

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

دور صورة المؤسسة في زيادة الميزة التنافسية لها

دراسة حالة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: التسويق

الأستاذ المشرف:

* بخوش احمد *

إعداد الطالب:

بن عيادة محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2013/2012

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي اشرح لي صدري و يسر لي أمري

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

والدي الكريمين الذين تعبوا من أجل إيصالني إلى هذا المستوى

أمدهما الله بطول العمر.

والى كل إخوتي الكرام و الأعمام .

والى أفراد العائلة .

والى جميع الأصدقاء و الأصدقاء .

بن عيادة محمد

الشكر

أتقدم بالشكر الجزيل و أعز التقدير إلى كل من

ساعدي و لو بكلمة من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع

حيث أخص بالذكر الأستاذ المشرف

" بنحوش أحمد "

والى كافة أساتذة جامعة ابن خلدون

السيد مدير وكالة فرندة تيارت لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

إلى كافة إطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

بن عيادة محمد

المقدمة

تمهيد:

تعتبر البيئة التسويقية، العامة منها و الخاصة، التي تعيش فيها المؤسسة الحديثة، أكثر تعقيدا من أي وقت مضى. فلقد تطور كل من مفهوم العرض و مفهوم الطلب، و حدثت تغيرات في خصائص كل واحد منهما. فالعرض يتمثل في جميع المنتجات المختلفة التي تقدمها المؤسسات، الإنتاجية منها و التجارية، بغرض إشباع الحاجات و الرغبات. و من خصائص هذه المنتجات أنها كثيرة و متنوعة، و ذات تنافسية كبيرة، بالإضافة إلى التشابه الكبير في مكوناتها الأساسية. أما الطلب فهو عبارة عن جميع المستهلكين الحاليين و المرتقبين الذين تتوفر لديهم درجة من الوعي و القدرة على انتقاء المنتجات المتاحة بما يسمح لهم بإشباع حاجاتهم و رغباتهم بشكل أحسن. و أبرز خاصية لهذه الأخيرة، أي الحاجات و الرغبات، في وقتنا الحالي، هي عدم ثباتها أو استقرارها، الشيء الذي أدى إلى تذبذب الخيارات و نقص درجة الوفاء لعلامة تجارية محددة.

و عليه، أصبح السباق نحو كسب وفاء المستهلكين من خلال المحافظة على الحاليين منهم و كسب مستهلكين جدد عن طريق محاولة اكتشاف حاجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها، من بين الأهداف الأساسية لدى المؤسسة الحديثة. و أمام تضارب المصالح بين مؤسسات القطاع الواحد و تصاعد المنافسة فيما بينها، أصبح العمل على استمالة المستهلكين أمر لا بد منه، و أصبح التميز مفتاح النجاح في بلوغ الأهداف. لكن أمام التشابه الكبير في المنتجات (المحتوى، السعر، الحجم...) نتيجة لإتباع نفس التكنولوجيا في إنتاجها، دفع بالمؤسسات إلى إتباع طرق جديدة للتمييز. و من بين هذه الطرق، السعي إلى اكتساب صورة أو سمعة جيدة. و هذا ليس لدى المستهلكين فحسب، و إنما لدى جميع الجماهير (موزعين، مستخدمين، مالين...) الذين يمكن لهم أن يؤثروا على المستهلك في اتخاذ قرار الشراء أو الاستهلاك لمنتج معين.

و لقد أثبتت مجموعة من الدراسات الحديثة في مجال دراسة السلوك الاستهلاكي، أن المستهلك، و هو يقوم بتقييم مجموعة البدائل المتاحة أمامه، و التي من المفروض أنها أنتجت لغرض إشباع حاجاته و رغباته، بالإضافة إلى مجموعة المعايير التقليدية التي يعتمدها في ذلك كالسعر، المحتوى الداخلي، الجودة، الخ، يعتمد أيضا صورة المؤسسة كمعيار أساسي للتقييم. فإذا كان تماثل

منتجين في جميع المعايير التقليدية، و كانا مختلفين في صورة المؤسسة المقدمة لكل واحد منها، كان الاختيار لصالح المؤسسة الأحسن صورة.

إن وجود صورة تنافسية يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكنها من مقارنة نفسها مع منافسيها و تسمح لها بالرفع من ميزتها تنافسيها بغية تطويرها و ما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تتصدر مكانة الريادة في السوق و في القطاع التي تنشط فيه.

1- إشكالية البحث:

يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:

(كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على صورة تنافسية ؟ ما هو دورها في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟)

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بصورة المؤسسة ؟
 - كيف يمكن تصميم الصورة المرغوبة للمؤسسة ؟
 - ما هي طرق إيصال صورة المؤسسة ؟
 - ما مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ ما هي مصادر الميزة التنافسية ؟
- 2- فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات هي:

- الصورة هي عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية.
 - الصورة المرغوبة للمؤسسة الاقتصادية هي تطوير الصورة المدركة .
 - الصورة هي الدافع الرئيسي, و المؤثر الوحيد لتميز المؤسسة عن منافسيها.
 - الميزة التنافسية للمؤسسة هي أساس تفوقها على المنافسين .
 - تحقق المؤسسة الميزة التنافسية فقط من خلال تبنيها للإستراتيجية التكلفة الأقل أو القيادة في التكلفة.
 - تؤدي الصورة الجيدة إلى تنمية الميزة التنافسية الاقتصادية .
- 3- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع

الراهن التي تدفع بالمؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة للمواجهة المنافسة و التفوق على منافسيها .

تقادم طرق التميز السابقة المستعملة في الاتصال وظهور الحاجة إلى صورة شاملة تعكس شخصية المؤسسة

وبذلك فرادتها, وهذا ما يمنحها القدرة الأزمة للمواجهة المنافسة.

الدور الذي تلعبه صورة المؤسسة في استقطاب اهتمام مختلف المتعاملين و الهيئات الضرورية للسير الحسن

لنشاط المؤسسة وكذا كسب ولاء المستهلكين.

لكي تتمكن المؤسسة من البقاء و النمو و يجب عليها مواكبة هذا الوضع من خلال حصولها على ميزة

تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة.

4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح وثيقة تسمح بتوجيه صورة المؤسسة بما يسمح ببلوغ الجماهير المستهدفة وذلك من خلال:

- تحديد مفهوم الصورة وأنواعها.
 - تحديد كيفية التخطيط و التعامل مع العناصر المكونة للصورة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
 - الكشف عن المصادر التي تساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .
 - 5 مبررات ودوافع اختيار الموضوع:
- تعود الرغبة في معالجة هذا الموضوع بالذات إلى مجموعة من العوامل يمكن لنا أن نلخصها في العناصر التالية :
- شعورنا بقيمة و أهمية الموضوع في ظل المنافسة الاقتصادية .
 - قلة المراجع التي تتناول صورة المؤسسة بالتحديد و مختلف الجوانب المتعلقة بها .
 - مثل هذه المواضيع قليلة في المراجع العربية وهي تتناول غالبا في شكل عنصر بسيط إن لم نقول فقرة بسيطة .

- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال التسويق .
- 6 صعوبات البحث:

ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع إذ نجد مراجع تتناول موضوع الصورة, ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها, و في حين عدم وجود مراجع ترتبط بين الصورة و الميزة التنافسية.

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته, والتي تحمل قدرا كبيرا في التعقيد و الغموض.
- 7 منهج البحث و أدواته :

للإجابة على إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي و التحليل بغية تقديم ركائز لهذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصلين الأول و الثاني , ثم منهج الدراسة الميدانية في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على محل الدراسة , ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات :

- الكتب باللغة العربية و الفرنسية.
- المجالات المتخصصة في المجال الاقتصادي
- الدراسات الجامعية السابقة
- مواقع الانترنت
- 8 حدود الدراسة :

في إطار دراسة حالة بنك البدر ومحاولة تقييم صورته و دورها في تميزه قمنا بإعداد قائمة من الأسئلة خاصة بالقيام باستقصاء حول شهرة صورة البنك لدى عينة من التجار , الفلاحين الموظفين , وتمثل هذه العينة في ولاية تيارت ولقد اختيرت على أساس الإمكانيات المتوفرة و الوقت الممنوح لذلك كانت عينة سهلة المنال. وتقتضي هذه الدراسة تقييم صورة البنك سنة 2012 - 2013 و دورها في تميزه عن منافسيه.

9- الدراسات السابقة :

من بين الدراسات التي عالجت صورة المؤسسة و تقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي, تم العثور على دراستين, و هما تتمثلان في:

أ / رسالة ماجستير من إعداد الطالب برسالي محمد نبيل, تحت عنوان " la Essai devaluation de communication extern et interne" بالمدرسة العليا للتجارة, لسنة 2001. هذه الدراسة لم تتناول صورة المؤسسة بالتحديد, و لم تعمل على إبراز دورها في خدمة أهداف المؤسسة, و إنما تطرقت إليها بصفة مختصرة. في المقابل, تعرضت هذه الدراسة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإستراتيجية الاتصال في المؤسسة بما في ذلك البعد الإستراتيجي للاتصال, الاتصال الخارجي و الاتصال الداخلي.

ب / مذكرة ليسانس من إعداد الطالب بوزيد بلال, بعنوان "صورة المؤسسة و مزيجها التسويقي", جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, سنة 2002/2003. تطرقت هذه الدراسة إلى كل من صورة المؤسسة و المزيج التسويقي, لكنها في النهاية لم تعمل على الربط بين هذه العناصر بما يسمح بخدمة الموضوع.

ج / على موقع www.FunDp.ac.be/recherche/publication/fr/47180.html, تم العثور على دراسة في شكل مذكرة ليسانس للطالب Patrick Hendricks, تحت عنوان "Communication et image de l'entreprise: Etude de l'image Glaverbel", بلجيكا.

10- هيكل البحث :

تتم معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاث فصول وهي على النحو التالي :

الفصل الأول : ماهية و تحليل صورة المؤسسة: نحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم صورة المؤسسة مختلف المفاهيم المتعلقة بها من شهرة, توقع, هوية المؤسسة و طرق الاتصال. فجاءت محتوياته في ثلاث مباحث, و هي كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم صورة المؤسسة: و هو يتناول كل من:

- تعريف صورة المؤسسة, خصائصها و مكوناتها.

- أهمية صورة المؤسسة وأنواعها.
- شروط الصورة و علاقتها بهوية و شهرة المؤسسة.
- المبحث الثاني: تصميم الصورة المرغوبة (Le positionnement): وهو يعالج العناصر التالية:
- تحليل الصورة الحالية للمؤسسة.
- مفهوم الصورة المرغوبة أو التموقع.
- تحديد تموقع المؤسسة.

المبحث الثالث: طرق إيصال صورة المؤسسة: و فيه كل من:

- الطرق الاتصالية البحتة.
- طرق تسويقية ذات محتوى اتصالي كبير.
- المؤسسة, مستخدميها و الأطراف الخارجية.
- الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .**

المبحث الأول : الإطار المفاهيم للميزة التنافسية للمؤسسة وهو يعالج العناصر التالية :

- الميزة التنافسية للمؤسسة (مفهومها ,معايير الحكم على جودتها)
- التنافسية (مفهومها ومستوياتها)
- الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز

المبحث الثاني :الأنواع الرئيسية و محددات الميزة التنافسية .وهو يعالج العناصر التالية :

- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
- محددات الميزة التنافسية
- نماذج عالمية للميزة التنافسية
- المبحث الثالث:مصادر الميزة التنافسية .

- التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية
- مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية
- الإطار الوطني منشاء للمزايا التنافسية

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR).

- المبحث الأول :تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- تعريف و نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- خطوات تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- أهداف ومهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

- الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- المبحث الثاني: تحليل وتقييم صورة بنك البدر. والتي ارتكزت على نوعان من الاستبيان.
- طريقة العمل.
- تصميم قائمة الأسئلة.
- تحليل البيانات ,وتقديم نتائج الدراسة .
- المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية لبنك البدر(BADR).
- المصادر الداخلية.
- المصادر الخارجية.

الفصل الأول

ماهية وتحليل صورة المؤسسة

الفصل الأول: ماهية و تحليل صورة المؤسسة

تمهيد:

تعد صورة المؤسسة من بين العناصر التي تكتسي أهمية بالغة, بحيث أصبحت تمثل هدفا من الأهداف طويلة الأجل للإلتصال التسويقي, و هذا راجع إلى الإمكانيات و الآفاق التي يمكن لها أن تمنحها للمؤسسة في خدمة المستهلك و المجتمع و تحقيق أهدافها المسطرة بعيدة المدى. و لهذا السبب عمد الإداريون إلى العمل على تصميم صورة خاصة, تنطلق من حقيقة المؤسسة و تعكس الوجه الذي من شأنه أن يجلب إستحسان الجماهير واكتساب ثقتهم.

خلال هذا الفصل, سوف نتطرق إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها إبراز المقصود من صورة المؤسسة و كيف يتم تصميمها و إيصالها إلى الجمهور. هذه العناصر تتمثل في: مفهوم صورة المؤسسة, تصميم الصورة المرغوبة, و طرق إيصال الصورة.

المبحث الأول: مفهوم صورة المؤسسة.

يقوم هذا المبحث بتوضيح المقصود بصورة المؤسسة, و هذا بالتطرق إلى مجموعة من العناصر, تتمثل في: تعريف صورة المؤسسة, خصائصها و مكوناتها, أنواعها و أهميتها, شروط الصورة الجيدة, و في الأخير, علاقتها بشهرة و هوية المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف صورة المؤسسة, خصائصها و مكوناتها.

أولا/ تعريف صورة المؤسسة: هناك العديد من التعاريف, نذكر منها:

تعريف **Kotler & Dubois**: الصورة عبارة عن جميع الجوانب التي أدركها الفرد عن شيء معين.¹
و يعرفها **Lendrevie & Lindon**: على أنها مجموعة من التمثيلات الذهنية التي تتميز بأنها شخصية, منحازة, مستقرة, إنتقائية و مبسطة.²
و يعرف **J.J Combin** صورة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية, الإدراكية و الحسية لفرد أو مجموعة من الأفراد تجاه مؤسسة معينة.³

¹ P. Kotler, B.Dubois, op.cit, p 554.

² J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 613.

³ Jean-Jacques Combin, Ruben Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché**, (DUNOD, Paris, 5e éd, 2002), p 246.

كما تعرفها Cathrine Paris على أنها عبارة عن حوصلة لمجموعة من الصور المختلفة فيما بينها, كل واحدة منها خاصة بجمهور معين و جانب من جوانب المؤسسة, و هي تتفاعل فيما بينها لتعطي في النهاية صورة واحدة هي صورة المؤسسة.⁴

و حسب تعريف معهد البحث و الدراسات الإعلانية I.R.E.P, فإن صورة المؤسسة لدى جمهور معين تتمثل في جميع التمثيلات المادية و غير المادية التي تتكون عند الأفراد الذين ينتمون إلى هذا الجمهور.⁵ من خلال هذه التعاريف, يمكننا أن نقول بأن الصورة هي:

- الصورة تتعلق بإدراك الفرد.
- الصورة عبارة عن خلاصة ذهنية, شخصية, منحازة, مستقرة, إنتقائية و مبسطة, يقوم بها الفرد لعناصر البيئة التي يعيش فيها.
- صورة المؤسسة هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الصور التي تتمتع بها مختلف العناصر المكونة لها لدى الجماهير المستهدفة.

ثانيا/ خصائص صورة المؤسسة: من خلال التعاريف السابقة, يمكن لنا أن نستخلص مجموعة من الخصائص, نذكر منها ما يلي:⁶

- الصورة عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية, و فيها الصورة التلقائية (spontanée), و الصورة الكامنة (latente). فعندما نسأل المستهلك بطريقة غير موجهة, فإنه يتذكر جزءا من الصورة فقط, و هو ما يمثل الصورة التلقائية. و عندما نسأله بأكثر عمق من خلال أسئلة دقيقة أو باستعمال تقنيات الإسقاط فإنه سيتذكر تداعيات (associations) أخرى تمثل الصورة الكامنة.
- الصورة شخصية و منحازة: يمكن للصورة أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة من شخص لآخر, و لهذا فإنه لا يمكننا الإكتفاء بصورة متوسطة في السوق ككل, و إنما يجب تحديد الصورة المدركة في كل قطاع سوقي.
- الصورة مستقرة نسبيا: تمثل صورة المؤسسة تعبيراً عن معارف و اتجاهات الأفراد في فترة معينة. هذه الإتجاهات بطبيعتها تتميز بأنها مستقرة نسبيا. أما الرضا و عدم الرضا فهما لا يؤثران في الصورة إلا بتكرار التجربة في نفس الإتجاه أو في حالة ما إذا كانت درجتها عالية, كما يضاف إلى هذا أن

⁴ Cathrine Paris, **40 fiches marketing**, (Le génie des glassier, 2002), p 99.

⁵ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 77.

⁶ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp, 774-775.

التغيرات الهامة التي تحدث في الصورة تعود إلى أحداث كبرى، نذكر منها، على سبيل المثال: حالة تقديم منتجات جديدة حققت نجاحا كبيرا، القيام بحملة إعلانية متميزة، حدوث أزمة شاملة، تسجيل مشاكل حقيقية في الجودة لم يتم التحكم فيها بسرعة... الخ. و يعتبر الإستقرار النسبي للصورة، إذا كانت جيدة، ميزة تتمتع بها المؤسسة. بحيث أن هذا الإستقرار يمثل أساسا لكسب وفاء المستهلكين، و هي ميزة ممتدة في الزمن لأن المنافسة لا يمكنها القضاء بسهولة على صورة جيدة. و في المقابل، فإن هذا الإستقرار يعتبر عيبا في حالة ما إذا كانت الصورة غير جيدة، بما أنها تتطلب وقتا و جهدا كبيرين من أجل تعديلها.

- الصورة انتقائية و مبسطة: الصورة هي ملخص عن المؤسسة، يقوم به الفرد من أجل تبسيط إدراكه للعديد من المؤسسات التي غالبا ما تكون متشابهة فيما بينها. لذلك، فعندما نقوم بتحليل الصورة، يجب التركيز على الأهم؛ فالصورة التلقائية في الغالب تكون معبرة بشكل كبير. و أما الصورة الكامنة فتحليلها يمكن أن يكون مهما، لكن يجب إتخاذ الإحتياطات اللازمة في ذلك.

ثالثا/ مكونات الصورة: الصورة عبارة عن نظام تشكله العديد من العناصر المترابطة فيما بينها. في المؤسسة، الصورة هي الكل: المؤسسة كشخصية معنوية، منتجاتها و علاماتها، كلها تعتبر مصدرا للإشارات و الرسائل التي ستكون محل إدراك مختلف الجماهير المستهدفة.

1. المؤسسة في حد ذاتها:⁷ تسعى المؤسسة إلى التعريف بنفسها و ذلك من خلال الإتصال.

و كلما كانت شهرتها جيدة، كانت ثقة الجمهور فيها كبيرة. و من أجل تدعيم هذه الثقة، يمكنها إبراز على مختلف حوامل الإتصال التي تعتمدها رمزا (logotype) مرفوقا أو لا بشعار. و من خلال الإتصال أيضا، تسعى المؤسسة إلى تكوين الصورة التي ترغب فيها، و هذا بالعمل على إبراز ماهيتها، إمكانياتها التقنية، البشرية و المالية، القيم التي ترتبط بها (حماية المستهلك، المساهمة في التطور... الخ). و يعمل الجمهور على تمييز الإتصال بالإستناد إلى جودة الرسالة و الوسائل المستعملة. في بعض الأحيان، يتم ربط صورة المؤسسة بصورة مديرها، و هذا خاصة في حالة المؤسسات التي يديرها أشخاص يعرفون كيفية إستعمال طرق الإتصال المتاحة لهم. و هناك الكثير من العناصر الأخرى التي يمكن لها أن تساهم في تكوين صورة المؤسسة، منها: نوعية المستخدمين، الزيّ الخاص بهم، كيفية إستقبال الزبائن، التحدث عبر الهاتف... الخ.

2. المنتجات: تعتبر المنتجات من العناصر التي تساهم في بناء صورة المؤسسة لدى الجماهير المستهدفة. هذه الأخيرة تحدد آراءها و إتجاهاتها من خلال الإعلانات، نقاط البيع، كيفية عرض المنتجات، الغلاف و المعلومات التي يحملها، التصميم، سعر البيع (السعر المرتفع يدل على الجودة، أما السعر المنخفض يقابله

⁷ L.Dément et autres, op.cit, p 7.

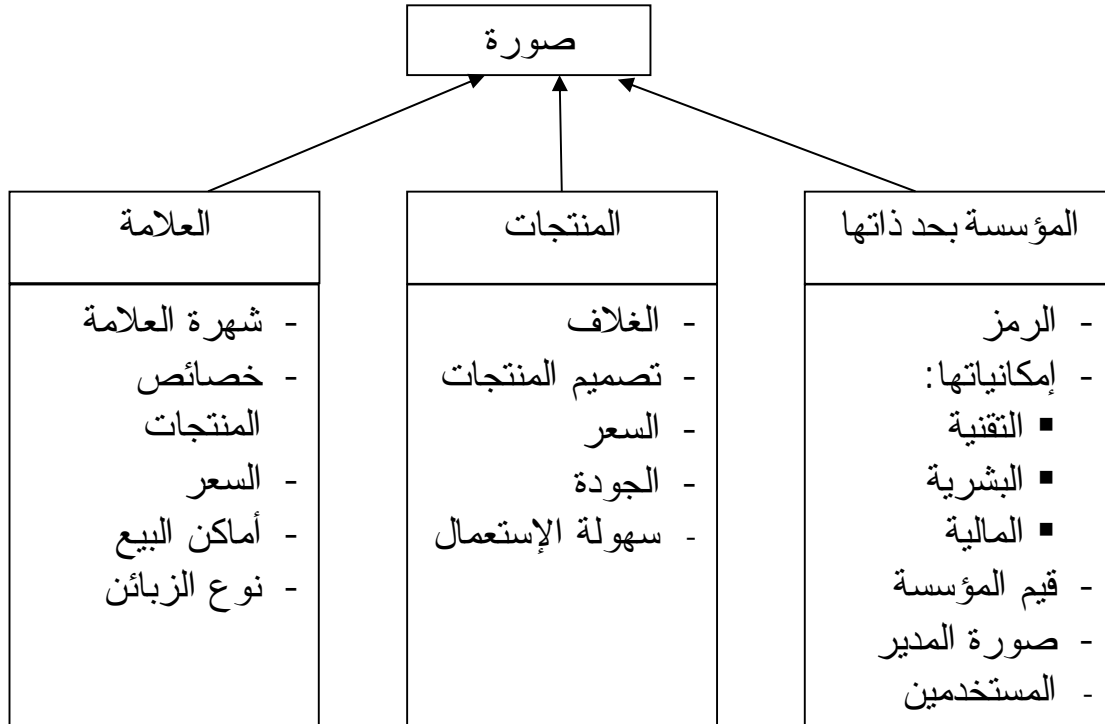
انخفاض في الجودة). كما يمكن تمييز المنتجات من خلال الذوق, الجودة, سهولة الإستعمال, جودة الخدمات ما بعد البيع, الخ.

3. العلامة:

تعريف العلامة: هي اسم, كلمة, إشارة, رمز, رسم أو تشكيلة مما سبق. الهدف منها هو تعريف منتجات المؤسسة و تمييزها عن منتجات المنافسة.⁸

و ما يميز المنتجات عن العلامة هو أن هذه الأخيرة تتميز بأنها دائمة, و هي بمثابة الروح التي تسمح للمنتجات الجديدة بالإستمرار بعدما تختفي تلك المنتجات القديمة. و تشكل صورة العلامة من جميع التمثيلات التي ترتبط بها, و هي تتعلق بشهرة العلامة, خصائص و جودة المنتجات, الأسعار المطبقة, أماكن البيع الخاصة بها, نوع المستهلكين الذين يشترونها. كما أنها ترتبط أيضا بالقيمة الذهنية المنسوبة إليها خاصة في حالة المنتجات ذات الجودة العالية.⁹ و يبين الشكل التالي مساهمة العناصر الثلاثة في تكوين صورة المؤسسة.

شكل رقم (1-1): مكونات صورة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

⁸ Franc Pons, André Rechéliu, « La concurrence: entre affrontement et conivence.», **La Revue française de gestion**, N 148, 2004, p 167.

⁹ L.Dément et autres, op.cit, p 7.

المطلب الثاني: أهمية صورة المؤسسة وأنواعها.

أولا/ أهمية صورة المؤسسة: تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

1. الصورة تعمل كمرجع للاختيار: من خلال صورتها, يمكن للمؤسسة أن تكتسب الثقة أو أن تثير أحكام سلبية لا تتماشى مع مصالحها لدى الأطراف الذين هم على علاقة بها. فالصورة تساهم في إنشاء هوية مميزة، من خلالها يتم توجيه المستهلك في إختياراته و المواطن في آرائه. فإذا كانت المنتجات المنافسة ذات خصائص متماثلة فإن قرارات المستهلك ستتوجه بالصورة التي يدركها حول المنتج, العلامة أو المؤسسة.¹⁰

2. الصورة أداة للتمييز¹¹: تعمل الصورة على تمييز المؤسسة عن منافسيها، وهي تسمح بتطوير اتجاهات إيجابية في صالحها، من شأنها إستمالة المستهلك و اكتساب وفائه.

إن إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة معناه إنشاء قيمة خاصة بها، و هذا يساعد على:

- تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها.

- تسهيل عمليات تقديم المنتجات الجديدة, بحيث أنها تستفيد مباشرة بالصورة المكتسبة من قبل.

- سهولة التفاوض مع نقاط البيع لأنها تفضل علامات ذات شهرة واسعة و سمعة جيدة.

