر: (porter, 1991, p. 111)

وفيما يلي توضيح لمحددات نموذج الجوهرية: (بلقلة و براهيمية، 2011، الصفحات 13-14)

أ. حالة عوامل الإنتاج: تعبر عن جل المدخلات الضرورية لممارسة المنظمة نشاطها، إلا أن توفر هذه العوامل لا يعني امتلاك ميزة تنافسية في حد ذاتها خاصة وإن كانت هذه العوامل متاحة لكل المنافسين ويسهل الحصول عليها، فالمنظمة التي تعرف كيفية استغلالها هي التي يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية.

ب. حالة الطلب: تقوم المنظمات على بذل المزيد من الجهد والعمل على الابتكار في منتجاتها ورفع من جودتها إذا كان الطلب المحلي على منتجاتها يتم وفق مواصفات الطلب العالمي، مما يعطيها ميزة تنافسية عالمية. أما إذا كانت المنظمة لا تتلقى طلب محلي مناسب لها فيجب عليها أن تجرب كل السبل وتستخدم جل الوسائل التي تضمن لها خلق طلب على منتجاتها ورفع من حصصها السوقية لزيادة قدرتها التنافسية.

ج. الصناعات المساندة (المكملة): تشير إلى الصناعات ذات المستوى العالمي المساندة لبعضها البعض بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، حيث ترتبط هذه الصناعات بالإشتراك في استخدام التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع، وكذا العملاء، حيث أن هذا التفاعل بين المنظمات يسهل من عملية الانتقال السريع للأفكار الجديدة والمعلومات المرتبطة بالصناعات، مما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

د. استراتيجية المؤسسة: إن دخول المنظمة في منافسة مع منظمات محلية وحسمها التفوق لصالحها، يفتح لها باب الدخول في منافسة مع المنظمات على الصعيد الدولي، حيث تخلق هذه المنافسة نوع من التحسين والتطوير في منتجات المنظمة المتفوقة، وذلك بصياغة استراتيجيات تنافسية تجعل المنظمة تتكيف مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة، وعليه فإنه على المنظمة التركيز على التطوير والابتكار لمنتجاتها والتوجه إلى أشكال أخرى من المنافسة (المنافسة غير السعرية).

إلى جانب المحددات الأربعة أضاف "Porter" عاملين مهمين في تعزيز الميزة التنافسية وأنهما لا يقلان أهمية عن العوامل

السابقة، وهما دور الحكومة، وعامل الصدفة.

للدور الحكومي: يكمن دور الحكومة هنا في توفير البيئة المناسبة التي تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، والتي قد تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ويدفع بالمنظمات إلى رفع من مستوى أدائها التنافسي.

عامل الصدفة: هي الحالات المفاجئة التي تكون خارج سيطرة المنظمات والتي تساهم في نجاح صناعة ما عن غيرها من الصناعات الأخرى، مثل الاختراعات، التغيرات المفاجئة التي تطرأ على المناخ، أسعار عوامل الإنتاج، الكوارث الطبيعية، أو التغيرات في أسعار الصرف...إلخ.

المطلب الثالث: المقاربات المفسرة للميزة التنافسية

تعددت مساهمات الباحثين في تفسير الميزة التنافسية، إذ نجد أهم هذه المقاربات المقاربة الكلاسيكية لبورتر والمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.

الفرع الأول: مقارنة Porter لتفسير الميزة التنافسية

ويطلق عليها بالمقاربة الكلاسيكية المفسرة للميزة التنافسية والتي قدم فيها بورتر العديد من المساهمات في مجال المنافسة التي أتاحت لمنظمات الأعمال تحديد مصادر الميزة التنافسية.

قدم بورتر سنة 1985 مفهوما للميزة التنافسية مركزا على ثلاث مفاهيم أساسية على النحو الآتي: (Bekhelili & Chellali, 2020, p. 275)

المفهوم الأول والذي يرى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الفترة الزمنية، وهذا التطور يشير إلى نموذج القوى الخمسة المتضمن كل من المنافسون في القطاع، المنافسون الجدد، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية مع العملاء والقوة التفاوضية مع الموردين؛

المفهوم الثاني حول تحليل سلسلة القيمة، والذي يقوم على نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، الأنشطة الأساسية والانشطة الداعمة؛

المفهوم الثالث حول الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمة والتي تتضمن استراتيجية التكلفة، التميز، والتركيز، والتي تتبناها حسب السوق المستهدف، سواء كان السوق واسع أو ضيق.

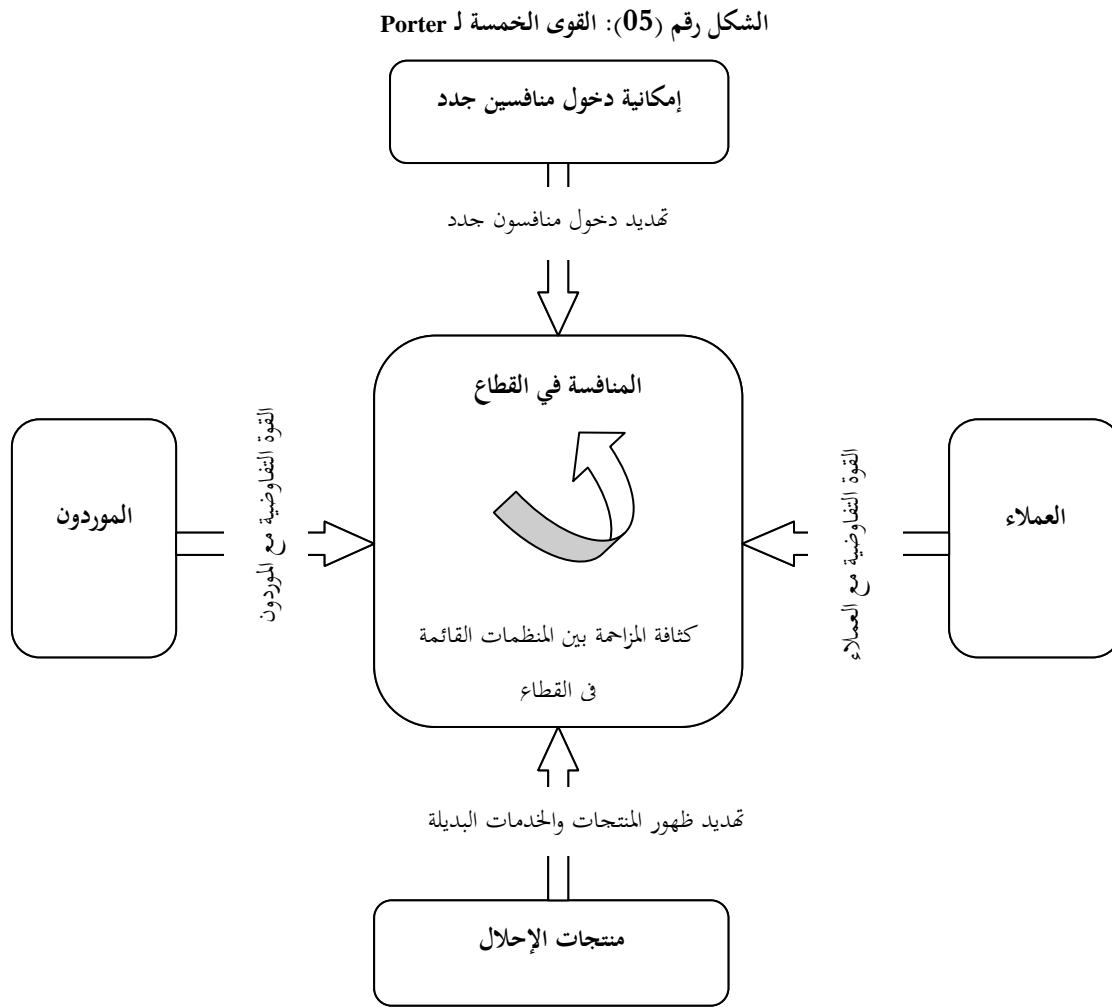
سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نموذج سلسلة القيمة ونموذج القوى الخمسة، أما الاستراتيجيات فسيتم التطرق إليها في المبحث الموالي كاستراتيجيات للتفوق التنافسي.

أولاً: القوى الخمسة ل Porter

قدم بورتر نموذج القوى الخمسة لتشخيص البيئة الخارجية الخاصة وتحليل العوامل المؤثرة على هيكل الصناعة، ويرى بورتر أن المحدد الأساسي لربحية المنظمة يكمن في جاذبية الصناعة في المقام الأول والوضعية التنافسية النسبية للمنظمة بخلاف منافسيها في الصناعة في المقام الثاني. يتمتع هيكل الصناعة بتأثير كبير في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات المحتملة المتاحة للمنظمة والتعامل مع تلك القواعد وتغييرها، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين.

تتجسد قواعد المنافسة في خمس قوى تنافسية: شدة المزاومة بين المنافسين الحاليين، منتجات الإحلال، القوة التفاوضية مع العملاء، القوة التفاوضية مع الموردين، دخول منافسون جدد، وتحدد القوة الجماعية لهذه القوى الخمسة قواعد المنافسة وكذا ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل (Porter, 1980, p. 03).

وهذه القوى موضحة في الشكل أدناه:



المصدر: (Porter, 1985, p. 05)

وتبرز القوى الخمسة كما يلي: (نطور، 2015-2016، الصفحات 75-81)، (فرحاني، 2015-2016، الصفحات 169-171)، (دحماني، 2017-2018، الصفحات 163-167) أ. شدة المزاومة بين المنافسين

هي مختلف ردود الأفعال التي تستجيب لها المنظمات المنافسة لتحسين وضعياتهم التنافسية، والتي تتخذ عدة أشكال كتخفيض الأسعار التي تؤدي إلى انسحاب العديد من المنظمات لاسيما تلك التي لا تستطيع تغطية تكاليفها الثابتة، تحسين الجودة والتميز، الإبداع والابتكار، تطوير منتجات وخدمات جديدة، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل هي:

1. هيكل المنافسة: ويشير إلى توزيع المنافسين في القطاع، فهناك قطاعات تتضمن عدد كبير من المنظمات المنافسة الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهذا النوع من القطاعات يطلق عليها بالهيكل الجزأ، وقطاعات أخرى تتضمن القلة من المنظمات الكبرى كالمتعددة الجنسيات والتي يطلق عليها الهيكل المجمع.

2. معدل الطلب في القطاع: إن ظهور عملاء جدد أو وجود حاجات غير مشبعة لدى العملاء الحاليين ينتج عنه خلق طلب جديد والذي ينبثق عنه انخفاض شدة المنافسة بين المنظمات نتيجة لامتناس المنظمات الحديثة في السوق للطلب الجديد

دون التقليل من الحصة السوقية للمنظمات الأخرى. أما في حالة انخفاض الطلب فإن فرص التوسع سواء للمنظمات المتواجدة في السوق أو الحصة السوقية للدخلاء الجدد تتحقق على حساب الحصة السوقية للمنظمات المتنافسة في القطاع، الأمر الذي ينتج عنه حرب الأسعار والسيطرة في السوق تعود للأكثر حدة في المنافسة.

3. موانع الخروج من السوق: هي العوامل الاقتصادية والاستراتيجية التي تمنع المنظمات من الخروج من السوق رغم انخفاض عوائدها المالية ومردودية استثماراتها، وأهم هذه الحواجز نذكر مايلي:

✓ الأصول المتخصصة: تعبر عن استثمارات المنظمة في المصانع، معدات الإنتاج، معدات النقل...، والتي لا تستطيع استخدامها في مجالات أخرى، ولا يمكن الاستفادة منها ببيعها نظرا لأن قيمتها السوقية منخفضة نتيجة ارتباطها بنشاط معين أو بمنطقة جغرافية محددة.

✓ القيود الاجتماعية والحكومية: تتدخل الحكومة لمنع بعض المنظمات ذات المردودية المنخفضة من الخروج من القطاع سعيا للحفاظ على مناصب العمل وتحقيق الإستقرار الاجتماعي.

✓ الحواجز العاطفية: قد نجد بعض المسيرين يؤجلون اتخاذ قرار الخروج من السوق نتيجة شعورهم بمسؤولية اتجاه العمال.

✓ الاعتبارات الاستراتيجية: في حالة كانت المنظمات مرتبطة استراتيجيا مع منظمات أخرى تابعة لنفس المنظمة الأم، فإن انسحابها سيؤثر على صورة المنظمة وسمعتها في السوق المالي، الأمر الذي يستدعي على المنظمة تأخير خروجها من السوق كأفضل خيار استراتيجي لارتباطها بالمنظمة الأم.

ب. تهديد منتجات الإحلال (البديلة)

تواجه المنظمة خطر ظهور منتجات جديدة أو بديلة تبدو مختلفة عن منتجاتها لكنها تشبع نفس حاجات المنتجات الحالية، حيث يزداد تهديد هذه المنتجات بشكل واسع إذا كان باستطاعتها تلبية حاجات المستهلكين بشكل أفضل بتكاليف أقل وجودة عالية، وهو بذلك يشكل تهديدا كبيرا لاسيما إذا كانت المنظمة غير قادرة على تحسين جودة منتجاتها أو التميز على منافسيها، مما يؤثر على فقدان المنظمة لجزء كبير من حصتها السوقية وبالتالي تأثر ربحيتها.

ج. تهديد دخول المنافسين الجدد

بمجرد دخول منظمات جديدة للسوق فإن الحصة السوقية للمنظمات الحالية ستخف، الأمر الذي يشكل تهديدا على المنظمات مما وجب عليها الاحتياط منه. ويرتبط تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط، وتمثل هذه الحواجز في:

1. اقتصاديات الحجم: تشكل اقتصاديات الحجم عائقا أمام المنافسين الجدد التي تجعلهم أمام خيارين: الأول إما التصرف الفوري على مستوى حجم واسع ما يجعلها تواجه رد فعل قوي من قبل المنافسين، أما الخيار الثاني العمل على مستوى إنتاج ضعيف ما يجعلها تتحمل التكاليف الثابتة، وتمس اقتصاديات الحجم مختلف الوظائف مثل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير... الخ

2. تميز المنتج: يواجه الداخلون الجدد صعوبة في منافسة جودة المنتجات الحالية للسوق لما تمتلكه من ولاء العملاء وما تقدمه من صورة جيدة عن المنظمة المنتجة، كما أن تميز المنتج يكلف الداخلون الجدد صرف مبالغ كبيرة جدا لاستقطاب عملاء

الصناعة ويؤدي هذا الجهد في العادة إلى خسائر في البداية ويتطلب وقتا طويلا لبناء صورة وسمعة جيدة وخاصة للمنظمات الجديدة.

3. الاحتياج لرأس المال: إن أي منافس يسعى الدخول في صناعة ما الاستثمار في موارد مالية طائلة تسمح له بالمنافسة في القطاع، لا سيما الأموال المخصصة في الإشهار أو البحث والتطوير لأن كليهما ينطويان على مخاطر كبيرة يصعب توقع نتائجها، وأيضا الأموال اللازمة لتجهيز الإنتاج.

4. تكاليف التبديل: بانتقال العملاء من منتج لآخر يتحمل تكاليف إضافية، وقد تكون هذه التكاليف متعلقة بتأهيل اليد العاملة، التجهيزات الجديدة واللاحقة، الحاجة إلى مساعدة فنية مقدمة من طرف المورد... إلخ، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة وجب على المنافسين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر للتكاليف أو النتائج لكي يقبل العملاء التحلي على منتجات المنظمات الحالية.

5. الوصول إلى قنوات التوزيع: تسيطر في الغالب المنظمات القائمة في السوق على قنوات التوزيع، مما يقع الداخلون الجدد في مشكلة إقناع الموزعين بتوزيع منتجاتهم مقابل تخفيض أسعارهم أو نفقات إشهارية تقلل من مردوديتهم، أو أنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم إلا أنها مكلفة.

6. السياسات الحكومية: إن تدخل الحكومة يعد من حواجز الدخول للسوق لما تفرضه من قوانين وتشريعات التي من شأنها أن تقلل من المنافسة، إما بتقديم تسهيلات جمركية للمنظمات الحالية في السوق، أو فرض تكنولوجيا متطورة تحمي البيئة من التلوث، أو تحديد حجم الاستثمارات في القطاع.

د. القوة التفاوضية مع العملاء

يشكل العملاء كقوة تفاوضية أحد التهديدات التي تواجه المنظمات في القطاع، إذ نجد أن العملاء عادة يفرضون على المنظمات تخفيض الأسعار أو تحسين الخدمة أو تقديم جودة أعلى، كل هذا يتم على حساب مردودية القطاع والذي ينعكس على تدني إيرادات المنظمات وارتفاع تكاليف التشغيل. وتختلف درجة القوة التفاوضية بالانخفاض أو الإرتفاع وفقا لما يلي:

✓ كلما زادت مشتريات العملاء كلما زادت قوتهم التفاوضية، والتي يمكن استخدامها كمؤشر للضغط على المنظمات لتخفيض الأسعار؛

✓ إن نمطية المنتجات في القطاع تتيح للعملاء الإنتقال بين البائعين بسهولة نظرا لامتلاك نفس المنتجات، الأمر الذي يعد كقوة تفاوضية للعملاء لإجبار المنظمات على تقديم تنازلات؛

✓ يقوم العملاء في بعض الأحيان إلى الإنفاق للحصول على معلومات خاصة بالسوق، فإذا كانت المعلومات المتحصل عليها تامة وتعبر عن الأسعار الحقيقية في السوق وعن تكاليف المورد فهذا يسمح له للإستفادة من الأسعار الأكثر ملاءمة والعكس صحيح.

هـ. القوة التفاوضية مع الموردين

يشكل الموردون تهديدا في تخفيض ربحية القطاع، وتتمثل قوتهم التفاوضية في فرضهم على المنظمات مدخلات مرتفعة الأسعار أو منخفضة الجودة، وتزداد هذه القوة في الاعتبارات التالية:

- ✓ إذا كانت سوق التوريد مهيمنة عليها من قبل عدد من المنظمات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من منظمات القطاع؛
- ✓ في حالة انخفاض أو عدم وجود بدائل الإحلال التي يلجأ إليها المنتجون لتغطية مدخلات الإنتاج؛
- ✓ عندما لا يكون القطاع عميلاً مهماً للموردين، بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المنظمات في صناعة معينة؛
- ✓ في حالة أن منتجات الموردين متميزة أو منفردة وأن تتحمل المنظمات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛

على الرغم من أهمية نموذج القوى الخمسة كأداة للتشخيص الخارجي إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي نبرزها في الآتي:
(صالح، 2017، صفحة 71)

- يتطلب تحليل هذا النموذج توفر كم هائل من المعلومات التي يصعب الحصول عليها؛
- إهمال النموذج للجمعيات المهنية وجماعات الضغط التي قد تؤثر في صياغة استراتيجية المنظمة وتوقعها، كما يهمل علاقات التعاون والمقاولة الباطنية ويركز على العملاء والموردين كمنافسين للمنظمة
- يركز النموذج على المنظمة في المحيط الخارجي وفي نطاق ضيق وهو قطاع الصناعة مع إهمال العلاقات المتقاربة بين الصناعات الأخرى والتأثير فيما بينها؛
- لا يسمح التحليل القطاعي للمنظمة بتغيير قواعد اللعبة فهو يعد تحليلاً حتمياً.

ثانياً: سلسلة القيمة

قدم Porter نموذج سلسلة القيمة في كتابه الشهير المعنون بـ "الميزة التنافسية" سنة 1985، إذ تعد أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والتي تستخدم لتشخيص الأنشطة الداخلية للمنظمة، فمفهومها يدور حول إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار القيمة المضافة التي يساهم بها كل نشاط في المنظمة ككل، وكذا مساهمة المنظمة ككل في تحقيق الميزة التنافسية (طالب و البناء، 2012، صفحة 205).

تتضمن سلسلة القيمة تسعة أنشطة مقسمة ضمن مجموعتين:

- ❖ أنشطة أساسية تشمل الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق، والخدمات،
 - ❖ أنشطة داعمة تشمل البنية التحتية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، والتمويل،
- ويتم تجميع الأنشطة الأساسية والداعمة في نموذج سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (06): سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: (Porter, 1985, p. 37)

وفيما يلي توضيح لهذه الأنشطة: (غضبان، 2016، صفحة 72)

أ. الأنشطة الأساسية: تتضمن خمسة أنشطة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها، والتي تسمح بإنتاج سلعة ذات قيمة مباشرة للعميل، وهي:

1. الإمداد الداخلي: تتمثل في الأنشطة المرتبطة بشراء، استلام وتخزين المادة الأولية، مراقبة المخزون، النقل... إلخ؛
2. الإنتاج: تتمثل في عمليات تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، تغليف، صيانة... إلخ؛
3. الإمداد الخارجي: تتمثل في المهام المرتبطة بتخزين المنتج، التوزيع، معالجة الطلبات، التسليم... إلخ؛
4. التسويق: الأنشطة المرتبطة بالإشهار، الأسعار، قنوات التوزيع، التسعير... إلخ؛
5. الخدمات: الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات ما بعد البيع مثل التكوين، التصليح، التركيب، التزويد بالمعلومة حول كيفية استخدام المنتج... إلخ.

ب. الأنشطة الداعمة: هي الأنشطة التي تخلق قيمة أيضا وإنما بطريقة غير مباشرة، فدورها يكمن في مساعدة الأنشطة الأساسية متمثلة في:

1. التمويل: توفير مستلزمات الإنتاج من شراء المواد الأولية، الآلات والمعدات، اليد العاملة المؤقتة... إلخ؛
2. إدارة الموارد البشرية: متمثلة في أنشطة الإختيار، التعيين، التدريب والتكوين، التطوير... إلخ؛
3. التطور التكنولوجي: تتمثل في البحث والتطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة المناسبة لأنشطة المنظمة؛
4. البنية التحتية (الهياكل القاعدية): تتمثل في الأنشطة الأخرى للمنظمة كالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل... إلخ.

بمجرد تحديد الأنشطة يجب فحصها من حيث الموارد الرئيسية التي يركز عليها كل نشاط. وتتمثل نقطة البداية في تقسيم النشاط من حيث التكاليف والاستثمارات الملموسة، وتحليل الموارد الفريدة والنادرة التي تساعد على دعم النشاط، مثل المهارات

غير الملموسة ومعرفة العاملين، والاستثمارات التاريخية المتراكمة عبر الزمن كسنوات من الدعاية والإعلان التي تخلق هوية العلامة التجارية، علاقات الثقة بين الموردين والعاملين، العملاء، والعمليات التنظيمية الخاصة بالنشاط أو المنظمة. بعد تحديد جميع الأنشطة وتقسيمها من حيث الموارد الملموسة وغير الملموسة، تأتي الخطوة الموالية في التحليل على مقارنة أنشطة سلسلة القيمة للمنظمة بأنشطة منافسيها (Curtis, Hun, & Ken, 2006, p. 76).

من أهم ما تستفيد منه المنظمة بتحليل سلسلة القيمة ما يلي: (أحمد و مهدي، 2015، صفحة 20)

- تحديد وتعظيم الهامش باعتباره ركن أساسي لاكتساب المنظمة ميزة تنافسية، إذ يمثل الهامش القيمة المدركة من طرف العملاء اتجاه منتجات وخدمات المنظمة مطروح منها التكاليف؛
- زيادة فعالية المنظمة نتيجة تحقيق أفضل العلاقات بين الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض والخالقة للقيمة؛
- السيطرة على تكاليف الأنشطة غير الخالقة للقيمة؛
- ضمان التميز من خلال القدرة على التعرف على مختلف مصادر الميزة التنافسية وتوجيه الإهتمام عليها.

على الرغم من أهمية سلسلة القيمة كأداة للتشخيص الداخلي للمنظمة إلا أنه تتوفر فيها عيوب نبرزها في الآتي: (صالح،

2017، صفحة 88)

✓ تركيز Porter على الأنشطة الأساسية وتقليله من أهمية الأنشطة الداعمة، والتي قد تكون بدورها خالقة للقيمة أكثر من الأنشطة الأساسية؛

✓ صممت سلسلة القيمة للمنظمات المتكاملة، أي المنظمات التي تتولى بنفسها القيام بأغلب الوظائف والأنشطة عكس ما هو متواجد اليوم في عالم الأعمال، إذ نجد أن أغلب المنظمات تلجأ إلى القيام بأنشطة المقاول أو الأخرجة أو الاعتماد على استراتيجية الشراكة في العديد من الأنشطة.

الفرع الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات لتفسير الميزة التنافسية

ظهرت مقارنة الموارد والكفاءات أو المقاربة الحديثة المفسرة للميزة التنافسية كمدخل مكمل لمقاربة بورتر التي تعرضت للانتقادات لعدم تغطيته للعديد من الجوانب، حيث سنحاول في هذا المطلب إبراز مساهمة كل من الموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة في بناء المزايا التنافسية.

أولاً: مقارنة الموارد المفسرة للميزة التنافسية

أ. أصل مقارنة الموارد

مقاربة الموارد أو النظرة القائمة على الموارد، تشير إلى قدرة نشر وإعادة تشكيل الموارد لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تعمل هذه الموارد ذات الخصائص الفريدة على توسيع الميزة التنافسية ودفع التميز في الأعمال (Azeem, Ahmed, & Haider, 2021, p. 03).

يعود ظهور مقاربة الموارد إلى أعمال كل من "Say" سنة 1803، "David Ricardo" سنة 1817، و"Shemputer" سنة 1934، إذ قدم "Say" قانون المنافذ والذي يرى من خلاله أن الإنتاج يخلق طلباً على المنتجات بشكل منطقي، كون أن عملية تشكيل المنتج يتيح في نفس الوقت مجالاً إلى منتجات أخرى، أما "David Ricardo" فقدم نظرية الربح

والتي تقوم على افتراض أن امتلاك موارد قد يعود بفوائد عدة على مالكيها. وعلى الرغم من أن مقارنة الموارد من المقاربات الحديثة الحالية إلا أن أصلها يعود إلى نظريات اقتصادية كلاسيكية مرتبطة بالربح والمنافسة.

وتعود جذور المقاربة المبنية على الموارد إلى الباحثة "Edith Penrose" سنة 1959 والتي وثقت في كتاباتها فكرة أن سلوك ونجاعة المنظمة يتحدد من خلال مواردها الخاصة أي من البيئة الداخلية للمنظمة، فحسب رأيها فالمنظمة هي عبارة عن "إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الإستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري" (رحيل، 2010-2011، صفحة 60).

وحسب "Penrose" فإن نمو المنظمة يتحدد بثلاثة مظاهر لتسييرها (صولح، 2017، صفحة 89):

- قدرة إدارة المنظمة للتعرف على طلب السوق الذي يوفر فرص تتوافق والخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة؛
- قدرة إدارة المنظمة على المزج بين الموارد الحالية والموارد الجديدة لتصبح أكثر تنافسية ضمن سوق جغرافية جديدة أو ضمن منتج جديد؛
- تحمل الإدارة للمخاطر الناتجة عن استخدام توليفات جديدة من الموارد لتحقيق رضا العملاء بتلبية طلباتهم الجديدة في السوق.

مع مرور الوقت أصبحت نظرية الموارد تحظى باهتمام متزايد من الباحثين لا سيما أعمال "Wernerfelt" سنة 1984 الذي يعد أول من استخدم مصطلح المقاربة المبنية على الموارد، واعتمد في تعريفه للموارد على تقسيمها إلى موارد ملموسة وغير ملموسة، وتصور مفهوم حواجز التموضع إلى التكلفة التي تواجه المنظمات عند اكتساب موارد جديدة والتي تكون مرتفعة مقارنة بالمنظمات الرائدة في خلق واستخدام الموارد، وأضاف إلى خصائص الموارد خاصية أخرى تخلق ميزة تنافسية للمنظمة والمتمثلة في إمكانية تناقص تكلفة استخدام الموارد الذي يكسب المنظمة الخبرة نتيجة الاستخدام المتكرر، كما أن الموارد الأكثر حساسية وتأثيراً على منحنى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما يسمى بالموارد الجذابة التي تقود إلى أرباح عالية. جاءت بعد هذه الدراسة دراسات أخرى ذات أهمية تصب في خدمة وتفعيل مقاربة الموارد، وتمثل في أعمال كل من "Barney" سنة 1991/1986، "Cool" سنة 1989، "Grant" سنة 1991، حيث شكلت كل هاته الأعمال نظرية الموارد التي اعتبرت كمدرسة قائمة بذاتها في التسعينات لتبدأ نظرة جديدة في مجال الاستراتيجية (رحيل، 2010-2011، صفحة 61).

تقوم مقارنة الموارد على فرضيتين هما: (صولح، 2017، صفحة 89)

➤ الفرضية الأولى: اختلاف المنظمات، فالمنظمات الناشطة في قطاع واحد مختلفة (غير متجانسة)، ويفسر اختلافها هذا بامتلاك كل منظمة لموارد خاصة بها.

➤ الفرضية الثانية: شبه استقرار الموارد في المنظمة، وهذا لضمان ميزة تنافسية مستدامة، فالموارد تتفاعل وتظهر وتختفي.

وهذا ما يميز الموارد إذا نجد بعضها عادية متاحة لجميع المنظمات، والبعض الآخر خاصة تتيح ديمومة الميزة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى المنافسة.

حسب "Prahalad"، "Hamel" فإن مبادئ نظرية الموارد تكمن في الآتي: (موساوي و خالد، 2005، صفحة

172)

- ◀ تصور المنظمة بأنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، والبشرية... إلخ، وفي الوقت نفسه تمثل محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
- ◀ نجاح المنظمة لا يقتصر على حالة مواردها، فضعف مواردها لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما أن قوة مواردها لا يعني تحقيقها للنجاح الأكيد؛
- ◀ اختلاف المنظمات عن بعضها البعض يكمن في طريقة المزج بين مواردها، مما ينتج عنه فوارق حساسة بين المنافسين في كيفية اقتحامها للأسواق وضمان تمركزها والنواتج المستخلصة من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- ◀ تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، والذي يكون من المخرجات أفضل من تحسينها بدءاً من الاقتصاد في الموارد كون هذه الأخيرة في الأساس قد وفرت لتحقيق أقصى ناتج ولم توفر للاقتصاد في استخدامها؛
- ◀ الاستخدام الذكي للموارد بالعمل على تجميعها ودمجها وتوظيفها نحو تحقيق هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها قدر الإمكان، والعمل على سرعة استرجاعها اعتماداً على تقليص الأجل بين عملية التوظيف وتحقيق العوائد.

ج. أنواع الموارد

تتمثل موارد المنظمة في كل من الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، والمعارف... إلخ، التي تقوم المنظمة بالسيطرة عليها بما يسمح لها بتصور وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين عملياتها بكفاءة وفعالية (Ghaith & Al-Salim, 2021).

تشمل المنظمة على نوعين من الموارد الأساسية هما: (ساوس، 2018، الصفحات 43-44):

1. الموارد الملموسة: تشير إلى الموجودات المادية الملموسة التي يسهل تحديدها والتي تستخدمها المنظمة لخلق قيمة للمستهلك، وتتضمن ما يلي:
 - الموارد المالية: تتمثل في كل الحسابات المدينة التي تدر من خلالها المنظمة النقد.
 - الموارد المادية: تتمثل في الأراضي، المباني، الأجهزة والمعدات، المواد الأولية... إلخ.
 - الموارد التنظيمية: تتضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية، أنظمة تطوير العاملين وتقييمهم، أنظمة المكافآت... إلخ.
 - الموارد التكنولوجية: تتضمن الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد، السرية المهنية، براءات الاختراع... إلخ.
2. الموارد غير الملموسة: وهي الموارد التنافسية الصعبة للمنظمة بالنسبة للمدراء أو الملاك، وتشير إلى الخبرة المتراكمة وتجارب المنظمة التي تحصل عليها من الممارسات والأعمال المختلفة على مستوى القرارات الاستراتيجية التي تتخذها، وتتضمن ما يلي:
 - الموارد البشرية: تشير إلى رأس المال البشري المتمثل في القدرات والخبرات والمهارات المتواجدة لدى العاملين الذين يعملون بها في شكل فريق عمل واحد.

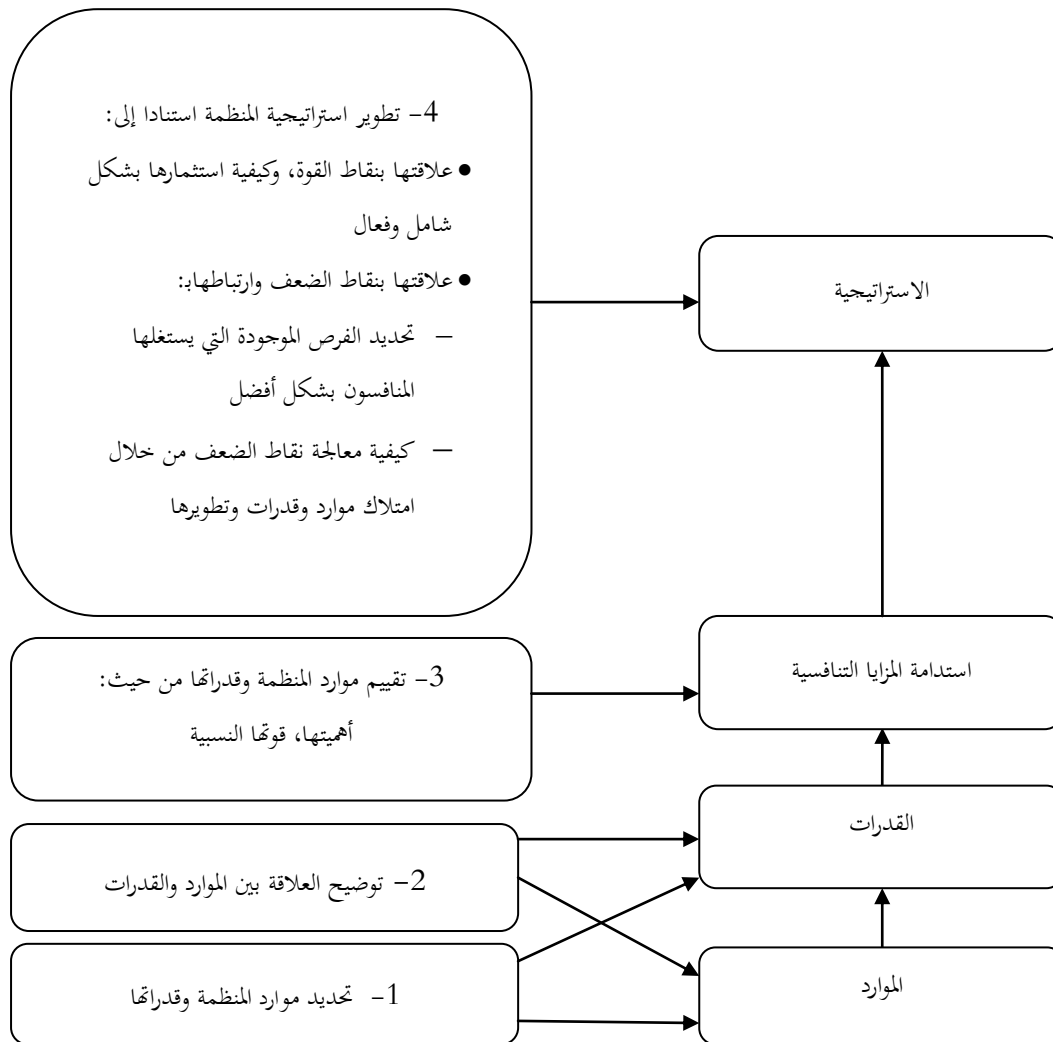
- الإبداع: يتضمن الخبرات العلمية، الفنية، الأفكار المتعامل بها على مختلف المستويات الإدارية.
- سمعة العلامة التجارية: وهي المكانة والسمعة المتواجدة في أذهان الأطراف المتعاملة مع المنظمة عن جودة المنتج المعروض والعلامة التجارية التي تحملها المنتجات، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تعد بمثابة سمعة وميزة تنافسية تدعم بها المنظمة موقفها التنافسي اتجاه الآخرين.

د. خطوات عملية تحليل الموارد

تنشط المنظمات في بيئة أعمال تمتاز بشدة المنافسة وسرعة التغيير، الأمر الذي يستدعي استغلال مواردها وقدراتها وكفاءاتها بحثاً عن مزايا تنافسية، والعمل على تحليل مختلف مواردها بطريقة منطقية وجعل استراتيجيتها تتماشى مع واقع قدراتها ومواردها الداخلية وكل ما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية (مقراش، 2016، صفحة 49).

الشكل أدناه يوضح مراحل تحليل الموارد:

الشكل رقم (07): خطوات تحليل الموارد



المصدر: (مقراش، 2016، صفحة 50)

نلاحظ من الشكل رقم (07) أن خطوات تحليل الموارد تتم وفقاً لأربعة خطوات بدءاً من تحديد ما لدى المنظمة من موارد وقدرات وتصنيفها (مادية، مالية، بشرية، تنظيمية...) ثم تحديد العلاقة بين الموارد والقدرات ليتم تقييم مختلف الموارد من حيث

أهميتها في تحقيق العوائد وقوتها النسبية مقارنة بالمنافسين وما مدى إمكانية استدامة المزايا التنافسية، لتأتي كمرحلة أخيرة اختيار الاستراتيجية المناسبة أو تطوير الاستراتيجية الحالية بالاستثمار في هذه الموارد والقدرات مع الأخذ بعين الاعتبار فرص البيئة الخارجية واستغلالها بشكل أفضل وتحديد نقاط الضعف الداخلية والعمل على تطويرها وتحسينها من خلال تطوير الموارد والقدرات التي تمتلكها.

الفرع الثاني: مقارنة الكفاءات المفسرة للميزة التنافسية

تدرج مقارنة الكفاءات ضمن مقارنة الموارد، إذ يرى مؤسسو مقارنة الموارد بأنها غير كافية من ناحية التطبيقات التجريبية لكونها قائمة على التصورات البحثية، أما تجريبياً فهي غير ملاحظة أو تكاد تكون منعدمة، بالإضافة إلى قلة الأدوات الاستراتيجية المستخدمة لمواجهة التغيرات التنافسية التي تواجهها المنظمات. وجاءت مقارنة الكفاءات كطريقة بحث جديدة تأخذ في الحسبان كل مستويات التحليل الفردي، الجماعي، والاستراتيجي للكفاءة في المنظمة، وكل العناصر الداخلية للمنظمة من موارد، قدرات، عمليات تنظيمية، تصورات تسييرية، وحل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وفيما بينها (صولح، 2017، صفحة 93).

وتعرف الكفاءات على أنها توليفة من المعارف المتمثلة في: (صولح، 2017، صفحة 93)

المعارف النظرية **Savoir**: هي مجموعة المعلومات المتكاملة والمتقاربة ضمن إطار مرجعي تتيح للمنظمة أو الفرد ممارسة أنشطته؛

المعارف العملية **Savoir Faire**: هي القدرة على تسيير العمل ضمن الأهداف المحددة سلفاً؛

المعارف السلوكية **Savoir Etre**: مجموعة القدرات اللازمة والضرورية المستخدمة للتحرّك عند ممارسة نشاط معين، وقد تشمل السلوكيات، المواقف، الميزات الشخصية... الخ.

أما بالنسبة لتصنيف الكفاءات نجد أبرزها تصنيف "Celile dejoux" (بوزايد، 2011-2012، الصفحات 50-53)

53

أ. الكفاءات الفردية: تتمثل في جملة المعارف التي يكتسبها الفرد نتيجة ممارسته لأنشطة مختلفة، فهذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين والتجربة ويتم في إطار ممارسة الفرد لوظيفته أين يمكن ملاحظته وتقييمه استناداً إلى جملة من الخصائص المرتبطة بمنصب معين؛

ب. الكفاءات الجماعية: تنشأ من التفاعلات الداخلية القوية بين أعضاء الفريق أو الجماعة، ما يميز هذا النوع من الكفاءات هو طريقة التفاعل والتعاون والتواصل بين أفراد الفريق وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم؛

ج. الكفاءات التنظيمية: هي الروتينيات التنظيمية الناتجة عن مختلف العمليات التي تمارسها المنظمة، والتفاعل بين التكنولوجيات، التعلم الجماعي... الخ. وحتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية وجب أن تتوفر فيها جملة من الخصائص كالندرة، التفرد، التميز عما يملكه المنافسون الحاليون والمرقبون.

ويرى "Dejoux Cécile" أنه لا بد من التمييز بين مفهومي الموارد والكفاءات، " فالموارد تمثل مجموع الخدمات الكامنة

والتي يمكن تعريفها بصفة مستقلة عن بعضها البعض، أما الكفاءات فلا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط".

المبحث الثالث: أساسيات التفوق التنافسي

إن سعي المنظمة إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال حصولها على مزايا تنافسية لا يعد كافياً ما لم يتم السعي إلى تنمية وتطوير هذه المزايا والحفاظ عليها، ومن خلال هذا المبحث سيتم إبراز مفهوم التفوق التنافسي، مصادره، وأهم الاستراتيجيات التي يقوم عليها.

المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي

احتل مفهوم التفوق التنافسي مكانة كبيرة في المجالات الحديثة للإدارة لما شهدته الأعمال من تغيرات وتطورات جوهرية على المستويين المحلي والعالمي نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة، ثورة الإتصالات، العولمة (تحرير التجارة العالمية)، كل هذا يجعل من المنظمات تحقق التفوق التنافسي انطلاقاً من المزايا التنافسية المستندة على مزايا مقارنة بمنافسيها، إذ أصبح التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال هو القدرة على اكتساب ميزة تنافسية أو أكثر و/أو تطويرها ومن ثم الإستفادة بما يترتب منها من منافع (دبابش، 2017، صفحة 64).

أولاً: مفهوم التفوق التنافسي

نورد في الجدول أدناه مجموعة من التعاريف حسب وجهة نظر الباحثين:

الجدول رقم (03): آراء الباحثين حول مفهوم التفوق التنافسي

التعريف	الباحث/ السنة/ الصفحة
يشير التفوق إلى امتلاك المنظمة لقدرة أعلى من المنافسين وأداء إداري أفضل.	(Safiullah, 2010, p. 201)
هو امتلاك المنظمة القدرات، المهارات، الموارد، والكفاءات المميزة والتفرد والتميز في ممارسة الأنشطة التي تتيح لها بناء مزايا تنافسية مستدامة، وبناء صورة ذهنية إيجابية عن علامتها التجارية ومنتجاتها لدى العملاء الحاليين والمحتملين وأنها الأفضل مقارنة بالمنافسين.	(جثير و العامري، 2012، صفحة 130)
"القدرات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها، والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين".	(زماله، 2012-2013، صفحة 55)
هو الموقع الريادي في السوق الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، والذي يضمن لها النجاح والاستمرارية بتقدم منتجات وخدمات تخلق قيمة للعملاء يعجز المنافسون عن تقديمها، ويتحقق ذلك بامتلاك الموارد والقدرات والسلوكيات التي تتفاعل معاً لتخلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.	(بوقابة، 2017، صفحة 490)
يتمثل التفوق التنافسي في جودة المنتج السلعي، الخدمي، أو المعلوماتي... من خلال الاستثمار في نقاط قوة المنظمة في أداء أنشطتها، والتي تخلق قيمة تحقق مستوى رضا العميل من خلال إشباع حاجاته ورغباته.	(المخنك، 2017، صفحة 46)
"قدرة المنظمة على تحقيق الموقع الريادي في القطاع التي تعمل فيه من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع المهارات البشرية والتقانة والموارد الداخلية التي تمتلكها من أجل تقديم خدمات ومنتجات فريدة في خصائص التصميم والأداء".	(النعيمي و الأفندي، 2017، صفحة 199)

<p>هو مدى قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات فريدة للعملاء لا يستطيع المنافسون تقديمها وذلك باعتماد استراتيجية قيادة التكلفة أو التمييز أو كلاهما، والذي يتطلب توحيد جهود المرؤوسين بما يحقق نجاح المنظمة.</p>	<p>(فخري، 2019، صفحة 189)</p>
--	-------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

كما سبق يمكن القول بأن التفوق التنافسي يشير إلى المكانة السوقية التي تسعى المنظمة لبلوغها من خلال امتلاكها لجملة من الموارد، المهارات، الكفاءات، والخصائص الفريدة التي تمكنها من بناء مزايا تنافسية، بناء صورة ذهنية إيجابية عن منتجاتها، خلق قيمة للعملاء، وتعزيز موقعها الريادي....

ثانياً: أهمية التفوق التنافسي

تبرز أهمية التفوق التنافسي مما يلي: (فخري، 2019، صفحة 189)، (محمد، 2020، صفحة 236)

✓ يعد مؤشراً إيجابياً للمنظمة للسيطرة على مركز قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية تفوق حصة منافسيها، والذي يدل على امتلاك المنظمة لعملاء أكثر رضا وولاء مقارنة بالمنافسين؛

✓ يعد التفوق التنافسي معياراً مهماً لمنظمات الأعمال الناجحة باعتباره وسيلة بحث عن نماذج جديدة للتفوق التنافسي وبشكل مستمر، ذلك كون أن النماذج القديمة أصبحت متاحة ومعروفة ويمكن اعتمادها من قبل المنافسين؛

✓ يعد التفوق التنافسي عاملاً مهماً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها كونها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية؛

✓ يمثل التفوق التنافسي السلاح التنافسي الأساسي الذي تواجه به المنظمة تحديات السوق والمنافسين، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات العملاء في المستقبل؛

✓ يتيح التفوق التنافسي إمكانية استغلال الموارد والإمكانات التي تحقق موقع أفضل بين المنافسين، وترضي العملاء بالتعرف على رغباتهم وأذواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها؛

✓ يساهم في ديمومة المنظمة في السوق الحالي ويعزز موقعها التنافسي، كما يدعم قدرة المنظمة في اختراق أسواق جديدة.

المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي ومجالاته

إن تحقيق المنظمة للتفوق التنافسي لا يكمن إلا بامتلاكها لجملة من المصادر التي تسمح لها ببناء مزايا تنافسية والتي من خلالها تحقق التفوق، وسنحاول في هذا المطلب إبراز مجموعة من المصادر حسب آراء الباحثين والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها المنظمة التفوق التنافسي.

الفرع الأول: مصادر التفوق التنافسي

مهما كان حجم المنظمة فهي تسعى دائماً للبحث عن المصادر التي تحقق لها التفوق في ظل التغيرات البيئية التي تنشط فيها، فبظهور مصطلح التنافسية في منتصف السبعينات من القرن العشرين أصبح التحدي الكبير لمنظمات الأعمال هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية واستدامتها لتمكين المنظمة من دعم مركزها في السوق على حساب منافسيها (جثير و العامري، 2012، صفحة 131).

حسب بورتر، تيلسون، وهوفمان فإن مصادر التفوق التنافسي تتجلى فيما يلي: (Djaadi & Knouch, 2020, p.

840)

أ. الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم تحديدها من خلال كمية المدخلات المستخدمة لتوليد المخرجات، إذ يعد العمل أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما زادت كفاءة المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وتتميز المنظمة بتكاليف أقل إذا كان تتمتع بكفاءة إنتاجية تفوق كفاءة منافسيها، مما يتيح لها بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ب. الجودة: ازداد اهتمام المنظمات في تلبية رغبات المستهلكين وإرضائهم، حيث لم يعد السعر المحرك الأساسي لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة من أولى اهتمامات المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة من خلال تقديم منتجات عالية الجودة.

ج. المعرفة: أصبحت المعرفة تمثل موردا مهما في بناء الميزة التنافسية، فالمنظمات الناجحة زاد اهتمامها بالأصول الفكرية (المعرفة، الخبرة...) باعتبارها أساس استمرار نشاط المنظمة في بيئة تنافسية، وأصبحت المنظمات تستثمر في خلق معارف جديدة وتجسيدها في المنتجات والخدمات أو في إنشاء الأنظمة، الوظائف، والعمليات.

وركز العديد من الباحثين على التفكير الاستراتيجي والموارد كمصادر للتفوق التنافسي كالآتي: (بعلي و بن جلول،

2020، صفحة 724)

أ. التفكير الاستراتيجي: إن اعتماد المنظمة التفكير الاستراتيجي يمكنها من الحفاظ على قدراتها التنافسية في ظل التغيير البيئي المستمر فيما يخص حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة وكذا التطور التكنولوجي. يقوم مفهوم التفكير الاستراتيجي على التفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء، النجاح، ومن ثم التفوق، الذي يقوم على اقتناص الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات، وعليه على المنظمة تبني التفكير الاستراتيجي الذي له القدرة على الاستقطاب، التحليل والتدقيق لما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على إمكانية التوافق بينهما لاستغلال ما هو متاح من فرص وتضييعها على المنافسين.

ب. الموارد: يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الحيازة على الموارد والكفاءات الضرورية بالجودة المطلوبة والاستغلال الأمثل لها بما يساهم في نجاح استراتيجية المنظمة.

وحسب رأي آخر فقد تم تصنيف مصادر التفوق التنافسي ضمن مصدرين: (زمالة، 2012-2013، صفحة 58)

أ. مصادر داخلية: تصدر من داخل المنظمة على شكل قدرات استراتيجية وموارد وجمل نقاط القوة التي تمثل مصدرا للتفوق التنافسي من:

– الإمكانيات المادية، البشرية، والقدرات المتميزة؛

– طرق وأساليب العمل؛

– تحليل سلسلة القيمة بالتركيز على الأنشطة التي تؤديها المنظمة بالكفاءة والمهارة العالية؛

ب. مصادر خارجية: تتمثل في عوامل البيئة الخارجية وما تتيحه من فرص تخلق التفوق التنافسي كالتكنولوجيا، براءات الاختراع، المنافسة، التحالفات الاستراتيجية والتشريعات... كون أن المنظمة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

نلاحظ أن مصادر التفوق التنافسي المحددة أعلاه تندرج جميعا ضمن التصنيف الأخير مصادر داخلية وخارجية، وعليه

يمكن الاعتماد على هذا التصنيف كمصادر للتفوق التنافسي.

الفرع الثاني: مجالات تحقيق التفوق التنافسي

إن تحقيق المنظمة للتفوق التنافسي لا يكمن في امتلاك مزايا تنافسية خاصة بالمنتج فقط، بل يتعداه ليشمل العديد من المجالات التي نبرزها كما يلي: (ماتن، 2010-2011، الصفحات 48-50)

أولاً: التفوق في المجال المالي

تحقق المنظمة التفوق في المجال المالي من خلال قدرتها على إنشاء قيمة بتحقيق أفضل مردودية مالية وأفضل عائد على الاستثمار، وبالتالي مستوى أداء أفضل، ويتحقق التفوق في المجال المالي من حيث:

— تحقيق توازنات مالية أفضل من المنافسين؛

— امتلاك السيولة الدائمة والقدرة الذاتية على التمويل؛

— تقليص حجم القروض.

ثانياً: التفوق في المجال التسويقي:

تحقق المنظمة التفوق التنافسي في المجال التسويقي من خلال قدرتها على إيجاد التوليفة المثلى لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) والتي تحقق لها التفوق.

— مجال المنتج: تعمل المنظمة على تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها من حيث الخصائص الفريدة المكونة للمنتج والتي تضمن لها التفوق؛

— مجال السعر: ويرتبط التفوق بما يعرف باستراتيجية التكلفة الأقل، التي تسمح للمنظمة باكتساب حصص سوقية تفوق حصص المنافسين نتيجة ما تفرضه من أسعار منخفضة؛

— مجال التوزيع: ويتحقق التفوق على المنافسين إما في طرق البيع، أو التوزيع المادي، أو جودة شبكات التوزيع، أو في جودة الخدمة المقدمة ما بعد البيع؛

— مجال الترويج: ويتحقق من خلال بناء صورة قوية للمنظمة وشهرة علامتها التجارية، وفي إقناع العملاء بالمنتج أو الخدمة المقدمة والعمل على إرضائهم، وزيادة الحصة السوقية بزيادة حجم المبيعات في حالة اعتماد أساليب تنشيط المبيعات.

ثالثاً: التفوق في المجال التكنولوجي

تحقق المنظمة التفوق في المجال التكنولوجي من خلال قدرتها على تقديم منتجات مميزة باعتماد تكنولوجيا مميزة وذلك بتطوير البحوث الخاصة بمجال التكنولوجيا، وتتجلى العناصر التي تحقق التفوق التنافسي في ما يلي:

— جودة المعدات المستخدمة واليد العاملة المؤهلة؛

— حداثة التقنيات والتكنولوجيا المستعملة؛

— امتلاك براءات اختراع وحسن إدارة المشاريع الابتكارية والبحوث التطويرية.

رابعاً: التفوق في المجال اللوجستيكي

وتندرج الأعمال اللوجستيكية في بعض أو كل أنشطة تشغيل أوامر التوريد، الشراء والإمداد، المخازن والتخزين، الرقابة على المخزون، مناولة المواد والمنتجات، التعبئة والتغليف، الإتصالات المرتبطة بالتوريد والتوزيع، التنبؤ بالطلب، التخلص من الخردة

والمنتجات التي يوجد بها عيوب، خدمة العملاء. فتحقيق المنظمة للتفوق التنافسي في المجال اللوجستيكي يتجلى في قدرتها على أداء المستويات العليا لجودة وإنتاجية الأعمال اللوجستية، كل هذا يؤدي إلى خلق قيمة من ناحية المستهلك وذلك بتحسين جودة الخدمة اللوجستية، ومن ناحية المنظمة بتحسين الإنتاجية ما ينتج عنه استراتيجية التكلفة الأقل، وهذا ما يمكن المنظمة من ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية التنافسية ثانيا.

المطلب الثالث: استراتيجيات التفوق التنافسي

إن سعي المنظمة إلى تحقيق التفوق على منافسيها يجعلها تستند إلى تبني استراتيجيات تساهم في خلق مزايا تنافسية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات "الاستراتيجيات التنافسية الشاملة" أو "الاستراتيجيات العامة للتنافس" التي طرحها بورتر. وسنحاول في هذا المطلب إبراز متطلبات تطبيقها ومزايا وعيوب كل استراتيجية.

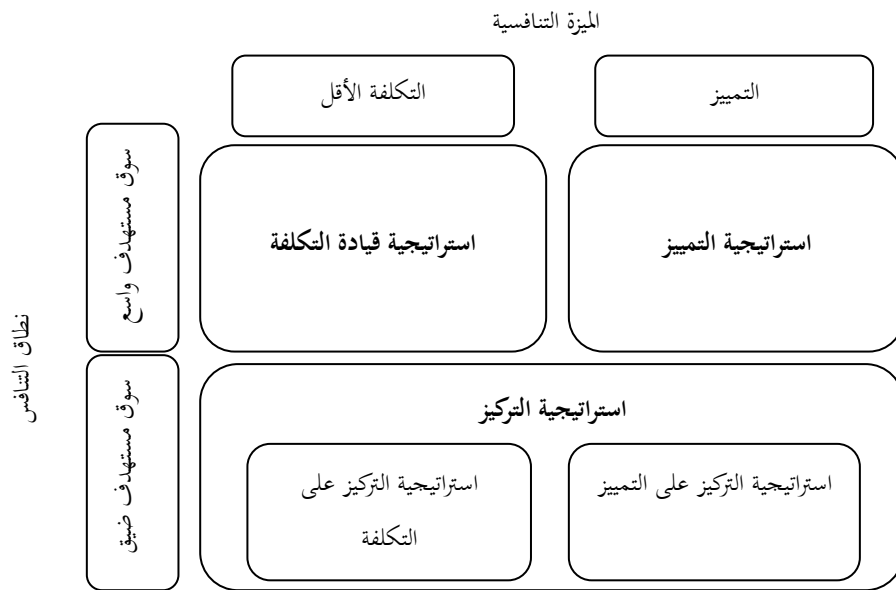
يرى Porter أن الاستراتيجية التنافسية هي الصيغة العامة لكيفية التنافس بين المنظمات، وما يجب أن تكون أهدافها، وما هي السياسات اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف (Ajtene & Vjosa, 2015, p. 02).

تعرف بأنها الإطار الذي تحدد المنظمة أهدافها في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات، بحيث تتمكن المنظمة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الخمسة لبورتر المتمثلة في المنافسين (الحاليين والمحتملين)، الموردين، العملاء، والمنتجات البديلة (دحماني، 2017-2018، صفحة 170).

الفرع الأول: مضمون الاستراتيجيات العامة ل Porter

اقترح Porter استراتيجية قيادة التكلفة (استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف)، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز ضمن الاستراتيجيات العامة للتنافس، والتي انتشر استخدامها في السنوات الأخيرة من طرف المنظمات العالمية المطبقة للإدارة الاستراتيجية. وتحقق الاستراتيجيات العامة (الشاملة) التفوق في الأداء على المنافسين في صناعة ما، وتسمى بالاستراتيجيات الشاملة كونها قابلة للتطبيق في أي منظمة مهما كان نوع نشاطها أو حجمها، كما أنها قابلة للتطبيق في المنظمات غير الربحية، ويشير Porter إلى أن الميزة التنافسية في صناعة ما تتحدد وفقا لنطاقها التنافسي أي عمق السوق المستهدف للمنظمة أو وحدة الأعمال، وعليه فإنه قبل اعتماد هذه الاستراتيجيات لا بد على المنظمة أن تحدد مدى التنوع في المنتجات التي ستقوم بإنتاجها، نوع قنوات التوزيع التي ستعتمدها، نوعية العملاء الذين ستخدمهم، المناطق الجغرافية المراد البيع فيها، وتحديد الصناعات التي ستنافس فيها (حسين و عباس، 2018، صفحة 152). والشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم(08): الاستراتيجيات العامة ل Porter



المصدر: (Porter, 1985, p. 12)

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

استراتيجية تنافسية تعتمد على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة بمنافسيها، تقوم على تقديم منتجات وخدمات بتكاليف منخفضة في صناعة معينة وبالحدود المطلوبة، حيث تقوم استراتيجية قيادة التكلفة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتستفيد من الخبرات المتراكمة في تطوير المورد البشري بما يتيح للمنظمة تحقيق أرباح أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة والبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لاكتساب حصة سوقية أكبر، فكلما كانت الصناعة أكثر نضجا كلما انخفضت الأسعار وازدادت الأرباح (سويسي و الحفاجي، 2014، صفحة 75).

توجد تسعة محددات رئيسية لقيادة التكلفة والتي يمكن اعتمادها لتحقيق مزايا تنافسية متمثلة في: (مانع و عظيمي،

2020، الصفحات 254-255)

- وفرات اقتصاديات الحجم؛
- وفرات منحى التعلم والخبرة (التجربة)؛
- وفورات التكلفة المحققة نتيجة للتكامل الرأسي؛
- الاستغلال المرتفع للطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض؛
- درجة مشاركة وحدات أنشطة أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق لتحقيق وفورات تكلفة بناء المنظمة والإحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيض التكلفة باختيار مواقع المصانع وتكاليف النقل؛

– اختيار قرارات تشغيلية أخرى (تخفيض خطوط الإنتاج، الحد من خدمات ما بعد البيع، درجة أقل من الأداء وجودة المنتج، مزايا أقل للموظفين مقارنة بالمنافسين، الحد من عدد منافذ التوزيع، تقليص حجم الإنفاق على البحث والتطوير، استخدام مواصفات أقل جودة للمواد الأولية...).

ثانيا: استراتيجية التمييز

تشير استراتيجية التمييز إلى إنتاج سلع وخدمات والتي ينظر إليها العملاء بأنها فريدة من نوعها، وهذا التمييز ينتج إما من التصميم، العلامة التجارية، تكنولوجيا متفوقة، خدمات متفوقة للعملاء، أو شبكة توزيع متنوعة... إلخ، إذ أن هذه الاستراتيجية لا تتجاهل التكاليف وإنما لا تعتبرها هدف استراتيجي أساسي، فتمييز المنتج أو الخدمة يحمي المنظمة من المنافسين من خلال توفير الشعور بالولاء والوفاء بالعلامة التجارية الأمر الذي يجعل المنظمة أقل حساسية للتغيرات في الأسعار مما يزيد من هامش الربح لديها. فمفتاح نجاح استراتيجية التمييز يرجع إلى مدى استعداد العملاء إلى دفع سعر أعلى مقابل الحصول على المنتجات والخدمات المتميزة (جنير و عبد الغفور، 2017، صفحة 108).

وتحقق المنظمة مزايا تنافسية من خلال استراتيجية التمييز بالتركيز على: (مانع و عظيمي، 2020، صفحة 256)

- جودة المواد الخام والتي تؤثر على جودة المنتج النهائي؛
- تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج والعملية الإنتاجية؛
- تجنب العيوب التصنيعية،
- اعتماد نظام تسليم فعال في أقصر وقت مع توفير نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة تسويق تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، خدمات أفضل ما بعد البيع، تزويد العميل بمعلومات عن كيفية استخدام المنتج، الاستجابة السريعة للطلبات... إلخ.

ثالثا: استراتيجية التركيز

تقوم استراتيجية التركيز على مساعدة المنظمة لاستهداف فئة من العملاء داخل الصناعة على خلاف الاستراتيجيتين السابقتين، وقد تكون هذه الفئة مجموعة من العملاء المحددين، فئة من العملاء ذات رغبات وتفضيلات خاصة، جزء من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة ما. وتقوم فكرة هذه الاستراتيجية على تخصيص أنشطة المنظمة بطرق لا تستطيع المنظمات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (قيادة التكلفة أو التمييز) من ممارستها مما يولد قيمة متفوقة وريحية أعلى للمنظمة خلاف منافسيها (بتس، 2008، صفحة 343).

يتم تطبيق هذه الاستراتيجية باعتماد أحد النوعين: (مقرش، 2016، صفحة 65)

أ. التركيز مع خفض التكلفة: تشير إلى تخفيض تكلفة المنتج والتي تركز فيها على قطاع معين من السوق، أو مجموعة معينة من العملاء، والتي تقدم فيه المنظمة منتجاتها وخدماتها ضمن القطاع السوقي المحدد وليس السوق ككل، فبتبني هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على التكلفة المنخفضة.

ب. التركيز على التمييز: تشير إلى تمييز المنتج وهي استراتيجية موجهة لجزء محدد من السوق وليس السوق ككل، أو لمجموعة معينة من العملاء، فبتبني المنظمة هذه الاستراتيجية لتمييز منتجاتها من أجل خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الاستراتيجيات العامة ل Porter

يوضح الجدول أدناه متطلبات تطبيق الاستراتيجيات العامة كالاتي:

الجدول رقم (04): متطلبات تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الشديدة على التكاليف. - تقارير تفصيلية ودورية عن رقابة عناصر التكاليف. - هياكل تنظيمية مهيكلت ذات مسؤوليات محددة. - أهداف وحوافز كمية مرتبطة بحجم المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمارات مالية مستمرة مع إمكانية توفير رأس المال. - مهارات عالية هندسية/ فنية. - الإشراف الكفء على اليد العاملة. - نظام توزيع منخفض التكلفة. - تصميم المنتجات على نحو يسهل من عملية إنتاجها. 	استراتيجية قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - التنسيق بين الوظائف خاصة وظيفتي البحث والتطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز غير كمية. - استقطاب اليد العاملة ذات المهارة العالية والمبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات فنية وتسويقية عالية. - قدرات ومهارات عالية في مجال البحوث والتطوير. - مواصفات متميزة في المنتجات. - الشهرة والسمعة الجيدة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	استراتيجية التمييز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه والتي تكون موجهة لقطاع السوق المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه والتي تكون موجهة لقطاع السوق المستهدف. 	استراتيجية التركيز

المصدر: (صقور، 2021، صفحة 92)

الفرع الثالث: مزايا وعيوب الاستراتيجيات العامة ل Porter

إن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر ينتج عنها مزايا وعيوب، والجدول أدناه يبين هاته المزايا والعيوب الناتجة عن تطبيق كل استراتيجية.

الجدول رقم (05): المزايا والعيوب الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات العامة ل Porter

العيوب (المخاطر)	المزايا	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية التقليد من طرف المنافسين. - التغيير التكنولوجي، فالمنظمة تقوم بإنفاق استثمارات كبيرة لتخفيض التكاليف ما يجبرها على عدم تغيير التكنولوجيا المعتمدة، كما أن حدوث التغيير التكنولوجي في الصناعة يجعل تكنولوجيا المنظمة متقدمة (تصميمات المنتج، الآلات..). ما يدفع المنظمة لإعادة استثمار أموال ضخمة لمواكبة التغيرات الحاصلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض التكلفة يمثل عائق دخول أمام المنتجين الجدد. - تقلل من تعرض المنظمة للمنافسة من بدائل الإحلال. - تقلل من القوى التفاوضية مع العملاء والموردين لكونها تزيد من الحصة السوقية للمنظمة ما يجعلها تتمتع بقوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم بشكل دائم وتشتري منهم بكميات كبيرة. - زيادة القوة التنافسية للمنظمة لمواجهة المنافسين الحاليين، فما تحققه المنظمة من أرباح عالية قد تقوم باستثمارها مرة أخرى مما يساهم في تقوية مركزها التنافسي. 	استراتيجية قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير تفضيلات العملاء والتوجه إلى منتجات أخرى. - التركيز على الجوانب الفنية فقط وإهمال الجوانب الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق عائد على الاستثمار يفوق مستوى المتوسط في صناعة ما نتيجة ولاء العملاء للعلامة التجارية الأمر الذي 	

<p>– التكاليف الناتجة عن الخصائص المميزة للمنتج قد تعكس على ارتفاع السعر لدرجة عدم تقبلها من طرف العميل.</p> <p>– تجاهل القيمة التي يدركها العميل لتميز المنتج وتركيز المنظمة على القيمة الفعلية له.</p> <p>– إمكانية تقليد المنافسون للخصائص المميزة للمنتج إلى درجة عدم القدرة على التمييز بينه وبين منتج آخر ما يفقده الميزة المحققة.</p>	<p>يقلل من حساسيتهم اتجاه السعر ومن ثم تقليل قوتهم التفاوضية.</p> <p>– زيادة القوة التفاوضية مع الموردين نتيجة ارتفاع هامش الربح المحقق.</p>	<p>استراتيجية التمييز</p>
<p>– قطاع السوق المستهدف يصبح غير جذاب بسبب تلاشي الطلب نتيجة التغييرات في حاجات وتفضيلات العملاء.</p> <p>– ظهور شركات أخرى تتبع استراتيجية التركيز لنفس أجزاء القطاع السوقي الذي تركز عليه المنظمة.</p>	<p>– التركيز على تخفيض التكلفة: تحقق المنظمة العديد من المزايا ناتجة عن خفض التكلفة.</p> <p>– التركيز على التمييز: تحقيق مزايا ناتجة عن تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على ملائمة قطاع السوق المستهدف مع إمكانيات المنظمة والمهارات والموارد، وكذا على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.</p>	<p>استراتيجية التركيز</p>

المصدر: (حسين و عباس، 2018، الصفحات 155-157)

يوضح الجدول أعلاه مزايا وعيوب كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية، والواضح أنه حتى لو استطاعت المنظمة النجاح في تبني استراتيجية ما فإنه يتضح مع مرور الزمن ظهور أوجه قصور للاستراتيجية المطبقة.

المطلب الرابع: أبعاد التفوق التنافسي

إن نجاح المنظمة يقتصر على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدفة والقدرة على إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من المنافسين، حيث تعمل على ترجمتها حسب شروط العملاء وتنفيذها بما يتوافق مع القدرات الجوهرية والكفاءات والموارد المتاحة، فتتشكل الأبعاد التي ستتنافس على أساسها المنظمة والتي تمكنها من خلق نظام يمتلك مزايا متفردة وتمييزة عن المنافسين، وبالتالي خلق قيمة أكبر للعميل، ويتحقق التفوق من خلال تطوير الأبعاد التنافسية التي تبنتها المنظمة والتي تعد جزءاً من أهدافها الرئيسية المتمثلة في النمو والبقاء والاستمرار. في الغالب تفضل المنظمة التركيز على أحد أبعاد التفوق التنافسي إلا أن العديد من المنظمات ونظراً لعدم قدرتها على التنافس باعتماد بعد واحد فهي تلجأ إلى تبني أكثر من بعد حفاظاً على بقائها في بيئة الأعمال (زماله، 2012-2013، صفحة 59).

أولاً: التكلفة Cost

تستخدم التكلفة كبعد أساسي للتنافس تسعى من خلاله المنظمة إلى المحافظة على / أو تعزيز حصتها السوقية والإستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم والتي أهمها تعويض هامش الربح المنخفض جراء تخفيض السعر بزيادة حجم المبيعات. تخفيض التكلفة يعد البعد التنافسي الأول الذي تعتمد عليه الكثير من المنظمات بتقديم منتجات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها ما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من التفوق والسيطرة على السوق، فالتركيز على تخفيض التكلفة سينعكس على السعر النهائي للمنتج ما يمنح ميزة تنافسية للمنظمة خاصة في الأسواق ذات العملاء الأكثر حساسية اتجاه الأسعار (طالب و البناء، 2012، صفحة 265).

إن تحقيق التفوق التنافسي وفق بعد التكلفة يتطلب من مدراء العمليات العمل على تحديد كل من تكلفة المواد الأولية، العمل، والتكاليف الأخرى بهدف تصميم نظام يساهم في تحقيق تكلفة الوحدة الواحدة، ما يتطلب المزيد من الاستثمارات، وتسعى إدارة العمليات إلى تخفيض التكلفة للتقليل من التكاليف الثابتة والرقابة المستمرة على المواد الأولية وتخفيض معدلات الأجر وتحقيق مستويات عالية من الإنتاج (بوعيسى و بن سحنون، 2019، صفحة 1006).

عبر بورتر عن التكلفة من خلال وصف متى تقوم المنظمة بتقديم نفس خدمة المنافس وبسعر أقل بسبب طرقهم في أداء الأنشطة (Arabiyat, 2018, p. 17).

وتعرف التكلفة بأنها مبلغ من المال يجب إنفاقه على المنتج أو الخدمة للوصول إلى العميل، تسعى جميع المنظمات إلى تخفيضه قدر الإمكان لزيادة أرباحها وضمان قدرتها التنافسية (Darwish, 2018, p. 16).

ثانياً: الجودة Quality

يعرف معهد المعايير الوطنية الأمريكية الجودة بأنها مزايا أو خصائص المنتج أو الخدمة والقادرة على تلبية الاحتياجات. في حين يعرفها قاموس أكسفورد الأمريكي بأنها درجة أو مستوى من التمييز.

تعتبر المنظمة الجودة كبعد أساسي يرتبط بتصميم المنتج بالجودة العالية المطابقة لمواصفات التصميم المخطط لها سابقاً، وأن تحقيق هذا التطابق يركز على كل من تصميم عملية الإنتاج، مستوى أداء الآلات، التكنولوجيا والمعدات، تدريب اليد العاملة والإشراف عليها، درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة. (مانع و عظيمي، 2020، صفحة 367 ، 368 ، 370)

وتعرف أيضاً بأنها التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة بدءاً من اختيار المورد المناسب وإنهاء بخدمة و/أو إنتاج أكثر من توقعات العملاء (Darwish, 2018, p. 17).

إن تأثير جودة المنتج أو الخدمة على الميزة التنافسية ثنائي التأثير، أولاً يؤدي توفير منتجات عالية الجودة إلى زيادة الفائدة التي توفرها هذه المنتجات للعملاء مما يمنح للمنظمة خيار فرض سعر أعلى عليهم، أما التأثير الثاني يأتي من زيادة الكفاءة وانخفاض تكاليف الوحدة المرتبطة بالمنتجات الموثوقة (Al-Saqqa, 2017, p. 40).

تصنف الجودة إلى صنفين جودة المنتج وجودة العملية، إذ تركز جودة المنتج على تقديم منتجات ذات جودة عالية بالتركيز على احتياجات العملاء، ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات حسب السوق المستهدف. أما جودة العملية فالغاية منها تقديم منتجات خالية من العيوب تحسباً لرغبة العميل (الأسدي و محمد، 2021، صفحة 117).

ثالثاً: المرونة Flexibility

تعد المرونة أساس الميزة التنافسية للمنظمة، إذ تشير إلى الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ على المنتجات، وبما يتماشى مع احتياجات العملاء، وتعرف باسم "القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات"، وتقدم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بالإضافة إلى الإستجابة لاحتياجات ورغبات العميل (Bekhelili & Chellali, 2020, p. 276).

تشير المرونة من منظور استراتيجي إلى قدرة المنظمة على عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجات لعملائها، والعنصر المهم في قدرة المنظمة هو الوقت الذي تحتاجه لتطوير منتج جديد وتحويل العمليات الإنتاجية لتقديم منتج جديد (الأسدي و محمد، 2021، صفحة 117).

تصنف المرونة إلى أربعة أنواع وفقا للآتي: (بركات، 2015، صفحة 33)

✓ مرونة الخدمة: القدرة على تقديم خدمات جديدة أو تعديل الخدمات الحالية؛

✓ مرونة المزيج: القدرة على تقديم مزيج من الخدمات والتغيير في الخدمات المقدمة للعملاء لكل فترة زمنية؛

✓ مرونة الحجم: القدرة على تغيير كمية المخرجات؛

✓ مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المجدولة سابقا.

رابعاً: التسليم Delivery

تتوجه الكثير من المنظمات إلى توسيع رقعة عملائها بالتركيز على وقت التسليم، أي السرعة في إيصال المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء، إذ يشير التسليم إلى توفير المنتج والخدمة في المكان والزمان المطلوبين بمعنى تقديمه في الوقت المحدد وحسب ما خطط وحدد في الجدولة الزمنية. أو يعكس قدرة العمليات في مواجهة طلبات العملاء وتسليمها بانتظام. أما البعض الآخر فيرى أنه السرعة في إيصال الخدمة ممثلة بالمدة التي ينتظرها العميل للحصول عليها (العزاوي و الخفاجي، 2015، صفحة 212).

يتضمن التنافس على أساس التسليم ثلاثة جوانب هي: (كاظم، 2017، صفحة 472)

✓ سرعة التسليم: تقاس بوقت الإنتظار، أي الوقت المستغرق من استلام طلب العميل إلى غاية الاستجابة للطلب؛

✓ التسليم بالوقت المحدد: تسليم طلبات العملاء في الوقت المبرمج لهم من طرف المنظمة؛

✓ سرعة التطوير: السرعة في تسليم المنتج الجديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت المستغرق من توليد الفكرة إلى عملية التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

خامساً: الإبداع Innovation

يعرف الإبداع حسب Gown (كما أشار البارودي، 2015) أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والتي إن وجدت في البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية التي تعطي نتائج فريدة وأصلية تعود بالمنفعة على الفرد أو المنظمات أو المجتمع ككل (صفحة 118).

يشير الإبداع إلى خلق أفكار جديدة بعيدة عن المنظور التقليدي في التفكير واستحداث كل الطرق والأساليب التي تسمح بتجسيد الأفكار على أرض الواقع وتخلق قيمة تعود بالمنفعة على المجتمع متحملين في ذلك عنصر المغامرة المتضمن عمليات التغيير والدعم لتحقيق أهداف المنظمة. كما يشير إلى كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة التسويقية التي تحدث تغيير إيجابي وتطبيقها بنجاح مما يجعل المنظمة تتفوق على المنافسين. كما أن عملية الإبداع تعد شرطاً أساسياً للمنظمة التي تبحث عن التميز (النعيمة و الأفندي، 2017، صفحة 204).