- إفضال المنافسة من الإستثمار في نفس القطاع.

3. صورة المؤسسة تساعد المستهلك في معالجة المعلومات، و هذا راجع إلى أنها تمثل ملخصا لمجموعة من الإعتقادات، و هي عملية تبسيطية، كما أنها تسهل عملية التعرف على المنتجات و تكرار السلوكات تجاهها أو كسب وفاء المستهلكين.¹²

ثانيا/ أنواع الصورة: هناك ثلاث أنواع أساسية, وهي كما يلي:

1. الصورة المرغوبة (**L'image voulue**): وهي تعبر عن إرادة المدير أو الإداريين في المؤسسة. و هي تستخلص من هوية هذه الأخيرة، و لا يمكننا تحديدها إلا من خلال إجراء لقاءات مع القمة الإستراتيجية أو من خلال عناصرها الرسمية¹³. أو بتعبير آخر، تعتبر الصورة المرغوبة مرادفا للموقع (**positionnement**)، بمعنى الإرادة الإستراتيجية في تطوير الصورة المدركة و توقيعها بصفة دقيقة في أذهان الجماهير المستهدفة و تمييزها عن المنافسة.¹⁴

¹⁰ Ibid, p 9.

¹¹ Ibid, p -10.

¹² J.Lendrevie, B.brochand, op.cit, pp 149-150.

¹³ Grille Marion et autres, **Marketing: Mode d'emploi**, (les édition d'Organisation, Paris, 2e éd, 2002),

p 211.

¹⁴ J.Lendrevie, B.brochand, op.cit, pp 149-150

2. الصورة المنشورة (L'image diffusée): تتكون الصورة المنشورة من جميع الرسائل الصادرة من و حول المؤسسة، و هي تمثل نتيجة لكل التعابير الإرادية و غير الإرادية لهذه الأخيرة، تدعمها أو تعترضها مجموعة من الصور الأخرى كصورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صورة علاماتها و منتجاتها، صورة بلدها الأصلي...إلخ.

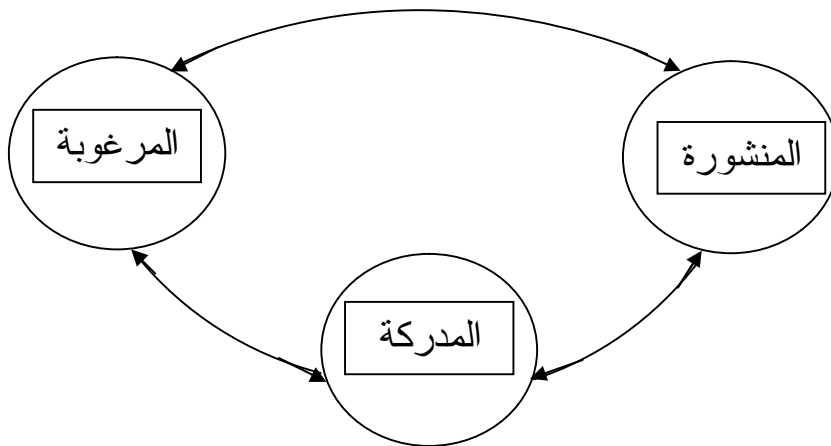
لكي تتمكن من تحديد هذه الصورة، يجب علينا القيام بتحليل مواضيع و معاني ما قيل من طرف المؤسسة بذاتها(مقراتها، منتجاتها...إلخ.) و ما قيل عنها، خصوصا ما نشره الصحافة و وسائل الإعلام بصفة عامة.

3. الصورة المدركة (L'image percue): و هي المقصودة عادة بكلمة صورة المؤسسة. كما أنها تمثل أهم صورة لدى مسؤول التسويق أو الإتصال.¹⁵

تشكل الصورة المدركة من جميع آراء الأفراد الذين ينتمون إلى الجماهير الداخلية و الخارجية، ويمكن لنا تحديدها من خلال الدراسات الكيفية كتحليل محتوى اللقاءات الجماعية، أو الدراسات الكمية بالإعتماد على سلم الإتجاهات، بحيث يمكننا قياس شهرة و عناصر الصورة كالقوة، الديناميكية، التقدم، التقنية، جودة المنتجات، كفاءة المستخدمين، المناخ الإجتماعي، المساهمة في الإقتصاد الوطني...إلخ.¹⁶

يبين الشكل رقم (1-2) الأنواع الثلاثة للصورة و كيفية التفاعل فيما بينها. إذ أن تقدير الإنحرافات فيما بين الصورة المرغوبة، الصورة المنشورة و الصورة المدركة، هو الذي يسمح بتصميم مخطط موجه للصورة؛ بمعنى القاعدة التي على أساسها يتم تحديد الهوية الظاهرة و مختلف التعابير الأخرى الصادرة عن المؤسسة.¹⁷

شكل رقم (1-2): التفاعل بين صورة المؤسسة.



المصدر: Loc.cit.

¹⁵ J.Lendrevie, B.brochand, op.cit, p 149.

¹⁶ Grille Marion et autres, op.cit, p 211.

¹⁷ Grille Marion et autres, op.cit, p 211.

المطلب الثالث: شروط الصورة و علاقتها بهوية و شهرة المؤسسة.

أولا/ شروط الصورة: من أهمها نذكر:

1. أن تكون الصورة حقيقية: إن إنحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة. بحيث أنه يكفي إجراء إتصال واحد بها لكي ندرك هذا الإنحراف، و هذا من شأنه أن يبعث الشك و فقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة. لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها و أن تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.¹⁸
2. أن تكون الصورة إيجابية: هنا يتعلق الأمر بثمين مؤهلات و محاسن المؤسسة (Atouts). لكن في المقابل, يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة و مساوئها.¹⁹
3. أن تكون الصورة دائمة: أي أن تمثل صورة للمؤسسة لعدة سنوات وإن أمكن، و لما لا ، طول مدة حياتها. فديمومة الصورة إنما تدل على فعاليتها.²⁰
4. أن تكون مميزة: وهذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها، حيث أنه يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى بناء صورة مميزة و فريدة.²¹
5. الإستهداف من خلال الصورة: يجب أن تكون الصورة متجانسة مع قيم و معتقدات الجماهير المستهدفة.²²
6. أن تكون الصورة جذابة: الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير التي هي محل إهتمام لدى المؤسسة.²³

ثانيا/ شهرة المؤسسة و صورتها: الشهرة تقيس مدى حضور اسم المؤسسة في الأذهان، و ذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة. كما أنها تفترض توفر القدرة لدى المستهلك على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها. و يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للشهرة، وهي²⁴:

1. الشهرة التلقائية (spontanée): وهي تمثل نسبة الأفراد الذين بإمكانهم ذكر، و بصفة تلقائية اسم المؤسسة، و هذا بعد أن نحدد لهم قطاع نشاطها. و يمكن الحصول عليها بطرح سؤال من النوع: ما هي مؤسسات الكمبيوتر التي تعرفها؟

¹⁸ Martin Ternois, op.cit, p 15.

¹⁹ Martin Ternois, op.cit, p 15.

²⁰ Marie Hélène Westfalen, **Communicator: Le guide de la communication marketing**, (DUNOD, Parie, 3e éd, 2001), p 13.

²¹ Ibid, p 14.

²² Martin Ternois, op.cit, p 15.

²³ Martin Ternois, op.cit, p 15.

²⁴ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 75-76.

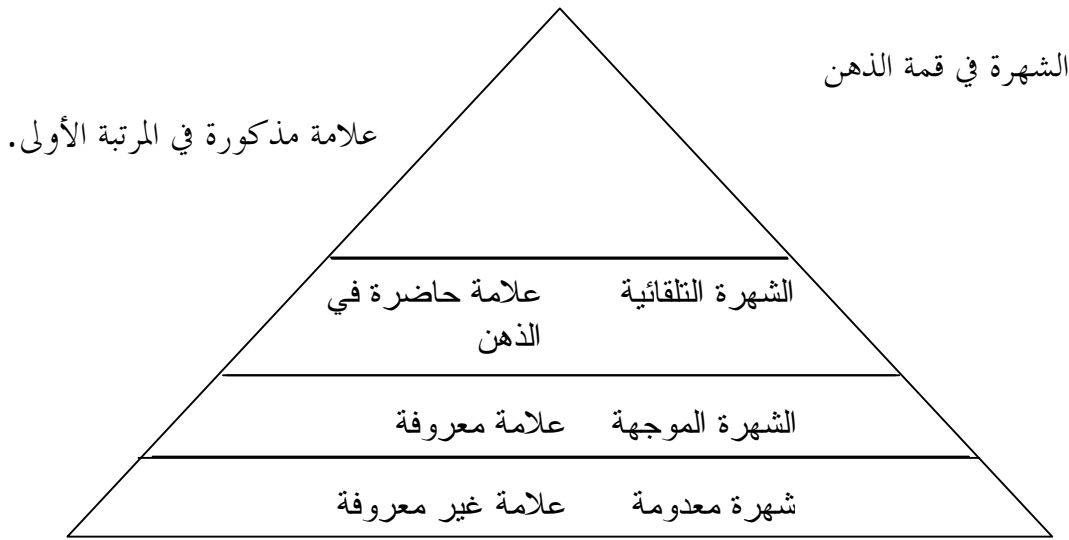
2. الشهرة الموجهة (assistée): يتم الحصول عليها عن طريق تقديم، للأفراد المستجوبين، قائمة تتضمن مجموعة من المؤسسات، ثم يطلب منهم تحديد تلك التي يعرفونها من هذه القائمة.

3. الشهرة في قمة الذهن (top of mind): وهي تتمثل في النسبة المئوية للأفراد الذين يذكرون اسم المؤسسة بصفة تلقائية و في المرتبة الأولى.

و يمكن لمستويات الشهرة التي نتحصل عليها وفقا لكل طريقة أن تكون متفاوتة فيما بينها، و هذا هو الحال في غالب الأحيان.

و يمثل الشكل رقم (3-1) مستويات الشهرة الممكنة.

شكل رقم (3-1): هرم الشهرة.



المصدر: Loc.cit

و بصفة عامة، فإن شهرة المؤسسة عبارة عن النسبة المئوية لعدد الأفراد داخل جمهور معين و الذين:²⁵

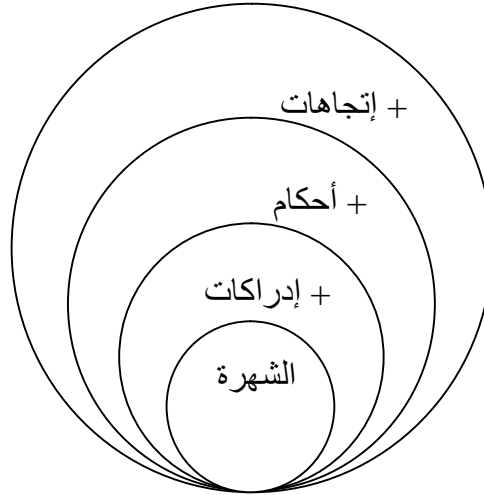
- يعلمون بوجود المؤسسة.

- يعرفون، بالإضافة إلى ذلك، نوع المنتجات أو القطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه.

أما فيما يخص علاقة الشهرة بالصورة، فإن صورة المؤسسة عبارة عن جميع الإدراكات، الأحكام و الإتجاهات التي تحيط بشهرتها في ذهن الجمهور.²⁶ لذلك فإنه يمكن لمؤسسة معينة أن تكون لها شهرة جيدة و صورة غير جيدة أو العكس بالعكس.²⁷ و الشكل رقم (4-1) يمثل علاقة الشهرة بالصورة.

²⁵ J.Lendrevie, B.brochand, op.cit, p 145.

شكل رقم (1-4): عناصر صورة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا/ صورة المؤسسة و هويتها: إن المفهوم القاعدي و الذي يمثل دعامة المؤسسة هو الهوية. و الهوية القوية تمثل مصدر للتجانس بين مختلف نشاطات المؤسسة. لهذا فإن كل نشاط إتصالي يستند إلى الهوية إنما يدعم هذا التجانس.²⁸

و المؤسسة، لكونها شخصية معنوية، فهي مثلها مثل الشخص الفيزيائي تملك هوية، تحدد من خلال العناصر التالية:

1. مهمة المؤسسة La mission de l'entreprise: و هي عبارة عن فكرة للوجه الذي تريد أن

تكون عليه المؤسسة مستقبلا. أو هي عبارة عن الصورة المثالية التي ترغب فيها الإدارة مستقبلا.²⁹

2. تركيبها structure: و هي تشمل طبيعة و كامل التنظيم الفيزيائي للمؤسسة. بمعنى:³⁰

- الطابع القانوني.
- الهيآت المكونة لها.
- التنظيم.
- الأصول و الخصوم.
- المستخدمين.

²⁶ Henri Joannis, **De la stratégie marketing a la création publicitaire dans les magasins et les affiches, à la télévision, à la radio,** (DUNOD, paris, 1995), p 421.

²⁷ Remi Pierre heude, **Communiquer c'est gagner, Les cinq étapes de la communication publicitaire,** (JV&DS, Parie, 1998), p 43.

²⁸ Fanelly NGUYEN THANH, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise,** (Economica,Paris, 1991), p 61.

²⁹ Gille Marion et autres,op.cit, p 209

³⁰ Fanelly NGUYEN THANH (Economica,Paris, 1991), p 61.

- التجهيزات و البنيات.

3. مختلف الأنظمة: و هي تمثل طريقة عمل المؤسسة, و تشمل:³¹

- أنظمة التسيير.

- أنظمة الإنتاج.

- أنظمة القيادة.

- أنظمة التحفيز.

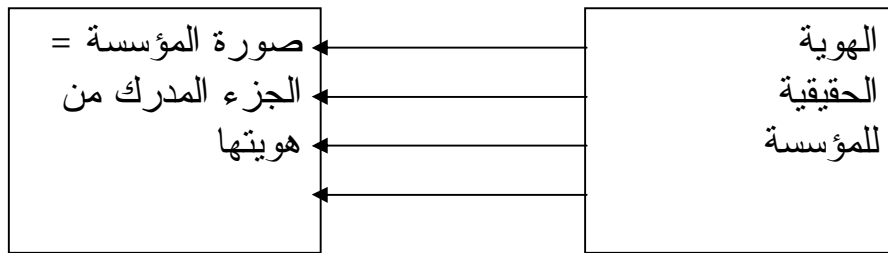
- أنظمة العلاقات الإنسانية.

4. ثقافة المؤسسة: تتكون لدى المؤسسة, مع مرور الزمن, مجموعة من المعايير السلوكية التي تستند إلى مجموعة من القيم (إعتقادات ممتدة في الزمن), و هي تظهر على أشكال متعددة (مفردات خاصة, أعياد, أساطير, ممنوعات...), هذه العناصر تمثل شكل خاص من أشكال الروابط الإجتماعية, و هي ثقافة المؤسسة. ولهذا الأخيرة وظيفة تنظيمية, و هي آلية تسمح بتوحيد الأفراد داخل هيئة إجتماعية واحدة, تتواجد هي بنفسها داخل محيط إجتماعي ثقافي أوسع.³²

تمثل كل من التركيبات, الأنظمة والجماعات الثقافية الهوية الفيزيائية للمؤسسة. أما باقي العناصر الأخرى فهي تعبر عن هويتها المعنوية.

و فيما يخص علاقة الهوية بالصورة, فإن هذه الأخيرة تمثل ذلك الجزء المدرك من هوية المؤسسة. و من النادر جدا أن نجد هاتين متطابقتان, و الفارق بينهما لا يبعث دائما للقلق إلا في حالة كونه كبيرا جدا أو أنه يتعلق بنقاط هامة و من شأنه المساس بثقة المستخدمين و فقدان تضامنهم مع المؤسسة. و يمكننا إبراز العلاقة التي تربط بين الهوية و الصورة من خلال الشكل رقم (1-5).

شكل رقم (1-5) العلاقة بين الهوية و الصورة.



المصدر.: Fanelly NGUYEN THANH, op.cit, p 61.

³¹ Fanelly NGUYEN THANH, op.cit, p 61.

³² Gille Marion et autres, op.cit, p 34.

تتفق معظم التعاريف التي تعرضنا إليها في هذا المبحث على أن صورة المؤسسة عبارة عن تلك التمثيلات، في ذهن الجمهور، الناتجة من إدراكه للمؤسسة و عناصرها. كما يمكن اعتبارها بأنها تمثل تلك الأحكام و الإتجاهات المحيطة بشهرة تلك المؤسسة، و هي أيضا تمثل ذلك الجزء المدرك من الهوية. و هي بذلك تتميز بأنها شخصية، منحازة، مستقرة نسبيا و مبسطة. كما أنها تستمد أهميتها من أنها تعمل كمرجع للإختيار، تسمح بتمييز المؤسسة عن منافسيها و تساعد المستهلك في معالجة المعلومات. و الصورة المقصودة هنا، بطبيعة الحال، هي الصورة المدركة التي عملت المؤسسة على تصميمها و إعطائها الوجه الذي ترغب فيه قبل أن تعمل على إيصالها إلى الجمهور المستهدف. هذا التصميم يتم وفقا لعدة مراحل، و سوف يتم تناولها في المبحث القادم.³³

المبحث الثاني: تصميم الصورة المرغوبة (Le positionnement).

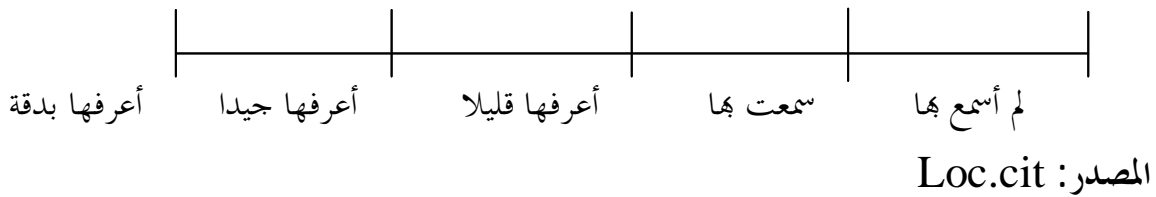
لقد رأينا أن للصورة ثلاث أنواع هي: الصورة المدركة، الصورة المنشورة و الصورة المرغوبة. هذه الأخيرة هي التي تحاول المؤسسة تصميمها من خلال عدة مراحل، يمكن أن نلخصها في مرحلتين أساسيتين هما: - تحليل الصورة الحالية، - تحديد الصورة المرغوبة أو التموقع.

المطلب الأول: تحليل الصورة الحالية للمؤسسة.

تسمح المعرفة الجيدة لعناصر الصورة بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، و منه ديناميكية المؤسسة في السوق. و من أجل المحافظة على تميزها داخل هذه السوق، يجب عليها تدعيم تموقعها و صورتها في بيئتها الإتصالية،³⁴ و هذا وفقا للمراحل التالية:

أولا/ تحديد مدى شهرة المؤسسة:³⁵ من أجل تحديد صورة المؤسسة، يجب أولا قياس درجة شهرتها باستعمال سلم كما هو موضح في الشكل أدناه، و ذلك بطرح السؤال: هل تعرف المؤسسة؟

شكل رقم (1-6): سلم الشهرة.



³³ Fanelly NGUYEN THANH, op.cit, p 61.

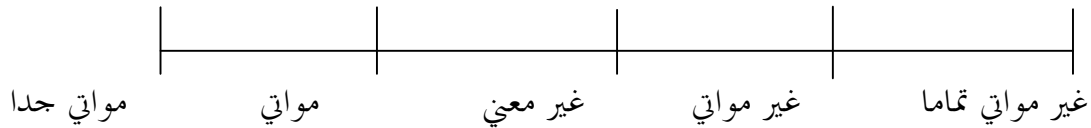
³⁴ Béatrice Brédignac-Rouboud, **Le marketing des services, du projet au plan marketing**, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1998), p 194.

³⁵ P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 554

فإذا اختار أغلبية المستجوبين الدرجتين الأولتين من اليمين، فهذا يدل على أن المشكلة تتمثل في انخفاض شهرة المؤسسة و أنه يجب أولاً العمل على رفعها.

ثانياً/ تحديد الصورة المدركة:³⁶ تهدف المرحلة الثانية إلى قياس موقف الجمهور تجاه المؤسسة، و هذا بإستعمال سلم الإتجاهات الممثل في الشكل التالي و هو يلخص إجابة المستجوبين على السؤال: "ما هو رأيك في المؤسسة؟"

شكل رقم (1-7): سلم الصورة.



المصدر: Loc.cit

إذا اختار أغلبية المستجوبين إحدى الدرجات الثلاثة على اليمين فهذا يدل على أن المؤسسة تعرف عجزاً في الصورة.

و من خلال التوفيق بين السلمين السابقين, يمكن تحديد طبيعة المشكلة التي تواجه المؤسسة و صورتها. بعد هذا يجب تحليل محتوى الصورة, و هذا من خلال المراحل التالية:

1. تحديد معايير الصورة: و هذا بالقيام بدراسة استطلاعية باستعمال الطرق الكيفية. هذه الدراسة تسمح بتحديد العناصر التي تشكل إدراك الصورة و كذا تكوين فكرة عن أهم الجوانب الإيجابية و السلبية التي تواجهها.³⁷

2. تقليص عدد المعايير:³⁸ بعد تحديدها, نقوم بتقليص عددها, و ذلك من أجل تجنب المعايير المترابطة فيما بينها أو المتكررة أكثر من مرة. و يعتقد Osgood و زملاؤه بأن هذه المعايير تتمحور دائماً حول ثلاث محاور هي:

- التقييم: أي الجوانب الإيجابية و السلبية للصورة, مثل التسيير الجيد و التسيير غير الجيد.
- الطاقة: أي جوانب القوة و الضعف. مثلاً كبر المؤسسة أو صغرها.
- النشاط: بمعنى جوانب النشاط و الخمول (ديناميكية/ أقل ديناميكية).

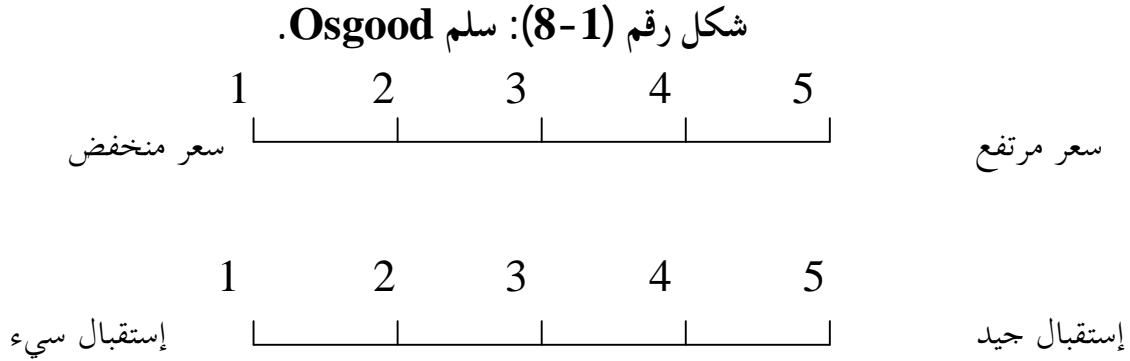
³⁶ P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 554

³⁷ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 106-108.

³⁸ P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 555.

3. جمع قيم المعايير:³⁹ من خلال نتائج الدراسة الكيفية. و بعد تقليص عدد المعايير إلى الأهم, نمر إلى قياس الإدراكات حول هذه المعايير و هذا بالإعتماد على الدراسات الكمية التي تتم على عينات ممثلة. و نستعمل غالبا في هذا الشأن سلام التقييم, و من أهمها:

أ- الفروق ذات الدلالة أو سلم Osgood: يتمثل في محور مدرج يحتوي على قطبين, يتم الحكم على الموضوع المدروس وفق المعيار المقدم في كل محور, و ذلك بوضع علامة في الخانة المناسبة. و هو يظهر من خلال الشكل التالي:



المصدر: J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 108.

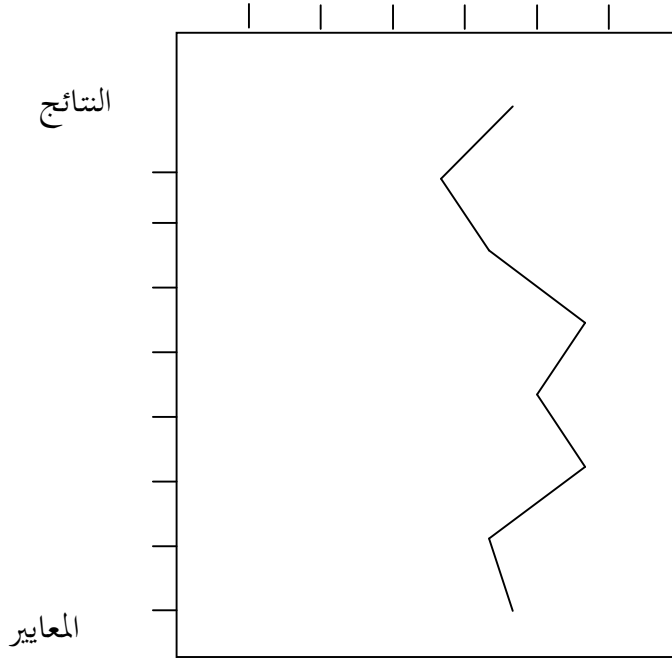
ب- سلام Likert:⁴⁰ يتم الإعلان عن مجموعة من الجمل المتعلقة ببعض جوانب المؤسسة, لكل جملة يطلب من المستجوب إعطاء نقطة من واحد إلى خمسة, بحيث أن واحد يعني غير موافق تماما, أما خمسة فيعني موافق تماما.