فالمنظمة التي ترغب في الإبداع يجب أن تركز استراتيجيتها على: (العزاوي و الخفاجي، 2015، صفحة 212)

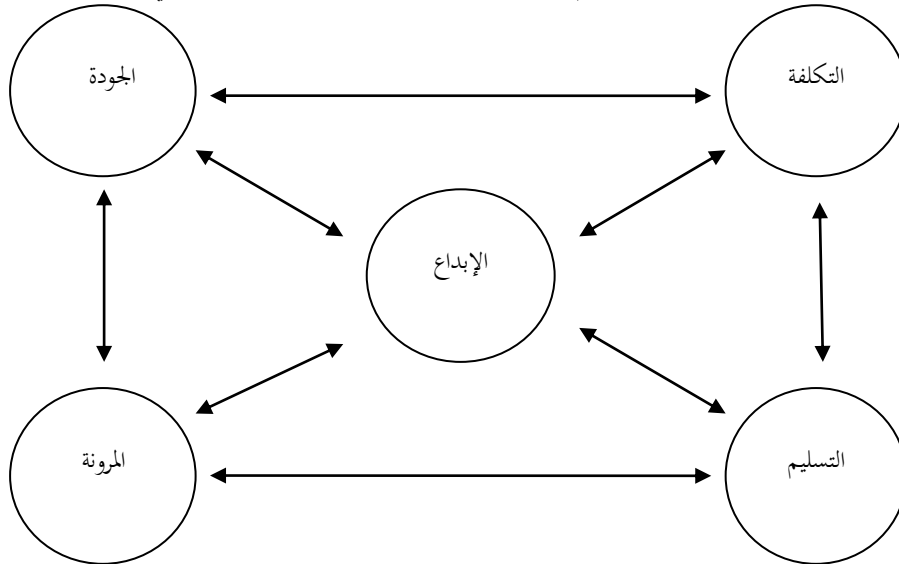
✓ أنشطة البحث وتصميم وتطوير الخدمة بشكل بارز؛

✓ الجودة العالية للمنتج والخدمة؛

✓ امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

يلاحظ من الشكل رقم (09) أن العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي هي علاقة تبادلية، إذ يربط الإبداع بين مختلف الأبعاد الأخرى، فهو يعتبر مصدراً أساسياً للتطوير والتحسين المستمر داخل المنظمة، فالإبداع في مختلف جوانب المنظمة يساهم في تحقيق الأبعاد التنافسية الأخرى.

الشكل رقم (09): العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي



المصدر: (الغزوي و الحفاجي، 2015، صفحة 212)

تكون الجودة العالية في الغالب مرتبطة بسعر مرتفع والتكلفة المنخفضة تشير عادة إلى جودة أقل، والمرونة تكون عادة مرتبطة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز وذلك عندما تتبنى استراتيجية التكلفة الأقل.

تغير النظرة حول العلاقة بين الأبعاد إذ أصبحت المنظمات تستطيع السيطرة على تكاليفها على الرغم من تميز منتجاتها بجودة عالية وذلك نتيجة استخدام وسائل تحسين الجودة، مما استطاعت المنظمات الإنتاج بجودة أعلى مقابل تكلفة منخفضة، بالإضافة إلى تبني أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) والذي يمكن المنظمات من تبني بعد المرونة وبعد التسليم معاً، حيث ساهم هذا النوع من الأنظمة بزيادة قدرة المنظمة على تغيير المنتج أو في كميته مقابل الالتزام بمواعيد التسليم وبأقل كمية مخزنة فضلاً عن السيطرة على التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة، وعليه فإن العلاقة بين هاته الأبعاد أصبحت تراكمية بدلا من تبادلية. أصبحت إحدهما تعزز الأخرى إذ أن الجودة المرتفعة تعمل على تخفيض التكلفة بالتقليل من العيوب والأخطاء هذا ما قامت به المنظمات اليابانية مثل شركة تويوتا، كما تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة عند توفر جودة جيدة وتسليم فعال ومرونة أفضل (البكري و الصقال، 2015، صفحة 129).

خلاصة الفصل:

بعد عرض مختلف الأدبيات خلصنا إلى أن تحقيق المنظمة للميزة التنافسية قائم على مدى امتلاكها للموارد والقدرات والكفاءات التي تسمح لها بخلق قيمة مضافة مقارنة بالمنافسين وبعتماد استراتيجية التكلفة الأقل للمنتج و/أو الخدمة أو استراتيجية التمييز التي تبرر السعر المرتفع، فتميز المنظمة عن منافسيها لا يقتصر فقط على امتلاكها ميزة تنافسية وإنما في كيفية الحفاظ عليها على المدى البعيد. كما أنه على المنظمة التعرف على جل مصادرها من خلال تحليل البيئة بما فيها من قوى داخلية وخارجية للحصول على مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها.

في الأخير يمكن القول بأن تحقيق التفوق التنافسي يرتكز على امتلاك مزايا تنافسية تمثل القاعدة الأساسية لتميز المنظمة عن مثيلاتها، وتؤمن لها البقاء والاستمرار ضمن البيئة التنافسية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة التميز الإداري

تمهيد:

مع التغيرات البيئية التي تشهدها منظمات الأعمال وما تفرضه من صعوبات وتحديات اقتصادية كانت أو اجتماعية أو تكنولوجية... الخ، ومع ظاهرة العولمة وحدّة المنافسة وجدت المنظمات أنها لا بد من التكيف مع هذه التغيرات وضمان بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، لعل السبيل لتحقيق ذلك هو تبني إدارة متميزة تمكنها من تحقيق التميز والتفوق على مثيلاتها. والهدف من هذا الفصل هو تقديم إطار مفاهيمي للتميز وإدارة التميز، وأهم نماذج التميز في العالم، وإبراز أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في منظمات الأعمال، وإعطاء نظرة شاملة عن إدارة التميز الإداري ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز الإداري؛

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التميز الإداري؛

المبحث الثالث: إدارة التميز الإداري لبناء التفوق التنافسي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز الإداري

أصبحت منظمات الأعمال ملزمة على تبني إدارة فعالة ومتميزة تسمح لها بتحقيق التفرد والتفوق، لا سيما في ظل المنافسة الشديدة والتي تسعى فيها كل منظمة إلى ضمان بقاءها واستمرارها، لأنه في العصر الحالي أصبح البقاء للمنظمات المتميزة، ومن هذا المنظور سنحاول في هذا المبحث إبراز الإطار النظري للتميز الإداري، مفهوم إدارة التميز، والخطوات التي تتبناها المنظمات للوصول إلى التميز.

المطلب الأول: ماهية التميز الإداري

تناول العديد من الباحثين مفهوم التميز الإداري كل حسب وجهة نظره ومجالات اهتمامه، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض من هذه التعاريف:

الفرع الأول: مفهوم التميز الإداري

قبل طرح مفهوم التميز الإداري وجب إبراز نشأة مصطلح التميز وبدايات استخدامه، فبالنظر إلى مفهوم التميز "Excellence" نجد أنه ليس حديث النشأة فيعود استخدامه منذ آلاف السنين لدى الفلاسفة الصينيين في كتاباتهم، واستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" المشتقة من كلمة "Ariston" وترجمته إلى اللغة الإنجليزية نجد أنه يحمل ثلاث معاني "Best, Braver, Mightter" أي "الأفضل، الشجاع، والأقوى"، إلا أن أصل هذه الكلمة لدى الإغريق تنقسم إلى شطرين الأول "AR" والتي تعني الضوء المتدفق أو الخير، أما الثاني "iston" والتي تعني الاستقرار. وبالتالي فإن التميز لا ينفصل عن فكرة الخير، والذي يمكن تحديدها من خلال ما يتميز به نشاط معين من خصائص فريدة وصفات جوهرية، وبالتالي لا يوجد "تعبير واحد عن الخير" ولا توجد "ممارسة جيدة واحدة"، طالما كان التميز دائما مصدر إلهام لتحسين الذات والسعي المستمر لنقل المعرفة من خلال الحوار والتجربة (Anninos, 2007, pp. 308-309).

وضمن الأدبيات المختلفة يمكن تعريف التميز الإداري على أنه:

❖ ترجمة الإنسان لأفكاره الذهنية في شكل عمل منسق لتوصيل الأفكار، ويمثل أيضا الطاقة الخلاقة المتواجدة في النشاطات المتعددة، وأن التميز يتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية والعلاقات التفاعلية بين المنظمة والبيئة (مرقص و الأمين، 2014، صفحة 06).

❖ هو عملية طويلة الأجل تهتم بالقضايا الاستراتيجية الرئيسية كتطوير العمليات الوظيفية على نحو أفضل والعمل على تحسين أداء الأفراد، وتطوير إطار عمل الجودة من أجل تقديم خدمة ممتازة للعملاء (Toma & Marinescu, Business excellence models: a comparison, 2018, p. 967).

❖ يعرف بأنه ما تتخلى عنه المنظمة بشكل منظم عن ما هو قديم، وقدرة توصلها إلى ما هو جديد على نحو تحقق مزايا تنافسية من حيث التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار ما يجعلها أفضل من المنافسين (الشحادة و آخرون، 2011، صفحة 354).

❖ يعرف التميز الإداري بأنه الممارسات المتفردة في إدارة المنظمات وتحقيق أفضل النتائج اعتماداً على مبادئ أساسية، وهي التركيز على النتائج، الإهتمام بالعاملين، القيادة ووحدة الهدف، الإدارة بالعمليات، تطوير العاملين وإشراكهم بالتحسين المستمر من خلال الإبداع والتعلم، تطوير الشراكات، تحمل المسؤولية الاجتماعية (المطيري، 2023، صفحة 694).

❖ كما يعرف التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، ومختلف العمليات التي تمارسها المؤسسة سواء كانت إنتاجية تسويقية مالية أو غيرها والتي تحقق مستويات أداء عالية ينتج عنها نتائج وإنجازات تتفوق فيها على منافسيها وما يقابلها من رضا الأطراف الآخذة في المنظمة (المليجي، 2012، صفحة 10).

يرى السلمي (2002) أن التميز يشير إلى بعدين أساسيين متكاملين في الإدارة الحديثة وهما (صفحة 12):

✓ البعد الأول: أن الإدارة الحقيقية غايتها تحقيق التميز، أي إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على المنافسين، والتي تتفوق على نفسها بمنطق التعلم.

✓ البعد الثاني: كل ما تقوم به الإدارة يجب أن يتسم بالتميز مهما يصدر عنها من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك أي مجال للخطأ أو للانحراف ويهيء الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وبشكل تام.

والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما في غياب الآخر، واللذان يعتمدان بشكل كبير على الاستثمار في الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي بهدف تفعيل تلك المعرفة وإسقاطها على أرض الواقع. مما سبق عرضه يمكن تعريف التميز الإداري بأنه الممارسات المتميزة التي تتبناها المنظمة بشكل فعال لتحقيق جملة من النتائج من أجل ضمان بقائها واستمرارها والإرتقاء بمستواها على المدى الطويل.

الفرع الثاني: خصائص المنظمات المتميزة

إن المنظمات التي تحقق التميز الإداري تتمتع بجملة من الخصائص وهي: (وفائي، 2020، صفحة 223)

✓ قبول الأعمال الصعبة: من أهم مصادر تميز المؤسسات هي قبول الأعمال الصعبة، مما يتيح فرص النمو والتعلم السريع، والإنتلاق من الصفر في إنجاز الأعمال وتحسين العمليات بما يسمى بإعادة الهندسة؛

✓ توفر القيادة الكفؤة: تعمل القيادة كقدوة تحفز وتشجع على التميز، كما تمثل قدوة للأفراد العاملين في المنظمة؛

✓ تحمل المصاعب: توضح المصاعب مدى قدرة المنظمة، إذ أن مواجهة الأزمات والأخطاء يساهم في صقل كل من قدرات المنظمة والأفراد وتميزها؛

✓ الخبرات البعيدة عن العمل: المنظمات المتميزة هي التي تملك خبرات خارج نطاق العمل، خاصة خدمة المجتمع وما تعود عليه من فرص تساهم في تحقيق التميز في الأداء؛

✓ برامج التدريب: تعزز هذه البرامج تميز المنظمات نتيجة استفادتها من الفرص التدريبية؛

✓ الدقة: تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، ويتم عن طريق اختبار الأساليب المناسبة لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية هذا النظام في التأثير على تميز المنظمة.

المنظمة المتميزة هي تلك التي تمتلك ثقافة قائمة على التميز، وأن الوسيلة الأولى للتأثير على العنصر البشري داخل المنظمة هي ثقافة التميز وليس البناء التنظيمي الرسمي (جرادات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 161).

تعرف ثقافة التميز بأنها مجموعة من طرق التفكير والسلوكيات الصادرة عن العاملين في المنظمة والمشاركة فيما بينهم هذا من جهة، ومع العملاء والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تعكس علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي. وثقافة التميز تختلف عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، فتحقيق التميز في الإدارة مرهون بمدى وجود ثقافة ملائمة تتكون من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تتماشى مع ذلك التميز. وثقافة التميز مبنية على جملة من الثقافات التي تحرص المنظمة على زرعها في نفوس عاملها والمتمثلة في: ثقافة النجاح والتفوق، ثقافة اللافتل، ثقافة إرباك المنافسين، ثقافة الإختلاف عن الآخرين، ثقافة التكيف مع البيئة، ثقافة مفاجأة العميل بالجديد، ثقافة أن المنظمة شعارها هي الصدارة، ثقافة تجمع أفضل الحلول لكل ما تتعرض له المؤسسة من مشاكل وعراقيل (يونس، 2016، صفحة 18).

ثقافة التميز هي التعبير الذي ينتج عن ما يفكر به الأفراد المنتمين لمنظمة ما، أو طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، أو اتجاه العميل والمورد وما تقدمه من خدمات، فهي تعبر عن معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، فالمنظمة المتميزة هي التي لديها قدرة تقديم خدمات ومنتجات بصورة مبتكرة وغير متكررة و على خلاف المنافسين الأمر الذي يعزز وضعها التنافسي، ففي حالة غياب ثقافة التميز في المنظمة فإنه قد يتعذر تحقيق التميز في الإدارة (ملاس، 2020، صفحة 227).

أهم ما تتميز به ثقافة التميز من خصائص مايلي: (المليحي، 2012، صفحة 200)

✓ التأكيد على المشاركة في تحقيق رؤية المنظمة، الأهداف، والرسالة؛

✓ الإلتزام بتحقيق التميز المؤسسي؛

✓ نشر ثقافة التعاون والتشارك وتشجيع فرق العمل؛

✓ الدعم المتبادل بين العاملين لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة؛

✓ تشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والإبتكار والتميز؛

✓ التأكيد على عملية الإتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات (الصاعد، النازل، الأفقي، المحوري)؛

✓ التطوير والتعلم المستمر عن طريق تكوين وتدريب وتنمية مهنية مستدامة للعاملين؛

✓ فتح باب المشاركة والتفويض لكل العاملين في وضع الأهداف والسياسات الموجهة للعمل،

ونسنتج مما سبق أن ثقافة التميز تمثل جملة القيم والسلوكيات والأهداف المشتركة الواجب على الأفراد تبنيها، والتي تسعى المنظمة إلى تطوير وتحويل هذه الثقافة على النحو الذي تجسد التميز، إذ أنه لا يمكن تحقيق التميز في المنظمة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز.

المطلب الثاني: خطوات الوصول إلى التميز الإداري ومستوياته

إن تحقيق التميز الإداري يتطلب من المنظمة أن تأخذ بالحسبان لمجموعة من المبادئ، وأن الوصول إلى هذا التميز يتم وفقا لمجموعة من الخطوات، وأن تحقيق التميز يكون ضمن مستويات

لتحقق المنظمة التميز الإداري لا بد لها من الالتزام بالمبادئ التالية: (قواسمه و البوريني، 2016، صفحة 96)

- ✓ الانحياز للعمل؛
 - ✓ البقاء بالقرب من العملاء؛
 - ✓ الاستقلالية والريادة؛
 - ✓ الإنتاجية من خلال الأفراد؛
 - ✓ التركيز على الأعمال الخالقة للقيمة؛
 - ✓ الإكتفاء بما تتقنه المنظمة من أعمال؛
 - ✓ اعتماد هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية محدودة وإدارة عليا محدودة الموظفين؛
 - ✓ اعتماد أسلوب الشدة واللين في الإدارة معا وفي آن واحد حسب ما تقتضيه الحاجة، مع الإلتزام بقيم المنظمة الرئيسية.
- كما أن المنظمة ليست بحاجة لخطط استراتيجية عليا تمكنها من تحريك عجلة التميز وتفعيلها، بل يكفي وجود أفراد راغبين في بلوغ التميز ويملكون صلاحيات لتحقيق ذلك، ولتفعيل التميز لا بد من:
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار؛
 - ✓ تمكين العاملين ومنحهم سلطة وحرية ارتكاب الأخطاء.

الفرع الثاني: خطوات الوصول إلى التميز الإداري

يمكن توضيح خطوات الوصول إلى التميز في المنظمة وفقا لثلاثة مراحل موضحة بالشكل التالي:

أولاً: المراحل الأولية:

حدد Porter & Tanner (2004) المراحل الأولى التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التميز في الآتي (15-14 pp):

- ✓ تحديد طرق إجراءات العمل: من الضروري في هذه المرحلة أن تقوم المنظمة بتحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها بالشكل الذي يضمن التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاعتماد على أنظمة الجودة مثل الإيزو باعتبارها النهج المناسب لتحسين إجراءات العمل.
- ✓ البناء على أفضل الممارسات: بعد تحسين إجراءات العمل، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات ومقارنتها مع المنظمات الأخرى للاستفادة منها واتخاذ الإجراءات التحسينية، ويعد تطبيق أسلوب المقارنات والتقييم الذاتي المناسبين في هذه المرحلة.
- ✓ تطوير مستوى الأداء: بعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن نقل مستوى الأداء إلى مستوى متميز يتطلب استخدام نماذج إدارة التميز وما يصاحبها من فرص حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

ثانياً: مرحلة تطبيق التميز:

تنطوي هذه المرحلة اتباع الخطوات التالية: (سعدي، 2015-2016، صفحة 110)

- ✓ نشر مفاهيم التميز: نشر ثقافة التميز واستعراض مفاهيم التميز وفتح حلقة النقاش بين المنظمة والعاملين حول كيفية استخدامها وكيفية تطبيقها في موقع العمل؛
 - ✓ فهم نموذج إدارة التميز: الاستعانة بفريق عمل يعمل على نموذج التميز نفسه، لفهم محتوياته ومضمونه؛
 - ✓ نشر الرسالة: يتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسين المستمر مع نشر ثقافة التميز وما يرتبط بها من مفاهيم بين جميع العاملين؛
 - ✓ استخدام نموذج إدارة التميز للتقويم: في هذه المرحلة يتم استخدام معايير نموذج التميز من قبل فريق العمل لتحديد مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة، لاكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي؛
 - ✓ وضع خطط التحسين المستمر: تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين بتحديد النشاطات ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة عن طريق التميز، ويتم ذلك من خلال ما تم تحصيله من بيانات ومعلومات من نتائج التقويم الذاتي للمرحلة السابقة وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات ورغبات عملائها؛
 - ✓ تنفيذ خطة التحسين والتطوير: والتي يجب أن تكون أهداف خطة التطوير واضحة، وأن يكون العاملين مدربين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير؛
 - ✓ مراقبة خطة التحسين والتطوير: والهدف من هذه المراقبة هي التقدم في إنجاز أهداف خطة التطوير، مع ضرورة توفير الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات؛
 - ✓ إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج إدارة التميز: وذلك لمعرفة ورصد ما حققته المنظمة من مكاسب وأهداف وقياس مدى تقدمها عن طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة؛
 - ✓ المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة: من خلال تطبيق أدوات التحسين على المنظمة ككل للمحافظة على ما حققته من تطور؛
 - ✓ التركيز على التحسين المستمر: الالتزام نحو التحسين المستمر، وجعل نموذج إدارة التميز جزءاً من ثقافة المنظمة وأساس لأداء وإدارة أعمالها.
- ثالثاً: مرحلة استدامة التميز:

- للاستمرار في تحقيق التميز الإداري في المنظمة يجب اتباع الخطوات التالية: (سعدي، 2015-2016، صفحة 111)
 - ✓ الاستمرار في تطبيق نموذج إدارة التميز؛
 - ✓ قيادة وإدارة التغيير انطلاقاً من البيانات المتوافرة من مراجعة وتقويم التميز المحقق؛
 - ✓ فهم منهج النظم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات؛
 - ✓ توضيح قوة وفرص التحسين وذلك لتخصيص حصة من الموارد للتحسين؛
 - ✓ إدخال تقنيات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.
- الفرع الثالث: مستويات التميز
- تم تحديد أربعة مستويات للتميز وهي (ساري، 2015-2016، صفحة 36):

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التميز الإداري

أ. مستوى الأفراد: تقوم المنظمة بتخصيص جوائز لكل موظف متميز في عمله ومساند ومشارك.

ب. مستوى الجماعات وفرق العمل: تخصيص جوائز لفرق العمل المتميزة.

ج. مستوى المنظمة: يتم وفق ركيزتين أساسيتين وهما التميز التقني والتميز الإداري، ولتحقيق التميز على مستوى المنظمة وجب أولاً تحقيق التميز في المستويين السابقين (الأفراد والجماعات). وتتصف المنظمة المتميزة بسمات أساسية تكمن في الالتزام والاستقلالية، اعتماد هياكل بسيطة والابتعاد عن الهياكل المعقدة والمثقلة بالأعباء، تحقيق رضا العملاء، توزيع الأدوار لكل الموظفين باستمرار، اللامركزية في اتخاذ القرارات، تأسيس فريق عمل يعمل على الإنتاج المغامر، الإنتاجية استناداً إلى الأفراد.

د. المستوى الوطني: يشمل جميع منظمات القطاع العام بالتميز، في برامج التميز والتنافس على جوائز التميز، إذ تعمل جاهدة للمحافظة على وضعها الراهن والعمل على تحسينه باستمرار.

يحقق التميز الإداري جملة من النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): نتائج التميز الإداري

المستوى	المضمون
على مستوى المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ■ السرعة في إنجاز الأعمال؛ ■ تخفيض التكاليف؛ ■ تقليل معدلات الأخطاء؛ ■ التحسين في الأداء.
على مستوى العاملين في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ■ رفع الروح المعنوية للعاملين؛ ■ زيادة صلاحيات العاملين؛ ■ تفجير الطاقات الإبداعية والأفكار المتميزة؛ ■ الاعتراف بإنجازات العاملين والشعور بالانتماء للمنظمة؛ ■ تنويع قدرات الموظف وتطوير قدراته؛ ■ تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء بزيادة تنافس الأفراد.
على مستوى العملاء	<ul style="list-style-type: none"> ■ الوصول إلى رغبات العملاء بتحقيق أفضل النتائج في الخدمة المقدمة أو المنتج المقدم مما يرفع الروح المعنوية للعاملين لإحساسهم برضا العميل؛ ■ الوفاء بمتطلبات العميل بتحسين جودة الخدمة المقدمة، مما يزيد من ثقة وولاء العملاء للمنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على دراسة (ساري، 2015-2016، الصفحات 36-37)

المطلب الثالث: مفهوم إدارة التميز الإداري

إن تحقيق التميز الإداري لا يعد كافياً ما لم تمتلك المنظمة إدارة متميزة وكفؤة تمكنها من الحفاظ على التميز وتحقيق النجاح

والإستمرار على المدى البعيد، وفيما يلي توضيح لتطور ومفهوم إدارة التميز.

الفرع الأول: التطور التاريخي لفكر إدارة التميز

يمكن إبراز التطور التاريخي لفكر إدارة التميز على النحو التالي:

الجدول رقم (07): التطور التاريخي لفكر إدارة التميز

السنة	الاسم	المضمون
1950	Deming	قدم الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان وأنشأت نموذج ديمينج سنة 1951.

<p>كما نموذج Mckinsey 7s والذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز، والتي تم تقسيمها إلى:</p> <p>— عناصر ملموسة Hardware، تتكون من: الأنظمة Systems، الهياكل Structures، الاستراتيجيات Strategies</p> <p>— عناصر غير ملموسة Software، تتكون من: النمط الثقافي السائد Style /Culture، القيم المشتركة Shared Values، المهارات Skills، الموظفين Staff</p>	Peters & Waterman	1980
<p>قام بتطوير نموذجها السابق (7S) من خلال كتابها "In Search of Excellence"، وأكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، إضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.</p>	Peters & Waterman	1982
<p>أكد الباحثان في كتابهما "The Passion for Excellence" أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال الإهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تنظر حولها Management by wondering about.</p>	Austin & Peters	1985
<p>نموذج مالكوم بالدريج الذي قدمته الحكومة الأمريكية وأطلقت عليه اسم وزير التجارة الأمريكي، يستند هذا النموذج على معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.</p>	Malcom baldridg model	1987
<p>قامت شركة Xerox بتطوير نموذج للتميز بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، ويتضمن هذا النموذج ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال.</p>	Xerox	1990
<p>النموذج الأوروبي للتميز الذي قدمته المنظمة الأوروبية للجودة وانطلاقه هذا النموذج كانت من تطوير أفكار ومعايير نموذجي ديمينج ونموذج مالكوم بالدريج.</p>	EFQM	1991
<p>أطلق الباحثين نموذج بسيط ومتكامل يسمى بـ "نموذج 4P"، يتضمن عناصر ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المنظمي من خلال بناء قيادة لكل من البشر People، الشراكة أو فرق العمل Partnership، العمليات Processes، المنتجات Products.</p> <p>والنموذج يركز بشكل كبير على الموارد البشرية، والذي يؤكد بأن التميز يتحقق من خلال قيادة الموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي هي بدورها تدير العمليات للحصول على المخرجات (المنتجات).</p>	Dahlgard -park & Dalgaard	1999 إلى 2003
<p>طورت شركة Toyota نموذجاً شبيهاً بنموذج P4 من قبل Likert ويتكون هذا النموذج من أربعة معايير: الفلسفة Philosophy، العمليات Prpocess، البشر/ الشراكة People/ Partners، حل المشكلات Problem Solving.</p>	Likert	2004
<p>طور ستيفن نموذج أطلق عليه "نموذج الهاتف المحمول" يتضمن سبع محاور مرتبطة بالإدارة المتميزة، حيث يرى ستيفن أن الإدارة لتكون متميزة لا بد أن تكون متوازنة كالهاتف المحمول ففي حالة فقدان أي جزء من الهاتف سيؤدي إلى اختلال توازنه، وهي نفس الحالة تنطبق على الإدارة المتميزة ففي حالة استبعاد أحد المحاور سيختل توازن المنظمة وتفقد فعالية عملياتها. وتتكون هذه المحاور من:</p> <p>إعداد فريق من القادة الفاعلين، التركيز الفعال على العميل، بناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً، التحسين المستمر وإدارة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، المشكلات وتطوير المهارات، الخطوات السبعة لقياس الأداء.</p>	Craig Stevens	2006
<p>اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل، وهذه المعايير تتضمن القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، وإدارة النتائج.</p>	Steel	2008

المصدر: (البرازي، 2015، الصفحات 499-500)، (كروش و أولاد، 2018، صفحة 14)

الفرع الثاني: تعريف إدارة التميز

زاد اهتمام المنظمات مع مرور الوقت بمتغير التميز الإداري لما يحققه للمنظمات من مزايا تنافسية تمكنها من التنافس، لذلك لا بد أن تمتلك هذه المنظمات إدارة كفؤة وفعالة على النحو الذي تواكب فيه النجاح وتحقق التقدم، فالتميز الإداري يقوم على التكامل في كل عناصر العملية الإدارية بما يجعل من الإدارة منظومة متكاملة ومتفاعلة في عناصرها وآلياتها على نحو تحقق فيه مستويات عالية من الأداء وبشكل كفء وفعال (كامل، 2019، صفحة 45).

تعرف إدارة التميز بأنها:

❖ آلية من آليات الإدارة تحت المنظمات العمل على مستوى عال من المعايير، والإعتراف بما على نطاق واسع من طرف المجتمع (Ninlawana & Areerachakulb, 2015, p. 291).

❖ الجهود التنظيمية المخططة الهادفة لخلق مزايا تنافسية دائمة للمنظمة على النحو الذي تتفوق فيه على منافسيها، لا سيما في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة، والعاملين ذوي القدرات والمهارات والخبرات القادرين على الإبداع والتطوير (السكرانه، 2011، صفحة 116).

❖ القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترباط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح (الصوالحه، العدوان، و الملاعبة، 2020، صفحة 1058).

❖ فلسفة إدارية تقوم على مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة بأفضل الطرق الممكنة والاستفادة القصوى منها، بما يدعم المنظمة ويعزز موقعها التنافسي لتصبح واحدة من أفضل المنظمات في مجالها حاضرا ومستقبلا، وبطريقة تضيف قيمة إيجابية لكل أصحاب المصالح من الملاك، المساهمين، العملاء الداخليين والخارجيين، العمال والمجتمع (Abu Shaqra, 2021, p. 202).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التميز بأنها الجهود التنظيمية القائمة على جملة من العناصر المتفاعلة مع الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة على نحو تحقيق التفوق المستمر، وصولا إلى تحقيق نتائج ترضي جميع توقعات أصحاب المصالح.

الفرع الثالث: حتمية إدارة التميز

أجمع الباحثون بأن هناك جملة من المبررات التي تدفع المنظمات إلى تبني فلسفة التميز كحتمية فرضتها تحديات بيئة الأعمال ورهاناتها، فنجح المنظمات مرهون بمدى اعتناق التميز كمنط إدارة وفلسفة تسيير، وقبل إبراز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني إدارة التميز لا بد من تحديد ملامح بيئة أعمال المنظمات (كرارشة، 2018، صفحة 280).

وتكمن هذه الملامح في: (كرارشة، 2018، الصفحات 280-281)

✓ تكتلات اقتصادية وإقليمية: تجمع عدد من الدول التي تجمعها روابط مشتركة جغرافية كانت أو اقتصادية، حضارية، أو تاريخية ...، لتكوين تكتلات اقتصادية.

✓ سيطرة الشركات متعددة الجنسيات: والتي تفرض ضغوط وتشكل تحديات للدول المتواجدة فيها.

✓ هيمنة النموذج الليبرالي: والذي يركز على هيئات دولية وأممية ومنها المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، صندوق النقد الدولي (IFM)، والبنك الدولي (BW)، وهذه المنظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بفتح الأسواق وتخفيض الحواجز والقيود التي تعرقل المبادلات الدولية.

✓ عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة، والتي روج لها بشهادات الجودة التي تمنحها المنظمات العالمية للتوحيد القياسي مثل (ISO).

أما الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تحقيق التميز فتتمثل في (بن جروة و بن حيرة، 2014، صفحة 173):

1. التغيرات البيئية السريعة: أصبحت المنظمات تتعامل مع التغير كأحد العوامل التي تواجهها في الوقت الراهن، إذ تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات بدرجة كبيرة، والسبب الأساسي لذلك هو التغير الذي يحدث في ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط المنظمة وتتأثر بها، إذ تعد البيئة الخارجية المصدر الأساسي التي تحصل المنظمة على مواردها المادية، المالية، البشرية، وكذا الحصول على المعلومات من السوق.

2. المنافسة المفتوحة: إن الفكر الإداري الحديث يؤكد أن المنافسة هي ذات طبيعة غير محدودة، إذ أصبحت الأسواق مفتوحة لدرجة كبيرة وأن المستهلك أصبح يمتلك حرية الانتقال بين الأسواق بدلا من إنتقال الأسواق إليه، وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة مواجهة هذا النوع من المنافسة، والتي يتم علاجها من خلال التميز في الأداء.

3. حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز على:

■ حفظ المكان: يمثل القدرات الذاتية التي تمتلكها المنظمة، فالتميز في الأداء ينطلق من المحيط الداخلي للمنظمة ومن المراجعة الداخلية باعتبارها أحد المكونات المهمة لعملية التميز وأحد الآليات المعتمدة في التحليل الاستراتيجي للمنظمة، ومن أهم العناصر التي يجب الحفاظ عليها كمصادر أساسية للتميز هي العنصر البشري، الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي، والقيادة.

■ حفظ المكانة: تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة في نفس الصناعة، وللتأكد من أن المنظمة لديها القدرة على تحقيق مزايا تنافسية لا بد من المقارنة بين أدائها وأداء منافسيها.

4. تنامي الشعور بالجودة: يقع على عاتق المنظمات الحالية مسؤولية البحث عن الذات والتميز خلاف المنظمات المنافسة ويعود ذلك إلى تفاعل المتغيرات السابقة، إذ أن التميز يحقق الاستقرار للمنظمة ويضعف فرص بقائها واستمرارها مقارنة بالمنظمات التي لا تولي اهتماما بالتميز.

5. تكنولوجيا المعلومات: هي ركيزة أساسية تعتمدها المنظمات مهما كان نشاطها إنتاجية كانت أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، صغيرة أو كبيرة، فالتكنولوجيا هي مختلف الأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل مدخلات المنظمة (المادة الأولية، الجهد البشري، المعرفة، رأس المال) إلى مخرجات (منتجات و/أو خدمات).

الفرع الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

ظهرت إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات كفلسفة جديدة وعلاج شامل للمنظمات، ومع مرور الوقت أخذ مصطلح التميز في الأعمال محل المصطلحين "الجودة" و"إدارة الجودة الشاملة" وبدأ تطوير نماذج التميز التي ظهرت نتيجة

حركة الجودة في الغرب، والتي كانت بدورها استجابة للتقدم في الجودة والقدرة التنافسية في اليابان (Boussalem, 2015, p. 361).

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة في أداء وإدارة الأعمال بطريقة حديثة، والذي يفوق مختلف الأساليب الإدارية الحديثة والتقليدية، حيث يركز هذا المفهوم على الاستجابة لاحتياجات ورغبات الفئات المستهدفة داخل وخارج المنظمة، ويتم بالتحسين والتطوير بمختلف مستويات المنظمة وبشكل مستمر. في حين أن إدارة التميز تعبر عن تنافسية المؤسسة في بيئة الأعمال باستغلال مختلف الإمكانيات في ظل تحقيق النتائج المرغوبة وفق ما حددته من أهداف، إذ أصبح من مستلزمات بقاء المنظمة وضمان نفسها في المنافسة هو التحسين والتطوير المستمر وبشكل دائم (سهمود، 2013، صفحة 13).

أبرزت العديد من الدراسات السابقة أن مفهوم إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً دون الإتفاق على ماهيتها، فالبعض يعتبر المصطلحين مترادفين، ودراسات أخرى ترى أن إدارة التميز هي النتائج المحققة من التطبيق الجيد والناجح لإدارة الجودة الشاملة، أي أن التميز يعتبر المرحلة الموالية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التميز يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم الجودة. كما أشارت دراسات أخرى إلى قصور في تطبيق الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية وأكدوا أن المنظمات بحاجة إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية لتحقيق التميز، وأن إدارة الجودة الشاملة لم تحقق أهداف التحسين المستمر للمنظمات الذي يحقق التميز التنافسي حيث أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي فالوصول إلى النتائج المرجوة يتطلب فترة زمنية قد تمتد لسنوات، كما أن عملية التطبيق تتطلب وقت طویل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع. ودراسات أخرى أشارت إلى أن تميز النتائج التي ستحقق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أداؤهم، فكلما زاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقل تميز النتائج المحققة. تقوم إدارة التميز على تقييم مجموعة من المعايير المتوفرة بالاعتماد على التقييم النوعي والكمي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فيكون التقييم على مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء (الجعبري، 2009، الصفحات 24-26).

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة التميز

إن الغاية من تطبيق إدارة التميز يعود لأهميتها البالغة على المنظمة وما تحقق لها من مزايا وأهداف.

الفرع الأول: أهمية إدارة التميز

وتتجسد في: (رشيد و الملاح، 2020، صفحة 308)

- ✓ زيادة الجهود المبذولة لرفع مستوى كفاءة وفعالية العمل نحو تحقيق التميز في تنفيذ الأهداف وتطوير آليات العمل بما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والاجتماعي، ونمو عمل المنظمة واستمرار نجاحها؛
- ✓ جعل عمليات الإتصال بسيطة في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل أو خارج المنظمة؛
- ✓ القدرة على إدارة عمليات المنظمة بالشكل المناسب وبالاستغلال الأمثل لمواردها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيدين وصولاً إلى نتائج إيجابية تعكس رضا العملاء وولائهم؛

✓ كسب الرضا الوظيفي للأفراد العاملين والتزامهم على النحو الذي يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم من أجل تميز المنظمة وتفوقها؛

✓ توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، فتوفر هذه الميزة لدى المنظمة كخدمة المجتمع التي تعود بمكاسب وفرص كثيرة للمنظمة تكسبها التميز في الأداء.

كما أن أهمية إدارة التميز تبرز في الجهود التي تبذلها المنظمة في متابعة أنشطتها وتنفيذها ضمن تخطيط وإدارة طموحة تؤمن بالتطور والتحسين المستمر، وتنمي روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد باكسابهم مهارات وقدرات جديدة تمكن المنظمة من تقديم منتجات وخدمات ترضي الأطراف المستفيدة وتتفوق فيها على ما يقدمه المنافسون.

الفرع الثاني: أهداف إدارة التميز

إن الغاية من تطبيق إدارة التميز هو تحقيق جملة من الأهداف للمنظمة وهي: (العجمي، 2017، صفحة 353)

- ✓ التفوق التنافسي على المنافسين على مستوى الأعمال المحلية والدولية؛
- ✓ الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ما يسمح للمنظمة بتخفيض أسعار مبيعاتها مقارنة بأسعار منافسيها، وبالتالي زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية؛
- ✓ إن زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز، وهو ما يحقق قيمة مضافة لأصحاب المصالح؛
- ✓ البحث عن الاختلاف عن المنافسين بالتركيز على العناصر التي فيها ميزة نسبية ولا تتواجد لدى المنافسين،
- ✓ تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة والذي يسمح لها بالانتقال من المحلية إلى العالمية والمنافسة في السوق العالمية؛
- ✓ التطوير والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء بما يكفل لها غزو الأسواق والإستجابة لرغبات العملاء أفضل من المنافسين؛
- ✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لكل أصحاب المصلحة، والعمل على تنمية العلاقات بين إدارة المنظمة وبينهم على المدى الطويل، ومن سمات التميز هي القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات على النحو الذي يمنح فرصا للمنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية؛
- ✓ اهتمامات إدارة التميز هي اهتمامات استراتيجية فهي تركز على (إدارة العمليات، إدارة المخاطر والأزمات، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الفرص والتحديات، إدارة أعمال المعرفة، إدارة العلاقة مع العمال، استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز، إدارة الربحية والتكاليف، تمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري، إدارة عمليات الإبداع والابتكار).

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التميز الإداري

تعتبر إدارة التميز الإداري عن المنهج الشامل القائم على امتلاك المنظمة للمتطلبات الإدارية وأهم المداخل المشتركة التي تساعد في بلوغ إدارة التميز الإداري، كما أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب منها تحديد أهم الأبعاد التي تضمن لها تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين. ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور سنتناول في هذا المبحث متطلبات إدارة التميز الإداري ومداخله، وأبعاد تحقيقها، مع إبراز أشهر نماذج التميز عالميا.

المطلب الأول: متطلبات إدارة التميز

- إن التطبيق الناجح لإدارة التميز يستدعي على المنظمة أن توفر جملة من المتطلبات كما يلي: (Alazmi & Almutairi, 2017, pp. 398-399)
- ✓ بناء استراتيجية متكاملة تعكس توجهات المنظمة الرئيسية وتوقعاتها المستقبلية، متضمنة رسالة المنظمة، النظرة المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم إنجازاتها؛
 - ✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجه المسؤولين عن الأداء إلى قواعد العمل ومبادئ اتخاذ القرار؛
 - ✓ هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتميز هياكل إدارة التميز بدرجة من اللامركزية ناتجة عن اعتماد تمكين العاملين وتفويضهم في مجالهم، إضافة إلى استخدام تقنيات المعلومات والإتصال؛
 - ✓ نظام متطور لضمان الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد متطلبات الجودة وشروطها، وآليات الرقابة والتصحيح؛
 - ✓ نظام معلومات متكامل وفعال يضم آليات لتجميع المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها واسترجاعها، فضلا عن القواعد والآليات التي تساعد في ترشيد عملية صنع واتخاذ القرار؛
 - ✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن طرق وآليات تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها، كما تتضمن قواعد وآليات تقييم الأداء، ومبادئ تعويض العاملين وفقا لنتائج الأداء؛
 - ✓ نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات لتحديد الوظائف والمهام المطلوبة، قواعد متابعة وتوجيه الأداء، لتقييم الأداء الفردي، أداء المجموعات (فرق العمل) والأداء المنظمي بغرض تقييم الإنجازات من الأهداف والمعايير المحددة للأداء؛
 - ✓ قيادة فاعلة تحدد الأسس والمعايير وتوفر متطلبات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتعزز فرص تحقيق إدارة التميز؛
 - ✓ التركيز على كل الأطراف ذات الصلة بالمنظمة ويتواصلون معها بغرض التحسين.
- اقترح "Harrington" (كما أشار كراشة، 2018) المقومات التالية كمتطلبات لتحقيق إدارة التميز: (الصفحات 283-285)
- ✓ القيادة وثبات الغاية Leadership & Constancy of Purpose: يعبر عن سلوك القادة ويدعم جميع منهجيات التميز، فهو يوضح غاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم للعاملين للسعي نحو تحقيق التميز؛
 - ✓ التميز المستمد من العملاء Customer Driven Excellence: أكدت مداخل إدارة التميز على ضرورة التركيز على محورية العميل، فهو يعد مصدر الحكم على تميز جودة الخدمات ونوعية المنتجات المقدمة ويساعد في فهم احتياجات ومتطلبات العملاء الحاليين والمحتملين، كما يلعب صوت العميل دورا في تصميم العمليات أو عرض الخدمات؛
 - ✓ التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation: من خلال تبني خطط التطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل في المنظمة ككل؛
 - ✓ التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement: التركيز على التعلم والتحسين المستمر فتحفيزهما يساهم في توفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار؛

- ✓ التركيز على الأفراد People Focus: إن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على تنمية مستوى المعرفة، ودعم مهارات وقدرات الأفراد، فمقدرة هؤلاء الأفراد تكون أفضل من خلال ثقافة تنظيمية تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة؛
- ✓ تطوير الشراكات Partnership Development: المنظمة بحاجة إلى استراتيجية متبادلة تعود بمنفعة مشتركة طويلة الأجل بينها وبين شركاء خارجيين، فنجاح الشراكة على المدى الطويل يتحقق بتقديم قيمة مستدامة للشركاء؛
- ✓ الإدارة بالحقائق Management By Fact: تشير مداخل التميز إلى ضرورة أن تكون إدارة العمليات مبنية على أساس حقائق فعلية لتصميم عمليات ملبية لمتطلبات العملاء، وتقاس قدرة العمليات بقدرتها على الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- ✓ توجيه النتائج Results Orientation: تحقيق التوازن في احتياجات كل أصحاب المصلحة والتي تعد جزءاً مهماً في صياغة الاستراتيجيات الناجحة، وإدارة التميز تهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية Public Responsibility: تحرص فلسفة التميز على تبنى مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معها، فالالتزام الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية تنصب لصالح المنظمة على المدى الطويل.

إن تحقيق ميزة التميز يتطلب من المنظمة أن تتوفر لديها جملة من الشروط وهي: (محمودي و زروخي، 2014، الصفحات 281-283)

أ. من حيث الكفاءات والموارد: وتتضمن

1. قدرات البحث: ويتم بطريقة البحث التكنولوجي أو بطريقة بحوث التسويق، ولتحقيق التميز لا بد من الاعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بتجزئة السوق وتحديد جماعات المستهلكين الذين لم تشبع متطلباتهم و رغباتهم فيما تم عرضه في السوق والعمل على تلبيتها؛
2. تكنولوجيا المنتج: في حالة عدم قدرة المنظمة على التركيز على تكنولوجيا المنتج فيجب أن تركز على أسس تطوير منتجاتها؛
3. الصورة: من خصائص الصورة شكل المنتج، وزنه، الجودة، السعر، الإعلانات والعروض...إلخ؛
4. التوزيع والقدرات التجارية: لتوضيح قيمة التميز وجب على المنظمة التركيز على قنوات التوزيع وعلى قوة البيع وامتلاك قدرات على ترويج منتجاتها باعتماد سياسة الإقناع والإتصال الفعال مع العملاء تفادياً لأي تغير في تصرفات العملاء في قطاع السوق.

ب. التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير: إن التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير من شأنه أن يحقق التميز، حيث أن وظيفة التسويق تساهم في الكشف عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي بحاجة لأن تشبع في السوق، إضافة إلى دراسة قطاع السوق وتحليل سلوك المستهلك...إلخ. في حين تساهم وظيفة البحث والتطوير إلى تكملة عمل التسويق بدراسة كل النتائج المتحصل عليها من وظيفة التسويق.

ج. اقتناع الإدارة العليا للمنظمة: إن اقتناع الإدارة العليا للمنظمة بأهمية اكتساب ميزة التميز ضروري لتهيئة البيئة التنظيمية لتشجيع مفهوم التميز ونموه واعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمة وسياساتها. ففي حالة عدم وجود ذلك الإقتناع

سيؤثر سلبا على تحقيق الأداء المتميز، فقد لا يتوقف الأمر بمجرد عدم التشجيع على تحقيقه بل أكثر من ذلك فقد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه.

د. تهيئة البيئة التنظيمية: تشير إلى خصائص بيئة العمل داخل التنظيم، والتي يمكن استخدامها لتمييز منظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون البيئة التنظيمية من عدد من العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فرق عمل، طرق اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، العلاقات والاندماجات، نظم الحوافز والمكافآت وغيرها، إذ تشجع هذه العناصر الأفراد العاملين في الإدارة لتوليد أفكار جديدة و/أو وضعها موضع التطبيق والتي تعد مطلبا مهما لتحسيد وتفعيل مفهوم التميز على الواقع.

هـ. استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز: على المنظمة جذب الأفراد ذو قدرات وكفاءات عالية قادرين على الإبداع والابتكار، وتوفير أفراد مؤهلين للقيام بالعمل، وتكوينهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، لأجل دراسة السوق وتجربته لخلق طرق إبداعية جديدة تعرض فيها منتجات المنظمة.

و. الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز: فتحقيق التميز يتطلب السيطرة على تكاليف نشاط المنظمة المباشرة وغير المباشرة، فمثلا العميل يعطي قيمة للتميز، وبالتالي لا بد من المنظمة أن تدرس جيدا هذه القيمة وتتحكم فيها لأن العميل لا يقبلها إذا كانت مرتفعة التكلفة، وعليه وجب على المنظمة أن تضع خطة تحقق فيها التوازن والتوافق بين الحجم الكمي للتكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى.

ويرى بعض الباحثين أن مفاتيح إدارة التميز تتمثل في تبني المتطلبات الآتية: (الرب، 2013، الصفحات 121-122)

- ✓ تنمية وتحفيز عملية الابتكار Creativity؛
- ✓ تحقيق رضا العملاء Customer Satisfaction؛
- ✓ التركيز على الإدارة المالية السليمة Sound Finance؛
- ✓ الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics؛
- ✓ بناء وتوظيف إدارة المعرفة Knowledge Management؛
- ✓ تفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning؛
- ✓ تنمية منهج التفكير المنظومي وإيجاد منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات Systematical Thinking؛
- ✓ التوجه بالنتائج Results Orientation؛
- ✓ التركيز على العملاء Customer focus؛
- ✓ الإهتمام المتوازن بأصحاب المصالح Stakeholders Balanced Results؛
- ✓ إدماج المنظمة في البيئة المحيطة بها محليا ودوليا Internal & External Environment.

المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز

من أهم مداخل إدارة التميز التي تحظى باهتمام المنظمات العالمية للتميز ما يلي:

نجد أن لمفهوم القياس المقارن العديد من التسميات منها المعايرة النموذجية، المقارنة المرجعية، القياس المرجعي، القياس بالغير، ومعايير المقارنة التحسينية، إلا أنه يوجد إجماع على مفهوم واحد وهو التحسين المستمر، والتحسين من خلال التعلم من الآخرين، وفي الفكر الإداري أطلق المفكرون على مصطلح القياس المقارن Benchmarking أربعة مفاهيم، فوصفوه بأنه "أداة" Tool، "طريقة" Method، "أسلوب" Style، "عملية" Process، وعلى الرغم من الاختلاف في اللفظ إلا أن هناك اتفاق حول الغاية الرئيسية والمضمون الذي يقوم عليه القياس المقارن (بوعناقة و بادي، 2014، صفحة 03).

ويعرف القياس المقارن بأنه: (العياشي، 2014، الصفحات 125-126)

❖ أداة يمكن استخدامها للمساعدة في تحسين الأعمال، ومهما كان نوع العمل يمكن أن يخضع للمقارنة المرجعية بمعنى أن هذه العملية ليست مقتصرة على نوع معين من الأعمال دون الآخر.

❖ عملية قياس ومقارنة ممارسات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع منظمات أخرى ذات مستوى عالي من الأداء داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

نجد أن القياس المقارن أنواع وتعتمد المنظمة عليها حسب ما يتماشى مع رؤيتها وما ترغب في تحقيقه وهذه الأنواع هي: (شهيدي، 2011، الصفحات 52-53)

أ. القياس المقارن الداخلي Benchmarking interne: تعد نقطة الإنطلاق والتي يجب أن تبدأ بها المنظمة قبل التوجه إلى العالم الخارجي ويقصد به الاستفادة من التجارب الناجحة سواء على مستوى الوحدات، الأنشطة، أو الأقسام داخل المنظمة، لأن الطريق إلى المقارنة قد يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص في الكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز، السرعة في تبادل البيانات والمعلومات ...

ب. القياس المقارن الخارجي Benchmarking externe: ويكون مع أفضل المنافسين ومع المنظمات الرائدة التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجالات أخرى، ومن مميزات القياس المقارن الخارجي أنه يحقق الإنفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين وتفوقهم .

ج. القياس المقارن الوظيفي Benchmarking fonctionnel: وتتم المقارنة وفقاً لمجالات محددة مع المنظمات الرائدة والأفضل عالمياً، والتي تعمل في نفس القطاع أو التي لديها نشاطات مماثلة، ولإجراء المقارنة لابد من توفير البيانات المطلوبة عن توجهات الصناعة والبحث عن الوظائف المشتركة للمنظمات التي ستتم عليها عملية المقارنة.

د. القياس المقارن الشامل Benchmarking générique: يتم إجراء المقارنات المرتبطة بمختلف العمليات بين القطاعات، حيث يتيح هذا النوع من القياس التعرف على المنظمات المتميزة في كل القطاعات المختلفة، وهذه المقارنة تؤدي إلى توليد الأفكار الابتكارية الجديدة والتي تساهم في إحداث التحسين على مستوى القطاع ككل.

هـ. القياس المقارن التعاوني benchmarking coopératif: ظهر في السنوات الأخيرة والذي يطبق بشكل كبير في اليابان، يتضمن مجموعة من المنظمات الصديقة المرتبطة بمساهمات رمزية فيما بينها، وتتم مراقبة عملياتها بصفة مشتركة وتقديم المساعدة لكل منظمة محتاجة، وهذا النوع من القياس يمكن أن تلجأ فيه المنظمة إلى منظمات سبق وأن ارتبطت بعلاقات تعاون فيما

بينها، إذ تتمكن المنظمة من تبادل المعلومات وموارد أخرى والتي تعد المرحلة المثلى لعملية القياس المقارن والأكثر نجاحا وخلقاً للقيمة والأرباح. ففي اليابان المجموعات الستة الأولى التي تبنت القياس المقارن التعاوني تسيطر فيها المنظمات على ثلث اقتصاد البلاد.

ثانياً: إعادة الهندسة

إعادة الهندسة أو الهندرة من المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها منظمات الأعمال لتحسين أدائها في تسعينات القرن الماضي، والتي تجمع في أصلها بين كلمتين "الهندسة" و"الإدارة"، وللتعبير عن هذا المفهوم تم استخدام العديد من المصطلحات أهمها إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهندسة التنظيمية، الهندرة، وتختلف هذه المصطلحات اختلافاً جريئاً في صياغتها، لكنها تتفق في مضمونها (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016، صفحة 47).

تعرف الهندرة حسب Raymond & Bergeon و Hammer & Stanton (كما أشار الصرايرة، 2012) بأنها:

❖ التغييرات الجذرية في عمليات التنظيم بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، لتحقيق تحسينات جوهرية على مستوى الجودة والأداء والإنتاجية.

❖ إعادة التطوير الجوهري في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في أداء المنظمات (صفحة 38).

من التعريفين السابقين نجد أن الباحثين انطلقوا في دراساتهم من التعريف الذي جاء به كل من Champy & Hammer الذي عرفا إعادة الهندسة على أنها "البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه". أي ليست مجرد إصلاح للوضع القائم أو إجراء تعديلات على مستوى عمليات ونظم وإجراءات العمل لتكون في صورة أفضل، وإنما تعني البدء من جديد والتخلي التام عن كل ما هو قديم من نظم وإجراءات عمل... الخ والتفكير بصورة جديدة ومختلفة. حيث أعاد الباحثان تعريفها من جديد على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والسرعة، الجودة والخدمة" (خان، 2012، الصفحات 155-156).

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم القديمة والحديثة في نفس الوقت، وفي كلتا الحالتين يعني حسن أداء الشيء وإتقانه وإنجازه، وهو أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي نالت اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير وتحسين الأداء في مختلف المنظمات. وقبل تقديم تعريف لإدارة الجودة الشاملة وجب الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة تتمثل في ما يتصف به منتج من خصائص ومواصفات وكذلك العمليات الرئيسية التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات. أما إدارة الجودة الشاملة فهي تشير إلى جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة متضمنة كل من التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم، أو هي عملية التنسيق داخل المنظمة للتغلب على المشكلات والمساهمة في

تحقيق النتائج المرغوبة، أي أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لتحسين الجودة والحفاظة عليها (بشنة و بوعموشة، 2019، الصفحات 43-45).

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

❖ هي "العملية التي تشترك فيها الإدارة مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاماً مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين" (بشنة و بوعموشة، 2019، صفحة 44).

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب العناصر التي تتألف منها: (ريجاني و علام، 2019، صفحة 189)

- ❖ إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة كل النشاطات المرتبطة بتطبيق الجودة ودعمها مع توفير المواد اللازمة؛
- ❖ الجودة: الاستجابة لمتطلبات العميل وتوقعاته؛
- ❖ الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كل موظفي المنظمة والعمل على إجراء تنسيق فعال بين الموظفين لإيجاد حلول لمشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عناصر أساسية تتمثل في: (بلية، 2019، صفحة 62)

- ✓ التركيز على الجودة من منظور العملاء بالسعي إلى تحقيق رضاهم، والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واعتمادها كمييار أساسي في الاختيارات الإدارية؛
- ✓ تطوير وتحسين العمليات وحل المشكلات باعتماد الطرق العلمية والأساليب الإحصائية؛
- ✓ التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر للجودة، من منطلق أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لتحسين الجودة، وليست محطة للوصول؛
- ✓ تطوير وتحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة عن طريق إشراك كل الأفراد العاملين في شكل فريق واحد، فالجودة تقوم على العمل الجماعي؛
- ✓ ربط الجودة بالتكلفة.

رابعاً: الإدارة الاستراتيجية

أصبحت منظمات الأعمال تواجه العديد من التهديدات والمخاطر التي تفرضها بيئة الأعمال، الأمر الذي يستدعي مواجهتها والتنبؤ بها، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل التي تساعد على تحقيق ذلك وتكمن أهميتها في مدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المنظمات وإدارة عملياتها وأنشطتها والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية ورؤيتها الاستراتيجية (صقور، 2021، صفحة 06).

ومن التعاريف الواردة في الإدارة الاستراتيجية نذكر: (غضبان، 2016، صفحة 16)

- ❖ تعريف Thomas بأنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة بما يضمن تناسق أهداف المنظمة مع رسالتها".
- ❖ تعريف David بأنها "صياغة وتطبيق وتقوم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

❖ تعريف Chandler "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

❖ تعريف Ansoff فعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "تصور المنظمة من خلال العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد".

تعد الإدارة الاستراتيجية: (كروش و أولاد، 2018، صفحة 15)

✓ من المناهج الفكرية التي تعرف بالحدثة والريادة؛

✓ أنها طريقة للتفكير والتصرف التي تؤدي إلى رسم الاتجاه العام للمنظمة؛

✓ تصور رؤية المنظمة المستقبلية، وتحديد رسالتها وأهدافها على المدى البعيد؛

✓ تحديد أبعاد علاقتها بالبيئة بما يتيح لها تحديد ما يحيط بها من فرص وتهديدات، وما تتميز به من نقاط قوة وضعف (تحليل SWOT)، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على المدى الطويل ومراجعتها وتقييمها.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة التميز

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد إدارة التميز، ويرجع ذلك إلى التباين في وجهات النظر بسبب اختلاف مجالات اهتمامهم وأعمالهم، إلا أنه تم التركيز على أهم الأبعاد التي نوردتها كالاتي:

أولاً: القيادة

التميز هو قيادة أهم الركائز التي تقوم على الإدارة الحديثة، حيث تتطلب هذه الإدارة قدرات متفوقة من القائد، التي تمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، فلا شك أن القائد المتميز الذي يمتلك رؤية ثابتة للعديد من المشكلات في آن واحد هو من يعي الأخطاء وحساسية المشكلات، هذا ما يبرز قدرته على إدراك أوجه القصور والمشكلات في كل المواقف، مما يتيح فرصة لتحقيق التميز للمنظمة (Medani & Belkebir, 2020, p. 153).

تعتبر القيادة على النشاط الإيجابي الذي يمارسه القائد الإداري في مجال الإشراف الإداري للتأثير على سلوك الأفراد عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف المنظمة (قنديل، 2009، صفحة 18).

وتعتبر القيادة عن ميزة تميز القائد عن غيره من الأفراد والذي يملك قدرة توجيه سلوك المرؤوسين والتأثير عليهم وتوجيههم نحو إنجاز أهداف مشتركة، ما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة والذي لا يكون إلا بالوصول إلى الريادة والتميز، ولا يتحقق ذلك إلا بتنمية كفاءات الأفراد بالعمل على تدريب وتعليم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم باعتبارهم أهم موارد للمنظمة، وتطوير برامج التدريب، والتخطيط الاستراتيجي المتميز لإدارة التميز والذي يقوم القائد المتميز بالتخطيط له. (ركاب، 2017، صفحة 49)

لتشجيع ظهور التميز في المنظمة يجب على القيادة المسؤولة أن تقوم بمجموعة من الممارسات التي تتيح ذلك، ومن تلك الممارسات، نظام لامركزية العمل داخل المنظمة والذي يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين كل من العاملين والقيادة العليا مباشرة دون عوائق، حيث تتأثر القدرة الابتكارية للأفراد بنمط القيادة الديمقراطية. تؤثر القيادة العليا بشكل مباشر في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم للتوجه نحو الإبداع والتميز، من خلال امتلاك مهارات قيادية وعلاقات عمل فعالة، القدرة على التفكير الابتكاري، والتشجيع على المنافسة وطرح أفكار جديدة. (وهبة و الصوالحة، 2020، صفحة 278).

ثانياً: السياسات والاستراتيجيات

توضح كل من السياسات والاستراتيجيات الأسلوب أو الطريقة التي تتبناها المنظمة لتحقيق كل من أهدافها، رسالتها، ورؤيتها المستقبلية بترجمتها في شكل خطط وإجراءات عمل تمكنها من تحقيق التميز، فعلى منظمات الأعمال أن تعتمد في بناء سياساتها واستراتيجياتها على المعلومات كمدخلات لعمليات التطوير والتحسين المستقبلي، ولتطوير الاستراتيجية لابد من توفير بيانات ومعلومات وتحليل العناصر الأساسية التي تقود إلى نجاح المنظمة، والتي تتضمن تحليل SWOT (تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، تحديد احتياجات المنظمة من الموارد، والاستدامة التنظيمية طويلة الأجل القائمة على القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة (رشيد و الملاح، 2020، صفحة 309).

وتظهر أهمية الاستراتيجية في منظمات الأعمال في الاستخدام السليم والفاعل للموارد، وفي تحقيق الإنسجام والتكامل بين الأنشطة والفعاليات وتطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة، كما توفر إطار يسمح للمنظمة بالحصول على معلومات من البيئة الخارجية، وتساعد في التعامل مع التغيرات التي قد تكون غير متوقع حدوثها وفي التعامل مع حالات عدم التأكد والمخاطر التي تواجهها منظمات الأعمال.

وتبرز أهميتها أيضاً في كونها تعد مرشد ودليل لمسار عمل المنظمة، والتي توضح بشكل دقيق ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها، وتجعل المدراء أكثر دراية لكل الفرص التسويقية المتاحة أو المحتمل حدوثها، وما يقابلها من تهديدات التي قد تشكل عائقاً أمام تلك الفرص، كما تجعل أيضاً المدراء أكثر عقلانية ورشداً في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لأداء الأعمال وتجعل قراراتهم أكثر دقة عند التنفيذ لبلوغ الأهداف المرجوة بما يتوافق مع مصالح المساهمين والملاك، وتعد الاستراتيجية أداة رقابية لكل أعمال المنظمة فأى انحراف عنها سيشير إلى الخلل الحاصل (صولح، 2017، الصفحات 37-38).

وتجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية تتضمن في محتواها مجموعة من المكونات التي نبرزها فيما يلي: (بن اعمارة و مراتي، 2019، صفحة 180)

أ. الرسالة: والتي تعبر عن الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله المنظمة والتي تسمح لها بالتميز عن غيرها من المنظمات متشابهة الأنشطة، وفي نطاق عملياتها من منظور المنتجات والخدمات المعروضة في السوق.

ب. الرؤية الاستراتيجية: هو المسار الذي تتبناه المنظمة والذي يحدد توجهها المستقبلي نحو تحقيق رسالتها وأهدافها على المدى البعيد، والمركز السوقي الذي تسعى لبلوغه، والقدرات الجوهرية والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

ج. الأهداف: هي النتائج النهائية المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال ممارسة ما خططت من أنشطة أو استراتيجيات مطبقة، حيث تحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه؟ ومتى يجب إنجازه؟

د. السياسات: تستمد من الاستراتيجية وهي تمثل آلية أو أداة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعمليات تنفيذها، وتعد إطاراً مرجعياً لترشيد متخذي القرار في كل الأقسام لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

هـ. محفظة الأنشطة: هي مجموعة من الأنشطة ذات خصائص متميزة تمكن المنظمة من تحقيق أقصى العوائد بالاستثمار في هذا النوع من الأنشطة.

و. التحالفات الاستراتيجية: هي الشراكة التي تتم بين منطمتين أو أكثر للقيام بالتزامات لتحقيق أهداف استراتيجية ومنافع متبادلة.

ثالثا: الموارد البشرية

إن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على معارف، مهارات، إبداع، وتحفيز أفرادها، وأفضل طريقة لاستغلال امكانيات الأفراد هي القيم المشتركة المدعومة بثقافة الثقة والتمكين، فتقدير الأفراد يعد عنصرا مهما لبلوغ التميز. وبالتالي فإن الأفراد يعتبرون موردا مهما يصعب تقليده من طرف المنافسين، لذا لا بد على المنظمات أن تضع وبشكل مستمر استراتيجيات تجعل من رأس مالها البشري ميزة تنافسية أساسية (Lasrado & Pereira, 2018, pp. 12,B).

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تنظيم جهود المنظمة لبناء بيئة عمل تشجع على الأداء المتميز والحفاظ عليه على المستوى الفردي والمنظمي، فرأس المال البشري يعد أكثر الموارد قيمة فيها، حيث كلما كانت المنظمة تتمتع بإدارة ممتازة للموارد البشرية كلما تعلم بأن الوصول إلى النتائج يعني الاستثمار في الموظفين، وبالتالي الاعتماد على تعيين الأفراد الأكثر كفاءة والعمل على تنمية مهاراتهم وتحفيزهم سعيا للتحسين المستمر وتوفير بيئة عمل آمنة ومعززة تضمن إنجاز مهامهم (الحياي، 2012، صفحة 49).

كما يتوجب على الإدارة العليا تبني أسلوب التفويض، ومنح مجالا من الحرية للأفراد في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات دون اللجوء لمستوى الإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية والحاسمة، رغبة في تقديم أفضل الخدمات للعملاء بكفاءة وفعالية. فالتميز يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، ويتم ذلك بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، والاستغلال الأمثل للفرص والتركيز على بلوغ الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فإتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار كفيل بأن يجعل الأفراد يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فالتخلي عن الروتين ومركزية التعامل يحقق التميز للمنظمة (رفيع، 2020، صفحة 95).

رابعا: التركيز على العملاء

تقوم فكرة التركيز على العميل على مبدأ رضا العميل، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة "العميل" على العملاء الخارجيين للمنظمة فقط بل يتسع المفهوم ليشمل العملاء الداخليين والذين يمثلون الأفراد العاملين في مختلف الأقسام داخل المنظمة (بن عيشاوي، 2013، صفحة 35).

يعرّف العميل على أنه: المستخدم النهائي سواء كان شخص عادي أو اعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكها في إشباع حاجاته ورغباته الشخصية أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك (مزيان، 2011-2012، صفحة 78).

ويتمحور التركيز على العملاء على:

أ. الإستماع لصوت العميل:

انبثق مفهوم "صوت العميل" مع مفهوم الجودة سنة 1980 وتم استخدامه كأداة يتم من خلاله تحسين وتطوير المنتجات والعمليات أو لدعم عمليات التصميم، فهو يعكس حاجات ورغبات العميل والتي يعبر عنها بلغته الخاصة عبر الوسائل المختلفة التي تتيحها المنظمة (حثير و العامري، 2012، صفحة 123).

يعرّف صوت العميل على أنه: تقنية لدراسة السوق يتم استخدامها للحصول على معلومات متعلقة برغبات وحاجات العملاء المعلنة وغير المعلنة الحالية والمستقبلية، والمرتبطة حسب أهميتها بالنسبة للعميل (بلية، 2019، صفحة 171).

أما الإستماع لصوت العميل فيتمثل في الإتصال الدائم بين المنظمة والعميل بهدف التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء الحاليين والمستقبلين، أو يمثل اهتمامات العميل التي يرغب في البوح بها للمنظمة (بوعنان، 2006-2007، صفحة 107).

ب. تحقيق رضا العميل

في ظل ازدياد المنافسة والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال أصبحت المنظمة تسعى لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه فاستمرارها متوقف على هؤلاء العملاء باعتبارهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية واستمرار المنظمة ونموها. يشير رضا العميل إلى درجة التطابق الفعلية بين عملية الشراء والاستهلاك سواء للمنتج أو الخدمة وبين توقعات المشتري فإذا كانت النتائج الفعلية مساوية أو أفضل مما توقعه فالمشتري يكون في حالة رضا، أما إذا كانت النتائج أقل من المتوقع فالمشتري يكون في حالة عدم الرضا (شتاتحة و طهرات، 2021، صفحة 79).

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الرضا وعدم الرضا من خلال المقارنة بين الأداء المدرك من العميل وبين توقعاته: (شبانة، 2014، صفحة 191)

✓ الأداء > التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راضي؛

✓ الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راضي؛

✓ الأداء < التوقعات ← جودة عالية ← العميل سعيد؛

ج. معالجة الشكاوي

إن شكوى العميل ما هو إلا توضيح من قبل العملاء بعدم الرضا والتي تعكس توقعات العملاء التي لم يتم إشباعها، فإذا اهتمت المنظمة بما يزيد رضا وولاء العميل وفي حالة إهمالها يصبح العملاء منافسين (مقيم و هرموش، 2019، صفحة 275).

ففي حالات عدم الرضا يتوجب على المنظمة: (حمادي و بكوش، 2019، صفحة 301)

✓ تحسين طرق جمع الشكاوي من خلال صناديق الإقتراحات أو المكالمات المجانية؛

✓ ضرورة الإستماع لشكاوي العميل ومقترحاته ودراستها وتحليل تأثيراتها الحالية والمستقبلية واتخاذ القرار المناسب؛

✓ الإستفادة من عدم الرضا بجمع معلومات عن الشكاوي واستغلالها في التحسين؛

✓ تشجيع العملاء على التعبير عن عدم الرضا بتفلسم الشكاوي؛

✓ الإعتراف بالأخطاء في حال وجودها وعدم الجدال مع العميل وإطلاعه بكل تطور في حل المشكلة.

خامسا: العلاقات (الشراكة) والموارد

المنظمات المتميزة هي التي تحرص على انتهاج العديد من السلوكيات الداعمة لبناء العلاقات الداخلية والخارجية وتعمل على تطويرها بما يحقق التميز، ولتحقيق التميز والاستمرار لا بد أن تمتلك المنظمة الموارد اللازمة وأن تكون قادرة على المحافظة عليها

والاستغلال الأمثل لها، وقد تأخذ هذه الموارد شكل مباني، تجهيزات، تكنولوجيا، معلومات... الخ، ويجب على المنظمات بناء علاقات طيبة مع المنافسين وتطوير شراكاتهم والحرص على الاستيلاء على رضا هذه الفئات (خليل، 2014، صفحة 121).

كما أن المنظمات المتميزة هي التي تقوم بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية لدعم الاستراتيجيات والسياسات وضمان التشغيل الفعال للعمليات، وتخطيط وإدارة الشراكات والموارد يتحقق التوازن للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والبيئة والمجتمع (Lasrado F. , 2018, p. 70).

ويشتمل عنصر العلاقات والموارد إدارة كل من: (بالحر، 2016، الصفحات 37-38)

أ. الموارد المالية: ينبغي على المنظمة مراجعة وتحسين العمليات المالية، وإدارة المخاطر، كما يجب دعم ومراجعة وتحسين السياسة الاستراتيجية والأخذ بعين الاعتبار لمدى التزام المنظمة بتطبيق الاستراتيجية المالية، الاهتمام ببرامج ترشيد النفقات، تحديد الاحتياجات من الموارد المالية، الاستفادة من التقارير المالية وتفعيلها، وتحليل الإنجازات والنتائج المتوصل إليها مقارنة بما تم اعتماده من موارد مالية.

ب. المعرفة وتكنولوجيا المعلومات: والتي تشير إلى "كيفية الانتقاء والاختيار والتجميع لمصادر المعلومات وحفظها في وسط ملائم حديث ومتطور، وأخيرا بثها بصفة دائمة ومستمرة للمستفيدين بمختلف الأساليب والوسائل، حتى يسهل تطبيقها في اتخاذ القرارات المناسبة". ولتحقيق التميز باستخدام المعرفة لابد من توفر نظام الكتروني يتضمن عملية جمع، تبويب، حفظ، استرجاع المعرفة، وأن تكون متاحة لكل الأفراد في المنظمة ويسهل الوصول إليها، إضافة إلى تدريبهم على كيفية توثيق وتخزين المعرفة وتجديدها، وعلى المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التميز أن تعتمد على أحدث التقنيات والبرمجيات والأجهزة، والتي يجب أن تكون شاملة لكل أجزاء التنظيم ومختلف عملياتها.

ج. الممتلكات: وتتضمن الاستخدام الأمثل لمختلف ممتلكات المنظمة والمرافق والمعدات، ترشيد الاستهلاك، إعادة توجيه استخدام بعض المواد، المحافظة على الموارد غير المتجددة.

د. الشراكات الخارجية: والتي تركز على تطوير العلاقات مع الأطراف الخارجية بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة وبشكل يحقق منفعة متبادلة، والاعتماد على سياسة الثقة والشفافية في التعامل وتبادل المعارف.

سادسا: إدارة العمليات

برزت إدارة العمليات كمنهج إداري حديث يعمل على التحسين المستمر لجودة الخدمة والسلعة، وتحقيق الانسجام في المنظمة ككل بما يتناسب مع متطلبات المستفيد واحتياجاته. حيث تشير إدارة العمليات إلى كل الموارد المادية والبشرية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، وليكون أداء العمليات في المنظمة متميز يجب أن تجتمع عدة عوامل كأن تكون الأهداف واضحة، وأن يمتلك القادة مستوى عالي من المهارات والقدرة على الابتكار، والالتزام بالتحسين المستمر (المراي، 2019، الصفحات 40-41).

أكد Willcocks & Smith (كما أشار بالحر، 2016) أن عمليات المنظمة مقسمة إلى: (صفحة 39)

أ. عمليات جوهرية: المرتبطة بشكل مباشر بالمنتج والخدمة المقدمة للعميل، تسمى بالعمليات ذات القيمة المضافة.

ب. عمليات مساعدة: هي العمليات المساندة للعمليات الجوهرية، لا تضيف قيمة للعميل بل تساعد في خلقها.

ج. عمليات إدارية: تتضمن وظائف الإدارة الأربعة تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة والتي تمارس في كل المستويات الإدارية للمنظمة.

د. عمليات بين المنظمات: عمليات تقوم المنظمة مع أطراف خارجية كعمليات الشراء من الموردين.

فالمنظمة التي تتبنى أسلوب التميز في إدارتها تعتمد على مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراصة التي تقوم بمعالجة المدخلات بفعل عمليات تحويلية تضيف لها قيمة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية، فبمعرفة القدرات التي يمتلكها كل نشاط من أنشطة العمليات يتم تجنب الأخطاء أو التعرف على الانحرافات السلبية والعمل على تصحيحها والمراقبة المستمرة، وإعداد التقارير التي تحدد أسباب حدوث الانحرافات، كما أن الأخذ بعين الاعتبار لأراء العملاء يساعد في التعرف على أخطاء العمليات والعمل على تحسينها بالتغذية العكسية، وإجراء التقييم المستمر للموردين والتخلص من المدخلات التي لا تتناسب والعمليات. (رشيد و الملاح، 2020، صفحة 309)

سابعاً: نتائج الأعمال

لنتائج الأعمال أهمية كبيرة في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبلوغ التميز، لذلك كان من الضروري تبني هذا العنصر كأحد الأبعاد الأساسية في إدارة التميز، والذي يعكس امتلاك المنظمة لنظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تساعد في تحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، سعياً للقضاء بشكل نهائي على هذه الاختلافات. وتتضمن نتائج الأعمال نوعين من المؤشرات وهي على النحو التالي:

أ. مؤشرات البقاء والاستمرارية: تتضمن مؤشرات الأداء المالي التي تضمن بقاء المنظمة في السوق؛

ب. مؤشرات التميز والتفوق: هي المؤشرات التي تضمن بلوغ المنظمة إلى مرحلة تسمح لها بخلق قيمة للعميل، والذي يزيد من قدراتها التنافسية في السوق. (خليل، 2014، صفحة 122)

أكد Porter & Tanner (كما أشار Lasrado & Pereira, 2018) أن التميز يهتم بخلق قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، الموظفين، الموردين، الشركاء، والمجتمع ككل. إذ أن تحقيق التوازن لاحتياجات كل أصحاب المصلحة يعد جزءاً مهماً في تطوير الاستراتيجيات (pp. 16, A).

المطلب الرابع: نماذج إدارة التميز

تعددت نماذج إدارة التميز في العالم، والتي تتبناها المنظمات كإطار عمل يساعدها على تحقيق التميز والتركيز على المعايير التي تسمح لها بإجراء التقييم الذاتي والكشف عن أوجه القصور ونقاط الضعف، وفيما يلي إبراز لأهم النماذج عالمياً.

الفرع الأول: النموذج الياباني لإدارة التميز

جائزة ديمينج هي جائزة الجودة الوطنية للصناعة في اليابان، تأسست سنة 1951 والتي يشرف عليها الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)، وسميت على اسم W. Edwards Deming تكريماً له نتيجة جلبة منهجية مراقبة الجودة الإحصائية إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية (Shoman, 2015, p. 17).

تمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحقق تحسناً متميزاً في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكانت هذه الجائزة فيما سبق تمنح للمنظمات اليابانية فقط، ثم بدأت شركات أخرى غير يابانية تسعى للحصول على هذه الجائزة، وترتكز هذه الجائزة على عشرة عناصر متساوية الأهمية أي لديها نفس الوزن وهي: السياسات، التنظيم، المعلومات، التحليل، التنميط

(التقييس)، التدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، التخطيط للمستقبل، الرقابة، (Sampaio, Saraiva, & Monteiro, 2012, p. 186).