إن صحة الدراسة أو عدم صحتها ترتبط بشكل كبير بمدى ملاءمة المعايير المختارة. و يمكن عرض جميع نتائج الدراسة بيانيا على شكل "مظهر الصورة"(profil d'image) ويتم مقارنته بمظاهر معيارية للصورة محددة مسبقا, و هذا ما يبينه الشكل التالي:

³⁹ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 106-108

⁴⁰ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 108.

شكل رقم (1-9): مظهر الصورة.



المصدر: من اعداد الباحث

ثالثا/ تحديد أهداف الصورة: من خلال المعطيات التي يمكن أن توفرها هذه الدراسة, يصبح من الممكن الحصول على تشخيص للصورة الحالية للمؤسسة بالنسبة للصورة المرغوبة. و منه يمكن توجيه السياسة الإتصالية, و هذا بالإجابة على الأسئلة التالية: هل سيؤدي تحسين الصورة وفق معيار معين إلى تحسين الصورة الكلية للمؤسسة؟ ما هي الإستراتيجية التي تسمح بذلك؟ بكم تقدر التكاليف؟ و ما هي الآجال الضرورية لذلك؟⁴¹

المطلب الثاني: مفهوم الصورة المرغوبة أو التموّج.

أولا/ تعريف التموّج **Le positionnement**: «التموّج عبارة عن جميع الأوصاف البارزة و المتميزة التي تسعى المؤسسة إلى إرفاقها بأحد العناصر (منتج, علامة أو بنفسها كشخصية قائمة بذاتها), و هذا بهدف التمييز عن المنافسة و استمالة جمهور معين».⁴² و حسب Capferer (1991): «يقصد

⁴¹ P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 555.

⁴² J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 731,1135.

بالتموقع, إبراز مجموعة من الخصائص التي تسمح بتمييز المؤسسة عن المنافسة و تكون في نفس الوقت مشجعة للجمهور».⁴³

من خلال هذين التعريفين يمكن لنا أن نفهم بأن التموقع هو:⁴⁴

- عبارة عن العملية التي تسمح بإعطاء هوية لمنتج, علامة أو مؤسسة معينة بهدف تشغيل مكانة محددة في ذهن الجمهور. هذا ما يمنحها فرصة التميز في بيئة مشبعة بالمعلومات.

- التموقع ليس عملية حصر للمنتج, العلامة أو المؤسسة, وإنما هو نتيجة لعملية إنتقائية تحدد الجوانب التي لها أكبر حظ في الوصول إلى ذهن الجمهور و التأثير عليه بشكل إيجابي.

- التموقع عبارة عن خيار إستراتيجي بعيد المدى, يمنح المنتج, العلامة أو المؤسسة شخصية محددة و دائمة. فهو إذن يفرض الإستمرارية في الشكل و المحتوى للحملات الإتصالية المتتالية, كما أنه يظهر عادة من خلال الشعار.

- التموقع عبارة عن سياسة و ليس نتيجة. فإذا كانت المؤسسة تحتل مكانة في ذهن الجمهور فإن التموقع هو السياسة التي تبحث في التأثير في هذا الإدراك.

- التموقع عبارة عن خيار إستراتيجي شامل, و هو ليس عنصرا من عناصر السياسة الإتصالية, بحيث أنه يعمل على تحديد مختلف أبعاد المزيج التسويقي من منتج, سعر, توزيع و إتصال.

و نشير في الأخير إلى أنه لكل منتج أو علامة تموقع خاص, يستند إلى التموقع الإستراتيجي للمؤسسة.⁴⁵

ثانيا/ أهمية و خصائص التموقع الجيد:⁴⁶ التموقع هو الدعامة الأساسية لصورة المؤسسة أو صورة إحدى علاماتها أو منتجاتها, بحيث أنه يسمح لها بالتميز عن المنافسة في أذهان جماهيرها المختلفة, و هو يستمد أهميته من كونه يمثل مركز الإستراتيجية و موجهها لكل المزيج التسويقي. بما فيه الإستراتيجية الإتصالية, بحيث أنه يعتبر موجهها لها و يضمن الإستمرارية و التجانس. و لكي يكون فعالا يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص, أهمها:

- التموقع إما أن يكون:

● موضوعيا: أي أنه يعكس حقيقة المؤسسة (حجمها, رقم أعمالها, نشاطها... الخ)

⁴³ Martial Pasquier, **Marketing et sémiotique: une approche interdisciplinaire**, (Edition universitaires, fribourg, suisse, 1999), p 255.

⁴⁴ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 731,1135.

⁴⁵ Ouchen et Boutrik Nadia, «Mesure de l'efficacité du marketing mix en tant q'outil de management », Mémoire Majistère, Ecole supérieure de commerce, 1997-1998, p 29.

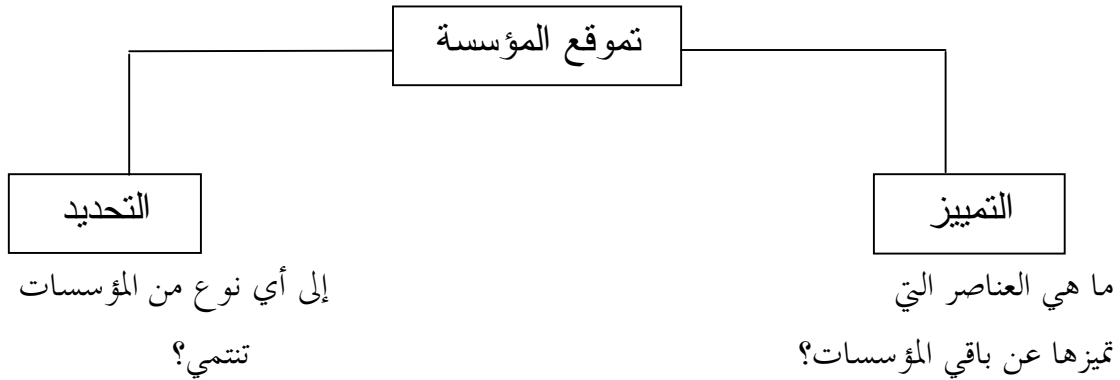
⁴⁶ L.Démont et autres, op.cit, p 281

- رمزيا: كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة عامة, و هو يستند إلى ثقافتها.
- أن يكون ذات مصداقية, بمعنى أن يتوافق مع طريقة العمل الحقيقية للمؤسسة.
- أن يكون جذابا: أي أن يتماشى مع متطلبات الجماهير المستهدفة.
- أن يكون مميزا: يجب على التموّج أن يسمح للمؤسسة بالتميّز عن المنافسة.
- الإستمرارية في الزمن, بمعنى صعوبة تقليده من طرف المنافسة.⁴⁷

ثالثا/ أبعاد التموّج: يتضمن التموّج عادة عنصرين متكاملين فيما بينهما, و هما:⁴⁸

1. التحديد: أول عنصر للتموّج, يقتضي من المؤسسة العمل على اختيار نوع المؤسسات الذي ترغب في الإنتماء إليه في ذهن الجمهور
2. التمييز: العنصر الثاني يتمثل في التمييز, و هو يقتضي طرح السؤال: "ما هي الخصائص المميزة التي ترغب المؤسسة في أن تنسب إليها من طرف الجمهور؟".

شكل رقم (1-10): أبعاد التموّج.



المصدر: Ibid, p 771

رابعا/ أهمية الإختيار الإرادي للتموّج: هناك ثلاث عوامل تدفع بالمؤسسة إلى الإختيار الإرادي لتموّجها, و هي تتمثل في:

- إذا لم تعمل المؤسسة على تحديد تموّج خاص بها فإن الجمهور سوف يتولى ذلك؛ فهذا الأخير غالبا ما يجد نفسه أمام تعدد و تنوع المؤسسات و كثرة المعلومات الخاصة بها, الشيء الذي يدفع به إلى إختصار هذه المعلومات و تبسيط نظرتة حولها.

⁴⁷ Eric Vernet et autres, **La publicite: Théorie, acteurs et méthodes**, (La documentation française, Paris, 2000), p 93.

⁴⁸ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 734, 736.

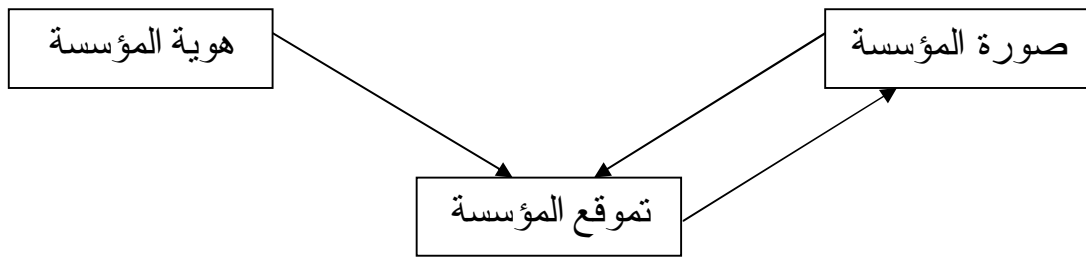
- يؤثر التوقع بشكل كبير على قرارات الشراء؛ فأمام التعدد الكبير للمنتجات، أصبح المستهلك يعتمد في الغالب إلى تقليص العرض بالإعتماد على معيار التوقع، مما يسمح له بتحديد قائمة مبسطة للمنتجات، و هي بذلك تمثل قاعدة مبسطة للإختيار.

- إن التوقع، كونه مصدرا يستخلص منه المزيج التسويقي، فهو يضمن التآزر و التجانس بين عناصر هذا الأخير.

المطلب الثالث: تحديد توقع المؤسسة.

إن إختيار التوقع معناه تحديد الخطوط العريضة للإتصال مستقبلا. هذا الإختيار يتم بعد تشخيص الصورة و باتباع مجموعة من القواعد الخاصة، و دون أن يخرج عن الإطار الذي تحدده هوية المؤسسة. و يمكن لنا أن نفهم هذا الترابط بين الصورة، التوقع و هوية المؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (11-1): العلاقة بين صورة و توقع و هوية المؤسسة.



المصدر: Loc.cit

كما سبق و أن تعرضنا إليه سابقا، فإن التوقع هو ذلك الجزء من الهوية الذي ترغب المؤسسة في أن يدركه الجمهور. و أما علاقة الصورة بالتوقع، فهي تكمن في التفاعل بينهما، بحيث أن المؤسسة تختار توقعها بناء على تشخيص الصورة، و أن هذه الخيرة هي نتيجة لإصدار رسائل بشكل إرادي من طرف المؤسسة.

أولا/ المحاور الأساسية للتوقع: يمكن التمييز بين خمسة محاور أساسية هي:⁴⁹

1. الأداء: و هو يستند إلى إحدى الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة. فمثلا في حالة

⁴⁹ Eric Vernet et autres, op.cit, pp 90-92.

- مؤسسة منتجة للمحركات, فإن من أبرز الخصائص نجد: القوة, طول مدة الإستخدام, ضمان أحسن صحة و أمن, المحافظة على النظافة, الدقة العالية... الخ.
2. **إنخفاض التكاليف:** و هذا من خلال المنتجات التي تتميز بالثقة في الإستعمال أو الإنتاجية, سهولة إعادة البيع, إنخفاض استهلاكها للطاقة, سهولة الصيانة و منح ضمانات معتبرة.
3. **الخدمة:** مثل توفر المؤسسة على أحسن إستقبال, التوزيع و الصيانة بالحوار, التغيير أو الإسترجاع الفوري للسعر في حالة عدم الرضا... الخ.
4. **التعبير عن إحساس معين:** إكتشاف متعة جديدة, تحقيق حلم معين... الخ. فهناك العديد من الإمكانيات التي تسمح بالتموقع وفقا لهذا المحور.
5. **تحقيق الذات:** و هذا سواء من الجانب النفسي (التعبير عن أحد جوانب الشخصية) أو من الجانب النفسي الإجتماعي (كتحديد الذات داخل الجماعة). فمثلا عند إقتناء أحد المستهلكين أو استهلاكه لمنتج ذات طبيعة جذابة, فإنه يهدف من ذلك إلى إبراز مكانته الراقية في المجتمع الذي يعيش فيه.

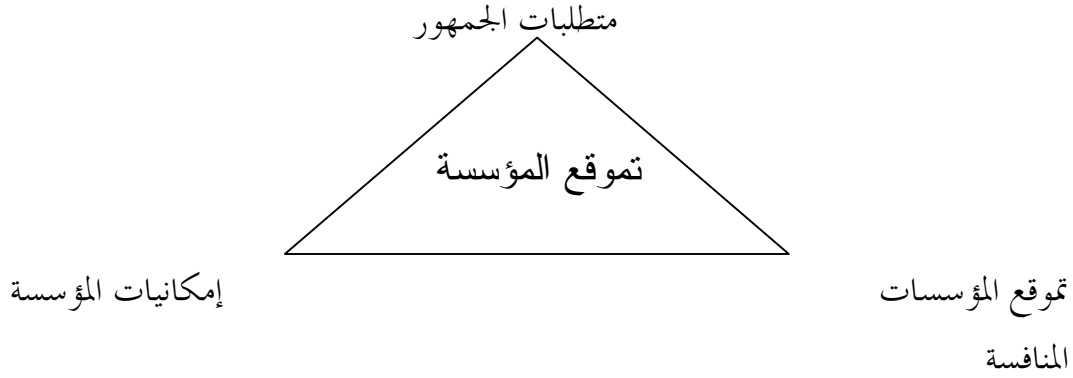
ثانيا/ **المثلث الذهبي للتموقع:** عند اختيارها للتموقع, يجب على المؤسسة أن تجيب على الأسئلة التالية:⁵⁰

1. ما هي الخصائص الفريدة و/أو المزايا الحقيقية أو المدركة للمؤسسة التي هي محل إهتمام لدى الجمهور؟
 2. كيف ينظر الجمهور إلى المؤسسات المنافسة وفقا لهذه الخصائص و المزايا؟
 3. ما هو أحسن موقع يمكن تشغيله في القطاع السوقي المستهدف, مع مراعاة متطلبات الجمهور و مكانة المنافسة فيه؟
 4. ما هي الإمكانيات التسويقية الأكثر ملاءمة لتشغيل و الدفاع عن هذا الموقع؟
- من خلال هذه الأسئلة يمكن تحديد ثلاث عوامل أساسية يجب اتخاذها بعين الإعتبار عند تحديد التموقع, و هي: متطلبات الجمهور, التموقع الحالي للمنافسة بالنسبة لهذه المتطلبات و الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة.⁵¹ و يتم تلخيص هذه العناصر في الشكل التالي:

⁵⁰ J.J Combin et Ruben Chumpitaz, Op.cit, p 179.

⁵¹ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 748-749.

شكل رقم (1-12): المثلث الذهبي للتموقع.



المصدر: J.J Combin et Ruben Chumpitaz, Op.cit, p 179. بتصرف.

- ثالثا/ التعبير عن التموقع:⁵² و في ذلك شرط أساسي هو الإختصار. فيعمد رجال التسويق عامة إلى التعبير عن تموقع المؤسسة من خلال جملة واحدة فقط, و لهذا ثلاث مزايا أساسية هي:
- إذا لم تتمكن من التعبير عن التموقع في جملة واحدة فهذا يدل على أنه كثير التعقيد لكي يشكل إدراكا واضحا في ذهن الجمهور.
 - التعبير عن التموقع يسمح بالإتصال بسهولة مع الفريق الداخلي و المتعاملين الخارجيين, و كذلك سهولة الرجوع إليه في تصميم المزيج التسويقي ككل.
 - التعبير عن التموقع يمنح الطابع الرسمي الذي يسمح بالتشاور و الحكم على مدى صلاحية كل عنصر من العناصر المشكلة له.
- إن هذا التعبير عن التموقع لا يقصد به تحديد شعار للحملة الإتصالية؛ فالجملة ليست مخصصة للإتصال بالجمهور و لا يشترط أن تكون جذابة و مميزة. لكن, في المقابل, يجب فحص و انتقاء كل كلمة من الكلمات المشكلة لها.

⁵² J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 748-754.

رابعاً/ شروط صلاحية التوقيع:⁵³ بالإضافة إلى خصائص التوقيع الجيد التي سبق و أن تعرضنا إليها في المطلب السابق, هناك شرطين أساسيين لصلاحيته, وهما الإمكانيات الاقتصادية و الإستمرارية في الزمن.

1. الإمكانيات الاقتصادية: عندما يتم تحديد توقيع المؤسسة قي سوق معينة, فهذا يعني أنها قد تخلت عن جزء معين من هذه السوق لحساب جزء آخر تكون لها إمكانية و ميزة أكبر في إستغلاله. فيمكن للمؤسسة أن تختار توقيعاً يكون جذاباً, ذات مصداقية و مميزاً في نفس الوقت, لكنه رغم هذا فهو كثير التحديد, و لذلك لا يسمح لها ببلوغ أهدافها الاقتصادية. و نجد أحياناً أن التوقيع الذي يسمح بكسب قطاع سوقي صغير يمكن له أن يكون ذات دلالة لبعض المؤسسات كما يمكن أن يكون عكس ذلك للبعض الآخر.

2. الإستمرارية في الزمن: في الواقع, لا يمكن للمؤسسة أن تفرض توقيعها في سوق معينة و في أذهان الجمهور إلا بمرور وقت طويل. كما أن العمل على تغيير هذا التوقيع يمثل عملية حساسة, إن لم نقل خطيرة على صورة المؤسسة. لهذا فإن إختيار توقيع معين يعتبر من التبعيات طويلة المدى لدى المؤسسة.

و مجمل القول أن المؤسسة تقوم بتصميم الصورة التي ترغب فيها عن نفسها و ذلك من خلال مرحلتين:

في المرحلة الأولى يتم تحليل صورتها الحالية, و فيها يتم تحديد إدراكات الجمهور و طريقة حكمه على عناصر المؤسسة, و كذا تحديد النقاط الإيجابية و السلبية نسبة إلى الأهداف المسطرة مسبقاً و المتمثلة في الصورة المرغوبة.

في المرحلة الثانية, و بناء على نتائج المرحلة الأولى و بالإستناد إلى هوية المؤسسة, يتم تحديد الصورة الجديدة التي ترغب في إيصالها إلى الجمهور.

و بعد تحديد الصورة المرغوبة, يتم إيصالها إلى الجماهير المستهدفة, و ذلك باستعمال طرق متنوعة, سوف نتعرض لها في المبحث القادم.

⁵³ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 748-754.

الطرق الإتصالية البحتة
1. الإعلان الإعلان عبر وسائل الإعلام الإعلان في أماكن البيع 2. الطرق الإتصالية البحتة الأخرى العلاقات العامة الرعاية
طرق تسويقية ذات محتوى إتصالي كبير
1. طرق البيع قوة البيع التسويق المباشر ترقية المبيعات فن العرض المعارض و الصالونات 2. المنتج العلامة الغلاف التصميم
المؤسسة و مستخدميها و الأطراف الخارجية
1. المؤسسة و مستخدميها الهوية الظاهرة للمؤسسة مستخدمي المؤسسة إداريو المؤسسة 2. المصادر الخارجية للمؤسسة الموزعون الأمرون قادة الرأي الناصحون

المبحث الثالث: طرق إيصال صورة المؤسسة

في هذا المبحث سوف يتم تصنيف جميع طرق الإتصال في ثلاث أنواع و هذا حسب درجة تحكم المؤسسة فيها. و منه يمكن أن نميز بين الطرق الإتصالية البحتة, طرق تسويقية ذات محتوى إتصالي كبير, المؤسسة, مستخدميها و الأطراف الخارجية. و يظهر هذا التصنيف بأكثر تفصيل في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): أهم طرق الإتصال التسويقي.

المصدر: بتصرف. Ibid, p 453.

المطلب الأول: الطرق الاتصالية البحثية.

أولا/ الإعلان: و هو ينقسم إلى:

1. الإعلان عبر وسائل الإعلام: يعرف الإعلان على أنه «كل شكل إتصالي غير تفاعلي, مدفوع الثمن و يكون مصدره معروفا».⁵⁴

من خلال هذا التعريف يمكن لنا إستخلاص الخصائص التالية:⁵⁵

- الإعلان مدفوع الثمن.
- المستقبل يعرف مصدر الرسالة.
- لا يقتصر الإعلان على الإعلام فقط و إنما يهدف أيضا إلى الإقناع عبر كل الوسائل.
- يمكن للإعلان أن يتمحور حول منتج, مجموعة من المنتجات أو المؤسسة بحد ذاتها (إعلان المؤسسة).
- هذا الأخير, أي إعلان المؤسسة, يهدف إلى تحسين الصورة الذهنية و بناء سمعة جيدة للمؤسسة لدى الجمهور. و سواء كان خاصا بمنتج أو مجموعة من المنتجات أو خاصا بالمؤسسة بحد ذاتها, يجب أن يكون كل إعلان بمثابة إضافة إلى الصورة الذهنية لهذه الأخيرة.⁵⁶
- يسمح الإعلان بالوصول إلى جماهير واسعة.
- تتحكم المؤسسة بصفة كاملة في محتوى الإعلان.

2. الإعلان في أماكن البيع: يقوم به المنتج أو الموزع داخل مكان البيع,⁵⁷ و هو يتكون من الملصقات, أدوات العرض, لافتات إعلانية... الخ. و هو يسمح بإعلام المستهلكين في مكان الشراء, قبل قيامهم بعملية الشراء مباشرة, و يمكن له أن يمثل تذكرة جيدة للإعلان عبر وسائل الإعلام أو طرق الإتصال الأخرى. كما أنه يمثل أحد العوامل الموقفية التي تشجع المستهلك على الشراء.⁵⁸

ثانيا/ الطرق الاتصالية البحثية الأخرى: و فيها كل من :

1. العلاقات العامة:

أ- تعريف: تتمثل العلاقات العامة في جميع طرق الإتصال التي تتخذ شكل حوار و تبادل بين المؤسسة و مختلف جماهيرها. الهدف منها هو إنشاء علاقة تفاهم و ثقة بما يسمح بتدعيم صورة المؤسسة, علاماتها و منتجاتها. و تعتمد العلاقات العامة في الغالب على الوساطة في نقل المعلومات كالصحافة, قادة الرأي و غيرهم من أجل الوصول إلى الجمهور النهائي الذي يتمثل في المستهلكين.⁵⁹ و

⁵⁴ P.kotler, B.Dubois, op.cit, pp 580,615.

⁵⁵ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 472-473,.

⁵⁶ عبد السلام أبو قحف, هندسة الإعلان و العلاقات العامة, (مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية, الإسكندرية, 2001), ص 285.

⁵⁷ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p ,821.

⁵⁸ J.M Décaudin, op.cit, p 103.

⁵⁹ J.M Décaudin, op.cit, ppp 103,

تتميز العلاقات العامة عن باقي طرق الإتصال بأنها تختص بالدرجة الأولى في إنشاء و تطوير الشهرة و الصورة في جوّ من الصداقة.⁶⁰

ب- الجماهير المستهدفة: و نميز بين:⁶¹

1. الجماهير الداخلية: التي تتكون من جميع المستخدمين, ممثلي النقابات, و ممثلي المستخدمين...الخ.
2. الجماهير الخارجية: و هي تتمثل في السلطات العمومية, الجماعات المرجعية, الأوساط المالية, المومنين الحاليين و المحتملين, المشترين و المستهلكين, غير المشترين, وسائل الإعلام العامة و المتخصصة...الخ.

ج- تقنيات العلاقات العامة: تستعمل العديد من التقنيات, بحيث نميز:

ج.1. التقنيات المستهدفة للمستخدمين: من بينها:⁶²

- كتاب الإستقبال **Le livre d'accueil**: عبارة عن وثيقة تعمل على تقديم المؤسسة, نشاطاتها, هيكلتها و فلسفتها. و هو يستهدف بصفة خاصة المستخدمين الجدد بهدف تسهيل إندماجهم و المساهمة كمرجع لجميع التساؤلات التي يمكن أن تخطر عليهم.

- مجلة المؤسسة **Le journal d'entreprise**: تتمثل عامة في دورية تقوم بإعلام المستخدمين بمعلومات تختلف حسب طبيعتها, إذ نميز:

1. معلومت حول المؤسسة منشورة من طرف الإدارة.

2. معلومات حول الجمعيات و الجماعات الداخلية للمؤسسة (لجنة المؤسسة, نادي أوقات الفراغ, النوادي الرياضية...الخ).

3. معلومات حول المستخدمين في المؤسسة (ولادة, زواج).

كما يمكن لمجلة المؤسسة أن تستهدف جماهير خارجية, لذلك فإن محتواها و كيفية تصميمها تختلف باختلاف الجماهير المستهدفة.

- الأنترانات (الشبكة الداخلية): يزداد استعمالها أكثر فأكثر من طرف المؤسسات, و ذلك بهدف الإتصال بمستخدميها و نشر المعلومات بشكل سريع خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الدولية و غيرها.

ج.2. التقنيات المستهدفة للصحافة:

- الإعلامية الصحفية **Le communiqué de presse**: وثيقة تتكون من معلومة واحدة

دقيقة و تتماشى مع القضايا المطروحة. هذه الوثيقة يجب أن تكون مباشرة, مختصرة, و أن تتضمن

⁶⁰ P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 615.

⁶¹ J.M Décaudin, op.cit, pp,200-202.

⁶² J.M Décaudin, op.cit, pp,200-202.

أجوبة للتساؤلات التالية: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ ولماذا؟⁶³ الهدف منها هو لفت الإنتباه من أجل تشجيع الصحفي أو قائد الرأي على البحث عن معلومات مكتملة:⁶⁴

- **الملف الصحفي Le dossier de presse**: يتضمن جميع الوثائق الضرورية لإعلام الصحفيين و جميع المعلومات التي ترغب المؤسسة في إرسالها.

- **الندوات و الرحلات الصحفية Les conférences et les voyages de presse**: و هي تسمح بإكمال المعلومات للصحفيين, و هذا من خلال تمكينهم بالإتصال المباشر, التبادل و الحوار مع المؤسسة.