يعتبر ديمينج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز، والذي أكد على اعتماد الرقابة الإحصائية على الجودة لتحقيق التحسين المستمر، ويرى ديمينج أنه لبلوغ مرحلة متقدمة تمكن المنظمة من التنافس لا بد من التحويل والتغيير الجذري الذي يشمل الهرم التنظيمي من قمته إلى قاعدته نحو مفهوم الجودة والتميز، لأنه بالجودة فقط وبالتركيز عليها تتحقق الإنتاجية كهدف أساسي، بالإضافة إلى فتح دائرة المشاركة في صنع القرار. وتقوم فلسفة ديمينج على:

- ✓ تكاملية المنظمة والسعي الدائم لإشباع رغبات وحاجات العملاء؛
 - ✓ التزام الإدارة بجودة الأداء والعمل على تغيير ثقافة المنظمة؛
 - ✓ تحريك وتحسين دافعية الأفراد نحو العمل، وتدعيم قدراتهم وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية؛
 - ✓ إعطاء أولوية للتعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر؛
 - ✓ اعتماد تنظيم واضح يحدد المسؤوليات، وينظم سير العمل؛
 - ✓ وجود برامج تدريبية لتحسين مهارات الأفراد؛
 - ✓ الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، مع وضع خطط طويلة وقصير الأجل (المليجي، 2012، صفحة 232).
- أولاً: معايير النموذج الياباني للجودة Deming:

تشمل جائزة ديمينج عشرة معايير يتم من خلالها معرفة امكانية حصول المنظمة على الجائزة وتمثل هذه المعايير في:

(جمال، 2017، الصفحات 63-66)

1. السياسات Policies: تتضمن شرح ما تتبعه المنظمة من سياسات، والعمليات المستخدمة في وضعها، إضافة إلى جل الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
2. التنظيم والتنمية Organization & Development: يحدد هذا المعيار التنظيم العام للمنظمة من حيث تحديد أسس السلطة والصلاحيات، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي، توزيع الاختصاصات لمختلف الأقسام التنظيمية والتنسيق بينها، وتحديد طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
3. المعلومات Information: يشير إلى المعلومات المستخدمة من طرف المنظمة، والطرق المستخدمة للحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، وطرق تنظيمها وتحديثها ضمن قاعدة بيانات المنظمة.
4. التحليل Analysis: يتناول هذا المعيار الأسلوب المعتمد في تحليل المشكلات التي تواجه المنظمة من ناحية الجودة، المعايير المعتمدة لترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها ودرجة حساسية المشكلة، الخطط التي تحددها المنظمة لعلاجها ودرجة اعتمادها على التقنية والمعلومات المتاحة للقيام بعملية التحليل.
5. التخطيط للمستقبل Planning for the future: يتضمن الخطط التي تقوم بها المنظمة بهدف تحسين الجودة مستقبلاً، مع تحديد الوضع الحالي للجودة والأهداف المراد بلوغها، والتي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الخطط المحددة مع الالتزام بتنفيذها.

6. التعليم والتدريب Education & Training: يعمل هذا المعيار على تنمية المورد البشري ذوي العلاقة بالجودة، وذلك بتوضيح أنشطة التدريب الحالية، والخطط المستقبلية للتدريب وكذلك عملية التعليم المتعلقة بكل مسائل الجودة والتميز.
7. تأكيد الجودة Quality assurance: التركيز على تفاصيل عملية تأكيد الجودة انطلاقاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء عملية الإنتاج، مختلف أنشطة المنظمة وكل التسهيلات المادية المتعلقة بالعمل، معايير تحقيق رضا العميل، كل ما يتعلق بالبيئة والمحافظة عليها.
8. تأثيرات الجودة Quality effects: ويعرض هذا المعيار ما حققته المنظمة من نتائج ملموسة أو غير ملموسة نتيجة اعتماد نظم الجودة، ومدى تأثير النتائج المحققة على أعمال المنظمة.
9. الترميز (التقييس) Standardization: عبارة عن المعايير المعتمدة في نظم الجودة والطريقة التي يتم تطبيقها والأساليب المستخدمة في تحديثها.
10. الرقابة Control: والهدف من معيار الرقابة هو تحديد مختلف الأساليب المعتمدة من طرف المنظمة في عملية تقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائها.
- والجدول أدناه يوضح معايير جائزة ديمينج:

الجدول رقم (08): معايير جائزة ديمينج

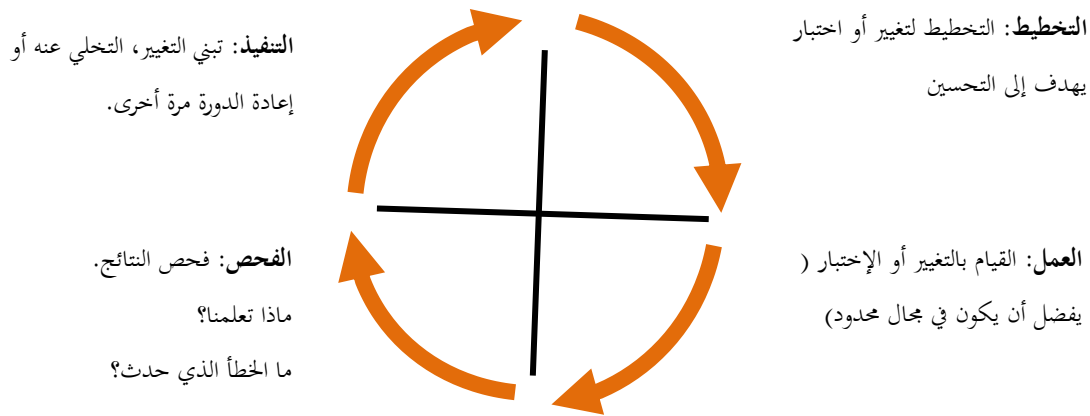
الوزن	المعيار	الرقم
المعايير لها نفس الوزن	سياسة المنظمة وتخطيطها للجودة الشاملة	01
	التنظيم والإدارة	02
	تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة	03
	التقييس	04
	تنمية الموارد البشرية	05
	تأكيد الجودة	06
	الصيانة والتحكم	07
	أنشطة التحسين	08
	النتائج والأثار	09
	الخطط المستقبلية	10

المصدر: (البرواري و باشيو، 2011، صفحة 514)

ثانياً: عجلة Deming

من أهم التوجهات التي قامت عليها فلسفة Deming لتبني نظام التميز في أي منظمة هي تبني ما يسمى "بعجلة ديمينج" أو ما يطلق عليها "دورة التعليم والتحسين"، والتي تتمركز على أربعة نقاط خطط، افعل، افحص، نفذ (المليجي، 2012، صفحة 232). والشكل الموالي يوضح عجلة ديمينج:

الشكل رقم (10): عجلة ديمنج للتحسين المستمر



المصدر: (Luburic, 2014, p. 65)

تشير كل مرحلة من مراحل العجلة إلى: (إبراهيم، 2019، الصفحات 41-44)

التخطيط Plan: تتضمن عملية جمع المعلومات واكتشاف المشاكل والأخطاء المرتبطة بالعملية المراد تحسينها، والوقوف على الأسباب التي أدت إلى حدوثها، وعلى هذا الأساس يتم وضع خطة ضمن معايير معينة لتنفاذي الأخطاء، والعمل على تقييمها وتحسينها. وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل العجلة، والتي تستخدم فيها أدوات الجودة لتحديد المشكلات. يتم تعريف المشكلة الرئيسية بالإجابة على السؤال "ماذا؟" انطلاقاً من تحديد المشكلة المراد فحصها، ثم صياغة أهداف قابلة للتحقيق والقياس، وتحديد أصحاب المصلحة وقنوات التواصل بينهما، وكذلك تحليل المشكلة بالإجابة على السؤال "ماذا؟" من خلال جمع البيانات وتحليلها والعمل على تقسيم المشكلة إلى عمليات فرعية ليسهل حلها.

العمل Do: ويهدف إلى وضع خطة التحسين الذي سيتم تنفيذه، ويتم اختبار التحسين في نطاق محدود بداية تنفيذه، وتسجيل مختلف التغيرات الحاصلة أثناء عملية التحسين، والعمل على جمع المعلومات بشكل مستمر لتقييم خطة التحسين. ويتم في هذه المرحلة اقتراح العديد من الحلول والمفاضلة بينها، كما يتم تطويرها باعتماد معايير النجاح التجريبية، وتصميم التجارب لاختبار الفرضيات، تليها مرحلة الحصول على الموافقة من كل أصحاب المصلحة لاختيار الحل الأمثل، والعمل على تطبيقه من خلال التطبيق التجريبي للحل.

الفحص Check: بعد عملية تنفيذ الحل الأمثل تأتي مرحلة قياس وتقييم النتائج المتوصل إليها، وفحص مدى نجاح خطة التحسين في بلوغ الأهداف الموضوعية، وتتم عملية تقييم النتائج من خلال تحليل ما تم تجميعه من بيانات، والتحقق من الفرضية ومدى تنفيذ المطلوب، ففي حالة كانت الإجابة بنعم يتم التوجه إلى خطة التنفيذ، أما في حالة كانت الإجابة بلا يتم العودة إلى مرحلة العمل وإعادة تنفيذ الخطوات مرة أخرى وهكذا.

التنفيذ Act: وكمرحلة أخيرة يتم اعتماد خطة التحسين كأسلوب مقرر فإذا كانت النتائج مرضية، يتم تعميمه على كل الأطراف المعنيين به وتدريبهم على كيفية تطبيقه بفعالية، أما إذا كانت النتائج غير مرضية يتم تعديل الخطة من جديد انطلاقاً من المرحلة الأولى (التخطيط).

الفرع الثاني: النموذج الأمريكي لإدارة التميز

تنسب إلى الرائد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية سنة 1987، تقديراً لمساهمته في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية، والتي يشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية المنتمي لوزارة التجارة الأمريكية. والهدف من هذه الجائزة هو تحقيق مايلي:

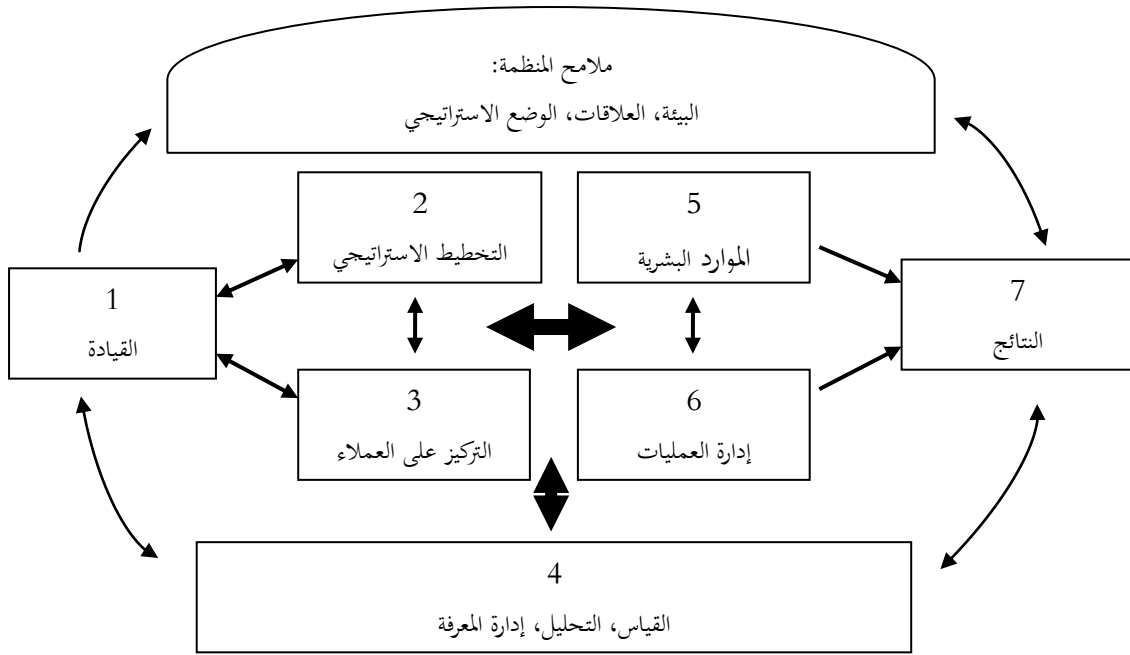
- ✓ زيادة الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية؛
- ✓ توحيد سياسات المنظمات الأمريكية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
- ✓ مشاركة معلومات وخبرات المنظمات وما حققته من نجاحات نتيجة تطبيق تلك المعايير؛
- ✓ وضع أسس إرشادية لإجراء التقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة والخدمة (دودين، 2014، صفحة 305).

تقوم هذه الجائزة على المعايير المتعلقة بالتميز في الأداء كجزء من الجائزة الوطنية للجودة والمعروفة "بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQ)، والهدف من هذا النموذج هو الاعتراف بإنجازات المنظمات الأمريكية في مجال الجودة والأداء وزيادة الوعي بشأن أهمية الجودة كميزة تنافسية. ولمدة 15 سنة كانت تستخدم معايير بالدريج من طرف العديد من المنظمات الأمريكية سعياً للوصول إلى المستوى المطلوب من التنافس وتحسين الأداء، أما في الوقت الراهن فقد تم تحديث تلك المعايير بما يساعد المنظمات للاستجابة للتحديات الحالية ومواجهتها، كالانفتاح، الشفافية في التوجيه، الأخلاق، خلق منتجات ذات قيمة لدى العميل، الابتكار، الاستفادة والاستغلال الأمثل للمعرفة، فمهما كان نشاط المنظمة وحجمها فإن هذه المعايير تساعد المنظمة بتقديم إطار عمل قيم ومناسب في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية (بيرزكوب، 2007، الصفحات 41-42).

ويعد نموذج بالدريج أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي استناداً إلى جملة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يشملها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاثة مجموعات من المعايير، تتعلق المجموعة الأولى بتقويم نشاط منظمات الأعمال، أما الثانية فتخاطب المنظمات التعليمية، والمجموعة الثالثة تناسب المنظمات الصحية، ويتضمن النموذج الأمريكي سبعة معايير تعد الأساس لتقييم المؤسسات لتحديد مستوى التميز في الأداء (حسن، 2009، صفحة 324).

يوضح الشكل أدناه معايير نموذج بالدريج:

الشكل رقم (11): معايير نموذج مالكوم بالدريج



المصدر: (Anastasiadis, Anastasiadou, & Lakovidis, 2017, p. 437)

وتتضمن هذه المعايير مايلي: (Rahayu, Adawiyah, & Anggraeni, 2019, p. 296)؛ (Toma &

Marinescu, 2018, p. 969)

1. القيادة: تتضمن القيادة العليا، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (الحوكمة التنظيمية، الالتزام القانوني، الأخلاقيات والمخاطر، الحفاظ على الموارد الطبيعية، دعم المجتمع...).
2. التخطيط الاستراتيجي: يقوم على تطوير الاستراتيجية (سياق تطوير الاستراتيجية، أساس العمل الموجه نحو المستقبل، القيادة التنافسية، أنظمة العمل)، تنفيذ الاستراتيجية (تطوير ونشر خطط العمل، وضع خطط للقوى العاملة، توقع البيئة المستقبلية، مقارنة أداء المنظمة...).
3. التركيز على العملاء: تركز فيه المنظمة على تحديد متطلبات واحتياجات وكذا توقعات وتفضيلات عملائها عن طريق ما يسمى بصوت العميل (الإستماع إلى العملاء، المعلومات القابلة للتنفيذ، وسائل التواصل الاجتماعي، معرفة العملاء والسوق، رضا العملاء عن المنافسين)، إضافة إلى مشاركة العملاء من حيث (استراتيجيات العلاقة مع العملاء، إدارة الشكاوي).
4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: يتم قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي (مواءمة ودمج نظام إدارة الأداء الخاص بالمنظمة، حالة البيانات المقارنة، اختيار واستخدام البيانات المقارنة، مراجعة الأداء، تحليل الأداء، التوفيق بين التحليل، مراجعة الأداء والتخطيط)، إدارة المعلومات والمعرفة وكذا إدارة تكنولوجيا المعلومات.
5. التركيز على الموارد البشرية: تشير إلى اختيار الكيفية التي تشارك بها المنظمة، تدير، وتطور العاملين لاستخدام القدرات الكامنة بما يتماشى مع رؤية المنظمة ككل، رسالتها، قيمها، استراتيجياتها، خطط عملها، وتحديد احتياجات التعلم والتطوير الفردي، التدريب على كيفية الإتصال بالعميل، التعلم وفعالية التطوير.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التميز الإداري

6. إدارة العمليات: اختبار كيفية إنشاء المنظمات للكفاءات الأساسية وأنظمة العمل، بما في ذلك كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية لتنفيذ أنظمة العمل في تقديم القيمة للعملاء، وتحقيق النجاح والإستدامة للمنظمة. وتتضمن إجراءات العمل (متطلبات سير العمل، العمليات الأساسية المرتبطة بالمنتج الرئيسي، تصميم العمليات، التدابير أثناء العملية، أداء العملية، عمليات الدعم الأساسية، تحسين العمليات، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الإبتكار)، والفعالية التشغيلية (مراقبة التكاليف، سلامة مكان العمل واستمرارية الأعمال).

7. النتائج: اختبار الأداء التنظيمي والتحسين في جميع المجالات الرئيسية للنتائج المرتبطة بالمنتج والخدمة، نتائج التركيز على العملاء، السوق والمالية، مع التركيز على الموارد البشرية، فعالية العملية، القيادة والمسؤولية الاجتماعية. يتم قياس نموذج بالدرج بمعايره الرئيسية والفرعية وفق مجموعة من النقاط موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(09): تقييم المعايير الرئيسية والفرعية لجائزة بالدرج للجودة

علامات التقييم	العناصر الرئيسية والفرعية
120	1. القيادة Leadership
70	❖ القيادة التنفيذية
50	❖ المسؤولية الاجتماعية والرسمية
85	2. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning
40	❖ تطوير الاستراتيجية
45	❖ تنفيذ الاستراتيجية
85	3. التركيز على الزبون والسوق Customer and Market Focus
40	❖ المعرفة بالزبون والسوق
45	❖ العلاقات مع الزبون ورضاه
90	4. التقييس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement, Analysis, Knowledge Management
45	❖ التقييس والتحليل ومراجعة أداء المنظمة
45	❖ إدارة المعلومات والمعرفة
85	5. التركيز على الموارد البشرية Human Resource Focus
45	❖ تعليم الأفراد والتحفيز
40	❖ رضا العاملين
85	6. إدارة العمليات (التشغيل) Process Management
45	❖ عمليات توليد القيمة
40	❖ العمليات المساندة وتخطيط العمليات
450	7. النتائج Results
70	❖ النتائج السلعية والخدمية
100	❖ نتائج التركيز على العميل
70	❖ النتائج المالية والتسويقية

70	❖ نتائج الموارد البشرية
70	❖ نتائج فعالية المنظمة
70	❖ نتائج القيادة والمسؤولية الاجتماعية
1000 نقطة	إجمالي علامات التقييم

المصدر: (الحاج و نوري، 2019، صفحة 36)

يرتكز النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تعبر عن قيم التميز والفعالية والتي تنبع من فكر إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المفاهيم في: (السلمي، 2002، صفحة 44)

- ✓ الإهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء؛
- ✓ أهمية القيادة كأحد العناصر المؤثرة والفاعلة في تحقيق تميز الأداء؛
- ✓ حتمية التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لمقومات الأداء وعناصره؛
- ✓ تقدير العنصر البشري ودوره الفعال الذي يعد الأساس في تحريك طاقات المنظمة وبلوغ أهدافها، نتيجة ما يمتلكه من مهارات وقدرات فكرية؛
- ✓ الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وكل التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- ✓ التركيز على أهمية تصميم الجودة في مختلف مجالات النشاط لمنع حدوث الأخطاء؛
- ✓ التركيز على التوجه الاستراتيجي وصياغة رسالة ورؤية مستقبلية واضحة واتخاذها كأساس لتخطيط العمليات؛
- ✓ تنمية كل من أساليب الإدارة القائمة على الحقائق والمعلومات، نظم المعلومات، دعم اتخاذ القرارات؛
- ✓ تنمية علاقات المنظمة مع كل الأطراف الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، والعمل على استثمار تلك العلاقات وإنشاء تحالفات فيما يحقق الأهداف؛
- ✓ ضرورة إدراك الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئولياتها اتجاه المجتمع الذي تنتمي إليه، والعمل على تقديم خدمات له وحل مشاكله بما يعبر عن تقديرها واهتمامها، وما تلقاه من مساندة وفرص للنمو.

الفرع الثالث: النموذج الأوروبي لإدارة التميز

تم إنشاء الإصدار الأول من نموذج التميز EFQM من قبل مجموعة من الخبراء من مختلف القطاعات والمنظمات الأكاديمية، وتم إطلاقه في عام 1992، يهدف هذا النموذج إلى التميز مع تحقيق كل من الجودة والكفاءة والإستدامة كعناصر أساسية، وبغض النظر عن قطاع أو حجم أو هيكل المنظمة، فهي تحتاج إلى أداة ذات مؤشرات الوزن لإنشاء نظام إدارة دقيق قادر على مواجهة المنافسة وتحقيق النجاح، حيث نجد أن الأكاديميون يوصون بهذا النموذج لأنه يساعد المنظمات في تحديد مدى تحقيقهم التميز في الأعمال، ويساعدهم على فهم الثغرات، نقاط الضعف، الفرص، وتعزيز الحلول، كما يسمح للمديرين بفهم علاقات السبب والنتيجة وكذا النتائج، ويساعد المنظمات على تحقيق التميز في الأعمال من خلال التعلم المستمر، تحسين المعرفة، وابتكار الخدمات (Yung, Jui, & Wen, 2021, p. 2).

يتكون النموذج الأوروبي للجودة من: (حسين، 2014، صفحة 11)

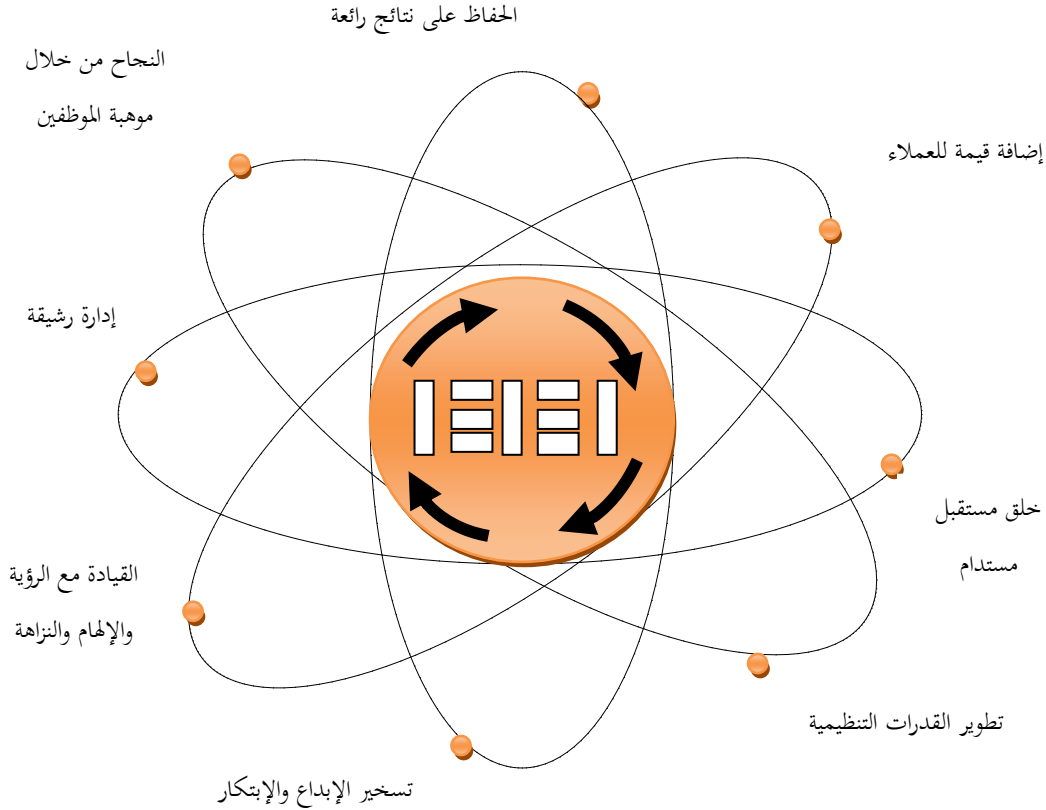
- ✓ المفاهيم الأساسية للتميز: والتي تشير إلى الأسس الأولى التي تمثل القاعدة الأساسية لبلوغ التميز.

- ✓ نموذج التميز: الذي يساعد الإدارة على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق الرادار في شكل ممارسة عملية.
- ✓ منطق الرادار: هو إطار التقييم الديناميكي وأداة إدارية يمثل العمود الفقري الذي تستند إليه المنظمة لمواجهة التحديات والتصدي لها لتحقيق التميز.

أولاً: المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي

يوضح الشكل الموالي المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوروبي:

الشكل رقم (12): المفاهيم الأساسية للتميز حسب نموذج EFQM



المصدر: (Uygun & Sumerli, 2013, p. 989)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن إدارة التميز تتمركز على ثمانية مفاهيم موضحة كالآتي: (شريط و خلوي، 2020، صفحة

532)

- ✓ إضافة قيمة للعملاء: فالمنظمات المتميزة هي التي تضيف قيمة لعملائها بشكل مستمر، من خلال فهم متطلبات العملاء وتلبية وتوقع احتياجاتهم؛
- ✓ خلق مستقبل مستدام: تؤثر المنظمات المتميزة على كل ما يحيط بها بشكل إيجابي من خلال تعزيز أدائها مع التقدم في نفس الوقت لمختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تنتمي إليها؛
- ✓ تطوير القدرات التنظيمية: والتي تعزز فيها المنظمات قدراتها باعتماد إدارة التغيير وتسييرها بفعالية سواء داخل الحدود التنظيمية أو خارجها؛
- ✓ تسخير الإبداع والابتكار: فالمنظمات المتميزة تخلق مستويات عالية من الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار بصفة منتظمة مع تسخير الإبداع لدى أصحاب المصلحة؛

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التميز الإداري

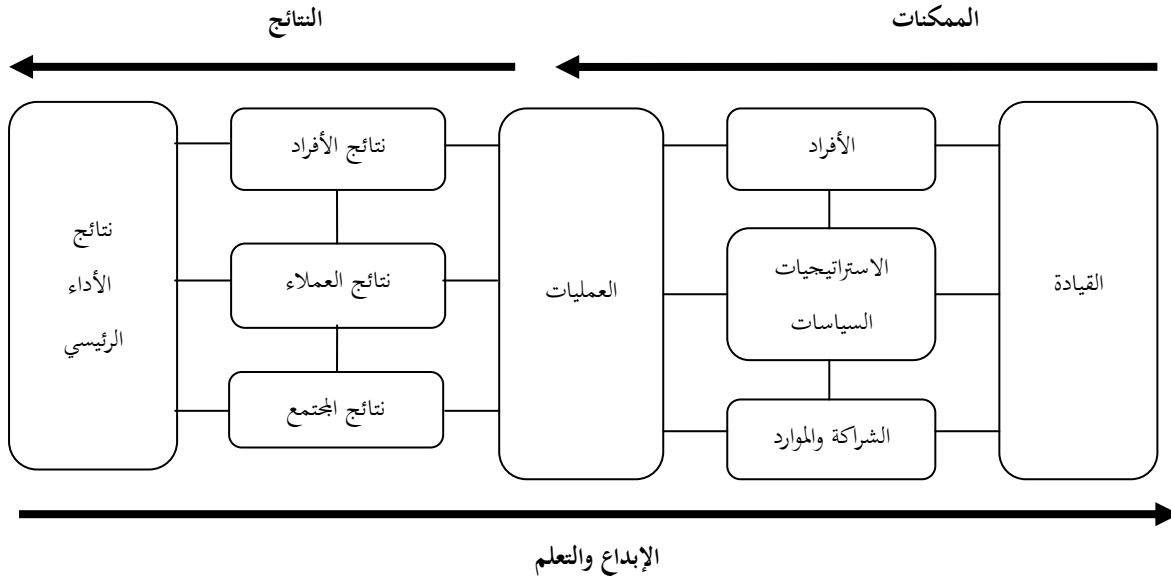
- ✓ القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث تمتلك المنظمات قادة يعملون على صياغة المستقبل والعمل على تحقيقه، إضافة إلى أنهم يعدون قدوة لقيم وأخلاقيات المنظمة؛
- ✓ الإدارة الرشيقة: قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها بفعالية وكفاءة؛
- ✓ النجاح من خلال موهبة الموظفين: خلق ثقافة التمكين بما يحقق الأهداف التنظيمية والشخصية؛
- ✓ استدامة النتائج المتميزة: تحقق المنظمات المتميزة نتائج مستدامة تلبي الاحتياجات القصيرة والطويلة الأجل لكل المستفيدين وذلك في إطار بيئة العمل الخاصة بهم.

ثانياً: معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM

يتضمن نموذج التميز الأوروبي على تسعة معايير مقسمة إلى معايير التمكين، وتتضمن خمسة معايير القيادة، الاستراتيجية والسياسات، الأفراد، إدارة العمليات، العلاقات (الشراكة) والموارد، معايير النتائج متضمنة نتائج كل من الأفراد، العملاء، المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. تمثل هذه المعايير عوامل نجاح حاسمة وهي موازية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤثر هذه المعايير على أداء المنظمة وتساعد على تحقيق التميز الإداري (Tutuncu & Kucukusta, 2006, p. 42).

والشكل التالي يوضح المعايير التي يقوم عليها النموذج:

الشكل رقم (13): المعايير الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM



المصدر: (Senel & Senel, 2013, p. 95)

وفيما يلي إبراز لتلك المعايير على النحو التالي:

أ. معايير التمكين: وتتضمن العناصر التالية: (المزين و الغامدي، 2010، الصفحات 759-760)

1. القيادة: تعمل القيادة المتميزة على تحقيق التميز لإدارة المنظمة بالتركيز على تطوير الرؤية والرسالة، وتبني القيم وتنمية ثقافة التميز بما يساهم في استمرار نجاح المنظمة، وتحديد كيفية انخراط واندماج القيادات مع المنظمات وتفاعلهم للتأكد بأن النظام الإداري في المنظمة ناجح، والعمل على تطبيقه وتطويره، كما تجدر الإشارة إلى أن دور القيادة لا يقتصر على المدراء فقط بل يشمل كل الأعضاء في التنظيم الإداري.

2. السياسات والاستراتيجيات: تعمل المنظمة المتميزة على تنفيذ مهامها ورؤيتها ضمن استراتيجية واضحة مدعومة بالسياسات وكذا اعتماد كل من الخطط، الأهداف، العمليات، الاحتياجات وتحديد التوقعات الحالية والمستقبلية، والتي تتطلب توفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة ومقاسة كميًا في إطار زمني محدد وواضح.
 3. الأفراد: في هذا المعيار تركز فيه المنظمة المتميزة على إدارة المعرفة بتطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين ومجالات استخدامها، ومعرفة إمكانيات العاملين على مستوى الفرد، مستوى فرق العمل، وعلى مستوى المنظمة ككل، بعدها يتم التخطيط لهذه الأنشطة وتطويرها بما يساعد في دعم السياسات والاستراتيجيات وفعالية العمليات والأفراد.
 4. الموارد والشراكات (العلاقات): إدارة الشراكات الداخلية والخارجية، والموارد الداخلية، بغرض دعم استراتيجياتها وضمان التشغيل الفعال للعمليات التي تقوم بها، مع تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، المجتمع، والبيئة.
 5. العمليات: تعمل المنظمة المتميزة على تصميم عملياتها وتحسينها، وإدارتها بما يدعم سياساتها واستراتيجياتها، وتلبية احتياجات المستفيدين والحصول على رضاهم، وتطوير منتجات وخدمات بناء على احتياجات وتوقعات عملائها.
- ب. معايير النتائج: تتضمن أربعة معايير وهي:

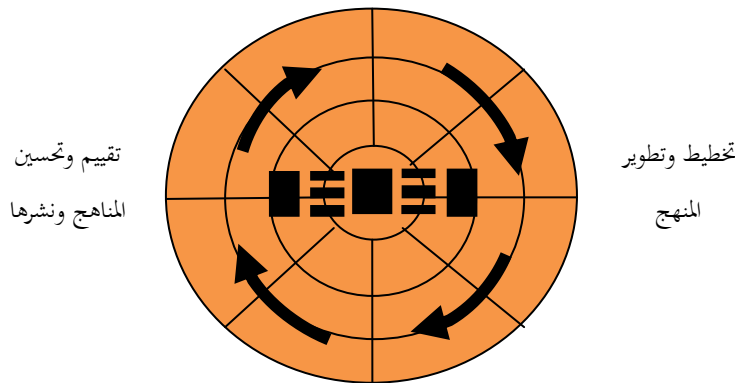
1. نتائج الأفراد: هي النتائج المحققة التي تقيسها المنظمة من خلال الأفراد.
2. نتائج العملاء: هي النتائج المحققة والتي تقيسها المنظمة من خلال العملاء.
3. نتائج المجتمع: هي النتائج المحققة والتي تقيسها المنظمة من خلال علاقتها مع المجتمع، أخذًا وعطاءً.
4. نتائج الأداء الرئيسي: هي النتائج التي تحققها المنظمة المتميزة والتي تقيسها بالتركيز على عناصر سياساتها واستراتيجياتها.

ثالثًا: منظر الرادار RADAR

قدمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة منظر الرادار لمساعدة المنظمات في عملية التقييم، ونجد في RADAR أن النتائج وضعت في المقدمة على الرغم أن المنهجيات تسبق النتائج، فالمنهجيات يتم إعدادها بما يتناسب مع الأهداف، والتي بدورها تعكس النتائج المستقبلية لكل من السياسات والاستراتيجيات التي تتوافق مع رؤية المنظمة، والتي تتضمن النتائج التي تسعى المنظمة لبلوغها (السوداني و حيدر، 2017، صفحة 184). والشكل الموالي يوضح منظر الرادار:

الشكل رقم (14): منظر RADAR

النتائج المطلوبة



نشر المقاربات

المصدر (Alazmi & Almutairi, 2017, p. 402):

يعبر منطق الرادار عن حاجة المنظمة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: (السوداني و حيدر، 2017، صفحة 185)

✓ ماذا نحاول أن نحقق؟ تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من استراتيجيتها؛

✓ كيف نحاول أن نحقق ذلك؟ من خلال إعداد وتخطيط مجموعة متكاملة من المناهج السليمة وصولاً إلى النتائج المطلوبة الحالية والمستقبلية؛

✓ كيف ومتى تم تطبيق ذلك؟ ويتم ذلك بتطبيق المناهج المعدة سابقاً بطريقة سليمة ومنظمة يسهل تنفيذها؛

✓ ماذا نتعلم؟ وما التحسينات التي نقوم بها؟ بعد عملية التطبيق يتم تقييم ما تم تطبيقه من مناهج وتحسينها من خلال مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمر.

إن استخدام نموذج التميز EFQM بشكل يتناسب مع منطق الرادار والمفاهيم الأساسية للتميز ينعكس بشكل إيجابي على ممارسات الإدارة التي تشكل نظاماً يتم تحسينه باستمرار والذي يحدد الاستراتيجية المقصودة للمنظمة، كما أن نموذج التميز EFQM يتيح للمديرين فهم العلاقة بين السبب والنتيجة، أي ما تقوم به المنظمة وما حققته من نتائج وتطبيق منطق الرادار الذي يسمح بإجراء تقييم قوي يسمح بتحقيق التميز في أي منظمة (شريط و خلوي، 2020، صفحة 534).

المبحث الثالث: إدارة التميز الإداري لبناء التفوق التنافسي

إن سعي المنظمة لبلوغ التميز يعكس قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي، لا سيما مع تبني إدارة متميزة تمكنها من اقتناص الفرص ومواجهة التحديات والمخاطر. وارتأينا في هذا المبحث إلى إبراز تأثير إدارة التميز الإداري في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي والذي يستدعي الإستناد على مزايا تنافسية، وهذا ما أشار إليه (بن جروة، 2012) بأن الميزة التنافسية تعبر في الأساس عن التفوق التنافسي الذي تحققه المنظمة، وهذا التفوق يكون بإضافة قيمة لدى العملاء التي تكون في شكل أسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنافسين، أو في منتج مميز (الجودة)، والذي يكون الغرض منها زيادة الحصة السوقية وتحقيق الهدف الأساسي ألا وهو البقاء على مستوى السوق (صفحة 179).

المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني إدارة التميز

أولاً: القيادة وتحقيق الميزة التنافسية

للقيادة دور أساسي في تحديد نجاح المنظمة في مواجهة المنافسة، إذ يجب على القائد أن يتمتع بقدرته إدارة موارد المنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع التغيرات الخارجية التي تنعكس على استراتيجية عمل المنظمة (Zeplin, Hotlan, & Ferry, 2020, p. 54). ومن هذا المنطلق تظهر أهمية أساليب القيادة التي يتبناها القادة لإدارة جل موارد المنظمة، فالأسلوب الذي يعتمده القائد يعد مدخلاً لاكتساب مزايا تنافسية أو عكس ذلك، كما أن الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في تعزيز الديمقراطية في القيادة والإبتعاد عن الدكتاتورية والمركزية (احتكار حق اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا)، بحيث يصبح كل الأفراد في المنظمة جزءاً من العملية القيادية مما يجعل المنظمة تحقق النجاح والتفوق ما يسهل قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية (شرايحة، 2020، صفحة 50).

يستطيع القائد إنجاح عمل المنظمة بتحسين قدرتها في التعامل مع المشكلات وحلها، ويتم ذلك بتوحيد جهود القائد والتابعين كفريق عمل واحد وإنجاز ما خطط له سابقاً مما يجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ استراتيجية المنظمة. كما أن القيادة

تعمل على استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات البيئية والحد منها وتعمل على دعم المركز التنافسي للمنظمة وذلك عبر امتلاكها للمزايا التنافسية بعد مقارنة ما لدى المنافسين من مزايا تفتقر إليها المنظمة (سعد، 2010، صفحة 81).

امتازت القيادات العالمية بنقل مزاياها عبر إعادة صيغ ممارسات المنظمات المختلفة والتي تعتبر أن القائد هو في الأساس مفكر أكثر من كونه ممارس لمهام قيادية ما. إذ تشير العديد من نماذج إدارة التميز أن القيادة تعد أحد مؤشرات التميز، وأحد أركانها المهمة، فالقيادة الفاعلة من حيث الأدوار والممارسات تعد تميزاً بالنسبة للمنظمة، فالمهارات والسلوكيات التي يمارسها ويتبناها القادة تعد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، ويكمن ذلك من حيث الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، استيعاب مواقفهم واهتماماتهم واحتياجاتهم، خلق المناخ المناسب للعمل، الدمج بين الأهداف المنظمة وأهداف العاملين، إتاحة فرصة المشاركة في وضع الخطط، الإستماع لاقتراحاتهم ومعالجة شكواهم، غرس روح المبادرة وتشجيع قدراتهم ومهاراتهم، تحمل المسؤولية أثناء ارتكاب الأخطاء في العمل... كل هذا من شأنه خلق شعور الإلتزام للمنظمة مما يدفعهم على بذل كل جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم (خلف و نور، 2012، الصفحات 5-6).

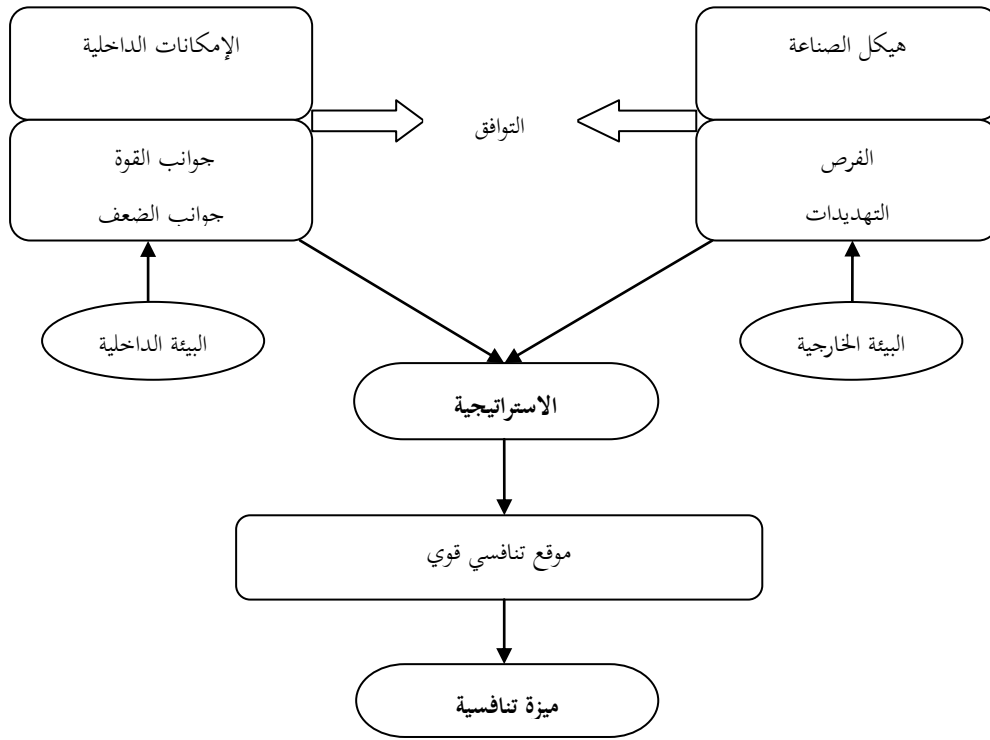
ثانياً: السياسات والاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية

تعد الاستراتيجية المدعومة بالسياسات اللازمة الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة الاستجابة للتحديات التي تواجهها فضلاً عن القرارات التي تتخذها والتي تعكس أفضل البدائل والخيارات، والأنظمة الكفؤة المطبقة في أداء العمل كون أن المقدرة المميزة تعد السبيل نحو تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، وأن هذه المقدرة يتم تحقيقها من خلال الاستراتيجيات التي تربط المنظمة وبيئة عملها، فانتهاج استراتيجية جيدة مرتبطة بالتطبيق الفعال والكفاء لها مما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية نسبية مقارنة بالآخرين ومن خلال تطوير وتنمية القدرات من أجل استغلال الفرص ومواجهة المخاطر والتفوق على المنافسين (مهدي، 2005، صفحة 17).

يعد التفكير الاستراتيجي أحد مصادر التفوق التنافسي، ومن خلال ذلك تسعى المنظمات إلى تعلم كيفية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على تحقيق التوفيق بين العملاء والمنافسين والمنظمة، حيث يعمل على إرضاء حاجات ورغبات العملاء مهما اختلفت وتنوعت، ويسعى دائماً إلى الحفاظ على التميز عن المنافسين، والتركيز على نقاط قوة المنظمة والعمل على تعزيزها وتطويرها، وتحويل نقاط الضعف إلى مصادر قوة. فالفتاح الأساسي للنجاح الاستراتيجي يكمن في بناء علاقات متميزة مع العملاء والموردين والتي يصعب على المنافسين محاكاتها، وهنا يأتي دور الاستراتيجية التي تسعى من خلالها إدارة المنظمة على التكيف مع ما تفرضه بيئة المنظمة من قيود وفرص (بوطلاعة، 2008، صفحة 119).

والشكل أدناه يوضح كيف تستجيب الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية :

الشكل رقم (15): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: (بمدي و أحمد، 2015، صفحة 19)

ساد قبل السبعينيات من القرن الماضي طرح قائم على أن الاستراتيجية عبارة عن خطة تتضمن أهداف المنظمة من ناحية والأنشطة والموارد التي تمكن من بلوغ هذه الأهداف من ناحية أخرى، إلا أن مؤسس مدرسة التموّج والاقتصاد الصناعي "بورتر" يرى أن الاستراتيجية هي المحرك الأساسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يركز على تمّوج المنظمة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم، ووفق هذا الطرح فإن الاستراتيجية تعبر عن الاختيار الذي تتبناه المنظمة بشأن وضعيتها ضمن المحيط التنافسي القائم على القوى الخمسة، وتدافع عن وضعيتها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، فهي بذلك تضمن تطور المنظمة وتقلص العقبات التي تعيقها لتحقيق التفوق التنافسي.

كما أن الطرح القائم على نظرية الموارد يرى أن الاستراتيجية تشير إلى مجموعة العمليات أو الخيارات المرتبطة بمحفظه الموارد المتميزة في المنظمة سواء إنشاء، تطوير، محافظة، واستعمال في بناء الأفضليات التنافسية، فحسب هذه النظرية فإن الهدف الرئيسي من الاستراتيجية يكمن في تحقيق المزايا التنافسية. إلا أنه باعتماد الموارد الداخلية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية يتطلب مجهود مزدوج، فالمنظمة تحتاج إلى تبني استراتيجيات تساعد في دعم مواردها وقدراتها من ناحية، واستراتيجيات تساهم في بناء موارد وقدرات إضافية وهذا من ناحية أخرى، الأمر الذي يجعل المركز التنافسي للمنظمة مدعما ولفترة زمنية أطول.

وعليه فإن الاستراتيجية تساهم في البحث وبصفة مستمرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق، لا سيما وإن بدأت الميزة الحالية في فقدان فعاليتها، فالاستراتيجية الفعالة هي التي تركز في بنائها على الرصد والتقييم الدقيق للمركز التنافسي الحالي، وفي الوقت نفسه ترتبط بالموارد والكفاءات التي تعد بمثابة الرافعة الأساسية للمزايا التنافسية (بوطلاعة، 2008، صفحة 120، 121، 123).

ثالثا: الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

شهدت الميزة التنافسية في العصر الحالي تحول من الموارد والأصول المادية إلى الموارد والأصول غير المادية، وأصبحت القيمة الحقيقية التي تخلقها المنظمة مرتبطة بمعارف ومهارات الأفراد القائمين على صنع منتجات المنظمة وصنع قوتها التسويقية، إذ أن الثروة الحقيقية للمنظمات أصبحت تتركز على ما يتوفر لدى الأفراد من معارف وكفاءات ومهارات إبداعية وأيضاً إلى جانب العمليات الداخلية وسمعة المنظمة... فامتلاك المنظمة لأحدث التكنولوجيات والتجهيزات لم يعد مصدراً للتمييز بقدر ما أصبح امتلاك الأفراد الذين ينجحون في استخدامها هو المحرك الأساسي، ففي حالة فقدان المنظمة لمعداتها وتجهيزاتها لسبب ما لكنها تحتفظ بكفاءاتها وخبراتها ومهارات مستخدميها يمكنها العودة إلى مجال التنافس وبسهولة، فالمصدر الذي يمثل ميزة تنافسية دائمة ذات أهمية كبيرة في صناعة ما قد لا يحتل نفس الأهمية في صناعة أخرى، وهذا لا ينطبق كثيراً على الموارد البشرية المتميزة إذ أن عملية مزجها مع الموارد الأخرى للمنظمة وبطريقة فريدة يجعل المنظمة تحقق التفوق التنافسي بلا شك، وبغض النظر عن نوع المنظمة ونشاطها (مدفوني، 2017-2018، الصفحات 29-30).

هناك ارتباط وثيق بين الموارد البشرية والميزة التنافسية في المنظمات، وهذا ما أكده "porter" الذي يرى بأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأنّ تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من حيث تنمية الكفاءات وتحفيز العاملين، وعليه فهي تعد عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية. ويرى "Amil & Belcourt" أن المنظمات بحاجة للتفكير بجعل الموارد البشرية من أهم الأصول، والعمل على إعادة تصميم وظائفها وسياساتها وتطوير وتنمية مهاراتها، ونتائج أعمالها لتصبح شريكاً استراتيجياً يحقق مزايا تنافسية تدفع بالمنظمة إلى التفوق في الأداء (بن خيرة و بن النذير، 2019، صفحة 80).

لمساهمة المورد البشري في بناء التفوق التنافسي لا بد من توفر مجموعة من الخصائص (VRIO) في الموارد البشرية التي من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة، وهي: (بن اعمارة و مراتي، 2019، صفحة 184)

للموارد البشرية: يصبح المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية إذا تمكنت من تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، وتزداد القيمة بالمساهمة المستمرة للمورد البشري في البحث عن طرق جديدة لتخفيض التكاليف أو التركيز على العميل بتقديم أشياء فريدة من نوعها.

للموارد البشرية: يصبح المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم غير متوفرة لدى المنافسين.

للموارد البشرية: تحصل المنظمة على ميزة تنافسية عندما يكون من غير الممكن محاكاة المنافسين لقدرات الأفراد ومساهماتهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

للموارد البشرية: يجب أن تكون الموارد البشرية منظمة بحيث يكون الأفراد أكثر قدرة على خلق الفرص التنافسية لا سيما عندما تكون طاقاتهم ومعارفهم وقدراتهم متصلة بالعمل ويتم تطويرها وتحسينها بشكل مستمر بما يتفق مع متطلبات تكنولوجيا المنظمة في مجال العمل.

و الجدول الموالي يوضح أبرز المجالات التي تساهم فيها الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

الجدول رقم (10): مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	مساهمة المورد البشري
تقديم منتج جديد	دورة حياة المنتج قصيرة؛ زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار؛ زيادة أهمية العنصر البشري في التجديد والإبتكار.
امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع؛ التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة؛ المورد البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود؛ المنافسة حق مشروع للجميع؛ التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: (بن جروة و بن خيرة، 2014، صفحة 185)

يشير كل مجال إلى: (بن جروة و بن خيرة، 2014، الصفحات 185-186)

- ❖ مجال تقديم منتج جديد: ترتبط قدرة المنظمة على التنافس بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد وذلك على فترات زمنية متقاربة، كون أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، ويعود ذلك إلى تقديم نفس المنظمة لمنتج جديد يقضي على المنتج السابق لها، ولا تترك مجالاً أو فرصة للمنافس لتقليد منتجها الحالي، غير أن هذا التحدي في تقديم منتجات جديدة وبشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير أن تتوفر لدى المنظمة الموارد البشرية القادرة على الإبداع والإبتكار، فامتلاك الموارد البشرية المتميزة يعد في حد ذاته ميزة تنافسية لا تقارن ومصدرا لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.
- ❖ مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة: يعد امتلاك تكنولوجيا متطورة ميزة تنافسية كبرى، غير أن الانتقال السريع في التكنولوجيا أساس استيعابها وتطويرها هو العنصر البشري، فالمنظمة بحاجة إلى امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة، فهي الميزة التنافسية الحقيقية لا سيما وإن كانت المنظمة تنشط في الدولة المستوردة للتكنولوجيا، والمورد البشري المتميز هو الذي له القدرة على تخفيض تكاليف استيراد هذه التكنولوجيات.
- ❖ مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: في ظل التكتلات التي كانت تسعى إليها القوى الدولية ومن بينها فتح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أصبح المورد البشري يلعب دور أساسي في زيادة قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة، فسيطرة الأسواق المحمية وحالة اللامنافسة لا تضمن البقاء والاستمرار للمنظمات الحالية، فالتحدي الحقيقي للمنظمة هو خلق جيل جديد من الموارد البشرية القادرة على التعامل مع العالم الجديد القائم على المنافسة المفتوحة وتغيير من طريقتها المبرجة على الأسواق المحمية وتحويلها إلى طريقة السوق المفتوح.

رابعا: التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية

مع تزايد شدة المنافسة بين المنظمات زاد الإهتمام بالتركيز على العميل، وأدى هذا التنافس إلى توجه المنظمات نحو التركيز على إشباع حاجات العملاء وذلك رغبة في إرضائه وإسعاده، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق رضا العميل من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها والسعي إلى إضافة خصائص وصفات مميزة في المنتج أو الخدمة والتي لا يتوقع العميل

وجودها عند عملية الشراء، ما ينتج عنه الشعور بالرضا ويضمن للمنظمة الإحتفاظ بعملائها الحاليين وكسب عملاء جدد، وبناء على ذلك فإنه كلما كانت العلاقة بين المنظمة وعملائها قوية كلما كان سببا في تميز المنظمة وتحقيق التفوق على المنافسين (بن جروة، 2012، صفحة 179).

يعد رضا العميل على منتجات وخدمات المنظمة ميزة تنافسية، إذ أن الرضا يجعل العميل يكرر عملية الشراء مما يزيد من مبيعات المنظمة وبالتالي تحقيق أرباح عالية، كما يساهم في تخفيض التكاليف المتمثلة في تكاليف الإعلان من خلال جذب عملاء آخرين نتيجة حديثه الإيجابي عن منتجات وخدمات المنظمة. كما يتحقق رضا العميل عندما تتبنى الإدارة العليا مبدأ التركيز على العميل وترسيخ هذا المبدأ ضمن رسالة ولوائح المنظمة وتوجيه العاملين للاهتمام بخدمة العملاء وإرضائهم. وإن تحقيق رضا العميل يتطلب من المنظمة الإستماع لصوته والإستجابة له والإستفادة من المعلومات التي يدلي بها والمتعلقة بمنتجات وخدمات المنظمة، لذلك نجد أن المنظمات الكبيرة تركز على العمل بنشاط لجذب العملاء وإشراكهم في تطوير منتجات جديدة إذ تقول بعض المنظمات بأن نجاح منظمتنا يعتمد على نجاح عملائنا (خوجلي، 2015، الصفحات 131-132).

كما أن نظام الشكاوي الذي تتبناه المنظمة يعد من الأسباب الرئيسية الذي يزيد من فرص نجاح المنظمة مقارنة بمثيلاتها وذلك بالكشف عن الأخطاء وتصحيح الانحرافات التي تظهر في العمل، وعليه على المنظمة أن تستقبل شكاوي العملاء وأن تقوم بدراستها واتخاذ القرار بشأنها باعتبارها نقطة الكشف عن نقاط الضعف المحتملة وفرصة لحل المشاكل، فانطلاقا من استجابة المنظمة لهذه الشكاوي قد تجعل المستهلكين غير الراضين عن منتجات وخدمات المنظمة يصبحون مستهلكين راضين ولديهم ولاء للمنظمة، الأمر الذي يجعل من المنظمة تميز وتحقيق التفوق على المنظمات المنافسة (بن جروة، 2012، صفحة 179).

إن تركيز المنظمة على العملاء يعود عليها بجملة من المنافع المتمثلة في: (حقانة و بن سفيان، 2018)

- السيطرة على تكلفة الإحتفاظ بالعملاء الحاليين والتي تكون أقل من تكلفة الحصول على عملاء جدد، فإكتساب المنظمة لعميل جديد يكلفها أضعاف ما تنفقه في سبيل الإحتفاظ بعملائها الحاليين؛
- تركيز العميل على تقوية علاقته مع المنظمة سوف يميل إلى اعتماد منتجاتها وخدماتها بشكل دائم ما ينتج عنه ارتفاع نصيب العميل الواحد من المبيعات، وبالتالي ارتفاع حصصها السوقية؛
- زيادة فعالية المنظمة عبر الزمن لامتلاكها القدرة على توقع تطلعات العملاء، ما ينتج عنه تخفيض التكاليف وارتفاع مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- إكتساب المنظمة لدعاية شفوية إيجابية ناتجة عن نقلها من العملاء الحاليين إلى العملاء المحتملين.

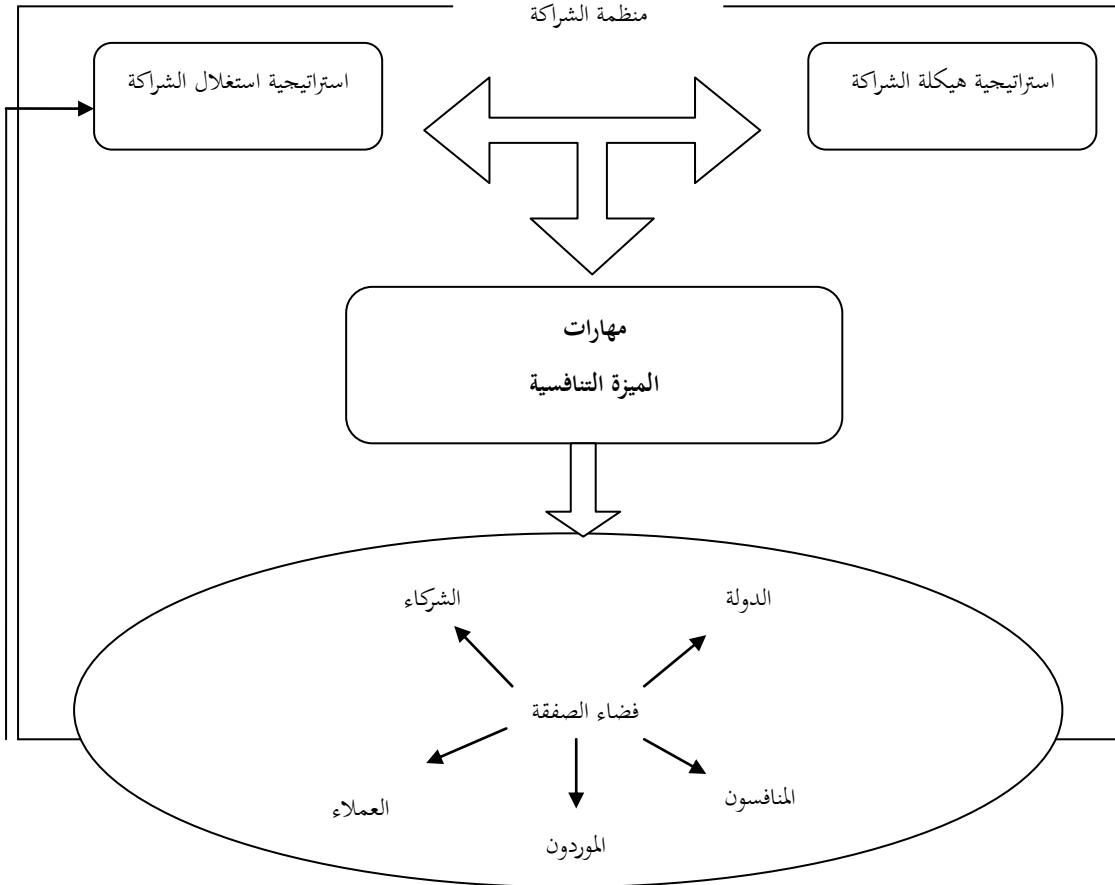
خامسا: العلاقات (الشراكة) والموارد وتحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية من خلال الشراكة يتطلب أن تحيط نفسها بمنظمات ذات مهارات مكملة أو مماثلة لمهاراتها، لتحقيق أداء أفضل وخلق مزايا تنافسية، نجد أن المقاربة المبنية على الموارد تدعم هذه الفكرة، فالمورد المتميز هو أصل الميزة التنافسية، ومن الصعب على أي منظمة أن تمتلك هذه الموارد المتميزة بمفردها. وعليه فإن المنظمة التي تعتمد على الشراكة أن تركز على اختيار شريك تنافسي يملك موارد استراتيجية تخلق قيمة وتتميز بالندرة، يصعب تقليدها، أو تبديلها، حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن المنظمات التي أقامت عقد شراكة مع منظمات تمتاز بأداء أفضل ولديها القدرة على خلق المهارات

يزيد من ميزتها التنافسية، أما المنظمات التي أقامت عقد شراكة مع منظمات ضعيفة فيؤدي ذلك إلى فشلها بنسبة 60 % (دفرور و إلياس، 2018، صفحة 33).

قد تؤثر مجموعة من العوامل على طبيعة الشريك وتنافسيته وكذا طبيعة العلاقة التي تربطه بالمنظمة، وعليه يجب تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب لإعداد عقد الشراكة، مع الأخذ بالاعتبار للمحيط التنافسي الذي يشكل فضاء الصفقة الذي يشير إلى توقعات أصحاب المصالح، العملاء، قوى المنافسين، التطور التكنولوجي وبالتحديد توقعات المنظمات المتشاركة. بناء على ذلك يجب على المنظمة أن تتخذ القرارات المتعلقة بميكله أنشطتها وأنشطة الشراكة، وتسيير العلاقات من أجل خلق المهارات الناتجة عن الشراكة، فالشراكة عبارة عن توليفة تنظيمية معقدة تتضمن إدارتها إعداد الشراكة وإدارة العلاقة بين الشركاء. يمكن تصنيف القرارات التي تتخذها المنظمة، إلى قرارات متعلقة باختيار الشريك وتعديل نظامها والتي تندرج ضمن استراتيجية هيكله الشراكة، وقرارات تتخذها لتسيير العلاقات داخل الشراكة فتندرج ضمن استراتيجية استغلال الشراكة، ووفق هاتين الاستراتيجيتين تتشكل الميزة التنافسية (بوزيدي، 2013-2014، صفحة 83).

الشكل رقم (16): الشراكة والميزة التنافسية



المصدر: (بوزيدي، 2013-2014، صفحة 85)

استنادا إلى نظرية الموارد، يمكن اعتبار أن استراتيجية هيكله الشراكة هي التي تتيح للمنظمة الحصول على الموارد والمهارات اللازمة للتنافس، أما استراتيجية استغلال الشراكة فتتم بترتيب الموارد والمهارات المتحصل عليها. والشكل رقم (16) يوضح هاتين الاستراتيجيتين القائمة على أسس مهارات المنظمة، حيث كلما زاد اهتمام أصحاب المصالح في فضاء الصفقة بالمهارات، كلما

ارتفع قوس الدائرة للأعلى وكلما زادت أهمية الميزة التنافسية والعكس، فإذا كانت هذه المهارات لن تجعل من المنظمة مميزة في فضاء الصفقة، فإنها لن تحقق ميزة تنافسية (بوزيدي، 2013-2014، صفحة 84).

مع اختلاف تصنيف الموارد إلا أنّ جميعها تنصب في نوعين، الموارد الملموسة المتمثلة في المواد الأولية، المعدات والتجهيزات، الموارد المالية والتي تظهر أهميتها في كيفية الحياة عليها وطريقة استغلالها بما يسمح بالأداء الجيد للأنشطة، والموارد غير الملموسة التي تشمل كل من المعرفة، المعلومة، التكنولوجيا... (حساني و فرحاتي، 2016، صفحة 56).

إنّ اعتماد المنظمة في تحقيق المزايا التنافسية على الموارد الملموسة وغير الملموسة يؤدي إلى تباين في نوعية الميزة المحققة ومدى ديمومتها، ففي حالة اعتماد المنظمة على الموارد المادية يؤدي إلى إيجاز فترة ديمومة الميزة التنافسية لسهولة محاكاتها، أما في حالة اعتماد الموارد المعنوية تزيد ديمومة الميزة وتستفيد منها أكثر نتيجة كثرة عوائق تقليديها، كالعوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين، وأن المنظمة تحقق ميزة تنافسية استنادا إلى ما تمتلكه من موارد تتسم بالندرة وأن نجاحها في تحقيق الميزة يكمن في الطريقة التي تستعمل فيها تلك الموارد ومقدار الموارد التي تملكها المنظمة، حيث أن تفاعل الموارد بنوعيتها يحقق مزايا تنافسية والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها التفوق التنافسي (حساني و فرحاتي، 2016، صفحة 58).

قدم "Barney" نموذج تحليل الموارد كأداة للتحليل الاستراتيجي الداخلي أو ما يسمى بـ تحليل VRIO القائم على أربعة أبعاد وهي القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم موضحة كالاتي (ساوس، 2018، الصفحات 53-54):

- أ. القيمة Value: يرتبط مفهوم القيمة بالموارد عندما تمكن المنظمة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وتمكنها من تعزيز وضعها التنافسي، وتكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بأنها ضرورية للاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل يفوق المنافسين، من الصعب استبدالها أو تقليدها، تخلق أرباح حقيقية ومستقرة، وأنها تحافظ على قيمتها فهي قليلة الانخفاض.
- ب. الندرة Rarity: تشير إلى عدد قليل من المنظمات التي تمتلك موارد قيمة أو التي تكون على استعداد لامتلاكها، فكلما كانت الموارد القيمة غير متوفرة لدى المنظمات المنافسة كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية والعكس.
- ج. صعوبة التقليد Inimitability: المورد مكلف بمعنى أن المنظمة غير قادرة على تطوير أو امتلاك موارد بأسعار مقبولة، أو يصعب تقليده.

د. التنظيم Organization: هل المنظمة تعمل على التنظيم للاستغلال الكامل والفعال لمواردها والعمل على تمييزها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

والجدول أدناه يوضح أبعاد تحليل الموارد التي تعطي أربعة احتمالات لكل بعد، اختصرها "Barney" كالاتي:

الجدول رقم (11): خصائص الموارد والميزة المحققة

ذات قيمة؟	نادرة؟	يصعب تقليدها؟	مستغلة من قبل المنظمة؟	المضامين التنافسية	المضامين الاقتصادية
لا	-	-	لا	لا توجد ميزة تنافسية	أقل من الاعتيادي
نعم	لا	-	↕	ميزة متماثلة (تكافؤ)	اعتيادي
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق الاعتيادي
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة	فوق الاعتيادي

المصدر: (رشيد و جلاب، 2007، صفحة 159)

أوضح "Barney" من الجدول أعلاه ما يلي (مدفوني، 2017-2018، الصفحات 28-29):

الموارد غير القيمة تعد نقطة ضعف لا يمكن توظيفها في اختيار المنظمة لاستراتيجيتها، فإذا اعتمدتها المنظمة فإن موقعها التنافسي سيكون سيء مقارنة بالمنافسين الذين لا يعتمدون هذه الموارد في صياغة استراتيجياتهم وإما لا يملكونها وبالتالي عدم امتلاك ميزة تنافسية؛

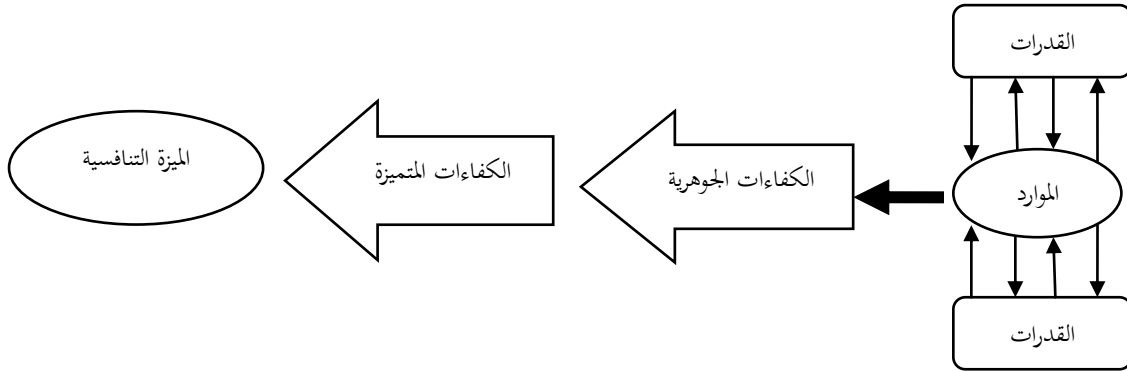
الموارد قيمة ولكنها نادرة فاستغلالها لن يكسب المنظمة ميزة تنافسية وإنما ميزة ماثلة، وأيضا عدم استغلالها سيجعل المنظمة في وضع تنافسي سيء؛

الموارد قيمة ونادرة لكن لا يصعب تقليدها (ليست مكلفة التقليد) فاستغلالها يكسب المنظمة ميزة تنافسية مؤقتة لقدرتها على استغلال المورد، إلا أنها تعد ميزة مؤقتة تنتهي بمجرد ملاحظتها من المنظمات المنافسة وتعمل على تقليدها؛

الموارد قيمة نادرة وصعبة التقليد فاستغلالها يتيح ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أن هذا غير كاف فالميزة التنافسية المستدامة تتطلب دعم التنظيم لمصادرها (خطة عمل المنظمة في دمج وربط مختلف مواردها)، فكلما طورت المنظمة من طرق دمج مواردها كلما أصبح لديها مصادر أكثر قوة لتحقيق الميزة التنافسية.

يوضح الشكل أدناه آلية خلق الميزة التنافسية وفق مقارنة الموارد.

الشكل رقم (17): خلق الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد



المصدر: (الدرويش، 2013، صفحة 83)

يتم خلق الميزة التنافسية انطلاقاً من تحديد المنظمة لكل مواردها والتي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات إلى كفاءات جوهرية، والتي بدورها قد تكون كفاءات متميزة في الصناعة مما يجعلها مصدر أساسي لخلق الميزة التنافسية (الدرويش، 2013، صفحة 83).

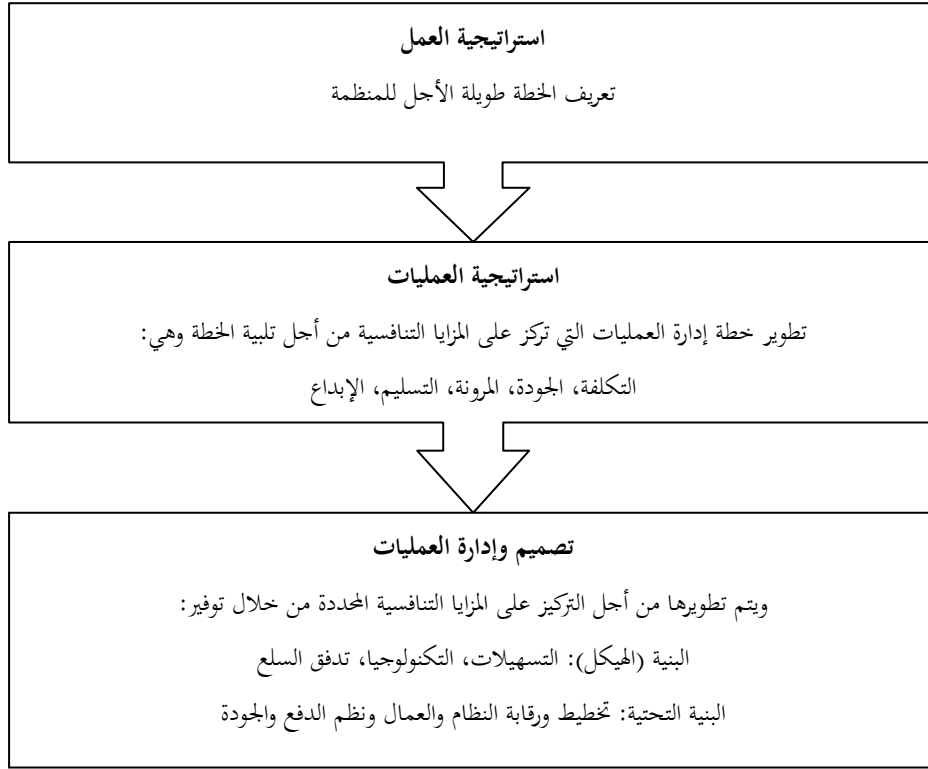
سادساً: إدارة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية

من أهم مساهمات إدارة العمليات هو تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال سعي المنظمة لتلبية حاجات ورغبات العملاء، ومراقبة ورصد حركة المنافسين وأنشطتهم، إذ يؤثر الأسلوب الذي تعتمده المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) ملائمة لتوقعات العميل في الحصول على ما يرغب فيه من منافع ناتجة عن استخدام المنتج، مما ينتج عنه رضا العميل وهذا ما يؤكد الدور الاستراتيجي في بناء التفوق التنافسي في أحد أبعاد التنافس أو أكثر (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) (عمران، 2012، صفحة 51).

تعد إدارة العمليات المسؤولة عن تسيير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتقديم الخدمات، أما استراتيجية العمليات هي بمثابة الخطة التي يتم من خلالها تحديد وتصميم الموارد الضرورية التي تدعم استراتيجية العمل، والتي تتضمن كل من الموقع والحجم، المرافق والتسهيلات، مهارات الأفراد، التكنولوجيا واستخداماتها، إدارة الجودة والرقابة...، ويجب أن تتماشى استراتيجية العمليات مع الأعمال الاستراتيجية للمنظمة وتساهم في تحقيق خطتها على المدى الطويل (الصرن، 2021، صفحة 57).

والشكل أدناه يوضح العلاقة بين إدارة العمليات والمزايا التنافسية:

الشكل رقم (18): استراتيجية العمليات وتصميم إدارة العمليات



المصدر: (الصرن، 2021، صفحة 61)

ترتبط استراتيجية العمليات باستراتيجية العمل من خلال إدارة العمليات التي تركز على قدرات العمليات التي تجعل المنظمة تحقق التفوق التنافسي، وتسمى هذه القدرات بالأسبقيات التنافسية (أبعاد التفوق التنافسي) فإذا تفوقت المنظمة في إحداها تصبح فائزة في السوق، إذ أنّ إدارة العمليات الجيدة تسعى لتعظيم أسبقيات التنافس لأقصى حد لتعزيز الميزة التنافسية (الصرن، 2021، الصفحات 61-62).

أبرز الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات أنّ استراتيجية العمليات لها دور في تحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث تعمل استراتيجية العمليات على تطوير وتعبئة قدرات العمليات بما يتلائم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها، وذلك من حيث الصياغة الجيدة والتنفيذ الفعال لتلك القدرات ضمن مراحل متسلسلة وغير معقدة ما يؤدي إلى بلوغ أبعاد التنافس المرغوبة، كما أنّ مدراء العمليات يتخذون قرارات ذات طبيعة هيكلية تساعد المنظمة على دعم استراتيجياتها الشاملة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية ضمن كل من التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، مما يعزز بقاء المنظمة واستمرارها في محيط الأعمال. كما تساهم إدارة العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير خطط العمل ذات المدى البعيد، وتحديد طريقة الاستغلال

الأمثل للموارد الأساسية للمنظمة، مما يدعم استراتيجيتها في الدخول للأسواق ويمكنها من بناء التفوق التنافسي (طالب و غالي، 2012، صفحة 66).

ثامنا: نتائج الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية

تشير نتائج الأعمال إلى النتائج المحققة من تطبيق المعايير السابقة والتي تكون مقاسة كميًا باعتماد أساليب إحصائية، حيث تكون هذه النتائج التي تستهدفها إدارة التميز انطلاقة لعملية التخطيط والتوجيه، تحديد وتجميع الموارد، شاملة لكل الأطراف الآخذة، ومحققة للأهداف المخططة، بل وتسمى أن تتفوق عليها، وتعد أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة. وتتضمن تحقيق أربعة نتائج كالتالي:

❖ نتائج الأفراد: وهي النتائج المتعلقة بتحقيق رضا المستفيدين، الموردين، وأصحاب المصالح؛

❖ نتائج العملاء: وهي النتائج المتعلقة بتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين؛

❖ نتائج المجتمع: وهي النتائج المتعلقة بعلاقة المنظمة بالمجتمع، أي الإستجابة لمتطلبات وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي؛

❖ نتائج الأداء الرئيسية: وهي النتائج التي تعبر عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج و/أو الخدمة (المليحي، 2012، الصفحات 224-225).

يشير تفوق المنظمة على مثيلاتها إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال التي تحققها المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وعلى النحو الذي يجعلها في حالة من التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في بلوغ أهدافها، كما أن تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء يشير إلى التعرف على العملاء وفهم احتياجاتهم الحالية والاستجابة لمطالبهم وتوقعاتهم المستقبلية من خلال أداء يفوق المتوقع ويحقق منافع للمتعاملين وبشكل متوازن للأفراد والمجتمع (السوداني و حيدر، 2017، الصفحات 181-182).

المطلب الثاني: أثر إدارة التميز الإداري في بناء أبعاد التفوق التنافسي

اختلفت وجهات نظر الباحثين في المصطلحات التي تطلق على أبعاد التفوق التنافسي، منهم من يعتمد على مصطلح أسبقية تنافسية، ومنهم من يعبر عنها بأنها أبعاد التنافس ومنهم من يطلق عليها مزايا تنافسية ومنهم من يعتمد على مصطلح مؤشرات التفوق التنافسي... إلخ.

الفرع الأول: أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة

إن أي منظمة ناجحة تسعى لتخفيض تكاليفها، وأن تحقيق ذلك يتطلب دراسة تكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات بما يحصل من متغيرات جارية، بل ومقارنتها مع تكلفة المنظمات المنافسة. ولتطوير هذه الأسبقية يجب أن تركز إدارة العمليات على تخفيض التكاليف في النظام خاصة ما يتعلق بتكاليف العمل والمواد والتسهيلات، كما يجب على المنظمات الإهتمام بدراسة نظام عملياتها لتخفيض مختلف أشكال الهدر فيها، بالإضافة إلى الاستثمار في المورد البشري لتعظيم إنتاجيتهم، كما أنها قد تستثمر في الأتمتة من أجل زيادة الإنتاجية، ويجدر الإشارة إلى أن المنظمات التي تتبنى هذه الأسبقية يكون تركيزها على المنتجات في مجالات ضيقة، كما أنها تسمح بتخصيص أقل وتصمم عملياتها الإنتاجية بشكل كفاء (الصبرن، 2021، صفحة 63). بدون شك فإن

خفض التكاليف بشكل مستمر يتطلب جملة من الشروط اللازمة لتحقيق ذلك وهي: الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير، هذا ما يدفع الإدارة إلى اعتماد وسائل حديثة تحقق أسبقية التكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT، التكلفة على أساس الأنشطة ABC (موفق، 2013، صفحة 308).

حسب Evans and Collier كما أشار (كاظم، 2017) أن المنظمة يمكنها تخفيض تكاليفها بالاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة مع التحسين المستمر لجودة المنتجات وكذلك الإبداع في تصميمها وتقانة العمليات، باعتبار ذلك أساس مهم لتخفيض التكاليف فضلا عن دور المدراء في دعم وإسناد استراتيجية المنظمة لتصبح قائمة في أسبقية التكلفة (صفحة 471). قد تفلس المنظمة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كون أن جزءا من السوق داخل أي صناعة يعتمد في الشراء على أساس التكلفة المنخفضة وهو الشيء الذي حدث مع شركة Kmart التي أعلنت إفلاسها سنة 2002 لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة Walmart لأنها تفوقت عليها بتكاليفها المنخفضة ولكي تضمن شركة Walmart بقائها في السوق هي أيضا لا بد أن تميز عرضها للعميل بطرق أخرى غير التكلفة المنخفضة (صفحة 471).

إن المنظمات التي ترغب في تخفيض تكاليفها الإجمالية لا بد لها من اتباع الأساليب التالية: (طالب و غالي، 2012، صفحة 60)

- الاستخدام الأمثل للموارد؛
- استخدام مواد أولية ذات التكلفة المنخفضة؛
- استخدام نظام توزيع منخفض التكلفة (تخفيض عدد منافذ التوزيع) والإعتماد على البيع المباشر مع المستهلك؛
- اختيار موقع التسهيلات بشكل ملائم لتخفيض تكلفة النقل والمناولة؛
- تقليل التحسينات المضافة إلى المنتج؛
- التركيز على تحقيق وفورات ناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحني الخبرة والتعلم، والتكامل العمودي؛
- توفير اليد العاملة برواتب وأجور منخفضة.

أكد Schmenner كما أشار (الفرجاني، 2012) إلى أن المنظمات تسعى لتخفيض تكاليفها الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن من خلال تبني العديد من الأساليب كاعتماد سياسة صيانة مناسبة، اعتماد أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها، تقليل الوقت الضائع، التركيز على تخفيض كمية المخزون، تقليل معدل دوران العمل، استخدام التقنيات الحديثة في تقييم المنتجات، وغيرها من الأساليب (صفحة 15).

كما أن المنظمات التي تتبنى استراتيجية الشراكة من شأنها تخفيض تكاليفها، ويكون ذلك كالتالي: (قطوش، 2017-2018، الصفحات 108-109)

- مشاركة المخاطر والتكاليف المرتبطة بتطوير منتج جديد، ويكون إما بتخصيص موارد مشتركة أو الإستفادة من خبرة الطرف الثاني في إنتاج المنتج الجديد، وهو ما يوفر عليه استثمارات البحث والتطوير وإطلاق المنتج الجديد في السوق؛
- تخفيض مخاطر الاستثمارات بتوزيعها على عدة مجالات تابعة للمنظمة وللشريك، حيث ينتج عن هذا الاستثمار المشترك تحمل تكاليف فشل الاستثمار لكلا الطرفين؛

– استغلال مشترك للموارد المتطابقة وما ينتج عنه من اقتصاديات الحجم، وفي الغالب تكون هذه الموارد مرتبطة بالقدرات الإنتاجية كالألات والعمال، حيث أن هذا الاستغلال المشترك قد يساهم في تسريع الحصول على مزايا الخبرة قبل المنافسين؛

– تخفيض تكلفة المواد الأولية عن طريق الشراء المشترك، والتي تحقق المنظمة من خلالها اقتصاديات الحجم؛

– تحقيق مزايا الحجم عند الشراء من نفس المورد، أي الحصول على طلبيات كبيرة، قوة تفاوضية أكبر، تسهيل عملية التسليم؛

– التشارك في تكاليف الإشهار؛

– اكتساب طرق إنتاج جديدة تخفّض من التكاليف والتي تزيد من فعالية العمليات؛

– الحصول على مصادر تمويل إضافية بتكلفة منخفضة نسبياً، ويتم ذلك بالحصول على تمويل من طرف الشريك أو استغلال قدراته في الحصول على قروض منخفضة التكلفة.

تعتبر التكلفة آلية تنافسية قوية ولكي تكون المنظمة رائدة فيها لا بد أن تمتلك قيادة استراتيجية قادرة على إعداد مستلزمات تخفيض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة (موفق، 2013، صفحة 310). ليس هذا فقط فالقائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية واضحة كأن يخفض التكاليف إلى أدنى مستوى مع السعي لرفع جودة المنتج (خضير، 2014، صفحة 87).

الفرع الثاني: أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق أسبقية الجودة

إن تحقيق أسبقية الجودة تتطلب توفير المنتجات و/أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات العميل وتبني أحدث الاستراتيجيات التي تمنح للمنظمة القدرة على ملاءمة متطلبات السوق وتحقيق الأهداف التنافسية، والمنظمة يمكنها معرفة جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة من خلال التغذية العكسية المباشرة والتي من خلالها يتم اتخاذ إجراءات التحسين والتطوير، ويعد العميل هو المحدد الرئيسي لمدى تحقيق المنظمة لأسبقية الجودة من خلال جملة من العوامل أهمها التميز في الأداء، الموثوقية، المطابقة لمواصفات ومتطلبات العملاء أو الخدمة المقدمة.

تساهم الموارد الملموسة في تحقيق هذه الأسبقية لما يوفره المورد من موارد ومعدات ذات جودة مناسبة، والإهتمام بالتغذية العكسية من العملاء لا سيما ما يتعلق بجودة الموارد وعكسها على عمليات الشراء من الموردين بما يشمل عمليات تحسين العلاقات مع الموردين والتعاون معهم لتحسين جودة الموارد المقدمة (الجراح، 2019-2020، صفحة 32). كما تساهم الموارد غير الملموسة كبراءة الاختراع، رأس المال البشري، العلاقات مع العملاء بشكل فعال في تحسين الجودة والإرتقاء بما يجعل منها أسبقية وميزة تنافسية في المنظمات، وكلما أحسنت المنظمة بناء وتطوير مواردها غير الملموسة كلما تطورت ميزتها التنافسية القائمة على الجودة. وباعتبار جودة المنتج أو الخدمة من العناصر الأساسية لمنافسة المنظمات، فالإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء تحقق رضاهم وتكسب المنظمة حصص سوقية تتيح لإدارة الجودة الشاملة المساهمة في تحسين مستوى الجودة والقيمة المقدمة للمستهلك (الفيومي، 2010، الصفحات 37-38).

الفرع الثالث: أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق أسبقية المرونة

إن تحقيق المرونة ترتبط بقدرة القائد على توفير الطرق والآليات التي تتيح للمنظمة التأقلم مع الظروف المتغيرة، فما تعيشه المنظمة من أوضاع تتطلب أن يكون عقل القائد مرنا ويمتلك موهبة عميقة إلى جانب توفر موارد جيدة، التي تسمح بإبراز قدرة المنظمة على التكيف والإبتكار في تطوير الاستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، وعليه فإن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القيادة الحديثة هي التي تقود الموقف، لذلك لا بد من القائد الاستراتيجي تغيير مساراته حسب ما تقتضيه الحاجة، حتماً أن تحقيق المنظمة لأسبقية المرونة يتطلب من القيادة الاستراتيجية سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط والعمل على التكيف معها ومواجهة التحديات (موفق، 2013، صفحة 311).

إن تحقيق المرونة يتطلب أن يكون القائد مبدعا ومرنا عند ترجمة التوجيهات بأفضل أسلوب، إذ يمكن للإدارة العليا أن تصدر توجيهها عاما لإدارة الإنتاج للاستخدام المتزايد للأتمتة باعتبارها جزءا من الاستراتيجية الهجومية لتحقيق المرونة، ويتم تحقيق ذلك من خلال جدولة كلفة الوحدة (خضير، 2014، صفحة 87).

إن تركيز المنظمة على العملاء والوفاء بمحاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (الجاسمي، 2007، صفحة 16).

كما تحقق المنظمة المرونة من خلال مرونة عمليات الشراء والتي تنبثق من قوة العلاقة مع الموردين الذين يستجيبون للتغيرات في الطلب والتي تطرأ بسبب التغيرات في الأسواق، وكلما أدامت المنظمة علاقتها مع مورديها وأشركتهم في عمليات تطوير المنتجات كلما زادت مرونة المنظمة وقدرتها على مواكبة احتياجات السوق (الجراح، 2019-2020، صفحة 33).

الفرع الرابع: أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق أسبقية التسليم

يرتبط التسليم بمدى قدرة إدارة العمليات على مقابلة طلبات التسليم المستمرة من المنتجات للمستهلك، ويقاس التسليم بأقل مستوى من المنتج المخزن المحتفظ به إذا ما اعتمد على أسلوب أوامر الطلب، أما كفاءة التسليم فتقاس بدرجة الإلتزام بمواعيد التسليم المحددة (طالب و غالي، 2012، صفحة 62).

تعمل المنظمات القائدة باعتماد نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT بأحجام دفعات صغيرة والتي تتطلب في الغالب القدرة على التهيئة السريعة، كما تعمل المنظمات على إعداد برامج تخفيض أوقات التهيئة وتوصيل المنتج وفق ما هو محدد، فكلما تم تقليص وقت التسليم كلما كانت المنظمة أكثر استجابة لتغيرات السوق، فعليه تحاول المنظمات أن تجعل جداول الإنتاج ضمن مستوى محدد وتقليل وقت الإنتظار (خضير، 2014، صفحة 88). حتى تتمكن المنظمة من التنافس في هذه الأسبقية لا بد أن تتوفر على قيادة مستثمرة للوقت، وتكون قادرة على اتخاذ القرارات المرتبطة بمصير المنظمة وفي الوقت المناسب، كذلك تكون قادرة على إختيار الأساليب القيادية الملائمة لظروف الموقف والتي تأخذ بعين الإعتبار الوقت في الحسبان مع مراعاة التطورات العلمية وكذا الثقافية (موفق، 2013، صفحة 11).

إن العمل بالقرب من العميل سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ويزيد من إمكانياتها في الإستجابة السريعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات والتي تنعكس بدورها على تحقيق أسبقية السرعة

(الجماسي، 2007، صفحة 16). يتضح أيضا أن اعتماد المنظمة آلية جيدة لتقييم واختيار الموردين أثر في تحقيق أسبقية التسليم عن طريق تأمين مواردها بشكل سريع، إضافة إلى أن إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات تساعد المنظمة على توفير الكثير من الوقت والجهد، إذ أن المورد سيقدم موارد متوافقة مع متطلبات ومواصفات المنظمة والذي سيسهل عملية تصميم المنتج ويسرع من عملية إنتاجه وتقديمه (الجراح، 2019-2020، صفحة 33).

الفرع الخامس: أثر إدارة التميز الإداري في تحقيق أسبقية الإبداع

يعد الإبداع أحد الركائز الأساسية للمنظمات المعاصرة فلا تستطيع المنظمات القائمة أن تحافظ على موقعها في السوق ما لم تضمن التدفق المستمر للإبداع وأن لا تتركه للظروف والأفراد وعلى سبيل المثال نجد شركة IBM أو SONY مثلا لا تستطيع الاحتفاظ بمكانتها ما لم تعرض بشكل منتظم لإبداعات جديدة (حضير، 2014، صفحة 88).

تحتاج المنظمات للإبداع في عدة مجالات، فالإبداع لا يقتصر على الجانب التقني فقط ولا على قدرة استحداث سلعة أو خدمة أو تحسين عملية بل تذهب أبعد من ذلك لتشمل مجالات أوسع كفتح سوق جديد أو تطوير آلة، فضلا عن كافة المجالات الإدارية كالخطيط، التدريب، رفع الروح المعنوية للأفراد، والإبداع والتميز في جل وظائف المنظمة من إنتاج، تسويق، مالية، وموارد بشرية، لتكامل جميع مهام المنظمة في تحقيق التفوق بالإبداع على منافسيها. فالإبداع أحد الأسبقيات التي تتبعها استراتيجية العمليات لبلوغ مستوى الأداء المرغوب كالسرعة والدقة في التسليم، المرونة في التصميم، التميز في الجودة، ما ينعكس على تحقيق الثقة بين العملاء ومنتجات المنظمة بما يعزز قدرتها التنافسية والإبداع في مجال عملها (صالح، 2010، صفحة 17، 19).

كما يعد المورد البشري أساس التفوق التنافسي من خلال الإبداع الذي له تأثير مباشر في تحقيق التفوق التنافسي، ومن حيث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية إعادة الهيكلة، واستراتيجية التعويض والحوافز) نجد أنها تدعم هذا المورد من خلال الخبرات والمهارات التي يكتسبها وتعطيه القدرة على الإبداع لتضمن ميزة تنافسية تحقق للمنظمات التفوق التنافسي (عبد الله و علي، 2019، صفحة 443).

وكنموذج عن الإبداع نشير إلى شركة "TOYOTA" التي تكمن قدرتها على تجميع ومناقشة الأفكار الواردة من الأفراد في خطوط الإنتاج وفي جميع أقسام المنظمة ومن ثم تصنيفها وتحويلها لخطط عمل إبداعية، كما أن "TOYOTA" تدعي أنّ إيجاد الحلول العملية تأتي في العادة من العملاء إذ تقوم بالتوجه شخصيا لمواقع وأمكنة العمل ومعاينة الأحداث والمشاكل ومناقشة الأفراد في مواقع الإنتاج أو الخدمات سعيا لإيجاد حلول عملية، كما تتبنى "TOYOTA" مفهوم الاستراتيجية المرئية أي جعل كل شيء مرئيا وواضحا حتى تلم بجوانب الموضوع وتجد له حلا، بل وأكثر من ذلك إذ تحول الكلمات والجمل إلى صور تفصيلية للواقع العملي، فلوحات التشغيل المعتمدة تشبه لحد بعيد خرائط مراقبة العمليات الممثلة في كم كبير من البيانات والمخططات والمؤشرات الرقمية. ومن جهة أخرى فإن هيكلية "TOYOTA" الإدارية تعمل بشكل إنساضي بعيدا عن البيروقراطية الإدارية وضمن فرق العمل القائمة على عنصرين هما الدقة والوضوح التام (ماذا، أين، وكيف) ومن ثم الإتفاق الكامل لتحقيق الإنجاز دون تناقض أو اختلاف. كما تسعى "TOYOTA" دائما على التدريب المتواصل في القيادة الإبداعية والمتمثلة في العادة في ثلاثة عناصر هي الرؤيا، الإرشاد، والنصح "إفعل الشيء الصحيح من أول مرة" (بن مسعود، 2018، الصفحات 221-222).

خلاصة الفصل:

يمكننا القول أن إدارة التميز فلسفة إدارية حديثة تعد ضرورة حتمية على المنظمات تبنيها لبلوغ أهدافها وبعتماد أفضل الممارسات الإدارية، كما يستند تحقيق التميز إلى التعاون وتوحيد الجهود لكل أصحاب المصالح والتركيز على تعزيز ثقافة التميز لأن نجاح المنظمة في تحقيق التميز مرهون بمدى قدرتها على جعل الثقافة السائدة في المنظمة هي ثقافة التميز. كما أنه كلما كانت المنظمة تمتلك إدارة متميزة ذات عناصر متكاملة من قيادة تساهم في توجيه السياسات وتطوير الاستراتيجيات، والإستغلال الأمثل للموارد المادية، البشرية، والمالية وتبني أفضل الممارسات في أداء العمليات وبناء العلاقات والتركيز على العملاء كلما حققت نتائج تنعكس إيجابيا على زيادة فرصها في تحقيق التفوق التنافسي من حيث (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) وحافظت على بقائها واستمرارها في بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات.

الفصل التطبيقي:

إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي

بالمطاحن محل الدراسة

تمهيد:

بعد عرض أهم الأسس النظرية لمتغيري الدراسة في الفصلين السابقين، سنبرز في هذا الفصل منهجية وإجراءات دراسة الحالة بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة التي جاءت ب: كيف تؤثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في ثلاث مؤسسات تنشط في الصناعات التحويلية (المطاحن) بولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد على التشخيص الاستراتيجي لكل مؤسسة باستخدام أداة SWOT من خلال عرض نتائج كل من المقابلة التي تم إجرائها مع الإطار بالمطاحن محل الدراسة وتفسير نتائج دراسة الحالة بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

على هذا الأساس ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الحصة السوقية والأسعار المطبقة في المطاحن محل الدراسة

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة

المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

ارتأينا في هذا المبحث إبراز جوانب إجراء الدراسة الميدانية، معتمدة في ذلك على دراسة حالة مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة، وكانت الإنطلاقة في إبراز الإطار المنهجي لدراسة الحالة من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات، وفي إطار التعرف على المؤسسات محل الدراسة استعرضنا لمحة تاريخية عنها وعن تطور نشاطها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية النشطة في مجال الحبوب بولاية بسكرة، ويشمل المجتمع كل أفراد المؤسسات محل الدراسة، مطاحن الزيبان، المطاحن الكبرى للجنوب، ومطاحن الإخوة حوحو، وقد تم اختيار العينة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة بغرض الحصول على المعلومات التي تساهم في التشخيص الدقيق SWOT لكل مؤسسة، وقد شملت عينة الدراسة على مجموعة من الإطارات بالمؤسسات من المسيرين، رؤساء قسم الموارد البشرية، رؤساء قسم الإنتاج والعمليات، رؤساء قسم التجارة، رؤساء قسم المالية والمحاسبة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

إن إجراء أي دراسة تطبيقية يتطلب الحصول على بيانات ومعلومات كمية أو كمية كانت، ومن الأدوات المعتمدة في إجراء هذه الدراسة مايلي:

أولاً: المقابلة

أحد أهم الأدوات التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من المبحوثين، إذ يتم تعريفها على أنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم" (المشهداني، 2019، صفحة 157).

ثانياً: الملاحظة

وتعرف الملاحظة بأنها " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر" (عباش و آخرون، 2019، صفحة 68). ويتم اعتماد الملاحظة سواء المباشرة أو المسموعة للحصول على البيانات والمعلومات التي لا نستطيع الحصول عليها من الأدوات الأخرى.

ثالثاً: الوثائق

تم الاعتماد على الوثائق كأداة مكملة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسات، إذ تم التعامل مع المعطيات والمعلومات التي نحتاجها في دراستنا، وتمثل هذه الوثائق في الهيكل التنظيمي، جدول حسابات النتائج....

الفرع الثالث: خطوات إجراء دراسة الحالة

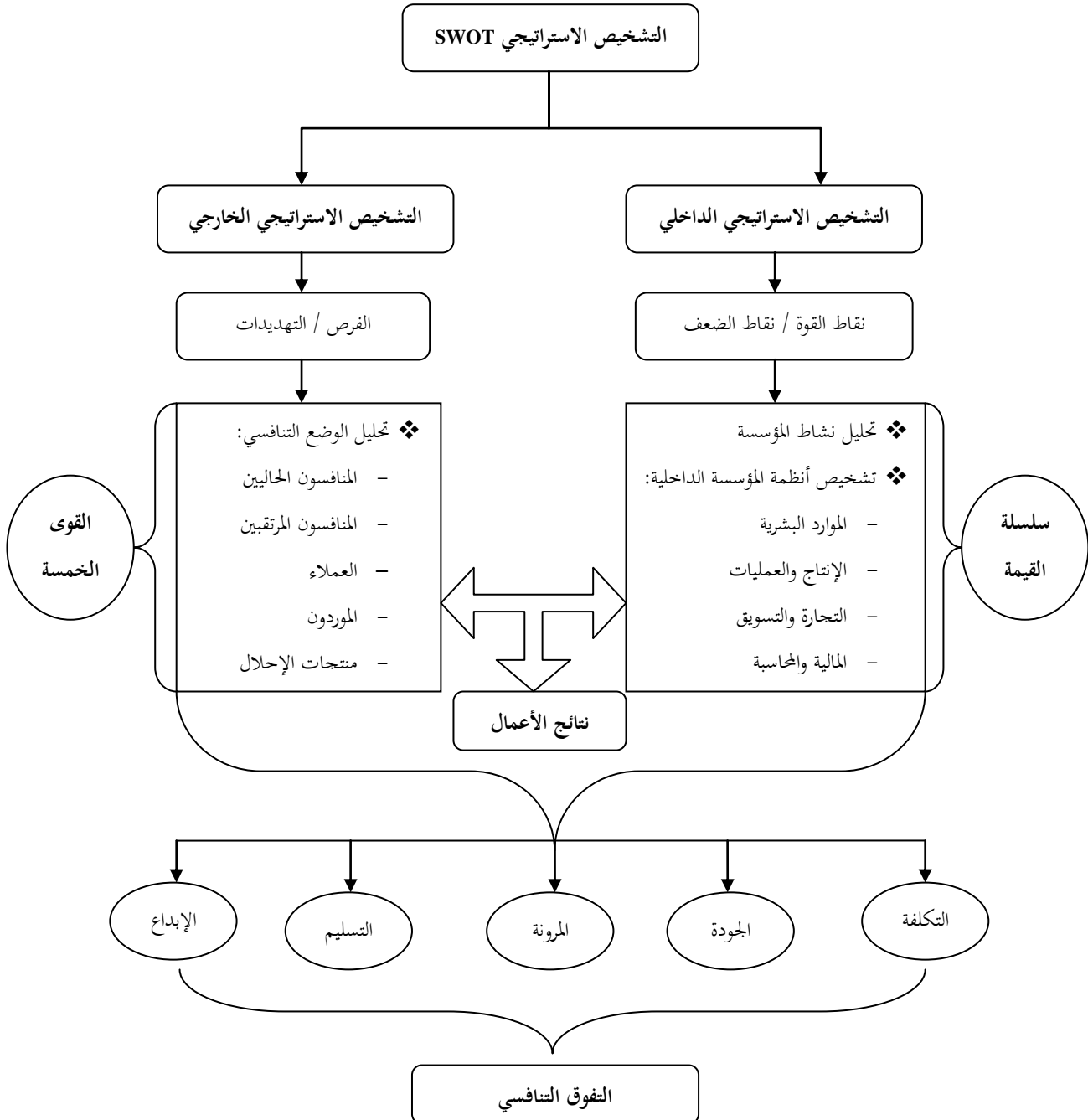
- تقديم المطاحن محل الدراسة؛

- التشخيص الاستراتيجي الداخلي (نقاط القوة والضعف) لكل مطحنة باعتماد أداة سلسلة القيمة؛

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

- التشخيص الاستراتيجي الخارجي (الفرص والتهديدات) للمطاحن باعتماد نموذج القوى الخمسة لبورتر؛
 - إعداد مصفوفة SWOT لكل مطحنة؛
 - تفسير واختبار صحة الفرضيات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من التشخيص.
- والمخطط الآتي يوضح كيفية مباشرة دراسة الحالة

الشكل رقم (19): مخطط إجراء دراسة الحالة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: تقديم مطاحن الزيبان- القنطرة

أولاً: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان

تعد مطاحن الزيبان إحدى المؤسسات التابعة للشركة الأم لمجمع الرياض بولاية سطيف، إذ تم البدء في أشغال إنجازها سنة 1978 من طرف شركة إسبانية باعتماد عتاد إيطالي OCRIM، وبدأت الإنتاج الأول في 23 مارس 1983 من طرف نفس الشركة.

تأسست مطاحن الزيبان برأس مال قدره 50 مليون دج سنة 1997 والذي استلمته المؤسسة العمومية الاقتصادية الرياض سطيف (المؤسسة الأم)، وشهدت زيادة في رأس مالها ليصبح يقدر بـ 235 000 000 دج سنة 1998، وفي سنة 2008 ارتفع أيضا رأس مالها ليصل إلى 896 260 000 دج بعدما أصبحت شركة مساهمة SPA والذي بقي ثابت إلى غاية سنة 2013.

بعد إعادة هيكلة مجمع الرياض بسطيف نتج عنه عدة مجمعات، من بينها مجمع الصناعات الغذائية أفروديف، والمتواجد في الجزائر العاصمة والذي يضم مجموعة من الفروع من بينها الشركة التابعة حبوب الزيبان القنطرة-بسكرة والتي تضم خمسة مركبات صناعية تجارية على المستوى الوطني ومن بين هذه المركبات مطاحن الزيبان والذي أصبح اسمه " المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة". وتعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية الوحيدة الناشطة في قطاع الطحن في ولاية بسكرة.

كما يمكن إبراز بعض المعلومات حول مطاحن الزيبان- القنطرة كالاتي:

❖ الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة، والتي تبعد عن الولاية بـ 55 كم.

❖ طبيعة النشاط: للمؤسسة أنشطة إنتاجية وتجارية مقسمة إلى نوعين وهي:

للأنشطة الرئيسية: تتمثل في عملية تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات المتحصل عليها (السميد، الدقيق).

للأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي، بالإضافة إلى شراء بعض

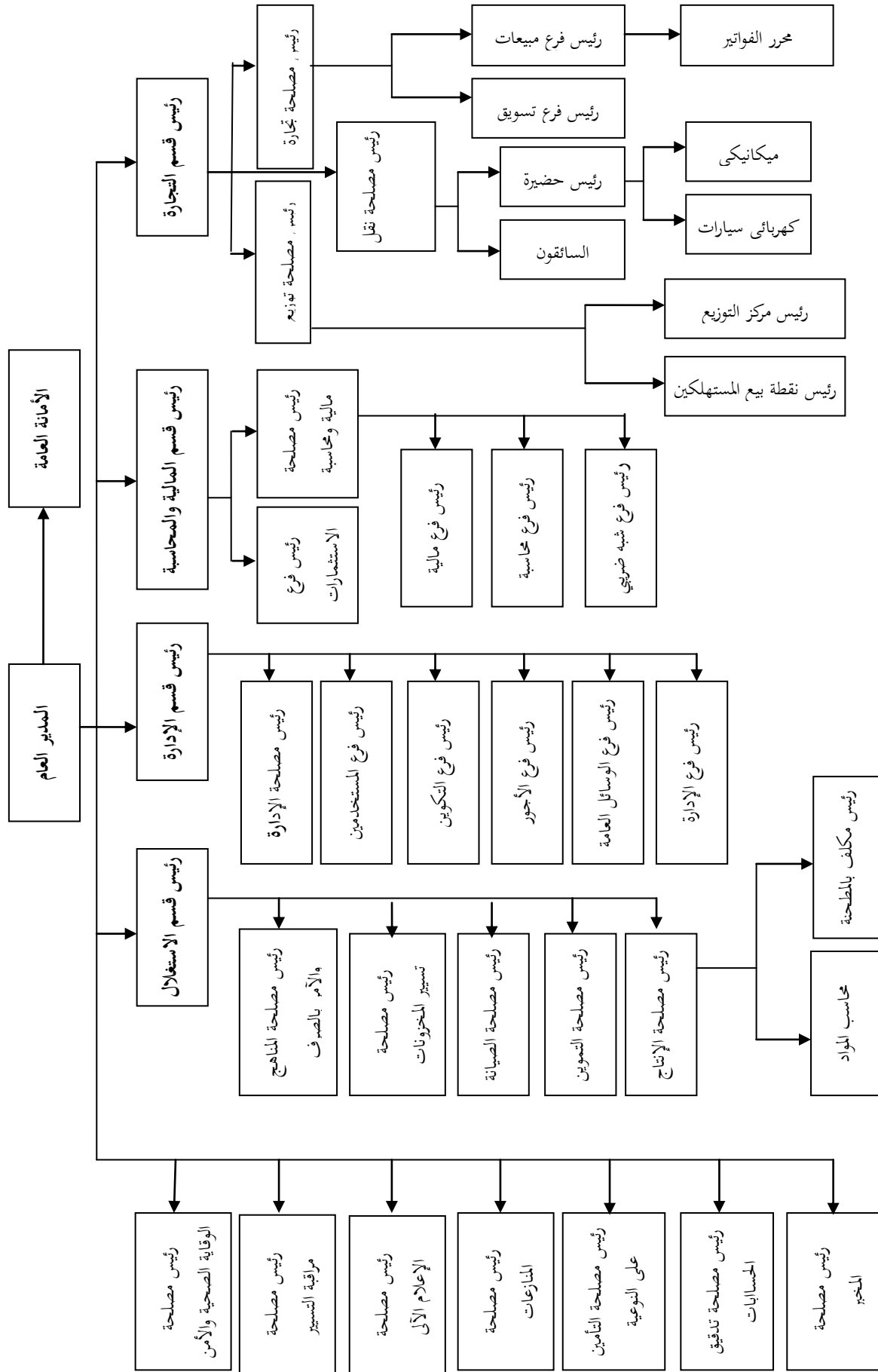
المنتجات وإعادة بيعها كالبقول، العجائن... إلخ

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمطاحن الزيبان-القنطرة

يحدد الهيكل التنظيمي مختلف المستويات التنظيمية والعلاقات التي تربطها، والشكل أدناه يوضح الهيكل التنظيمي

للمؤسسة:

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمطاحن الزيبان - القنطرة



المصدر: اعتمادا على معطيات قسم الإدارة

من الهيكل التنظيمي للمطاحن نبرز المستويات التنظيمية كالاتي:

1. المدير العام: وهو المسؤول الأول عن كل رؤساء الأقسام والمصالح، يشرف على التسيير الحسن للمؤسسة، يترأس مجلس الإدارة ويعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات، وهو رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن والناطق الرسمي للمؤسسة (يمثل المؤسسة خارجيا).
2. الأمانة العامة: أداة وصل بين المدير العام ومختلف مصالح المؤسسة، تركز مهامه على تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر، استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس، تحرير اجتماعات مجلس الإدارة، استقبال الضيوف وغيرها من المهام.
3. رئيس مصلحة المنازعات: وتتمثل في دور المستشار القانوني في إبداء الإستشارة القانونية لمختلف المصالح، وتتمثل مهامه في التكفل بقضايا المؤسسة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية، متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة، كما يتابع إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن، بالإضافة إلى متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT وكالة بسكرة وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. وهذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى المؤسسة.
4. مصلحة الإعلام الآلي: إذ تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة لتسهيل التعاملات بين مختلف المصالح والسرعة في الوصول إلى المعلومة، إضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، ومن مهامها إنشاء برامج أو إحداث تطورات وتعديلات على البرامج لمختلف المصالح من بينها (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الاهتلاكات....)، برجة وصيانة حواسيب المؤسسة، إدارة شبكة الإعلام الآلي....
5. مصلحة الوقاية الصحية والأمن: تعمل هذه المصلحة على الحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتتضمن:
 - فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول للقيام بمهام خاصة بالأمن العام كحراسة المؤسسة ومراقبة كل من يدخل ويخرج من المؤسسة، ومهام خاصة بالأمن الصناعي كالمحافظة على الآلات، الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات...
 - فرع النظافة: والذي يكون تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن التنظيف الدوري ومراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.
6. مصلحة مراقبة التسيير: من أهم المصالح كونها المسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، وتتمثل مهامها في إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، إعداد التقارير الثلاثية والسادسية، إعداد التقرير السنوي للتسيير. تقدم إحصائيات ثلاثية للدويان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.
7. مصلحة المخبر: لا يمكن الإستغناء عن المخبر في المؤسسة، يكمن دوره في القيام بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع، وتتمثل هذه الإختبارات في اختبار الرطوبة، نسبة الرماد، نسبة الغلوتين، نسبة الاستخراج، نسبة الحموضة.
8. قسم الاستغلال (دائرة الاستغلال): تعد دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، وتعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة، وبقية المصالح في تقدم الدعم لتحقيق أهداف الدائرة، وتتكون من:

للـ مصلحة الإنتاج: وتضم رئيس مكلف بالمطحنة ومحاسب المواد.

للـ مصلحة التموين: مسؤولة عن جلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، قطع الغيار، ولوازم أخرى، وتتضمن فرعين:

- فرع التموين: التكفل بعمليات الشراء.

- فرع معبر الحبوب: تكمن مهمته في تعيير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل عملية الشراء، فهذا الفرع هو المسؤول عن منح إذن شراء المادة الأولية من المورد الوحيد المتمثل في الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC.

للـ مصلحة تسيير المخزونات: تتضمن فرع الإستلام، فرع تسيير المخزون، فرع الإرسال، وقائد الجسر الوزان.

للـ مصلحة الصيانة: هدفها الرئيسي هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، إذ يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف المصالح لا سيما عند حدوث عطل الآلات (ميكانيكي، كهربائي) حيث يقوم رئيس المصلحة بتوزيع المهام على مشرف الأعمال الميكانيكي والكهربائي.

9. قسم الإدارة: يهتم بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مساره المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، العلاوات، المنح...). ويتضمن القسم:

للـ رئيس مصلحة الإدارة: وهو المسؤول الأول في المصلحة، وترتكز مهامه على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من حيث التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية، احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، المتابعة اليومية لملفات المستخدمين، تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني...، بالإضافة إلى متابعة الإحصائيات كإعداد مخطط التكوين والسهرة على تطبيقه، مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل تسديد الأجور...، يندرج من مصلحة الإدارة رئيس فرع المستخدمين، رئيس فرع التكوين، رئيس فرع الأجور، رئيس فرع الوسائل العامة، ورئيس فرع الإدارة (الوثائقي).

10. قسم المحاسبة والمالية: ويتكون من:

للـ رئيس مصلحة المالية والمحاسبة: يشمل جملة الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكلتها أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة زمنية معينة والتي تشير إلى السنة المالية، فهي عبارة عن نظام متكامل لتنظيم التدفقات المتوجهة لحركة الأموال أو التزامات المؤسسة حول نشاطها، سواء مع نفسها كالتصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل... أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين كالموردين، العملاء، المصارف... وتتضمن المصلحة كل من رئيس فرع المالية، رئيس فرع المحاسبة، ورئيس فرع شبه ضريبي،

للـ رئيس فرع الاستثمار: ويكون مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من الشراء لأول مرة مع إعطاء رمز خاص، تغيير مكان الاستثمار، القيام بعملية الجرد والإهلاك الخاص بالاستثمار، المعالجة المحاسبية لمختلف العمليات الخاصة بالاستثمار.

11. قسم التجارة: تتضمن:

للـ مصلحة التجارة (المبيعات): وهي المتعامل المباشر مع العملاء، تعمل على استقبال ملفات العملاء الجدد، متابعة نوعية لمنتجات، دراسة السوق....

للـ مصلحة النقل: مسؤولة عن تسيير حظيرة المؤسسة لإيصال الطلبات للعملاء.

للـ مصلحة التوزيع: تقوم بإرسال المعلومات الخاصة للعملاء لمصلحة المبيعات كما تقوم أيضا بإرسال وصل المبيعات لإجراء العمليات الحسابية، إعداد تقرير يومي عن خروج المنتج والذي يتم إرساله إلى مدير الإنتاج، بالإضافة إلى علاقتها مع قسم التعبئة والتغليف، والذي يصدر إليهم الأمر بإرسال المنتج بعد التغليف.

المطلب الثالث: تقديم المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش

أولا: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

هي مؤسسة ذات طابع خاص نشأت في إطار الشراكة بين مستثمر خاص وطني و مجموعة الغير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية الغذائية خصوصا صناعة الحبوب و مشتقاتها، وقد تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135.000.000 دج، تقع المؤسسة في بلدية أوماش -بسكرة، حيث تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 شمال -جنوب، وبالقرب من خط السكة الحديدية، وبجانب الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي يزود المؤسسة بالقمح الصلب والقمح اللين.

تم إقامة المشروع بالمنطقة الصناعية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الإعفاءات الجبائية، حيث استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم 93/12، وذلك كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

تتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أربع وحدات هي:

- وحدة إنتاج السميد والدقيق وهي الوحدة الرئيسية؛
- وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق؛
- وحدة الإستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه الصلب واللين بالدرجة الأولى.
- وحدة صوامع تخزين الحبوب بميناء "جن جن" بجيجل.

بدأت عملية الإنجاز للمؤسسة بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000 باستيراد القمح بنوعيه ويعة في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخيرة، أما بداية الأشغال بوحدة إنتاج السميد والدقيق في أكتوبر 2000، وانتهت الأشغال في جويلية 2002، أما الإنطلاق الفعلي لإنتاج السميد والدقيق كان في مارس 2003. أما المرحلة الثانية فكانت فيما يتعلق بتوسيع نشاط المؤسسة وإضافة خط إنتاج جديد متمثل في إنتاج الكسكس والتي بدأت أشغاله في سبتمبر 2001، وانتهت في ديسمبر 2002، ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

بالإضافة إلى وحدة صوامع تخزين الحبوب التي تقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل، والتي جهزت بأحدث العتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب، ويقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع بـ: 2 مليار دج، ويعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الطاقة التخزينية فمساحته تقدر بـ: 9 هكتار. والذي تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء "جن جن"، وتبلغ الطاقة التخزينية لهذه الصوامع المكونة من 18 صومعة بـ:

10000 طن، مع مساحة مغطاة للتخزين بكمية 25000 طن، ولقد برحمت توسيع هذا المشروع كمرحلة ثانية لإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تبلغ 80000 طن، ومساحة مغطاة للتخزين بـ 25000 طن.

وفي إطار توسيع المؤسسة وزيادة رأس مالها تم تحويل الشكل القانوني لها سنة 2007 من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL إلى شركة ذات أسهم SPA، حيث أصبح رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 300.000.000 دج.

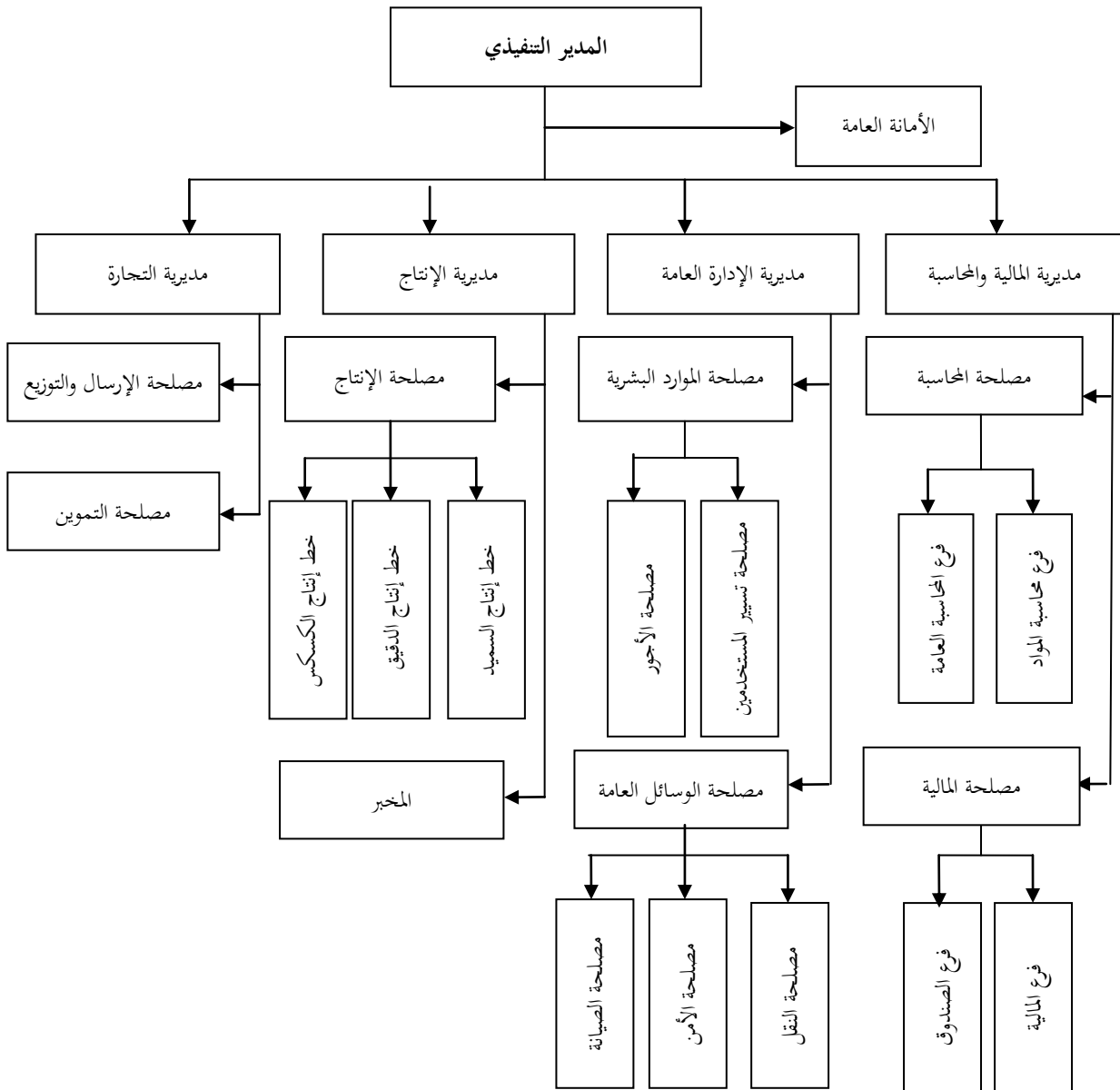
تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 54225 م²، منها 4220 م² مغطاة، إذ تقدر المساحة الموزعة بين الإدارة والمطاحن (السميد والدقيق) بـ 2850 م²، أما وحدة إنتاج الكسكس فتتربع على مساحة تقدر بـ 1370 م².

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

يحدد الهيكل التنظيمي مختلف المستويات التنظيمية والعلاقات التي تربطها، والشكل أدناه يوضح الهيكل التنظيمي

للمؤسسة:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للجنوب - أوماش



المصدر: اعتماداً على معطيات مديرية الإدارة العامة للمؤسسة

من الهيكل التنظيمي للمطاحن نبرز المستويات التنظيمية كالآتي:

1. المدير التنفيذي: وهو المكلف على السير الحسن للمؤسسة إداريا وتقنيا، ويتمثل دوره في الإشراف العام على مختلف الأنشطة داخ وخارج المؤسسة، كما يعمل على التنسيق بين مختلف المصالح.

للأمانة العامة: وهي المسؤولة عن تسيير شؤون الأمانة بضبط المواعيد وتنظيم العلاقات بين المسير ومختلف الأطراف الفاعلة، تسجيل البريد الوارد وإرسال الصادر، استقبال المكالمات الهاتفية، البريد الالكتروني، الفاكس والعمل على تحويلها بين مختلف المديریات والمصالح.

2. مديرية المحاسبة والمالية:

تقوم بمراقبة كل الوثائق الخاصة بالعمليات المحاسبية والمالية الخاصة بالمؤسسة وتندرج عنها المصالح التالية:

للأمانة المحاسبة: وتندرج منها فرعين:

للأمانة محاسبة المواد: ويكون مسؤول عن تتبع حركة المواد "دخول خروج"، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء، والبيع وإعداد التقارير الشهرية للنشاط. والتقييد اليومي لمختلف العمليات المحاسبية الخاصة بها.

للأمانة المحاسبة العامة: مسؤول عن متابعة الحسابات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتعلقة بالمؤسسة، إعداد القوائم المالية، إعداد الميزانية الختامية وجدول حساب النتائج، قائمة التدفقات النقدية، التغير في حقوق الملكية، (ملاحق)، والعمل على مراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع الأرصدة البنكية .

للأمانة المالية: تتضمن فرعين:

— فرع المالية والعلاقات البنكية: يهتم بمعاملات المؤسسة مع البنك ومراجعة الحسابات البنكية للمؤسسة، التأكد على أرصدة العملاء، إعداد التقارير الشهرية الخاصة بالمالية للتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة.

— فرع الصندوق: يقوم بقبض مداخيل النقدية للمؤسسة وإيداعها في الحساب البنكي للمؤسسة، دفع مختلف المصاريف مثل أجور العمال.

3. مديرية الإدارة العامة: تتكون من:

للأمانة الموارد البشرية:

— مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال (الاجتماعية، الإدارية، العملية) من بداية العمل الى نهاية العقد، توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة.

— مصلحة الأجور: إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

للأمانة الوسائل العامة: تتكفل بتسيير عمليات التمويل وتزويد كل محتاجه المؤسسة من مستلزمات لضمان السير العادي لنشاطها (معدات، قطع غيار، تجهيزات مكتب...)، وتندرج ضمنها المصالح التالية:

— مصلحة الصيانة: مهمتها صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، حيث تشمل الصيانة الميكانيكية والصيانة الكهربائية.

– مصلحة الأمن: مهمتها السهر على الأمن الداخلي للمؤسسة، وتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة الحمولة مع الكمية المقيدة في وصل الشراء، واستقبال الزوار.

– مصلحة النقل: تحرص على متابعة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة واستقبال طلبات الشراء وتأمين النوعية الممنوحة للعملاء وكذلك نقل العمال.

4. مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج وتتكون من:

للـ مصلحة الإنتاج: تتضمن وحدتي إنتاج السميد والدقيق ووحدة إنتاج الكسكس، تشمل كل العمليات الإنتاجية ابتداء من دخول المادة الأولية للمطاحن إلى غاية خروجها على شكل منتج نهائي.

للـ المخبر: مهمته القيام بالتحاليل على المواد الأولية قبل الإنتاج وعلى المنتج النهائي لمتابعة مدى استقرار النوعية، وتحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي وأنها مطابقة للمواصفات الدولية المعمول بها.

5. مديرية التجارة: يتم التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال المخزونات لهذه المصلحة ليتم توزيعها

حسب الأولوية، إذ تقوم هذه المصلحة بدراسة الطلبات وترتيبها حسب الأولوية، والتي يتم وضعها في دفتر الطلبات وتحديد تاريخ الطلبية، حجم المعاملات بالنسبة للعميل، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزونات وحجم الطلبات. يشرف على العمليات السابقة رئيس مصلحة التجارة، كما يشرف أعوان هذه المصلحة على عمليات تسجيل المبيعات، ومتابعة الفوترة ليتم بعدها إرسال الفواتير إلى مصلحة المحاسبة، بالإضافة إلى استقبال العملاء وتحديد نوعية العميل، تحديد الطلبات.

للـ مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام انطلاقا من مصلحة التجارة أين ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم بإرسال وصولات البيع لمصلحة التجارة لإجراء العمليات الحسابية، بالإضافة إلى إعداد التقارير اليومية عن خروج البضاعة وإرسالها إلى مدير الإنتاج، وتمثل الوصولات المستعملة في هذه المصلحة في وصل الدفع (التسديد)، وصل الخروج (التسليم)، وكشف العملاء.

للـ مصلحة التموين: مهمتها التكفل بشراء المادة الأولية (القمح الصلب والقمح اللين).

المطلب الرابع: تقديم مطاحن الإخوة حوحو- لوطاية

أولا: التعريف بمؤسسة مطاحن الإخوة حوحو

تأسست سنة 2003 كشركة تضامن من طرف خمسة إخوة شركاء برأسمال قدره 100 000 دج، وتحولت إلى شركة

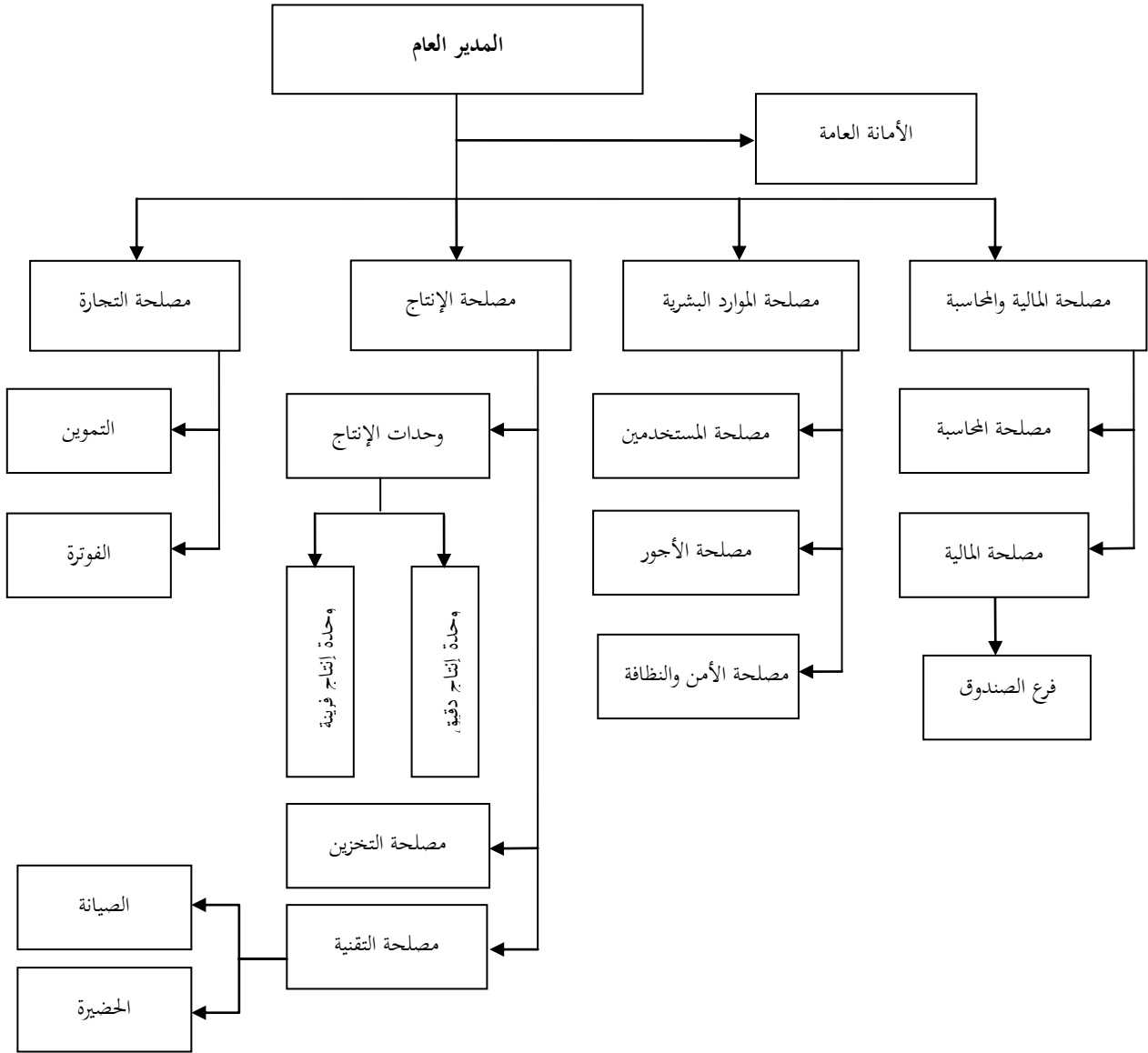
ذات مسؤولية محدودة (SARL) سنة 2010 بعد تعديل رأسمالها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الإخوة حوحو

يحدد الهيكل التنظيمي مختلف المستويات التنظيمية والعلاقات التي تربطها، والشكل أدناه يوضح الهيكل التنظيمي

للمؤسسة:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو - لوطاية



المصدر: اعتمادا على معطيات المدير العام

من الهيكل التنظيمي للمطاحن نبرز المستويات التنظيمية كآتي:

1. المدير العام: وهو المسؤول عن التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، والإشراف على مختلف الأنشطة داخل وخارج المؤسسة.

للأمانة العامة: وهي المسؤولة عن تسيير شؤون الأمانة بتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة، كما تعمل على تنظيم الملفات، استقبال المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني.

2. مصلحة المحاسبة والمالية:

وتندرج عنها:

للأمانة العامة: وهي المسؤولة عن تسجيل مختلف العمليات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة يوميا، مع إعداد مختلف القوائم المالية (الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج... إلخ).

للأمانة العامة: المسؤولة عن مختلف المعاملات البنكية، مع إعداد تقارير شهرية توضح الوضعية المالية للمؤسسة.

– فرع الصندوق: يقوم بدفع مختلف المصاريف بما فيها أجور العمال.

3. مصلحة الموارد البشرية:

لل مصلحة المستخدمين: تهتم بشؤون العمال وتسيير شؤونهم داخل المؤسسة.

لل مصلحة الأجور: إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

لل مصلحة الأمن والنظافة: مهمة مصلحة الأمن هو السهر على الأمن الداخلي للمؤسسة. أما مصلحة التنظيف فمهمتها السهر على التنظيف الدوري لسائر أقسام المؤسسة.

4. مصلحة الإنتاج:

لل وحدات الإنتاج: وحدتي إنتاج السميد والدقيق تشمل كل العمليات الإنتاجية ابتداء من دخول المادة الأولية للمطاحن إلى غاية خروجها على شكل منتج نهائي.

لل مصلحة التخزين: تحرص على مراقبة عملية التخزين للمادة الأولية وللمنتجات وفق الشروط اللازمة لعملية التخزين.

لل مصلحة التقنية: تشمل صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، كما تشمل حضيرة بما كل وسائل الإنتاج والعتاد اللازم للقيام بالنشاط.

5. مصلحة التجارة: تقوم بالعديد من المهام إذ ترسل المنتجات المباعة لهذه المصلحة ليتم توزيعها حسب الأولوية، دراسة الطلبات وترتيبها حسب الأولوية، شحن المنتجات للعملاء، وتتضمن:

لل التموين: تتكفل بكل عمليات التموين وتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مستلزمات لضمان السير الجيد لنشاطها مثل توفير المادة الأولية، قطع الغيار، لوازم أخرى... إلخ.

لل الفوترة: إعداد الفواتير وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة.

المبحث الثاني: الحصة السوقية والأسعار المطبقة في المطاحن محل الدراسة

ندرج في المبحث الموالي الأسعار المحددة من طرف الدولة للحصول على المادة الأولية وكذا أسعار منتجات القمح الصلب والقمح اللين، بالإضافة إلى حساب الحصة السوقية للمطاحن محل الدراسة انطلاقا من الحصص السنوية المقدمة.

المطلب الأول: أسعار القمح وأسعار السميد المدعم من طرف الدولة

أولا: أسعار القمح الصلب والقمح اللين المدعم من طرف الدولة

يساهم دعم الدولة للقمح في دعم القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري لا سيما وأنه من السلع الغذائية الأكثر استهلاكاً، ويأخذ الدعم أشكالاً مختلفة، فقد يكون دعم الفرق بين الأسعار العالمية للقمح وأسعار الاستهلاك المحلي له، ويزداد الدعم أهمية كلما ارتفعت الأسعار العالمية للقمح وصولاً إلى مستويات عالية يعجز المستهلك عن تحملها فتتحملها الدولة بتقديم الدعم (دعم الأسعار عند الإنتاج)، وفي السنوات الأخيرة وفي ظل المخطط الوطني للتنمية الفلاحية زاد الدعم أهمية ووفقاً لهذا المخطط تم العمل على حماية مداخل الفلاحين الذين ينتجون الحبوب بتقديم دعم للأسعار عند الإنتاج على حساب الدولة، ويتم ذلك وفق اتفاقية مع إدارة تابعة للوزارة وتتكفل بذلك مؤسسة مالية متخصصة بالنفقات (بوعافية، 2015-2016، صفحة 159).

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 22-56 المؤرخ في 02 فيفري 2022 تحدد في إطار تنمية الإنتاج الوطني للحبوب أسعار شراء قنطار واحد من الحبوب المسلمة من طرف المنتجين للديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC على مستوى

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

نقاط التجميع التابعة لهيئات التخزين على النحو التالي: القمح الصلب بـ 6.000 دج/للقنطار، و القمح اللين بـ 5.000 دج/للقنطار (صفحة 15).

وحسب المقابلة التي تم إجرائها مع مسؤولي قسم التموينات للمطاحن محل الدراسة فإن الحصول على القمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC يكون بالأسعار التالية:

للـ القمح الصلب بـ 2280 دج/للقنطار؛

للـ القمح اللين بـ 1285 دج/للقنطار.

ثانيا: أسعار السميد المدعم من طرف من الدولة

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-242 المؤرخ في 31 أوت سنة 2020 تم تحديد أسعار سميد القمح

الصلب عند الإنتاج و في مختلف مراحل التوزيع كما يأتي:

الجدول رقم (12): أسعار سميد القمح الصلب عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه

10 كغ		5 كغ		2 كغ		1 كغ		سعر الوحدة (دج)
الرفيع	العادي	الرفيع	العادي	الرفيع	العادي	الرفيع	العادي	
360	335	182,5	170	74	69	37,5	35	سعر الخروج من المصنع
20	15	10	7,5	4	3	2	1,5	هامش الربح بالجملة
380	350	192,5	177,5	78	72	39,5	36,5	سعر البيع لتجار التجزئة
30	20	15	10	6	4	3	2	هامش الربح بالتجزئة
410	370	207,5	187,5	84	76	42,5	38,5	سعر البيع للمستهلك

المصدر: (المرسوم التنفيذي رقم 20-242، 2020، صفحة 11)

حسب المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 20-242 المؤرخ في 31 أوت 2020 فإن الدولة تأخذ على عاتقها الفارق بين سعر التكلفة الحقيقي للقمح الصلب الموجه لإنتاج السميد العادي والسميد الرفيع للمستهلك، مع احتساب كل التكاليف والرسوم، والسعر عند الإقضاء من المصنع المحددة في الجدول رقم (12). يباع القمح الصلب الموجه لإنتاج العجائن والكسكس والمشتقات الأخرى من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب للمطاحن بالسعر غير المدعم (صفحة 11).

كما تنص المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 20-242 المؤرخ في 31 أوت 2020 فإنه يتم وسم سميد القمح الصلب المعروض للاستهلاك دون تغيير، كما يجب أن تحمل الأكياس والرزم التي تحتوي على السميد إلزاميا عبارة "سميد عادي" أو "سميد رفيع مدعم"، وكذا "سعر البيع"، مع إضافة شريط أحمر بعرض 10 سم بشكل عمودي في الجهة اليمنى من الأكياس (صفحة 11).

حسب المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 07-401 المؤرخ في 23 ديسمبر سنة 2007 تم تحديد أسعار سميد القمح

الصلب بوزن 25 كغ عند الإنتاج و في مختلف مراحل التوزيع كما يأتي:

الجدول رقم (13): أسعار سميد القمح الصلب وزن 25 كغ عند الإنتاج وفي مختلف مراحل توزيعه

السميد الرفيع	السميد العادي	السميد السعر (دج/للقنطار)
3500	3250	سعر الخروج من المصنع
200	150	هامش الربح بالجملة
3700	3400	سعر البيع لتجار التجزئة
300	200	هامش الربح بالتجزئة
4000	3600	سعر البيع للمستهلكين
1000	900	أي كيس 25 كيلو غرام

المصدر: (المرسوم التنفيذي رقم 07-401، 2007، صفحة 11)

ملاحظة: أصبح سميد 25 كغ بكل أنواعه (عادي، ممتاز، خشن، رفيع....) يتم بيعه بسعر 3500 دج/للقنطار.

المطلب الثاني: أسعار الدقيق (الفرينة) المدعمة من طرف الدولة

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-241 المؤرخ في 31 أوت 2020 تم تحديد أسعار بيع أنواع الدقيق

العادي الموضب في مختلف مراحل التوزيع كما يأتي:

الجدول رقم (14): أسعار الدقيق العادي الموضب في أكياس ذات وزن 100/50 كغ

دج/ق	التعيين
2000,00	سعر البيع للخبازين
2080,00	سعر البيع للجماعات (المؤسسات العمومية الإدارية المتوفرة على منظومة الإطعام الجماعي)

المصدر: (المرسوم التنفيذي رقم 20-241، 2020، صفحة 09)

أما الدقيق العادي الموضب في رزم ذات وزن 1 كغ، 2 كغ، 5 كغ، 10 كغ فأسعارها محددة كالتالي:

الجدول رقم (15): أسعار الدقيق العادي الموضب في رزم ذات أوزان مختلفة

التعيين	سعر البيع لتجار الجملة	سعر البيع لتجار التجزئة	سعر البيع للمستهلكين
كيس 1 كغ	23,70	25,70	27,50
كيس 2 كغ	45,40	48,40	51,50
كيس 5 كغ	113,50	123,50	133,50
كيس 10 كغ	227,00	237,00	247,00

الوحدة: دج

المصدر: (المرسوم التنفيذي رقم 20-241، 2020، صفحة 09)

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-241 المؤرخ في 31 أوت 2020 في مجال إعلام المستهلك أنه يجب

على المطاحن أن تضع على أكياس الدقيق العادي الموضب شريطاً أحمرًا بعرض 10 سم بشكل عمودي على الجهة اليمنى من

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

التغليف، ويتم الكتابة على مختلف أنواع الدقيق الموضب عبارة "دقيق عادي بسعر مقنن" وأيضاً "سعر البيع للمستهلك" (صفحة 10).

كما تنص المادة 3 من نفس المرسوم أن المطاحن تحصل على القمح اللين لإنتاج الدقيق العادي من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب وبالسعر المدعم، أما كميات القمح اللين الموجهة لأنواع أخرى من الدقيق فتباع من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب بالرجوع للسعر غير المدعم (صفحة 10).

وحسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 96-132 المؤرخ في 13 أفريل سنة 1996 تم تحديد أسعار الدقيق الموضب في رزم ذات وزن 25 كغ كالتالي:

الجدول رقم (16): أسعار الدقيق العادي الموضب في رزم ذات وزن 25 كغ

التعيين	سعر البيع لتجار الجملة	سعر البيع لتجار التجزئة	سعر البيع للمستهلكين
كيس 25 كغ	550,00	565,00	592,00

الوحدة: دج

المصدر: (المرسوم التنفيذي رقم 96-132 ، 1996 ، صفحة 13)

المطلب الثالث: الحصص السوقية للمطاحن محل الدراسة

أولاً: الحصص السنوية المقدمة من القمح للمطاحن محل الدراسة

يوضح الجدول الآتي كمية القمح الصلب والقمح اللين الذي تحصلت عليه المطاحن على مدار خمسة سنوات.

الجدول رقم (17): القمح الصلب والقمح اللين المستعمل في سنة 2022 للمطاحن محل الدراسة

	المجموع		حجوج الإخوة مطاحن		المطاحن الكبرى للجنوب		الزيبان مطاحن	
	القمح اللين	القمح الصلب	القمح اللين	القمح الصلب	القمح اللين	القمح الصلب	القمح اللين	القمح الصلب
2018	3 690 880,80	2 315 692,40	429 176,60	233 094,20	328 161,40	214 418,60	322 410,20	373 686,60
2019	3 517 277,20	2 099 843,40	392 368,60	233 632,60	241 560,00	204 800,00	305 652,20	314 637,60
2020	3 599 953,40	1 922 579,60	382 144,00	192 360,00	282 480,00	183 200,00	344 631,60	470 887,20

2021	432 597,40	391 501,20	183 199,80	316 800,00	190 680,00	391 740,40	2 009 726,00	3 878 398,00
2022	514 945,40	370 573,90	193 600,00	313 603,60	211 680,00	429 912,00	2 221 299,20	3 876 358,30

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات تعاونية الحبوب والبقول الجافة بسكرة بتاريخ 2023/12/05

ثانيا: الحصة السوقية للمطاحن:

يوضح الجدول أدناه الحصة السوقية للمطاحن محل الدراسة والذي تم إعداده انطلاقا من معطيات الجدول رقم (17)

الجدول رقم (18): الحصة السوقية للمطاحن محل الدراسة

إجمالي القمح اللين المستعمل بولاية بسكرة:		إجمالي القمح الصلب المستعمل بولاية بسكرة:		2018
3 690 880,80		2 315 692,40		
نسبة إنتاج مادة الدقيق	إجمالي القمح اللين المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة السميد	إجمالي القمح الصلب المستعمل لكل مطحنة	المطحنة
8,73 %	322 410,20	16,13 %	373 686,60	مطاحن الزيبان القنطرة
8,89 %	328 161,40	9,25 %	214 418,60	المطاحن الكبرى للجنوب
11,62 %	429 176,60	10,06 %	233 094,20	مطاحن الإخوة حوحو
إجمالي القمح اللين المستعمل بولاية بسكرة:		إجمالي القمح الصلب المستعمل بولاية بسكرة:		2019
3 517 277,20		2 099 843,40		
نسبة إنتاج مادة الدقيق	إجمالي القمح اللين المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة السميد	إجمالي القمح الصلب المستعمل لكل مطحنة	المطحنة
8,69 %	305 652,20	14,98 %	314 637,60	مطاحن الزيبان القنطرة
6,86 %	241 560,00	9,75 %	204 800,00	المطاحن الكبرى للجنوب
11,15 %	392 368,60	11,12 %	233 632,60	مطاحن الإخوة حوحو
إجمالي القمح اللين المستعمل بولاية بسكرة:		إجمالي القمح الصلب المستعمل بولاية بسكرة:		2020
3 599 953,40		1 922 579 ,60		
نسبة إنتاج مادة الدقيق	إجمالي القمح اللين المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة السميد	إجمالي القمح الصلب المستعمل لكل مطحنة	المطحنة
9,57 %	344 631,60	24,49 %	470 887,20	مطاحن الزيبان القنطرة
7,84 %	282 480,00	9,52 %	183 200,00	المطاحن الكبرى للجنوب
10,61	382 144,00	10 %	192 360,00	مطاحن الإخوة حوحو

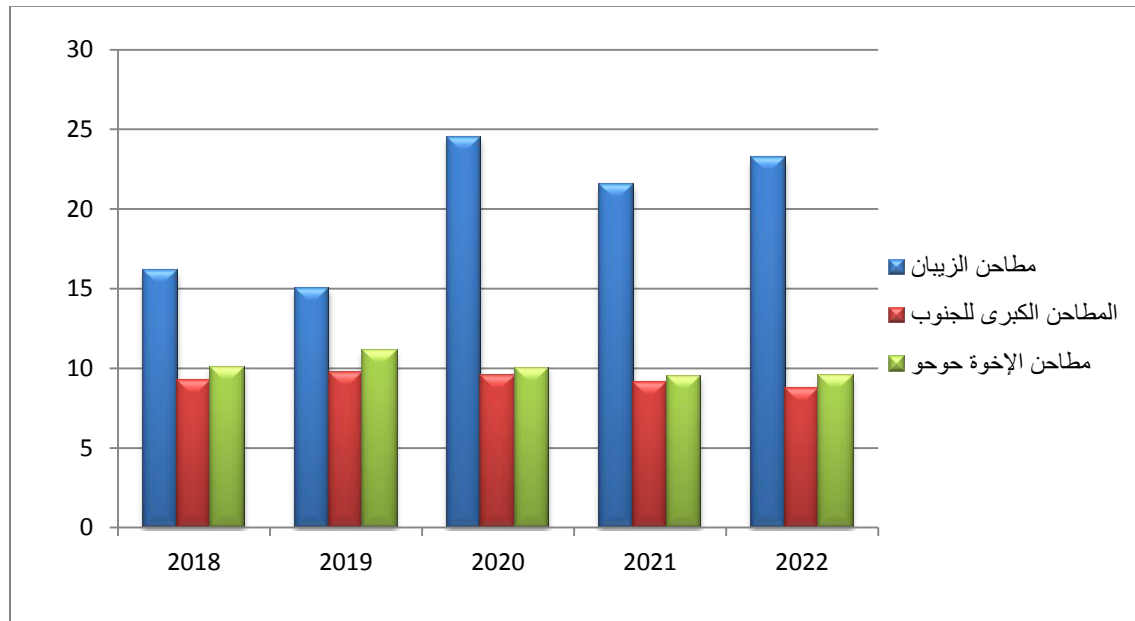
إجمالي القمح الصلب المستعمل بولاية بسكرة:		إجمالي القمح اللين المستعمل بولاية بسكرة:		2021
3 878 398,00		2 009 726,00		
المطحنة	إجمالي القمح الصلب المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة السميد	إجمالي القمح اللين المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة الدقيق
مطاحن الزيبان القنطرة	432 597,40	21,52 %	391 501,20	10,09 %
المطاحن الكبرى للجنوب	183 199,80	9,11 %	316 800,00	8,16 %
مطاحن الإخوة حوحو	190 680,00	9,48 %	391 740,40	10,10 %
إجمالي القمح الصلب المستعمل بولاية بسكرة:		إجمالي القمح اللين المستعمل بولاية بسكرة:		2022
2 221 299,20		3 876 358,30		
المطحنة	إجمالي القمح الصلب المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة السميد	إجمالي القمح اللين المستعمل لكل مطحنة	نسبة إنتاج مادة الدقيق
مطاحن الزيبان القنطرة	514 945,40	23,18 %	370 573,90	9,55 %
المطاحن الكبرى للجنوب	193 600,00	8,71 %	313 603,60	8,09 %
مطاحن الإخوة حوحو	211 680,00	9,52 %	429 912,00	11,09 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (17)

قمنا بحساب نسبة إنتاج كل من السميد والدقيق لكل مطحنة انطلاقا من قسمة إجمالي القمح الصلب المستعمل في السنة لكل مطحنة على إجمالي القمح الصلب الموزع على مستوى ولاية بسكرة للسنة، وقسمة إجمالي القمح اللين المستعمل في السنة لكل مطحنة على إجمالي القمح اللين الموزع على مستوى ولاية بسكرة للسنة.

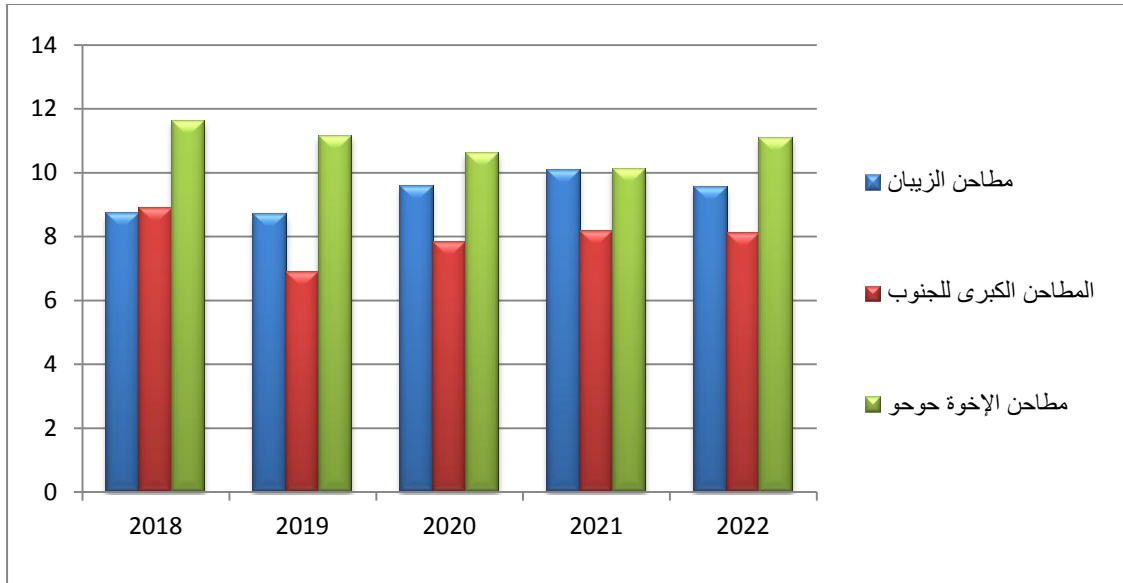
وللمزيد من التوضيح نعبر عن الحصة السوقية للمطاحن في الشكلين البيانيين المواليين:

الشكل رقم (23): التمثيل البياني للحصة السوقية لمنتج السميد للمطاحن محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (18)

الشكل رقم (24): التمثيل البياني للحصة السوقية لمنتج الدقيق للمطاحن محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (18)

من خلال الجدول رقم (18) والشكلين رقم (23)، (24) نلاحظ تذبذب الحصة السوقية للمطاحن محل الدراسة من سنة لأخرى لكل من منتج السميد والدقيق ويرجع سبب ذلك إلى الحصص المقدمة لكل مطحنة من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC، ونجد أن مطاحن الزيبان تسيطر على منتجات القمح الصلب (السميد) كما نلاحظ تزايد حصتها السوقية لمنتج الدقيق من سنة لأخرى، أما مطاحن الإخوة حوحو فهي تسيطر على منتجات القمح اللين (الدقيق) كون أن نشاطها في الأساس يتركز على إنتاج الدقيق في المقام الأول، وعلى الرغم من أن بدء نشاطها في إنتاج السميد (2016) يعد حديثا مقارنة بالمطاحن الأخرى إلا أنها حققت حصة سوقية تفوق الحصة السوقية للمطاحن الكبرى للجنوب حيث تعد جودة سميد هذه الأخيرة أقل مقارنة بمطاحن الزيبان ومطاحن الإخوة حوحو.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث تشخيص المطاحن محل الدراسة وذلك باستخدام نموذج SWOT، وبغرض جمع المعلومات المساعدة في التشخيص تم الاعتماد على المقابلات مع مختلف رؤساء الأقسام في المطاحن محل الدراسة، ليتم بعدها استخراج أهم نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وإسقاطها في مصفوفة SWOT.

المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي SWOT

نموذج SWOT، نموذج LCAG، نموذج التحليل الثنائي، كلها تسميات تشير إلى النموذج نفسه، وتعود تسميته بنموذج SWOT إلى الحروف الأولى لعناصره الأربعة نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، والتهديدات Threats، أما تسميته بنموذج LCAG فتنسب إلى الحروف الأولى لأسماء المفكرين الأربعة (Guth; Andrews; Christensen; Learned) من مدرسة هارفارد للأعمال الذين قدموا حوصلة عن التشخيص الاستراتيجي سنة 1965، ويسمى بالتحليل الثنائي القائم على التحليل الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) (رحيم، 2008، صفحة 93).

يقوم نموذج SWOT على التشخيص الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتشخيص الخارجي (الفرص والتهديدات) والذي يظهر في شكل مصفوفة ذات بعدين موضحة أدناه:

الجدول رقم (19): مصفوفة العناصر الاستراتيجية SWOT

العناصر السلبية	العناصر الإيجابية	
التهديدات	الفرص المتاحة	البيئة الخارجية
عناصر الضعف	عناصر القوة	البيئة الداخلية

المصدر: (الشبلي و النسور، 2009، صفحة 118)

يمكن التطرق باختصار لحالات نموذج SWOT كما يلي: (الموسي، أبو بكر، و جبة، 2007، الصفحات 238-

239)

أ. البيئة الداخلية: تشمل:

1. نقاط القوة: هي مجالات القوة أو الميزة التي تمتلكها المؤسسة والتي تستطيع من خلالها مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة أو الأسواق التي تعتمد دخولها. ويطلق على مجالات القوة بمفهوم "القدرة المميزة"، التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، ومن أبرز مجالات القوة هي الموارد المالية، الصورة الذهنية، القيادة السوقية، العلاقات مع الموردين والعملاء...إلخ.

2. نقاط الضعف: هي أوجه القصور في أحد جوانب المؤسسة سواء في الموارد أو المهارات أو القدرات والتي قد تنعكس على أداء المؤسسة بشكل سلبي، ومن مجالات الضعف نجد الموارد المالية، التكنولوجيا، التسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية، الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة...إلخ.

ب. البيئة الخارجية: تشمل:

1. الفرص: هي المواقف المرغوبة في بيئة المؤسسة، إذ تعتبر اتجاهات التغيير الحاصلة في البيئة الخارجية لاستكشاف احتياجات العملاء غير المشبعة أو التغييرات الحاصلة في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.