- **المركز الصحفي الافتراضي Le centre de presse virtuel**: و هو يتمثل في موقع أنترنت, لا يمكن دخوله إلا بكلمة سر, توضع تحت تصرف الصحفيين فقط. و هم يجدون فيه مجموعة من المعلومات الموجهة إليهم.

ج.3. تقنيات أخرى:⁶⁵

- **التقرير السنوي**: وثيقة تكون في الغالب إجبارية, وظيفتها الأساسية تتمثل في تقديم الميزانية, حساب النتائج و وثائق مالية أخرى للمساهمين, للصحافة المالية, للمحللين الماليين و أوساط البورصة.

- **زيارات المؤسسة**: تعرف هذه الزيارات عادة بشفافيتها و صدق المعلومات المتحصل عليها. و تتمثل الجماهير المستهدفة في هذه الحالة في الصحافة, الموزعين, قادة الرأي, الناصحين و الجمهور الواسع.

- **مصلحة المستهلك**: مصلحة متخصصة, مكلفة بصيانة العلاقات مع المستهلكين, و ذلك من خلال معالجة مختلف شكاواهم و طلباتهم.

- **مجموعات الضغط lobbying**: تهدف إلى إقامة علاقات شخصية منتظمة مع شخصيات سياسية أو إدارات عليا, و هي تعمل على إعلامهم حول المشاكل التي تواجه المؤسسة و تجعلهم يدافعون على مصالحها.

2. **الرعاية**: هي قيام المؤسسة, بشكل علني, بتقديم مساعدات, مالية خاصة, مع إرفاق إسمها لتظاهرة, مشروع, قضية أو حتى أشخاص لا تربطهم علاقة مباشرة بنشاطها. و نميز بين ثلاث أنواع من الرعاية:⁶⁶

- **الرعاية الرياضية**: يمكن لها أن تتخذ شكلين أساسيين هما: رعاية التحديات و التظاهرات الرياضية, رعاية فرق أو أبطال رياضيين.

- **رعاية خدمة معينة تخدم مصلحة الجمهور**.

⁶³ L.Démont et autres, op.cit, p 196.

⁶⁴ J.M Décaudin, op.cit, pp 202-204.

⁶⁵ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 645.

⁶⁶ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p649.

- **الرعاية الثقافية:** حيث تبرز الثقافة كأداة جديدة لتقوم صورة المؤسسة في الداخل و الخارج. و هي وسيلة تمكن المؤسسة من الإشتراك في بعض القيم التي يتميز بها النشاط الثقافي, و تجديد صورتها و علاقتها مع المستهلك.

المطلب الثاني: طرق تسويقية ذات محتوى إتصالي كبير.

أولا/ طرق البيع: منها:

1. قوة البيع: قوة البيع لمؤسسة معينة تتكون من جميع الأشخاص المكلفين أساسا ببيع أو التشجيع على بيع منتجات المؤسسة عن طريق الإتصال المباشر مع المستهلكين المحتملين, الموزعين و الناصحين باستعمال هذه المنتجات.⁶⁷

بالإضافة إلى المهام التقليدية المعروفة لقوة البيع, فإنها تقوم بالإتصال بصفة مستمرة بالموزعين, و تقوم أيضا بجمع المعلومات من الميدان و إرسالها إلى المؤسسة. لذلك فإن دورها يكمن في الإتصال بين المؤسسة و جماهيرها, و هذه الوظيفة تزداد أهميتها خاصة في الأسواق التي يكون عامل الإتصال المباشر بين البائع و المشتري فيها مهما كما هو الحال في حالة المنتجات الصناعية و في قطاع الخدمات.⁶⁸

2. التسويق المباشر: يعرف التسويق المباشر على أنه مجموعة من التقنيات التي تسمح بإيصال رسالة مباشرة إلى شخص معين بهدف تشجيعه على الإستجابة الفورية.⁶⁹ و يعتبر كل من Dubois & Nicholson بأن التسويق المباشر عبارة عن شكل خاص للتسويق, و هو يتميز ب:⁷⁰

- استعمال قاعدة للمعطيات تسمح بتأسيس إتصالات شخصية و خاصة بين المؤسسة و مستهلكيها الحاليين و المحتملين.

- اللجوء إلى كل أشكال الإتصال التي من شأنها:

● التشجيع على الإستجابة الفورية أو على الأقل على المدى القصير.

● تزويد الجمهور المستهدف بالوسائل التي تسمح له بإرسال هذه الإستجابة مباشرة إلى المؤسسة.

التقنيات المستعملة: أهم التقنيات المستعملة في التسويق المباشر هي:

⁶⁷ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 390.

⁶⁸ J.M Décaudin, op.cit, p 105.

⁶⁹ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 618.

⁷⁰ J.P Helfer, J.Orsoni, op.cit, p 353.

- الرسائل البريدية **publipostage**: عبارة عن عرض للبيع موجه إلى المستهلكين المحتملين عن طريق البريد. و هو يتكون من مجموعة من العناصر هي:⁷¹

- ظرف بريدي مصمم بطريقة تجعله يلفت إنتباه المستهلك المحتمل.
- رسالة طويلة, في بعض الأحيان, و كأنها موجهة إلى شخص محدد.
- مطوية تمثل العرض, و هي تهدف إلى توصيف المنتج, إبراز خصائصه, كيفية و حالات الإستعمال و تحديد الضمانات الممنوحة.
- طلبية مرفوقة عادة بظرف بريدي مخصص للإجابة.

- البيع عن طريق الإعلان في الصحف: هو إعلان في وسيلة إعلام مرفوق بعرض البيع و قسيمة للإجابة.⁷²

- البيع عن طريق الهاتف **Le télémarketing**: ظهر بعد التطور الذي شهدته شبكات الهاتف و ظهور الخطوط الخضراء. و هو يعتمد في مجال المنتجات ذات الإستهلاك الواسع كما في مجال المنتجات الصناعية.⁷³

- المطبوعة بدون عنوان **L'imprimée sans adresse**: هذا النوع يتضمن جميع الحوامل (قوائم catalogues, مطويات...) توزع مباشرة في صناديق البريد من طرف البريد أو أي مؤسسة أخرى.

- البيع عن طريق وسائل الإعلام الآلي **La vente par télématique**: يتم البيع في هذه الحالة بواسطة جهاز إعلام آلي من خلال البريد الإلكتروني.

- البيع عن طريق التلفزيون: تقتضي هذه الطريقة القيام بتقديم المنتجات في حصة متلفزة, مع ضرورة إعطاء المشاهدين إمكانية تمرير طلبياتهم عبر الهاتف, البريد الإلكتروني أو البريد العادي.⁷⁴

3. ترقية المبيعات:

أ- تعريف: مجموعة من التقنيات المتخصصة في تشجيع الطلب على المدى القصير, و ذلك بالعمل على رفع نسبة أو مستوى المشتريات الخاصة بمنتج معين لدى المستهلكين أو الموزعين.⁷⁵

تتميز ترقية المبيعات بثلاث خصائص متفق عليها, و هي:⁷⁶

⁷¹ J.P Helfer, J.Orsoni, op.cit, p,355.

⁷² J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 821,430.

⁷³ J.P Helfer, J.Orsoni, op.cit, pp 355,358.

⁷⁴ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 821,430.

⁷⁵ P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p 603.

⁷⁶ J.M Décaudin, op.cit, pp 107-108.

- القدرة على الإتصال؛ فعمليات الترقية تجذب الإنتباه و تمد بالمعلومات التي من شأنها أن تدفع إلى الشراء.

- القدرة على التشجيع: عملية الترقية تتضمن دائما مزية إضافية مخصصة لتشجيع المشتري.

- التأثير على المدى القصير: يجب على عملية الترقية أن تؤدي إلى استجابة فورية.

من بين التقنيات الأكثر إستعمالا, نميز : تخفيض الأسعار, العروض الخاصة, العلاوات و العينات (ترقية تجاه المستهلكين), تخفيضات على الكمية, مساعدات و إعفاءات إعلانية (ترقية تجاه الموزعين), المسابقات, الهدايا, و علاوات خاصة (ترقية تجاه الممثلين). كل عملية ترقية للمبيعات تحمل رسالة خلفية تؤثر على إدراك المشتري للمنتج أو العلامة, و هي بذلك تساهم في بناء صورة المؤسسة.

4. فن العرض:

تعريف: فن العرض يتمثل في جميع الدراسات و التقنيات التسويقية و التطبيقية التي يقوم بها الموزع أو المنتج أو كلاهما معا بهدف الرفع من نتيجة نقطة البيع, من خلال زيادة نشاطها و نشاط منتجاتها عن طريق السعي إلى إرضاء المستهلك.⁷⁷

إن تطور فن العرض كان نتيجة مباشرة لظهور محلات الخدمة الذاتية. ففي حالة غياب قوة البيع لإرشاد و توجيه الزبائن في خياراتهم كان على المنتجات بذاتها أن تقوم بهذا الدور, و ذلك من خلال عرضها بطريقة تلفت الإنتباه و تثير الرغبة في الشراء.⁷⁸

5. المعارض و الصالونات: هناك نوعين من المعارض و الصالونات:⁷⁹

معارض و صالونات للجماهير الواسع, مثل صالون السيارة. و فيها يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو تطوير شهرة و خصوصا صورة خاصة بها.

معارض و صالونات مهنية: و هي مهمة جدا, تسمح باستقطاب, في ظرف قصير, أشخاص مهتمين مباشرة بالمنتجات المعروضة. و هذا النوع يعتبر من المكونات الرئيسية للمزيج الإتصالي في السوق الصناعية. **ثانيا/ المنتج:** يعتبر المنتج من بين طرق الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة, و هذا من خلال شكله, غلافه و علامته.

1. العلامة: العلامة عبارة عن اسم, كلمة, إشارة, رمز, رسم أو مزيج مما سبق, الهدف منها هو التعريف بمنتجات المؤسسة و تمييزها عن منتجات المنافسة.⁸⁰

⁷⁷ Philippe Mosca, **Initiation au marketing**, (Les édition d'Organisation, Paris, 1999), p 11.

⁷⁸ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 478.

⁷⁹ J.M Décaudin, op.cit, pp 106.

و تسمح العلامة بما يلي:⁸¹

- تعريف و تمييز منتجات المؤسسة.
- بناء صورة. فهي تمثل نقطة إرتكاز للإتصال التجاري.
- الإستمرارية في الإتصال.
- كسب وفاء المستهلكين باعتبارها ضمانا لهم.
- تسهيل عمليات تقديم منتجات جديدة.

2. الغلاف: علاوة عن وظائفه التطبيقية التي تتمثل في تسهيل النقل, المقاومة, الحماية و نقل المعلومات حول مكونات و كيفية استعمال المنتجات, فإن الغلاف يمثل طريقة للإتصال من خلال العلامة و عناصر إتصالية أخرى متعددة (التصميم, خصائص المنتج, الأشكال و الصور...الخ.), بالإضافة إلى تأقلمه و سهولة استعماله, و كلها عوامل تساهم في التأثير على إدراكات المستهلك تجاه الغلاف و المنتج, و منه على صورة المؤسسة.⁸²

3. التصميم le disign: يهتم بإعطاء الوجه المناسب للمنتج مع التقيد بالجانب الجمالي, الوظيفي و الإقتصادي لهذا المنتج.⁸³

و هو يمثل عادة أول إتصال يدركه المستهلك عند قيامه بالشراء, خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات ذات الإستهلاك الواسع, و كل الدراسات المتعلقة بإدراك المنتجات أبرزت عدم موضوعية المشتري أو المستهلك و قيامه بالترجمة الإنتظامية للإشارات التي يحملها المنتج. هذا ما يبرز القوة الإقناعية للتصميم و مدى مساهمته في النجاح الذي حققته المنتجات المصممة بشكل محكم و مدروس.⁸⁴

المطلب الثالث: المؤسسة, مستخدميها و الأطراف الخارجية.

أولا/ المؤسسة و مستخدميها:⁸⁵

1. الهوية الظاهرة للمؤسسة: الهوية الظاهرة لمؤسسة معينة تتمثل في الجوانب البارزة منها التي يمكن أن يدركها الجمهور عامة و زبائنها خاصة. و أهم العناصر المكونة لهذه الهوية هي مقراها و رموزها الشكلية .

⁸⁰ Michel Besbordes, Fabien OHL, Gany Tribau, **Marketing du sport**, (Economica, Paris, 1999), p 167.

⁸¹ L.Démont et autres, op.cit, pp 65-66.

⁸² Agnes Gibareau, Claire Garrel, Huguette Nicard, «Le profil sensoriel: un outil au service du marketing», **La Revue française du marketing**, N 196, 2004, p 14.

⁸³ L.Démont et autres, op.cit, pp 65-66.

⁸⁴ J.M Décaudin, op.cit, p 104.

⁸⁵ J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 455.

أ- مقرات المؤسسة: تزداد أهميتها في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص, مثل البنوك التي تستقبل زبائنها. فالهندسة الخارجية للمقرات, تخطيطها الداخلي, زخرفها... الخ, تلعب دورا هاما في تكوين صورة المؤسسة, و هذا راجع إلى أنها تعكس, حسب كل حالة, الرفاهية, الأمن, الفعالية, الحداثة أو التقليدي... الخ.

ب- الرموز الشكلية للمؤسسة **Les symbols graphiques**: وهي تتمثل أساسا في رمز المؤسسة الذي يظهر على كل من الرسائل البريدية, الغلاف و شاحنات التوزيع... الخ. و تبحث المؤسسة في بعض الأحيان في إيجاد التنسيق اللازم بين هذه العوامل من خلال تصميم نظام للتعريف بالصوت و الصورة, و هذا عن طريق إختيار الإسم, السياسة الخاصة بالعلامة, تصميم هوية شكلية (الرمز, نظام للألوان, طبيعة الخط, المعايير التي يجب إحترامها... الخ).

2. مستخدمي المؤسسة: عندما يكون المستخدمون على إتصال مباشر بالجمهور (بشكل شخصي, كتابي أو عبر الهاتف) فإنهم في بعض الأحيان يمثلون طريقة من طرق الإتصال الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة. مثلا في حالة البنوك, فإن صورتها لدى زبائنها ترتبط بدرجة كبيرة بطريقة إستقبالهم و معاملتهم من طرف المستخدمين عن أي عامل آخر. لذلك يعتبر تدريب المستخدمين الذين هم على إتصال مباشر بزبائنها جانبا أساسيا من جوانب السياسة الإتصالية لدى البنوك.

3. إداريو المؤسسة: في بعض الأحيان ترتبط صورة المؤسسة لدى الجمهور بشكل وثيق بصورة مديرها, و في هذه الحالة, تعتبر كل من خطاباته, سلوكاته و مظاهره من بين طرق الإتصال ذات الأهمية لإتصال المؤسسة, و حتى, في بعض الأحيان, إتصال المنتج و العلامة.

ثانيا/ المصادر الخارجية للمؤسسة: لا يجب الإعتقاد بأن كل الرسائل المتعلقة بالمؤسسة و منتجاتها, خاصة إذا كانت منتجات معقدة و غالية الثمن كالسيارات و الأدوات الكهرومترية, أدوات التجميل أو الموضة و غيرها مصدرها الوحيد هو المؤسسة, و إنما هناك جزءا كبيرا من هذه الرسائل يتحصل عليها المستهلك من مصادر خارجية, و هو يوليها أكبر ثقة عن تلك الصادرة من المؤسسة ذاتها.⁸⁶ و من أبرز هذه المصادر نجد:

1. الموزعون: و هم وسطاء بين المنتجين و المستهلكين. و هم على أشكال متنوعة إذ نميز بين السماسرة, تجار الجملة, تجار التجزئة... الخ.⁸⁷ في الغالب, يكون للموزعين قدرة كبيرة على التأثير, و ذلك من خلال تقديم الإرشادات, العرض الجذاب للمنتجات و عمليات الترقية التي يقومون بها... الخ.⁸⁸

⁸⁶ Ibid, p 456

⁸⁷ J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 49.

⁸⁸ P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p 565.

2. الأمررون Les prescripteurs: الأمر هو شخص يحدد لشخص آخر, و بصفة أمررة المنتجات التي يجب إستهلاكها مثل الطبيب.

3. قادة الرأي: قائد الرأي هو كل شخص يمكن له التأثير على مجموعة من الأفراد. و نميز: قائد الرأي بحكم تجربته في مجال معين, قائد الرأي بحكم الإحتراف في مجال محدد كالصحفيين, المدرسين و رجال السياسة.

4. الناصحون Les préconisateurs: الناصح هو شخص يمكنه بنصحه أن يؤثر بشكل كبير على المستهلك أو المشتري, لكنه لا يفرض رأيه.

5. من الفم إلى الأذن Le bouche à oreille: عادة, يقوم المستهلك بالطلب من شخص آخر (صديق, زميل, أحد أفراد العائلة...) رأيه حول أحد الحرفيين, طبيب, أو أي مؤسسة أخرى. إذا كان ذلك الشخص محل ثقة فإن المستهلك سيعمل على إتباع رأيه. و من هنا تظهر أهمية تحديد مصادر "من الفم إلى الأذن" التي تعمل في صالح المؤسسة, و في ذلك ميزتان هما:

- يتميز "من الفم إلى الأذن" بالمصادقية: و هو وسيلة الإتصال الوحيدة التي مصدرها المستهلك و مستقبلها المستهلك. و هذا الأخير, إذا كان وفيًا, فإنه لن يستمر في شراء نفس المنتجات فحسب, و إنما يتحول إلى ممثل عنها.

- "من الفم إلى الأذن" مقتصد, لأن المحافظة على ثقة مستهلك راضي يكلف أقل من محاولة اكتساب مستهلك جديد .

خلاصة الفصل:

تعتبر صورة المؤسسة, فعلا من بين العناصر ذات الأهمية في الإتصال التسويقي, بحيث أنها تمثل مرجعا للإختيار, تميز المؤسسة عن المنافسة و تساعد المستهلك في معالجة المعلومات. و هي كما ورد من خلال مختلف التعاريف التي تعرضنا إليها في هذا الفصل تتكون من جميع التمثيلات الخاصة بعناصر المؤسسة في ذهن الجمهور سواء كانت إيجابية أو سلبية. لذلك كان من الواجب على الإداريين الحرص على تصميم الصورة المناسبة, تحليل الصورة المدركة لمعرفة جوانب القوة و الضعف, و ذلك بصفة دورية, و تعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك.

و تعتمد المؤسسة في إيصال الصورة المصممة (المرغوبة) أو التعديلات التي أحرقت عليها على عدة طرق إتصالية تختلف فيما بينها في عدة جوانب, منها طريقة العمل, إتساع الجمهور, نوع التأثير, المواضيع المعالجة... الخ.

هذا التعدد و الإختلاف في طرق الإتصال التي يمكن إستعمالها, كل واحدة منها في أوضاع بيئية خاصة, تحدد قيم الميزانية و بطريقة تسمح بتحقيق التجانس و التأزر الضروريين لبلوغ الأهداف المسطرة, دفع المؤسسة إلى تصميم إستراتيجية إتصالية خاصة بذلك, و هذا ما سوف نراه في الفصل القادم.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين, في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة الضريبة الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات, وبالتالي فان المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يجتم على المؤسسة العمل البقاء في السوق على الأقل, ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية. بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين .

وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل, حيث سنتعرض إلى إطار المفاهيم للميزة التنافسية, في الجزء الأول, ثم أنواعها و محدداتها في الجزء الثاني.

المبحث الأول : الإطار المفاهيم للميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة

أولا : مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد و إدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي, فنظرا للاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال , كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية. هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية, حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل , في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة⁸⁹.

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , لا يتطلب الحصول على تاريخية فقط, بل يقوم بتقدير الاتجاهات و النتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين, وان عملية اكتساب الميزة التنافسية يأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة .

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى chamberlin سنة 1939, لكن يمكن إرجاعه إلى

selznick سنة 1959, الذي ربط الميزة بالمقدرة , وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما

وصف schendel و hofe الميزة التنافسية , بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد, وبعد ذلك جاء day سنة 1984, ثم M.porter سنة 1985, فوضعها الجليل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية , حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغيرة , وليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية , وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية reed و defillipi سنة 1990.⁹⁰

ويعتبر مايكل بورتر (porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية , فقد صمم لها نموذجا لقياسها , يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد, معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

⁸⁹ رجم ناصيب وأمال عياري, الكتاب الجامعي للملتقى الدولي حول تنفسيات المؤسسات, جامعة محمد الخضير بسكرة, أيام

29,30 أكتوبر 2002, ص 13.

⁹⁰ حسن علي الزغبى, المؤتمر العالمي الأول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير " جامعة العلوم التطبيقية الاهلية, عمان

14-12 ماي 2003.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها : "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين.منافع مساوية , أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل الزيادة السعرية المفروضة " ⁹¹

و يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها " إيجاد أوضاع تفوق مختلف ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات : الإنتاج ,التسويق ,التموين , الكوادر البشرية " ⁹².من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية ,و التي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين , لكن مع الحفاظ على نفس المنافع ,او في شكل متميز , أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي الإنتاج , التسويق التموين و الكوادر البشرية,هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة .

و على ضوء التعريفين السابقين , يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي : تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة , هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين , أو في شكل منتج متميز , وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل .

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجيه تنافس محققة للقيمة , ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما. ⁹³
عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين , سواء الحاليين أو المحتملين .
عدم قدر المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية .

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها , و هناك ثلاث شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي . ⁹⁴

أن تكون حاسمة : أي تعطي الاسبابية و التفوق عل المنافسين .

الاستمرارية : أي تكون مستمرة و متواصلة نسبيا .

إمكانية الدفاع عنها : يعن عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين .

إن الحصول على ميزة تنافسية ب النسبة للمؤسسة لا يكفي وحده , بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة و ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

⁹¹ -Michel Porter ,L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents maintenir son avance , dunod , paris, 1999, p08.

⁹² محسن احمد الخضيرى, مجموعة النيل العربية, مصر 2004 ص ص 33-34.

⁹³ نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الاعمال, مركز الاسكندريو للكتاب 1998 ص 84.

⁹⁴ نبيل مرسي خليل, المرجع السابق, ص 84.

ثانيا :معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي⁹⁵ :

مصدر الميزة : من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فانه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما :

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام , حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل الشريكات المنافسة.

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل تكنولوجيا عالية , تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج او خدمة بجودة عالية) لسمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة, أو علاقات وطيدة مع العملاء

محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة, وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع, مثل الأفراد المدربين تدريبيا خاصا , القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء .

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات مادية و التعلم المتخصص , البحوث و التطوير و التسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و لغير الملموسة, وذلك في شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع العملاء, أو حصيلة من المعرفة المتخصصة, ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات .

- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط, مثل : تصميم المنتج بأقل تكلفة او القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن , فانه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة , اما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.

درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع , وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا , لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة , وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة .

المطلب الثاني : التنافسية (مفهومها و مستوياتها)

أولا: مفهوم التنافسية.

أصبحت عبارة تنافس* أو التنافسية* ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم, إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح . و بالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين⁹⁶ :

⁹⁵ - نبيل مرسي خليل ,المرجع السابق ,صص99-100

إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981-1987, وزيادة المديونية الخارجية. ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات , خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها : >> القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام , بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية <<⁹⁷

ويتبين لنا من خلال التعريف بان هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة , الآن هناك تنافسية على مستوى آخر , وهي التنافسية على مستوى القطاع . وبالتالي فان مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة , قطاع أو دولة .

ثانيا : مستويات التنافسية

على مستوى الدولة : ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة 'ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي :⁹⁸
تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي : يعرف التنافسية >> بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة <<

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي : يعرف التنافسية >> بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية في الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية , فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية لسكان و التنافس فقط <<

تعريف منظمة التعاون للاقتصاد والتنمية : التنافسية الدولية هي : >> القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا , بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج و في الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية << . كما يمكن عموما تعريف تنافسية الدولة ككل >> بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها <<

يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشرا من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية لدولة , وهو يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

⁹⁶ طارق النوير، دور الحكومة الداعمة للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2002، ص 05.

⁹⁷ سملاي يحيضة، مدخل الجودة والمعرفة، جامعة الجزائر، 2005، ص 04.

⁹⁸ كمال البزريقي وقاسي ياسين، الكتاب الجامعي للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز جامعة ورقلة، 08-09 مارس

2005، ص 20.

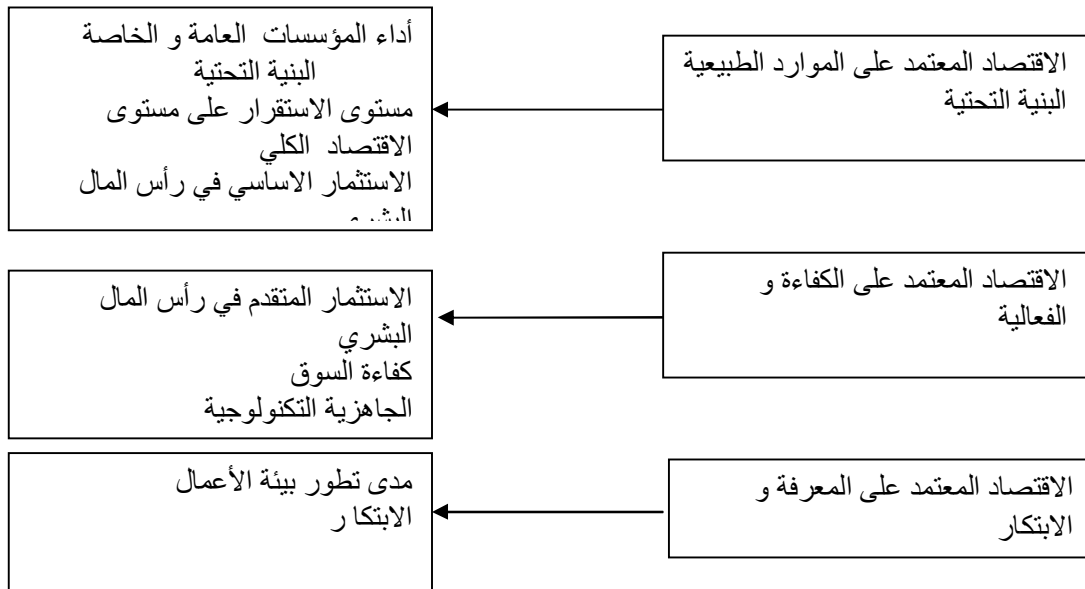
ومن أجل ترتيب وتقييم تنافسية الدول المشاركة , و التي بلغ عددها 117 دولة في سنة 2005 , ثم استخدام مؤشرين , واحد خاص بالاقتصاد الكلي (مؤشر تنافسية النمو), و الثاني خاص بالاقتصاد الجزئي (مؤشر تنافسية الأعمال).