2. التهديدات: هي المواقف غير المرغوبة في بيئة المؤسسة الخارجية، وتأخذ عدة أشكال كدخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التفاوضية للعملاء، التغييرات التكنولوجية، تصميم المنتج...إلخ.

تشير نقاط القوة إلى ما يمتلكه المؤسسة من إمكانيات كامنة تحقق لها أهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك باستغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي والعمل على تحويل بعض التهديدات إلى فرص، حيث تأخذ بعضها شكل مزايا تنافسية ما يتطلب من المؤسسة العمل على تنميتها، أو الحفاظ عليها. ويقابل نقاط القوة نقاط الضعف التي تمثل ظواهر سلبية يجب على المؤسسة تداركها والعمل على تحويلها لنقاط قوة. وعليه فإن نموذج SWOT قائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعلى أساس التشخيص المتوصل إليه يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة (رحيم، 2008، صفحة 94).

والشكل أدناه يوضح مصفوفة SWOT التي تساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية:

الجدول رقم (20): تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج SWOT

تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة		تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	
الخيار الاستراتيجي (WO) معالجة نقاط الضعف لانتهاز الفرص استراتيجية إصلاحية	الخيار الاستراتيجي (SO) استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص استراتيجية هجومية	الفرص (O)
الخيار الاستراتيجي (WT) معالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات استراتيجية انكماشية	الخيار الاستراتيجي (ST) استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات استراتيجية دفاعية	التهديدات (T)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (رحيم، 2008، صفحة 94)؛ (عرايبي، 2015، صفحة 173)

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمطاحن محل الدراسة

وفقاً لدليل المقابلة الذي تم إعداده (أنظر الملحق رقم 01) وانطلاقاً من إجابات المستجوبين عليه والذين أجريت معهم عدة مقابلات تم إعداد التشخيص الاستراتيجي الداخلي لكل مطحنة.
الفرع الأول: التشخيص الاستراتيجي الداخلي لمطاحن الزيبان - القنطرة

تم البدء بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي الشامل لوظائف مطاحن الزيبان والذي تم إجراءه باعتماد مقابلة مع كل من:

- نائب المدير: شغل عدة مناصب داخل المؤسسة، ويمتلك خبرة 24 سنة بدء من سنة 1999، وفي فيفري 2020 شغل منصب نائب مدير؛
- رئيس قسم الإدارة (رئيس قسم الموارد البشرية): يمتلك خبرة 11 سنة، وأصبحت مسؤولة مصلحة الموارد البشرية في أكتوبر 2017؛
- رئيس قسم الاستغلال (رئيس قسم الإنتاج والعمليات): يمتلك خبرة 8 سنوات داخل المؤسسة، وأصبح مسؤول مصلحة الإنتاج في أوت 2017؛
- رئيس قسم التجارة: يمتلك خبرة 13 سنة داخل المؤسسة، وأصبح مسؤول مصلحة التجارة في ماي 2018؛
- رئيس قسم المالية والمحاسبة: يمتلك خبرة 13 سنة داخل المؤسسة، وأصبحت مسؤولة مصلحة المالية والمحاسبة في نوفمبر 2022.

أولاً: تحليل نشاط مطاحن الزيبان - القنطرة

أ. تصنيف المؤسسة: يوضح الجدول رقم (21) تصنيف مؤسسة مطاحن الزيبان وفق معيار الملكية، المعيار الاقتصادي، المعيار القانوني، ومعيار الحجم كالآتي:

الجدول رقم (21): تصنيف مؤسسة مطاحن الزيبان سنة 2023

اسم المعيار				
اسم المؤسسة	معيار الملكية	معيار النشاط	المعيار القانوني	معيار الحجم
مطاحن الزيبان	عامة	إنتاجي / تجاري	شركة مساهمة SPA	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن ملكية المؤسسة تعود للدولة حيث تأخذ شكل مؤسسة عمومية اقتصادية، وبعدها شهدت زيادة في رأس مالها سنة 2008 أصبحت تأخذ شكل شركة مساهمة SPA، في حين كان نشاطها يقتصر في البداية على إنتاج (السميد، الدقيق) إلا أنها توجهت إلى النشاط التجاري بشراء بعض من المنتجات وإعادة بيعها إلى جانب ما تنتجه (أنظر الملحق رقم 11)، أما تصنيفها كمؤسسة متوسطة فيرجع إلى القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2017) والذي ينص على أن المؤسسة المتوسطة تشغل ما يتراوح بين 50 إلى 250 فرد (صفحة 06)، والمؤسسة بلغ عدد أفرادها سنة 2023 إلى 207 فرد.

ب. تنحصر رسالة المؤسسة إلى الدعوة للكشف عن خدماتها ومنتجاتها بحيث يكون العميل هو الحكم على ذلك، وقد تم صياغة رسالتها في العبارة التالية: "أحسن خدمات لأحسن منتجات".

ج. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم للعلامة التجارية؛
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية؛
- إدماج مطاحن الزيبان "القنطرة" في محيطها الاجتماعي وتقريبها أكثر من المستهلك وتأمين الخدمة المؤداة إلى العميل.
- د. استراتيجيات وسياسات المؤسسة:

1. الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة:

◀ استراتيجية التنوع: يشير التنوع إلى إضافة المؤسسة لمنتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى جانب العمليات الحالية، والهدف من هذه الاستراتيجية هو دخول المؤسسة إلى مجالات أعمال محددة ليكون لها موقع تنافسي قوي، وتتضمن هذه الاستراتيجية نوعين من التنوع، التنوع المترابط والذي يشير إلى إضافة المؤسسة لمنتج أو عدة منتجات تكون مكملة للمنتجات الأساسية، ويكون مرتبط بها في جانب أو أكثر باعتماد نفس التكنولوجيا، الإنتاج، أو التسويق، أما التنوع غير المترابط يتمثل في دخول المؤسسة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية (مقراش، 2016، صفحة 61). بإسقاط هذه الاستراتيجية على مطاحن الزيبان نجد أنها تعتمد على التنوع المترابط والتي تقدم فيها منتج له علاقة بمنتجات السميد ويتمثل في منتج النافع الذي يسهل عملية الهضم، وهو سميد كامل من القمح الصلب، كما تسعى المؤسسة إلى إضافة خط إنتاج جديد متخصص في إنتاج الكسكس بما فيها كسكس الشعير.

◀ استراتيجية التكامل الأفقي: تتمثل في دخول المؤسسة لمجالات مكملة ومنافسة في الوقت ذاته لنشاطها الإنتاجي (صو، 2017، صفحة 48). حيث دخلت المؤسسة في مجال شراء منتجات وإعادة بيعها (العجائن الغذائية، الحبوب...).

◀ استراتيجية التكامل الأمامي: تعد استراتيجية التكامل الأمامي إحدى أنواع استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي) التي تشير إلى مجال أو مجالات الأعمال الضرورية لإنتاج أو توزيع المنتجات، حيث تظهر هذه الاستراتيجية من خلال السيطرة على المواد الأولية أو تسويق المنتجات، أما استراتيجية التكامل العمودي الأمامي فتشير إلى الدخول في ميدان توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع التي توصل للمستهلك النهائي (بني حمدان، 2010). والمؤسسة تعتمد هذه الاستراتيجية من خلال 18 نقطة بيع التي تمتلكها لإمداد منتجاتها للعملاء كذلك تعمل المؤسسة على إضافة نقطتي بيع في ولايتي خنشلة وجيجل.

2. سياسة المؤسسة: تعد القدرات الإنتاجية والتوازن المالي لمطاحن الزيبان- القنطرة عاملان مشجعان لترجمة الأقوال إلى أفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء الاقتصاديين؛
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى العميل والتكفل النظامي لكل الشكاوي؛
- تكوين وتحسين مجموعة العمال؛
- الإتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج؛
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.
- سياسة الجودة والصحة والسلامة البيئية: تماشيا مع استراتيجية الشركة القابضة أقروديف، تعتبر جودة وصحة وسلامة منتجاتها من الحبوب (السميد، الدقيق، العجائن، وبقايا الطحن)، حماية البيئة، سلامة وصحة الموظفين عند تنفيذ أنشطتها في مركباتها الصناعية والتجارية الخمسة كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها، فمؤسسة مطاحن الزيبان تعمل على التحسين المستمر من خلال عملية صيانة وتحسين كفاءة نظامها لإدارة الجودة والصحة والسلامة البيئية. وتتمثل شهادات الإيزو المتحصل عليها في:

• ISO 9001:2015: نظام إدارة الجودة؛

• ISO 14001:2018: نظام لإدارة البيئة؛

• ISO45001:2018: أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية.

حيث تبقى هذه الشهادات صالحة في ظل عمليات المراقبة والتدقيق.

ثانيا: تشخيص وظائف مطاحن الزيبان-القنطرة

أ. وظيفة الموارد البشرية

لل تطور أفراد مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة: يمكن توضيح تطور أفراد مؤسسة مطاحن الزيبان خلال السنوات العشرة الأخيرة من خلال الجدول الموالي:

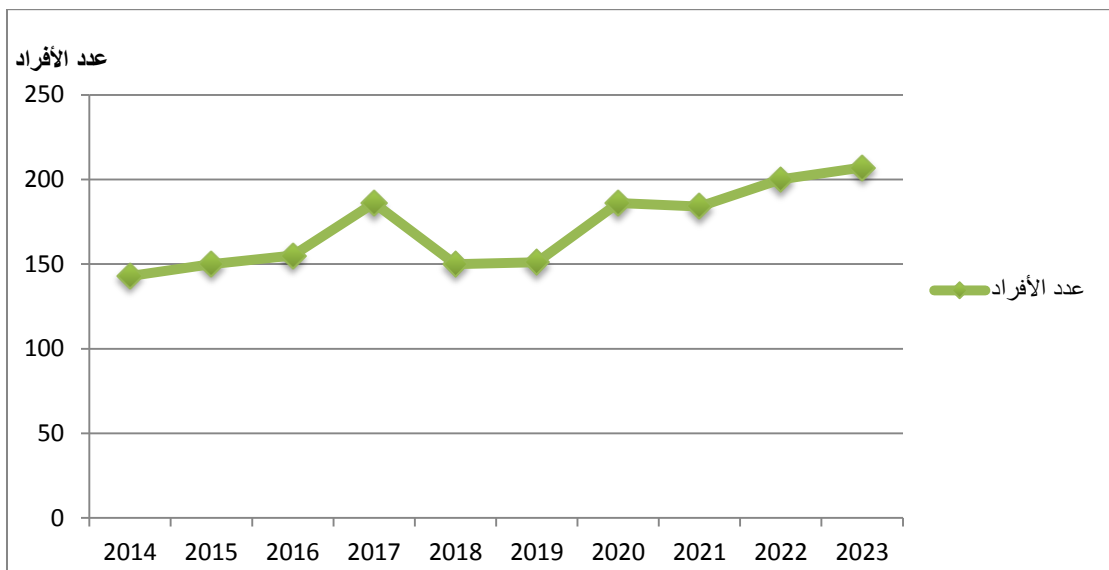
الجدول رقم (22): تطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2023/2014

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
31	32	29	32	35	34	31	26	27	25	إطار
105	97	94	90	79	79	82	70	67	66	أعوان التحكم
71	71	61	64	37	37	73	59	56	52	أعوان التنفيذ
207	200	184	186	151	150	186	155	150	143	المجموع

المصدر: اعتمادا على معطيات من قسم الإدارة بتاريخ 2023/03/29

وللمزيد من التوضيح نعبّر عن تطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2023/2014 في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (25): التمثيل البياني لتطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الزيبان خلال الفترة 2023/2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (22)

نلاحظ من الجدول رقم (22) والشكل رقم (25) أن عدد أفراد المؤسسة عرف تغيير مستمر نسبيا، إذ شهد تزايد مستمر في عدد الأفراد في أغلب السنوات باستثناء سنتي 2018 و2019 التي شهدت تراجع كبير في عدد أعوان التنفيذ، ويرجع ذلك إلى قيام المؤسسة بأخرجة نشاط التحميل بالتعاقد مع جهة خارجية في تلك الفترة، لتراجع سنة 2020 عن أخرجة نشاط التحميل والرجوع إلى التوظيف حسب الحاجة.

لقد تقدر عدد ساعات العمل بـ 40 ساعة عمل أسبوعية، موزعة على 5 أيام من الأسبوع بمقدار 8 ساعات/اليوم، أما وحدات الإنتاج فتعمل على مدار 24 ساعة/اليوم و7 أيام/الأسبوع ويتم ذلك ضمن نظام تغيير فرق العمل 8/3. تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرة وكفاءات عالية والتي تقدر نسبتهم بـ 23% من إجمالي الأفراد، والتي زادت تلك الخبرة مع أقدمية المنصب لا سيما بعد إلغاء قرار التقاعد المبكر، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على استقطاب المزيد من الأفراد ذو المهارات والخبرات التي تتناسب قدراتهم ومؤهلاتهم مع طبيعة العمل المسند إليهم إذ ما يقارب 15 سنة تقوم المؤسسة بمنح المناصب بما يتطلبه المنصب من خبرة ومهارات، ليس هذا فقط بل يتم اعتماد دورات تدريبية للأفراد الجدد والتي يتم إجرائها على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوطن في كل من الجزائر العاصمة، قسنطينة، عنابة.

يوضح الجدول رقم (23) المؤهل العلمي لأفراد المؤسسة كالتالي:

الجدول رقم (23): المؤهل العلمي لأفراد مطاحن الزيبان

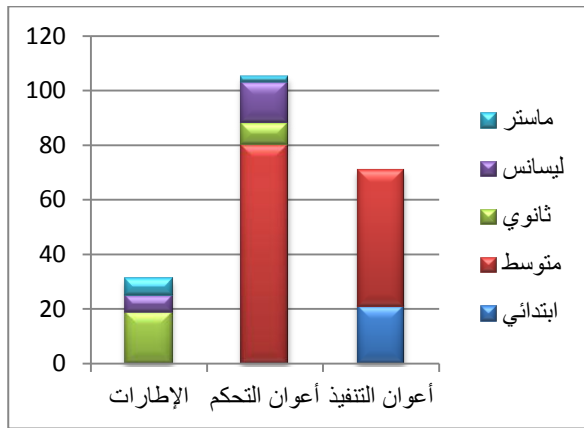
المؤهل العلمي	الإطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
ابتدائي	0	0	21	21
متوسط	0	80	50	130
ثانوي	19	08	0	27
ليسانس	06	15	0	21
ماستر	06	02	0	08
المجموع	31	105	71	207

المصدر: اعتمادا على معطيات قسم الإدارة بتاريخ 2023/06/06

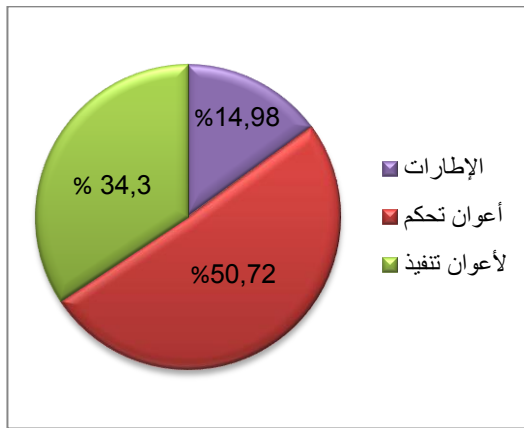
وللمزيد من التوضيح نعبّر عن عدد الأفراد حسب المناصب ومؤهلهم العلمي من خلال الشكلين التاليين:

الشكل رقم (26): التمثيل البياني لأفراد مطاحن الزيبان حسب

المؤهل العلمي



حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (23)

نلاحظ من الجدول رقم (23) والشكلين رقم (26)، (27) أن تكوين أفراد المؤسسة لا يتناسب بشكل كبير مع متطلبات المنصب، حيث نجد أصحاب المستوى الجامعي والثانوي يتمركزون في الإطارات، أما أعوان التحكم فنجد النسبة الأكبر للأفراد لديهم مستوى تكوين متوسط، ويرجع توظيف الإطارات وأعوان التحكم بمستوى الثانوي والمتوسط إلى خبرات الأفراد ومهاراتهم التي تتناسب والمنصب، أما أعوان التنفيذ فنلاحظ أنه يتم توظيف الأفراد ذو المؤهلات العلمية الدنيا (مستوى ابتدائي ومتوسط) إذ لا يتطلب منصبهم مستوى تكوين عالي كالعمال في وحدات الإنتاج، السائقين، عمال الأمن والنظافة.

للمزيد من إعداد الأجر حسب الإتفاقية الجماعية من أفروديف (مجمع الصناعات الغذائية)، وتختلف الأجر حسب طبيعة المنصب، ويتراوح سلم أجر الإطارات بين 61000 دج و 64000 دج، أما أعوان التحكم فتتراوح أجرهم بين 50000 دج و 54000 دج، في حين تتراوح أجر أعوان التنفيذ بين 33000 دج و 37000 دج.

للمزيد من المؤسسة سياسة التحفيز والمكافآت كتقديم المردودية الفردية والجماعية، نسبة من الأرباح السنوية، كما استفاد الأفراد سنة 2022 من ملحقات جديدة للإتفاقية الجماعية تنص على استفادة الأفراد من منح وعلاوات جديدة.


الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

للحفاظ على المؤسسة من مشاكل في العمل باستثناء الغيابات المرتكزة في قسم الطحن (معدل الغياب 2.56%) ويعود ذلك إلى الظروف المناخية كالحراة العالية، التعب الناتج عن كثرة العمل، عطل مرضية، أسباب خاصة...إلخ.

ب. وظيفة الإنتاج والعمليات

للحفاظ على تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

الجدول رقم (24): تشكيلة منتجات مطاحن الزيبان

المنتج	النوع	السعة	سنة البدء في الإنتاج	العلامة التجارية
السميد	سميد خشن	25 كغ	1994	
	سميد ممتاز	5 كغ، 10 كغ، 25 كغ		
	سميد عادي	25 كغ		
الدقيق	النافع (سميد كامل من القمح الصلب)	10 كغ	2016	
	دقيق ممتاز	5 كغ	1983	
	دقيق عادي	25 كغ، 50 كغ		
النخالة	دقيق ثانوي	25 كغ	1994	
	نخالة حمراء ناتجة من القمح الصلب	40 كغ		
	نخالة بيضاء ناتجة من القمح اللين	40 كغ		

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج بتاريخ 2023/03/30

ملاحظة: تنتج المطاحن في الآونة الأخيرة السميد بوزن 10 كغ و 25 كغ فقط، وبالنسبة للفرينة تنتج وزن 5 كغ و 50 كغ وذلك حسب طلب السوق.

تمر العملية الإنتاجية بعدة مراحل بدءا من شراء القمح واستقباله في صوامع التخزين ليتم توجيهه إلى مرحلة التنظيف الأولى للتخلص من الأوساخ والشوائب الكبيرة، ثم تليها مرحلة إرسال القمح إلى وحدات الإنتاج أين يتم تخزينه في مخازن المطاحن لتأتي مرحلة التنظيف للمرة الثانية باستخدام الآلات المخصصة للتخلص من الشوائب الصغيرة، وبعد عملية تنقية القمح يتم تبليله على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى يتم إضافة كميات محددة من الماء للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة لفصل القشرة عن الفلقة وتسهيل فيما بعد عملية الطحن، ليتم في المرحلة الثانية أيضا تبليل القمح وإعطائه الوقت الكافي للراحة، ثم يوجه إلى الطحن بتمريره على آلات الدرافيل ثم غربلته ليتم فصل كل من السميد عن النخالة، والدقيق عن النخالة باستخدام آلات خاصة، ومرحلة أخيرة يتم فيها تصنيف المواد المنتجة من السميد (خشن، ممتاز، عادي)، الدقيق (ممتاز، عادي، ثانوي)، والنخالة (حمراء، بيضاء) ووضعها في أكياس مختلفة الأحجام والأوزان.

للحفاظ على الكمية الإنتاجية لمنتجات مطاحن الزيبان للسنوات الخمسة الأخيرة:

الجدول رقم (25): كمية إنتاج منتجات مطاحن الزيبان للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	2018	كمية الإنتاج الفعلي	
-	90	1032	-	-	5 كغ	السميد
24335	20196,3	26242,4	28448,2	8709,1	10 كغ	

310846,25	256062,75	283307,7	169652,15	223979	25 كغ	
335181,25	276349,05	310582,1	198100,35	232688,1	إجمالي السميد المنتج	
4842,3	5027,9	9867,85	6742,35	3822,25	5 كغ	الدقيق
-	-	47405,5	11108	13782,5	25 كغ	
262732	270810	197059,75	200549	214035,5	50 كغ	
267574,3	275837,9	254333,1	218399,35	231640,25	إجمالي الدقيق المنتج	
305859,5	284147,8	284180,6	217865,5	234428,7	نخالة القمح الصلب والقمح اللين	

الوحدة: قنطار

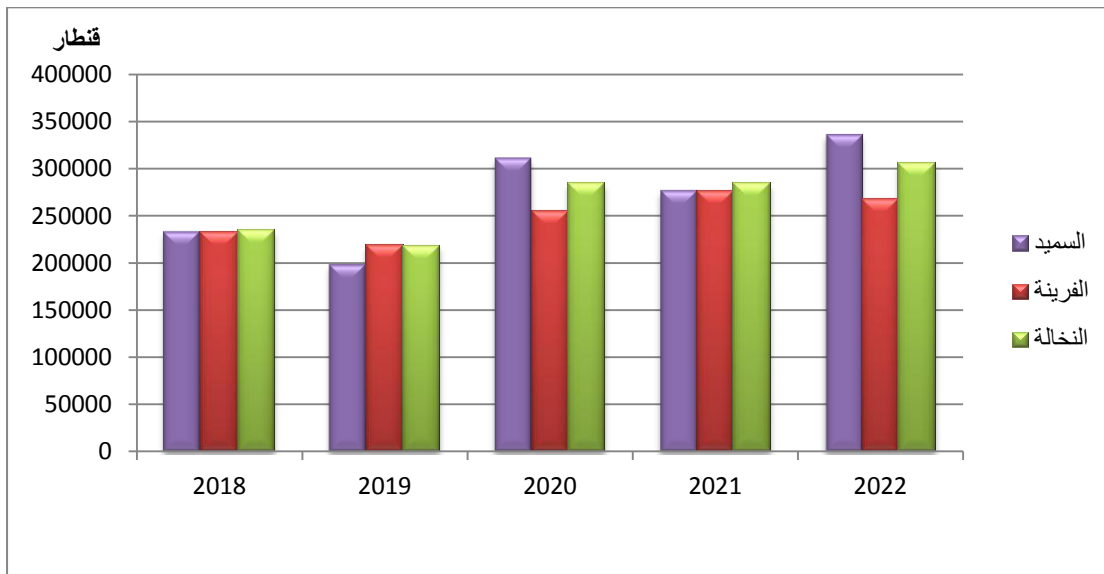
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات مصلحة الإنتاج بتاريخ 2023/10/04

ملاحظة: ينتج القمح الصلب حوالي 65% كحد أدنى من السميد ونسبة 35% كحد أقصى تكون على شكل نخالة، أما بالنسبة للقمح اللين فيتم استخلاص حوالي 76% كحد أدنى من الدقيق و نسبة 24% كحد أقصى تكون على شكل نخالة.

وللمزيد من التوضيح نعر عن الكمية الإنتاجية للمنتوج الرئيسي السميد والدقيق والمنتوج الثانوي النخالة في الشكل البياني

التالي:

الشكل رقم (28): تمثيل بياني يوضح كمية إنتاج منتجات مطاحن الزيبان للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (25)

نلاحظ من الجدول رقم (25) والشكل رقم (28) ارتفاع وانخفاض في الكمية الإنتاجية لكل من السميد والدقيق، ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات، وأن بعض المنتجات لم تعد تطلب من طرف تجار الجملة وتجار التجزئة ما أدى بالمطاحن إيقاف عملية إنتاجها (منتج السميد ذو وزن 5 كغ ومنتج الفرينة ذو وزن 25 كغ)، كما نلاحظ أنه مع بداية أزمة كوفيد 19 تزايد الطلب على السميد والدقيق بسبب زيادة الاستهلاك ذلك لما خلفته الأزمة من خوف لدى الأفراد مقارنة بسنة 2018 وسنة 2019. أما بالنسبة للنخالة فهي ناتجة عن إنتاج السميد والدقيق وأن كمية استخلاصها مرتبطة بالكمية الإنتاجية إذ نلاحظ أنها تتزايد بتزايد كمية الإنتاج.

للتكاليف الإجمالية لمنتجات مطاحن الزيبان لسنة 2022:

الجدول رقم (26): تكلفة إنتاج قنطار واحد من منتجات مطاحن الريبان لسنة 2022

المنتج	الوزن	تكلفة القنطار الواحد (دج/ق)	الكمية الإنتاجية السنوية (ق)	التكاليف الإجمالية (دج)
السميد	10 كغ	3759,00	24335	91 475 256
	25 كغ	3404,00	310846,25	1 058 120 635
الدقيق	5 كغ	2267,00	4842,3	10 977 494,1
	50 كغ	1890,00	262732	496 563 480

المصدر: اعتمادا على معطيات من مصلحة الإنتاج بتاريخ 2023/11/22

إن غياب فرع المحاسبة التحليلية جعل المؤسسة تستخدم تكلفة إنتاج القنطار لكل منتج بشكل تقريبي تم حسابه في سنة 2016 والمعتمد في كل السنوات المالية وتقدر تكلفة إنتاج كل منتج حسب ماهو موضح في الجدول رقم (26)، وأن اختلاف التكاليف الإجمالية لكل سنة يرجع إلى اختلاف الكمية الإنتاجية، فمثلا في سنة 2022 قدرت الكمية الإنتاجية السنوية لسميد بوزن 10 كغ بـ 24335 قنطار وبتكاليف 3759 دج/ للقنطار أي بإجمالي تكاليف 91 475 256 دج، في حين أنه في سنة 2021 تقدر الكمية الإنتاجية السنوية لنفس نوع المنتج بـ 20196,3 قنطار وبتكاليف 3759 دج/للقنطار أي بإجمالي تكاليف 75 917 891.7 دج.

للحظ الطاقة الإنتاجية: لدى المؤسسة وحدتي إنتاج متمثلة في:

– وحدة إنتاج السميد: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 2860 قنطار في اليوم، أما الطاقة الإنتاجية الفعلية العظمى فتقدر بـ 2106 قنطار في اليوم، أي بنسبة 73% من الطاقة الإنتاجية النظرية، فالملاحظ أن نسبة الإنتاج تفوق نسبة القمح المتحصل عليه 50% (أي الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 1430 قنطار/اليوم) ويرجع ذلك إلى اختلاف كمية الإنتاج من يوم ليوم ومن شهر لشهر ما يكون لدى المطاحن فائض من القمح، كما أنه في بعض الأحيان يزود الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC المطاحن بخصص تفوق الحصص المعتاد عليها.

إذا قمنا بحساب نسبة متوسط المادة الأولية المستهلكة من القمح الصلب لسنة 2022 مقارنة بالطاقة الإنتاجية الفعلية

نجدها كما يلي:

○ كمية القمح الصلب الإجمالي السنوي المستعمل = 514945,40 قنطار (أنظر الجدول رقم 17)

$$\text{متوسط كمية القمح اليومية المستعملة} = \frac{514945,40}{365} = 1410,80 \text{ قنطار}$$

$$\text{متوسط نسبة الإنتاج الفعلي اليومي} = \frac{1410,80}{2860} \times 100\% = 49,33\% \text{ وهي تقريبا } 50\%$$

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

– وحدة إنتاج الدقيق: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 2220 قنطار في اليوم، أما الطاقة الإنتاجية الفعلية فتقدر بـ 1024 قنطار في اليوم، أي بنسبة 46% من الطاقة الإنتاجية النظرية إذ أنه لا يتم إنتاج كل القمح اللين فالمؤسسة تنتج بأقل من نصف كمية الطاقة الإنتاجية النظرية وتحتفظ بالمادة الأولية المتبقية في المخازن، ويرجع سبب ذلك إلى ضعف التسويق (وجود عرض وانخفاض في الطلب).

إذا قمنا بحساب نسبة متوسط المادة الأولية المستهلكة من القمح اللين لسنة 2022 مقارنة بالطاقة الإنتاجية الفعلية نجدها كما يلي:

○ كمية القمح اللين الإجمالي السنوي المستعمل = 370573,90 قنطار (أنظر الجدول رقم 17)

$$\text{متوسط كمية القمح اليومية المستعملة} = \frac{370573,90}{365} = 1015,27 \text{ قنطار}$$

$$\text{متوسط نسبة الإنتاج الفعلي اليومي} = \frac{1015,27}{2220} \times 100\% = 45,73\%$$

بالإضافة إلى أن احتياج المؤسسة من الماء يقدر تقريبا 28800 لتر من الماء يوميا للقمح الصلب واللين، إذ تستهلك 12,5 لتر لقنطار واحد من القمح الصلب و 10,5 لتر لقنطار واحد من القمح اللين، أما الطاقة الكهربائية فتستهلك حسب الحاجة، أي حسب عمل الآلات.

للطاقة التخزينية: لدى المؤسسة القدرة على التغطية الكاملة للتخزين من المادة الأولية والمنتجات النهائية، حيث تقدر سعة التخزين بـ 125000 قنطار من القمح الصلب واللين و 39000 قنطار من المنتج النهائي، كما تقوم المطاحن بتأجير الصوامع الخاصة بتخزين المادة الأولية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ومنها تأخذ حصتها من القمح الصلب واللين ما يجعلها تخفض تكاليف نقل المادة الأولية.

للترود المؤسسة بالقمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب O.A.I.C، إلا أنه لا يوجد استقرار في نوعية المادة الأولية المتحصل عليها ما يؤثر على جودة منتجاتها، بالإضافة إلى أن التزود بالمادة الأولية في أغلب الأحيان يتم وفق نظام الحصص، حيث تختلف الحصص من شهر لآخر وتكون في أغلب الأحيان 50% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

للمؤسسة مخبر مجهز بوسائل حديثة (مع وجود نقص في بعض المعدات) يهتم بكل مراحل العملية الإنتاجية بدءا من دخول المادة الأولية إلى المخازن إلى غاية انتهاء العملية الإنتاجية، إذ يتم إجراء مختلف الاختبارات للمادة الأولية والمنتجات لتحديد جودتها ونوعيتها، والأهم من ذلك هو قياس مدى صلاحيتها للاستهلاك وأنها تتوفر على شروط السلامة والصحة.

للمؤسسة آلات إنتاج تركية وإيطالية، ففي سنة 2015 قامت المؤسسة بتحديد جزئي لآليات إنتاج السميد والدقيق، حيث اعتمدت في خط إنتاج السميد على آلات إيطالية من مؤسسة OCRIM، أما في خط إنتاج الدقيق

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

فقد اعتمدت على آليات من مؤسسة OCRIM الإيطالية ومؤسسة MOLINO التركية. وعلى الرغم من هذا التجديد إلا أن المؤسسة ما زالت تعاني من قدم مطاحن السميد. أما الجوانب الأخرى من التجهيزات، المباني، وسائل النقل، الماء، الكهرباء والغاز فالمؤسسة لا تعاني من أي نواقص.

ج. الوظيفة التجارية

للطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة: يمكن توضيح تطور رقم أعمالها كالتالي:

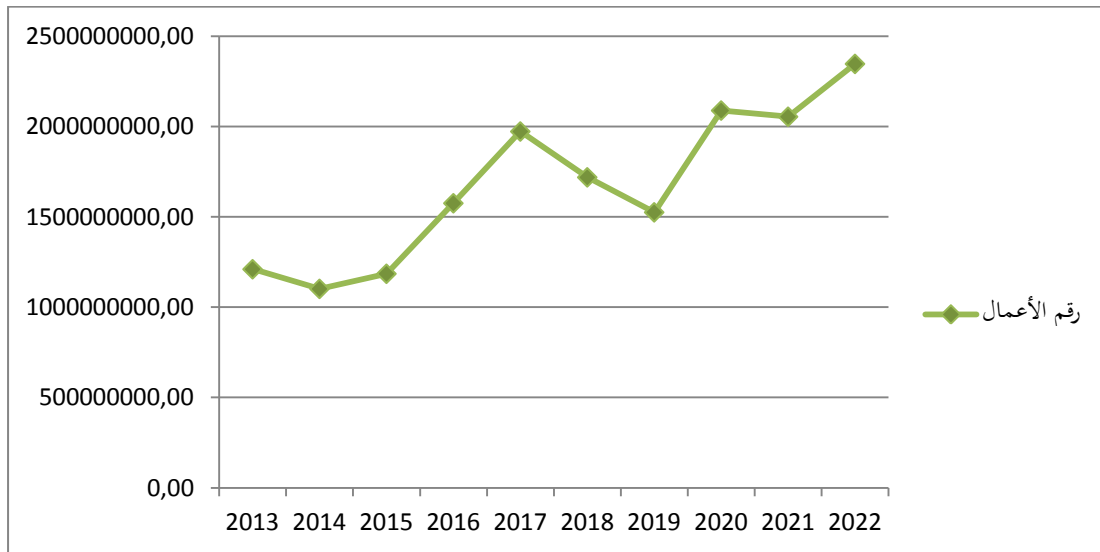
الجدول رقم (27): تطور رقم أعمال مطاحن الزيبان خلال الفترة 2022/2013

السنة	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	رقم الأعمال
	2 346 827 052.36	2 054 591 241.41	2 088 883 421.87	1 525 444 332.14	1 719 162 268.95	1 972 781 000.00	1 575 717 483.17	1 185 445 854.17	1 101 999 494.38	1 210 664 748.86	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات جدول حسابات النتائج

وللمزيد من التوضيح نعبّر عن تطور رقم أعمال مطاحن الزيبان في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (29): التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مطاحن الزيبان خلال الفترة 2022/2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (27)

نلاحظ من الجدول رقم (27) والشكل رقم (29) أن المؤسسة عرفت تذبذب في رقم الأعمال بين التزايد والتناقص، والملاحظ على العموم وجود تزايد مستمر في أغلب السنوات، ويرجع سبب هذا التذبذب إما إلى انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة لوجود منافسة من المؤسسات الخاصة محليا ووطنيا، بالإضافة إلى انخفاض الطلب على تشكيلة معينة من المنتجات ما أدى بالمؤسسة إلى تخفيض كمية إنتاجها أو إيقاف إنتاجها، ومن الأسباب أيضا التي تؤدي إلى تزايد أو تراجع رقم الأعمال هو تأثير المنتجات الثانوية (النخالة) لأن سعرها غير محدد (سعر بيعها يتراوح بين 1500 دج إلى 2700 دج) ويتغير سعرها حسب

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

الفصل فمثلا في فصل الصيف تشهد النخالة زيادة في أسعارها مقارنة بفصل الربيع والخريف، ونظرا لاختلاف الكمية المستخرجة من المادة الأولية فالمطاحن لا تتحكم عمليا في كمية إنتاجها بشكل ثابت.

للأسعار منتجات مطاحن الزيبان محددة كما يلي: (سعر بيع القنطار الواحد محدد من طرف الدولة)

تختلف أسعار منتج السميد ومنتج الدقيق بالنسبة لتجار الجملة ولتجار التجزئة، والجدول أدناه يحدد أسعار المنتجات:

الجدول رقم (28): أسعار بيع منتجات مطاحن الزيبان

المنتج	الوزن	تجار الجملة	تجار التجزئة (نقاط بيع المؤسسة)	الخبازين
السميد	10 كغ	-	4000	-
	25 كغ	3500	4000	-
الدقيق	5 كغ	2270	2670	-
	50 كغ	1950	-	1910
النخالة	40 كغ	ما بين 1500 و 2700	-	-

الوحدة: دج / للقنطار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات قسم التجارة بتاريخ 2023/11/22

ملاحظة:

سعر بيع سميد 10 كغ محدد من طرف الدولة بـ 3600 دج / للقنطار وسعر بيع سميد 25 كغ بـ 3500 دج / للقنطار (أنظر الجدولين رقم 12 و 13)، ونجد منتج السميد بوزن 10 كغ يباع بـ 4000 دج / للقنطار في نقاط البيع التابعة لها فقط نظرا لأن تكاليف إنتاج قنطار واحد يساوي 3789 دج وهو يفوق سعر البيع المحدد من طرف الدولة لتجار الجملة (أنظر الجدول رقم 28)، أما السميد بوزن 25 كغ فيتم بيعه بسعر 3500 دج / للقنطار لتجار الجملة و بسعر 4000 دج / للقنطار في نقاط البيع. أما سعر بيع النخالة بنوعيتها يتراوح ما بين 1500 دج / للقنطار و 2700 دج / للقنطار حسب الطلب عليها باعتبارها منتج لا يمكن التحكم فيه.

للأسعار تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على التوزيع غير المباشر مع تجار الجملة والتوزيع المباشر مع تجار التجزئة عبر نقاط البيع، حيث تمتلك المؤسسة 18 نقطة بيع منها نقطتي بيع في عين التوتة و 16 نقطة بيع داخل ولاية بسكرة منها 6 موزعة بعاصمة الولاية (بسكرة) والباقي في مناطق جوارية من الولاية.

للأسعار على الرغم من وجود فرع للتسويق بالمؤسسة وعلى أساس أن الترويج للمنتجات يكون عن طريق المديرية العامة لمجمع أفروديف إلا أن جهود التسويق والترويج لمنتجات المؤسسة منعدمة إذ لا نلاحظ أي إشهار أو إعلانات عن منتجات المؤسسة، ولا تمتلك صفحات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

للأسعار الموردون: أشرنا سابقا إلى أن مورد المادة الأولية هو الديوان الجزائري المهني للحبوب وتوزع وفق نظام الحصص بمقدرا يقدر في أغلب الأحيان بـ 50% من الطاقة الإنتاجية النظرية والتي تشكل في حد ذاتها حاجزا أمام المؤسسة. كما تتعامل المؤسسة مع 170 مورد في مختلف المواد من مواد الطاقة كالبنزين والزيوت، قطع الغيار، التجهيزات الأخرى...، أما فيما يتعلق بلوازم تغليف وتعبئة المنتجات فتتحصل عليها المؤسسة من الموردين الموضحين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): موردو مطاحن الزيبان لتغليف منتجاتها

نوع المنتج	طريقة الحصول عليها	المؤسسة	الولاية
الأكياس	مناقصة وطنية	General emballage	سطيف (العلمة)
		Onykra	بومرداس (الرعاية)
الخياط	مناقصة وطنية	مؤسسة براهيم عبد اللطيف	بريكة
البطاقات	/	مطبعة زروال	باتنة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات قسم الاستغلال (مصلحة التموين) بتاريخ 2023/03/29

للعملاء: للمؤسسة عدد كبير من العملاء الموزعين في ولاية بسكرة وفي بعض الولايات (باتنة، سطيف، قسنطينة، عنابة، بجاية، وهران، الجزائر)، حيث تتعامل المؤسسة مع 500 تاجر جملة (أنظر الملحق رقم 10) منهم 370 تاجر نشط، كذلك تتعامل مع 210 خباز. وتعتمد المؤسسة في عملية تسليم الطلبات بالتسليم المباشر للعملاء وهم المسؤولين عن عملية نقلها.

د. وظيفة المحاسبة والمالية

تسمح وظيفة المالية والمحاسبة في المؤسسة بمتابعة وضعيتها المالية وإعداد مختلف القوائم المالية (الميزانيات، جدول حسابات النتائج... إلخ) ومراقبة حركة أموال المؤسسة والتزاماتها مع مختلف الأعوان الاقتصاديين، وبما أن المؤسسة تخضع لقانون الضرائب فهي ملزمة على اعتماد مصلحة المالية، أما المحاسبة التحليلية فلا يتم اعتمادها إذ يتم حساب تكلفة المنتجات بالتقريب اعتمادا على معلومات المحاسبة العامة.

وفي الجدولين رقم (30) و(31) توضيح لكيفية حساب تكلفة الإنتاج وبالمقارنة مع أسعار البيع المحددة من طرف الدولة نحدد هامش الربح لكل منتج.

الجدول رقم (30): هامش الربح لمنتجات السميد لمطاحن الزيبان لسنة 2022

سميد 10 كغ			المنتج البيان	سميد 25 كغ			المنتج البيان
القيمة	سعر الوحدة	الكمية		القيمة	سعر الوحدة	الكمية	
3557,40	2310,00	1,54	تكلفة قنطار من القمح الصلب	3557,40	2310,00	1,54	تكلفة قنطار من القمح الصلب
310,00	31,00	10	أكياس التعبئة والتغليف	136,00	34,00	4	أكياس التعبئة والتغليف
4,50	0,45	10	ملصقات التغليف	1,80	0,45	4	ملصقات التغليف
3,90	0,39	10	الخيط	2,38	0,595	4	الخيط
228,53	التكاليف المتغيرة			51,75	التكاليف المتغيرة		
463,17	التكاليف الثابتة			463,17	التكاليف الثابتة		
4567,50	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي			4212,50	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي		
(808,50)	قيمة المنتج الثانوي (النخالة)			(808,50)	قيمة المنتج الثانوي (النخالة)		
3759,00	تكلفة الإنتاج			3404,00	تكلفة الإنتاج		
4000,00	سعر البيع لتجار التجزئة			3500,00	سعر البيع لتجار الجملة		

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

241,00	هامش الربح الناتج من البيع لتجار التجزئة	4000,00	سعر البيع لتجار التجزئة
96,00	هامش الربح الناتج من البيع لتجار الجملة		
596,00	هامش الربح الناتج من البيع لتجار التجزئة		

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2023/11/22

توضيح:

○ كمية القمح الصلب المستعمل للحصول على 100 كغ سميد كما يلي:

$$154 = \frac{100}{0,65} \text{ كغ من القمح الصلب}$$

○ قيمة المنتج الثانوي (النخالة) عند إنتاج 100 كغ سميد كما يلي:

- السعر المحتمل لبيع قنطار من النخالة هو 1500 دج

$$808,50 = (0,35 \times 154) \times 1500 \text{ دج}$$

الجدول رقم (31): هامش الربح لمنتجات الدقيق لمطاحن الريبان لسنة 2022

دقيق 5 كغ			المنتج البيان	دقيق 50 كغ			المنتج البيان
القيمة	سعر الوحدة	الكمية		القيمة	سعر الوحدة	الكمية	
1735,80	1315,00	1,32	تكلفة قنطار من القمح اللين	1735,80	1315,00	1,32	تكلفة قنطار من القمح الصلب
440,00	22,00	20	أكياس التعبئة والتغليف	80,20	40,10	2	أكياس التعبئة والتغليف
13,00	0,45	20	ملصقات التغليف	1,30	0,45	2	ملصقات التغليف
4,40	0,22	20	الخيط	1,83	0,915	2	الخيط
85,83	التكاليف المتغيرة			87,90	التكاليف المتغيرة		
463,17	التكاليف الثابتة			463,17	التكاليف الثابتة		
2742,20	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي			2370,20	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي		
(475,20)	قيمة المنتج الثانوي (النخالة)			(475,20)	قيمة المنتج الثانوي (النخالة)		
2267,00	تكلفة الإنتاج			1895,00	تكلفة الإنتاج		
2270,00	سعر البيع لتجار الجملة			1950,00	سعر البيع لتجار الجملة		
2670,00	سعر البيع لتجار التجزئة			1910,00	سعر البيع للتجزئة		
3,00	هامش الربح الناتج من البيع لتجار الجملة			55,00	هامش الربح الناتج من البيع لتجار الجملة		
403,00	هامش الربح الناتج من البيع لتجار التجزئة			15,00	هامش الربح الناتج من البيع للتجزئة		

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2023/11/22

توضيح:

○ كمية القمح اللين المستعمل للحصول على 100 كغ سميد كما يلي:

$$132 = \frac{100}{0,76} \text{ كغ من القمح اللين}$$

○ قيمة المنتج الثانوي (النخالة) عند إنتاج 100 كغ دقيق كما يلي:

$$- \text{ السعر المحتمل لبيع قنطار من النخالة هو } 1500 \text{ دج}$$

$$= (0.24 \times 132) \times 1500 = 475,20 \text{ دج}$$

ملاحظة: لعدم وجود فرع للمحاسبة التحليلية في مصلحة المالية والمحاسبة فإن مختلف التكاليف المستعملة (تكلفة الشراء، تكلفة

الإنتاج، سعر التكلفة) يتم حسابها تقريبا لأن المحاسبة العامة تسجل مخزوناتهما كما يلي:

– تسجل مختلف المشتريات (مواد أولية، لوازم، قطع غيار... إلخ) بتكلفة الشراء وليس بثمن الشراء عند دخولها إلى المخازن أو عند خروجها من المخازن (الاستهلاك).

– تسجل المنتجات بتكلفة إنتاجها عند دخولها أو خروجها من أو إلى المخازن.

– تسجل المبيعات بثمن البيع وليس بتكلفة الإنتاج.

الفرع الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمطاحن الكبرى للجنوب - أو ماش

تم البدء بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي الشامل لوظائف المطاحن الكبرى للجنوب والذي تم إجراءه باعتماد مقابلة مع

كل من:

- المسير: يمتلك خبرة 23 سنة ابتداء من سنة 2000؛
- مديرية الإدارة العامة (رئيس قسم الموارد البشرية): يمتلك خبرة 4 سنوات داخل المؤسسة؛
- مديرية الإستغلال (رئيس قسم الإنتاج والعمليات): يمتلك خبرة 18 سنة داخل المؤسسة؛
- مديرية التجارة (رئيس قسم التجارة والتموين): يمتلك خبرة 7 سنوات داخل المؤسسة؛
- مديرية المالية والمحاسبة (رئيس قسم المالية والمحاسبة): يمتلك خبرة 17 سنة داخل المؤسسة، وأصبح مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة في نوفمبر 2022.

أولا: تحليل نشاط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

أ. تصنيف المؤسسة: يوضح الجدول أدناه تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وفق معيار الملكية، المعيار الاقتصادي،

المعيار القانوني، ومعيار الحجم كالآتي:

الجدول رقم (32): تصنيف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب سنة 2023

اسم المعيار				
اسم المؤسسة	معيار الملكية	معيار النشاط	المعيار القانوني	معيار الحجم
المطاحن الكبرى للجنوب	خاصة	إنتاجية	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SPA	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات مديرية الإدارة العامة للمؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن ملكية المؤسسة خاصة حيث تأسست على شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، ونشاطها يقتصر على إنتاج السميد، الدقيق، والكسكس وفي سنة 2007 تغير شكلها القانوني إلى شركة مساهمة SPA، أما تصنيفها كمؤسسة متوسطة فيرجع إلى القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2017) والذي ينص على أن المؤسسة المتوسطة تشغل ما يتراوح بين 50 إلى 250 فرد (صفحة 06)، والمؤسسة بلغ عدد أفرادها سنة 2023 إلى 115 فردا.

ب. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تغطية احتياجات المستهلكين؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسين؛
- تحقيق موقع ريادي في مجال نشاطها؛
- توسيع وحدات الإنتاج والعمل سعيا لتحقيق أعلى مستويات الجودة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

ج. استراتيجيات وسياسات المؤسسة:

1. الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة:

◀ استراتيجية التنوع: تقدم المطاحن تشكيلة متنوعة من منتجات السميد، الدقيق، والكسكس وإلى جانب هذه المنتجات يمتلك مالك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مؤسسة أخرى Biscofruit تابعة له متخصصة في إنتاج البسكويت بولاية بسكرة، وتعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب المورد الأساسي لمؤسسة Biscofruit التي تزودها بالمادة الأولية (الدقيق) والتي بدورها تتحكم في جودة الدقيق المقدمة لإنتاج البسكويت.

◀ استراتيجية الشراكة: تدرج استراتيجية الشراكة ضمن استراتيجيات النمو الخارجي والتي تلجأ إليها المؤسسة باللجوء لأعوان خارجيين بهدف تطوير إمكانياتها وطاقاتها وتتم على الأقل بين مؤسستين (صوّلح، 2017، صفحة 50).

تملك المطاحن الكبرى للجنوب شراكة مع مجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية الغذائية، حيث ساهمت هذه المجموعة في تأسيس المطاحن الكبرى للجنوب من تركيبها وتنظيمها وتقديم الدعم المالي، كما كانت تزودها بالمادة الأولية باستيرادها من الولايات المتحدة الأمريكية وتخزينها في مخازن جن جن بولاية جيجل إلى غاية سنة 2011 أين تم إيقاف عملية الاستيراد نظرا لارتفاع أسعار القمح عالميا وأصبحت المؤسسة تعتمد على الديوان

الجزائري للحبوب OAIC كمورد وحيد.

2. سياسات المؤسسة: تتمثل في:

- التحكم في تكنولوجيا الإنتاج المتطورة؛
- التركيز على العميل؛
- التحديث لتجهيزات الإنتاج والصيانة.

ثانياً: تشخيص وظائف المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش

أ. وظيفة الموارد البشرية

للتطور أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش: يمكن توضيح تطور أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش خلال السنوات العشرة الأخيرة من خلال الجدول الموالي:

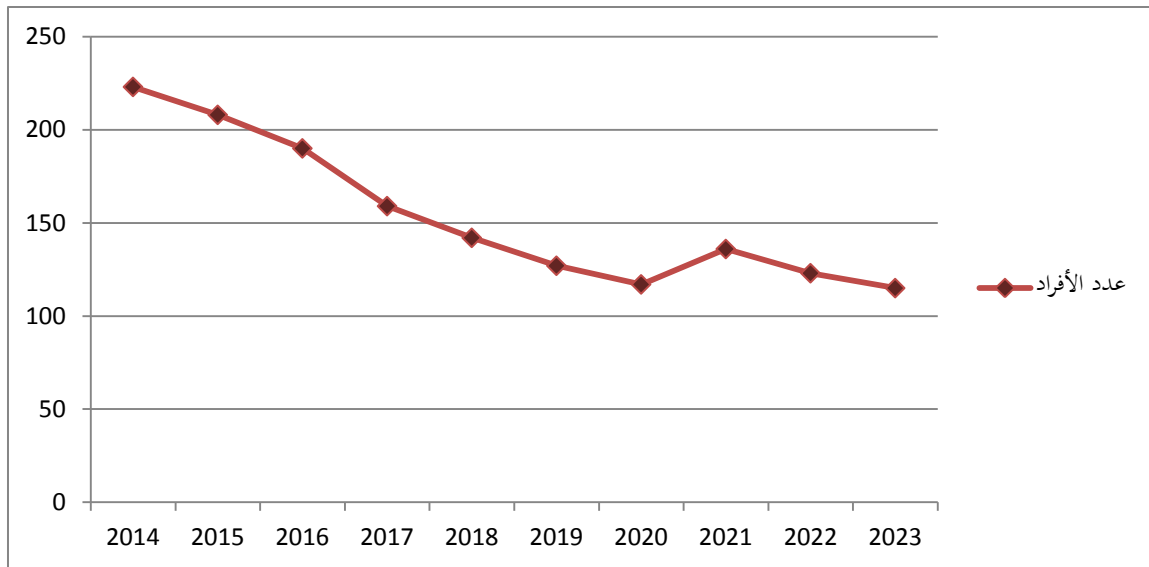
الجدول رقم (33): تطور عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2023/2014

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
11	12	15	13	15	15	14	18	16	16	إطار
28	32	27	28	25	26	27	38	40	45	أعوان تحكم
76	79	94	76	87	101	118	134	152	162	أعوان تنفيذ
115	123	136	117	127	142	159	190	208	223	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات مصلحة الموارد البشرية في 2023/06/06

وللمزيد من التوضيح نعرض عن تطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2023/2014 في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لتطور عدد أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى خلال الفترة 2023/2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (33)

نلاحظ من الجدول رقم (33) والشكل رقم (30) أن عدد أفراد المؤسسة عرف انخفاض مستمر على مدار عشر سنوات ويرجع سبب ذلك إلى أن بعض خطوط الإنتاج التي كانت تحتاج لعدد أفراد يتراوح عددهم إلى 6 أفراد أصبحت تكتفي بفردين فقط نتيجة لحداثة بعض الآلات التي تحمل محل الفرد، بالإضافة إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات الذي أدى إلى تخفيض كمية الإنتاج وبالتالي تسريح بعض الأفراد في وحدات الإنتاج، إلا أن المؤسسة تعاني من عدم اكتفاء العنصر البشري في مجالات أخرى كمحاسبة المواد، سائقي الشاحنات.

للتطور عدد ساعات العمل بـ 40 ساعة عمل أسبوعية، موزعة على 5 أيام من الأسبوع لكل من الإداريين ووحدات الإنتاج بمقدار 8 ساعات/اليوم، بالنسبة لوحدات الإنتاج فيتم العمل وفق نظام تغيير فرق العمل 8/2.

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

للتي تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرة وكفاءات عالية والتي تقدر نسبتهم بـ 15% من إجمالي الأفراد، إلا أنها تعاني من نقص في بعض الكفاءات في مجال التجارة وفي محاسبة المواد، كما أنه في وقت سابق اعتمدت المؤسسة دورات تدريبية في دبي سنة 2003 لكل من مدير الإنتاج ومهندس الكهرباء لكنها لا تعد كافية، حيث لم تعد المؤسسة تعتمد على هذه الدورات (غياب التكوين).

يوضح الجدول رقم (34) المؤهل العلمي لأفراد المؤسسة كالتالي:

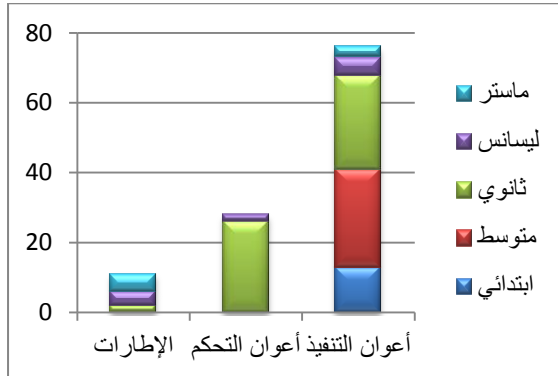
الجدول رقم (34): المؤهل العلمي لأفراد المطاحن الكبرى للجنوب

المؤهل العلمي	الإطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
ابتدائي	0	0	13	13
متوسط	0	0	28	28
ثانوي	02	26	27	56
ليسانس	04	02	05	11
ماستر	05	0	03	08
المجموع	11	28	76	115

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات مصلحة الموارد البشرية في 2023/06/06

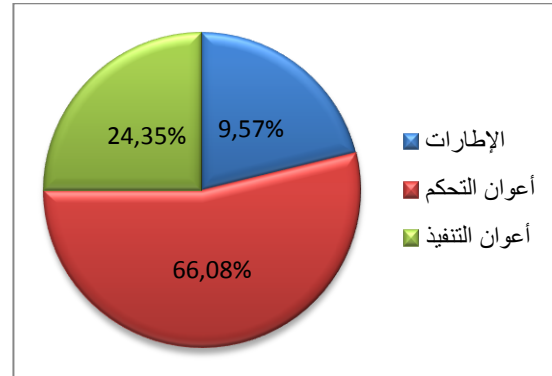
وللمزيد من التوضيح نعر عن عدد الأفراد حسب المناصب ومؤهلهم العلمي في الشكلين المواليين:

الشكل رقم (32): التمثيل البياني لتوزيع أفراد المطاحن الكبرى للجنوب حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (34)

الشكل رقم (31): التمثيل البياني لتوزيع أفراد المطاحن الكبرى للجنوب حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (34)

نلاحظ من الجدول رقم (34) والشكلين رقم (31) و (32) أن تكوين أفراد المؤسسة يتناسب نوعاً ما مع متطلبات المنصب، حيث نجد أصحاب المستوى الجامعي والثانوي يتركزون في الإطارات وأعوان التحكم لاسيما وأن المطاحن تعتمد نظام الإنتاج المدعم بالحاسب الآلي GPAO وتوظيفها للمستوى الثانوي كإطارات وأعوان تحكم يرجع إلى خبرة ومهارة أصحابها التي تتناسب والمنصب، أما أعوان التنفيذ فيتم التوظيف حسب الحاجة مهما كان المؤهل العلمي، إذ نلاحظ أنه تم توظيف حاملي شهادة ماستر وليسانس كأعوان تنفيذ ولم يتم توظيفهم كأعوان تحكم أو إطار ويرجع سبب ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في التوظيف بدرجة كبيرة على أن يتناسب المؤهل والمنصب وعلى الخبرة والمهارة.

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

للحصول لا تعتمد المطاحن الكبرى للجنوب على نظام أجور معين بل يتم تحديدها حسب ما هو متعارف عليه في السوق، وتختلف الأجر حسب طبيعة المنصب، ويتراوح سلم أجور الإطارات بين 54000 دج و 120000 دج، أما أعوان التحكم فتتراوح أجورهم بين 28000 دج و 40000 دج، في حين تتراوح أجور أعوان التنفيذ بين 24000 دج و 35000 دج.

للحصول لا تعتمد المؤسسة سياسات التحفيز المادية والمكافآت، إلا أنها توفر شروط العمل الأساسية (النقل، الأمن، المطعم) للأفراد.

للحصول لا تعاني المؤسسة من مشاكل في العمل باستثناء الغيابات ولكن بنسبة ضئيلة، ويعود ذلك إلى الظروف العائلية أو الحالات المرضية أو حالات استثنائية للعامل أما تأثيرها على العمل فيرجع ذلك إلى أهمية العمل الذي يحكمه الفرد.

ب. وظيفة الإنتاج والعمليات

للحصول تشكيلته منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش

الجدول رقم (35): تشكيلته منتجات المطاحن الكبرى

المنتج	النوع	سنة البدء في الإنتاج	سعة الكيس	العلامة التجارية
الدقيق	دقيق خبز	2003	1 كغ، 5 كغ، 25 كغ، 50 كغ	
	دقيق ممتازة		1 كغ، 5 كغ	
السميد	سميد ممتاز	2003	2 كغ، 10 كغ، 25 كغ	
	سميد عادي		25 كغ	
	سميد خشن		25 كغ	
	سمولات SSSF		25 كغ	
الكسكس	متوسط	2003	1 كغ، 5 كغ، 10 كغ	
	رقيق		1 كغ، 5 كغ، 10 كغ	
النخالة		2003	40 كغ	

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج

تمر عملية إنتاج السميد والدقيق بعدة مراحل بدءا من شراء القمح واستقباله في المخازن ليتم توجيهه إلى مرحلة التنظيف الأولى للتخلص من الأوساخ والشوائب الكبيرة، ثم إعادة تخزين القمح إلى أن تأتي مرحلة التنظيف للمرة الثانية باستخدام الآلات المخصصة للتخلص من الشوائب الصغيرة، وبعد عملية تنقية القمح يتم إضافة كميات محددة من الماء للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة وإعطائه الوقت الكافي للراحة ليتم فصل القشرة عن الفلقة لتسهيل عملية الطحن، وبعد عملية الطحن يتم غربلة النخالة وسمولات SSSF من المنتجات الرئيسية ثم تصنيف السميد إلى (ممتاز، عادي، خشن، رقيق)، والدقيق إلى (دقيق خبز، دقيق ممتاز)، والنخالة (حمراء، بيضاء)، وكمرحلة أخيرة يتم تغليف المنتجات بوضعها في أكياس مختلفة الأحجام والسعات.

أما العملية الإنتاجية للكسكس فتتم بدءا من مزج السميد مع مقدار محدد من الماء (قطار واحد من السميد يحتاج حوالي 35 لتر من الماء) في صومعة Silo، ليمتزج الخليط ثم يحول إلى آلة خاصة لتشكيل حبيبات الكسكس ثم تعريضه للبخار ليتم

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

طهوه ثم تجفيفه، بعد إنتهاء عملية التجفيف يجمع الكسكس ويوجه للغرلة لفصل حبات الكسكس المتجانسة وتصنيفها إلى كسكس متوسط وكسكس رقيق، وكمرحلة أخيرة يتم تغليف المنتج بوضعه في أكياس مختلفة الأحجام ويجمع في علب الكرتون.

للكمية الإنتاجية لمنتجات المطاحن الكبرى للجنوب للسنوات الخمسة الأخيرة:

الجدول رقم (36): كمية إنتاج منتجات المطاحن الكبرى للجنوب للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	2018	كمية الإنتاج الفعلي (قنطار)	
217,14	291,01	206,80	154,44	264,57	2 كغ	السميد
14 990,66	16 702,51	13 627,87	11 232,38	15 185,21	10 كغ	
90 977,87	85 713,76	84 504,06	77 165,17	77 907,29	25 كغ	
120,61	88,80	115,50	88,00	80,74	2 كغ extra	
5 209,94	6 634,31	4 824,02	5 632,53	6 031,63	10 كغ extra	
16 651,71	21 723,85	15 276,80	20 952,53	19 752,97	25 كغ extra	
128 167,93	131 154,24	215 554,62	115 225,05	119 222,41	إجمالي السميد المنتج	
1 197,90	1 225,18	962,40	1 078,21	1 119,12	1 كغ	الدقيق
7 360,04	5 298,30	8 496,30	8 250,30	8 345,88	5 كغ	
77 176,55	54 858,37	60 150,00	73 928,40	71 728,27	25 كغ	
146 439,99	106 710,29	131 237,24	141 269,23	140 151,02	50 كغ	
232 174,48	168 092,14	200 845,94	224 526,14	221 344,29	إجمالي الدقيق المنتج	
17 414,38	21 559,55	8 823,70	3 827,41	11 793,35	1 كغ	الكسكس
-	48,68	487,52	538,80	1 164,20	5 كغ	
-	980,72	725,68	-	802,00	10 كغ	
17 414,38	22 588,95	10 036,9	4 366,21	13 759,55	إجمالي الكسكس المنتج	
5 012,85	1 2760,90	8 998,11	6 893,26	3 130,49	إجمالي سمولات SSSF	
137 318 ,89	110 942,33	118 264,24	126 053,97	130 964,38	إجمالي نخالة	

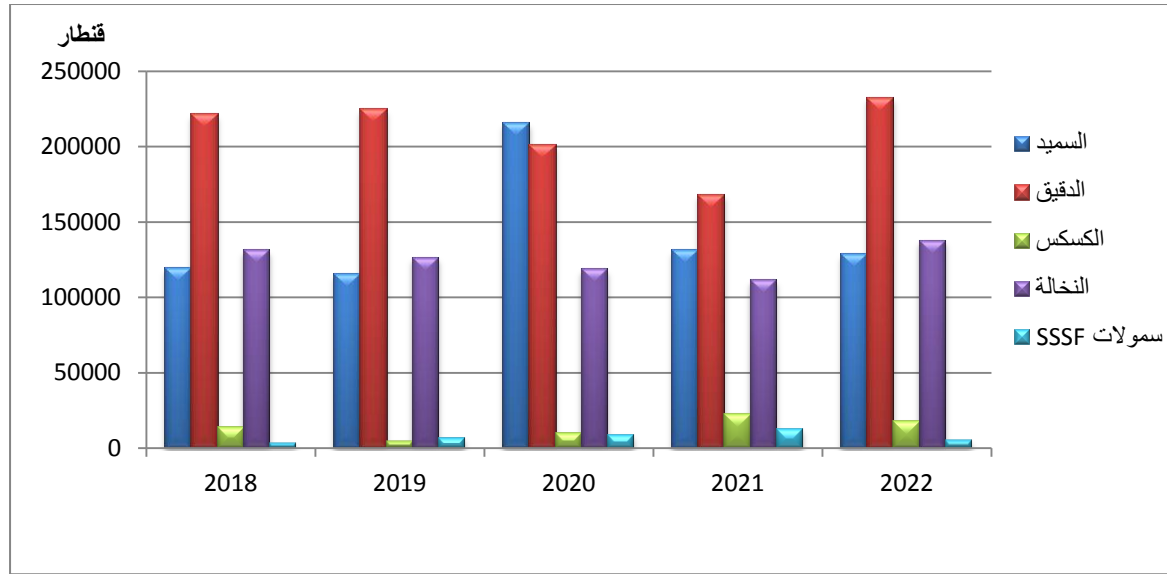
المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج بتاريخ 2023/10/04

ملاحظة: ينتج قنطار من القمح الصلب حوالي 65% كحد أدنى من السميد ونسبة 35% كحد أقصى تكون على شكل نخالة، أما بالنسبة لقنطار من القمح اللين فيتم استخلاص حوالي 76% كحد أدنى من الدقيق و نسبة 24% كحد أقصى تكون على شكل نخالة.

وللمزيد من التوضيح نعبّر عن الكمية الإنتاجية للمنتوج الرئيسي (السميد، الدقيق، الكسكس) والمنتوج الثانوي (سمولات

SSSF، النخالة) في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (33): تمثيل بياني يوضح كمية إنتاج منتجات المطاحن الكبرى للجنوب للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (36)

نلاحظ من الجدول رقم (36) والشكل رقم (33) تذبذب في الكمية الإنتاجية لكل المنتجات على مدار الخمس سنوات، ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات إذ تنتج المؤسسة حسب الطلب في السوق، ونلاحظ أيضاً انخفاض إنتاج الدقيق في فترة كوفيد 19 بسبب انخفاض عمل المخازن في تلك الفترة وارتفع إنتاج السميد سنة 2020 بزيادة الطلب عليه بسبب الأزمة. أما بالنسبة لسمولات SSSF ناتج عن إنتاج السميد والنخالة ناتجة عن إنتاج السميد والدقيق وأن كمية استخلاصها مرتبط بالكمية الإنتاجية إذ نلاحظ أنها تتزايد بتزايد كمية الإنتاج.

للم تكاليف الإنتاج لمنتجات المطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022:

الجدول رقم (37): تكلفة إنتاج قنطار واحد من منتجات المطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022

السنة	2022	2021	2020	2019	2018	تكلفة القنطار الواحد	
السميد	3 340,50	3 263,93	3 230,01	3 287,33	3 245,36	2 كغ	
	3 370,25	3 296,16	3 263,12	3 318,79	3 278,30	10 كغ	
	3 232,77	3 158,66	3 125,84	3 181,31	3 140,69	25 كغ	
	3 514,96	3 434,14	3 401,80	3 456,87	3 416,17	2 كغ extra	
	3 363,05	3 296,46	3 264,12	3 319,19	3 278,50	10 كغ extra	
	3 233,13	3 158,78	3 125,72	3 181,19	3 140,81	25 كغ extra	
الدقيق	1 895,44	1 976,84	2 014,69	2 011,87	1 980,65	1 كغ	
	1 838,73	1 893,45	1 912,78	1 928,48	1 920,06	5 كغ	
	1 619,47	1 640,06	1 677,72	1 673,92	1 643,86	25 كغ	
	1 596,05	1 615,65	1 654,48	1 650,68	1 619,46	50 كغ	
الكسكس	5 372,85	4 898,14	5 333,44	5 929,66	5 180,24	1 كغ	
	-	5 285,76	5 221,56	6 458,91	5 079,68	5 كغ	

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

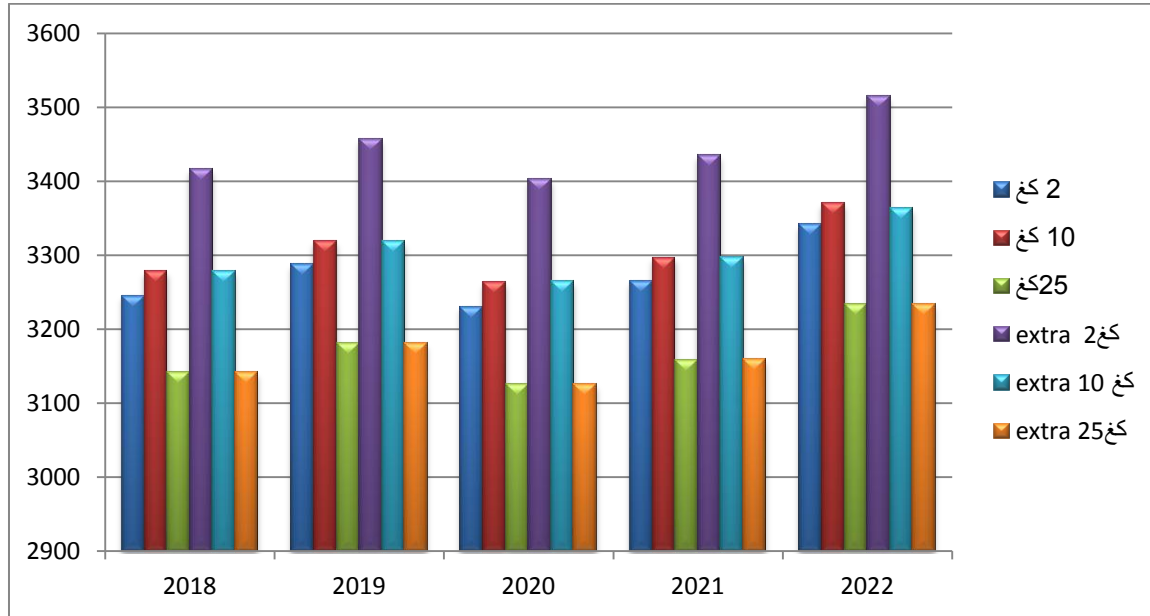
-	4 699,24	5 062,85	5 822,52	4 825,57	10 كغ
---	----------	----------	----------	----------	-------

الوحدة: دج / للقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج بتاريخ 2023/11/22

وللمزيد من التوضيح نعبّر عن تكاليف إنتاج قنطار من السميد، الدقيق، الكسكس في الأشكال الموالية:

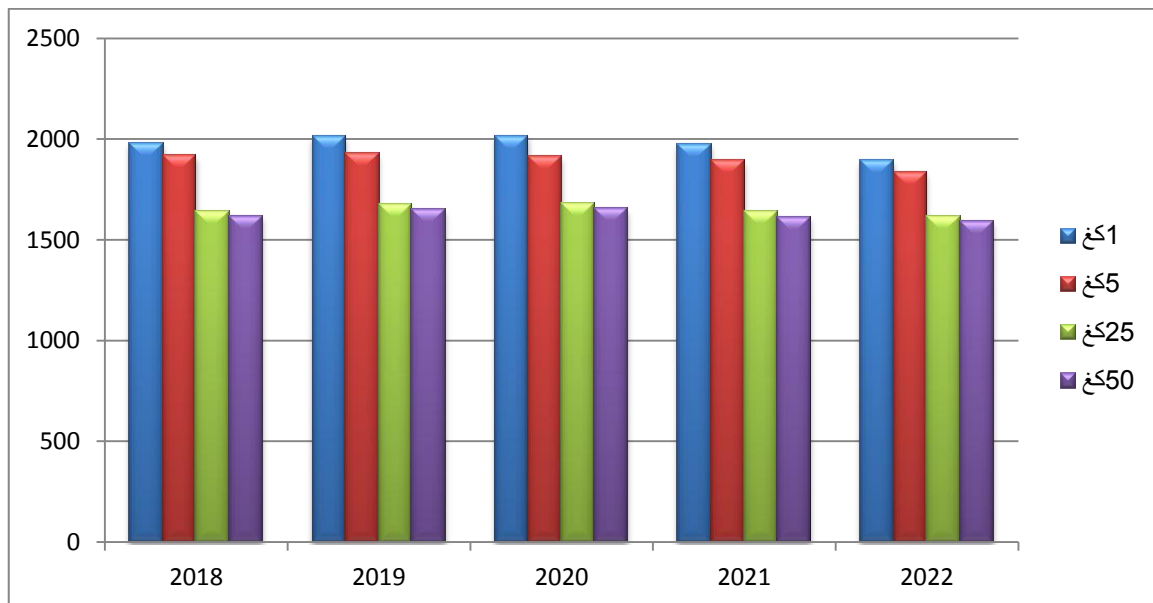
الشكل رقم (34): التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من السميد للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (37)

نلاحظ من الجدول رقم (37) والشكل رقم (34) اختلاف في تكلفة إنتاج القنطار الواحد من السميد لكل الأوزان ويرجع سبب ذلك للتغير في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، كذلك ارتفاع سعر بعض اللوازم من سنة لأخرى مثل تكلفة أكياس التعبئة... إلخ.

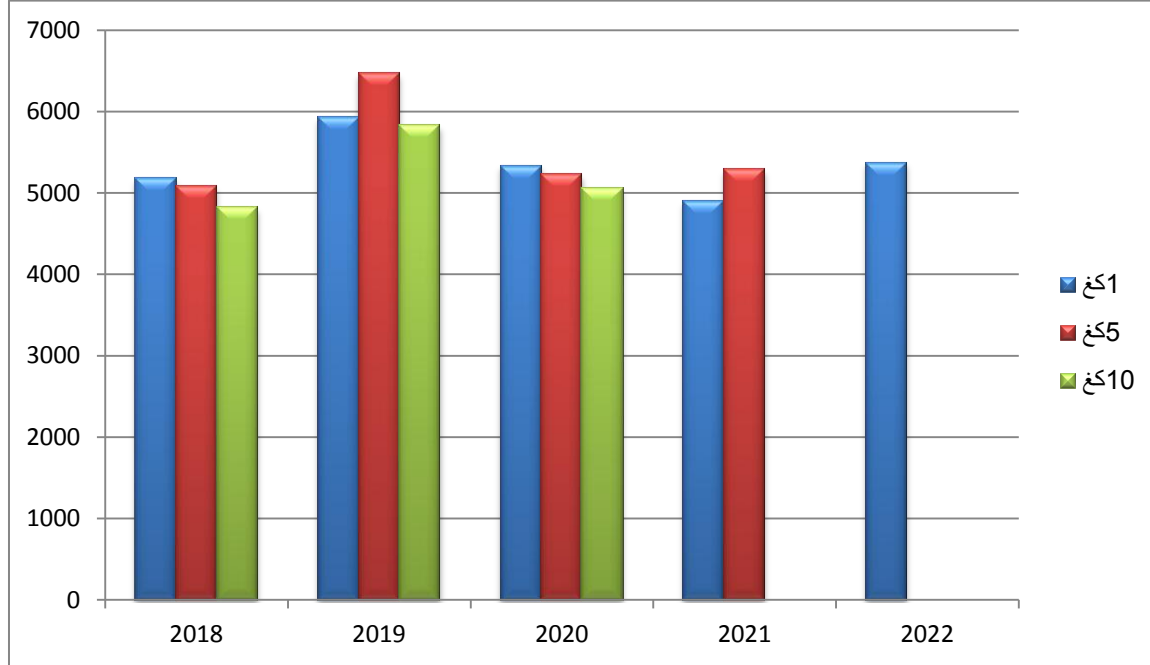
الشكل رقم (35): التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من الدقيق للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (37)

نلاحظ من الجدول رقم (37) والشكل رقم (35) اختلاف في تكلفة القنطار الواحد من الدقيق لكل الأوزان ويرجع سبب ذلك للتغير في التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، كذلك ارتفاع سعر بعض اللوازم من سنة لأخرى مثل تكلفة أكياس التعبئة والتغليف... إلخ.

الشكل رقم (36): التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من الكسكس للمطاحن الكبرى للجنوب للفترة 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (37)

نلاحظ من الجدول رقم (37) والشكل رقم (36) اختلاف في تكلفة القنطار الواحد من الكسكس لكل الأوزان ويرجع سبب ذلك للتغير في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، كذلك ارتفاع سعر بعض اللوازم من سنة لأخرى مثل تكلفة أكياس التعبئة... إلخ.

للطاقة التخزينية: لا تملك المؤسسة القدرة على التغطية الكاملة للتخزين من المادة الأولية والمنتجات النهائية، حيث تقدر طاقة التخزين لكل من:

- المادة الأولية تقدر بـ 20000 قنطار من القمح الصلب واللين؛
- السميد تقدر بـ 1000 قنطار؛
- الدقيق تقدر بـ 1500 قنطار؛
- النخالة تقدر بـ 450 قنطار.