ولقد احتلت الجزائر المرتبة 77 من أصل 177 دولة وهذا حسب مؤشر تنافسية النمو , بعد ما كانت قد احتلت المرتبة 71 من أصل 104 دولة.

أما على الصعيد العالمي فقد احتلت فنلندا المرتبة الأولى عالميا , وهذا للمرة الرابعة على التوالي و ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية⁹⁹

يذكر أن المنهجية الجديدة التي تتعلق بتقرير التنافسية العالمي 2007/2006 تعتمد على مؤشر رئيسي (مؤشر التنافسية العالمي) , إذ سيتم تصنيف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصاديات الدول و تنافسيها , وهي مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية , مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة و الفعالية و مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة و الابتكار. كما هو موضح في الشكل (1-2)

الشكل رقم (1-2) : المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي



المصدر : تقرير التنافسية العالمي 2005-2006, المرجع السابق و ص 03.

⁹⁹ تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005 ص 04 على الموقع:

حيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الانجاز لكل دولة , و ذلك حسب المتطلبات الأساسية

لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي ,ويبنى مؤشر التنافسية العالمي على تسع مؤشرات فرعية:
أداء المؤسسات العامة و الخاصة , البنية التحتية , مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي , الاستثمار
الأساسي في رأس المال البشري (أي الاستثمار في مراحل التعليم الأساسي و الخدمات الصحية), الاستثمار
المتقدم في رأس المال البشري (الاستثمار في كم و نوعية التعليم العالي) , كفاءة السوق , الجاهزية التكنولوجية
ومدى تطور بيئة الأعمال و الابتكار.

على مستوى قطاع الصناعة عند الحديث عن قطاع صناعي معين ,فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي
تشارك في نفس النشاط الرئيسي ولذلك فانه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما
قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج .¹⁰⁰

إما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على إنها : >> قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في
دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ,دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة ,وبالتالي تتميز
تلك الدولة في هذه الصناعة <<¹⁰¹

و تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية
102

- الجودة الأفضل و الموصافة القياسية الأرقى .
- قدرة المنتجات على إشباع لحجات المتنامية .
- التكنولوجية المستخدمة وخدمات ما بعد البيع .
- كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال :
- الربحية الكلية للقطاع .
- الميزان التجاري للقطاع .
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر .

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة على مستويات ربحية و أفاق متسعة ,وتشكل معها نمطا وشكلا من
أشكال التجانس و التوافق و الانسجام ,و هو ما يتيح تالقا و ازدهارا على مستوى الصناعة ككل .

¹⁰⁰ - rachid ben Aibouche ,La nouvelle technique de gestion, Casbah édition ,alger, 2001,p11

¹⁰¹ فريق التنافسية (بدون كتاب), الاردن على الموقع

<http://www.competitiveness.gov.Jo/portertheory.ph>.

¹⁰² - محسن أحمد الخضير ,مرجع سابق,ص86.

على مستوى المؤسسة : تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة , بأنها >> القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية , مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة , ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال و التكنولوجيا) <<¹⁰³ ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات , منها الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية الكلية للعوامل و الحصة من السوق.....الخ.¹⁰⁴

ثالثا : العلاقة بين مستويات التنافسية .

أن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة القطاع المؤسسة) هي علاقة تكاملية حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر , فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة على الصعيد الدولي , وبالتالي فان تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر لدخل الفرد , يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.¹⁰⁵

المطلب الثالث : الميزة التنافسية كأداة للتحقيق التميز

أولا: مفهوم التميز في ظل المحيط

الجديد و الذي كثرة فيه المتغيرات , لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال , ناهيك عن تحقيق النمو و اكتساح الأسواق الجديدة , فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء و الأراضي لمختلف الأطراف , وهذا هو مدلول التميز

106

لقد برز هذا المفهوم في عام 1982 من خلال كتاب كل من thomas.J peters robert H.Waterman .J.R , وهما مستشرين لدى Mckinsi co كتابا تحت عنوان البحث عن التميز (Inserarch to ex cellence) و الذي ترجم للغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان (le prix de l'excellence) , كما أتبعه بكتاب أخر عام 1985 تحت عنوان حما س التميز (la passion

¹⁰³ - فريق التنافسية و (بدون كتاب مرجع سابق) .

¹⁰⁴ - محمد عدنان وديع و(القدرة التنافسية وقياسها), مجلة جسر التنمية, العدد24/ 12/ 2003, ص10

¹⁰⁵ - فريق التنافسية , (بدون كتاب), مرجع سابق.

¹⁰⁶ - رحيم حسين , "خمسة أعمال لتميز في عالم متغير", الكتاب الجامع للمؤتمر لبعلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات , جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005, ص250.

(de l' excellence) هاذين الكتابين حققا مبيعات بملايين النسخ¹⁰⁷. فالتميز أو الامتياز غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق و تعزيز وضعها التنافسي , و هو مفهوم نسبي من وجهين¹⁰⁸. أنه متغير تباعا لبعدي الزمان و المكان. أن دلالة تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين .

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز الجودة, إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدلى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعة من قبل المؤسسة نفسها , أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فان التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها, و مع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز. ان التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق رضا أصحاب المؤسسة , و رضا المجتمع ككل , فقبل ان يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن , وسيلة لكسب الربح , فهو أداء لكسب احترام الغير و رضاهم¹⁰⁹.

ثانيا :صفات المؤسسة المتميزة .

من خلال الدراسة التي أجراها كل من (Tom peters –Robert Waterman)

على 62 مؤسسة أمريكية , حول موضوع التميز باعتباره سمية للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة , الاستماع الدائم للزبائن و العاملين فيها و إعطاء الحرية للابتكار , و التطوير في المنتجات . لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي¹¹⁰:

1-تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة: باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة و له قيمة أعلى من النقود , ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروه بعناية كبيرة¹¹¹ فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل لتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة و تدفق الحركة للوصول إلى الهدف , و الجديد هو أنه بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة .

التقريب إلى الزبون : لقد نجحت المؤسسات محل الدراسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها , نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم , حيث أن المستهلك هو الذي يحدد

¹⁰⁷ عبد الكريم اعراب، تسيير المنشآت، منشورات جامعية، قسنطينة، 2003-2004 ص 112.

¹⁰⁸ رحيم حسين مرجع سابق، ص 250 .

¹⁰⁹ رحيم حسين مرجع سابق، ص 250

¹¹⁰ Tom peters – Robert Water man ,Le prix de l' excellence “les 8 livres de la performance, Dunod ,paris, 1999,p 09.

¹¹¹ لوثر جي سيوارت، ادارة الوقت (ترجمة رعد الصرن)، الطبعة الاولى، سوريا، 2002 ص 08.

المنتج , وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة ¹¹² . وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج , أي أن بداية المنتج تبدأ من عند المستهلك (رغباته) , و المؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسباً .

الاستقلالية و روح التجديد : بينة الدراسة بأن القياد لا يتدخلون في تصرفات العمال , حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم و أفكارهم , بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم , حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد وللوحدات مهما كان مستواها .

تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : أن نظرة المؤسسات محل الدراسة للعامل كانت مصدر للمعرفة , لأنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العمال مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي , فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة , و الاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية , حيث أنه كان سائداً مبدأً احترام و تقدير العمال و الثقة فيهم , وكانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء .

فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد و العمل على تدريبهم , وبناء الأهداف و إعطائهم الفرصة للتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم , لأنه كلما كان للعمال حوافز فان مستوى أدائه يرتفع و العكس صحيح , فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فان المستوى ينخفض ¹¹³

التجمع حول قيم أساسية : إن من بين ما تتميز به المؤسسات هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات , و إتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم و كل ما بإمكانهم القيام به , حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها , من خلال مدى جاذبية القيم السائدة , وتأثيرها في تصرفات العمال . ان المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم و تبسيطها لكل فرد بالمؤسسة , و يجب الإشارة إلى أن تحديد القيم و نشرها ليس بالأمر السهل .

تقتصر على ما تعرف لانجازه : أظهرت الدراسات التي أجريت بأن المؤسسات المعنية كنت تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه , أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط , ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة , كذلك يجب الإشارة إلى أن القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى , و بالتالي فان المؤسسة التي تما شراؤها أو إدماجها تحمل قيم مختلفة عن قيم المؤسسة الأصلية , إذ يؤدي التوسع في النشاط إلى تشتت و انتشار موقع التنفيذ , إضافة إلى حجم الموارد (مادية- بشرية) التي يحتاجها هذا التنوع و التوسع ,

¹¹²- Naila elyes , “ Les dix vérités du Mareketing “. PME magazine d’Algérie. N°32 –du 15 septembere 15 octobre 2005. Impression clos de lagrotta .p51.

¹¹³ براهم الفاقى , أسرار قادة التميز (ترجمة أميرة نبيل عرفه) الطبعة الاولى , مركز الخبرات المهنية للإدارة , 1996 ,ص50

تعتمد هيكله بسيطة وخفيفة : تبين من خلال الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفي , حيث كانت تتسم بالبساطة , و الإداريون في القمة عددهم قليل . ف المؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف للربعة التغير في محيطها , و في التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة , ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام و الوحدات الصغيرة , كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية و بشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك , كما يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل : الفرق الخاصة , لكن هذه العملية تحدث عند الإطراف , أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد .

الربط بين صفة الجدية و الليونة : تتمتع المؤسسات محل الدراسة بصفة المركزية و اللامركزية في نفس الوقت , حيث نجدها من ناحية أنها تترك حرية الحركة و اتخاذ القرارات لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم , و في نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها , هذه الصفات ليست غريبة و لا جديدة بل أن بعضها تكاد تكون معروفة و قديمة , إن الوصول إلى هذه المزايا الثمانية كانت نتيجة البحث عن مشاكل الفعالية في المؤسسات الأمريكية و خاصة فيما يتعلق بالارتباط بين الإستراتيجية الهيكل و فعالية الإدارة.

انطلاقا مما سبق ذكره فان المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية للعاملين بها , وذلك لأنهم هم من يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة , كما تفضل سرعة التنفيذ بدل الانتظار , أي تبذل جهودها من أجل عدم تضييع أي وقت بغية تحقيق أهدافها , وهي تحرص على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها و خدماتها , من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة في نظر عملائها الحاليين و العمل على جذب عملاء جدد, كما تحرص على تشجيع المبادرة الخاصة من أجل تنمية روح الإبداع و كل ما سبق تحكمه قيم تساعد المؤسسة على تميزها عن منافسيها في الصناعة , خاصة في ظل المحيط المتغير باستمرار

ثالثا: أهداف التميز .

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة من التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها¹¹⁴:

إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء

تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين

تحسين المشاركة و المسؤولية المجتمعة

تحسين نوعية المخرجات

العمل على إيجاد بيئة تدعم و تحافظ على التحسن المستمر

¹¹⁴ حاتم علي محمد خيرة , 08-09 مارس 2005, صص2-3.

تحقيق مستويات إنتاجية أفضل

إن الميزة التنافسية ليست نوعا واحدا لكل المؤسسات كما أن للميزة التنافسية محددات وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي .

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة ومعايير الحكم على جودتها , سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية و محددها ثم بعد ذلك نشير إلى المصادر التي تستمد منها المؤسسة ميزتها التنافسية ,

المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية .

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية, فيري Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في¹¹⁵ السعر الجوده , القيمة لدى الزبائن ,ضمان التسليم , الإبداع , أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فأنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعان رئيسيان و هما ميزة التكلفة الأقل , وميزة تميز المنتج ,

أولا:ميزة التكلفة الأقل .

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ,مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر , أن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف , و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل :نو ردها فيما يلي¹¹⁶ .

وجود طلب مرن على السلعة , حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين

للسلع .

نظمية السلع المقدمة ,

عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .

محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) و أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين

¹¹⁵ - Nabil Mazoughi – Nedra bahri .Tunisiennes :l'impact sur la fonction sur logistique “suosse – tunisise. 2-3juin 2005.

¹¹⁶ نيبيل مرسي خليل , مرجع سلبق , ص 116.

الحصول على ميزة التكلفة الأقل : للحصول على ميزة التكلفة الأقل فانه يجب ان تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة , و التي تتمثل فيما يلي ¹¹⁷:

مراقبة الحجم : أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها , و بالتالي التوسع في الأسواق , وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة , مما يؤدي الى تخفيض في التكاليف .
وينبغي الإشارة إلى إن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج , يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة .
مراقبة التعلم : أي مراقبة و تحديد أهدافه , ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع , ال انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط , بل ضرورة النظر الى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع و بالتالي فان مراقبة التعلم تؤدي الى تخفيض في التكلفة
مراقبة الروابط : المقصود بالروابط هنا و وهي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف و و بالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .
مراقبة الإلحاق : و المقصود بالإلحاق هو تجميع (الإلحاق) بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و و الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة , أو تحويل المعرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة , و بالتالي فان مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها باجاز و هي :

مراقبة إجراءات

مراقبة التكامل

مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة .

مراقبة التموقع (التموضع) مثل :الموقع الجغرافي : القرب من الموردين , المستهلكين .

مراقبة العوامل المؤسسية(دور الدولة , القوانين و التشريعات ...)

مراقبة الرزمنة .

ان مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية , لكن يجب على المؤسسة التي تسعى الى الحصول على ميزة التكلفة الاقل إلى تفادي بعض الأخطاء و و التي تؤدي مع مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة
الأخطاء الواجب تفاديها : و تتمثل فيما يلي ¹¹⁸

تركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة ب التصنيع , و إهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى , مثل البيع والخدمات , التطوير التكنولوجي , رغم أهميتها .

إهمال أنشطة التمويل .

¹¹⁷ - M. porter, op .cit .,pp128-136.

¹¹⁸ - Ibid ., pp147-150.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو الغير مباشرة , مثل الصيانة .
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف .
- النقص في استغلال الروابط , وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها .
- تخفيضات متناقضة في السعر .
- التفكير في الهامش و إهمال البحث عن وسائل جديدة .
- تهديد التميز , وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

ثانيا :ميزة التميز .

نعني بها >> قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك <<¹¹⁹ . ان القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها .

ان الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف , و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .
الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:نوردها فيما يلي¹²⁰ .

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) , وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .

- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك .

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز .

2- الحصول على ميزة التميز : للحصول على ميزة التميز و فان ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل , تدعى بعوامل التميز , وهي كما يلي¹²¹ :

الإجراءات النقدية : يمكن ان نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تميز المنتجات و وتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها , و كذلك الكيفية التي تمارس بها , وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها : خصائص و كفاءة المنتج , الخدمات المقدمة و وجود وسائل الإنتاج ... الخ
الروابط : يمكن إن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة , هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية :

2- عادل زايد , الاداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل , بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة 2003,ص283.

¹²⁰ نبيل محمد مرسي , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2003, ص238.

¹²¹ M. porter . op . cit .. pp158-161.-

1 - الروابط بين أنشطة المؤسسة : أي ان التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها و وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين .

ب - الروابط مع الموردين .: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز , نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة و مورديها , حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جيد من خلال التنسيق بينهما و او من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و قنوات التوزيع , ومن خلال أمثلة هذه الروابط. تكوين الموزعين مويل الاستثمارات في قنوات التوزيع و الأنشطة التكميلية .

-الرزنامة : المقصود هنا أنه يمكن ان تأتي خاصية التميز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب ان المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول الى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة . ويجب الإشارة هنا إلى ان السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التميز و حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً و وهذا لكون اما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير او حديثة او لأسباب أخرى - الموقع (الموضع): قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك منة خلال قربها من المستهلكين مثلاً , حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك و خدمات ما بعد البيع في اقرب الآجال - التكامل : يؤدي التكامل الى حصول المؤسسة على ميزة التميز و حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة , هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) , أو أمامية (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة), مما يجنبها اللجوء الى الغير . إضافة الى العوامل السابقة , هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي :

الإلحاق يمكن أن تنشأ خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة

التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تميز المنتج .

الحجم: إذ يمكن إن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة العوامل المؤسسية .

ان العوامل سابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التميز , وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي اليه المؤسسة , كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز الى تفادي بعض الأخطاء و و التي تؤدي مع مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة 3-الأخطاء الواجب تفاديها : ومنها ما يلي ¹²² :

التميز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا , لان المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج و جودة مناسبة و سعر منخفض .

سعر إضافي مرتفع

عدم معرفة تكلفة التميز

التركيز الشديد على المنتج, أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة و يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت التكلفة الأقل أو التميز في المنتج , فان ذلك يتوقف على مدى توفر غاية أو مجموعة منة الشروط و العوامل المساعدة من أجل الوصول الى تلك الميزة , كذلك ينبغي علة المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها , ويجب التذكير بان للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز و هو ما سنقوم بشرحه في المطلب الموالي .

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية .

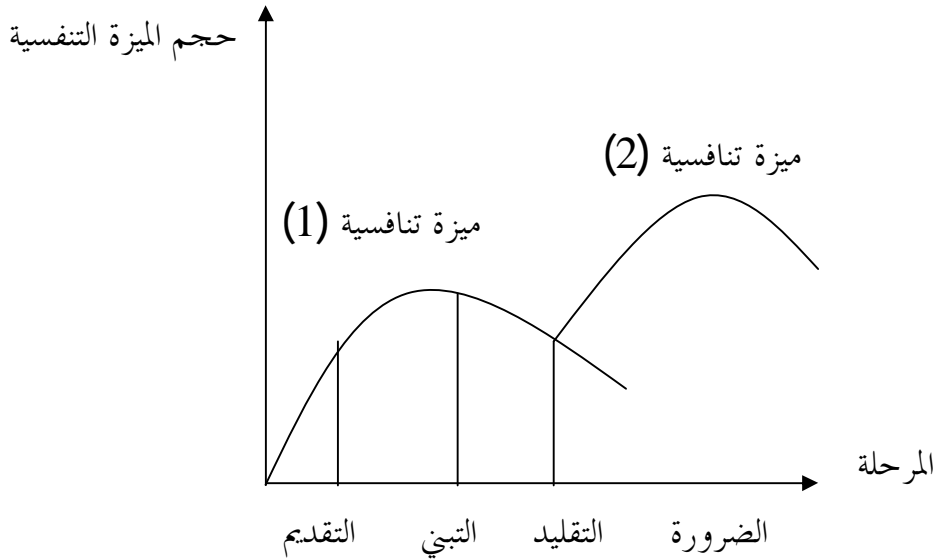
حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " أو بعدين هامين , وهما :

حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس .

أولاً: حجم الميزة التنافسية .

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج) , في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط , و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبه جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها , ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة , فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى , كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر: نبيل مرسي خليل , مرجع سابق , ص 86.

من خلال الشكل رقم (2-2) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي ¹²³ :

1-مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة ب المراحل الأخرى , و هذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية , مالية و البشرية , و جهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة , وكذلك جديدة على المستهلكين , لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين و هذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة و حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل الدالة متزايدة و كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

2-مرحلة التبيي : في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها , كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار , إذ انه و من خلال الشكل (2-2) يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه , وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك , بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

3-مرحلة التقليد : يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة و محاولة التفوق عليها .

4-مرحلة الضرورة : ففي هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية , و ذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها , و بتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها , أو تقديم الإبداع ,

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية و يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية , لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها , من اجل معرفة و تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة , كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على ان دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاع للقطاعات الصناعية المختلفة , وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية .

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدفة .

يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها للميزة او مزايا تنافسية فاتساع هذا النطاق يمكن ان يحقق في التكلفة مقارنة بالنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ,ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة , و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وافرة) الحجم و يظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

¹²³ نبيل مرسي خليل , المرجع السابق, ص 85.

ومن جانب آخر لنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية , وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين , و خدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميزة .

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و نوردتها فيما يلي¹²⁴

نطاق القطاع السوقي : ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة و العملاء الذين تقوم

بخدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق

النطاق الرئيسي : و يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية , و ذلك

بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة, فالتكامل الرئيسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة

الأقل أو التميز, ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة

التكامل الرأسي الخلفي او منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي .

النطاق الجغرافي : يعكس عدد الأماكن او المناطق الجغرافية او الدولة التي تنشط بها المؤسسة , و بتالي تتنافس

فيها , ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية , وذلك من خلال مشاركتهم في تقديم

نوعية واحدة منة الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة , او ما يعرف باثر مشاركة الموارد , و

تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي , حيث تقدم منتجاتها ليس ليس

على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم .

نطاق الصناعة : يعكس مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة , فوجود علاقات و روابط

مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات , من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة او عدة مزايا تنافسية

بالنسبة للمؤسسة , فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج او قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط

فيها المؤسسة الى امتلاكها لميزة التنافسية .

ان الإبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي , النطاق الراسي , النطاق الجغرافي, و نطاق

الصناعة , إضافة الى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة و بتالي ينبغي على

المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية و تعزيز موقفها التنافسي.

المطلب الثالث : نماذج عالمية من الأداء المتميز .

في الواقع هناك عدة نماذج للأداء المتميز للمؤسسات , لكن سنقوم بذكر ثلاثة منها فقط , وهذا لما

الجهات المعنية بهذه النماذج من قوة اقتصادية في العالم , وكذلك لدرجة التميز العالية لمؤسساتها

¹²⁴ نبيل مرسي خليل , المرجع السابق, ص 86-87.

وهذه النماذج هي :

أولا : النموذج الياباني (نموذج ديمينج)

يعد نموذج ديمينج (Deming) أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي , وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للإفراد و الهيئة التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة , ويلاحظ على هذه الجائزة ما يلي :

الجائزة مفتوحة لأي مؤسسة , سواء كانت يابانية أو غير يابانية .

تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة , دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها .

تعود الجائزة حسب الفئات التالية : جائزة ديمينج للأفراد , جائزة ديمينج للتطبيق , جائزة الرقابة على الجودة للمصانع , قلادة ديمينج ,

معايير النموذج : هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي¹²⁵ :

السياسات : يشمل هذا المعيار العماليات التي تستخدمها المؤسسة , ومدى وجود أهداف طويلة و قصيرة المدى وشؤون القيادة .

التنظيم و النمو : أي التنظيم العام للمؤسسة وليس توزيع السلطة , الهيكل التنظيمي , تقسيم العمل بين مختلف أقسام المؤسسة , وطبيعة العلاقات مع الخارج

المعلومات : أي طرق استقبال وتداول المعلومات بين مصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية , كذلك طرق تنظيم المعلومات و تحديثها .

التحليل : يشير هذا المعيار إلى تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة , و أسس ترتيب هذه المشكلات من حيث أولوية التعامل معها , و الخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها.

التخطيط لمستقبل : ويعبر عن ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل , مع بيان الموقف الحالي للجودة , و الأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها , ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط

التعليم و التدريب : ونعني به التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العمال و وعلى الخطط المستقبلية لتدريب و التعليم في مسائل الجودة¹²⁶

تأكيد الجودة : أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدء من تصميم المنتج , التفتيش أثناء الإنتاج , معايير رضا العملاء , و الأمور المتصلة بالبيئة و المحافظة عليها .

تأثير الجودة أي النتائج التي تحققت للمؤسسة و مدى تأثيرها على اعتماد المؤسسة .

¹²⁵ علي السلمي , ادارة التميز , دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , 2002 , صص 49-50.

¹²⁶ محفوظ أحمد جودة , ادارة الجودة الشاملة , دار وائل لنشر , عمان , 2004 , ص 30.

التمهيط (التقييس): يقصد به المعايير المستخدمة في نظم الجودة , وكيفية تطبيقها و أساليب تحديثها الرقابة : يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة لتأكد من جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها لعملائها .

وتجدر لإشارة الى ان الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة , تقدم تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالمعايير السابقة وتتولى لجنة الجائزة فحصه , فإذا وافقت عليه تذهب لزيارة مواقع المؤسسة و إجراء الفحص اللازم ثم تعلن النتائج¹²⁷

ثانيا : النموذج الأمريكي : (نموذج جائزة مالكوم بولديرج)

تأسست هذه الجائزة في 1987/08/20 وحسب النظام المعلن للجائزة فان الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية , وكذا نقل تجارب المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز , وسميت الجائزة بهذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكية السابقين¹²⁸ .

معايير النموذج : حيث نجد في هذا النموذج 07 معايير رئيسية ولكل معيار نقطة معينة , كما يوضحه الجدول التالي .

الجدول رقم (2-1):معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولديرج.

النقطة	المعيار
120	القيادة.
85	- التخطيط الاستراتيجي
85	- التركيز على العمل السوقي .
90	- إدارة العمليات
85	- ا- دارة القياس , التحليل و المعرفة .
85	- التركيز على العاملين
450	النتائج
1000	المجموع

¹²⁷ علي السلمي , مرجع سابق , ص 43.

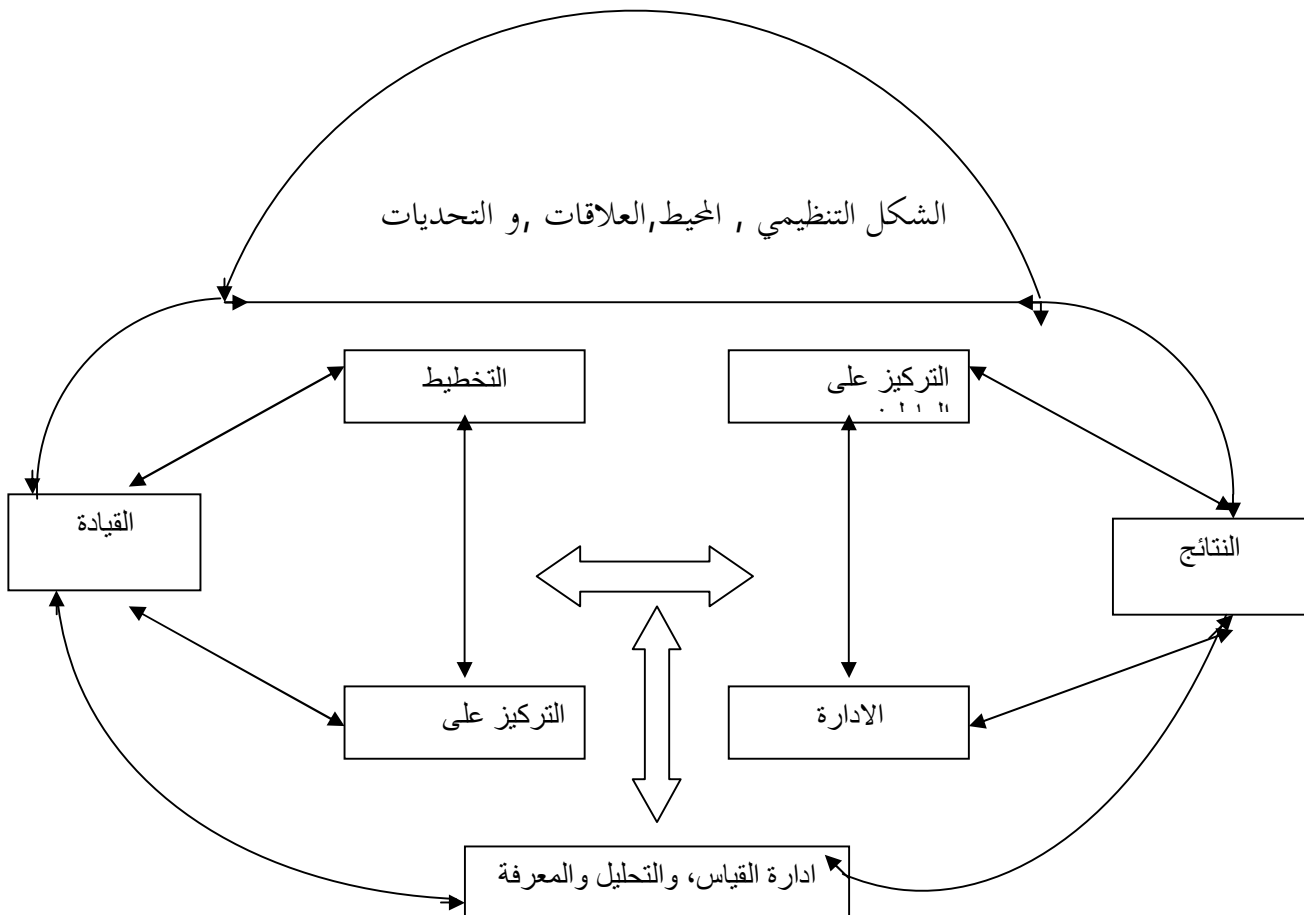
¹²⁸ - جلال الطيببائي "جائزة الخليج العربي للجودة" المملكة العربية السعودية الرياض , أيام 16-17 / 05/2004 على الموقع

<http://www.Qualityconf.com/papers.htm/14.ppt>

Source :Baldrige National Quality Program2006.criteria for performance Excellence. P09. <http://www.baldrige.org/PDF>

اذ يتم اختيار المؤسسة التي تحصل على أكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة , و تجدر الإشارة الى أن هناك ثلاثة أنواع من الجوائز مالكوم بولد يرج و هي¹²⁹
جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم .
جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية .
جائزة لمعايير الأداء المتميز .
هيكل النموذج الأمريكي : يحتوي النموذج على إطار عام يضم المعايير السبعة, كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (2-3): هيكل النموذج الامريكي .



Source :2006 criteria for performance excellence.op.cit.p05.

¹²⁹ جلال الطبطائي , مرجع سابق

وفيما يلي عرض موجز لمعايير (عناصر) النموذج¹³⁰:

القيادة: أي التخطيط الاستراتيجي للجودة, من حيث مدى مطابقتها للجودة مع مخطط و أنشطة المؤسسة التركيز على العميل و السوق: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء, و عرض نتائج الاستجابة لها. إدارة القياس, التحليل و المعرفة: أي قدرة المؤسسة على جمع و تحليل المعطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة و تحسينها التركيز على العاملين: و يوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للعاملين بها, من أجل تحسين الجودة.

أدارت العمليات: أي تصنيع و إدارة الإنتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة. النتائج: وذلك من خلال عرض الانجازات و التحسينات من خلال مقياس الكمية. من خلال الشكل, فانه يمكن تقسيم هيكل النموذج الأمريكي إلى ثلاث مجموعات المجموعة الأولى وتضم كل من التخطيط الاستراتيجي و التركيز على العميل و السوق, كما تشير الى العلاقات التبادلية بين المعايير الثلاثة, أي قدرة قيادة المؤسسة في غرس ثقافة متعلقة بالجودة نابعة من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة, الذي يركز على إرضاء العميل, إما المجموعة الثانية فهي تشمل كل من النتائج. التركيز على العاملين و إدارة العمليات, تشير الى مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على إدارة عمليات الإنتاج بكل جودة, من أجل تحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها, أما المجموعة الثالثة فهي تشير الى عنصر إدارة القياس التحليل و المعرفة, أي قياس العلاقة بين المجموعتين السابقتين, وتحليلها بغرض معرفة مدى قدرة المؤسسة على مطابقة مواصفات الجودة في ظل المحيط الذي تعيش فيه و التحديات التي تواجهها.

ثالثا: النموذج الاروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)

تأسست هذه الجائزة سنة 1988, رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: >> تحفيز و مساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين و لقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل و رضا العاملين... للوصول الى ميزة التنافس العالمية <<¹³¹

و هذه الجائزة مخصصة للقطاعات التالية: مؤسسات كبيرة الحجم, و وحدات التشغيل بالمؤسسات, مؤسسات بالقطاع العام. مؤسسات صغيرة الى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين: مستقلة و أخرى تابعة لمؤسسات أخرى.

¹³⁰ أحمد سيد مصطفى, التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل انتاجي, أحمد سيد مصطفى للنشر, مصر صص 275 -

274

¹³¹ جلال الطبطبائي, مرجع سابق

معايير النموذج : هناك 09 معايير رئيسية و 32 معيار فرعيا , و المعايير الرئيسية تنقسم إلى مجموعتين , حيث كل مجموعة تمثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم(2-2) :معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي

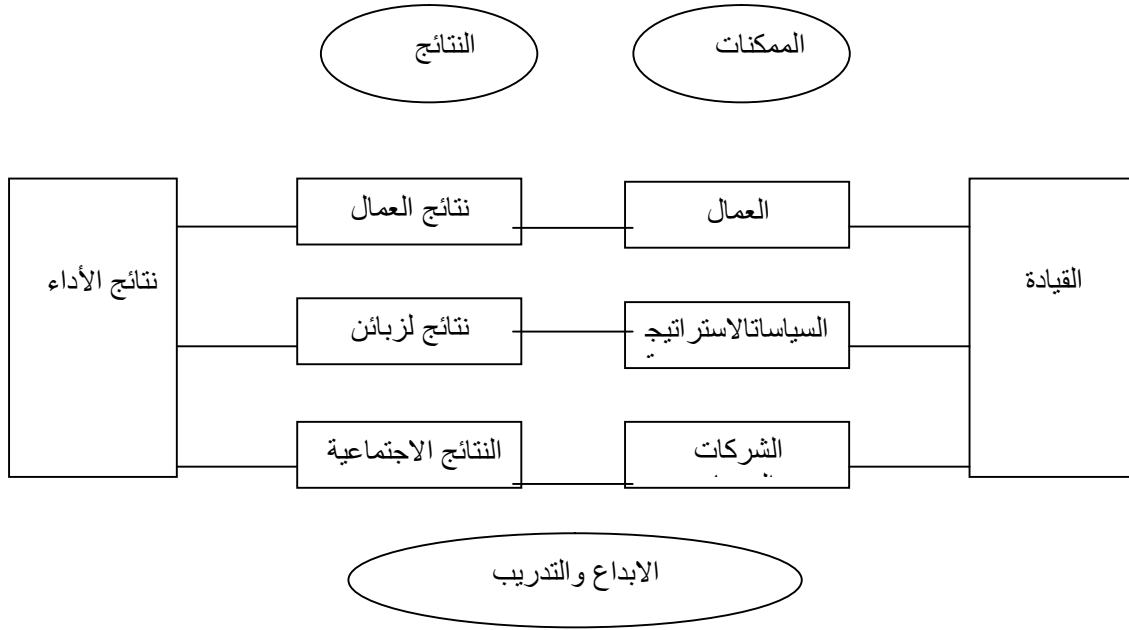
الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر التميز	
10%		القيادة	الممكنات
9%		لسياسات والاستراتيجيات	
8%		العمال	
9%		الشركاء و المصادر	
14%		العمليات	
	50%		
9%		نتائج للزبائن	النتائج
20%		نتائج للعمال	
6%		النتائج الاجتماعية	
15%		نتائج الأداء	
	50%		

المصدر : علي السلمي , مرجع سابق , ص33.

تستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة من جهة أخرى , فان ميزة أساسية لهذا النموذج هي إمكانية استخدامه من طرف إدارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي , باستخدام المعايير و آليات التقييم التي يتضمنها النموذج .

شكل النموذج الأوروبي : تجدر الإشارة الى أن النموذج الحالي ثم اعتماده ابتداء من سنة 2003 , كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(2-4): نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



Source: The efqm excellence Award, information brochure for 2006 ,p37.

http://www.efqm.org/portals/eea_2006braouchre.pdf

من خلال الشكل يتضح لنا بأن النموذج يتكون من 03 مجموعات , مجموعة الممكنات , وهي تشمل كل من القيادة, العمل ,السياسات الإستراتيجية ,الشركاء و المصادر , أما المجموعة الثانية فهي مجموعة النتائج وهي تضم نتائج كل من العملاء و العمال , إضافة النتائج الاجتماعية ونتائج الأداء ,أما المجموعة الثالثة فتتمثل في الإبداع و التدريب ,

منهاجيه الردار: يقدم النموذج الأوربي منهاجينا واضحة تساعد المؤسسة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها رادار , وهي الحروف الأولى من كلمات ¹³²

Revue ,Appréciation ,évaluation,déploiement,Approche,results و التي

يمكن ترجمتها الى العربية على الترتيب :نتائج ,مقاربة ,نشر ,مراجعة ,حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج) ,ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج

,من خلال وضع السياسات و الاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب

النموذج)بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضوع الحركة و التشغيل وإطلاق طاقتها ,وتجري عملية متابعة

¹³² - Jean Brilman ,Les meilleurs pratiques de Management au cœur de la performance . édition d'organisation ,paris,2001,p225.

الأداء و الكشف عن الانحرافات ,ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء ,أي تتم عملية التعلم و الإبداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج¹³³

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية .

الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي توريده المؤسسة لنفسها , ومجالات للبحث عن الفرصة الهائلة و يستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة , و من هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المطلب .

المطلب الأول : التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية .

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها و الخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الاستراتيجي , باعتباره احد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة , تلجأ المؤسسة الى إحدى استراتيجيات العامة لتنافس .

الاستراتيجيات العامة لتنافس :تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة لتنافس , بهدف تحقيق أسباقه على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية . و بناء على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة لتنافس .

أولاً: إستراتيجية القيادة في التكاليف: >>وتعني ان تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها <<¹³⁴ وهناك عدة دوافع او حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي :توافر اقتصاديات الحجم , الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة¹³⁵ ,وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة و تحسين الكفاءة , وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً لسعر .

المزايا التي تحققها :تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها .

ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر
المؤسسة المنتجة بالتكلفة اقل سوف تتمتع بحصانة ضدي العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر

¹³³ علي السلمي , مرجع سابق ,ص43

¹³⁴ د.راوية حسين , ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ,ص09.

¹³⁵ عبد سلام أبو قحف , الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمات , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية 2002,ص226.

فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بالتكلفة اقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط المدخلان الهامة و الحرجة .

المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن ان تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة
ثانيا : إستراتيجية التمييز : وتعني إستراتيجية التمييز او الاختلاف >> تمييز منتجات و خدمات المنظمة ,
واختلافها عما يقدمه المنافسون << ¹³⁶ و كمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج , جودة متميزة ,
تصميم هندسي , سمعة طيبة ... الخ

المجالات التي يمكن التمييز فيها : أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

التمييز على أساس التفوق الفني

التمييز على أساس الجودة

التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه

ثالثا: إستراتيجية التركيز : تهدف هذه الإستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية و الوصول الى مواقع أفضل في السوق , من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود او التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز : هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز وهما :

اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة .

ولاختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه , فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم

القطاع , ربحيته , مدى شدة قوى التنافس فيه , أهميته الإستراتيجية , ثم تتم المقارنة إمكانيات المؤسسة

وحاجات القطاع في السوق .

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية :

ان تحقيق ميزة او مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك

و تسيرها تسيرا فعالا وكفؤا , لان ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة . فما هي

هذه الموارد .

¹³⁶ د.علي السلمي , ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية , ص105.

أولاً : الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية ,معدات الإنتاج و الموارد المالية.

المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات , لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها و جودتها .

معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها, تشغيلها و صيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن
الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ,يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد

ثانياً: الموارد الغير ملموسة :وتضم ما يلي .

الجودة : تسعى المؤسسات الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة , و تتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج يشبع حاجات و توقعات الزبون المعلنة.وحتى تلك التي لم يفصح عنه

ا , ويمكن للمؤسسة ان تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية¹³⁷:

استلهاج حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات و كافة وظائف و نظم الشركة.

جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا .

اختيار و تدريب و تحفز القوة العاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار .

تصميم سليم للمنتجات و تنفيذ سليم للتصميمات .

تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع .

تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة

التزود بتجهيزات فاعلة تهيء مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر .

التكنولوجيا : ان العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية , بحيث يستمد

أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في

موضع أسبقية على منافسيها.

المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة ان تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة , بحيث

تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين , و تحركاتهم وكذا متغيرات

الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب

¹³⁷ د.سعيد ياسين عامر , الإدارة وتحديات التغيير , دار الكتب الاسكندرية 2001,صص 367-368.

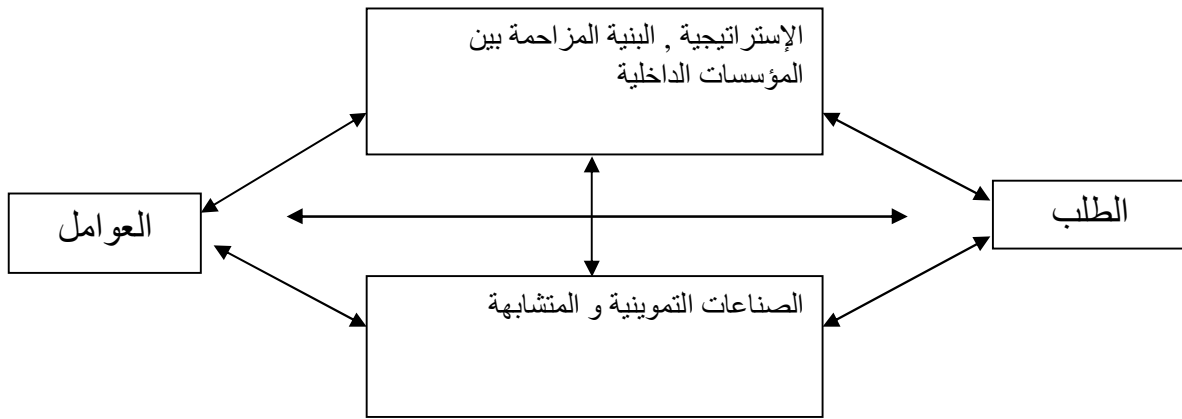
المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا , كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

ثالثا : الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري , فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءات و التزام ومهارة .

المطلب الثالث : الإطار الوطني منشى لمزايا تنافسية قوية .

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على مزايا تنافسية قوية يمكن تمثيل الاطار الوطني من خلال الشكل الموالي :

الشكل: رقم (2-5): عناصر الإطار الوطني



المصدر : عمار بوشناق , الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , ص48.

أولاً: العوامل :

التزود بالعوامل : تملك الدولة وسائل الإنتاج الضرورية و التزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على مزايا تنافسية ويتم تجميع العوامل وفق خمسة أصناف كبرى هي : الموارد البشرية , الموارد الفيزيائية , الموارد المالية , الموارد المعرفية و البنية التحتية .

ترتيب العوامل : يتم ترتيب العوامل وفقا لمعيارين هما .

درجة البساطة و التعقيد : ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبيا , و بين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية و تتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويا بتصميم و تطوير المنتجات و طرائق الإنتاج في المؤسسة , الى جانب قدرتها على الإبداع ,

ويمكن القول ان البلد مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما و نوعا حتى يمكن استغلالها وتحويلها الى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية .

درجة التخصص : و يتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال اذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات , و عوامل متخصصة تشمل أفراد ذوي كفاءات خاصة , معارف في ميادين دقيقة... الخ . و هذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمرار من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة , وهي تتطلب استثمارات خاصة و عمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على على الأنشطة المعقدة .

ثانياً: الطلب : وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني سنتطرق من خلاله الى العناصر التالية :

تركيبية الطلب الداخلي : و تحدد هذه الطريقة التركيبية التي تمكن المؤسسات من فهم و تلبية حاجات المستهلكين .

حجم الطلب الداخلي : يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات اقتصاديات الحجم , و عامل التجربة الى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج , التطوير التكنولوجي ... , فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية و قد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي .

تعدد الزبائن : يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج و المعلومات

حول السوق , وهذا ما سينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية

طلب داخلي مبكر : يساهم الطلب المبكر في توفير اسباقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى , فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما و تجربة مترابطة

التشبع المبكر للطلب الداخلي : يؤدي التشبع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض, حيث تشتد المنافسة الداخلية و ترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع الى تواجد عدد قليل من المنافسين , و أكثر إبداعا و يحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية .
تدويل الطلب الداخلي :

تنقل و تدويل الزبون المحلي : عندما تتوفر في الزبائن خاصية التنقل الجغرافي , فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية , لان الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته

التأثير على الاحتياجات بالخارج : وتمثل في الخصائص التي يمكن ان يساهم بها الطلب المحلي في زيادة و تقوية الصادرة , ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي و كقيام بالدعاية الثقافية او التحالفات السياسية

ثالثا: الصناعات التمويينية المتشابهة: و يلعب كل منهما دورا في إنشاء مزايا تنافسيا على المستوى الوطني

1- الميزة التنافسية للصناعات التمويينية : تكمن الأهمية في وجود موردين محليين اقوياء في تدعيم عملية الإبداع , حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية و مورديها و وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار و الإبداعات الجديدة لزبائنهم كما ان الصناعة المعنية تلعب دورا هاما في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها , واقترح مؤسساتها كحقل لتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية و سرعة , ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين الى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعات الوطنية , ويضاف الى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الاتصال .

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة : نسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن ان تشترك او تنسق الأنشطة فيما بينها , وكذلك تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات الى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلاد , ويمكن القول ان احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة عند الصناعات المتشابهة المتمتعة بالميزة التنافسية , فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية

رابعا : استراتيجيات البنية و المزاخمة بين المؤسسات الداخلية : ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء , وتنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية .

إستراتيجية و بنية المؤسسات الداخلية : يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيرها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التسييرية و التنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع

المصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعات المعنية فمثلا تعد المؤسسات الايطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث , أجهزة التكييف), حيث اقتصاديات الحجم اقل أهمية , وتعتمد على استخدام استراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية الطلب الدقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص , كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة المزاومة الداخلية : يعتقد البعض أن المزاومة الداخلية تشكل خطرا , لأنها تؤدي الى تكرار غير مجدد للمجودات , وتحويل دون حيازة المؤسسات عل اقتصاديات الحجم وعلى اختلاف هذا الاعتقاد تدفع المزاومة الداخلية للمؤسسات الى تطور,الإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة و الخدمات ... الخ

خلاصة الفصل

فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن للمؤسسات الوطنية حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي , فالمؤسسات التي لا تستطيع تخطي المزاومة الداخلية نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي , كما انه خلال المزاومة الداخلية تعتمد المؤسسات المتنافسة على وجهات نظر إستراتيجية مختلفة تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات و الخدمات التي تغطي العديد من القطاعات و يحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات و التصورات التي تسمح بمواجهة توغل المؤسسات الأجنبية . وفي الأخير يمكن القول أن المصادر الثلاثة متكاملة و منسجمة حيث تفكر المؤسسات في وضع استراتيجيات لمواجهة المنافسة و تسخر لذلك الموارد بصفة محكمة ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العمليات التي لا دخل للمؤسسات فيها .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

(بنك الفلاحة والتنمية الريفية)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تعتبر صورة المؤسسة اليوم من أهم العوامل التي يركز عليها المستهلك في اختيار المنتجات التي تناسبه ، و معرفة مدى تأثير صورة المؤسسة على الميزة التنافسية.

فبعد أن تناولنا المفاهيم الأساسية للصورة ومكوناتها الرئيسية، ومدى أهميتها في فصلنا الأول، بالإضافة إلى التعريف بالميزة التنافسية وأهم خصائصها، دون أن ننسى الميزات الأساسية التي تدفع المستهلك لاختيار مؤسسة دون أخرى، كان لابد علينا ربط العلاقة بين العنصرين المدروسين سابقا ومحاولة الربط بينهما تكون عن طريق إسقاط الدراسة على الواقع، ومحاولة فهم العلاقة بين هاذين العنصرين بالإجابة على السؤال التالي: هل لصورة المؤسسة الجزائرية (BADR) أثر مباشر لزيادة ميزته التنافسية ؟ .

وللإجابة على هذا السؤال جاءت دراستنا التطبيقية التي كان (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) الجزائري موضوعا لها، وقدمناها في فصلنا هذا والذي قسمناه إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: دراسة أهم مكونات صورة بنك البدر.

المبحث الثالث: تحليل وتقييم صورة بنك البدر. والتي ارتكزة على نوعان من الاستبيان.

- الاستبيان داخلي موجه لعمال المؤسسة لعمال المؤسسة.

- الاستبيان خارجي موجه لجمهور المستهلكين.

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

لقد اهتمت الجزائر بقطاع الفلاحة , وهذا من أجل تحقيق التوازن و الاستقرار الغذائي الذي يمر عبر تشجيع الفلاحة و توفير التسهيلات اللازمة للفلاحين و الرائد في هذا المجال هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

❖ المطلب الأول : تعريف و نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو بنك عمومي تجاري و مالي و وطني و هو وسيلة من وسائل السياسة الحكومية التي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و العالم الريفي و الذي أنشئ في 13 مارس 1982 طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 82/106 و ظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري , و هو شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22000000000 دج , مسجل بسجل تجاري رقم 0011640000 الجزائر العاصمة, و في عام 1999 تم زيادة رأس مال بنك إلى عتبة 33000000000+ دج .

نظرا لتغيرات التي شاهدها السياسة الاقتصادية لدولة و الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في مثل منح الاستقلالية للمؤسسات فقد تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم في شكل مؤسسة عمومية مسؤولية . بمقتضى القانون 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن إجراء التوجه للمؤسسات الاقتصادية العمومية و الأحكام التشريعية التي تسير البنك وهي :

أحكام القانون التجاري باعتباره تاجر في علاقته مع الزبائن .

و بموجب القانون 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالقرض و النقد, أصبح بنك البدر شركة تزاوّل تلقي الأموال من الجمهور , و عمليات الاعتماد , و كذلك المتاحة للعملاء و وسائل الدفع و الإدارة.