للطاقة الإنتاجية: لدى المؤسسة ثلاثة وحدات إنتاج متمثلة في:

- وحدة إنتاج السميد: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 2200 قنطار في اليوم، أما الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 800 قنطار في اليوم أي بنسبة 36,4% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

إذا قمنا بحساب نسبة متوسط المادة الأولية المستهلكة من القمح الصلب لسنة 2022 مقارنة بالطاقة الإنتاجية الفعلية

نجدها كما يلي:

○ كمية القمح الصلب الإجمالي السنوي المستعمل = 193600 قنطار (أنظر الجدول رقم 17)

$$\text{متوسط كمية القمح الأسبوعية المستعملة} = \frac{193600}{52} = 3723,08 \text{ قنطار في الأسبوع}$$

$$\text{متوسط كمية الإنتاج الفعلية اليومية المستعملة} = \frac{3723,08}{5} = 744,62 \text{ قنطار في اليوم}$$

نلاحظ أن متوسط كمية القمح الصلب المستعمل من طرف المطاحن الكبرى للجنوب يقدر بـ 744 قنطار في اليوم والتي تم استخراج هذه الكمية بالإعتماد على الكمية الإجمالية التي تحصلت عليها المطاحن من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لسنة 2022 (أنظر الجدول رقم 17)، وبمقارنتها بالطاقة الفعلية المصرح بها من طرف رئيس قسم الإنتاج التي تساوي 800 قنطار نجدها تقريبا متساوية.

– وحدة إنتاج الدقيق: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 3300 قنطار في اليوم، أما الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 1320 قنطار في اليوم، أي ما نسبته 40% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

إذا قمنا بحساب نسبة متوسط المادة الأولية المستهلكة من القمح اللين لسنة 2022 مقارنة بالطاقة الإنتاجية الفعلية نجدها كما يلي:

○ كمية القمح اللين الإجمالي السنوي المستعمل = 313603,60 قنطار (أنظر الجدول رقم 17)

$$\text{متوسط كمية القمح الأسبوعية المستعملة} = \frac{313603,60}{52} = 6030,84 \text{ قنطار في الأسبوع}$$

$$\text{متوسط كمية الإنتاج الفعلي اليومية المستعملة} = \frac{6030,84}{5} = 1206,17 \text{ قنطار في اليوم}$$

نلاحظ أن متوسط كمية القمح اللين المستعمل من طرف المطاحن الكبرى للجنوب يقدر بـ 1206 قنطار في اليوم والتي تم استخراج هذه الكمية بالإعتماد على الكمية الإجمالية التي تحصلت عليها المطاحن من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لسنة 2022 (أنظر الجدول رقم 17)، وبمقارنتها بالطاقة الفعلية المصرح بها من طرف رئيس قسم الإنتاج التي تساوي 1320 قنطار نجدها متقاربة.

– وحدة إنتاج الكسكس: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 288 قنطار في اليوم، أما الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 115,2 قنطار في اليوم أي ما نسبته 40% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على ماء المنبع في إنتاج المنتجات لا سيما الكسكس نظرا لأن مياه منطقة أوماش شديدة الملوحة، إذ يقدر احتياجها للماء لكل منتج بـ:

– السميد: لكل 150 قنطار من القمح الصلب يستهلك 2000 لتر من الماء يوميا؛

- الدقيق: لكل 80 قنطار من القمح اللين يستهلك 800 لتر من الماء يوميا؛

- الكسكس: يستهلك 10138 لتر/اليوم للطاقة الإنتاجية النظرية، فإن احتياج قنطار واحد من الكسكس يستهلك ما يقارب 35,2 لتر/ للقنطار، وبما أن المطاحن تنتج 115,2 قنطار من الكسكس فهي تستهلك 4055,04 لتر من الماء يوميا.

أما الطاقة الكهربائية فتستهلك حسب الحاجة، أي حسب عمل الآلات.

تتزوّد المؤسسة بالقمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC، إلا أنه لا يوجد استقرار في نوعية المادة الأولية المتحصل عليها ما يؤثر على جودة منتجاتها، بالإضافة أن التزوّد بالمادة الأولية يتم وفق نظام الحصص وفي أغلب الأحيان يكون بـ 40% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

تمتلك المؤسسة مخبر مجهز بوسائل حديثة يهتم بكل مراحل العملية الإنتاجية بدءا من تحديد جودة المادة الأولية باعتماد مطحنة صغيرة تجريبية يتم من خلالها اختبار عينات القمح المقدمة من المورد لتحديد جودة كل نوع من القمح وإجراء مختلف الإختبارات التي تحدد نسبة الرطوبة، نسبة امتصاص الماء وغيرها، وكمحلة أخيرة يتم تحديد جودة المنتجات النهائية ومدى توفرها على المواصفات المعمول بها.

تستخدم المؤسسة آلات إنتاج سويسرية ذات علامة تجارية عالمية من مؤسسة BUHLER لخطي إنتاج السميد والفريسة، أما خط إنتاج الكسكس فهي تعتمد آلات إنتاج فرنسية من مؤسسة AFREM.. أما الجوانب الأخرى من التجهيزات، المباني، وسائل النقل، الماء، الكهرباء والغاز فالمؤسسة لا تعاني من أي نواقص باستثناء المخازن فهي ذات طاقة تخزينية صغيرة ما يجعلها تصرف منتجاتها في غضون يومين لتفادي تعرضها لمخاطر المخزونات.

أ. الوظيفة التجارية

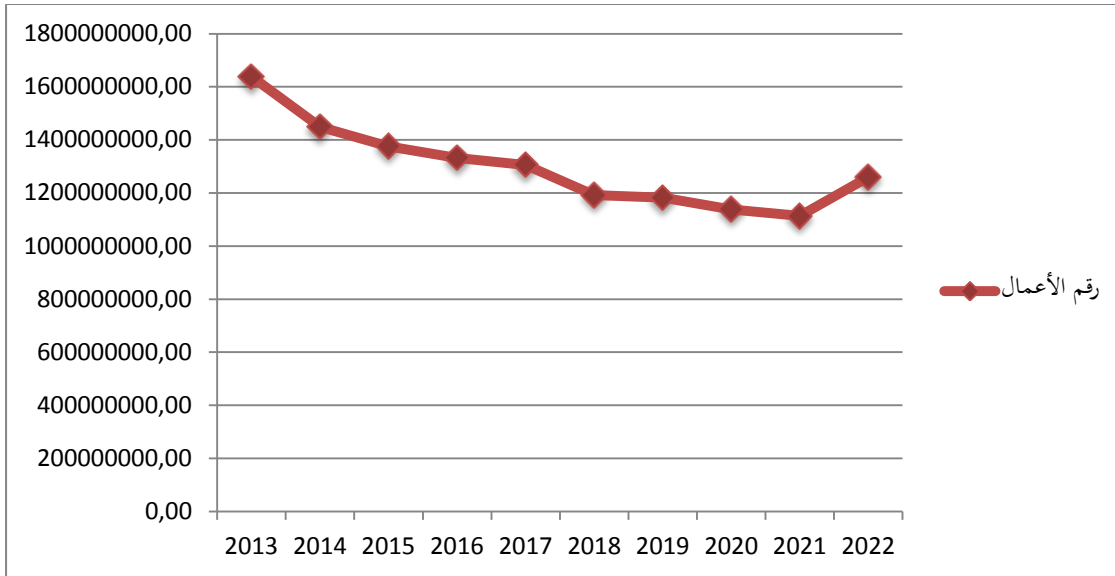
تطور رقم أعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش: يمكن توضيح تطور رقم أعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش كالتالي:

الجدول رقم (38): تطور رقم أعمال المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2022/2013

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
رقم الأعمال	1 637 956 598,72	1 449 276 821,72	1 376 052 482,39	1 332 307 666,60	1 306 088 027,68	1 192 612 082,53	1 182 485 060,91	1 138 346 399,21	1 113 449 926,08	1 260 145 891,69

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات جدول حسابات النتائج

الشكل رقم (37): التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة 2013/2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (38)

نلاحظ من الجدول رقم (38) والشكل رقم (37) أن المؤسسة عرفت تدهور مستمر في أغلب السنوات العشرة الأخيرة في رقم الأعمال المحقق، ويرجع سبب الانخفاض إلى نقص الطلب على منتج الكسكس لتدني جودته ما جعل المؤسسة تخفض الكميات الإنتاجية له ونظراً لجودة منتج الكسكس على المستوى المحلي لمطاحن البركة وعلى المستوى الوطني لمطاحن عمر بن عمر، كما تؤثر المنتجات الثانوية (سمولات SSSF، النخالة) على رقم الأعمال بالتزايد أو التراجع فمنتج النخالة يتغير سعرها باختلاف الفصل فمثلاً في فصل الصيف يرتفع سعرها مقارنة بفصل الربيع والخريف.

تتعتمد المؤسسة في بيع أغلب منتجاتها على الأسعار المحددة من طرف الدولة والمحددة في المرسوم التنفيذي رقم 20-241 والمرسوم التنفيذي رقم 20-242 المؤرخ في 31 أوت 2020، والمرسوم التنفيذي رقم 07-401 المؤرخ في 23 ديسمبر 2007 إلا بعض المنتجات تبيعها بأسعار أقل للحفاظ على ولاء العملاء، أما النخالة فيتراوح سعر بيعها من 1500 إلى 2700 دج

تتعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على التوزيع غير المباشر مع تجار الجملة والتوزيع المباشر مع العملاء مباشرة حيث توجه المؤسسة جزء من الدقيق لمؤسسة Bisco Fruit كأحد العملاء الدائمين، كما تستعين بالوسطاء لتوزيع المنتجات على المستهلكين الصناعيين من مخابز وصانعي الحلويات في مختلف المناطق الجوارية بولاية بسكرة.

كانت المؤسسة في السنوات العشرة الأخيرة تمتلك مجموعة من نقاط البيع داخل ولاية بسكرة وخارجها إلا أن هذه النقاط تم التخلي عنها مؤخراً ولم يعد للمؤسسة نقاط بيع، ويعود سبب التخلي عن هذه النقاط لانخفاض الطلب على منتجاتها لا سيما الكسكس.

تهتم المؤسسة بالتسويق والترويج لمنتجاتها على الرغم من عدم تواجد قسم للتسويق ضمن هيكلها التنظيمي، إذ أنها كانت تقوم بحملة إعلانية واسعة على العديد من وسائل الإعلام من تلفزيون، لوحات إعلانية، الراديو، والإنترنت، المشاركة في العديد من المعارض حيث ظهرت العلامة التجارية "Duna" على قناة الطبخ سميرة سنة 2018 لكنها لم تعد تقوم بالإعلان الإعلاني نظراً لارتفاع مصاريف الإشهار لا سيما وأن أسعار أغلب المنتجات مسففة. كما تقوم بالترويج

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

لمنتجاتها خاصة منتج الدقيق اعتمادا على الإعلانات وإنشاء فيديوهات قصيرة لوصفات طبخ عبر صفحتها على شبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك باسم العلامة التجارية "Duna" (www.facebook.com/DunaDz).
 للموردون: أشرنا سابقا إلى أن المادة الأولية تمول من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب والذي يقدمها وفق نظام الحصص بمقدرا 40% في أغلب الأحيان من الطاقة الإنتاجية النظرية والتي تشكل في حد ذاتها حاجزا أمام المؤسسة. كما تتعامل المؤسسة مع 15 مورد في مختلف المواد من مواد الطاقة كالبنزين والزيوت، قطع الغيار، مواد التنظيف، التجهيزات الأخرى...، أما فيما يتعلق بلوازم تغليف وتعبئة المنتجات فتتحصل عليها المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (39): موردو المطاحن الكبرى للجنوب لتغليف منتجاتها

نوع المنتج	المؤسسة	الولاية
الأكياس	Sarl Group Ben Hamadi	برج بوعريش
الخيوط	Spa Onykra	بومرداس (الرغاية)
البطاقات	المطبعة الصحراوية	بسكرة

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة التموين بتاريخ 2023/06/14

للمعامل: تتعامل المؤسسة حاليا مع 77 عميل والموزعين في ولاية بسكرة وفي بعض الولايات المجاورة (ورقلة، توقرت، الوادي، تلمسان، الأغواط، باتنة، أم البواقي وبالأخص المناطق التي تتواجد بها الثكنات العسكرية)، فيما يتعلق بعملية تسليم المنتجات فتجار الجملة هم المسؤولون عن عملية نقلها أما تجار التجزئة فسابقا كان يتم بواسطة الموزع أما حاليا فالمؤسسة لا تملك نقاط بيع.

ب. وظيفة المحاسبة والمالية

تسمح وظيفة المالية والمحاسبة في المؤسسة بمتابعة وضعيتها المالية وإعداد مختلف القوائم المالية، الميزانيات، جدول حسابات النتائج، ومراقبة حركة أموال المؤسسة والتزاماتها مع مختلف الأعوان الاقتصادية، وبما أن المؤسسة تخضع لقانون الضرائب فهي ملزمة على اعتماد مصلحة المالية، أما المحاسبة التحليلية فلا يتم اعتمادها إذ يتم حساب تكلفة الإنتاج انطلاقا من معلومات المحاسبة العامة.

وفي الجدول أدناه توضيح لكيفية حساب تكلفة الإنتاج وبالمقارنة مع أسعار البيع المحددة من طرف الدولة نحدد هامش الربح لكل منتج.

الجدول رقم (40): هامش الربح لمنتجات السميد للمطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022

سميد 10 كغ			المنتج البيان	سميد 25 كغ			المنتج البيان
القيمة	سعر الوحدة	الكمية		القيمة	سعر الوحدة	الكمية	
3572,80	2320,00	1,54	تكلفة قنطار من القمح الصلب	3572,80	2320,00	1,54	تكلفة قنطار من القمح الصلب
226,10	22,61	10	أكياس التعبئة والتغليف	118,52	29,63	4	أكياس التعبئة والتغليف
3,50	0,35	10	ملصقات التغليف	1,40	0,35	4	ملصقات التغليف
3,85	0,385	10	الخيط	1,94	0,485	4	الخيط

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

128,70	التكاليف المتغيرة	102,81	التكاليف المتغيرة
243,80	التكاليف الثابتة	243,80	التكاليف الثابتة
4178,75	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي	4041,27	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي
(808,50)	تكلفة المنتج الثانوي (النخالة+ سمولات SSSF)	(808,50)	تكلفة المنتج الثانوي (النخالة+ سمولات SSSF)
3370,25	تكلفة الإنتاج	3232,77	تكلفة الإنتاج
3500,00	سعر البيع لتجار الجملة	3500,00	سعر البيع لتجار الجملة
129,75	هامش الربح	267,23	هامش الربح الناتج من البيع لتجار الجملة

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2023/11/22

توضيح:

○ كمية القمح الصلب المستعمل للحصول على 100 كغ سميد كما يلي:

$$154 \text{ كغ من القمح الصلب} = \frac{100}{0,65}$$

○ قيمة المنتج الثانوي (النخالة) عند إنتاج 100 كغ سميد كما يلي:

- السعر المحتمل لبيع قنطار من النخالة هو 1500 دج

$$808,50 \text{ دج} = (0,35 \times 154) \times 1500$$

ملاحظة: بالنسبة لسميد 10 كغ تبيعه المطاحن بسعر 3500 دج/للقنطار بدل 3600 دج/للقنطار.

الجدول رقم (41): هامش الربح لمنتجات الدقيق للمطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022

دقيق 5 كغ			المنتج البيان	دقيق 50 كغ			المنتج البيان
القيمة	سعر الوحدة	الكمية		القيمة	سعر الوحدة	الكمية	
1742,40	1320,00	1,32	تكلفة قنطار من القمح اللين	1742,40	1320,00	1,32	تكلفة قنطار من القمح الصلب
347,66	17,383	20	أكياس التعبئة والتغليف	76,94	38,47	2	أكياس التعبئة والتغليف
-	-	-	ملصقات التغليف	0,70	0,35	2	ملصقات التغليف
2,26	610,00	0,004	غراء	1,36	0,680	2	الخيوط
29,91			التكاليف المتغيرة	58,15			التكاليف المتغيرة
191,70			التكاليف الثابتة	191,70			التكاليف الثابتة
2313,93			مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي	2071,25			مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي
(475,20)			تكلفة المنتج الثانوي (النخالة+ سمولات)	(475,20)			تكلفة المنتج الثانوي (النخالة+ سمولات)
1838,73			تكلفة الإنتاج	1596,05			تكلفة الإنتاج
2270,00			سعر البيع لتجار الجملة	1880			سعر البيع لتجار الجملة والخبازين

هامش الربح	283,95	هامش الربح	431,27
------------	--------	------------	--------

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2023/11/22

توضيح:

○ كمية القمح اللين المستعمل للحصول على 100 كغ دقيق كما يلي:

$$132 = \frac{100}{0,76} \text{ كغ من القمح اللين}$$

○ قيمة المنتج الثانوي (النخالة) عند إنتاج 100 كغ دقيق كما يلي:

$$- \text{ السعر المحتمل لبيع قنطار من النخالة هو } 1500 \text{ دج}$$

$$= (0.24 \times 132) \times 1500 = 475,20 \text{ دج}$$

ملاحظة: بالنسبة لسعر بيع الدقيق بوزن 50 كغ محدد في الجريدة الرسمية لسنة 2020 بـ 2000 دج/للقنطار (لتجار الجملة، الخبازين) والمطاحن تبيعها بسعر 1880 دج للحفاظ على عملائها.

الجدول رقم (42): هامش الربح لمنتج الكسكس للمطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2022

كسكس 1 كغ			المنتج
القيمة	سعر الوحدة	الكمية	البيان
3347.47	3347.47	1	تكلفة قنطار من السميد المستعمل
377.25	3.77	100	أكياس التعبئة والتغليف
469.90	46.99	10 ك	علبة كرتون
18.84	1.57	12 م	شريط
5.63	4.62	1.22 م	معين التاريخ
377.08	التكاليف المتغيرة		
509.83	التكاليف الثابتة		
5106.00	مجموع تكلفة الإنتاج		
5963.30	سعر البيع لتجار الجملة		
857.30	هامش الربح		

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2024/01/22

ملاحظة: لعدم وجود فرع للمحاسبة التحليلية في مصلحة المالية والمحاسبة فإن مختلف التكاليف المستعملة (تكلفة الشراء، تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة) يتم حسابها تقريبا لأن المحاسبة العامة تسجل مخزوناتهما كما يلي:

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

- تسجل مختلف المشتريات (مواد أولية، لوازم، قطع غيار... إلخ) بتكلفة الشراء وليس بثمن الشراء عند دخولها إلى المخازن أو عند خروجها من المخازن (الاستهلاك).
- تسجل المنتجات بتكلفة إنتاجها عند دخولها أو خروجها من أو إلى المخازن.
- تسجل المبيعات بثمن البيع وليس بتكلفة الإنتاج.

الفرع الثالث: التشخيص الاستراتيجي الداخلي لمطاحن الإخوة حوحو - لوطاية

تم البدء بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي الشامل لوظائف مطاحن الإخوة حوحو والذي تم إجراءه باعتماد مقابلة مع

كل من:

- المدير العام (المسير): يمتلك خبرة 7 سنوات؛
- مصلحة الموارد البشرية (رئيس قسم الموارد البشرية): يمتلك خبرة 4 سنوات في المنصب الحالي، كما يمتلك خبرة 30 سنة في مناصب عمل سابقة خارج حيز المؤسسة؛
- مصلحة الإنتاج (رئيس قسم الإنتاج والعمليات): يمتلك خبرة 11 سنة؛
- مصلحة المالية والمحاسبة/ مصلحة التجارة (رئيس قسم المالية والمحاسبة/ رئيس قسم التجارة): يمتلك خبرة 9 سنوات داخل المؤسسة، وأصبح مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة في 2020، وفي سنة 2021 استلم منصب قسم التجارة إلى جانب منصبه السابق.

أولاً: تحليل نشاط مطاحن حوحو - لوطاية

أ. تصنيف مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو - لوطاية: يوضح الجدول رقم (43) تصنيف مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو وفق المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، ومعيار الحجم كآآتي:

الجدول رقم (43): تصنيف مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو لسنة 2023

اسم المعيار				
اسم المؤسسة	معيار الملكية	معيار النشاط	المعيار القانوني	معيار الحجم
مطاحن الإخوة حوحو	خاصة	إنتاجية	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول رقم (43) أن ملكية المؤسسة خاصة حيث تأسست على شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، ويقتصر نشاطها على إنتاج السميد والدقيق، أما تصنيفها كمؤسسة متوسطة فيرجع إلى القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2017) والذي ينص على أن المؤسسة المتوسطة تشغل ما يتراوح بين 50 إلى 250 فرد (صفحة 06)، والمؤسسة بلغ عدد أفرادها سنة 2023 إلى 115 فرد.

ب. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تغطية الطلب المحلي والوطني؛
- زيادة الإنتاج بزيادة نسبة التموين؛
- التوسع الكمي والنوعي.

ج. استراتيجيات وسياسات المؤسسة:

1. الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة:

◀ استراتيجية النمو: استراتيجية قائمة على توسيع وتطوير أعمال المؤسسة كما ونوعا، باستغلال خصائص مواردها وقدراتها التي تسمح لها بزيادة مبيعاتها، حجم أسواقها، عدد موظفيها بالإضافة إلى تحسين جودة منتجاتها ونوعية أعمالها، وتتضمن هذه الاستراتيجية النمو على المستوى الداخلي للمؤسسة و النمو على المستوى الخارجي، إذ تشير استراتيجية النمو الداخلي إلى النمو والتوسع في المجالات التشغيلية للصمود أمام المنافسة، أما استراتيجية النمو الخارجي فتكون بالاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الإندماج معها (مقراش، 2016، صفحة 60). بإسقاط هذه الاستراتيجية على المؤسسة نجد أنها تتبنى استراتيجية النمو الداخلي من خلال التوسع الكمي والنوعي بالعمل على إضافة خط إنتاج جديد متخصص في العجائن.

◀ استراتيجية التنويع المترابط: تقديم تشكيلة متنوعة من منتجات السميد والدقيق إلى جانب ذلك تعمل المؤسسة على إضافة تشكيلة جديدة من منتجات العجائن.

◀ استراتيجية التكامل الأمامي: والتي تقوم من خلالها المؤسسة بإمداد منتجاتها للعملاء عبر نقطة بيع واحدة التي تمتلكها على المستوى المحلي بولاية بسكرة، وفي الوقت الراهن لا تمتلك المؤسسة نقاط بيع على المستوى الوطني لعدم توفر الكمية الكافية من القمح نظرا لنظام الحصص.

2. سياسة المؤسسة: وتتمثل في:

- المحافظة على النوعية؛
- حسن المعاملة مع الأعوان الاقتصاديين وعلى رأسهم العميل؛
- صيانة المعدات والتعامل الآمن معها (السلامة المهنية).

ثانيا: تشخيص وظائف مطاحن الإخوة حوحو -لوطاية

أ. وظيفة الموارد البشرية:

للطور أفراد مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو -لوطاية: يمكن توضيح تطور أفراد مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال

السنوات العشرة الأخيرة من خلال الجدول الموالي:

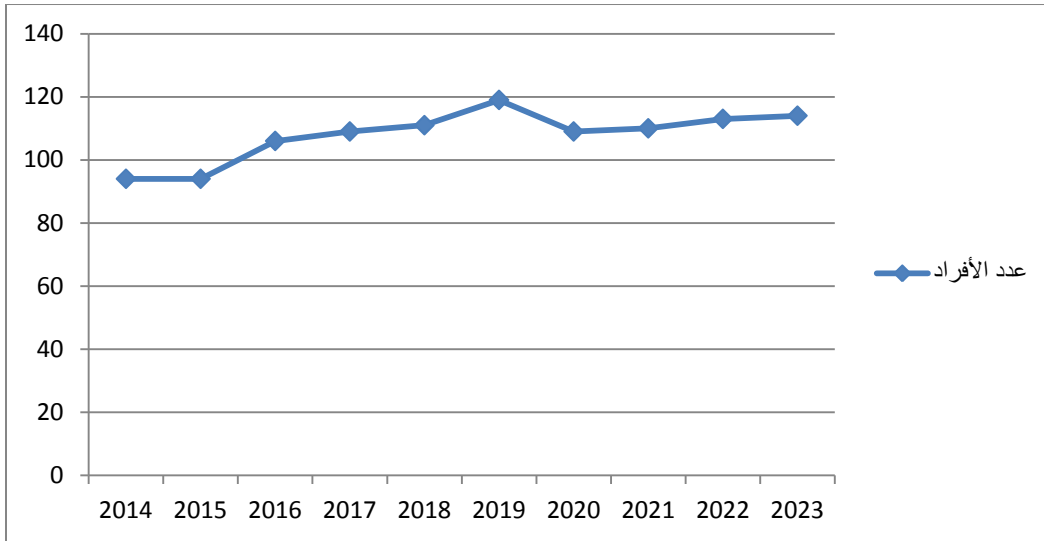
الجدول رقم (44): تطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2023/2014

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
05	05	06	06	05	05	05	04	05	04	إطار
04	04	03	03	04	03	04	04	03	02	أعوان التحكم
106	104	101	100	110	103	100	98	89	88	أعوان التنفيذ
115	113	110	109	119	111	109	106	97	94	المجموع

المصدر: اعتمادا على معطيات قسم الموارد البشرية في 2023/03/30

كما يوضح الشكل أدناه الرسم البياني لتطور عدد أفراد المؤسسة خلال الفترة 2023/2014

الشكل رقم (38): التمثيل البياني لتطور عدد أفراد مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2014/2023



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معطيات الجدول رقم (44)

نلاحظ من الجدول رقم (44) والشكل رقم (38) أن عدد أفراد المؤسسة عرف تغيراً مستمراً نسبياً في أغلب السنوات، ويرجع سبب ذلك إلى زيادة عمال خارج النشاط الأساسي، أما في سنة 2020 تراجع عدد الأفراد بسبب تأثير كوفيد 19 على الأفراد، ليرجع لزيادة بشكل طفيف إلى غاية بداية سنة 2023.

تقدر ساعات العمل بـ 40 ساعة عمل في الأسبوع وتتخللها أيام الراحة القانونية، حيث تقدر عدد ساعات العمل في اليوم بـ 8 ساعات لمدة 5 أيام، بالنسبة لوحدة الإنتاج فيتم العمل وفق نظام تغيير فرق العمل 8/3. تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرات وكفاءات عالية والتي تقدر نسبتهم بـ 34% من إجمالي الأفراد، والتي تتزايد تلك الخبرة مع أقدمية المنصب (تتراوح خبرة الأفراد بين 4 إلى 11 سنة)، غير أن المؤسسة لا تتبنى دورات تدريبية للموظفين، يوضح الجدول رقم (45) المؤهل العلمي للأفراد كالتالي:

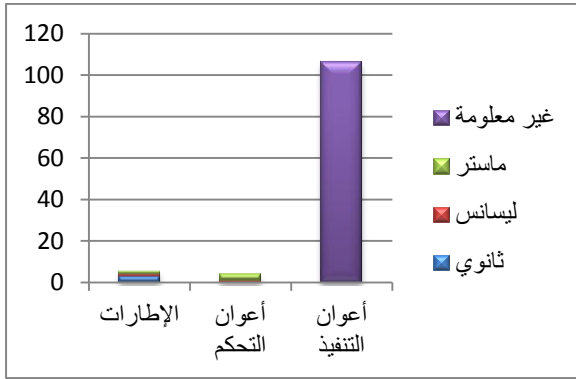
الجدول رقم (45): المؤهل العلمي لأفراد مطاحن الإخوة حوحو

المؤهل العلمي	الإطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
ابتدائي	0	0	/
متوسط	0	0	/
ثانوي	03	0	/
ليسانس	01	01	/
ماجستير	01	03	/
المجموع	05	04	106
	115		

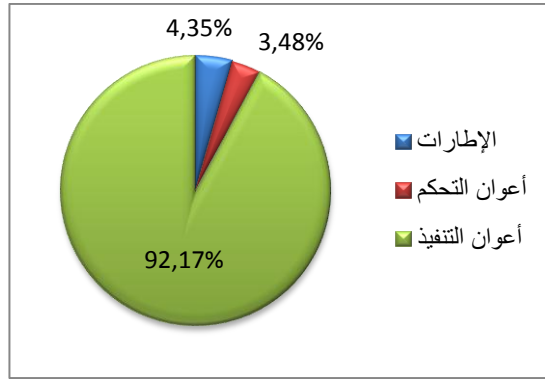
المصدر: اعتماداً على معطيات مصلحة الموارد البشرية في 2023/06/06

وللمزيد من التوضيح نعر عن مستوى تكوين أفراد مطاحن الإخوة حوحو في التمثيلين البيانيين المواليين:

الشكل رقم (40): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مطاحن الإخوة حوحو حسب المؤهل العلمي



الشكل رقم (39): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مطاحن الإخوة حوحو حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (45)

نلاحظ من الجدول رقم (45) والشكلين رقم (39)، (40) عدم الوضوح الكامل لمؤهلات الأفراد، إذ اعتمدت المؤسسة في توظيف الإطارات وأعوان التحكم على المؤهل الجامعي (ليسانس، ماستر) كما اعتمدت على توظيف إطارات بمستوى ثانوي لما لدى أصحابها من خبرة ومهارة تتناسب والمنصب، أما أعوان التنفيذ فالمؤسسة ليست على دراية بمؤهلهم العلمي فتركيزها الأول في التوظيف قائم على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتراكمة ومهما كان المؤهل العلمي المتحصل عليه.

لأن لا تعتمد مطاحن الإخوة حوحو على نظام أجور معين بل يتم تحديدها حسب ما هو متعارف عليه في السوق، وتختلف الأجر حسب طبيعة المنصب، ويتراوح سلم أجور الإطارات بين 35000 دج و 110000 دج، أما أعوان التحكم فتتراوح أجورهم بين 32000 دج و 34000 دج، وأجور أعوان التنفيذ تتراوح بين 25000 دج و 31000 دج.

لأن تعتمد المؤسسة سياسة التحفيز والمكافآت كتقديم المردودية الفردية والجماعية، عدم خصم الغيابات.

لأن لا تعاني المؤسسة من مشاكل في العمل، إذ نجد الغيابات مثلا بنسبة ضئيلة (معدل الغياب 0.01%)، ويعود ذلك إلى الظروف المناخية كالحارة العالية أو حالات استثنائية للعامل لكنها لا تؤثر على سير العمل.

ب. وظيفة الإنتاج والعمليات

لأن تشكيلة منتجات مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو -لوطاية

الجدول رقم (46): تشكيلة منتجات مطاحن الإخوة حوحو

المنتج	النوع	تاريخ البدء في الإنتاج	السعة	العلامة التجارية
الدقيق	دقيق الخبز	2004	1 كغ، 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ، 50 كغ	
السميد	ممتاز Superieure	2016	5 كغ، 10 كغ، 25 كغ	
	رفع Extra fine		5 كغ، 10 كغ، 25 كغ	
	ايكسترا Extra		5 كغ، 10 كغ، 25 كغ	
النخالة	نخالة القمح الصلب	2016	40 كغ	
	نخالة القمح اللين	2004		

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

بالنسبة للعملية الإنتاجية فهي تمر بعدة مراحل بدءاً من شراء القمح واستقباله في المخازن ليتم توجيهه إلى مرحلة التنظيف الأولى للتخلص من الأوساخ والشوائب الكبيرة، ثم إعادة تخزين القمح إلى أن تأتي مرحلة التنظيف للمرة الثانية باستخدام الآلات المخصصة للتخلص من الشوائب الصغيرة، وبعد عملية تنقية القمح يتم إضافة كميات محددة من الماء للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة وإعطائه الوقت الكافي للراحة ليتم فصل القشرة عن الفلقة لتسهيل عملية الطحن، وبعد عملية الطحن يتم غربلته ليتم فيها فصل (السميد والنخالة) و (الدقيق والنخالة) وكمرحلة أخيرة تصنف المنتجات وتعبء في أكياس مختلفة الأحجام والأوزان.

للكمية الإنتاجية لكل من السميد والدقيق للسنوات الخمسة الأخيرة:

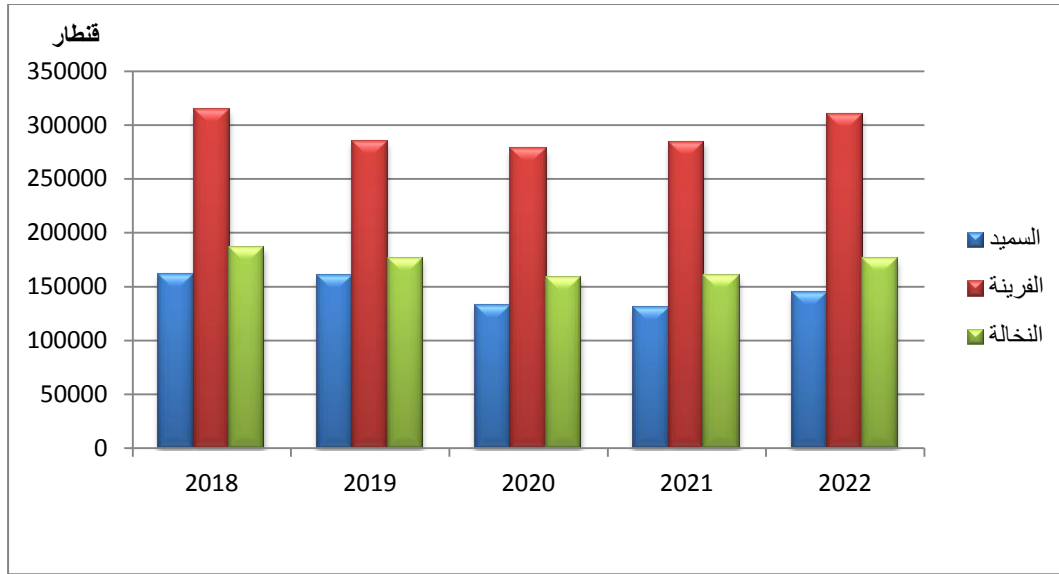
الجدول رقم (47): كمية إنتاج منتجات مطاحن الإخوة حوحو للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	2018	كمية الإنتاج الفعلي (قنطار)	
189,00	120,00	-	-	-	5 كغ	السميد
39826,40	33496,20	32818,90	42335,00	9320,00	10 كغ	
104734,00	97182,25	99361,00	118036,00	151595,32	25 كغ	
144749,4	130798,45	132179,90	160371,00	160915,32	إجمالي السميد المنتج	
149,00	160,00	3204,60	1313,20	806,10	1 كغ	الدقيق
5339,00	3530,00	1235,00	3789,60	1705,55	5 كغ	
13412,00	7162,20	3711,80	205,00	-	10 كغ	
249824,50	222553,75	157517,00	124447,00	38813,00	25 كغ	
41585,50	50700,00	111885,00	155554,00	272948,00	50 كغ	
310310	284105,95	277553,4	285308,80	314272,65	إجمالي الدقيق المنتجة	
175932,74	160141,48	158786,23	176429,78	185788,8	نخالة	

المصدر: اعتماداً على معطيات مصلحة الإنتاج في 2023/10/04

ملاحظة: ينتج القمح الصلب حوالي 65% كحد أدنى من السميد ونسبة 35% كحد أقصى تكون على شكل نخالة، أما بالنسبة للقمح اللين فيتم استخلاص حوالي 76% كحد أدنى من الدقيق و نسبة 24% كحد أقصى تكون على شكل نخالة. وللمزيد من التوضيح نعبء عن الكمية الإنتاجية للمنتوج الرئيسي (لسميد والدقيق) والمنتوج الثانوي (النخالة) في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (41): تمثيل بياني يوضح كمية إنتاج منتجات مطاحن الإخوة حوحو للفترة الممتدة من 2018 إلى 2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (47)

نلاحظ من الجدول رقم (47) والشكل رقم (41) تذبذب في كمية إنتاج كل من السميد والدقيق، ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات كدقيق بوزن 50 كغ أين قامت المطاحن بتخفيض كمية إنتاجه لانخفاض الطلب عليه من طرف تجار الجملة والخبازين، كما نلاحظ انخفاض الكمية الإنتاجية للسميد في فترة كوفيد 19 بسبب انخفاض حصص القمح الصلب المقدمة من الديوان المهني الجزائري للحبوب. أما النخالة فهي ناتجة من عملية تحويل القمح الصلب والقمح اللين إذ أن كمية استخراج النخالة تكون محددة ولا يجب على المطاحن تجاوز النسبة المسموح بها لاستخراجها والمحددة بـ 35% للقمح الصلب و 24% للقمح اللين كحد أقصى.

للإ تكاليف الإجمالية للسميد والدقيق للفترة الممتدة من 2018 - 2022:

الجدول رقم (48): تكلفة إنتاج قنطار واحد من منتجات مطاحن الإخوة حوحو للفترة 2018 - 2022

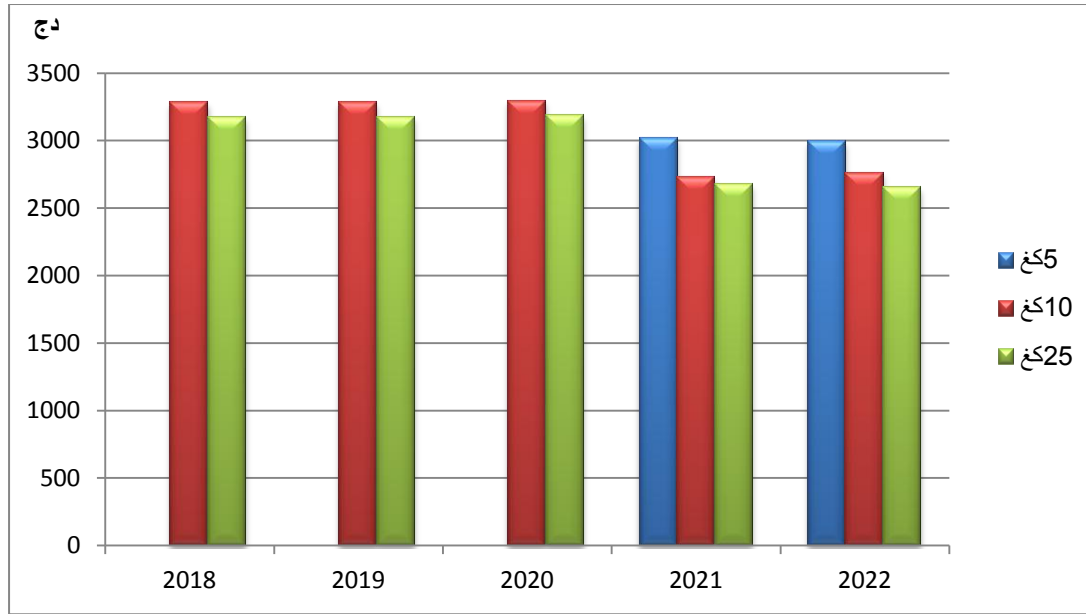
المنتج	الوزن	2018	2019	2020	2021	2022
السميد	5 كغ	-	-	-	3012,96	2992,50
	10 كغ	3282,44	3281,20	3293,95	2779,83	2759,37
	25 كغ	3170,16	3172,92	3185,58	2673,65	2653,19
الدقيق	1 كغ	2216,75	2292,63	2322,70	2201,48	2181,02
	5 كغ	2085,85	2077,71	2053,86	1979,05	1958,59
	10 كغ	-	1858,77	1822,15	1804,72	1784,26
	25 كغ	1696,05	1701,54	1681,03	1633,87	1613,41
	50 كغ	1673,90	1676,49	1651,02	1598,46	1578,00

الوحدة: دج/لقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج في 2023/10/04

وللمزيد من التوضيح نعرض عن تكاليف إنتاج السميد والدقيق في الشكلين البيانيين المواليين:

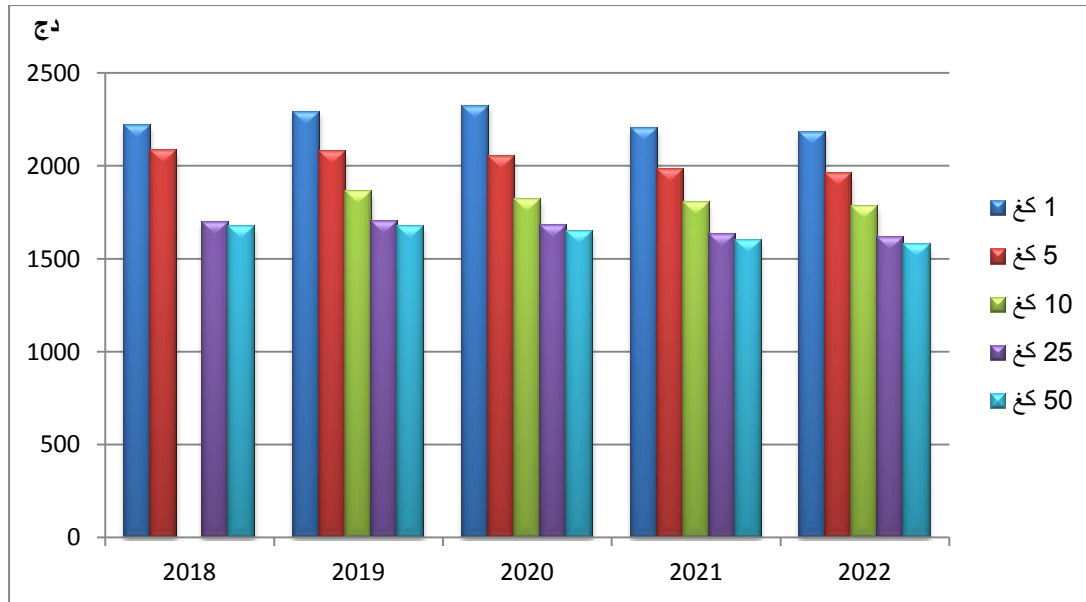
الشكل رقم (42): التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من السميد لمطاحن الإخوة حوحو للفترة الممتدة من 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (48)

نلاحظ من الجدول رقم (48) والشكل رقم (42) اختلاف تكلفة القنطار الواحد من السميد لكل الأوزان ويرجع سبب ذلك للتغير في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، كذلك إلى ارتفاع سعر بعض اللوازم من سنة لأخرى مثل تكلفة الأكياس...

الشكل رقم (43): التمثيل البياني لتكلفة إنتاج قنطار واحد من الدقيق لمطاحن الإخوة حوحو للفترة الممتدة من 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول رقم (48)

نلاحظ من الجدول رقم (48) والشكل رقم (43) اختلاف تكلفة القنطار الواحد من السميد لكل الأوزان ويرجع سبب ذلك للتغير في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، كذلك إلى ارتفاع سعر بعض اللوازم من سنة لأخرى مثل تكلفة الأكياس...

للطاقة التخزينية: لدى المؤسسة قدرة على التغطية الكاملة للتخزين من المادة الأولية والمنتجات النهائية، حيث تقدر سعة التخزين بـ 120000 قنطار من القمح الصلب واللين و 20000 قنطار من منتج السميد و 30000 قنطار من منتج الدقيق، بالإضافة إلى تأجير المخازن لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بسكرة CCLS والتي تقوم بدورها بتسليم حصة المؤسسة من القمح كل يوم .

للطاقة الإنتاجية: لدى المؤسسة وحدتي إنتاج متمثلة في:

– وحدة إنتاج السميد: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 2100 قنطار في اليوم، أما الإنتاج الفعلي فيقدر بـ 840 قنطار في اليوم، أي ما نسبته 40% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

إذا قمنا بحساب نسبة متوسط المادة الأولية المستهلكة من القمح الصلب لسنة 2022 مقارنة بالطاقة الإنتاجية الفعلية نجدها كما يلي:

○ كمية القمح الصلب الإجمالي السنوي المستعمل = 211680 قنطار (أنظر الجدول رقم 17)

$$\text{متوسط كمية القمح الأسبوعية المستعملة} = \frac{211680}{52} = 4070,76 \text{ قنطار في الأسبوع}$$

$$\text{متوسط كمية الإنتاج الفعلية اليومية المستعملة} = \frac{4070,76}{5} = 814,15 \text{ قنطار في اليوم}$$

نلاحظ أن متوسط كمية القمح الصلب المستعمل من طرف مطاحن الإخوة حوحو يقدر بـ 814 قنطار في اليوم حيث تم استخراج هذه الكمية بالإعتماد على الكمية الإجمالية التي تحصلت عليها المطاحن من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لسنة 2022 (أنظر الجدول رقم 17)، وبمقارنتها بالطاقة الفعلية 840 قنطار في اليوم المصرح بها من طرف رئيس قسم الإنتاج نجدها متقاربة.

– وحدة إنتاج الدقيق: تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بـ 4265 قنطار في اليوم، أما الإنتاج الفعلي فيقدر بـ 1706 قنطار في اليوم، أي ما نسبته 40% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

إذا قمنا بحساب نسبة متوسط المادة الأولية المستهلكة من القمح اللين لسنة 2022 مقارنة بالطاقة الإنتاجية الفعلية نجدها كما يلي:

○ كمية القمح الصلب الإجمالي السنوي المستعمل = 429912 قنطار (أنظر الجدول رقم 17)

$$\text{متوسط كمية القمح الأسبوعية المستعملة} = \frac{429912}{52} = 8267,53 \text{ قنطار في الأسبوع}$$

$$\text{متوسط كمية الإنتاج الفعلية اليومية المستعملة} = \frac{8267,53}{5} = 1653,50 \text{ قنطار في اليوم}$$

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

نلاحظ أن متوسط كمية القمح اللين المستعمل من طرف مطاحن الإخوة حوحو يقدر بـ 1653 قنطار في اليوم حيث تم استخراج هذه الكمية بالإعتماد على الكمية الإجمالية التي تحصلت عليها المطاحن من تعاونية الحبوب والبقول الجافة لسنة 2022 (أنظر الجدول رقم 17)، وبمقارنتها بالطاقة الإنتاجية الفعلية 1706 قنطار في اليوم المصرح بها من طرف رئيس قسم الإنتاج نجدها متقاربة.

أما الماء فإن المؤسسة تستهلك لكل 1000 قنطار من القمح الصلب ما يتراوح بين 12000 إلى 14000 لتر، في حين تستخدم لكل 1000 قنطار من القمح اللين 10000 لتر. أما الطاقة الكهربائية فتستهلك حسب الحاجة.

للـ تتزود المؤسسة بالقمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب O.A.I.C، إلا أنه لا يوجد استقرار في نوعية المادة الأولية المتحصل عليها ما يؤثر على جودة منتجاتها، بالإضافة إلى أن التزود بالمادة الأولية يتم وفق نظام الحصص والمحدد في أغلب الأحيان بـ 40% من الطاقة الإنتاجية النظرية.

للـ تستخدم المؤسسة آلات إنتاج حديثة تركيبة من مؤسسة IMAS ومؤسسة ASKOMAK، أما الجوانب الأخرى من التجهيزات، المباني، وسائل النقل، الماء، الكهرباء والغاز فالمؤسسة لديها اكتفاء كلي في كل الجوانب باستثناء عدم توفر مخبر على مستوى المؤسسة ما قد يؤثر على جودة المنتجات النهائية.

ج. الوظيفة التجارية

للـ تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو - لوطاية

يمكن توضيح تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو كالتالي:

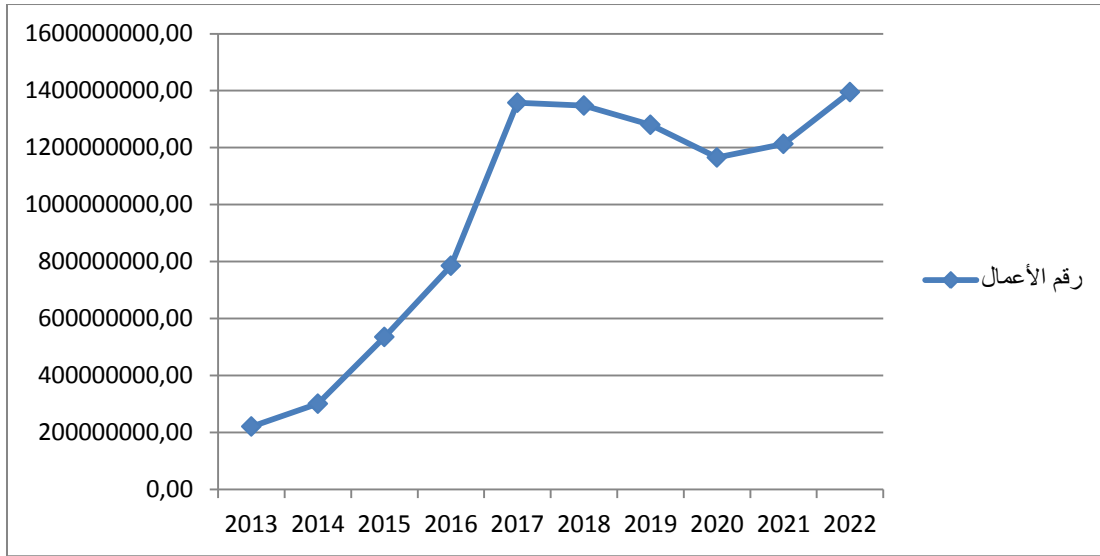
الجدول رقم (49): تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2013-2022

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
رقم الأعمال	221 065 800.00	301 050 100.00	535 398 800.00	785 485 680.00	1 357 687 132.73	1 347 850 041.32	1 280 180 019.28	1 165 485 985.99	1 213 243 781.85	1 395 004 515.40

المصدر: اعتمادا على معطيات جداول حسابات النتائج

وللمزيد من التوضيح نعبّر عن تطور رقم أعمال مطاحن الإخوة حوحو في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (44): التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو خلال الفترة 2013/2022



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (49)

نلاحظ من الجدول رقم (49) والشكل رقم (44) أن رقم أعمال المؤسسة شهد تزايد مستمر طيلة السنوات الخمسة الأولى (من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017) ليشهد بعدها انخفاض متتالي في رقم الأعمال ليرجع لارتفاع في آخر سنتين، ويرجع سبب ذلك لانخفاض الكمية الإنتاجية لانخفاض الطلب على بعض المنتجات بالإضافة إلى انخفاض كمية إنتاج السميد في فترة كوفيد 19 لانخفاض الحصص المقدمة من القمح الصلب من الديوان الجزائري المهني للحبوب، كما أن أسعار المنتجات الثانوية (النخالة) تعكس تذبذب رقم الأعمال فالمطاحن لا تتحكم عمليا في كمية إنتاجها فهي تتزايد وتتناقص حسب كمية القمح الصلب والدين المستعملة، كما أن أسعار النخالة مرتبط بالفصل فمثلا في فصل الصيف يرتفع سعرها مقارنة بفصل الربيع والخريف.

للمؤسسة في بيع منتجاتها على الأسعار المحددة من طرف الدولة والمحددة في المرسوم التنفيذي رقم 20-241 والمرسوم التنفيذي رقم 20-242 المؤرخ في 31 أوت 2020، والمرسوم التنفيذي رقم 07-401 المؤرخ في 23 ديسمبر 2007 (أنظر الجداول من 12 إلى 16)، أما النخالة فيتراوح سعر بيها من 1500 إلى 2700 دج.

للمؤسسة في توزيع منتجاتها على التوزيع غير المباشر مع تجار الجملة، والتوزيع المباشر مع تجار التجزئة عبر نقطة بيع واحدة تمتلكها المؤسسة في شارع الإخوة مناني بسكرة.

للمؤسسة من عدم امتلاك المؤسسة لفرع التسويق ضمن هيكلها التنظيمي إلا أنها تهتم بالتسويق والترويج لمنتجاتها، حيث ظهرت العلامة التجارية "الرين" برعاية برنامج صحة وبنية الذي يعرض على قناة الشروق سنة 2018 لكنها توقفت عن العرض الإعلامي لارتفاع تكاليف الإشهار، كما شاركت في ورشة الخبازة بوهان وفي المعرض الدولي DJAZAGRO 2018. بالإضافة إلى امتلاك صفحة عبر شبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك باسم Moulins Des Frères Houhou.

للموردون: أشرنا سابقا إلى أن المادة الأولية تمول من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب وتوزع وفق نظام الحصص بمقدار 40% في أغلب الأحيان والتي تشكل في حد ذاتها حاجزا أمام المؤسسة. كما تتعامل المؤسسة حاليا مع 27 مورد في

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

مختلف المواد من مواد الطاقة كالبنتزين والزيوت، قطع الغيار، التجهيزات الأخرى...، أما فيما يتعلق بلوازم تغليف وتعبئة المنتجات فتتحصل عليها المؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): موردو مطاحن الإخوة حوحو لتغليف منتجاتها

الولاية	المؤسسة	نوع المنتج
برج بوعريرج	مجمع بن حمادي	الأكياس والخيط
سطيف	Tali emballage	
بسكرة	مطبعة القدس - المطبعة الصحراوية	البطاقات

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة التجارة بتاريخ 2023/03/29

للعملاء: تتعامل المؤسسة مع عدد من العملاء الموزعين في ولاية بسكرة وفي عدة ولايات الشرق (باتنة، قسنطينة، عنابة، سطيف)، حيث تتعامل المؤسسة مع 125 عميل، ومن أهم عملائها التعاونية الفلاحية الجهوية متعددة الخدمات CAPAP. عملية تسليم المنتجات لتجار الجملة هم المسؤولين عن عملية نقلها أما نقطة البيع يتم بالتسليم المباشر للعملاء.

د. وظيفة المحاسبة والمالية

تسمح وظيفة المالية والمحاسبة في المؤسسة بمتابعة وضعيتها المالية وإعداد مختلف القوائم المالية (الميزانيات، جدول حسابات النتائج... إلخ) ومراقبة حركة أموال المؤسسة والتزاماتها مع مختلف الأعوان الاقتصاديين، وبما أن المؤسسة تخضع لقانون الضرائب فهي ملزمة على اعتماد مصلحة المالية، أما المحاسبة التحليلية فلا يتم اعتمادها إذ يتم حساب تكلفة الإنتاج انطلاقا من معلومات المحاسبة العامة. وفي الجدول أدناه توضيح لكيفية حساب تكلفة الإنتاج وبالمقارنة مع أسعار البيع المحددة من طرف الدولة نحدد هامش الربح لكل منتج.

الجدول رقم (51): هامش الربح لمنتجات السميد لمطاحن الإخوة حوحو لسنة 2022

سميد 10 كغ			المنتج البيان	سميد 25 كغ			المنتج البيان
القيمة	سعر الوحدة	الكمية		القيمة	سعر الوحدة	الكمية	
3582,85	2326,53	1,54	تكلفة قنطار من القمح الصلب	3582,85	2326,53	1,54	تكلفة قنطار من القمح الصلب
218,80	21,88	10	أكياس التعبئة والتغليف	113,80	28,45	4	أكياس التعبئة والتغليف
4,30	0,43	10	ملصقات التغليف	1,60	0,4	4	ملصقات التغليف
1,30	0,13	-	الخيط	0,82	0.205	-	الخيط
52,18	التكاليف المتغيرة			50,18	التكاليف المتغيرة		
187,20	التكاليف الثابتة			187,20	التكاليف الثابتة		
4046,63	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي			3936,45	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي		
(808,50)	تكلفة المنتج الثانوي (النخالة)			(808,50)	تكلفة المنتج الثانوي (النخالة)		
3238,13	تكلفة الإنتاج			3127,95	تكلفة الإنتاج		

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

3600,00	سعر البيع لتجار الجملة	3500,00	سعر البيع لتجار الجملة
3800,00	سعر البيع لتجار التجزئة	3700,00	سعر البيع لتجار التجزئة
361,87	هامش الربح بالجملة	372,05	هامش الربح بالجملة
561,87	هامش الربح بالتجزئة	572,05	هامش الربح بالتجزئة

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2023/11/13

توضيح:

○ كمية القمح الصلب المستعمل للحصول على 100 كغ سميد كما يلي:

$$154 \text{ كغ من القمح الصلب} = \frac{100}{0,65}$$

○ قيمة المنتج الثانوي (النخالة) عند إنتاج 100 كغ سميد كما يلي:

- السعر المحتمل لبيع قنطار من النخالة هو 1500 دج

$$808,50 = (0,35 \times 154) \times 1500$$

الجدول رقم (52): هامش الربح لمنتجات الدقيق لمطاحن الإخوة حوحو لسنة 2022

دقيق 5 كغ			المنتج البيان	دقيق 50 كغ			المنتج البيان
القيمة	سعر الوحدة	الكمية		القيمة	سعر الوحدة	الكمية	
1730,81	1311,22	1,32	تكلفة قنطار من القمح اللين	1730,81	1311,22	1,32	تكلفة قنطار من القمح اللين
426,20	21,31	20	أكياس التعبئة والتغليف	55,06	27,53	2	أكياس التعبئة والتغليف
8,80	0,44	20	ملصقات التغليف	0,80	0,4	2	ملصقات التغليف
1,93	0,096	-	الخيط	0,48	0,24	-	الخيط
78,85	التكاليف المتغيرة			78,85	التكاليف المتغيرة		
187,20	التكاليف الثابتة			187,20	التكاليف الثابتة		
2433,79	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي			2053,20	مجموع تكلفة الإنتاج قبل طرح المنتج الثانوي		
(475,20)	تكلفة المنتج الثانوي			(475,20)	تكلفة المنتج الثانوي		
1958,59	تكلفة الإنتاج			1578,00	تكلفة الإنتاج		
2270,00	سعر البيع لتجار الجملة			2000,00	سعر البيع لتجار الجملة والنخازين		
2470,00	سعر البيع لتجار التجزئة			422,00	هامش الربح		
311,41	هامش الربح بالجملة						
511,41	هامش الربح بالتجزئة						

الوحدة: دج/للقنطار

المصدر: اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة بتاريخ 2023/11/13

توضيح:

○ كمية القمح اللين المستعمل للحصول على 100 كغ دقيق كما يلي:

$$132 \text{ كغ من القمح اللين} = \frac{100}{0,76}$$

○ قيمة المنتج الثانوي (النخالة) عند إنتاج 100 كغ دقيق كما يلي:

$$- \text{ السعر المحتمل لبيع قنطار من النخالة هو } 1500 \text{ دج}$$

$$= 1500 \times (0.24 \times 132) = 475,20 \text{ دج}$$

ملاحظة: لعدم وجود فرع للمحاسبة التحليلية في مصلحة المالية والمحاسبة فإن مختلف التكاليف المستعملة (تكلفة الشراء، تكلفة

الإنتاج، سعر التكلفة) يتم حسابها تقريبا لأن المحاسبة العامة تسجل مخزوناتهما كما يلي:

- تسجل مختلف المشتريات (مواد أولية، لوازم، قطع غيار...) بتكلفة الشراء وليس بثمان الشراء عند دخولها إلى المخازن أو عند خروجها من المخازن (الاستهلاك).

- تسجل المنتجات بتكلفة إنتاجها عند دخولها أو خروجها من أو إلى المخازن.

- تسجل المبيعات بثمان البيع وليس بتكلفة الإنتاج.

المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمطاحن محل الدراسة

سيتم التركيز في التشخيص الاستراتيجي الخارجي على الوضع التنافسي للمؤسسات محل الدراسة بإبراز خصائص البيئة التنافسية للمؤسسات باعتماد نموذج القوى الخمسة لبورتر: المنافسون (الحاليين والمحتملين)، العملاء، الموردون، ومنتجات الإحلال.

للـ المنافسون الحاليون: تشهد المؤسسات محل الدراسة (مطاحن الزيان، المطاحن الكبرى للجنوب، مطاحن الإخوة حوحو)

منافسة قوية من المنافسين الحاليين في الصناعة فوجد على المستوى الوطني مطاحن عمر بن عمر بقالة، مطاحن بن

حمادي بيزج بوعريريج، مطاحن الحضنة بالمسيلة، مطاحن سيم بالبليدة... إلخ، وعلى المستوى المحلي نجد المنافسة فيما بينها

ومطاحن البركة بزرية الوادي كأهم منافس للمؤسسات، حيث تتمحور المنافسة على جميع منتجات القمح الصلب/اللين

والتي تستقبل معظم المطاحن المادة الأولية من الديوان الجزائري المهني للحبوب ونتيجة لذلك فهي تحصل عليها بنفس

السعر وباختلاف الجودة تقريبا، إلا أنه هنا يبرز دور المؤسسة في كيفية تخفيض تكاليف عملياتها الإنتاجية باعتبار أن

أسعار المادة الأولية والمنتجات مقننة، وأيضا الآلات المعتمدة والمخابر المجهزة بأحدث المعدات لمعالجة المادة الأولية إضافة،

إلى عملية تصميم وتغليف المنتجات وفي تشكيلة المنتجات المقدمة والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

للـ المنافسون المحتملون: حسب القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،

والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن الجزائر تشجع على إنشاء وإنماء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وتشجع على الاستثمار بها والاستفادة من الدعم المالي أو المادي الذي تمنحه الدولة بموجب التشريع والتنظيم

المعمول به (صفحة 07). ووفقا لهذا القانون فإنه لا توجد حواجز كبيرة تمنع من دخول منافسين جدد إلا عائق نظام

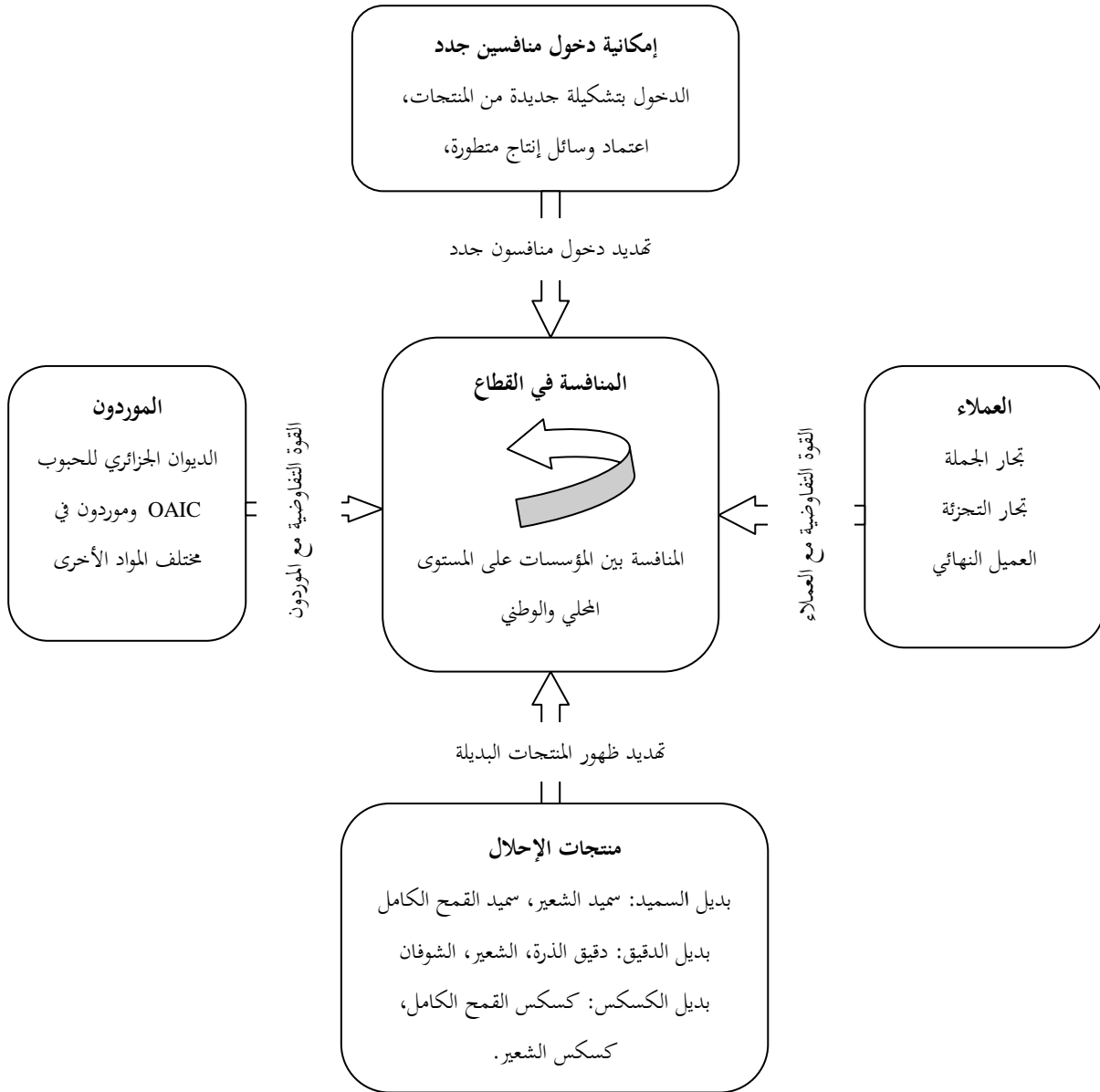
الحصص الذي يحدد كمية القمح الذي تحصل عليه المؤسسات من الديوان الجزائري للحبوب OAIC وكذا نوعية القمح الذي يوزع على مختلف المطاحن حسب العلاقات.

القوة التفاوضية مع العملاء: تتعامل المؤسسات مع عدد كبير من العملاء (تجار الجملة وتجار التجزئة)، ويشكل العملاء قوة تفاوضية قوية على المطاحن والذين يتفاوضون للحصول على المنتجات ذات الجودة العالية، وبما أن المطاحن لا تحصل دائما على المادة الأولية بالجودة المرغوبة فهي تجد صعوبة في التفاوض مع عملائها.

القوة التفاوضية مع الموردون: يعتبر الديوان الجزائري للحبوب OAIC المورد الوحيد الذي تحصل من خلاله المؤسسات محل الدراسة على المادة الأولية والذي بدوره يستورد القمح الصلب والقمح اللين من الخارج، حيث لا يمكن للمؤسسة التفاوض معه حول السعر لأنه محدد من طرف الدولة ولا في كمية القمح المقدمة نظرا لكونها توزع وفق نظام الحصص بنسبة 50% للمؤسسة العمومية (مطاحن الزيبان) وبنسبة 40% للمؤسسات الخاصة (المطاحن الكبرى للجنوب، مطاحن الإخوة حوحو). أما بالنسبة لمختلف مواد التعبئة والتغليف، قطع الغيار وغيرها من المواد فالمؤسسة تتعامل مع العديد من المؤسسات على المستوى المحلي والوطني وتتفاوض معهم حول الجودة، التسليم، والسعر بالنسبة للمؤسسات الخاصة (المطاحن الكبرى للجنوب، مطاحن الإخوة حوحو)، أما المؤسسات العمومية (مطاحن الزيبان) فيتم تحديد السعر عبر المناقصة التي ينظمها مجمع الصناعات الغذائية أقروديف.

منتجات الإحلال: في الوقت الراهن ظهرت العديد من المنتجات البديلة التي قد يتوجه إليها العملاء إذا ما لم تكن منتجات المؤسسة متميزة وذات جودة، فمثلا نجد المنتج البديل للسميد هو سميد الشعير، أما الدقيق فنجد العديد من المنتجات البديلة كدقيق الذرة، دقيق الشوفان، دقيق الأرز، دقيق الشعير... إلا أن تهديد هذه المنتجات ليس بالحجم الكبير ويعود ذلك إلى أن العادات الغذائية للمجتمع الجزائري تربعت على منتجات القمح الصلب ثم منتجات القمح اللين.

الشكل رقم (45): نموذج القوى الخمسة لبورتر للمطاحن محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التشخيص الاستراتيجي الخارجي السابق

المطلب الرابع: مصفوفة SWOT للمطاحن محل الدراسة

بعد القيام بتشخيص معظم جوانب المؤسسات الداخلية والخارجية نلخص أهم النقاط المتوصل إليها في مصفوف

SWOT الموضحة أدناه كالآتي:

الجدول رقم (53): مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الزيبان

<p>نقاط الضعف (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - الغيابات في قسم الطحن. - نقص تكوين الأفراد القدماء خاصة في الإختصاص. - الإنتاج الفعلي لمنتج الفرينة يقدر بأقل من نصف الطاقة الإنتاجية. - قدم آلات الإنتاج لمطحنة السميد. - مخبر غير كافي التجهيزات. - غياب فعلي للتسويق رغم وجود مصلحة خاصة بها. 	<p>نقاط القوة (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - خبرة المؤسسة التي تفوق 25 سنة. - مهارات رأس المال البشري. - قدرات مادية كافية. - منتج النافع الذي يسهل عملية الهضم. - قدرات تخزينية كبيرة مع تأجير المخازن لتعاونية الحبوب الجافة. - الحصول على شهادة الجودة : ISO 9001: 2015 ISO 14001: 2015 ISO 45001: 2018 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p>الخيار الاستراتيجي (WO)</p> <p>استراتيجية إصلاحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - استغلال فرص المؤسسة للتسويق لمنتجاتها. 	<p>الخيار الاستراتيجي (SO)</p> <p>استراتيجية هجومية</p> <ul style="list-style-type: none"> - استغلال الطلب المتزايد والدخول إلى أسواق جديدة. - إضافة خط إنتاج جديد مكمل لنشاط المؤسسة باستغلال خبرة ومهارة الأفراد والقدرات المادية المتوفرة لدى المؤسسة. 	<p>الفرص (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الطلب على المنتجات في الوقت الراهن خاصة منتج السميد. - السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة محليا ووطنيا. - تنوع حافظة أنشطة المؤسسة (سميد، دقيق، نخالة). - قاعدة واسعة من العملاء. - الحصول في بعض الأحيان على القمح بمخصص أكبر من المؤسسات الخاصة.
<p>الخيار الاستراتيجي (WT)</p> <p>استراتيجية انكماشية</p>	<p>الخيار الاستراتيجي (ST)</p> <p>استراتيجية دفاعية</p> <ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على المكانة السوقية التي تمتلكها باستغلال شهادات الجودة المتحصل عليها. - استغلال الخبرة المتراكمة لبناء شبكة علاقات قوية تمكنها من الحصول على المادة الأولية بالجودة المطلوبة. 	<p>التحديات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم انتظام نوعية المادة الأولية (تذبذب) - المنافسة الشرسة للمؤسسات الخاصة. - حواجز دخول ضعيفة ما يشكل خطر دخول مؤسسات جديدة في القطاع. - تحديد المنتجات البديلة. - المادة الأولية غير كافية لتغطية الطاقة الإنتاجية نتيجة لنظام الحصص (50%). - نمو القوة التفاوضية للموردين على المؤسسة - نمو القوة التفاوضية للعملاء على المؤسسة إذا كانت جودة المنتج غير جيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي

ثانياً: مصفوفة SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش

الجدول رقم (54): مصفوفة SWOT لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

<p>نقاط الضعف (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإنتاج الفعلي يقدر بأقل من نصف الطاقة الإنتاجية. - غياب التكوين. - خطر المخزونات. - عدم وجود نقاط بيع. - عدم وجود مصلحة للتسويق. - عدم الحصول على شهادة الجودة ISO. 	<p>نقاط القوة (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - خبرة المؤسسة التي تفوق 20 سنة. - مهارات رأس المال البشري. - مخبر مجهز بوسائل حديثة. - جودة منتج الدقيق. - انخفاض مصاريف نقل المادة الأولية لقرمها من مصدر الحصول عليها (CCLS). - بيع جزء من الدقيق لمؤسسة Bisco (fruit) ما يجعل المؤسسة لا تعاني من ركود في منتج الدقيق. - توجيه جزء من السميد لصناعة الكسكس ما يجعل المؤسسة لا تعاني من ركود في منتج السميد. 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p>الخيار الاستراتيجي (WO)</p> <p>استراتيجية إصلاحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشكيل برامج للتكوين. - الإهتمام أكثر بوظيفة التسويق من خلال إنشاء مصلحة خاصة بذلك. - استغلال السمعة الجيدة والطلب المتزايد والعمل على فتح نقاط بيع على المستوى المحلي والوطني. 	<p>الخيار الاستراتيجي (SO)</p> <p>استراتيجية هجومية</p> <ul style="list-style-type: none"> - استغلال الطلب المتزايد على منتج الدقيق والدخول لأسواق جديدة لزيادة الحصة السوقية. - إنشاء خطوط إنتاج جديدة كالعجائن. - استغلال نقاط القوة لتحسين جودة كل من منتج السميد و الكسكس. 	<p>الفرص (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الطلب على منتج الدقيق. - السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة محليا ووطنيا. - تنوع حافظة أنشطة المؤسسة (سميد، دقيق، كسكس، سمولات SSSF، نخالة). - الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بجوار الديوان الجزائري للحبوب OAIC أو ماش.
<p>الخيار الاستراتيجي (WT)</p> <p>استراتيجية انكماشية</p>	<p>الخيار الاستراتيجي (ST)</p> <p>استراتيجية دفاعية</p> <ul style="list-style-type: none"> - استغلال الخبرة المتراكمة لبناء شبكة علاقات قوية تمكنها من الحصول على المادة الأولية بالجودة المطلوبة. 	<p>التحديات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم انتظام نوعية المادة الأولية (تذبذب). - المنافسة الشرسة للمؤسسات الخاصة. - حواجز دخول ضعيفة ما يشكل خطر دخول مؤسسات جديدة للقطاع. - المنتجات البديلة. - المادة الأولية غير كافية لتغطية الطاقة الإنتاجية نتيجة لنظام الحصص (40%). - نمو القوة التفاوضية للموردين على المؤسسة - نمو القوة التفاوضية للعملاء على المؤسسة إذا كانت جودة المنتج غير جيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي

ثالثاً: مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الإخوة حوحو- لوطايا

الجدول رقم (55): مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الإخوة حوحو

<p>نقاط الضعف (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - غياب التكوين. - عدم وجود مخبر. - الإنتاج الفعلي يقدر بأقل من نصف الطاقة الإنتاجية. - غياب نقاط بيع على المستوى الوطني. - غياب مصلحة التسويق. - عدم وجود شهادة الجودة ISO 	<p>نقاط القوة (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخبرة المتراكمة لمدة 20 سنة. - مهارات رأس المال البشري. - قدرات مادية كافية. - قدرات تخزينية كافية مع تأجير المخازن لتعاونية الحبوب والبقول الحافة CCLS. - عدم تحمل مصاريف نقل المادة الأولية حيث يتم الحصول عليها من المخازن المؤجرة لـ CCLS. - آليات إنتاج حديثة. - جودة المنتجات. 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p>الخيار الاستراتيجي (WO)</p> <p>استراتيجية إصلاحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تجهيز مخبر باستغلال الفوائض المالية. - إنشاء مصلحة للتسويق في ظل تزايد المنافسة. - تشكيل برامج للتكوين. - استغلال السمعة الجيدة والطلب المتزايد والعمل على فتح نقاط بيع على المستوى المحلي والوطني. 	<p>الخيار الاستراتيجي (SO)</p> <p>استراتيجية هجومية</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الحصة السوقية باستغلال الطلب المتزايد والدخول لأسواق جديدة. - إضافة خط إنتاج خاص بالعجائن مكمل لنشاط المؤسسة باستغلال خبرة ومهارة الأفراد والقدرات المادية المتوفرة لدى المؤسسة. 	<p>الفرص (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - الطلب المتزايد على المنتجات. - السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة بناء على شهادة العميل. - تنوع حافظة أنشطة المؤسسة (سميد، دقيق، نخالة).
<p>الخيار الاستراتيجي (WT)</p> <p>استراتيجية انكماشية</p>	<p>الخيار الاستراتيجي (ST)</p> <p>استراتيجية دفاعية</p> <ul style="list-style-type: none"> - استغلال الخبرة المتراكمة لبناء شبكة علاقات قوية تمكنها من الحصول على المادة الأولية بالجودة المطلوبة. 	<p>التحديات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم انتظام نوعية المادة الأولية (تذبذب) - المنافسة الشرسة للمؤسسات الخاصة. - حواجز دخول ضعيفة ما يشكل خطر دخول مؤسسات جديدة للقطاع. - تحديد المنتجات البديلة. - المادة الأولية غير كافية لتغطية الطاقة الإنتاجية نتيجة لنظام الحصص (40%). - نمو القوة التفاوضية للموردين على المؤسسة. - نمو القوة التفاوضية للعملاء على المؤسسة إذا كانت جودة المنتج غير جيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي

المطلب الخامس: تفسير واختبار فرضيات الدراسة

تسعى المطاحن الخاصة إلى تحقيق التفوق التنافسي في العديد من الجوانب كتخفيض تكلفة منتجاتها أو طرح منتجات جديدة بالجودة المطلوبة وحسب رغبات العملاء، وعلى أساس ذلك تقوم بتوجيه وتكييف مواردها سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية لتحقيق ذلك الهدف، أما المطاحن العمومية فتحقيقها للتفوق التنافسي يأتي في المرحلة الثانية، فالدولة تسعى قبل كل شيء إلى توفير المنتجات الاستهلاكية للمستهلك.

للـ الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة في المطاحن محل الدراسة.