❖ المطلب الثاني :خطوات تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR)

خطوات في تطور بنك البدر¹³⁸

هو أحد البنوك العامة التي تتمثل مهمتها في تطوير الزراعة وتعزيز المجتمع الريفي . يتألف في البداية من 140 وكالة سلمت من طرف ل bna , و حاليا شبكته تضم أكثر من 290 وكالة و 41 فرع جهوي و أكثر من 7000 من المديرين التنفيذيين و الموظفين في تنشيط الهياكل على المستوى المركزي و الجهوي المحلي .

ومن جانب كثافة شبكتها و أهمية القوة العاملة لديها , يصنف بنك البدر من قبل <<ALMANACH BANKERS>> (طبعة عام 2001)البنك الأول على المستوى الوطني ,و13 على المستوى الإفريقي و668 في جميع أنحاء العالم على نحو 4100 بنوك مصنفة .

و هكذا فان المراحل الثلاث الرئيسية التي تميز تطور البنك هي .

1- **1990 /1982**: وخلال هذه المرحلة وكانت لدى البدر نية ترسيخ وجودها في المناطق الريفية من خلال فتح مكاتب لها في عديد من المناطق لأغراض زراعية,

اكتسبت سمعة و بعض الخبرة في مجال تمويل صناعة الأغذية الزراعية و الميكانيكية الزراعية.

هذا التخصص كان يحدث , وذاك في الاقتصاد المخطط حيث كان لكل بنك ميدان تدخله.

2- **1991-1999**: وقد وضع القانون 10/90 حدا لتخصص البنوك وسعت تدخلها إلى قطاعات أخرى , وعلى وجه الخصوص إلى المشاريع الصغيرة و المتوسطة / الصناعات الصغيرة و المتوسطة , في حين تبقى شريكا في القطاع الزراعي .

- ومن الناحية التقنية و هذه الخطوة قد تما الأخذ بتكنولوجيات المعلومات :

1991:إعداد نظام “SWIFT” لتنفيذ عمليات التجارة الدولية .

1992: تثبيت البرنامج “SYBU” , مع مختلف وحدات المعالجة المصرفية(إدارة القروض , وإدارة

العمليات النقدية , وإدارة الاستثمار , و الوصول البعيد إلى حسابات العملاء)

حوسبة جميع عمليات التجارة الخارجية , و يتم تجهيزها الآن و وثائقية الاعتمادات في غضون 24 ساعة كحد أقصى .

مقدمة لمخطط جديد للحسابات على مستوى الوكالات.

1993: الانتهاء من حوسبة جميع الأعمال المصرفية على مستوى الشبكة .

1994: التكاليف ببطاقة الدفع و السحب بدر .

1996: مقدمة للمعالجة عن بعد (العلاج و إجراء المعاملات المصرفية عن بعد و في الوقت الحقيقي)

1998: تكاليف لبطاقة الصراف الآلي بين البنوك .

3- 2002/2000: وتميز المرحلة الحالية من المشاركة اللازمة للبنوك العامة في استرداد الاستثمار

الإنتاجي ومواءمة أنشطتها و مستوى أدائهم مع مبادئ اقتصاد السوق .

وفيما يتعلق التدخل في التمويل الاقتصادي , وزيادة بشكل كبير بدر حجم القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص (جميع الفروع), مع زيادة مساعدتها لزراعة .

ليكون في تناغم مع تغير عميق والاقتصادية و الاجتماعية وتلبية توقعات العملاء , وضعت بدر برنامج مدته خمسة سنوات من الإجراءات , مع التركيز بوجه خاص على تحديث البنك , و الخدمات المحسنة وقد أدى تعزيز الحاسبة و المالية حتى الآن في تحقيق الانجازات التالية :

2000: إنشاء لتشخيص شامل للمواطن القوة و الضعف في بدر ووضع خطة : لتطوير المؤسسة وفقا للمعايير الدولية .

تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج العميل في ملقم " SYBU "

2001 : الصرف المحاسبي و المالي .

تعزيز وتقليص مدة الإجراءات اللازمة لتجهيز وتوجيه و تنفيذ ملفات الائتمان , تختلف أوقات اليوم ما بين 20 و 90 يوما , و عما إذا كانت عملية الملف , و الاستثمار, أو مستوى من العقوبات (وكالة فرع المديرية العامة).

تحقيق مفهوم << Banque Assise >> مع تخصيص الخدمات .

مقدمة لمخطط جديد للحسابات في الحسابات المركزية

تعميم شبكة عملاقة السياسة الزراعية المشتركة من خلال وكالات و هيأت مركزية .

: تعميم معيار << Banque assise >> مع الخدمة الشخصية في الوكالات الرئيسية في البلاد.

❖ المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

أولاً: أهداف البنك (BADR).

من أهم الأهداف التي يسع إلى تحقيقها بنك الفلاحة و التنمية الريفية نذكر:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة لتطور التجاري و ذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير و التسويق .
- التوسع و نشر الشبكة و الاقتراب من الزبائن و كذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية و الأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني و الخارجي .
- تحسين أنظمة المعلومات و الوسائل التقنية .
- تقديم الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات .
- تقوية نظام المراقبة داخل كل المديرية التابعة للبلاد.

ثانياً : مهام البنك (BADR).

أدى توسيع فروع بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى توسيع وظائفه و مهامه و يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- يقوم بكل الأنشطة الممهدة للزراعة و الصناعة الزراعية .
- يمول المشاريع الزراعية المختلفة .
- يساهم في تطبيق المخططات الفلاحية .
- تنفيذ سياسة الائتمان القصيرة الأجل و وفقاً للقواعد الضابطة للمجال المصرفي .
- تمويل عمليات التجارة الخارجية .

- تسديد و استلام المدفوعات , أما عن طريق الشبكات أو التحويلات , ب الإضافة إلى العمليات الأخرى للبنك .

- قبول كل الأوراق التجارية المتمثلة في الاذونات , المداخل السنوية و الأوراق المالية المصدرة من طرف الخزينة العمومية و بصفة عامة كل الالتزام ذو مدة محدودة قابل لتحويل بأمر ناجم عن عمليات صناعية , زراعية , تجارية .

- يقبل الودائع التجارية أو لأجل من أي شخص (مادي أو معنوي)

- يساهم في جمع الادخار الوطني .

- منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي .

❖ **المطلب الرابع : الهيكل التنظيم العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .**

يتكون الهيكل التنظيمي العام لليدر من :

-الرئيس المدير العام

- السكرتارية

- مفتش عام ويتكون من عدة مدريات مفتيشية الجهوية .

- نائب مدير عام خاص بمصلحة المستخدمين .

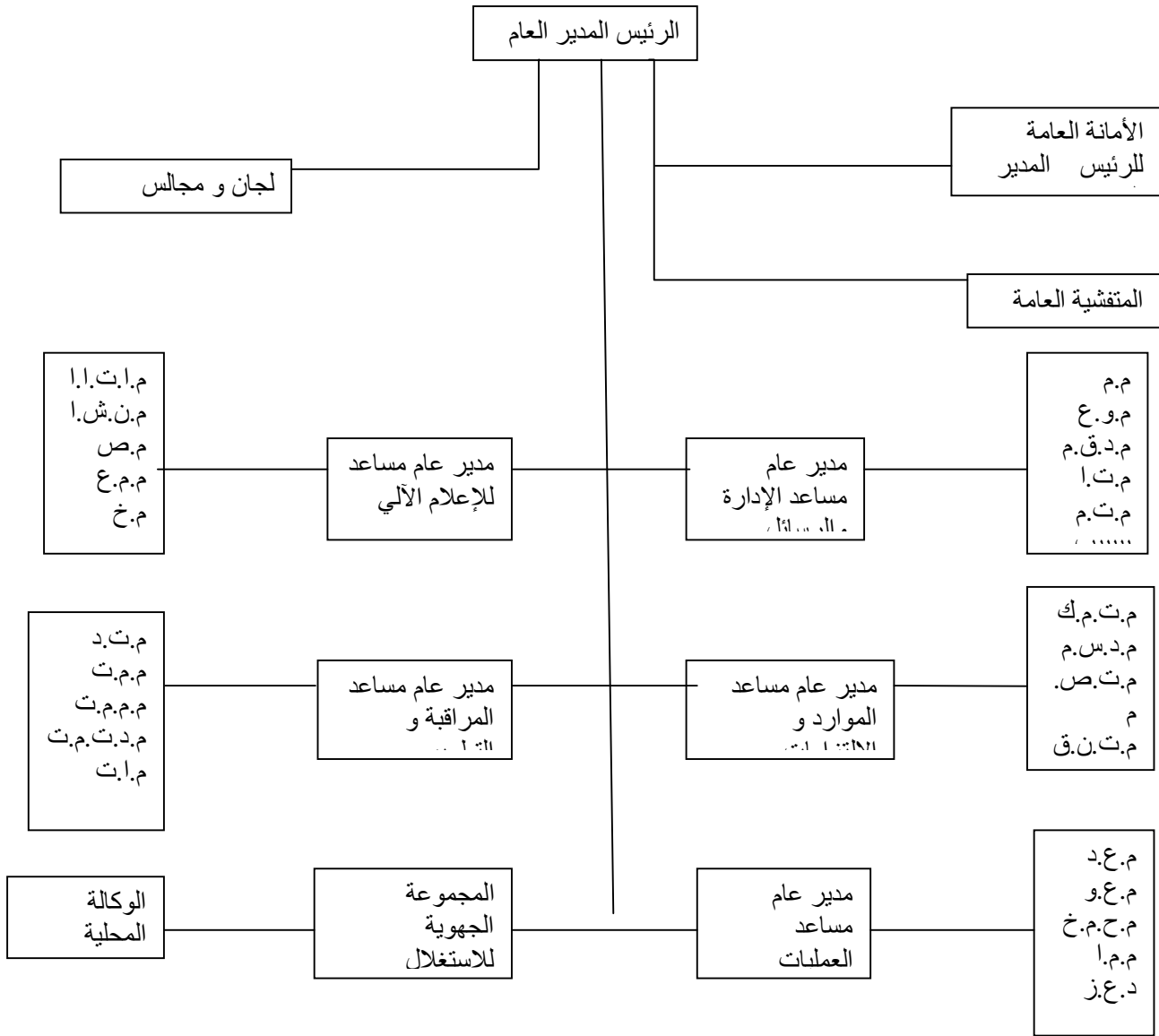
- نائب مدير عام خاص بمصلحة الإعلام الآلي .

- نائب المدير العام خاص بمصلحة المحاسبة .

- نائب المدير العام خاص بمصلحة التجارة الخارجية .

- مجمعات جهوية للاستغلال لكل ولاية .

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام لبنك BADR .



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

م.م : مديرية المستخدمين

م.و.ع : مديرية الوسائل العامة

م.د.ق.م : مديرية الدراسات القضائية و المنازعات

م.ت.ا : مديرية التهيئة والانجاز

- م.ت.م.ب : مديرية تقويم الموارد البشرية
- م.إ.ت : مديرية التسويق و الاتصال
- م.ت.م.ك : مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة
- م.د.م.س : مديرية دراسة السوق و المنتجات
- م.ت.م.ص.م :مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- م.ت.ن.ف : مديرية تمويل النشاطات ألفلاحيه
- م.ع.د : مديرية العلاقات الدولية
- م.ع.و : مديرية العمليات الوثائقية
- م.ح.م.خ : مديرية الحركات المالية مع الخارج
- م.م.إ. : مديرية المراقبة و الإحصاء
- د.ع.ز : دائرة العلاقات مع الزبائن
- د.س.أ : دائرة سويغت و الإدارة
- م.إ.ت.أ : مديرية الاستغلال و تطوير الإعلام الآلي
- م.ص : مديرية الصيانة
- م.م.ع : مديرية المحاسبة العامة
- م.خ : مديرية الخزينة
- م.ت.د : مديرية التدقيق الداخلي
- م.م.ت : مديرية المتابعة و التحصيل
- م.م.م.ت : مديرية المزانة و مراقبة التسيير
- م.د.ت.م.ت : مديرية الدراسات التقنية المالية و التطوير

- المبحث الثاني: تحليل وتقييم صورة البدر (استقصاء).

❖ المطلب الأول: طريقة العمل.

1. **الجمهور المستقصى:** إنّ مركز جمهور المؤسسات البنكية يتكون من رجال الأعمال عامة, و تجار وأصحاب المؤسسات المتوسطة و الصغيرة, القطاع الفلاح, و لكون أن الجهود الموجهة أكثر إلى جمهور أصحاب الأموال خاصة من خلال الممثلين في البنك والوكالات الفرعية التابعة له, و نظرا لضيق الوقت المخصص للدراسة و ضعف الإمكانيات المسخّرة لذلك, تم تحديد جمهور المؤسسات على أنه الجمهور المستقصى. بالإضافة إلى موظفي البنك.

2. **تحديد العينة:** من بين جمهور أصحاب المؤسسات تم اختيار عينة, و هي عينة سهلة المنال, تتكون من معظم المؤسسات التي تعمل في ثلاث بلديات من ولاية تبارت, و هي تتمثل في بلدية (فرندة, تبارت, سوقر). و كان حجم العينة المتحصل عليه من 50 مؤسسة منها, صناعية, تجارية وفلاحية. بينما شملت عينة موظفي البنك 15 موظف.

3. **طريقة توجيه الأسئلة:** نظرا لكون عمل أصحاب المؤسسات من الأعمال المزدهمة, بالإضافة إلى الرغبة في منحه الوقت اللازم لقراءة الأسئلة, فهمها و إعطاء الإجابات الصحيحة, تم اختيار طريقة تسليم القائمة ثم ليتم جمعها في وقت لاحق (عامّة بعد 3 أيام كاملة) أما الاستبيان الخاص بعمال المؤسسة فقد اعتمدنا على توجيه الأسئلة مباشرة.

4. **تكوين الاستبيان و هندسته:** كما تمت الإشارة إليه سابقا قمنا بتكوين استبيانين الأول خاص بعمال المؤسسة, و الثاني خاص بالمستهلكين.

أ- **الاستبيان الخاص بعمال المؤسسة:** أجابت عليه إطارات المؤسسة و هو مكون من 10 أسئلة, منها المغلقة و المفتوحة, الهدف من هذا الاستبيان أساسا معرفة مدى ولاء العمال لمؤسستهم, و الانطباع الذي كان لديهم قبل العمل في المؤسسة (الصورة المسبقة) و مدى تغير هذه النظرة أم لا.

ب- **الاستبيان الخاص بالمستهلكين أو أصحاب المؤسسات:** و يتكون أساسا من 8 أسئلة كذلك منها المغلقة, نصف المفتوحة و المفتوحة, و أكثر الأسئلة مباشرة, و كان الهدف الرئيسي من هذا الاستبيان, هو معرفة مدى فعالية العناصر و الوسائل التي استخدمتها المؤسسة للتعريف بنفسها, و كذا وضعية صورتها, و هل التغير دائم يجعل المستهلكة تختار منتج دون آخر.

❖ المطلب الثاني :تصميم قائمة الأسئلة.

أولاً:الاستبيان الخاص بإطارات المؤسسة.

1- كيف تما توظيفك في بنك البدر؟

بمجرد صدفة.

باختيار منك.

فرضته الضرورة.

2- كيف تعرفتم على البدر ؟

من إعلاناتها.

من صديق .

منتجاتها (خدماتها).

3- كيف كان انطباعك على بنك البدر قبل دخوله ؟

لديها مستقبل زاهر.

توحي بالجد و النظام (النجاح).

عادية ولا تجلب الانتباه.

4- هل تغيرت هذه النظرة بعد الدخول ؟

نعم / لا .

5- كيف تتكلم عن مؤسستك مع الآخرين ؟

ذكر المحاسن .

بلا مبالاة .

تسعى دائما للبحث عن النقائص .

6- هل تسعى لنقل أحسن صورة عن مؤسستكم للخارج ؟

نعم / لا .

7- كيف ترى إستراتيجية الصورة في مؤسستك؟

كافية .

مقبولة .

غير كافية .

8- في رأيك ما هي أحسن وسيلة لإيصال أحسن صورة عن البدر؟

9- لو أتيحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى ماذا تفعل؟

توافق فوراً .

تقارن بين الوضعين .

تبقى وفياً .

10- كيف ترون جوا العمل والعلاقات في مؤسستكم؟

جيد ومليء بالحياة .

علاقة نظامية محددة.

لا توجد علاقة خارج نطاق العمل .

ثانياً :الاستبيان الخاص بجمهور المستهلكين .

1- هل لديك اهتمام بالخدمات البنكية؟

نعم / لا .

2- أذكر مؤسستين بنكيتان تعرفهما؟

3- هل تعرف بنك (البدر)؟

لم أسمع بها

أعرفها قليلاً

أعرفها جيداً

4- هل سبق لك أن تعاملت مع بنك البدر؟

نعم / لا

5- أذكر بعض الخدمات التي يقدمها بنك البدر ؟

6- كيف تعرفت على بنك البدر ؟

الممثلين .

الأصدقاء .

في ميدان العمل .

7- وجهة نظرك اتجاه بنك البدر ؟

غير موافيا تماما.

غير موافية .

غير معني .

موافية .

موافية جدا .

8- تنقيط بنك البدر وفقا لمعير الصورة .

وفرة المنتجات .

فعاليتها .

اتساع التشكيلة .

انخفاض السعر .

المواطنة .

خلال تصميم هذه القائمة حاولنا الالتزام بالتسلسل المنطقي للآلية عمل و تأثير الصورة على الميزة التنافسية كما ورد في مختلف النماذج المذكورة سابقا, و ابتداء من الشهرة التي يجب أن تبلغ حدّ الكفاية لكي يمكن لنا أن نتكلم على بناء الصورة التي بدورها تمهّد لتمييز المؤسسة الدائم . كما أننا عملنا على المزج بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة بغرض تسهيل الإجابة على المستقصى منهم و تحضيرهم للإجابة على الأسئلة المفتوحة من خلال النوع الأول من هذه الأسئلة, و هذا ما يتبيّن من خلال قائمة الأسئلة المذكورة.

❖ المطلب الثالث :تحليل البيانات وتقديم نتائج الدراسة .

أولاً: تحليل و تبويب نتائج الاستقصاء الخاص بإطارات المؤسسة

1- كيف تم توظيفك في بنك البدر؟

الجدول رقم (3-1): جدول تقاطعي بين كيفية التوظيف في البدر مع سنوات الخبرة.

المجموع	سنوات الخبرة					التكرار النسبة	مجرد صدفة	كيف تم توظيفك في البدر ؟
	من 1 إلى 4 سنوات	من 5 إلى 8 سنوات	من 9 إلى 12 سنة	من 13 إلى 16 سنة	من 21 إلى 24 سنة			
5 %33.3					3	2 %33.3		
8 %53.3			2 %100	3 %42.8	3 %50	التكرار النسبة	باختيار منك	
2 %14.4				1 %14.4	1 %16.7	التكرار النسبة	فرضته الضرورة	
15 %100	0 %100	0 %100	2 %100	7 %100	6 %100	التكرار النسبة	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول السابق و الذي يبين لنا كيف تم توظيف أو اختيار العمال لمؤسسة البدر وذلك حسب سنوات الخبرة، فإن أغلب إطارات البدر كان التوظيف باختيارهم و رغبتهم بنسبة 53.3% ثم تليهم نسبة 33.3% الذي توظفوا في البدر صدفة، دون معرفة بها و رغبة، أما النسبة الأقل فهم الذي توظفوا بالضرورة بمعنى أنه لم يكن لديهم خيار آخر و يقدرون بـ 14.4% و هي على العموم ليست الإطارات الحديثة العهد في المؤسسة، فالإطارات الشابة أغلبها دخلت المؤسسة باختيارها.

2- كيف تعرفتم على البدر؟

من خلال الجدول الموالي سنحاول تقديم كيفية التعرف على المؤسسة و ذلك مقارنة بسنوات الخبرة.

جدول رقم (3-2): جدول تقاطعي لكيفية التعرف على البدر حسب سنوات الخبر

المجموع	سنوات الخبرة					عدد العمال		الإجابات
	من 1 إلى 4 سنوات	من 5 إلى 8 سنوات	من 9 إلى 12 سنة	من 13 إلى 16 سنة	من 21 إلى 24 سنة	نسبة سنوات الخبرة	عدد العمال	
2 %13.3			1 %50	1 %50		التكرار النسبة	من إعلاناتها	كيفية التعرف على البدر؟
4 %16.6			1 %25	3 %75		<u>التكرار</u> النسبة	من خدماتها	
3 %20				1 %33.3	2 %66.6	<u>التكرار</u> النسبة	من صديق	
6 %40				2 %33.3	4 %66.6	<u>التكرار</u> النسبة	أخرى	
15 %100	0 %100	0 %100	2 %100	7 %100	6 %100	عدد العمال	نسبة سنوات الخبرة	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

قمنا هنا بربط وسيلة التعرف على البدر بسنوات الخبرة، فالذين كانوا يعلمون منذ فترة طويلة في البدر تختلف الوسيلة التي تعرفوا من خلالها على البدر و التي دفعتهم للعمل بها، فالملاحظ أن أغلب إشارات تعرفت على المؤسسة بطرق مختلفة غير المذكورة في السؤال و التي تمثل 40% من الموظفين ثم تليها نسبة 20% عن طريق الأصدقاء ليأتي بعد ذلك نسبة 16.66% من خدماتها لتبقى النسبة الأقل وهي 13.33% عن طريق اعلناها

3- الانطباع الأول عن مؤسسة البدر قبل الدخول إليها.

الجدول رقم (3-3): انطباع العمال عن المؤسسة قبل الدخول إليها.

الإجابات	ليدها مستقبل زاهر	توحي بالجد والنظام (النجاح)	عادية و لا تجلب الانتباه	المجموع
التكرار	5	8	2	15
النسبة %	33.33%	53.33%	13.33%	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الملاحظ أن هذا الجدول ليس تقاطعي إنما جدول بسيط موجه مباشرة لدراسة انطباع العمال تجاه المؤسسة (فكرتهم عنها قبل الدخول إليها). دون ربط المتغيرات لا بمتغير سنوات الخبرة و لا أي متغير آخر.

و قد أشارت أكبر نسبة من المستجوبين و هي 53.33%، إلى أن المؤسسة كانت توحي لهم بالجدية والنظام و العمل بما يقودهم نحو النجاح. كما أن نسبة كبيرة من المستجوبين كانوا يعتقدون أن لمؤسسة بدر الجزائر مستقبل زاهر و ذلك بنسبة 33.33%. و أصغر نسبة من العمال (13.33%) اعتبروها لا تجلب الاهتمام تماما. و لمعرفة مدى تغير هذه النظرة قمنا بطرح السؤال الموالي

4- هل تغيرت هذه النظرة بعد الدخول إلى المؤسسة ؟

الجدول رقم (3-4) : الانطباع بعد الدخول إلى المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	الخيارات / الإجابات
15	10	5	التكرار
%100	%66.66	%33.33	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث

بما أن أغلب المستجوبين كانت توحى لهم المؤسسة بالمستقبل الزاهر و الجدية (حسب الجدول السابق)، و بربط الإجابات مع هذا الجدول الذي نلاحظ من خلاله أن نسبة 33.33% قد تغيرت نظرهم إلى المؤسسة بعد العمل بها، هذا ما يعني أن المؤسسة لم تعد توحى لهم بالجدية و النجاح، و إنما تغيرت وجهة نظرهم فيها، كما أن الذين لم تتغير وجهة نظرهم يمثلون نسبة أكبر و هي 66.66%.

5- كيف تتكلم على مؤسستك أمام الآخرين؟

سنحاول فيما يلي تقديم جدول، و ذلك لنستطيع معرفة كيف ينظر أعضاء كل مديرية إلى مؤسستهم و كيف يتكلمون عليها أمام الآخرين.

الجدول رقم (3-5): جدول لكيفية تكلم العمال عن مؤسستهم

المجموع	15	14	1	1	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العمال
النسبة			3	2	1	0										
73.33 %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					ذكر المحاسن
%20												+	+	+		بلا مبالاة
%6.66															+	تسعى للبحث عن النقائص

المصدر: من إعداد الباحث .

73.33% من مجموع المستجوبين راضون عن مؤسستهم، و تحاولون دائما ذكر محاسنها أمام الآخرين، بمعنى أنهم يوصلون للآخرين صورة جيدة عن المؤسسة، بينما 20% من العمال المستجوبين تتكلم عن مؤسستها بلا اهتمام. بمعنى أنهم لا يحاولون نقل أي صورة عنها سيئة كانت أم جيدة. و الباقية 6.66% غير راضون عن مؤسستهم و لا يبحثون إلا على انتقادها و خاصة عمال المديرية المالية بنسبة 22.2% من مجموع عمال المديرية المستجوبون. بصفة عامة الصورة التي تنقل عن المؤسسة نحو الخارج هي صورة جيدة بنسبة كبيرة لكنها ليست كافية، لأن هنالك عناصر غير راضون عن مؤسستهم، و هذا ما قد يسيء مباشرة لها و لصورتها.

6- هل تسعى لنقل أحسن صورة عن مؤسستك للخارج ؟

الجدول رقم (3-6): الصورة التي المنقولة ينقلها الموظفون عن مؤسستهم

العمال	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	14	15	المجموع
النسبة										0	1	2	3		
تعم										+	+	+	+	+	73.33%
لا	+	+	+												26.66%

المصدر: من إعداد الباحث .

11 عاملا من مجموع العمال المستجوبين يسعون لنقل أحسن صورة عن مؤسستهم، و هذا ما يعادل 73.33% من مجموع المستجوبين، بينما 26.66% (أي 4 من مجموع 15) فقط لا يسعون لنقل صورة جيدة عن مؤسستهم للآخرين، ونلاحظ هنا أن أغلب عمال المؤسسة يسعون لنقل أحسن صورة عنها، و هذا ما يؤكد النتيجة التي تم الوصول إليها من خلال تحليل الإجابات عن السؤال الخامس.