في العادة تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات بتكاليف أقل من تكاليف منافسيها ما يجعلها تخفض أسعار منتجاتها وتحقق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق، إلا أن المطاحن محل الدراسة هدفها لا يكمن في تقديم منتجات بأسعار أقل نتيجة أن أسعار منتجات السميد والدقيق مقننة وبالتالي فإن هدفها يكمن في السيطرة على تكلفة منتجاتها لكي لا تتجاوز السعر المحدد من طرف الدولة من ناحية ومن ناحية أخرى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لزيادة هامش ربح كل منتج.

تمتلك المطاحن موارد بشرية ذات خبرات متراكمة ومهارات تتناسب والمناصب، والجدول الموالي يوضح عدد الأفراد لكل

مؤسسة:

الجدول رقم (56): مقارنة عدد الموارد البشرية في المطاحن محل الدراسة لسنة 2023

مطاحن الإخوة حوحو	المطاحن الكبرى للجنوب	مطاحن الزيبان	
05	11	31	الإطارات
04	28	105	أعوان التحكم
106	76	71	أعوان التنفيذ
115	115	207	المجموع
%34	%15	%23	نسبة الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (23)، (34)، (45)

نلاحظ من الجدول رقم (56) أن عدد أفراد مطاحن الزيبان يساوي تقريبا ضعف عدد أفراد المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو ما يجعلها تتحمل مصاريف أكثر، كما نلاحظ التراجع في التشغيل على مدار 10 سنوات بالنسبة للمطاحن الكبرى للجنوب (أنظر الجدول رقم 33) على خلاف مطاحن الزيبان (أنظر الجدول رقم 22) ومطاحن الإخوة حوحو (أنظر الجدول رقم 44) أين تزايد التوظيف عموما على مدار 10 سنوات، حيث أن تقليص عملية التشغيل تخفض من مصاريف المستخدمين، كما نجد أن إطارات المطاحن محل الدراسة يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال عملهم ما ينتج عنه أثر الخبرة الذي ينعكس على تخفيض التكاليف من خلال التوجيه والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

تساهم إدارة العمليات في تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا ما لاحظناه في بعض المنتجات التي استطاعت فيها المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو على العموم من تخفيض تكلفة إنتاج قنطار واحد من السميد أو الدقيق (أنظر الجدولين

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

رقم 37 و 48) وأن تخفيض هذه التكاليف ليس بشكل دائم (عدم التحكم في تكلفة الإنتاج) نظرا لأن التغير فيها قد يكون على مستوى التكاليف الثابتة و/أو المتغيرة،

كما أن غياب فرع المحاسبة التحليلية في المطاحن محل الدراسة، يجعلها تحسب تكلفة منتجاتها بشكل تقريبي، بالنسبة لمطاحن الزيبان فقد اعتمدت سعر تكلفة ثابت لكل منتج ابتداء من سنة 2016، في حين تقوم المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو بحساب سعر التكلفة لكل منتج ولكل سنة، ما يدل على أن المطاحن ذات الملكية الخاصة تسعى إلى تخفيض تكاليفها لزيادة هامش الربح لكل منتج على خلاف المطاحن ذات الملكية العمومية التي تسعى قبل كل شيء إلى توفير المنتجات الاستهلاكية للمستهلك. والجدول أدناه يوضح تكاليف الإنتاج لمنتجات المطاحن محل الدراسة لسنة 2022:

الجدول رقم (57): مقارنة تكلفة إنتاج السميد والدقيق للمطاحن محل الدراسة

المطاحن		مطاحن الزيبان		مطاحن الإخوة حوحو (2022)		المنتج
التكلفة	هامش الربح بالجملة	التكلفة	هامش الربح بالجملة	التكلفة	هامش الربح بالجملة	
3759,00	-	3370,25	129,75	2759,37	840,63	10 كغ
3404,00	96,00	3232,77	267,23	2653,19	846,81	25 كغ
2267,00	30,00	1838,73	431,27	1958,59	311,41	5 كغ
1890,00	55,00	1596,05	283,95	1578,00	422,00	50 كغ

الوحدة: دج/اللقطار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجداول رقم (26)، (37)، (48)

بالمقارنة بين تكاليف الإنتاج للمطاحن محل الدراسة من الجدول رقم (57) نلاحظ أن مطاحن الإخوة حوحو تحتل المرتبة الأولى من حيث تخفيض تكاليف إنتاجها لكل من منتج سميد بوزن 10 كغ و 25 كغ وكذلك منتج دقيق 50 كغ، باستثناء دقيق 5 كغ أين تفوقت عليها المطاحن الكبرى للجنوب، ما يشير إلى أن المطاحن الخاصة تسعى إلى تقليص تكاليفها قدر الإمكان لزيادة هامش ربحها على خلاف المطاحن العمومية.

كما أن قوة المطاحن على التفاوض مع الموردين حول أسعار المواد واللوزام الأخرى (الأكياس، المصلقات... إلخ) يساهم في تخفيض أو زيادة التكاليف، إذ نلاحظ على العموم أن تكاليف الحصول على أكياس التعبئة والتغليف لمطاحن الإخوة حوحو والمطاحن الكبرى للجنوب أقل من تكاليف أكياس التعبئة والتغليف لمطاحن الزيبان فهي تتعامل مع الموردين بالسعر المناسب لها على خلاف مطاحن الزيبان التي تتحصل على مختلف اللوزام عن طريق مناقصة يتم تنظيمها من طرف مجمع أقروديف وهذا ما يبرر تعامل المؤسسة مع 170 مورد.

في حين تعتبر عملية تحديد أسعار المنتجات خارج سيطرة المطاحن محل الدراسة، كون أن سعر شراء المادة الأولية (القمح الصلب واللين) وكذا سعر بيع المنتجات النهائية محددة من طرف الدولة (تسقيف الأسعار)، غير أن بعض المنتجات تفوق تكاليف إنتاجها السعر المحدد لتجار الجملة ففي هذه الحالة تقوم المطاحن ببيع المنتجات لتجار التجزئة فقط دون تجاوز السعر المحدد، وهذا ما فعلته مطاحن الزيبان بالنسبة لمنتج سميد 10 كغ الذي زادت تكاليف إنتاجه (3750 دج/اللقطار) عن سعر بيعه (3600 دج/اللقطار) لتجار الجملة (أنظر الجدول رقم 16) ما جعلها تبيعه بسعر 4000 دج/اللقطار في نقاط بيعها

فقط، أما المطاحن الكبرى للجنوب فقد قامت بتخفيض سعر منتج سميد 10 كغ وبيعه بـ 3500 دج/ للطنطار بدل 3600 دج/ للطنطار (أنظر الجدول رقم 12)، كما توجهت المطاحن محل الدراسة إلى بيع بعض من منتجات الدقيق بأسعار أقل مما حدده القانون بغرض الحفاظ على ولاء العملاء، ونجد على سبيل المثال أن بيع الدقيق الموضب في أكياس ذات وزن 50 كغ و 100 كغ يكون بسعر 2000 دج/ للطنطار للخبازين وتجار الجملة (أنظر الجدول رقم 14) إلا أن مطاحن الزيبان تبعه بسعر 1910 دج/ للطنطار، والمطاحن الكبرى للجنوب تبعه بسعر 1880 دج/ للطنطار إلى جانب قيام هذه الأخيرة ببيع دقيق 25 كغ بسعر 1960 دج/ للطنطار للخبازين وتجار الجملة بدل سعر 2200 دج/ للطنطار (أنظر الجدول رقم 16) أما مطاحن الإخوة حوحو فتبيع منتجاتها بالأسعار المحددة في الجريدة الرسمية.

بناء على ما سبق تم رفض الفرضية إذ أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة في المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو ولا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة بمطاحن الزيبان. **للغرض الفرضية الفرعية الثانية:** التي تنص على أنه: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الجودة في المطاحن محل الدراسة.

تمتاز منتجات المطاحن محل الدراسة بتذبذب جودة منتجاتها ويرتبط ذلك بجودة مواردها، وفي المقام الأول جودة المادة الأولية المستخدمة، وإلى تطور الآلات بعوامل الإنتاج في المقام الثاني لا سيما وأن المطاحن تشهد قدم بعض آلات الإنتاج المتواجدة منذ تأسيسها، كما أن امتلاك مطاحن الزيبان والمطاحن الكبرى للجنوب لمخبر مجهز بأجهزة حديثة تتابع المنتجات من مرحلة شراء المادة الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي له دور كبير في تحسين جودة المنتجات، وعلى الرغم من أن مطاحن الإخوة حوحو لا تمتلك مخبر إلا أن منتجاتها تمتاز بالجودة ودليل ذلك حصتها السوقية التي تفوق المطاحن الأخرى لا سيما منتج الدقيق. تسمح شهادة الجودة ISO من اقتحام أسواق جديدة محلياً ووطنياً لا سيما مع استغلال الطلب المتزايد على المنتجات وبالشكل الذي يساهم في الحفاظ وزيادة الحصة السوقية، وهذا ما تتمتع به مطاحن الزيبان وتفتقر إليه المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو ما يستدعي عليهما الإنخراط للحصول على شهادة الجودة ISO باعتبارها نقطة قوة تسمح لها باقتناص الفرص وتحقيق التفوق؛

لدى المطاحن علاقة جيدة مع مورديها وعملائها، إلا أن المادة الأولية لديها تأثير كبير في تحديد اتجاه هذه العلاقة باعتبار أن المطاحن تحصل على المادة الأولية من مورد وحيد والمتمثل في الديوان الجزائري المهني للحبوب الأمر الذي يجعلها تعاني من التذبذب الكبير في التموين بالمادة الأولية، ويتم الحصول على القمح وفق نظام الحصص في أغلب الأحيان ولا يكون دائماً بالتنوع الجيدة (عدم استقرار جودة القمح) ما ينعكس على جودة المنتجات وبالتالي تتأثر علاقة المطاحن بعملائها، وقد أشارت دراسة (جودي، 2017) إلى أن الحصول على القمح بالتنوع الجيدة يتطلب من المطاحن أن تمتلك شبكة جيدة من العلاقات، واللوجستية (صفحة 224) فكلما كان القمح بالجودة المطلوبة وكذا جودة أكياس التعبئة والتغليف كلما كانت المطاحن قادرة على التفاوض مع عملائها حول جودة منتجاتها وتحقيق رضاهم وهذا يتفق مع دراسة (العيهار، 2005) التي توصلت إلى أن جودة المنتج تتحدد بمستوى جودة المدخلات إذ على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذين يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات. أشارت دراسة (جودي، 2017) أنه من أجل التوسع والتطوير لجأت بعض المطاحن إلى اعتماد التكامل

الأمامي بشراء أراضي زراعية لزراعة القمح مثل ما هو الحال مع مؤسسة عمر بن عمر أين انخرطت في هذا المسار من خلال إنشاء شبكة القمح الصلب (صفحة 254)، إذ نجد أن المطاحن محل الدراسة لا تعتمد هذه الاستراتيجية التي تمكنها من الحصول على القمح بالجودة المطلوبة.

تشكل خطوط الإنتاج في المطاحن من آلات يرجع أغلبها منذ بداية تأسيسها ما قد يؤثر على التسليم لاحتمال توقف الإنتاج لتعطل الآلات لا سيما مطاحن الزيبان التي تعمل دون انقطاع 24 ساعة في اليوم بنظام تغيير الفرق 8/3 وعلى مدار سبعة أيام في الأسبوع على خلاف المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو التي تعمل على مدار خمسة أيام في الأسبوع وضمن تغيير فرق العمل 8/2 و 8/3 على الترتيب وهذا يتفق مع دراسة (بوغمسة، 2011-2012) التي توصلت إلى أن الآلات التي وصلت لطاقتها القصوى لا تشكل مؤشرا إيجابيا لإمكانية الحفاظ على المزايا التنافسية في السنوات المقبلة وذلك بالنظر إلى مستوى المنافسة المنتظرة من المؤسسات الخاصة وفي حالة تغير البيئة التنافسية.

بناء على ما سبق تم قبول الفرضية إذ أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الجودة في المطاحن محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد المرونة في المطاحن محل الدراسة.

لدى إدارة الإنتاج والعمليات بالمطاحن محل الدراسة القدرة على تحقيق مرونة الإنتاج من حيث تغيير حجم الإنتاج والذي تتحكم فيه المطاحن بناء على زيادة الحصص المقدمة من الديوان الجزائري المهني للحبوب (زيادة كمية القمح).

نجد المطاحن تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات بأوزان مختلفة والتي يفضلها العملاء وتلبي احتياجاتهم لا سيما المطاحن الكبرى للجنوب التي تقدم منتج الكسكس على خلاف المطاحن الأخرى، كما نلاحظ تخلي بعض المطاحن عن إنتاج بعض المنتجات المنخفضة الطلب وتقدم المنتجات الأكثر طلبا من العملاء ما يشير إلى أن التركيز على العملاء يحقق بعد المرونة وأيضا قدرة إدارة العمليات في التحكم في الكمية الإنتاجية لمختلف المنتجات بالزيادة أو النقصان حسب الطلب عليها. كما تحقق المطاحن المرونة من خلال قوة العلاقة مع الموردين بالاستجابة لتغيرات الطلب على الموارد نتيجة التغير في الطلب، أما مورد القمح فالمطاحن ليست لديها قوة تفاوضية معه كون أن القمح مدعم ويقدم وفق نظام الحصص، وكما أشرنا سابقا إلى استراتيجية التكامل الأمامي التي اعتمدها مطاحن عمر بن عمر للحصول على القمح تمكن المطاحن من تجاوز نظام الحصص.

كما تمتلك كل من مطاحن الزيبان ومطاحن الإخوة حوحو طاقة تخزينية هائلة للمادة الأولية وللمنتجات النهائية ما يجعلها تتميزان بالمرونة في تغير الكمية في حالة زيادة نسبة الحصص المزودة من الديوان الجزائري المهني للحبوب OaIC في بعض الأحيان على خلاف المطاحن الكبرى للجنوب التي تعاني من طاقة تخزينية صغيرة، ما يجعلها تصرف منتجاتها في حدود يومين لتفادي تعرضها لخطر المخزونات.

بناء على ما سبق تم قبول الفرضية إذ أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد المرونة في المطاحن محل الدراسة.

للـ الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التسليم في المطاحن محل الدراسة.

لدى إدارة الإنتاج والعمليات للمطاحن القدرة على مقابلة طلبات التسليم في الوقت المحدد وكذا تغيير أوقات تسليم المنتجات (مرونة التسليم)، فالمطاحن تمتاز بالوفاء بأجال التسليم التي تكسبها ثقة وولاء العملاء، والجدول أدناه يوضح عدد العملاء المتعاملين مع المطاحن محل الدراسة:

الجدول رقم (58): مقارنة عدد العملاء للمطاحن محل الدراسة

المطاحن	مطاحن الزيبان	المطاحن الكبرى للجنوب	مطاحن الإخوة حوحو
عدد العملاء	500 تاجر جملة و210 خباز	77	125

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات من قسم التجارة لكل مؤسسة

تحقق المطاحن التفوق التنافسي على أساس التسليم من ناحيتين، الناحية الأولى وهي التسليم بالوقت المحدد أي وفق المواعيد المبرمجة للتسليم، ومن الناحية الأخرى سرعة التسليم أين تقدم المطاحن المنتجات قبل المواعيد المتفق عليها (تقليل وقت الانتظار). ويتضح أيضا أن علاقة المطاحن مع مورديها أثر في تحقيق بعد التسليم حيث أن الإختيار الجيد للموردين يسمح للمطاحن بتأمين مواردها في أسرع وقت ولديها قدرة التفاوض على السعر وفي حالة عدم الإتفاق تغير المطاحن مورديها وهذا ينطبق على المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو كمؤسسات خاصة إلا أن مطاحن الزيبان تحصل على مواردها ضمن المناقصة التي يتم تنظيمها من مجمع أفروديف التابعة له كمؤسسة عمومية.

كما أن لاستراتيجية المطاحن (استراتيجية التكامل الأمامي) أثر في تحقيق بعد التسليم من خلال نقاط البيع التي تمتلكها لا سيما المطاحن الكبرى التي تمتلك 16 نقطة بيع على المستوى المحلي ونقطتي بيع على المستوى الوطني، في حين نجد نقطة بيع واحدة لمطاحن الإخوة حوحو وسبب عدم امتلاكها لنقاط بيع أكثر هو عائق نظام الحصص، أما المطاحن الكبرى للجنوب فقد تخلت عن نقاط بيعها لانخفاض الطلب على بعض منتجاتها، حيث أن امتلاك المطاحن لنقاط البيع يشير إلى التركيز على العملاء بالاستجابة السريعة لاحتياجاتهم بتوفير المنتجات وسهولة الحصول عليها في المكان والزمان المناسب.

بناء على ما سبق تم رفض الفرضية إذ أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التسليم في مطاحن الزيبان ولا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التسليم بالمطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو.

للـ الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على أنه: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الإبداع في المطاحن محل الدراسة.

يعد المورد البشري العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التدريب، التحفيز...)، إذ نجد غياب التكوين لدى المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو الذي يعد حلقة ضعف نحو الإبداع، وعلى الرغم من أن مطاحن الزيبان تعتمد دورات تكوينية على مستوى المؤسسة و على مستوى الوطن إلا أنها لم تعكس الإستفادة المثلى منها في الجانب الإبداعي، وعليه يجب على المطاحن تبني استراتيجية خاصة بعملية التكوين تكون ذا فعالية في سير العمل وفي تفادي الصعوبات والأخطاء التي يقع فيها الأفراد، لاسيما وأن التكوين يشجع على الإبداع ويدفع نحو التميز عن باقي المنافسين، وهذا يتفق مع دراسة (بن جروة و بن خيرة، 2014) التي توصلت إلى أن المورد البشري هو العنصر الوحيد القادر

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

على الإبداع والتجديد والإبتكار، وبالتالي فهو يستطيع تقديم منتجات جديدة ومتميزة وبإمكانه استيعاب التكنولوجيات الحديثة وتعظيم الاستفادة منها.

نلاحظ أن الجهود التسويقية للمطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو ضعيفة مقارنة بالجهود التسويقية التي تقوم بها المؤسسات على المستوى الوطني كمؤسسة عمر بن عمر، سيم، ماما...، في حين نلاحظ غياب الجهود التسويقية لمطاحن الزيبان على الرغم من أن مجمع أقروديف الذي تنتمي إليه المطحنة هو المسؤول عن القيام بهذه العملية، قامت كل من مطاحن الإخوة حوحو والمطاحن الكبرى للجنوب بالترويج لمنتجاتهم عبر برامج الطبخ الجزائرية وكان ذلك في سنة 2018 وسنة 2019 أين توقفتا عن هذه العملية نظرا لارتفاع تكاليفها (مصاريف إشهار مرتفعة جدا) لا سيما وأن معظم المنتجات أسعارها مسقفة ما يصعب على المطحنتين تغطية هذه التكاليف، كما تستخدم شبكات التواصل الاجتماعي للترويج للمنتجات والتركيز على العملاء بالإجابة على استفساراتهم، بالإضافة إلى المشاركة في المعارض، كما تعتمد المطاحن الكبرى للجنوب على ملصقات لعلامتها التجارية على وسائل النقل في حين نجد انعدام الجهود التسويقية لمطاحن الزيبان. أما ما يتعلق بتطوير وتحسين المنتجات من حيث الجودة، الإبتكار في التغليف فنجد أنها تتأرجح بين الثبات والتحسين في السنوات العشرة الأخيرة. بناء على ما سبق تم قبول الفرضية إذ أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الإبداع في المطاحن محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة. من خلال ما سبق عرضه من تشخيص استراتيجي لكل مؤسسة وبناء على اختبار الفرضيات الفرعية يمكننا إدراج مختلف المعايير التي يمكن مقارنة المطاحن محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح تلك المعايير:

الجدول رقم (59): المقارنة بين المطاحن محل الدراسة

المعايير	مطاحن الزيبان	المطاحن الكبرى للجنوب	مطاحن الإخوة حوحو
سنة بدء النشاط	1983	2003	2003
الطبيعة القانونية	عامة	خاصة	خاصة
عدد العمال	207	115	115
المنافسة	محلية ووطنية	محلية ووطنية	محلية ووطنية
التسويق	غياب الجهود التسويقية	ضعف الجهود التسويقية	ضعف الجهود التسويقية
التنوع في المنتجات	سميد / دقيق	سميد / دقيق / كسكس	سميد / دقيق
عدد العملاء	500 تاجر جملة + 210 خباز	77	125
عدد الموردين	170	15	17
التوزيع	تجار الجملة والتجزئة	الإنسحاب من البيع بالتجزئة والإعتماد على تجار الجملة	تجار الجملة والتجزئة
الحصة السوقية	الأولى في منتج السميد والثانية في منتج الدقيق	المرتبة الأخيرة في السميد والدقيق	الأولى في منتج الدقيق والثانية في منتج السميد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة

الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة

تواجه العلامة التجارية (الزيبان، دنا، والزين) منافسة قوية على المستوى المحلي والوطني ونوضح في الجدول رقم (60) أبعاد

التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (60): أبعاد التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة

أبعاد التفوق التنافسي	مطاحن الزيبان	المطاحن الكبرى للجنوب	مطاحن الإخوة حوحو
التكلفة	المرتبة الثالثة في كل المنتجات	المرتبة الثانية في المنتجات المعتمدة باستثناء دقيق 5 كغ في المرتبة الأولى	المرتبة الأولى في المنتجات المعتمدة باستثناء دقيق 5 كغ
الجودة	امتلاك شهادة الجودة ISO جودة المنتج مرتبط بجودة القمح	جودة المنتج مرتبط بجودة القمح	جودة المنتج مرتبط بجودة القمح
المرونة	لا توجد مرونة	لا توجد مرونة	لا توجد مرونة
التسليم	الالتزام بأجال التسليم من حيث 18 نقطة بيع	ضعف التسليم لغياب نقاط البيع	ضعف التسليم (نقطة بيع واحدة)
الإبداع	غياب الإبداع	غياب الإبداع	غياب الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة

بناء على ما سبق تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق

التنافسي في المطاحن محل الدراسة حيث أنه:

- لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في مطاحن الزيبان، إذ أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع ويوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التسليم.
- لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن الكبرى للجنوب إذ أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع ويوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة.
- لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في مطاحن الإخوة حوحو إذ أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع ويوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي المتضمن إجراء دراسة حالة مجموعة من المؤسسات النشطة في مجال الحبوب (المطاحن) من أجل معرفة أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي، حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على ثلاثة مطاحن من خلال تطبيق نموذج SWOT بتشخيص البيئة الداخلية بناء على سلسلة القيمة، وتشخيص البيئة الخارجية بناء على القوى الخمسة لبورتر، إذ قدمنا تصور حول وضعية المطاحن ومن خلالها أعددنا مصفوفة SWOT لكل مؤسسة (نقاط قوة، نقاط ضعف، فرص، وتهديدات) واقترحنا بعض التحسينات المناسبة لكل مؤسسة. بعد عرض معظم الجوانب الداخلية والخارجية للمطاحن وبناء على المعلومات التي تم جمعها تم التأكد من أنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة.

الجامعة

عاجلت الدراسة الحالية أحد المواضيع المهمة في علوم التسيير ألا وهو إدارة التميز الإداري وأثرها في بناء التفوق التنافسي للمنظمات، حيث أبرزت الدراسة إلى أن بناء المنظمات للتفوق التنافسي يرجع إلى ما تحققه من مزايا تنافسية والناجحة عن التنبؤ الجيد لإدارة التميز، وبعد عرض الأدبيات المتعلقة بإدارة التميز الإداري، الميزة التنافسية، والتفوق التنافسي تم إسقاطه على الجانب التطبيقي بدراسة حالة مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة اعتمادا على آلية من آليات التشخيص الاستراتيجي متمثلة في تشخيص SWOT. وبعد عرض أهم الجوانب المرتبطة بنشاط المطاحن وآليات عمل وظائفها وفقا للمعلومات المتوفرة من الوثائق الخاصة بها والمقابلات التي تم إجرائها لاختبار صحة الفرضيات خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي في المطاحن محل الدراسة، نظرا لأنه لا يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة في مطاحن الزيبان ويوجد أثر إيجابي لإدارة التميز الإداري في تحقيق بعد التكلفة لدى المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو، كما أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة التميز في تحقيق بعد التسليم لدى مطاحن الزيبان ولا يوجد في المطاحن الأخرى، بالإضافة إلى أن إدارة التميز الإداري لا تؤثر إيجابيا في تحقيق بعد الجودة، المرونة، الإبداع في المطاحن محل الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

ندرج أدناه نتائج الدراسة النظرية متبوعة بنتائج الدراسة الميدانية:

- تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال جملة من المميزات والخصائص التي تطورها أو تكتسبها، وأن تحقيقها لا يقتصر على ما تمتلكه من موارد ملموسة وموارد غير ملموسة فقط وإنما في طريقة المزج بين هاته الموارد لا سيما وإن كانت ذات قيمة، نادرة، يصعب تقليدها، ويصعب تبديلها من قبل المنافسين.
- يتحقق التفوق التنافسي من خلال تطوير الأبعاد التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) التي تتبناها المنظمات والتي تعتبرها جزء من أهدافها الرئيسية.
- تتجه المنظمات إلى تطبيق إحدى استراتيجيات التنافس استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها.
- التفوق التنافسي هو هدف تسعى أي منظمة إليه، ولبلوغ هذا التفوق يجب امتلاك مزايا تنافسية تنفرد بها على المنافسين من خلال القيمة التي تضيفها للمنتج أو الخدمة والتي تفوق توقعات العملاء، وأن تحقيق كل ما سبق يتطلب من المنظمة تبني إدارة متميزة.
- التميز هو الركيزة الأساسية لإبقاء المنظمة في جو المنافسة، وأن تحقيق هذا التميز يتطلب أن تكون الثقافة السائدة في المنظمة هي ثقافة التميز.
- إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة قائمة على جملة من العناصر الإدارية المتكاملة والتي تتفاعل بالشكل الذي يحقق مستوى عالي من الأداء، فكلما كانت المنظمة تمتلك إدارة كفؤة كلما زادت فرصها في تحقيق التفوق التنافسي.
- تعدد نماذج التميز في العالم وعلى رأس هذه النماذج نجد أهمها وأكثرها شهرة النموذج الأوروبي للتميز EFQM، النموذج الأمريكي MBNQA، النموذج الياباني Deming، والتي تتبناها المنظمات كإطار عمل يساعدها على تحقيق التميز.

- في إطار تحقيق التفوق التنافسي لا بد من المنظمة اعتماد تشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، وللقيام بهذا التشخيص لا بد من الاستعانة بجملة من أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي (مقاربة الموارد والكفاءات، سلسلة القيمة، نموذج القوى الخمسة لبورتر...) والتي بدورها تبرز واقع المنظمة داخليا وخارجيا، وتسمح بانتهاز الفرص المتاحة واستغلال نقاط القوة كدعامة أساسية لتحقيق التفوق التنافسي، وفي ذات الوقت مجابهة ما يواجهها من مخاطر ومعالجة أوجه القصور.
- كما أظهرت نتائج التشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة ما يلي:
- تمتلك مطاحن الزيبان رسالة واضحة يكون فيها العميل هو الحكم على جودة منتجاتها، ما يدل على اهتمام المؤسسة لجذب العملاء ولفتحهم للعلامة التجارية، في حين تفتقر المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو لرسالة واضحة.
- تمتلك المطاحن محل الدراسة موارد بشرية ذات مهارات في مختلف المناصب (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، ونسبة كبيرة من هؤلاء الأفراد لديهم خبرات ومعارف لا بأس بها حول نشاط المطاحن ما ينتج عنه أثر الخبرة نشأ من داخل المطاحن أو من خارجها. إلا أن نقطة الضعف التي تواجهها المطاحن الكبرى للجنوب ومطاحن الإخوة حوحو هو غياب التكوين.
- التسيير الجيد والحسن في المطاحن ما جعلها لا تعاني من صعوبات كبيرة تعيق إنجاز المهام نتيجة لتوفير الجو الملائم للعمل بين مختلف الأفراد.
- تتفق المطاحن محل الدراسة على أن جودة منتجاتها ترتبط بالدرجة الأولى بجودة المادة الأولية (القمح الصلب والقمح اللين) وبالدرجة الثانية للآلات بعوامل الإنتاج.
- تتفق المطاحن محل الدراسة على أن أهم الصعوبات التي تواجهها هي نظام الحصص المحدد من طرف الدولة لتموين القمح وهو السبب الرئيسي الذي يقيد نشاطها من التوسع.
- تنشط المطاحن في بيئة تفرض عليها جملة من القوانين والتشريعات التي حددتها الدولة فيما يخص قطاع الطحن بالجزائر، بدء من تحديد أسعار الحصول على المادة الأولية ومن المورد الوحيد (الديوان الجزائري المهني للحبوب)، النسبة التي تزود بها المطاحن من القمح والمحددة في أغلب الأحيان بنسبة 50% للمطاحن العمومية ونسبة 40% للمطاحن الخاصة، النسبة المسموح بها لاستخلاص المنتجات الثانوية (النخالة) من القمح والمحددة بنسبة 35% من القمح الصلب، ونسبة 24% من القمح اللين، وصولا إلى تسقيف أغلب أسعار منتجات السميد والدقيق.
- من خلال التشخيص الاستراتيجي للمطاحن تبين أن للتشخيص الاستراتيجي الداخلي الأهمية الأكبر في بناء التفوق التنافسي نظرا لأنه يرجع للمؤسسة حرية الاستغلال الأمثل للموارد، في حين أن التشخيص الاستراتيجي الخارجي لبيئة الأعمال التي تنشط فيها المطاحن تواجه تقريبا نفس الفرص والتهديدات، إلا أن الاختلاف يكمن في الاستراتيجية الهجومية للمطاحن باستغلال نقاط قوتها لإنتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
- غياب المحاسبة التحليلية في الهياكل التنظيمية للمطاحن محل الدراسة إذ يتم حساب التكاليف بشكل تقريبي لتحديد هامش الربح لكل منتج.
- تركز المطاحن محل الدراسة على إنتاج سميد بوزن 25 كغ بأكبر كمية مقارنة بتشكيلة المنتجات الأخرى ويرجع سبب ذلك إلى أن تكلفة إنتاج 25 كغ أقل من تكلفة إنتاج 10 كغ.

- تمتلك المطاحن علاقة جيدة مع مورديها وعملائها، بالنسبة للموردين تتفاوض المطاحن مع مورديها حول أكياس التعبئة والتغليف واللوازم الأخرى وقطع الغيار من حيث السعر، الجودة، التسليم باستثناء المطاحن العمومية فهي لا تتفاوض حول أسعار أكياس التعبئة والتغليف واللوازم الأخرى وقطع الغيار فهي تحصل عليها من خلال المناقصة التي يتم إجرائها على مستوى مجمع أفروديف، كما أن المطاحن لا تستطيع التفاوض مع مورد القمح (الديوان الجزائري المهني للحبوب) حول نوعية القمح فهي توزع حسب نظام الحصص وحسب نوعية القمح المتوفرة، أما العملاء ترتبط القوة التفاوضية بالدرجة الأولى بجودة المنتجات والتي بدورها ترتبط بنوعية القمح المتحصل عليه.
 - أسعار منتجات السميد والدقيق المسقفة من طرف الدولة الذي يعيق المطاحن من تحقيق هامش الربح المرغوب فيه، لا سيما وأنه لا يمكن السيطرة على تكلفة إنتاج بعض المنتجات نتيجة لتغير التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.
 - التغير في أسعار المنتج الثانوي له دور كبير في زيادة الأرباح لأن سعره غير محدد بالضبط والذي يتحكم فيه الفصل.
- ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التالية:

- ◀ مضاعفة الجهود التسويقية لاستقطاب عملاء جدد وتلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين وزيادة ثقة المستهلكين في منتجات المؤسسة من حيث جودة المنتج، تصميم المنتج، العلامة التجارية.
- ◀ الإهتمام بالتكوين والاستثمار في المورد البشري باعتباره مصدر للإبداع يقود إلى بناء التفوق التنافسي.
- ◀ الاستثمار في تجديد آلات الإنتاج والبقاء على اطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية الحديثة، مع ضرورة إجراء الدورات التدريبية والتكوينية لهاته الآلات.
- ◀ الإهتمام بالمحاسبة التحليلية وتبنيها بشكل رسمي في حساب أسعار التكلفة للمنتجات بطريقة دقيقة.
- ◀ توسيع تشكيلة المنتجات الحالية وإضافة خطوط إنتاج جديدة متخصصة في الكسكس والعجائن ما يزيد حصتها من القمح نتيجة زيادة طاقتها الإنتاجية بما يساهم في النمو والتوسع وتعزيز الحصص السوقية.
- ◀ عمل المطاحن على إنتاج أكياس التعبئة والملصقات بنفسها.

ثالثا: آفاق البحث

- أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي وإسقاطها على مؤسسات ذات نشاط اقتصادي مختلف وذات أحجام مختلفة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) والمقارنة بينها لمعرفة مدى تأثير حجم المؤسسة الاقتصادية في بناء التفوق التنافسي.
- واقع إدارة التميز في الجامعة الجزائرية (دراسة مقارنة).
- دور إدارة التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

فهرس المحتويات

	شكر وإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
III- I	قائمة الجداول
V-IV	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- ذ	مقدمة
40-1	الفصل الأول: الإطار النظري للتفوق التنافسي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التنافسية - مفاهيم أساسية -
3	المطلب الأول: ماهية التنافسية
6	المطلب الثاني: أسباب التنافسية
6	المطلب الثالث: أنواع التنافسية
7	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
9	المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية
9	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
13	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
17	المطلب الثالث: المقاربات المفسرة للميزة التنافسية
28	المبحث الثالث: أساسيات التفوق التنافسي
28	المطلب الأول: ماهية التفوق التنافسي
29	المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي ومجالاته
32	المطلب الثالث: استراتيجيات التفوق التنافسي
36	المطلب الرابع: أبعاد التفوق التنافسي
40	خلاصة الفصل
91-41	الفصل النظري الثاني: الإطار النظري لإدارة التميز الإداري
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز الإداري
43	المطلب الأول: ماهية التميز الإداري
45	المطلب الثاني: خطوات الوصول إلى التميز الإداري ومستوياته

48	المطلب الثالث: مفهوم إدارة التميز الإداري
52	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة التميز
53	المبحث الثاني: أساسيات إدارة التميز الإداري
54	المطلب الأول: متطلبات إدارة التميز
56	المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز
60	المطلب الثالث: أبعاد إدارة التميز
65	المطلب الرابع: نماذج إدارة التميز
76	المبحث الثالث: إدارة التميز الإداري لبناء التفوق التنافسي
76	المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني إدارة التميز
86	المطلب الثاني: أثر إدارة التميز الإداري في بناء أبعاد التفوق التنافسي
91	خلاصة الفصل
166-92	الفصل التطبيقي: إدارة التميز الإداري والتفوق التنافسي بالمطاحن محل الدراسة
93	تمهيد
94	المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
96	المطلب الثاني: تقديم مطاحن الزيبان- القنطرة
100	المطلب الثالث: تقديم المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش
103	المطلب الرابع: تقديم مطاحن الإخوة حوحو- لوطاية
105	المبحث الثاني: الحصة السوقية والأسعار المطبقة في المطاحن محل الدراسة
105	المطلب الأول: أسعار القمح وأسعار السميد المدعم من طرف الدولة
107	المطلب الثاني: أسعار الدقيق (الفرينة) المدعمة من طرف الدولة
108	المطلب الثالث: الحصة السوقية للمطاحن محل الدراسة
111	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمطاحن محل الدراسة
111	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي SWOT
113	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمطاحن محل الدراسة
153	المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمطاحن محل الدراسة
155	المطلب الرابع: مصفوف SWOT للمطاحن محل الدراسة
159	المطلب الخامس: تفسير واختبار فرضيات الدراسة
166	خلاصة الفصل

168	الخاتمة
176	قائمة المراجع باللغة العربية
188	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
192	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أحمد يوسف دودين. (2014). إدارة الجودة الشاملة. عمان- الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
2. إسماعيل محمد الصرايرة. (2012). التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان- الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
3. أمينة محمود حسين، و أمل عبد الحكيم عباس. (2018). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دون دار نشر.
4. باديس مجاني، و ريمة طبول. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. قسنطينة، الجزائر: دار ألفا للوثائق.
5. بلال خلف السكارنه. (2011). الإبداع الإداري. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. بنيلوب بيرزيكوب. (2007). سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال. (محمد يوسف، المترجمون) المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان.
7. ثامر البكري، و أحمد هاشم الصقال. (2015). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. عمان- الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
8. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، و طارق رشدي جبة. (2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.
9. حسين رحيم. (2008). استراتيجية المؤسسة. قسنطينة- الجزائر: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
10. خالد محمد بني حمدان. (2010). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار البازوري.
11. رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
12. رعد حسن الصرن. (2021). إدارة النظم والعمليات الإنتاجية. سوريا: دون دار نشر.
13. روبرت ديفيد بتس. (2008). الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية. (عبد الحكم الخزامي، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
14. سبرينة مانع، و دلال عظيمي. (2020). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
15. سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي. عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. سيد محمد جاد الرب. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
17. سيد محمد جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة- مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
18. صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب. (2007). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار المناهج.

19. عائشة عباش، و آخرون. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
20. عبد الرزاق الشحادة، و آخرون. (2011). الجودة والتميز في منظمات الأعمال (ج 2). عمان- الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
21. عبد العزيز علي حسن. (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
22. عز الدين علي سويسي، و نعمة عباس الحفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان- الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
23. علاء فرحان طالب، و حسين حريجة غالي. (2012). استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية. دار اليازوري.
24. علاء فرحان طالب، و زينب مكى محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان- الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
25. علاء محمد سيد قنديل. (2009). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان- الأردن: دار الفكر.
26. علي السلمي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
27. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
28. لحبيب بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة (المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق). الجزائر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
29. لينا جمال. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. الأردن: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
30. مجد صقور. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
31. مداح الحاج عرابي. (2015). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
32. مصطفى يوسف كافي. (2017). اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. قسنطينة- الجزائر: ألفا للوثائق.
33. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، و مصطفى كافي. (2016). إعادة هندسة العمليات. عمان- الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
34. منال أحمد البارودي. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. القاهرة: دار الكتب المصرية.
35. ناصر جرادات، أحمد المعاني، و أحمد عريقات. (2013). إدارة التغيير والتطوير. عمان: إثراء للنشر.
36. نزار عبد المجيد البرواري، و لحسن عبد الله باشيو. (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات-. عمان- الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
37. هاشم حسين ناصر الحنك. (2017). استخدام نظام (JIT) ودوره في تحقيق التفوق التنافسي. العراق: دار أنباء للطباعة والنشر.

38. هيثم محمود الشبلي، و مروان محمد النسور. (2009). إدارة المنشآت المعاصرة. عمان: درا صفاء للنشر والتوزيع.

II. المقالات والملتقيات

1. إبراهيم بلقلة، و إبراهيم براهيمية. (2011). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. يومي 13-14 ديسمبر (الصفحات 1-19). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
2. إبراهيم عثمان عبد الرحمن حسين. (2014). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013). مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات. يومي 28-30 أكتوبر (الصفحات 1-25). تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.
3. إحسان بن علي المزين، و رافع بن سعيد الغامدي. (2010). النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى السنوي الخامس عشر حول تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات. يومي 05-06 جانفي (الصفحات 754-764). السعودية: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).
4. أحلام خان. (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (12)، الصفحات 153-179.
5. أحلام صالح مهدي. (2005). الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة التقني، 18(04)، الصفحات 14-29.
6. أحمد إبراهيم رشيد، و إسرائ طارق حسين الملاح. (2020). رأس المال الاجتماعي ومدى إسهامه في تعزيز إدارة التميز، دراسة تطبيقية في مستشفى ازداي/دهوك. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(124)، 298-320.
7. أحمد بن خيرة، و نصر الدين بن النذير. (2019). تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دراسات اقتصادية، 13(02)، الصفحات 72-82.
8. أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02(01)، الصفحات 33-46.
9. أحمد شهيد. (2011). فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية، 06(06)، الصفحات 49-62.
10. أحمد علماوي، و مصطفى طويطي. (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر-. مجلة رؤى اقتصادية، 06(10)، الصفحات 261-281.
11. آدم بن مسعود. (2018). الإبداع كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية - مع الإشارة إلى تجربة اليابان. مجلة الاقتصاد والتنمية، 06(01)، الصفحات 208-225.

12. أريج سعيد خليل. (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز "بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(03)، الصفحات 103-135.
13. أمال ربحاني، و عثمان علام. (2019). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية. مجلة معارف، 14(02)، الصفحات 185-209.
14. أمل جواد كاظم. (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 17(68)، الصفحات 457-484.
15. إيهاب الحيايلى. (2012). آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم حول: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. يومي 02-03 سبتمبر (الصفحات 41-60). القاهرة - مصر: المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم.
16. أيوب أحمد الصوالحه، عبد الحلیم مناع العدوان، و محمد عبد الحلیم الملاعبة. (2020). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(01)، الصفحات 1052-1066.
17. باسم عباس كريدي الحاسمي. (2007). مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية -دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(02)، الصفحات 1-37.
18. بلقاسم حمادي، و كريمة بكوش. (2019). أثر معالجة شكاوي العملاء في البنوك التجارية على رضا الزبون دراسة حالة بنك التنمية المحلية، وكالة الجلفة. مجلة الاقتصاد الجديد، 11(01)، الصفحات 295-314.
19. توفيق ركاب. (2017). إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 3(08)، الصفحات 42-55.
20. جنان حاتم كامل. (2019). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية (العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع)، الصفحات 39-74.
21. حاتم علي عبد الله، و أسماء محمد علي. (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، الصفحات 431-451.
22. حريزي بوشعور، و صليحة فلاق. (2011). رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. يومي 13-14 ديسمبر (الصفحات 1-15). الشلف: جامعي حسيبة بن بوعلي.
23. حسن عبد الحلیم النور، و إبراهيم فضل المولى البشير. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(02)، الصفحات 128-144.
24. حسيبة ملاس. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(01)، الصفحات 224-237.

25. حسين مهدي سعد. (2010). القيادة والتفكير الاستراتيجي - العلاقة والأثر. مجلة كلية التراث الجامعة (07)، الصفحات 62-86.
26. حكيم بن جروة. (2012). أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-. مجلة الباحث، 11(11)، الصفحات 177-184.
27. حكيم بن جروة، و سامي بن خيرة. (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 01(01)، الصفحات 177-193.
28. حمزة بعلي، و خالد بن جلول. (2020). دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة فرتيال (FERTIL) بعنابة - الجزائر. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(02)، الصفحات 718-737.
29. حنان بشته، و نعيم بوعموشة. (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، 01(03)، الصفحات 41-65.
30. خالد خلف، و إبراهيم نور. (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (33)، الصفحات 1-40.
31. خديجة نعاس الحاج، و منير نوري. (2019). درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، 11(1)، الصفحات 29-50.
32. ديمة عبد الله يوسف رفيع. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة البحث العلمي في التربية (21)، الصفحات 81-103.
33. رفاء عشم الله غبريال مرقص، و جيهان محمد سيد الأمين. (2014). انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكاتب التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الخامس والعشرون حول "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات". يومي 28 - 30 أكتوبر (الصفحات 1-19). الحمامات - تونس.
34. رقية حساني، و لويزة فرحاتي. (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). مجلة اقتصاد المال والأعمال، 01(02)، الصفحات 51-60.
35. رياض بوعيسى، و سمير بن سحنون. (2019). أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة ماكستور. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(02)، الصفحات 1000-1013.
36. ريم عبيد مسعود المطيري. (2023). متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت. مجلة كلية التربية (121)، الصفحات 683-741.
37. زرزار العياشي. (2014). الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة (01)، الصفحات 120-139.

38. زهية موساوي، و خديجة خالدي. (2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. يومي 08-09 مارس (الصفحات 169-180). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
39. سعاد بوعناقة، و سوهام بادي. (2014). قياس الأداء من خلال تقنية القياس المقارن "Benchmarking" دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الخامس والعشرون حول معايير الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات. أيام 28-30 أكتوبر (الصفحات 1-13). تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية.
40. سعدون حمود جثير، و سارة علي سعيد العامري. (2012). أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات آسيا سيل للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(68)، الصفحات 120-144.
41. سعدون حمود جثير، و قتيبة أجد عبد الغفور. (2017). أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي -بحث مقارن في بعض شركات الإتصال العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد(110)، الصفحات 103-117.
42. سعيد عبد الله محمد النعيمي، و نعمان محمود فهمي الأفندي. (2017). تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 04(40)، الصفحات 193-211.
43. سليمة غدير أحمد، و عيسى بهدي. (2015). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 02(03)، الصفحات 17-33.
44. سهام موفق. (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أبحاث اقتصادية وإدارية(14)، الصفحات 294-315.
45. شوقي قبطان. (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. يومي 08-09 نوفمبر (الصفحات 1-18). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
46. شوقي قبطان. (2014). النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 01(01)، الصفحات 108-133.
47. صبري مقيّم، و إيمان هرموش. (2019). تشخيص واقع نظام إدارة شكاوي العملاء وفق المعايير الدولية إيزو 10002 في مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(02)، الصفحات 269-290.
48. عباس عرمان. (2012). استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 07(19)، الصفحات 46-78.

49. عبد الحسين جاسم محمد الأسدي، و أمل صبار محمد. (2021). تصميم المنتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية، بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة/ العراق- النجف. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(68)، الصفحات 105-133.
50. عبد القادر محمد محمد. (2020). أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كردستان/العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52 ج1)، الصفحات 228-254.
51. عبد النعيم دفور، و شاهد إلياس. (2018). الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية. مجلة دفاتر اقتصادية، 08(02)، الصفحات 21-38.
52. علي موات سعد صهيود السوداني، و زيد علي حيدر. (2017). تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(98)، الصفحات 175-196.
53. عنتر عبد الله كسرا، و إبراهيم إلياس انتصار. (2018). دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في إقليم كردستان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 02(42 ج2)، الصفحات 147-172.
54. عيسى بهدي، و سليمة غدير أحمد. (2015). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الإنفتاح الاقتصادي الجديد. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 02(03)، الصفحات 17-33.
55. فاطمة الزهراء بن نامة، و تابت أول وسيلة العشعاشي. (2012). أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة مستغام. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 02(03)، الصفحات 41-59.
56. فاطمة الزهراء كراشة. (2018). إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 03(01)، الصفحات 273-294.
57. فاطمة تواتي بن علي، و مفيدة نادي. (2011). فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. يومي 13-14 ديسمبر (الصفحات 1-21). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
58. فراس رحيم يونس العزاوي، و عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي. (2015). تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعفرانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(81)، الصفحات 190-230.
59. فريد محمد قواسمه، و فيصل البوريني. (2016). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي بالنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، 11(02)، الصفحات 93-104.
60. فيروز علي خضير. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 03(12)، الصفحات 78-96.

61. كروز تراحيب العجمي. (2017). تطور الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (18 الجزء 03)، الصفحات 337-373.
62. كمال شريط، و سفيان خلوفي. (2020). دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(03)، الصفحات 541-528.
63. ليلي حقانة، و الزهراء بن سفيان. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-. مجلة التنظيم والعمل، 07(01)، الصفحات 64-86.
64. ماجد محمد صالح. (2010). أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للإسمنت الشمالية/نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 06(18)، الصفحات 09-32.
65. مبارك عواد البرازي. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية، 16(05)، الصفحات 495-506.
66. محمد نجيب دبابش. (2017). تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 17(49)، الصفحات 57-74.
67. مراد داودي، و مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، 07(12)، الصفحات 37-58.
68. مصطفى يونس، و سعد مرزق. (2020). النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية. مجلة دفاتر اقتصادية، 11(02)، الصفحات 87-101.
69. معتصم أحمد وهبة، و أيوب أحمد الصوالحة. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 08(02)، الصفحات 273-292.
70. مليك محمودي، و صباح زروخي. (2014). الإدارة الإلكترونية كمدخل للإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال المعاصرة. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة يومي 29-30 أبريل (الصفحات 274-287). عمان -الأردن: جامعة فلاديلفيا .
71. نادية شبانة. (2014). تسويق الخدمات التأمينية وأثره على رضا العميل. مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، 01(01)، الصفحات 176-193.
72. نجوى سليم وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 02(06)، الصفحات 205-237.
73. نسرين فكرون. (2015). دور نظم المعلومات في تحسين تنافسية الشركات دراسة حالة شركة نפטال-بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09(17)، الصفحات 265-292.
74. نصر الدين بن اعمارة، و عمار مراتي. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 04(02)، الصفحات 175-188.

75. نهلة عبد الرحمن غالب. (2019). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة). مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 11(23)، الصفحات 309-344.
76. نور الدين كروش، و ليلي إبراهيم أولاد. (2018). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 02(02)، الصفحات 11-21.
77. نور حسين فخري. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. مجلة الإدارة والاقتصاد(118)، الصفحات 182-196.
78. هشام صلاح الدين شتاتحة، و عمار طهرات. (2021). أثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي دراسة حالة مؤسسة جازي (وكالة الجلفة). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 13(01)، الصفحات 75-85.
79. وردية بوقابة. (2017). الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. مجلة أبعاد اقتصادية(07ج2)، الصفحات 487-508.
80. يوسف مسعداوي. (2005). القدرات التنافسية ومؤشراته. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. يومي 8-9 مارس (الصفحات 123-134). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .
- III. الرسائل والأطروحات الجامعية**
1. أحلام ساري. (2015-2016). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر- (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
2. أحمد محمد الفيومي. (2010). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
3. آسية رحيل. (2010-2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
4. آلاء عبد الرحمن محمد بالحمر. (2016). مستوى تطبيق مميزات التنظيم في المنظمات العامة "دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين" (رسالة ماجستير). المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز .
5. أمين قطوش. (2017-2018). أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس 1.
6. إيهاب عبد ربه سهمود. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM (رسالة ماجستير). فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.
7. بالفين غازي شرايحة. (2020). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). الأردن، كلية العلوم التربوية، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

8. بلال نظور. (2015-2016). تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.1.
9. تغريد عيد الجعبري. (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة أعمال، فلسطين: جامعة الخليل.
10. جهيدة أمعوش. (2020-2021). دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف- (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
11. حسان بوبعابة. (2013-2014). فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
12. حنان جودي. (2016-2017). استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والإندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
13. دارين بوزيدي. (2013-2014). الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
14. رانيا علاء الدين الجراح. (2019-2020). أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات -دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
15. رزيقة رحون. (2015-2016). مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
16. زهيرة دحاني. (2017-2018). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر- (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
17. زينب ماتن. (2010-2011). جودة خدمة ما بعد البيع كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مجمع SOVAC للسيارات-الجزائر- (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
18. سمير بوعافية. (2015-2016). دراسة اقتصادية وقياسية لاستيراد القمح في الجزائر خلال الفترة 1984-2014 (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

19. عامر أسامة رشاد بركات. (2015). دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
20. عائشة سعدي. (2015-2016). المنظمة بين التعلم وإدارة التميز، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، البليدة: جامعة البليدة 2.
21. عبد الغني بوغمسة. (2011-2012). إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال" (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
22. عبد القادر مزبان. (2011-2012). أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون والفلاحة -CNMA- (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
23. عبد الوهاب بويعة. (2011-2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
24. علياء علي المراني. (2019). أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في مجمع الملك حسين للأعمال" (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
25. عمر زمالة. (2012-2013). أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
26. فلة العيهار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
27. لويذة فرحاني. (2015-2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
28. محمد بوطلاعة. (2008-2007). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير). الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أم البواقي: المركز الجامعي العربي بن مهدي.
29. محمد عبد الله عمر الفرجاني. (2012). مدى إلمام المدير الليبي بمفهوم الأسبقيات التنافسية دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، ليبيا: جامعة بنغازي.
30. محمد محمد أحمد خوجلي. (2015). إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
31. مصطفى محمد الدرويش. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية (أطروحة دكتوراه). سوريا، كلية الاقتصاد، حلب: جامعة حلب.

32. مليكة مدفوني. (2017-2018). الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة - (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
33. نضال عبد الرحمن أبو سويح إبراهيم. (2019). أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: الجامعة الإسلامية.
34. نفين عبد الصمد محمود يونس. (2016). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه (رسالة ماجستير). فلسطين، كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.
35. نور الدين بوغنان. (2006-2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
36. وسيلة بوزايد. (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس 1.

IV. المطبوعات

1. الشيخ ساوس. (2018). محاضرات في التنافسية والخيارات الاستراتيجية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة العقيد أحمد دراية.
2. حسام الدين غضبان. (2016). محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. سماح صولح. (2017). محاضرات في تشخيص المؤسسة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. عبد المالك بضياف. (2020). محاضرات في اقتصاد الاستثمار والتنافسية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
5. فوزية مقراش. (2016). محاضرات في الإدارة الاستراتيجية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي.

V. المراسيم القوانين

1. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رقم 02-17. المؤرخ في 10 يناير 2017. العدد 02. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
2. المرسوم التنفيذي رقم 07-402 (المؤرخ في 25 ديسمبر، 2007). (80). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
3. المرسوم التنفيذي رقم 20-241. (المؤرخ في 31 أوت، 2020). (52). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
4. المرسوم التنفيذي رقم 20-242. (المؤرخ في 31 أوت، 2020). (52). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

5. المرسوم التنفيذي رقم 22-56. (المؤرخ في 02 فيفري، 2022). (09). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
6. المرسوم التنفيذي رقم 96-132. (المؤرخ في 13 أفريل، 1996). (23). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
7. فاتح دبله، عبد السميع رونية، و عز الدين بوطي. (2019/2020). الدليل المنهجي لإعداد المذكرات والأطروحات مع ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية، APA. (نسخة أولى). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

I. Books

1. Curtis, M. G., Hun, L., & Ken, G. S. (2006). Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage. New York: Oxford university Press.
2. Porter, & Tanner. (2004). assenssing business excellence ,publishing Elsevier butter worth henaiman (éd. second édition). oxford.
3. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: First Free Press Edition.
4. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. first free press edition. the united states.
5. Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). Achieving Sustainable Business Excellence The Role of human Capital. Springer.
6. Lasrado, F. (2018). Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations. management for professionals.
7. Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). The Micro-foundation of a Company's Strategy or Performance is its Human Capital. Palgrave Macmillan.

II. Articles

1. Abu Shaqra, R. K. (2021). The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members' Viewpoint. International Journal of Higher Education, 10(02), pp. 201-216.
2. Ajtene, A., & Vjosa, F. (2015). The role of competitive strategies on developing a strong competitive advantage. Rresearch Journal of Economics, Business and ICT, 10(02), pp. 1-5.
3. Alazmi, M. S., & Almutairi, R. (2017). The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University. Psychology Research, 07(07), pp. 397-407.
4. Anninos, L. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. Journal of Management History, 13(04), pp. 307-321.
5. Azeem, M., Ahmed, M., & Haider, S. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, 66, pp. 1-10.
6. Bekhelili, m. l., & Chellali, A. (2020). strategic flexibility and competitive advantage (Case Study of Al Baskaria Cement company). Economic and Management Research Journal, 14(03), pp. 267-288.

7. Boussalem, A. (2015). Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence – Case Study on Algerian Communications Company -. *Roa Iktissadia Review*, 05(09), pp. 357-366.
8. Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, Sources, and Durability. *Journal of positive management*, 07(03), pp. 57-70.
9. Dash, A. K. (2013). Competitive Advantage: its importance and impact on design of strategy. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 02(12), pp. 7-10.
10. Djaadi, N., & Knouch, M. (2020). The Knowledge Management as Strategic Process to Achieve The Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, 07(02), pp. 838-850.
11. Ghaith, A.-A. M., & Al-Salim, M. I. (2021). Green product innovation and competitive advantage: an empirical study of chemical industrial plants in Jordanian qualified industrial zones. *Benchmarking: An International Journal*, 28(08).
12. Ghouzi, M. L. (2019). A Try to combine more than approaches and competitive strategies to achieve a sustainable competitive advantage. *Journall of Economiics and Admiiniistrattiive Sciences*, 25(116), pp. 147-163.
13. Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*(04), pp. 1-16.
14. Luburic, R. (2014). Total Quality Management as a Paradigm of Business Success. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 03(01), pp. 59-80.
15. Medani, F. Z., & Belkebir, K. M. (2020). The Impact of the Continous Improvement Application on the Achieving of Organizational Excellence in Algerian Companies "case study of elsewedy cables in Ain Defle". *Journal of the New Economy*, 12(02), pp. 148-167.
16. Ninlawana, G., & Areerachakulb, S. (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 290-295.
17. Rahayu, N. I., Adawiyah, W. R., & Anggraeni, A. I. (2019). Malcolm Baldrige Education Criteria For Performance Excellent of Vocational School In Rural Area. *International Conference on Rural Development and Enterpreneurship 2019 : Enhancing Small Busniness and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 05, pp. 294-310.
18. Safiullah, M. (2010). Superiority of Conventional Banks & Islamic Banks of Bangladesh: A Comparative Study. *International Journal of Economics and Finance*, 02(03), pp. 199-207.
19. Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(02), pp. 181-200.
20. Senel, M., & Senel, B. (2013). The Effect of Quality Management Excellence Model Applications on the Perceived Service Quality An Application in Health Sector. *JMB the International Journal of Management and Business*, 02(02), pp. 93-115.
21. porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.
22. Toma, S. G., & Marinescu, P. (2018). Business excellence models: a comparison. in *proceedings of the international conference on business excellence*, 12(01), pp. 966-974.

23. Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2006). Relationship Between Job Satisfaction and Business Excellence: Empirical Evidence from Hospital Nursing Departments. *Journal of Comparative International Management*, 09(02), pp. 40-57.
24. Uygur, A., & Sumerli, S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, 02(04), pp. 980-993.
25. Yung, L. L., Jui, T. c., & Wen, J. S. (2021). Should the EFQM Excellence Model be Adapted for Specific Industries? A Restaurant Sector Example. *International Journal of Hospitality Management*, 92, pp. 1-10.
26. Zeplin, J. H., Hotlan, S., & Ferry, J. (2020). The Role of Top Management Commitment to Enhancing the Competitive Advantage Through ERP Integration and Purchasing Strategy. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 16(01), pp. 52-56.

III. Conferences

1. Anastasiadis, L., Anastasiadou, s., & Lakovidis, G. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System. EBEEC Conference Proceedings The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (pp. 436-455). *KnE Social Sciences*.

IV. Dessertations

1. Al-Saqqa, A. H. (2017). The Role of Marketing Intelligence in Achieving Competitive Advantage Case Study: Internet Service Provider Companies in The Gaza Strip (Master Thesis). Gaza, Faculty of Commerce, Palestine: The Islamic University–Gaza.
2. Arabiyat, A. A.-K. (2018). The Impact of Intellectual Capital on achieving Competitive Advantages within commercial banks in Jordan (Master's thesis). Amman, Management Department Business Faculty, Jordan: Middle East University.
3. Darwish, A. H. (2018). The Effect of Total Just in Time on Competitive Advantage on International Fast Food Restaurants in Jordan (Master Thesis). Amman, Management Department Business Faculty, Jordan: Middle East University.
4. Khalifeh, E. M. (2010). The Impact of Inventive Managerial Problem Solving Technique “xTRIZ” on Achieving a Competitive Advantage in Some Industrial Companies in Jordan (Phd thesis). Amman, Jordan: Amman Arab University for graduate studies.
5. Shoman, M. Y. (2015). Assessment Policy and Strategy Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions from Employee Perception - UCAS as a Case Study(Master's thesis). Faculty of commerce, Gaza: Islamic University.

السلامة الحقيقية



جامعة محمد خيضر بiskra
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي للمنظمات دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بiskra" فإننا نلتبس منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة ونتعهد من جهتنا بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

للم تشخيص الاستراتيجي الداخلي

- السؤال الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، حجم المؤسسة وفق عدد العمال
- السؤال الثاني: ماهي رسالة مؤسستكم؟
- السؤال الثالث: ماهي غايات مؤسستكم؟
- السؤال الرابع: ماهي سياسات مؤسستكم؟
- السؤال الخامس: ماهي الصعوبات التي تواجه مؤسستكم؟
- السؤال السادس: ماهي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟

1. إدارة الموارد البشرية

- السؤال الأول: ماهو عدد أيام وساعات العمل؟
- السؤال الثاني: هل تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرة وذات كفاءة عالية؟ وما هي نسبتهم من المجموع الكلي للأفراد؟
- السؤال الثالث: هل تتناسب قدرات العاملين ومؤهلاتهم مع طبيعة العمل المسند إليهم؟
- السؤال الرابع: هل هناك اكتفاء في العنصر البشري (في حالة وجود نقص في أي مجال)؟
- السؤال الخامس: هل تركز المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات؟ وهل تعتمد على دورات تكوينية؟
- السؤال السادس: كيف يتم اعتماد نظام الأجور؟
- السؤال السابع: هل تعتمد المؤسسة سياسة التحفيز والمكافآت؟ (مثل ماذا)
- السؤال الثامن: هل هناك مشاكل في العمل كالغيابات وتدنّي الروح المعنوية؟ إن وجد فما سبب ذلك؟

2. إدارة الإنتاج والعمليات

السؤال الأول: هل هناك تطور في جودة منتجاتكم في السنوات العشرة الأخيرة؟ (تراجع، ثبات، تحسن) ماهي أسباب التراجع و/أو التحسن؟

السؤال الثاني: هل يوجد تغطية كاملة للتخزين (المادة الأولية، المنتجات)؟

السؤال الثالث: ما هي مراحل العملية الإنتاجية؟

السؤال الرابع: كم تقدر الطاقة الإنتاجية في اليوم، الطاقة التخزينية، احتياج الماء؟

السؤال الخامس: هل تمتلك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؟

السؤال السادس: هل المؤسسة مكثفية من التجهيزات والمباني، وسائل النقل، الكهرباء، الغاز، الماء....؟ وما هي جوانب النقص؟

3. الوظيفة التجارية

السؤال الأول: هل هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف؟ ومن هم أهم مورديكم؟

السؤال الثاني: ما طبيعة العملاء المتعامل معهم (تجار جملة أو تجزئة) وأين يتوزعون؟

السؤال الثالث: من يقوم بنقل المنتجات للزبون؟

السؤال الرابع: هل تعتمد المؤسسة سياسة التسويق (الدعاية والإعلان) لمنتجاتها؟

السؤال الخامس: ما هي الأسباب التي أدت إلى تذبذب في رقم الأعمال؟

السؤال السادس: بكم يتم الحصول على قنطار واحد من القمح بنوعيه من المورد؟

4. الوظيفة المالية والمحاسبية

السؤال الأول: هل لديكم تدفقات نقدية كافية لإبائتكم؟

السؤال الثاني: هل تعتمد المؤسسة المحاسبة المالية/ التحليلية؟

السؤال الثالث: ما هو سعر البيع لكل من السميد، الفرينة، والكسكس، النخالة؟

للشخص الاستراتيجي الخارجي

السؤال الأول: من هم أهم المنافسون بالنسبة للمؤسسة على المستوى الجهوي والوطني؟

السؤال الثاني: هل هناك منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة؟ وفيما تتمثل؟

السؤال الثالث: ماهي التهديدات التي تواجه المؤسسة؟

السؤال الرابع: ما طبيعة العلاقة مع الموردون والعملاء؟



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي للمنظمات دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة" فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة ونتعهد من جهتنا بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

للم تشخيص الاستراتيجي الداخلي

السؤال الأول: ما هي طبيعة المؤسسة من الناحية: القانونية، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة وفق عدد العمال.
الجواب: هي شركة مساهمة SPA ذات ملكية عامة قائمة على النشاط الإنتاجي والتجاري، أما تصنيفها كمؤسسة متوسطة يرجع لعدد عمالها البالغ 207.

السؤال الثاني: ماهي رسالة مؤسستكم؟

الجواب: أحسن خدمات لأحسن منتجات.

السؤال الثالث: ماهي غايات مؤسستكم؟

الجواب: - الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم للعلامة التجارية؛

- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية؛

- إدماج مطاحن الزيبان "القنطرة" في محيطها الاجتماعي وتقريبها أكثر من المستهلك وتمتين الخدمة المؤداة إلى العميل.

السؤال الرابع: ما هي سياسات مؤسستكم؟

الجواب: تعد القدرات الإنتاجية والتوازن المالي لمطاحن الزيبان - القنطرة عاملان مشجعان لترجمة الأقوال إلى أفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء الاقتصاديين؛

- ترقية ثقافة الإصغاء إلى العميل والتكفل النظامي لكل الشكاوي؛

- تكوين وتحسين مجموعة العمال؛

- الإتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج؛

- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

- سياسة الجودة والصحة والسلامة البيئية: تماشيا مع استراتيجية الشركة القابضة أفروديف، تعتبر جودة وصحة وسلامة منتجاتها من الحبوب (السميد، الدقيق، العجائن، وبقايا الطحن)، حماية البيئة، سلامة وصحة الموظفين عند تنفيذ أنشطتها في مركباتها الصناعية والتجارية الخمسة كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها، فمؤسسة مطاحن الزيوان تعمل على التحسين المستمر من خلال عملية صيانة وتحسين كفاءة نظامها لإدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة. وتمثل شهادات الإيزو المتحصل عليها في: ISO 9001:2015: نظام إدارة الجودة، ISO 14001:2018: نظام إدارة البيئة، ISO45001:2018: أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية. حيث تبقى هذه الشهادات صالحة في ظل عمليات المراقبة والتدقيق.

السؤال الخامس: ما هي الصعوبات التي تواجه مؤسستكم؟

الجواب: قدم جزئي لآلات مطحنة السميد، منافسة المطاحن الخاصة، نظام الحصص للقمح (50% من الطاقة الإنتاجية).

السؤال السادس: ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟

الجواب: تكوين الأفراد القدامى خاصة في الإختصاص، انتظام نوعية المادة الأولية.

1. إدارة الموارد البشرية

السؤال الأول: ما سبب انخفاض عدد الأفراد في سنتي 2018 و2019؟

الجواب: يرجع ذلك إلى أخرجة نشاط الترحيل بالتعاقد مع شركة خارجية.

السؤال الثاني: ماهو عدد أيام وساعات العمل؟

الجواب: تعمل المؤسسة على مدار الأسبوع، أما بالنسبة للأفراد فتقدر أيام العمل بـ 5 أيام وبمقدار 8 ساعات في اليوم ابتداء من الساعة 8 صباحا.

السؤال الثالث: هل تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرة و كفاءة عالية؟ وما هي نسبتهم من المجموع الكلي للأفراد؟

الجواب: نعم تمتلك المؤسسة أفراد بكفاءات عالية وبخبرات متراكمة لا سيما بعد إلغاء قرار التقاعد المبكر. تقدر نسبتهم 23%

السؤال الرابع: هل تتناسب قدرات العاملين ومؤهلاتهم مع طبيعة العمل المسند إليهم؟

الجواب: تركز المؤسسة في إسناد المنصب للفرد لما يمتلكه من قدرات ومهارات تتناسب والمنصب ثم المؤهل العلمي.

السؤال الخامس: هل هناك اكتفاء في العنصر البشري (في حالة وجود نقص في أي مجال)؟

الجواب: نعم هناك اكتفاء في العنصر البشري.

السؤال السادس: هل تركز المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات؟ وهل تعتمد على دورات تكوينية؟

الجواب: نعم فعلى مدار 15 سنة تركز المؤسسة وبشكل كبير على استقطاب الأفراد ذو المهارات والخبرات ومهما كان مؤهلهم

العلمي. كما تعتمد على دورات تدريبية للأفراد الجدد تتم على مستوى الجزائر العاصمة، قسنطينة، وعنابة.

السؤال السابع: كيف يتم اعتماد نظام الأجور؟

الجواب: يتم إعداد الأجر حسب الإتفاقية الجماعية لأفروديف، فتتراوح أجزور الإطارات بين 61000 دج و 64000 دج، أعوان التحكم بين 50000 دج و 54000 دج، أما أعوان التنفيذ تتراوح بين 33000 دج و 37000 دج.

السؤال الثامن: هل تعتمد المؤسسة سياسة التحفيز والمكافآت؟ (مثل ماذا)

الجواب: نعم ، الإستفادة من منح وعلاوات سنة 2022 حسب ما نصت عليه الإتفاقية الجماعية، المردودية الجماعية والفردية، نسبة من الأرباح السنوية.

السؤال التاسع: هل هناك مشاكل في العمل كالغيابات وتدني الروح المعنوية؟ إن وجد فما سبب ذلك؟

الجواب: غيابات في قسم الطحن حيث يقدر معدل الغياب ب 2.56%، ويرجع سبب هذه الغيابات إلى الظروف المناخية، التعب من كثرة العمل، عطل مرضية، وأسباب خاصة.

2. إدارة الإنتاج والعمليات

السؤال الأول: هل هناك تطور في جودة منتجاتكم في السنوات العشرة الأخيرة؟ (تراجع، ثبات، تحسن) ماهي أسباب التراجع و/أو التحسن؟

الجواب: تحسن ناتج عن تطور الآلات بعوامل الإنتاج.

السؤال الثاني: هل يوجد تغطية كاملة للتخزين (المادة الأولية، المنتجات)؟

الجواب: نعم هناك تغطية كاملة للتخزين كما نقوم بتأجير المخازن للغير.

السؤال الثالث: ما هي مراحل العملية الإنتاجية؟

الجواب: - استلام القمح من الديوان وتخزينه في صوامع التخزين؛

- مرحلة التنظيف الأولي للتخلص من الأوساخ والشوائب الكبيرة؛

- إرسال القمح إلى وحدات الإنتاج وتخزينه في مخازن المطاحن؛

- مرحلة التنظيف الثاني باستخدام آلات خاصة للتخلص من الشوائب الصغيرة؛

- إضافة الماء للقمح على مرحلتين، للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة لفصل القشرة عن الفلقة وإعطاءه الوقت الكافي من الراحة ليسهل طحنه؛

- تمرير القمح على آلات الدرافيل ثم غربلته؛

- فصل المنتجات وتصنيفها ثم تعبئتها وتغليفها.

السؤال الرابع: كم تقدر الطاقة الإنتاجية في اليوم، الطاقة التخزينية؟

الجواب: - السميد: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر ب 2860 ق/اليوم، الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر ب 2106 ق/اليوم.

- الفرينة: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر ب 2220 ق/اليوم، الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر ب 1024 ق/اليوم.

- احتياج الماء يقدر بـ 28800 لتر لكل من القمح الصلب والقمح اللين (12.5 لتر/للقنطار للقمح الصلب و 10.5 لتر/للقنطار للقمح اللين).

- التخزين: 125000 ق من القمح، 39000 قنطار من المنتج النهائي. مع تأجير المخازن للغير.

السؤال الخامس: هل تمتلك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؟

الجواب: إلى حد ما، حيث تعتمد المؤسسة على آليات إنتاج تركية وإيطالية، وفي سنة 2015 قامت بتحديد جزئي لآليات إنتاج السميد والدقيق. بالنسبة للسميد اعتمدت على آليات إنتاج إيطالية من مؤسسة OCRIM، أما الدقيق اعتمدت على آليات إنتاج من مؤسسة OCRIM و مؤسسة MOLINO التركية. إلا أن المؤسسة ما زالت تعاني من قدم مطاحن السميد. بالإضافة إلى امتلاك مجهزة بوسائل حديثة يتبع مراحل العملية الإنتاجية وتحديد شروط السلامة الصحية.

السؤال السادس: هل المؤسسة مكنفية من التجهيزات والمباني، وسائل النقل، الكهرباء، الغاز، الماء....؟! وما هي جوانب النقص؟

الجواب: لا تعاني من أي نواقص باستثناء بعض الآلات.

3. الوظيفة التجارية

السؤال الأول: هل هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف؟ ومن هم مورديكم؟

الجواب: نعم هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف، تحصل المؤسسة على:

- القمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب كمورد وحيد وتحصل عليه بنظام الحصص ونسبة 50%؛

- الأكياس من مؤسسة General emballage (العلمة بسطيف)، ومؤسسة Onykra (الرعاية بيومرداس)؛

- الخيوط فتتحصل عليها من مؤسسة براهيم عبد اللطيف (بريكة)؛

- البطاقات من مطبعة زروال (باتنة).

- كما تتعامل المؤسسة مع 170 مورد في مختلف المواد.

السؤال الثاني: ما طبيعة العملاء المتعامل معهم (تجار جملة أو تجزئة) وأين يتوزعون؟

الجواب: تعتمد المؤسسة التوزيع غير المباشر مع تجار الجملة (تتعامل مع 500 تاجر جملة منهم 370 تاجر نشط)، و 200 خباز، كما تعتمد التوزيع المباشر مع تجار التجزئة من خلال نقاط البيع، حيث تمتلك المؤسسة 18 نقطة بيع منها 16 نقطة داخل ولاية بسكرة (6 موزعة بعاصمة الولاية و10 في المناطق المحاورة) ونقطتي بيع في عين التوتة (باتنة)، كما تعمل المؤسسة على إضافة نقطتي بيع في خنشلة وجيجل.

السؤال الثالث: من يقوم بنقل المنتجات للزبون؟

الجواب: تعتمد المؤسسة في عملية تسليم الطلبات بالتسليم المباشر للعملاء وهم المسؤولين عن عملية نقلها.

السؤال الرابع: هل تعتمد المؤسسة سياسة التسويق (الدعاية والإعلان) لمنتجاتها؟

الجواب: يتم عن طريق المديرية العامة لمجمع أقروديف.

السؤال الخامس: ما هي الأسباب التي أدت إلى تذبذب في رقم الأعمال؟

الجواب: لا يوجد سبب محدد لتذبذب رقم الأعمال فقد يرجع ذلك إلى انخفاض الطلب على بعض منتجات المؤسسة لشدة منافسة المؤسسات الخاصة على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني، أو ينخفض رقم الأعمال بانخفاض العرض، كما يتأثر رقم الأعمال بالنخالة لاختلاف الكمية المستخلصة باختلاف نوعية القمح وكذا أسعارها.

السؤال السادس: بكم يتم الحصول على قنطار واحد من القمح بنوعيه من المورد؟

الجواب: القمح الصلب بـ 2280 دج/للقنطار، القمح اللين بـ 1285 دج/للقنطار.

4. الوظيفة المالية والمحاسبية

السؤال الأول: هل لديكم تدفقات نقدية كافية لإبقتكم؟

الجواب: نعم

السؤال الثاني: هل تعتمد المؤسسة المحاسبة المالية/ التحليلية؟

الجواب: تعتمد المؤسسة على المحاسبة المالية في حين لا تعتمد المحاسبة التحليلية، إذ يتم حساب سعر تكلفة المنتجات بشكل تقريبي، تم حساب سعر التكلفة سنة 2016 وهو المعتمد في السنوات الموالية

السؤال الثالث: ما هو سعر البيع لكل من السميد، الفرينة، النخالة؟

الجواب: بالنسبة لأسعار بيع السميد والفرينة يتم بيعها حسب الأسعار المحددة من طرف الدولة، باستثناء سميد بوزن 10 كغ فإن تكلفة إنتاجه تقدر بـ (3759 دج/ للقنطار) والتي تفوق سعر البيع المحدد من طرف الدولة (3500 دج/ للقنطار)، في هذه الحالة تقوم المطاحن ببيعه لتجار التجزئة فقط وبسعر 4000 دج/للقنطار، وسميد 25 كغ يتم بيعه لتجار الجملة بـ 3500 دج/للقنطار ولتجار التجزئة بـ 4000 دج/للقنطار. أما النخالة فيتراوح سعر بيها من 1500 إلى 2700 دج/للقنطار.

التشخيص الاستراتيجي الخارجي

السؤال الأول: من هم المنافسون بالنسبة للمؤسسة على المستوى المحلي والوطني؟

الجواب: على المستوى المحلي مطاحن البركة ومطاحن الإخوة حوحو، وعلى المستوى الوطني هناك العديد من المطاحن منها مطاحن عمر بن عمر، مطاحن بن حمادي.

السؤال الثاني: هل هناك منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة؟ وفيما تتمثل؟

الجواب: نعم، لمنتج السميد نجد سميد الشعير، أما الدقيق فنجد دقيق الذرة، دقيق الشعير.

السؤال الثالث: ماهي التهديدات التي تواجه المؤسسة؟

الجواب: المنافسة الشرسة من المطاحن الخاصة، التطور التكنولوجي

السؤال الرابع: هل تعاني المطاحن من قوة التفاوض مع العملاء والموردون؟

الجواب: تمتلك المطاحن علاقة جيدة مع مورديها وعملائها، فالحصول على مختلف المواد من الموردون يكون عبر المناقصة التي ينظمها مجمع أقروديف، أما القمح فيتم الحصول عليه من الديوان الجزائري المهني للحبوب دون تفاوض حول السعر أو الجودة أو الكمية، بالنسبة للعملاء فقوة تفاوضهم تكون على جودة المنتجات المرتبطة بالدرجة الأولى بجودة المادة الأولية (القمح الصلب والقمح اللين).



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "أثر إدارة التميز الإداري في بناء التفوق التنافسي للمنظمات دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة" فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة ونتعهد من جهتنا بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم

للم تشخيص الاستراتيجي الداخلي

السؤال الأول: ما هي طبيعة المؤسسة من الناحية: القانونية، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة وفق عدد العمال.
الجواب: تأسست بشركة ذات مسؤولية محدودة SARL وفي 2007 تغير شكلها القانوني إلى شركة مساهمة SPA ذات ملكية خاصة قائمة على النشاط الإنتاجي (السميد، الدقيق، والكسكس)، أما تصنيفها كمؤسسة متوسطة يرجع لعدد عمالها البالغ 115.

السؤال الثاني: ماهي رسالة مؤسستكم؟

الجواب: لا تمتلك المؤسسة رسالة.

السؤال الثالث: ماهي غايات مؤسستكم؟

الجواب: - تغطية احتياجات المستهلكين؛

- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛

- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسين؛

- تحقيق موقع ريادي في مجال نشاطها؛

- توسيع وحدات الإنتاج والعمل سعيا لتحقيق أعلى مستويات الجودة.

- تخفيض تكاليف الإنتاج باستغلال اقتصاديات الحجم

السؤال الرابع: ما هي سياسات مؤسستكم؟

الجواب: - التحكم في تكنولوجيا الإنتاج المتطورة؛

- التركيز على العميل؛

- التحديث لتجهيزات الإنتاج والصيانة.

السؤال الخامس: ما هي الصعوبات التي تواجه مؤسستكم؟

الجواب: نظام الحصص للمح (40% من الطاقة الإنتاجية)، عدم كفاية الطاقة التخزينية.

السؤال السادس: ما هي المجالات التي تحتاج لتحسين؟

الجواب: تهيئة المخازن، تحسين جودة منتج الكسكس.

1. إدارة الموارد البشرية

السؤال الأول: ما سبب التذبذب في عدد الأفراد طيلة 10 سنوات؟

الجواب: على العموم فإن الإنخفاض المستمر في يرجع إلى أن بعض خطوط الإنتاج التي كانت تحتاج لعدد أفراد يتراوح عددهم إلى 6 أفراد أصبحت تكفي بفردين نتيجة حادثة بعض الآلات، بالإضافة إلى تسريح بعض الأفراد من وحدات الإنتاج لانخفاض الكمية الإنتاجية لبعض المنتجات نتيجة انخفاض الطلب عليها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك نقص في العنصر البشري فيما يخص محاسبة المواد وسائقي الشاحنات.

السؤال الثاني: ماهو عدد أيام وساعات العمل؟

الجواب: تقدر ساعات العمل بـ 40 ساعة عمل في الأسبوع، فساعات عمل الأفراد تقدر بـ 8 ساعات في اليوم ولمدة 5 أيام وبالنسبة لخطوط الإنتاج فيتم العمل وفق فرق العمل 8/2.

السؤال الثالث: هل تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرة و كفاءة عالية؟ وما هي نسبتهم من المجموع الكلي للأفراد؟

الجواب: نعم تمتلك المؤسسة أفراد بكفاءات عالية ومجربات متراكمة وتقدر نسبتهم بـ 15%.

السؤال الرابع: هل تتناسب قدرات العاملين ومؤهلاتهم مع طبيعة العمل المسند إليهم؟

الجواب: تعتمد المؤسسة في توظيف الإطارات وأعاون التحكم على المستوى الجامعي ومستوى ثانوي، كما أن تركيزها قائم على التوظيف على أساس المهارات والخبرات التي يمتلكها صاحبها، أما أعاون التنفيذ فيتم التوظيف حسب الحاجة ومهما كان المؤهل العلمي، فتوظيف الأفراد ذو المؤهل الجامعي كعون تنفيذ دون عون تحكم أو إطار يرجع لعدم تناسب مؤهله العلمي للمنصب وكذا لا يمتلك الخبرة الكافية لذلك.

السؤال الخامس: هل هناك اكتفاء في العنصر البشري (في حالة وجود نقص في أي مجال)؟

الجواب: نعم، باستثناء مجال محاسبة المواد وسائقي الشاحنات.

السؤال السادس: هل تركز المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات؟ وهل تعتمد على دورات تدريبية؟

الجواب: نعم تركز المؤسسة على استقطاب الأفراد ذو المهارات والخبرات ومهما كان مؤهلهم العلمي، أما دورات التدريب فاعتمدها المؤسسة سنة 2003 في دبي للإطارات ولكنها لم تكن كافية ولم تجري بعدها أي دورات تدريبية أخرى.

السؤال السابع: كيف يتم اعتماد نظام الأجور؟

الجواب: يتم اعتماد نظام الأجور حسب ما هو متعارف عليه في السوق، فتتراوح أجور الإطارات بين 54000 دج و 120000 دج، أعوان التحكم بين 28000 دج و 40000 دج، أما أعوان التنفيذ تتراوح بين 24000 دج و 35000 دج.

السؤال الثامن: هل تعتمد المؤسسة سياسة التحفيز والمكافآت؟ (مثل ماذا)

الجواب: لا تعتمد المؤسسة سياسات التحفيز المادية والمكافآت، لكنها توفر شروط العمل الأساسية كالنقل، الأمن، المطعم.

السؤال التاسع: هل هناك مشاكل في العمل كالغيابات وتدني الروح المعنوية؟ إن وجد فما سبب ذلك؟

الجواب: لا تعاني المؤسسة من مشاكل باستثناء الغيابات ولكن بنسبة ضئيلة ويرجع سبب هذه الغيابات إلى الظروف العائلية، الحالات المرضية، حالات استثنائية للأفراد لكن تأثيرها على العمل يرجع إلى أهمية العمل الذي يحكمه الفرد.

2. إدارة الإنتاج والعمليات

السؤال الأول: هل هناك تطور في جودة منتجاتكم في السنوات العشرة الأخيرة؟ (تراجع، ثبات، تحسن) ماهي أسباب التراجع و/أو التحسن؟

الجواب: ثبات.

السؤال الثاني: هل يوجد تغطية كاملة للتخزين (المادة الأولية، المنتجات)؟

الجواب: لا توجد تغطية كاملة للتخزين، إذ يتم تصريف المنتجات في غضون يومين وتقدر الطاقة التخزينية لكل منتج فيما يلي:

- الطاقة التخزينية من المادة الأولية تقدر بـ 20000 قنطار من القمح الصلب واللين؛
- الطاقة التخزينية من السميد تقدر بـ 1000 قنطار؛
- الطاقة التخزينية من الفرينة تقدر بـ 1500 قنطار؛
- الطاقة التخزينية من النخالة تقدر بـ 450 قنطار.

السؤال الثالث: ما هي مراحل العملية الإنتاجية؟

الجواب: *بالنسبة لعملية إنتاج السميد والدقيق:

- استلام القمح من الديوان وتخزينه في صوامع التخزين؛
- مرحلة التنظيف الأولى للتخلص من الأوساخ والشوائب الكبيرة؛
- إعادة تخزين القمح إلى أن تأتي مرحلة التنظيف الثاني باستخدام آلات خاصة للتخلص من الشوائب الصغيرة؛
- إضافة الماء للقمح على مرحلتين، للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة لفصل القشرة عن الفلقة لتسهيل عملية الطحن؛

- غربلة وتصنيف المنتجات وتعبئتها؛

*بالنسبة لعملية إنتاج الكسكس:

- مزج السميد مع الماء، كل قنطار واحد من السميد يحتاج 35 لتر من الماء، ويتم المزج في آلة Silo؛
- تحويل المزيج إلى آلة خاصة بتشكيل حبيبات الكسكس؛
- طهيه الكسكس على البخار، ثم تخفيفه؛
- غربلة الكسكس لفصل الحبيبات المتجانسة معا وتصنيفها إلى متوسط أو رقيق؛
- تغليف المنتجات وتجميعها في علب الكرتون.

السؤال الرابع: كم تقدر الطاقة الإنتاجية في اليوم، الطاقة التخزينية؟

الجواب:

- السميد: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر بـ 2200 ق/اليوم، الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 800 ق/اليوم.
 - الدقيق: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر بـ 3300 ق/اليوم، الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 1320 ق/اليوم.
- *احتياج الماء:

- السميد: لكل 150 قنطار من القمح الصلب يستهلك 2000 لتر من الماء يوميا؛
- الدقيق: لكل 80 قنطار من القمح اللين يستهلك 800 لتر من الماء يوميا؛
- الكسكس: يستهلك 10138 لتر/اليوم للطاقة الإنتاجية النظرية.

السؤال الخامس: هل تمتلك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؟

الجواب: تعتمد المؤسسة آليات إنتاج سويسرية ذات علامة تجارية عالمية من مؤسسة BUHLER لخطي إنتاج السميد والدقيق، أما خط إنتاج الكسكس فهي تعتمد آليات إنتاج فرنسية من مؤسسة AFREM. كما تستخدم المطاحن آلة إنتاج ROVEMA لتعبئة وتغليف الكسكس و آلة إنتاج FAWEMA لتعبئة وتغليف دقيق 1 كغ و5 كغ

السؤال السادس: هل المؤسسة مكنفية من التجهيزات والمباني، وسائل النقل، الكهرباء، الغاز، الماء...؟ وما هي جوانب النقص؟

الجواب: تعاني المؤسسة من نقص أماكن التخزين ما يجعلها معرضة لمخاطر المخزونات.

3. الوظيفة التجارية

السؤال الأول: هل هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف؟ ومن هم أهم مورديكم؟

الجواب: نعم هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف، حيث تتعامل المؤسسة مع 15 مورد في مختلف المواد، أما ما يتعلق بالمنتجات فتهتص على:

- القمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب كمورد وحيد وتحصل عليه بنظام الحصص وبنسبة 40%؛

- الأكياس والخيوط من Sarl Group Ben Hamadi (برج بوعريريج) و Spa Onykra (الرغاية)

- البطاقات المطبوعة الصحراوية (بسكرة).

السؤال الثاني: ما طبيعة العملاء المتعامل معهم (تجار جملة أو تجزئة) وأين يتوزعون؟

الجواب: تعتمد المؤسسة التوزيع غير المباشر مع تجار الجملة (تتعامل مع 77 عميل)، كما تعتمد التوزيع المباشر مع تجار التجزئة كالمستهلكين الصناعيين من مخازن وصانعي الحلويات استعانة بالموزعين الذين يقومون بتوزيع المنتجات على تجار التجزئة في مختلف المناطق الجوارية بولاية بسكرة

السؤال الثالث: من يقوم بنقل المنتجات للزبون؟

الجواب: العملاء هم المسؤولون عن عملية تسليم طلبياتهم، باستثناء تجار التجزئة فيتم تسليم منتجاتهم عن طريق الموزع.

السؤال الرابع: هل تعتمد المؤسسة سياسة التسويق (الدعاية والإعلان) لمنتجاتها؟

الجواب: لا تمتلك مؤسستنا قسم خاص بالتسويق إلا أننا نهتم بالترويج لمنتجاتنا حيث تظهر العلامة التجارية برعاية قناة سميرة، إضافة إلى المشاركة في العديد من المعارض، كما نقوم بالترويج لمنتجاتنا خاصة منتج الفرينة اعتمادا على الإعلانات وإنشاء فيديوهات قصيرة لوصفات طبخ عبر صفحتها على شبكة التواصل الاجتماعي فيس بوك باسم العلامة التجارية "Duna".

السؤال الخامس: ما هي الأسباب التي أدت إلى تذبذب في رقم الأعمال؟

الجواب: ويرجع سبب هذا التذبذب إلى انخفاض الطلب على منتج الكسكس لتدني جودته ما جعل المؤسسة تخفض الكميات الإنتاجية له ونظرا لجودة منتج الكسكس على المستوى المحلي لمطاحن البركة وعلى المستوى الوطني لمطاحن عمر بن عمر، كما تؤثر المنتجات الثانوية (النخالة) على رقم الأعمال بالتزايد أو التراجع نظرا لتغير في أسعارها ونظرا إلى الكمية المستخرجة من المادة الأولية والتي تختلف باختلاف نوعية القمح.

السؤال السادس: بكم يتم الحصول على قنطار واحد من القمح بنوعيه من المورد؟

الجواب: القمح الصلب بـ 2280 دج/لقنطار، القمح اللين بـ 1285 دج/لقنطار.

4. الوظيفة المالية والمحاسبية

السؤال الأول: هل لديكم تدفقات نقدية كافية لإبقاءكم؟

الجواب: نعم

السؤال الثاني: هل تعتمد المؤسسة المحاسبة المالية/ التحليلية؟

الجواب: تعتمد المؤسسة على المحاسبة المالية في حين لا تعتمد المحاسبة التحليلية.

السؤال الثالث: ما هو سعر البيع لكل من السميد، الفرينة، النخالة؟

الجواب: بالنسبة لأسعار بيع المنتجات تتبع المؤسسة الأسعار المحددة في الجريدة الرسمية ضمن المرسوم التنفيذي رقم 20-241 والمرسوم التنفيذي رقم 20-242 سنة 2020 والمرسوم التنفيذي رقم 07-401 سنة 2007، باستثناء بعض المنتجات التي تباعها بسعر أقل مما حدد في الجريدة الرسمية للحفاظ على ولاء العملاء، أما النخالة فيترواح سعرها بين 1500 إلى 2700.

للـ التشخيص الاستراتيجي الخارجي

السؤال الأول: من هم أهم المنافسون بالنسبة للمؤسسة على المستوى المحلي والوطني؟

الجواب: على المستوى المحلي مطاحن البركة ومطاحن الإخوة حوحو، وعلى المستوى الوطني هناك العديد من المطاحن منها مطاحن عمر بن عمر، مطاحن بن حمادي.

السؤال الثاني: هل هناك منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة؟ وفيما تتمثل؟

الجواب: نعم، لمنتج السميد نجد سميد الشعير، أما الدقيق فنجد دقيق الذرة، دقيق الشعير، دقيق الأرز، دقيق الشوفان.

السؤال الثالث: ما هي التهديدات التي تواجه مؤسستكم؟

الجواب: نظام الحصص للقمح (40% من الطاقة الإنتاجية)، شدة المنافسة.

السؤال الرابع: هل تعاني المطاحن من قوة التفاوض مع العملاء والموردون؟

الجواب: بالنسبة للعملاء فنجد المؤسسة بعض الصعوبة في حالة كانت المنتجات منخفضة الجودة بسبب نوعية القمح، أما الموردون فتتفاوض المطاحن مع موردين مختلفين المواد من حيث السعر، الجودة، وآجال التسليم، أما فيما يخص القمح فلا تستطيع المطاحن التفاوض معه حول السعر أو الكمية.



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "أثر إدارة التميز الإداري في بناء الشفوق التنافسي للمنظمات دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة" فإننا نلتبس منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة ونتعهد من جهتنا بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
شكرا على تعاونكم.

للم تشخيص الاستراتيجي الداخلي

السؤال الأول: ما هي طبيعة المؤسسة من الناحية: القانونية، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة وفق عدد العمال.
الجواب: هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL ذات ملكية خاصة قائمة على النشاط الإنتاجي (السميد، الدقيق)، أما تصنيفها كمؤسسة متوسطة يرجع لعدد عمالها البالغ 115.

السؤال الثاني: ماهي رسالة مؤسستكم؟

الجواب: لا تملك المؤسسة رسالة.

السؤال الثالث: ماهي غايات مؤسستكم؟

الجواب: - تغطية الطلب المحلي والوطني؛

- زيادة الإنتاج بزيادة نسبة التموين؛

- التوسع الكمي والنوعي.

السؤال الرابع: ما هي سياسات مؤسستكم؟

الجواب: - المحافظة على النوعية؛

- حسن المعاملة مع الأعوان الاقتصاديين وعلى رأسهم العميل؛

- صيانة المعدات والتعامل الآمن معها (السلامة المهنية).

السؤال الخامس: ماهي الصعوبات التي تواجه مؤسستكم؟

الجواب: عدم امتلاك مخبر، نظام الحصص للقمح (40% من الطاقة الإنتاجية)

السؤال السادس: ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟

الجواب: لا يوجد.

1. إدارة الموارد البشرية

السؤال الأول: ما سبب التذبذب عدد الأفراد طيلة 10 سنوات؟

الجواب: على العموم فإن ارتفاع عدد الأفراد في أغلب السنوات يرجع إلى إضافة عمال خارج النشاط الأساسي، إلا في سنة 2020 أين انخفض عدد الأفراد ب 10 أفراد ويرجع سبب ذلك إلى تأثير كوفيد 19 على الأفراد.

السؤال الثاني: ماهو عدد أيام وساعات العمل؟

الجواب: تقدر ساعات العمل ب 40 ساعة عمل في الأسبوع، فساعات عمل الأفراد تقدر ب 8 ساعات في اليوم ولمدة 5 أيام وبالنسبة لخطوط الإنتاج فهي تعمل ضمن تغيير فرق العمل 8/3.

السؤال الثالث: هل تمتلك المؤسسة أفراد ذو خبرة و كفاءة عالية؟ وما هي نسبتهم من المجموع الكلي للأفراد؟

الجواب: نعم تمتلك المؤسسة أفراد بكفاءات عالية وبخبرات متراكمة (من 4 سنوات إلى 11 سنة) وتقدر نسبتهم 34 %.

السؤال الرابع: هل تتناسب قدرات العاملين ومؤهلاتهم مع طبيعة العمل المسند إليهم؟

الجواب: تعتمد المؤسسة في توظيف الإطارات وأعوان التحكم على المستوى الجامعي ومستوى ثانوي، كما أن تركيزها قائم على التوظيف على أساس المهارات والخبرات التي يمتلكها صاحبها، أما أعوان التنفيذ فيتم التوظيف حسب الحاجة ومهما كان المؤهل العلمي.

السؤال الخامس: هل هناك اكتفاء في العنصر البشري (في حالة وجود نقص في أي مجال)؟

الجواب: نعم هناك اكتفاء في العنصر البشري.

السؤال السادس: هل تركز المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات؟ وهل تعتمد على دورات تدريبية؟

الجواب: نعم تركز المؤسسة على استقطاب الأفراد ذو المهارات والخبرات ومهما كان مؤهلهم العلمي، إلا أنه لا يتم اعتماد دورات تدريبية.

السؤال السابع: كيف يتم اعتماد نظام الأجور؟

الجواب: يتم اعتماد نظام الأجور حسب ما هو متعارف عليه في السوق، فتتراوح أجور الإطارات بين 35000 دج و 110000 دج، أعوان التحكم بين 32000 دج و 34000 دج، أما أعوان التنفيذ تتراوح بين 25000 دج و 31000 دج.

السؤال الثامن: هل تعتمد المؤسسة سياسة التحفيز والمكافآت؟ (مثل ماذا)

الجواب: نعم ، كتقديم المردودية الفردية والجماعية، عدم خصم الغيابات.

السؤال التاسع: هل هناك مشاكل في العمل كالغيابات وتدني الروح المعنوية؟ إن وجد فما سبب ذلك؟

الجواب: لا، غيابات بمعدل ضئيل (0.01)، ويرجع سبب هذه الغيابات إلى الظروف المناخية، حالات استثنائية للعامل لكنها لا تؤثر على سير العمل.

2. إدارة الإنتاج والعمليات

السؤال الأول: هل هناك تطور في جودة منتجاتكم في السنوات العشرة الأخيرة؟ (تراجع، ثبات، تحسن) ماهي أسباب التراجع و/أو التحسن؟

الجواب: تتأرجح بين الثبات والتحسن، والسبب الرئيسي في ذلك يكمن في جودة القمح.

السؤال الثاني: هل يوجد تغطية كاملة للتخزين (المادة الأولية، المنتجات)؟

الجواب: نعم هناك تغطية كاملة للتخزين كما مع تأجير المخازن لتعاونية الحبوب والبقول الجافة CCLS بسكرة.

السؤال الثالث: ما هي مراحل العملية الإنتاجية؟

الجواب: - استلام القمح من الديوان وتخزينه في صوامع التخزين؛

- مرحلة التنظيف الأولي للتخلص من الأوساخ والشوائب الكبيرة؛

- إعادة تخزين القمح إلى أن تأتي مرحلة التنظيف الثاني باستخدام آلات خاصة للتخلص من الشوائب الصغيرة؛

- إضافة الماء للقمح على مرحلتين، للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة لفصل القشرة عن الغلقة لتسهيل عملية الطحن؛

- غربلة وتصنيف المنتجات وتعبئتها؛

السؤال الرابع: كم تقدر الطاقة الإنتاجية في اليوم، الطاقة التخزينية؟

الجواب: - السميد: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر بـ 2100 ق/اليوم، الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 840 ق/اليوم.

- الدقيق: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر بـ 4265 ق/اليوم، الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 1706 ق/اليوم.

- احتياج الماء لكل 1000 قنطار من القمح الصلب يتراوح بين 12000 إلى 14000 لتر. أما القمح اللين فيحتاج 1000 قنطار إلى 10000 لتر

- التخزين: 120000 قنطار من القمح، 20000 قنطار من منتج السميد و 30000 قنطار من منتج الدقيق. مع تأجير المخازن للغير.

السؤال الخامس: هل تمتلك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؟

الجواب: تعتمد المؤسسة آليات إنتاج حديثة تركية من مؤسسة IMAS ومؤسسة ASKOMAK.

السؤال السادس: هل المؤسسة مكنتية من التجهيزات والمباني، وسائل النقل، الكهرباء، الغاز، الماء...؟ وما هي جوانب النقص؟

الجواب: لا تعاني من أي نواقص. باستثناء عدم امتلاك مخبر،

3. الوظيفة التجارية

السؤال الأول: هل هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف؟ ومن هم مورديكم؟

الملحق رقم 04: دليل مقابلة مطاحن الإخوة حوحو-لوطاية

الجواب: نعم هناك تدفق في المواد الأولية والتغليف، حيث تتعامل المؤسسة مع 27 مورد في مختلف المواد، أما ما يتعلق بالمنتجات فتنحصر على:

- القمح الصلب والقمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب كمورد وحيد وتحصل عليه بنظام الحصص ونسبة 40%؛
- الأكياس والخيوط من مجمع بن حمادي (برج بوعرييج) ومؤسسة Tali emballage (سطيف)؛
- البطاقات من مطبعة القدس - المطبعة الصحراوية (بسكرة).

السؤال الثاني: ما طبيعة العملاء المتعامل معهم (تجار جملة أو تجزئة) وأين يتوزعون؟

الجواب: تعتمد المؤسسة التوزيع غير المباشر مع تجار الجملة (تتعامل مع 125 عميل)، كما تعتمد التوزيع المباشر مع تجار التجزئة من خلال نقطة البيع بشارع الإخوة مناني ببسكرة. ومن أهم عملائها التعاونية الفلاحية الجهوية متعددة الخدمات CAPAP

السؤال الثالث: من يقوم بنقل المنتجات للزبون؟

الجواب: عملية تسليم المنتجات لتجار الجملة هم المسؤولون عن عملية نقلها أما نقطة البيع يتم بالتسليم المباشر للعملاء.

السؤال الرابع: هل تعتمد المؤسسة سياسة التسويق (الدعاية والإعلان) لمنتجاتها؟

الجواب: لا تمتلك مؤسستنا قسم خاص بالتسويق إلا أننا نهتم بالترويج لمنتجاتنا حيث تظهر العلامة التجارية برعاية برنامج صحة وبنية على قناة الشروق، إضافة إلى المشاركة في ورشة الخبازة بوهران ضمن المعرض الدولي DJAZAGRO 2018، مع امتلاك صفحة عبر شبكة التواصل الإجتماعي فيس بوك باسم Moulins Des Frères Houhou.

السؤال الخامس: ما هي الأسباب التي أدت إلى تذبذب في رقم الأعمال؟

الجواب: بما أن كل ما ينتج يباع فإن سبب هذا التذبذب يرجع إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات وانخفاض العرض لمنتج السميد لاسيما في فترة جائحة كوفيد 19 لانخفاض الحصص المزودة من الديوان، كما أن أسعار المنتجات الثانوية (النخالة) تعكس تذبذب رقم الأعمال فالمطاحن لا تتحكم عمليا في كمية إنتاجها فهي تتزايد وتتناقص حسب كمية ونوعية القمح.

السؤال السادس: بكم يتم الحصول على قنطار واحد من القمح بنوعيه من المورد؟

الجواب: القمح الصلب بـ 2280 دج/لقنطار، القمح اللين بـ 1285 دج/لقنطار.

4. الوظيفة المالية والمحاسبية

السؤال الأول: هل لديكم تدفقات نقدية كافية لإبقاءكم؟

الجواب: نعم

السؤال الثاني: هل تعتمد المؤسسة المحاسبة المالية/ التحليلية؟

الجواب: تعتمد المؤسسة على المحاسبة المالية في حين لا تعتمد المحاسبة التحليلية.

السؤال الثالث: ما هو سعر البيع لكل من السميد، الفرينة، النخالة؟

الملحق رقم 04: دليل مقابلة مطاحن الإخوة حوحو-لوطاية

الجواب: بالنسبة لأسعار بيع المنتجات تتبع المؤسسة الأسعار المحددة في الجريدة الرسمية ضمن المرسوم التنفيذي رقم 20-241 والمرسوم التنفيذي رقم 20-242 سنة 2020 والمرسوم التنفيذي رقم 07-401 سنة 2007، أما النخالة فيترواح سعرها بين 1500 إلى 2700.

للشخص الاستراتيجي الخارجي

السؤال الأول: من هم أهم المنافسون بالنسبة للمؤسسة على المستوى المحلي والوطني؟

الجواب: على المستوى المحلي مطاحن البركة ومطاحن الإخوة حوحو، وعلى المستوى الوطني هناك العديد من المطاحن منها مطاحن عمر بن عمر، مطاحن بن حمادي.

السؤال الثاني: هل هناك منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة؟ وفيما تتمثل؟

الجواب: نعم، لمنتج السميد نجد سميد الشعير، أما الدقيق فنجد دقيق الذرة، دقيق الشعير، دقيق الأرز، دقيق الشوفان.

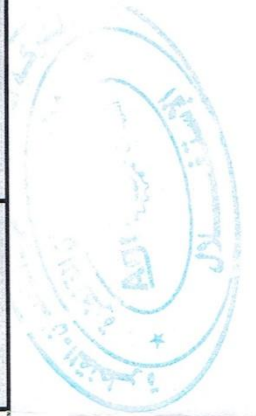
السؤال الثالث: ما هي التهديدات التي تواجه مؤسستكم؟

الجواب: المنافسة على المستوى المحلي والوطني.

السؤال الرابع: هل تعاني المطاحن من قوة التفاوض مع العملاء والموردون؟

الجواب: بالنسبة للعملاء فنجد المؤسسة بعض الصعوبة في حالة كانت المنتجات منخفضة الجودة بسبب نوعية القمح، أما الموردون فتتفاوض المطاحن مع موردو مختلف المواد من حيث السعر، الجودة، وآجال التسليم، أما فيما يخص القمح فلا تستطيع المطاحن التفاوض معه حول السعر أو الكمية.

COMPTÉ DESIGNATION	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
SEMOULE COURANTE 25 KG	604		787,77				
SEMOULE EXTRA 1 KG		128,74	496,12				
SEMOULE EXTRA 2 KG				1032,2	90,35	0,05	
SEMOULE EXTRA 5 KG		5527,8	7753,1	7497,5	10107	5039,4	3068,2
SEMOULE EXTRA 10 KG	8577,8	3181,3	9848,7	4053			
SEMOULE EXTRA 10 KG Laminé		9820,3	10846,4	14691,9	10089,3	19295,6	11466,5
SEMOULE COMPLETE 10KG	3876,6	204899,75	140232,65	257497,2	240556,25	252608	203904,6
SEMOULE EXTRA 25 KG PPO	9387,75	600					
SEMOULE EXTRA 50 KG FINE		5183	5823,5	2584,5			
SEMOULE EXTRA 25 KG FINE	6242,25	7032	4007,5	3481			
SEMOULE EXTRA 25 KG GROSSE	241499,5	6864,25	19588,5	19745	15506,5	58238,25	10496,25
SEMOULE EXTRA LAMINE 25 KG PPL							
TOTAL SEMOULES	270787,9	242637,14	199384,24	310582,3	276349,4	335181,3	228935,55
FARINE COURANTE 1 KG	91,19	133,19	3,39				
FARINE COURANTE 2 KG	1,8	21	10				
FARINE COURANTE 5 KG	728,1	1506	4499,7	8865,85	3216,9	3940,25	1905,25
FARINE COURANTE 10 KG							
FARINE COURANTE 25 KG	5984	13782,5	10958	33190,25			13107,75
FARINE COURANTE 50 KG	271395	214035,5	200549	197059,75	270810	262732	166694,75
FARINE SUP 1 KG	107,58	4,65	0,7				
FARINE SUP 2 KG	2,88	1,84	0,18				
FARINE SUP 5 KG	2909,35	2316,25	2242,65	1002	1811	349,25	
FARINE SUP 10 KG							
FARINE SUP 25 KG			150	1357			
FARINE Panifiable Completes 25KG				1644,25	13		
FARINE Panifiable Completes 5KG							
TOTAL FARINES	281219,9	231800,93	218413,62	243119,1	275850,9	267574,55	181708,25
SEMOULE SSSF 25 KG	49052	38791,5	36523,5	48151	45912	47295,5	29566
SEMOULE SSF VRAC							
SON (Blé DUR)	111805,5	97043,8	78134,2	119676,4	113949,8	137154,6	79773,2
SON (Blé TENDRE)	95843,35	83306,8	80940	73985,2	46320,2	78643,4	43739,2
CRIBLURE SEMOULIERIE	18329,8	8675	11555,2	3138	3350	7930	
CRIBLURE MINOTERIE	10395,15	5810	10031	18141,4	16490	7340	9170
SON GROS Blé Dur VRAC				6178,6	2269,8	432	254,8
SON GROS Blé Tendre VRAC				13841,6	55193,4	26503,4	28992
PELLET				0			
DECHETS POUSSIÈRE SEM	602,2	226	301,6	551,8	15,6	560,6	272,4
DECHETS POUSSIÈRE MINOT	716,2	575,6	380	516,6	647		329,2
TOTAL ISSUES	838752	708866,77	635663,36	837882	836348,1	908615,35	192096,8
Total General							602740,6



SARL MOULI DES FRERES HOUHOUEIAT DE PRODUCTION DU 01/01/2018 AU 31/12/2018
2018

		FARINE				SEMOULE					
Total	STOCK INITIAL	PRODUCTION	VENTES			STOCKS INITIAL	PRODUCTION	VENTES		STOCKS FINAL	
			50 Kg	25 Kg	5 Kg			1 Kg	Sacs 25 Kg		Sacs 10 Kg
1 263,35	314 265,35	272 948,00	38 813,00	1 705,55	806,10	1 256,05	84,37	161 256,15	151 595,32	9 320,00	425,20
						Total					

2019

MOIS	FARINE							SEMIOULE			
	STOCK INITIAL	PRODUCTION	VENTES				STOCK FINAL	PRODUCTION	VENTES		STOCKS FINAL
			50 Kg	25 Kg	10 Kg	5 Kg			1 Kg	Sous 25 Kg	
Total	1 256,04	284 545,72	155 554,00	124 447,00	205,00	3 789,60	1 313,20	160 272,05	118 096,00	42 335,00	326,24

2020

		FARINE						SEMOULE					
MOIS	STOCK INITIAL	PRODUCTION					STOCK FINAL	STOCKS INITIAL	PRODUCTION	VENTES		STOCKS FINAL	
		50 Kg	25 Kg	10 KG	5 Kg	1 Kg				Sacs 25 Kg	Sacs 10 Kg		
Total	492,95	277 130,84	111 885,00	157 517,00	3 711,80	1 235,00	3 204,60	70,39	326,16	131 958,97	99 361,00	32 818,90	105,23

SARL MOULI DES FRERES HOUHOUEAT DE PRODUCTION DU 01/01/2021 AU 31/12/2021

2021

	FARINE					SEMOULE									
	STOCK INITIAL	PRODUCTION	VENTES			STOCK FINAL	STOCKS INITIAL	PRODUCTION	VENTES			STOCKS FINAL			
			50 Kg	25 Kg	10 KG				5 Kg	1 Kg	Sacs 25 Kg		Sacs 10 Kg	Sacs 05 Kg	
Total	70,39	284 090,14	50 700,00	222 553,75	7 162,20	3 530,00	160,00	54,58	Total	105,23	130 806,48	97 182,25	33 486,20	120,00	113,26

ETAT DE PRODUCTION DU 01/01/2022 AU 31/12/2022

2022

	FARINE					SEMOULE								
	STOCK INITIAL	PRODUCTION	VENTES			STOCK FINAL	STOCKS INITIAL	PRODUCTION	VENTES			STOCKS FINAL		
			50 Kg	25 Kg	10 KG				5 Kg	1 Kg	Sacs 25 Kg		Sacs 10 Kg	Sacs 05 Kg
Total	54,58	310 534,99	41 585,50	249 824,50	13 412,00	5 339,00	149,00	279,57	113,26	144 636,24	104 734,00	39 826,40	189,00	0,10

LA FILIALE CÉRÉALES LES ZIBANS EL KANTARA - BISKRA

CIC LES ZIBANS

<i>ANNEE</i>	<i>Chiffre d'affaires</i>
2012	1 096 456 403,55
2013	1 210 664 748,86
2014	1 101 999 494,38
2015	1 185 445 854,17
2016	1 575 717 483,17
2017	1 972 781 000,00
2018	1 719 162 268,95
2019	1 525 444 332,14
2020	2 088 883 421,87
2021	2 054 591 241,41

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes			
Ventes de marchandises		46 559 641,14	16 783 985,40
Ventes de produits finis		2 290 310 391,74	2 023 951 227,68
Ventes autres produits		485 647,05	555 983,21
Autres prestations		9 471 372,43	13 300 045,12
Variation stocks produits finis et en cours		3 300 565,85	-802 643,70
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 629 938,88	1 179 859,73
Cession inter complexes		22 952 050,15	10 113 994,36
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 374 709 607,24	2 065 082 451,80
Achats consommés		-1 807 114 200,92	-1 590 647 939,35
Services extérieurs et autres consommations		-49 843 127,21	-34 018 598,39
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 856 957 328,13	-1 624 666 537,74
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		517 752 279,11	440 415 914,06
Charges de personnel		-190 859 960,32	-159 613 670,24
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 105 844,99	-9 625 997,25
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		323 786 473,80	271 176 246,57
Autres produits opérationnels		17 139 432,64	1 507 236,63
Autres charges opérationnelles		-1 084 793,38	-583 416,10
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-64 263 103,58	-65 242 912,77
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 000,00	8 277 832,45
V- RESULTAT OPERATIONNEL		275 583 009,48	215 134 986,78
Produits financiers			
Charges financières		-8 237 775,00	-9 557 344,56
VI-RESULTAT FINANCIER		-8 237 775,00	-9 557 344,56
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		267 345 234,48	205 577 642,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-53 543 487,42	-41 705 310,79
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		4 434 288,92	426 216,13
Participations des travailleurs au bénéfice		-38 784 147,90	-24 740 345,06
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 391 854 039,88	2 074 867 520,88
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 212 402 151,80	-1 935 309 318,38
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		179 451 888,08	139 558 202,50
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		179 451 888,08	139 558 202,50



 بربراري نويستوم

 رئيس قسم مسؤول على

 المحاسبة والمالية

المدير العام

 كمال بن ساسي



 الشركة العامة للمطاحن

Minoterie Semoulerie
ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13
PERIODE DU: 01/01/13 AU 31/12/13

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2013
Ventes et produits annexes		1 637 956 598,72
Variation stocks produits finis et en cours		72 374 921,08
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 710 331 519,80
Achats consommés		-1 547 621 439,05
Services extérieurs et autres consommations		-18 028 842,38
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 565 650 281,43
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		144 681 238,37
Charges de personnel		-64 759 303,37
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 352 416,77
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		75 569 518,23
Autres produits opérationnels		48 448,22
Autres charges opérationnelles		-79 667,35
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-111 589 998,19
Reprise sur pertes de valeur et provisions		59 712 312,54
V- RESULTAT OPERATIONNEL		23 660 613,45
Produits financiers		494 433,66
Charges financières		-343 064,69
VI-RESULTAT FINANCIER		151 368,97
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		23 811 982,42
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 770 586 714,22
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 746 774 731,80
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 811 982,42
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		23 811 982,42

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14

PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2014
Ventes et produits annexes		1 449 276 821,72
Variation stocks produits finis et en cours		67 030 799,06
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 516 307 620,72
Achats consommés		-1 330 453 314,18
Services extérieurs et autres consommations		-20 937 976,82
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 351 391 291,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		164 916 329,72
Charges de personnel		-72 829 340,54
Impôts, taxes et versements assimilés		-13 004 046,50
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		79 082 942,68
Autres produits opérationnels		17 747 312,76
Autres charges opérationnelles		-506 552,98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-109 341 007,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions		75 732 246,34
V- RESULTAT OPERATIONNEL		62 714 941,66
Produits financiers		88 478,82
Charges financières		-24 932 332,07
VI-RESULTAT FINANCIER		-24 843 853,25
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		37 871 088,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-12 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-9 472 645,32
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 609 875 658,64
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 581 489 215,55
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		28 386 443,09
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		28 386 443,09

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

PERIODE DU:01/01/15 AU 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2015
<i>Ventes et produits annexes</i>		1 376 052 482,39
<i>Variation stocks produits finis et en cours</i>		36 565 980,98
<i>Production immobilisée</i>		
<i>Subventions d'exploitation</i>		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 412 618 463,37
Achats consommés		-1 265 521 998,72
Services extérieurs et autres consommations		-17 628 441,56
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 283 150 440,28
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		129 468 023,09
Charges de personnel		-67 110 075,06
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 513 465,23
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		57 844 482,80
Autres produits opérationnels		4 171 433,52
Autres charges opérationnelles		-60 965,22
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-110 162 002,80
Reprise sur pertes de valeur et provisions		92 219 552,62
V- RESULTAT OPERATIONNEL		44 012 500,92
Produits financiers		
Charges financières		-44 361 265,94
VI-RESULTAT FINANCIER		-44 361 265,94
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-348 765,02
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-8 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 509 009 449,51
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 509 366 214,53
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-356 765,02
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-356 765,02

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU:01/01/16 AU 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2016
Ventes et produits annexes		1 332 307 666,60
Variation stocks produits finis et en cours		20 001 905,57
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 352 309 572,17
Achats consommés		-1 210 729 461,80
Services extérieurs et autres consommations		-59 545 925,06
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 270 275 386,86
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		82 034 185,31
Charges de personnel		-70 757 348,91
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 276 023,74
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 000 812,66
Autres produits opérationnels		157 588,59
Autres charges opérationnelles		-6 247 026,24
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-113 674 459,82
Reprise sur pertes de valeur et provisions		60 489 529,47
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-52 273 555,34
Produits financiers		
Charges financières		-14 739 584,53
VI-RESULTAT FINANCIER		-14 739 584,53
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-67 013 139,87
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 412 956 690,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 479 969 830,10
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-67 013 139,87
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-67 013 139,87

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

PERIODE DU:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2017
Ventes et produits annexes		1 306 088 027,68
Variation stocks produits finis et en cours		19 824 033,37
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 325 912 061,05
Achats consommés		-1 187 422 637,06
Services extérieurs et autres consommations		-28 091 821,05
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 215 514 458,11
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		110 397 602,94
Charges de personnel		-64 785 834,06
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 702 682,25
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		41 909 086,63
Autres produits opérationnels		16 390 736,26
Autres charges opérationnelles		51 035,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-115 359 197,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions		97 293 139,64
V- RESULTAT OPERATIONNEL		40 284 800,36
Produits financiers		
Charges financières		-16 693 101,10
VI-RESULTAT FINANCIER		-16 693 101,10
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		23 591 699,26
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 439 595 936,95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 416 004 237,69
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 591 699,26
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		23 591 699,26

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

PERIODE DU:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2018
Ventes et produits annexes		1 192 612 082,53
Variation stocks produits finis et en cours		46 527 777,71
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 239 139 860,24
Achats consommés		-1 078 360 797,85
Services extérieurs et autres consommations		-32 531 891,69
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 110 892 689,54
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		128 247 170,70
Charges de personnel		-68 150 234,51
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 344 791,05
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		56 752 145,14
Autres produits opérationnels		162 154,94
Autres charges opérationnelles		-1 237 542,55
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-112 257 561,20
Reprise sur pertes de valeur et provisions		97 777 287,06
V- RESULTAT OPERATIONNEL		41 196 483,39
Produits financiers		
Charges financières		-17 255 041,30
VI-RESULTAT FINANCIER		-17 255 041,30
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		23 941 442,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 337 079 302,24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 313 137 860,15
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 941 442,09
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		23 941 442,09

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19

PERIODE DU: 01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2019
Ventes et produits annexes	R1L01	1 182 485 060,91
Variation stocks produits finis et en cours	R1L02	21 703 953,27
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 204 189 014,18
Achats consommés	R2L01	-1 073 246 254,17
Services extérieurs et autres consommations	R2L02	-21 980 696,87
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 095 226 951,04
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	VALAJ	108 962 063,14
Charges de personnel	R3L01	-60 925 345,89
Impôts, taxes et versements assimilés	R3L02	-3 638 299,78
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		44 398 417,47
Autres produits opérationnels	R4L01	4 428 185,02
Autres charges opérationnelles	R4L02	-384 051,42
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R4L03	-113 653 180,56
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R4L04	95 684 987,52
V- RESULTAT OPERATIONNEL		30 474 358,03
Produits financiers		
Charges financières	R5L02	-16 672 603,36
VI-RESULTAT FINANCIER		-16 672 603,36
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		13 801 754,67
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R6L01	-16 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 304 302 186,72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 290 516 432,05
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 785 754,67
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		13 785 754,67

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACH BISKRA

EXERCICE: 01/01/20 AU 01/01/20

PERIODE DU: 01/01/20 AU 01/01/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2020
Ventes et produits annexes	R1101	1 138 346 399,21
Variation stocks produits finis et en cours	R1102	41 765 041,85
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 180 111 441,06
Achats consommés	R2L01	-1 064 400 834,04
Services extérieurs et autres consommations	R2L02	-23 775 418,81
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 088 176 252,85
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	VALAJ	91 935 188,21
Charges de personnel	R3L01	-66 106 311,09
Impôts, taxes et versements assimilés	R3L02	-5 350 040,10
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		20 478 837,02
Autres produits opérationnels	R4L01	410 291,82
Autres charges opérationnelles	R4L02	-2 093,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R4L03	-112 324 303,71
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R4L04	94 362 892,66
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 925 624,50
Produits financiers		
Charges financières	R5L02	-37 321 667,09
VI-RESULTAT FINANCIER		-37 321 667,09
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-34 396 042,59
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R6L01	-8 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 274 884 625,54
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 309 288 668,13
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-34 404 042,59
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-34 404 042,59

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/21

PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2021
Ventes et produits annexes	R1L01	1 113 449 926,08
Variation stocks produits finis et en cours	R1L02	69 355 719,96
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 182 805 646,04
Achats consommés	R2L01	-1 061 350 245,88
Services extérieurs et autres consommations	R2L02	-19 578 143,78
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 080 928 389,66
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		101 877 256,38
Charges de personnel	R3L01	-66 666 648,00
Impôts, taxes et versements assimilés	R3L02	-3 811 626,50
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		31 398 981,88
Autres produits opérationnels	R4L01	890 002,17
Autres charges opérationnelles	R4L02	-2 099 758,39
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R4L03	-114 053 414,27
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R4L04	94 335 177,73
V- RESULTAT OPERATIONNEL		10 470 989,12
Produits financiers	R5L01	
Charges financières	R5L02	-25 358 463,51
VI-RESULTAT FINANCIER		-25 358 463,51
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-14 887 474,39
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R6L01	-8 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 278 030 825,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 292 926 300,33
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-14 895 474,39
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-14 895 474,39

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22

PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2022
Ventes et produits annexes	R1L01	1 260 145 891,69
Variation stocks produits finis et en cours	R1L02	57 814 520,68
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 317 960 412,37
Achats consommés	R2L01	-1 208 181 651,99
Services extérieurs et autres consommations	R2L02	-29 421 880,94
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 237 603 532,93
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		80 356 879,44
Charges de personnel	R3L01	-71 150 892,18
Impôts, taxes et versements assimilés	R3L02	-2 940 798,05
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 265 189,21
Autres produits opérationnels	R4L01	910 159,98
Autres charges opérationnelles	R4L02	-15 005 066,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R4L03	-35 699 227,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R4L04	15 544 603,46
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-27 984 340,80
Produits financiers	R5L01	2 772 726,00
Charges financières	R5L02	-11 213 283,69
VI-RESULTAT FINANCIER		-8 440 557,69
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-36 424 898,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R6L01	-8 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 337 187 901,81
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 373 620 800,30
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-36 432 898,49
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-36 432 898,49

.SARL MOULIN DES FRERES HOUHO

ZONE D'ACTIVITE EL OUTAYA BISKRA

N° D'IDENTIFICATION:008307010101184

EDITION_DU:05/01/2023 15: 5

EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		221 065 800,00	221 532 200,00
Variation stocks produits finis et en cours		840 906,76	-1 765 500,00
Production immobilisée			
Subventions d'ex ploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		221 906 706,76	219 766 700,00
Achats consommés		-198 677 697,17	-197 082 873,47
Services extérieurs et autres consommations		-1 434 921,11	-549 686,62
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-200 112 618,28	-197 632 560,09
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		21 794 088,48	22 134 139,91
Charges de personnel		-9 767 440,11	-7 555 868,28
Impôts, taxes et versements assimilés		-686 084,13	-421 512,47
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		11 340 564,24	14 156 759,16
Autres produits opérationnels		17 550,05	
Autres charges opérationnelles		-86 890,29	-215 890,23
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-7 259 200,80	-2 578 300,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 012 023,20	11 362 568,93
Produits financiers		70 565,24	
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		70 565,24	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		4 082 588,44	11 362 568,93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-837 800,00	-2 160 703,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		221 994 822,05	219 766 700,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-218 750 033,61	-210 564 834,07
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 244 788,44	9 201 865,93
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 244 788,44	9 201 865,93

SARL MOULIN DES FRERES HOUHOU

ZONE D'ACTIVITE EL OUTAYA BISKRA

N° D'IDENTIFICATION:00030710101184

EDITION_DU:05/01/2023 15: 6

EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		535 398 800,00	301 050 100,00
Variation stocks produits finis et en cours		-2 237 660,01	2 769 149,24
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		533 161 139,99	303 819 249,24
Achats consommés		-473 929 866,20	-271 907 125,66
Services extérieurs et autres consommations		-2 263 920,63	-1 146 236,63
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-476 193 786,83	-273 053 362,29
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		56 967 353,16	30 765 886,95
Charges de personnel		-16 105 824,34	-12 544 063,18
Impôts, taxes et versements assimilés		-973 434,59	-638 662,81
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		39 888 094,23	17 583 160,96
Autres produits opérationnels		0,64	4 001,11
Autres charges opérationnelles		-331 670,98	-1 387 830,18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-14 623 246,38	-9 158 651,90
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		24 933 177,51	7 040 679,99
Produits financiers		105 009,43	105 359,71
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		105 009,43	105 359,71
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		25 038 186,94	7 146 039,70
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-4 757 593,00	-1 715 984,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		533 266 150,06	303 928 610,06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-512 985 556,12	-298 498 554,36
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		20 280 593,94	5 430 055,70
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		20 280 593,94	5 430 055,70

SARL MOULIN DES FRERES HOUHOU

ZONE D'ACTIVITE EL OUTAYA BISKRA

N° D'IDENTIFICATION: 009307010101184

EDITION_DU:05/01/2023 15: 7

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		785 485 680,00	
Variation stocks produits finis et en cours		3 178 099,56	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		788 663 779,56	
Achats consommés		-714 262 356,46	
Services extérieurs et autres consommations		-5 674 077,04	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-719 936 433,50	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		68 727 346,06	
Charges de personnel		-25 229 289,04	
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 013 236,69	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		42 484 820,33	
Autres produits opérationnels		1,20	
Autres charges opérationnelles		-331 315,00	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-20 432 369,19	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		21 721 137,34	
Produits financiers		2 404 787,22	
Charges financières		-8 538,14	
VI-RESULTAT FINANCIER		2 396 249,08	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		24 117 386,42	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-4 582 303,34	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		791 068 567,98	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-771 533 484,90	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		19 535 083,08	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		19 535 083,08	

SARL MOULINS DES FRERES HOUBOU

ZONE D'ACTIVITE EL OUTAYA BISKRA

N° D'IDENTIFICATION:000307024247472

EDITION_DU:05/01/2023 15: 7

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		1 347 850 041,32	1 357 687 132,73
Variation stocks produits finis et en cours		2 263 935,71	-1 869 874,57
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 350 113 977,03	1 355 817 258,16
Achats consommés		-1 170 084 551,08	-1 224 753 258,71
Services extérieurs et autres consommations		-10 719 481,01	-4 168 200,30
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 180 804 032,09	-1 228 921 459,01
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		169 309 944,94	126 895 799,15
Charges de personnel		-48 614 578,11	-39 644 269,50
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 033 659,49	-1 882 288,24
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		118 661 707,34	85 369 241,41
Autres produits opérationnels		712 742,88	27 759,95
Autres charges opérationnelles		-6 985 636,60	-473 100,44
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-44 323 270,29	-21 400 702,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		68 065 543,33	63 523 198,40
Produits financiers		519 837,96	614 491,26
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		519 837,96	614 491,26
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		68 585 381,29	64 137 689,66
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-14 302 070,00	-12 209 153,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 351 346 557,87	1 356 459 509,37
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 297 063 246,58	-1 304 530 972,71
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		54 283 311,29	51 928 536,66
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		54 283 311,29	51 928 536,66

SARL MOULINS DES FRERES HOUHOU

EDITION_DU:05/01/2023 15: 9

ZONE D'ACTIVITE EL OUTAYA BISKRA

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

N° D'IDENTIFICATION:000307024247472

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		1 165 485 985,99	1 280 180 019,28
Variation stocks produits finis et en cours		-1 062 629,29	-3 095 846,31
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 164 423 356,70	1 277 084 172,97
Achats consommés		-999 843 351,64	-1 108 969 379,06
Services extérieurs et autres consommations		-3 895 420,96	-4 136 958,79
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 003 738 772,60	-1 113 106 337,85
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		160 684 584,10	163 977 835,12
Charges de personnel		-48 519 442,81	-53 222 484,63
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 575 808,32	-2 076 167,86
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		110 589 332,97	108 679 182,63
Autres produits opérationnels		633 128,86	368 564,65
Autres charges opérationnelles		-1 004 490,47	-1 503 869,01
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-48 000 783,59	-45 263 695,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		282 062,18	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		62 499 249,95	62 280 182,53
Produits financiers			
Charges financières			-130 854,00
VI-RESULTAT FINANCIER			-130 854,00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		62 499 249,95	62 149 328,53
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-12 554 272,26	-12 308 338,82
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			253 470,10
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 165 338 547,74	1 277 452 737,62
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 115 393 570,05	-1 227 358 277,81
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		49 944 977,69	50 094 459,81
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		49 944 977,69	50 094 459,81

SARL MOULINS DES FRERES HOUHOU

ZONE D'ACTIVITE EL OUTAYA BISKRA

N° D'IDENTIFICATION:000307024247472

EDITION_DU:08/06/2023 15:18

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

COMpte DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		1 395 004 515,40	1 213 243 781,85
Variation stocks produits finis et en cours		52 044,11	-501 631,28
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 395 056 559,51	1 212 742 150,57
Achats consommés		-1 129 698 466,66	-1 015 522 155,12
Services extérieurs et autres consommations		-6 720 768,68	-27 699 029,27
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 136 419 235,34	-1 043 221 184,39
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		258 637 324,17	169 520 966,18
Charges de personnel		-53 132 895,99	-50 000 808,45
Impôts, taxes et versements assimilés		-695 291,00	-2 179 277,89
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		204 809 137,18	117 340 879,84
Autres produits opérationnels		397 560,78	2 377 346,40
Autres charges opérationnelles		-30 202 117,58	-1 178 171,73
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-59 504 112,12	-43 760 093,83
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		115 500 468,26	74 779 960,68
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		115 500 468,26	74 779 960,68
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-27 647 434,00	-14 386 073,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 395 454 120,29	1 215 119 496,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 307 601 086,03	-1 154 725 609,29
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		87 853 034,26	60 393 887,68
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		87 853 034,26	60 393 887,68

ETABLISSEMENT BRAHIM ABDELATIF	CHARMAT SAID BEN MOHAM
ETB KACIMI OTMAN	SLIMANI FARID
ETCHM LACHI ABD ESSLEM	TALI EMBALLAGE
ETS - MADANI KAMEL	HICHER MADANI
ETS ADJROUD MOKHTAR	BOUDJEMAA ABDELKARIM B
ETS BELHAOUCHAT	ETS MEKLAOUI LAALA
ETS CHEBBAH ABDESQSALAM	SAA BISKRA
ETS GASMI	FODIL M SALEH MEMBRE C./
ETS HARZELLI DJALLEL	GEMRA N/EDDINE MEMBRE
ETS IDRI KARIM	LOUZI A EL HAMID MEMBRE
ETS LAOUAREM CHAKIB ARSLAN	TURKISH AIR LINE
ETS MEDDOUR BRAHIM	CHAMBRE DES COMERCES IN
ETS MOKRANE ABDELALI	samia amrate
ETS ONML	ENACT ANNABA
ETS SMAIL KHELIFA	ABDERRAHMEN ABDELHAK
ETS ZABAR ZAHIR	IMPRIMERIE ETHIKA SETIF
EURL 2EAIA	TRESORIER COMMUNALE OU
EURL ANIS ABDELAZIZE	CNRC BISKRA
EURL COMPTION DES AURRES	ETS OUNISSI BRAHIM
EURL EEIH	WATANIYA
EURL EIBM	FAISAL CHERIF MOUAKI
eurl eibm	ETABLISSEMENT EL-QUALAN
EURL FLY CHEMICALS	HADOUCHE KAMEL
EURL IMPRIMERIE ETHIKA	YOUNES BOUBAKEUR
EURL K. TEC	ZERRAD ALI
EURL LEADER SOFT	LAAMARI ABDELHAFID BEN Z
EURL ORIONIS IMPORT EXPORT	ATOUI MOUNCEF
EURL ORIONIS IMPORT EXPORT	EURL LALA KHADIDJA
EURL PROXINFO	ZAOUI HOCINE
EURL REGMATIQUE SETIF	EURL IMTRADE
EURL SOPROLAB	NOTAIRE BOUCETTA MOHAM
FPIE	ZIGHEM CHAWKI BEN BELKA
GERMAN	NUMIDIA SCHOOL EST
GROUP SMIDE	SPA BRANDT
GUIMEUR MOSTEFA	EURL LALA KHADIDJA
HABETA LEILA	EPIC-ALGERIENE DES EAUX.
habillement homme bourezegue	SARL H C V MOTORS BATNA
HABOU MAHREZ	CHIBA HALIMA
HAMDI AHMED LAKHDAR	BERBOUCH FAYCEL
HAMMADOU MOHAMED	MEZROUA BELKACEM
hamza abdelhalim	LAMRAOUI KAMEL
HAOUARA HAMZA	DJOUDI BILAL
HARZALI LAKHDAR	SNC OUDJANA QG HADJI ET
HAZMANI OKBA	BIG FINANCE
HEMISSA SALAH	BOUKERCHE HACHEMI
HIRECHE OMAR	EURL TECHNIPUB BATNA
HRAK WALID	COMPLEXE TOURISTIQUE TH
HYDRO SMART	BOUBAKER HAMZA
HYPROG ALGERIE	MALIM ABDELMADJID
IMPRIMERIE EL - FETH	ZALANI AISSA

IMPRIMERIE EL-ARABIA
 INDUSTRIEL ALLAM .W
 INFOR
 IVECO
 K.S . INFORMATIQUE
 KADDOURI SALIHA
 KHACHAI MEFTAH
 khelil abdelhamid
 kouici miloud
 KROUMET CID KAMEL
 LA PLUME D'OR
 LAALA RAMZA
 LES MOULIN DE LA SOUMMAM SIDI- AICH
 LES MOULINS DES OASISE /SPA
 LIBRARIE UNIVERSELLE
 LIBRIERIE ANASRE
 LOUCHENE ATAF
 MAALEM AHMED
 MALIM ABDELAH
 MALIM ABDELMAJID
 MALIM BELKACEM
 MCS AURES FOOTWEAR
 MEDIFIL
 MENA BADREDDINE
 MENUISERIE GENERALE GHIMEUR MO
 MEZERDI SALAH
 MPS Bijaia
 NAFTAL BISKRA
 NOUBLI ABDERAZAK
 NUMIDIA AMMARI AZZEDINE
 O.A.I.C/EPIC
 ONYKRA SPA
 OUANOUGHY ADLAN
 PROTECSIB HADI MOHAMED
 RIHANI YAMIN
 S AAMRAT
 SAIB AZZEDINE
 SAM AMMAR
 SAMSAR HAFID
 SARL 2B energie
 SARL BEI
 SARL DIOUANI IMPORT
 SARL EPTS IMP /EXP
 SARL ETKA POWER
 EURL HYDROMECHANIQUE
 SADEG .DME
 terghini
 RAZAFER CHENNA SAMI
 ENTEC
 BAADJOIJ ALI
 EURL LA PLUME D'OR
 COMPLEXE HAMMAM SALHI
 SNC LALOUANI AUTO BISKRA
 ETS MZOUAR KATIB
 ETS NACER FARIDA
 STATION DE SERVICE EL AM
 CHEKKAOUI ABDELMADJID
 EURL DJIT INNOVATIONS
 BELHADJ MOHAMMED LAM
 SOCOVEC
 OUANNA OUANASA
 LAKHDARI ABDELHAFID
 NABIL ABDERRAOUF
 ENTREPRISE ELECTRICITE FR
 GUIMEUR MOSTEFA
 TRIBUNALE DE BISKRA
 SARL LASMARI PROFILTRE
 ANEP
 ETS HAMRANI BATNA
 SIDI ATHMAN IBRAHIM
 OASIS TELECOM
 BELHADJ SALAH
 ETS BOUTEGHMES NAZIM EI
 IMPRIMIER OFFECIEL
 CHAHBAOUI MILOUD
 CAM BISKRA
 IBRAHIM HAMD
 EURL ELBRADJ
 HOTEL IBIS
 HODHNA METAL
 NEDJAI IMAD EDDINE
 ECOLE AL RACHAD
 SAFE SOFT
 CHEBLI FOU DHIL
 SARL ENCHELAB
 GS1 ALGERIA
 ENTREPRISE PUBLIQUE DES
 HOTEL EL-KHAYEM
 SAMAI DRISS
 BOUZIDI MOUHAMED EL RA
 MADOUR HADA
 ALLEM WASILA
 SARL SAFPPI -ALGER-
 SARL INDTRAV
 HOTEL DAR-ELBAIDHA
 SARL PRO QUIMICOS
 ME I/ SPA
 STATION DE SERVICE BARBA
 BARBARI WALID
 RAHMOUNE SALAH

GHARIB BACHIR	noubli ahmed tidjani
NOUR EDDINE*ACHACH -EL KANTARA-	BAAR ABDELATIF
EURL APCS	ETS BENFDILA SAID
SARL BIAMO BENOUEATAS	AMEUR CHOUCHE
ABDELHAMID TAHAR	SOGEDIM
SARL ENERGITIQUE	MEGUEDDEM MOHAMED T/
SARL DOUAK HOCINE HDK	algérie poste-el kantara
SARL GMH PARTS	BOUKERBOUA AHCENE
ETS LALOU NACER	ACHOUR RADOUAN
RECETTE D'IMPOT AIN TOUTA	NEKLIA DJAMILA
CNRC OULED D JELLAL	EURL BOULON REKIK
BEKKOUCHE NACERDDINE BATNA	TELGUAMTI BADREDDINE
EURL GLOBAL DILMI	PERFORMANCE ET PERFECTI
ABDERRAZAK MOHAMD SALAH	BOUDARAA MOUHAMD
HOTEL HAZEM -BATNA-	consrvation batna
SAKER ABDELOUHAB	mei spa societe du groupe sc
EPE SPA FAMOS	GRAND HOTEL ADGHIR -ALG
BOUNEKTA SALIM	SI MOHAMED NABIL
SARL ITALYS	HRAKI ISMAIL
ETABLISSEMENT BOULEHLAIS ZINE EL ABIDINE	EURL ORIONIS IMPORT EXPC
HAMADOU FARES	HOTEL VILLE DES ROSES HOT
HAMADOU FARES	PEUGEOT LOIN DES AURES
HAMADOU FARES	KARA SALAH
BUREAU D'INGENERIE ET ETUDES TECHNIQUES B.I . E .	TRESORIER DU SECTEUR SAN
REZZOUG MOHAMED	SARL AGRO FILM
conservation ain touta	ATOUI FARES POWER STAR
EURL TECHNO TRANSFERT	SOLTANE AYMENE
BOUBAKEUR YOUNES EL KANTARA	EURL KSAF ELECTRIC
TERGHINI ZINEDDINE EL KANTARA	IMPRIMERIE BELAALA
CABINET GPDS	HAMZAOUI DHRIFA
KHELIFI MOHAMED LAMINE	SARL BCI ALGERIE
SARL HIDHAB CHIMIE	MAGHREBI YOUSSEF TOULG.
WORLD TRADE CENTRE ALGERIA	HOTEL DAR DIAF ALGER CEN
NECIRA SAAD	SARL RACHA
HOTEL DAR DIAF BOUCHAOUI	RADIO BISKRA
INSTITUT DE FORMATION PROFESSIONELLE SIGMA	MESSAOUI MOHAMMED BA
GOLDEN TULIP ROYAUME ALGER	CONDOR ELECTRONIC
RECETTE DES IMPOTS OULED DJELLAL	LAHMAR BILAL
Société de transport des graines STG	GUEDRI ZOUHIR
YOUB RIADH	SNTR
BENKORICHI MEBAREK	DJANANE SAMIR
SARL TEDJINI HOTELLERIE	HOTEL HANI
SARL GRAMO	EURL EEIH
CHERMAT MOHAMED	CONSEIL D'ETAT
SARL NEOFAR	SABA HICHEM
ETABLISSEMENT DE REEDUCATION DE BISKRA	LYAMNI
HARKAT MOHAMMED	SALHI DJAMEL
SARL DIOUANI	G M I
KALFALI AISSA	MAGHERBI YUCEF
EURL BENLAGRAA MOHAMED	IANOR

SARL NEW DAY HOTEL
BOUBAKEUR MOHAMED
HOTEL LE MAJESTIC
CRMA
NOUACER AHCENE
ANDI
SARL TORO BANDES
EURL ONE STEP
ETS BELBACHIR AHMED
CHAGHI NASSER BEN ABDELLAH
ETS BOUHARAOUA TOUFIK
ETS OUNISSI NASREDDINE
EURL SEC BEL
MENINA SALIM
LE CROISSANT ROUGE ALGERIEN DE CONSTANTINE
HOTEL GOLDEN TULIP ROYAUME
YAMANI ABDEDDAIM
BOUBAKER MOHAMED
SARL LEBZA TENTES
HOTEL KOURTEL
AHMED FOURNITURE INDUSTRIELLE
Crée par PCCOMPTA/Vérification
DC RMT/ UNITE REG EST/ SERVICE OP SETIF
DJAIREB MABROUK
BAISSI LYNDA
BENSAID ABDERRAZAK
NAILI IMAD
ENTREPRISE PUBLIQUE DES TRAVAUX D'IMPRESSION
INSTITUT SPECIALISE EN GESTION ET ADMINISTRATION
ETABLISSEMENT BOULEHLAIS SOUHEIB
SARL BOUDISSA TECHNOLOGY
ARAR KHAMIS
Makhlouf MESSAOUD
EURL ATIA SPARE PARTS
BDIRINA AYACHE
EURL AMMR CONSULTING SERVICES
BENHAFID SAADANE
IMPOT BISKRA GARE
HOTEL VESCERA SUD
GUESMIA MOHAMED CHAHINE
CHETTOUH DJAMEL
EL QUALAM EL QUALAM
BERKANE LOTFI
OUNISSI BRAHIM
ETS YOUNSI YOUNES
HOUFANI ASMA
BOUDIB ABDELHAKIM FAISSAL
SALAH MILOUDI BISKRA
LOMPUB AGENCE PUBLICITAIRE
MIMOUNE TAYEB

EURL LA CENTRALE DE LA PIE
HOTEL HYDRA ALGER
Delenda Said
NADJMET EL RITADJ
GROUPE INDUSTRIEL DES CII
PRESSING EL AMIR-BISKRA

EPIC SOKARA-NET
BEN LATRECHE ABDELKRIM
CABINET D'AUDIT ET COMPT
ZOUGHAM AUTO
SARL WORLD LAB
Société civil professionnel de
HOTEL EMIR
BOUDELLIOUA KHAIREDDIN
TRIBUNAL DE ANNABA TRIBU
mei spa societe du groupe sc
HADI Mohammed
BERRAH AMAR
SARL Samelec
SOUIKI MESSAOUD
Bitam Slimane
NOURANI SEDIK
ACHOUR HAFCI
NOURANI YUCEF
AHMED BENMAZHOUDA
HAMLAOUI mounir
EPE AMS- MERSEDES-BENZ
SARL AICO
ACHACHA EL YAZID
TRIA SALAH HICHEM
ETS TOUMI AGENT AGREE TC
SAIDI KACEM
SARL CHALLENGE AUTO SER
OFFICE NATIONAL D'ASSAINI
HAMLAOUI MONIRE
GASMI MAHMOUD NOURED
ETABLISSEMENT KHELOUT S
OFFICE NATIONAL D'ASSAINI
SARL EL NAAMA EMBALLAG
SARL MOLINO MAKINA ALG
SETTA LAKHDHAR -TOULGA
ALLOUACHE DARINE
DEGHNOUCHE HADDA-BISKF
BUREAU D'ETUDE D'ARCHITE
EL EKOM ORAN
BOUDOUH AHMED
SARL TAHRAOUI
MERBAH INDUSTRY
PHARMACIE RAIS MADJED

ABDERRAZAK ABDELHAMID	SARL FPI
*ABDRRAOUF SAMIR	sarl kouba balance alger
ACHACH EL YAZID	SARL MESALAMY EGYTACH
ACHACHE NOUR ADINNE	SARL NADATEK
ACHI SALAH	SARL NISSAN
AGRO SAC	SARL PROSACH
AIR LAB Equipement médical et de laboratoire	ETS BEN MESSAOUD ZOUBIR
AIRAGON	SARL SENTRAX ELECTONICS
AKKA KAMEL	SARL SOURCE EL-GHOZLAINE
ALI ZEGHACHE KAMEL	Sarl ste freres si med
ALMOULES	SARL TEKNOMAK
EURL METTOURI TELEPHONIE SETIF	SARL TIZIRI MOTOR
ARTISAN TOURNEUR	SCIMAT
ATIA SADEK	SENANI BRAHIM
ATLAS COPCO	SIGMA INDUSTRY
BACHA MEUBLES	SKMK
BAHLOUL ABDELHAKIM	SNVI CONSTANTINE
BAHLOUL ABDELKARIM	SNVI SETIF
BANQUE BADR	TECHNI
BBA BALLANCE BORDJ BOUARREDJ	TONIC INDUSTRIE
BELAHMAR SERVICE	YOUB RIDH
BFLAID ABDELHAKIM	ZEGAOU MOHAMED
BELKHIRI LAZHAR	OAIC EPIC ALGER
BELKHIRI LAZHAR	MEGUELLATI DERRADJI
ben rahal	Impot el kantara
BEN RAHAL DJAMEL	Tresore inter commune el ka
BEN SEDIRA SAMIR	SAA
BENDIAB SABER	WATANIA TELECOM
bey azzeddine	HAFNAOUI HAMZA
BEY HICHAM	Notair Boocetta
BOKERCHE MOUHAMED	SDC BISKRA
BOUBAKEUR HOUSSEM	gourari lazhar
BOULAHIA BILLEL	algérie télécom-biskra
BOUZIDI DJAMEL	RECETTE DES IMPOT EL KAN'
BRINIS YACER	HAKIM MERADI
CHWICHE AMER	ADILI PUB BISKRA
DAHGNOUCHE KHAWKHA	SARL ABIDI-CONSERVERIE
DARIN MOUB	ETS MEZOUAR KATIB
ECLAIRAGE MASSINISSA	HOTEL ROYAL
EL ARABIA DECOPE LAOUABI KHALED	CNRC BATNA
EL SAFWA GROUPE	ALGERIE TELECOM
ELECTRICITÉ GENERALE	TRESORIER COMMUNALE BI
ELECTRO-INDUSTRIIS	KROUMET CID KAMEL
ENPEC	HOUHOU RAMZI
EPE ELECTRO-INDUSTRIES SPA	GHOULD AMMAR
EPE TEXALG -SPA HAMAN GUERGUOU	KHATER HOUCINE
EPE-EATIT-SAP COMPEXE	DEBBAB GIDOUN
EQUIPEMENTS HYDRAULIQUE	TRESORIER CENTRAL D'ALGE
ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA	SABKHI HADA
ETABLISSEMENT BENAISSA	BOUBAKER HAFNAOUI

Date Fin : 31/12/2022

Date Debut : 01/01/2022

FAMILLE PRODUIT FF00000004 COUSCOUS

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFCS0F0002CC07	COUSCOUS FIN 01KG		QT	30,04	248 036,69	22 323,31	270 360,00
PFCS0M0002CC07	COUSCOUS MOYEN 01KG		QT	123,47	1 019 477,04	91 752,95	1 111 229,99
PFCS0M0004CC07	COUSCOUS MOYEN 10KG		QT	927,10	8 080 229,40	727 220,59	8 807 449,99
TOTAL FAMILLE				1 080,61	9 347 743,13	841 296,85	10 189 039,98

FAMILLE PRODUIT FF00000002 FARINE

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFFRFC0006CC07	FARINE COURANTE 50KG		QT	256 563,50	494 724 220,00	0,00	494 724 220,00
PFFRFC0006CC05	FARINE COURANTE 50KG CIC BATNA		QT	370,00	718 600,00	0,00	718 600,00
PFFRFC0006CC30	FARINE COURANTE 50KG CIC LES MOULINS DES OA		QT	390,00	777 200,00	0,00	777 200,00
PFFRFC0003CC07	FARINE COURANTE 5KG		QT	3 893,15	9 894 710,50	0,00	9 894 710,50
PFFRFC0003CC30	FARINE COURANTE 5KG CIC LES MOULINS DES OA		QT	82,00	218 940,00	0,00	218 940,00
PFFRFC0008CC07	FARINE PANIFIABLE COMPLETE 5 KG		QT	460,65	1 169 935,50	0,00	1 169 935,50
PFFRFS0003CC07	FARINE SUPERIEURE 5KG		QT	350,10	1 156 292,88	104 066,43	1 260 359,31
PFFRFS0003CC30	FARINE SUPERIEURE 5KG CIC LES MOULINS DES O		QT	110,00	363 302,73	32 697,25	395 999,98
TOTAL FAMILLE				262 219,40	509 023 201,61	136 763,68	509 159 965,29

FAMILLE PRODUIT FF00000003 ISSUES DE MEUNERIE

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFISDC0001CC07	DECHETS BLES		QT	593,20	485 647,06	92 272,94	577 920,00
PFISS0001CC07	SEMOULE 3 SF 25KG		QT	47 103,50	87 756 575,00	0,00	87 756 575,00
PFISSD0001CC07	SON BLE DUR EN SAC		QT	145 081,80	294 823 668,00	48 729 711,93	343 553 379,93
PFISSD0002CC07	SON BLE DUR EN VRAC		QT	432,00	777 600,00	0,00	777 600,00
PFISST0001CC07	SON BLE TENDRE EN SAC		QT	85 719,20	163 474 497,31	5 442 222,69	168 916 720,01

Date Debut : 01/01/2022

Date Fin : 31/12/2022

FAMILLE PRODUIT FF0000003 ISSUES DE MEUNERIE

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFISST0002CC07	SON BLE TENDRE EN VRAC		QT	26 503,40	45 129 300,00	0,00	45 129 300,00
TOTAL FAMILLE				305 433,10	592 447 287,37	54 264 207,56	646 711 494,93

FAMILLE PRODUIT FF0000006 MARCHANDISES

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFMRLG0002CC07	BANANE		QT	54,00	1 242 000,00	0,00	1 242 000,00
PFMRLS0003CC07	HARICOTS 1KG		QT	9,20	227 889,86	20 510,08	248 399,94
PFMRLQ0002CC07	HUILE 02L		UN	14 284,00	3 571 000,00	0,00	3 571 000,00
PFMRLQ0003CC07	HUILE 05L		UN	43 335,00	28 167 750,00	0,00	28 167 750,00
PFMRLS0002CC07	LENTILLES 1KG		QT	5,00	68 807,32	6 192,68	75 000,00
PFMRLS0001CC07	POIS CHICHES 1KG		QT	1,61	41 357,79	3 722,21	45 080,00
PFMRLS0004CC07	RIZ BLANC 1KG		QT	10,00	128 440,36	11 559,63	139 999,99
PFMRLS0005CC07	RIZ ETUVE 1KG		QT	10,95	130 623,87	11 756,13	142 380,00
PFMRPD0004CC07	SUCRE 01KG		QT	11,87	108 899,08	9 800,91	118 699,99
TOTAL FAMILLE				57 721,63	33 686 768,28	63 541,64	33 750 309,92

FAMILLE PRODUIT FF0000005 PATES

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFPAPT0001CC07	PATES ALIMENT COURTES		QT	39,94	293 137,57	26 382,36	319 519,93
PFPAPT0001CC12	PATES ALIMENT COURTES CIC ELAQUINET		QT	30,00	159 633,00	0,00	159 633,00
PFPAPT0002CC07	PATES ALIMENT LONGUES		QT	84,04	693 949,43	62 455,58	756 405,01
TOTAL FAMILLE				153,99	1 146 720,00	88 837,94	1 235 557,94

Date Fin : 31/12/2022

Date Debut : 01/01/2022

FAMILLE PRODUIT FF0000001 SEMOULE

ID Article	Description	Référence	Um	Quantité	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
PFSESN0001CC07	SEMOULE COMPLETE 10KG		QT	18 152,40	60 779 480,00	0,00	60 779 480,00
PFSESE0007CC07	SEMOULE EXTRA 10 KG		QT	5 201,10	20 414 400,00	0,00	20 414 400,00
PFSESE0005CC24	SEMOULE EXTRA 25KG CIC SIDI REGHIS		QT	115,00	460 000,00	0,00	460 000,00
PFSESE0006CC07	SEMOULE EXTRA 25 KG EN PPL		QT	57 665,25	227 123 500,00	0,00	227 123 500,00
PFSESE0005CC07	SEMOULE EXTRA 25KG EN PPO		QT	249 419,75	882 926 375,00	0,00	882 926 375,00
PFSESE0003CC07	SEMOULE EXTRA 5KG		QT	0,05	200,00	0,00	200,00
TOTAL FAMILLE					1 191 703 955,00	0,00	1 191 703 955,00