7- كيف ترون إستراتيجية الصورة في مؤسستكم :

الجدول (3-7): إستراتيجية الصورة في المؤسسة

الخيارات الإجابات	كافية	مقبولة	غير كافية	المجموع
التكرار	4	3	8	15
النسبة	%26.66	%20	%53.33	%100

المصدر: من إعداد الباحث.

حسب إطارات بنك البدر الجزائر، فإن إستراتيجيتها المتعلقة بالصورة غير كافية و ذلك بنسبة 53.33% و هذا ما يمثل أكبر نسبة من المستجوبين، بينما يرى 20% من الإطارات أن الإستراتيجية مقبولة فقط، و نسبة الذين يرون أنها كافية لا تتجاوز 26.6%.

بمعنى أن الإطارات ترى أن الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في مجال الصورة بصفة عامة لا ترقى للمستوى المطلوب، و هذا ما يجعل لزاما على المؤسسة السعي للعمل أكثر في هذا المجال.

8 - في رأيكم ما هي أحسن وسيلة لإيصال أحسن صورة عن مؤسستكم ؟

للأسف لم نحظى بأي إجابة عن هذا السؤال من طرف كل الإطارات التي تم استجوابها و نجعل السبب لذلك، ربما لعدم معرفة الإطارات للوسيلة التي تقود مؤسسة البدر لإيصال أحسن صورة عنها.

9- لو أتاحت لك فرصة عمل أخرى فماذا تفعل ؟

الجدول رقم (3-8) : الفرصة البديلة للعمل.

العمال	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	المجموع
النسبة																
توافق فورا																
المقارنة بين الوضعين																
تبقى وفيًا																

المصدر: من إعداد الباحث .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مؤسسة البدر الجزائري لم تستطع أن تخلق وفاء موظفيها، بحيث انه لو أتاحت لهم فرصة أخرى سيحاولون المقارنة بين الوضعين (نسبة 73.33%) ليختاروا الفرصة التي تجلب لهم أكثر فائدة، و خاصة الإطارات الشابة التي تتراوح سنوات خبرتها بين 1 إلى 8 سنوات، أما الذين يفضلون البقاء في البنك و يظلون وفيين لها فهم على العموم الإطارات ذات الخبرة العالية، وبالتالي الأكبر سناً (نسبة 6.66%)، و يعود ذلك لأنهم اعتادوا العمل في المؤسسة و أصبحت تربطهم بها أواصر متينة أولاً، و لأنهم قد تجاوزوا السن الذين يرغبون فيه بالتغيير و يميلون أكثر للاستقرار و تجنب تغيير المحيط، المؤسسة، و الزملاء ثانياً.

كما أن هنالك فئة أخرى و هي فئة الإطارات التي لم يعد بمهمها العمل في البنك أساساً، لكن لم تتح لها فرصة أخرى و لو أتاحت لها ستوافق فوراً و تمثل نسبة 20% أيضاً من مجموع المستجوبين.

10 - كيف ترون جو العمل و العلاقات في مؤسستك ؟

سنقوم فيما يلي بتقديم جدول نشرح من خلاله جو العمل و العلاقات في المؤسسة حسب إطارات البنك .

الجدول رقم (3-9) : جو العمل و العلاقات في مؤسسة البدر الجزائري.

الخيارات الإجابات	جيد ومليء بالحيوية	علاقات نظامية محددة	لا توجد علاقات خارج إطار العمل	المجموع
التكرار	10	2	3	15
النسبة	%66.66	% 13.33	% 20	%100

المصدر: من إعداد الباحث.

رغم أن أكبر نسبة من الإطارات ترى أن الجو في المؤسسة مليء بالحيوية و العلاقات جيدة (66.66%)، إلا أن نسبة مهمة من المستجوبين أيضا ترى أن العلاقات خارج إطار العمل هي علاقات رسمية،

(20%) أما النسبة الباقية فهي التي ترى أن العلاقات لا تتعدى جانب النظامية المحض لا غير بنسبة (13.33)% من مجموع المستجوبين .

ثانياً: تحليل و تبويب نتائج الاستقصاء الخاص بمجهور المستهلكين .

وبالإضافة إلى طارت المؤسسة، قمنا باستقصاء المستهلكين وذلك من خلال استقصاء 50 صاحب مؤسسة جزائرية . اكتفينا بتحليل 40 من بين 50 لان 10 الباقية لم تكن قابلة للتحليل كونها كانت ناقصة من حيث الإجابات وقد قمنا ,بتقسيم العينة إلى عشرة مجموعات كل مجموعة تحتوي على أربعة أشخاص ,و تم إجراء دراساتنا في 03 بلديات من ولاية تبارت هي " فرندة , تبارت , سوقر " , وتضمن الاستبيان الخاص بالدراسة 08 أسئلة و قمنا بتحليلها عن طريق جداول عادية يتبع كل منها تعليقا.

1- هل لديك اهتمام بالخدمات البنكية ؟

الجدول رقم (3-10): جدول الاهتمام بالخدمات البنكية

المجموع النسبة	ر	خ	ث	ت	و	هـ	د	ج	ب	ا	مجموعات المستهلكين
30 %75	3	3	2	4	3	3	4	3	1	4	نعم
10 % 25	1	1	2	0	1	1	0	1	3	0	لا

المصدر: من إعداد الباحث .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أصحاب المؤسسات سواء كنت فلاحية أو تجارية

تهتم بالخدمات التي تقدمها البنوك ويمثلون 75% من مجموع المستجوبين ,و الذين لا يهتمون

يمثلون النسبة الأقل من المستجوبين وهي 25%.

2- اذكر مؤسستان بنكيتان نشطان في سوق المحلية تعرفهما ؟

الجدول رقم (3-11): المؤسسات اللتان يعرفهما المستجوب (المؤسسة الأول)

البيان	BCA	BAD	CNEP	BNA	CPA	BEA	BDL	BADR
التكرار	4	2	3	6	3	2	12	8
النسبة	%10	%5	%7.5	%15	%7.5	%5	%30	%20

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال سؤالنا أردنا من المستجوبين أن يعطينا اسم المؤسسة التي يعرفها دون مساعدة. وذلك لتتمكن من الوصول إلى مدى تذكر العملاء للمؤسسات البنكية التي تتعامل معها عادة. وكان تفضيل المستجوبين في البداية لـ BDL بنسبة 30% وتليها BADR التي تم ذكرها بـ 20% ومن العلامات التي حظيت بالتذكر أكثر أيضا هي BNA بـ 15% و. كما تم ذكر البنوك الباقية بنسب ضعيفة و متقاربة .

سنقوم الآن بتقديم جدول المؤسسة التي تم ذكرها في المرتبة الثانية .

الجدول رقم(3-12): المؤسسات اللتان يعرفهما المستجوب (المؤسسة الثانية)

البيان	BCA	BAD	CNEP	BNA	CPA	BEA	BDL	BADR
التكرار	1	3	5	10	2	3	8	8
النسبة	%2.5	%7.5	%12.5	%25	%5	%7.5	%20	%20

المصدر: من إعداد الباحث .

أما المؤسسة التي ذكرها المستجوبون بأكثر نسبة في المرة الثانية هي BNA بنسبة 25% . ثم BADR و BDL بنسبة 20% لكل منهما ثم CNEP بنسبة (12.5%) وهي الثالثة أما باقي البنوك فهي بنسب قليلة . فرغم علم المستجوبين أن الاستقصاء متعلق بمؤسسة BADR إلا أن 16 فقط من بين 40 إجابة هي التي ذكرت BADR أي ما يعادل 45% من مجموع المستجوبين، بينما 24 ذكروا بنوك أخرى وهذا ما يعادل نسبة 55% وهي نسبة لا يستهان بها .

3- هل تعرف بنك البدر؟

مدى معرفة الجمهور للبنك (شهرته): تلخص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-13): بيانات و نسب معرفة الجمهور لبنك (BADR)

رقم القائمة	أ	ب	ج	د	هـ	و	ت	ث	خ	ر	النسبة
لم أسمع بها	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5 %
أعرفها قليلا	4	2	2	3	1	3	2	4	3	1	60 %
أعرفها جيدا	0	2	2	1	3	1	1	0	1	2	35 %

المصدر: من إعداد الباحث.

بالنسبة لمعرفة الجمهور المستقصى للبنك (شهرته) فهي متوسطة, بحيث كانت 60% من الإجابات ب "أعرفها قليلا" و هذا يدل, حسب ما ورد في الجزء النظري في الفصل الأول, أنه يجب أولا العمل على الرفع من شهرة المجمع قبل المرور إلى العمل على بناء صورة جيدة خاصة به.

4- هل سبق لك أن تعاملت مع بنك البدر من قبل؟

الجدول رقم (3-14) : نسبة التعامل مع البنك .

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	30	10	40
النسبة	75 %	25 %	100 %

المصدر: من إعداد الباحث .

رغم أن نسبة 95% من مجموع المستجوبين يعرفن مؤسسة البدر إلا أن 75% من مجموع المستجوبين هم اللذين تعاملوا مع المؤسسة من قبل وسنحاول من خلال السؤال الموالي التعرف على الخدمات التي يقدمها البنك.

5- اذكر بعض الخدمات التي يقدمها بنك البدر؟

الخدمات المذكورة : يلخص الجدول رقم البيانات و النتائج المتحصل عليها. و من خلاله

يظهر تفاوت في نسب ذكر خدمات البنك , بحيث أن عدد الخدمات المعروفة هو 14 خدمة, و هذا يمكن

إرجاعه إلى أن الجهد الاتصالي موجه أساسا للخدمات الجديدة. أما الترتيب حسب النسب فنجد تمويل

المشاريع الزراعية المختلفة بنسبة 47%, و هو ما يؤيد مكان الريادة الذي تحتله هاته الخدمة ضمن خدمات

البنك, ثم يليه تطبيق المخططات الفلاحية بنسبة 35% و يتبعه قبول الاوراق التجارية بنسبة 23%, منح

الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا بنسبة 17% و باقي المنتجات المذكورة بنسبة 12% فقط.

هذه النسب, و التي يمكن أن نقيّمها بالضعف, تدل على أن المشكل الأوّل للبنك يتعلق بشهرته و شهرة

خدماته.

جدول رقم (3-15): بيانات و نتائج المنتجات المذكورة.

نسبة +	ر	خ	ث	ت	هـ	و	د	ج	ب	أ	
%47	+	+					+	×	×	×	تمويل المشاريع الزراعية المختلفة
%35		×	×			×			×		يساهم في تطبيق المخططات الفلاحية
%23			+				×	+	×		قبول الاوراق التجارية
%17										×	منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا
%11									×	×	تسديد واستلام المدفوعات
%11							×			×	تمويل عمليات التجارة الخارجية
%12									+		تمويل نشاط الصيد البحري
%12								×			منح قروض تشغيل الشباب
%12			×								تدعيم البرنامج الفلاحي للحكومة
%12			+								تمويل المؤسسات (الصغيرة- المتوسطة-الكبيرة).
%12		+									تدعيم بناء السكن الريفي
%6	+										تمويل كل النشاطات التابعة للزراعة
%12											تمويل اصحاب الشهادات (اطباء- محامين-...) في المناطق الريفية
%17				+	+						تمويل الصناعات الفلاحية

المصدر: من إعداد الباحث.

6- كيف تعرفتم على بنك البدر؟

الجدول رقم(3-16): كيفية التعرف على بنك البدر؟

المجموع	غير المحييين	في ميدان العمل	الأصدقاء	الجرائد	الممثلين	البيان
40	8	15	12	2	3	التكرار
% 100	%20	%37.5	%30	%5	%7.5	النسبة الكلية
% 100	/	% 46.87	% 37.5	% 6.5	%9.37	النسبة من المحييين

المصدر: من إعداد الباحث.

تعتبر ميادين العمل الوسيلة الأساسية, للتعريف بمنتجات وخدمات المؤسسة من طرف المستهلكين 37.5% . بمعنى 46.87% من مجموع المستجوبين.

7- ما هي وجهة نظرك اتجاه البنك ؟

وجهة النظر تجاه البنك و منتجاته(خدماته): و تظهر النتائج من خلال الجدول التالي

جدول رقم(3-17): إتجاهات الجمهور.

النسبة	المجموع	ر	خ	ث	ت	ه	و	د	ج	ب	أ	
%10	4		1					2			1	غير مواتي تماما
%40	16	2		3		2	3	1	2	2	1	غير مواتي
%20	8				3			1	2	1	1	غير معني
%25	10	2	3	1	1	2	1			1	1	مواتي
0	0											مواتي جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

بالنسبة للاتجاهات فهي تتراوح بين أربعة اتجاهات فقط هي: غير معني, مواتي وغير مواتي ,غير مواتي تماما, و تتمثل نسب الإجابة كما يلي:

25% مواتي.

20% غير معني.

40% غير مواتي .

10%غير مواتية تماما.

وما يشير الانتباه هنا هو أن رغم كون شهرة المجمع و منتجاته قوية إلى حدّ ما إلاّ أن اتجاهات الجمهور غير مواتية. و هذا راجع حسب رأيي الخاص إلى كون البنك مؤسسة عامة وطنية وهي ليست لها الاستقلالية التامة فهي تسعى لتطبيق سياسة الدولة وليس لإرضاء الجمهور.

2- تنقيط بنك البدر وفق معايير الصورة: و هذا ما يظهر من خلال الجدول.

8- أعطي نقطة للبنك من 0 إلى 5 على كل معيار؟

ملاحظة: في هذا الجدول, لا يتم إتخاذ عدم الإجابة بعين الإعتبار في حساب المعدل لأن عدم الإجابة يعبر عن الحياد و ليس على إعطاء العلامة صفر.

و من خلال الجدول يظهر ضعف البنك من حيث معيارين هما جودة الزيارات بحيث تحصل على معدل 1.76 و معيار اتساع تشكيلة المنتجات بمعدل 2.25.

جدول رقم (3-18): بيانات تنقيط البنك وفقا لمعايير الصورة.

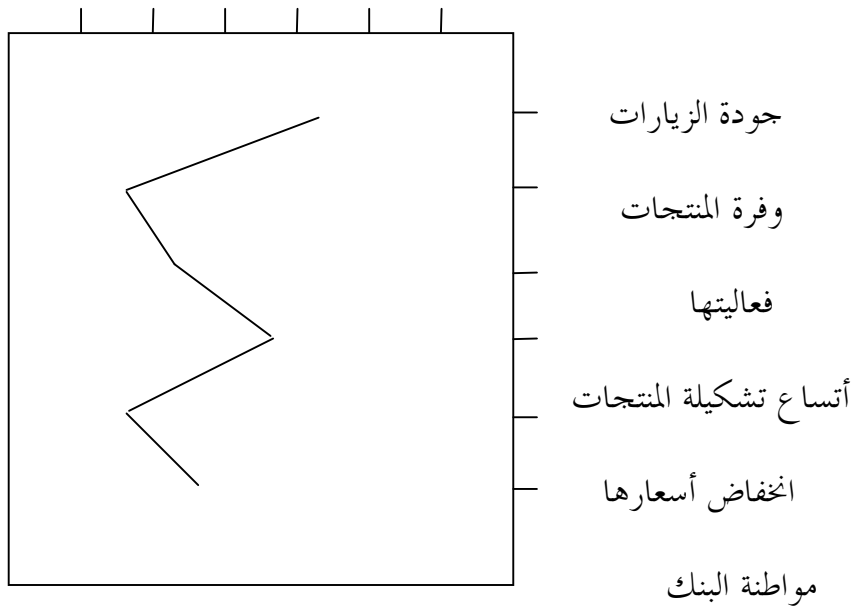
المعدل	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1.76	1	0	1	3	2	3	2	0	5	0	جودة الزيارات
4.35	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	وفرة المنتجات
3.91	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	فعاليتها
2.25	4	/	2.5	1	1	2	3	3	/	4	اتساع التشكيلة
4.33	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	انخفاض السعر
3.22	/	3	4	5	/	2	/	5	/	5	المواطنة

المصدر: من إعداد الباحث.

و يمكن لنا إبراز الشكل العام لصورة البنك من خلال مظهر الصورة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-2): مظهر الصورة لبنك (البدري)

5 4 3 2 1 0



المصدر: من إعداد الباحث.

و بشكل عام يميل مظهر الصورة إلى ما فوق المعدل لكنه لم يبلغ مستوى كافي للصورة المستهدفة.

المبحث الثالث :مصادر الميزة التنافسية لبنك البدر.

المطلب الأول:المصادر الداخلية.

أولاً: الموارد الملموسة.

أ/الموارد المالية: إن بنك الفلاحة والتنمية أفلاحيه هو عبارة شركة مساهمات , برأس مال اجتماعي يقدر حالياً ب33 مليار دينار مقسمة إلى 33000 سهم تعود ملكيتها بالكامل لدولة .

ب/المنشاءت : تالف بنك البدر في البداية من 140 وكالة سلمت من طرف bna وحاليا شبكته تضم أكثر من 290 وكالة و 41 فرعاً جهويا ويصنف البنك من جانب الكثافة شبكته و أهمية القوى العاملة لديه من قبل almanach Bankers سنة 2011 البنك الثالث وطنيا و الثالث عشر إفريقيا و 668 عالميا نحو 4100 بنك مصنفة .

ثانياً: الغير ملموسة.

أ/ جودة الخدمات :يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم المؤسسات البنكية الموجودة حالياً على الساحة الوطنية من حيث الموارد ونظام التسيير و تأدية الخدمات,الا

أننا نلاحظ من خلال استبيان الجمهور بأن الخدمات التي يقدمها البنك غير مواتية , ويرجع الأمر إلى ثقافة الزبون ومرجعياته الدينية في عدم التعامل بهذا النوع من الحسابات ,

ب/ التكنولوجيا : بالنسبة للتكنولوجية , والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات, حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة , حيث استخدمه عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها منها :

9- إدخال الكمبيوتر و تكنولوجية المعلومات منذ سنة 1987.

10- إنشاء موقع لها على الانترنت

11- استخدام أحدث التكنولوجية للمراقبة العمليات المالية التي تحدث فيه.

إلا انه يبقى بعيدا كل البعد عن ما تستعمله البنوك في العالم كتقديم خدمات على شبكة الانترنت .

ج/ المعرفة: فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة و الإتقان , و بمأن المؤسسة محل الدراسة (الصدر) تعود جذور تأسيسها إلى سنة 1982 وظهر نتيجة إعادة هيكلة بنك الوطني الجزائري, أي أنها تملك خبرة عالية في القطاع الذي تنشط فيه, مما يعني توفرها على خبرة هائلة , وهذا مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها باكتساب ميزة أو مزايا تنافسية .

د/ المعلومات: يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ عام 1993 على نظام معلومات يدعى sybu يتميز بالسرعة في معالجة المعلومات ودقتها و كما يتسم بشبكة اتصال معلوماتية تربط بين أغلبية الوكالات و بين بعض المديرات المركزية بحيث يسهل نقل المعلومات في الوقت الحقيقي , ويحاول البنك تطوير منتجاته بالاستفادة من هذا النظام و يظهر ذلك في بعض الخدمات كدراسة ملفات القروض و محاولة تحسينها من ناحية الوقت و دقة النتائج بحيث تصبح مدة دراسة ملف قرض بنكي تستغرق مدة و جيزة , بحيث ترسل النتائج عبر شبكة المعلوماتية إلى المديرية الفرعية و المديرية المختصة للمصادقة عليه. ومع ذلك نلاحظ بعض النقائص كغياب تطبيق المحاسبة التحليلية , التي تساعد في تحليل نتائج الأعمال , و الاعتماد على المحاسبة القطاعية الخاصة بالبنوك.

ثالثا : الكفاءات.

كما اشرنا إليه في الجزء النظري فان مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة , و يحتل المورد البشري في أي مؤسسة مكانة هامة جدا من اجل تحقيق أهدافها , لذلك تتميز مؤسسة الصدر بتوفرها على مجموعة من المهارات حيث ا البنك يوظف أكثر من 7000 من الإطارات و المديرين و الموظفين في تنشيط الهياكل على المستوى المركزي و الجهوي و المحلي .

المطلب الثاني: المصادر الخارجية .

في إطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الصدر, و بعد تطرقنا إلى الموارد المؤسسة كمصادر داخلية محتملة لهذه الميزة, فان توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافسية مناسبة.

ومن اجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية , وتوفرها بشكل مناسب على الأقل في المدى المتوسط , فان القائمين على المؤسسة اختار وإستراتيجية التركيز .

أولاً: صفات خدمات المؤسسة.

أ/ التصميم : تتمثل تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك (البدر) في منحه قروض للمؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية والفلاحين وغيرهم, و يقوم بجميع المبدلات المالية كما يساهم في جمع الادخار الوطني.

ب/ الجودة : بالنسبة للجودة فهي تتمثل في مجموعة الخصائص و المميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة , حيث نجد أن بنك (البدر) يهتم بها , وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي له, ومن اجل تعزيز هذا المفهوم نجد أن البنك يسعى إلى تحقيق التمايز, و استحواض الفرصة السوقية من خلال طرح منتجات خاصة مثل القروض الفلاحية بأنواعها ' بالإضافة إلى قروض الاستثمار و قروض الاستغلال المختلفة , وذلك في ظل الشفافية المقدمة لزبائن, و سرعة دراسة الملفات و الاستفادة من خدمات شبكة المعلوماتية للبنك.

ج/ خدمة الزبائن : يعمل بنك البدر على التفكير في زيادة موارد أكثر واستقطاب زبائن جدد, عن طريق تحسين الخدمات, من حسن الاستقبال إلى سرعة تنفيذ العمليات واحترام الآجال المخصصة لذلك, وكسب ثقة الزبون بشتى الوسائل المتاحة , ومحاولة إيجاد التوفيق بين أحسن منتج لأحسن زبون و في أحسن ظروف و بأحسن الأسعار.

ثانياً : مزايا إستراتيجية البنك (البدر):

اختيار المؤسسة محل الدراسة (البدر) لإستراتيجية التميز في المنتجات و التركيز على القطاع ألفلاحي يوفر له عدة مزايا, واستنادا إلى نموذج قوى المنافسة يمكن ذكر جزء منها فيما يلي:

أ/ المنافسون: من جانب المنافسة كان دخول البنوك الخاصة وبعض الإقليمية و الدولية ,مساعد في التحول الاستراتيجي للبنك من حيث السياسة الداخلية و تحسين و تنوع المنتجات واعتماد رقابة الزبون بدلا من رقابة المنتج , والاهتمام بالأفراد و تكوينهم , والتركيز على نشر و توحيد الثقافة داخل البنك.

ب/ الزبائن (العملاء) : من حيث الزبائن فان البنك يضم أنواعا مختلفة منه حيث طبيعتها و حجمها , و ذلك تبعا لتغير مجال تدخل البنك الذي كان مقتصر على النشاط ألفلاحي ليشمل كافة النشاطات الأخرى, فهناك فلاحون و تجار وصناعيون و حرا فيون , و هناك المؤسسات الكبرى و المتوسطة و الصغيرة و هناك الأفراد فهذا التنوع يسمح للبنك بتعدد مصادر الموارد و بتوزيع المخاطر الى قطاعات مختلفة .

ج/ الموردون : المورد الأساسي لبنك البدر الدولة تملك كامل رأس ماله المتمثل في 33 مليار دينار و المقسمة على 33000 سهم بالإضافة إلى ودائع العملاء,

د/ المنتجات البديلة : تهديد المنتجات البديلة يبق ضعيفا , وهذا بسبب تميز منتجات البنك وتركيزها .

ثالثا : التوجهات الكبرى المستقبلية .

من أجل ضمان مكانة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة دائمة, حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجهات , ويندرج ضمن هذه التوجهات خيار إعادة التمرکز الاستراتيجي للبنك وإرجاعه إلى تطلعه الأول , ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية و الريفية , تتضح الخطوط الكبرى لهذه الإستراتيجية فيما يلي :

المحاور الإستراتيجية الكبرى لنشاطات في القطاعات الإستراتيجية.

الهدف من إعادة تمرکز البنك هو التمويل , ومن أولويات تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة لتمويل وتوجهها نحو الأنشطة التالية:

12- قطاع الفلاحة من أعلى وفي الأسفل .

13- قطاع الصيد البحري و الموارد البحرية .

أ/ تمويل البرامج الريفية .

يوجه بنك الفلاحة و التنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها :

14- القروض الموجهة نحو التشغيل شباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.

15- القروض الموجهة للخواسب الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية

16- القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في إطار طلب لتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن (f.o.n.a.l) و الصندوق الوطني لسكن (c.n.l) .

17- القروض الموجهة للمحسن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في المهن الحرة ك المحاماة و الطب (... في المناطق الريفية .

ب/ مرجعية النشاطات الإستراتيجية .

تما تحديد محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة سنكتفي بذكر البعض منها فيما يلي:

18- الفلاحة الأساسية و النشاطات التابعة لها .

19- الصيد و تربية المائيات الأساسية و النشاطات الملحقة بها

20- صناعة العتاد الفلاحي.

21- الصناعات الغذائية الفلاحة الأساسية.

22- تسويق و توزيع المنتجات المرتبطة بالنشاطات الإستراتيجية

23- تنمية العالم الريفي و على وجه الخصوص :

- نشاطات الحرفيين الصغار
- السكن الريفي.
- المشاريع الاقتصادية المجاورة.
- مشاريع الري المصغرة.
- صناعة السروج و الأدوات الجلدية
- صناعة الخشب و المنتجات الخشبية و الفلين و المواد الخيزرانية و الوزالية , وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية العالم الريفي .

خلاصة الفصل:

إن مكان الريادة التي يحتلها البنك حاليا في قطاع البنكي في الجزائر, تدعمه مجموعة من الخصائص التي يتميز بها, و هذا ابتداء من:

- يعد البنك من المؤسسات العريقة و ذو خبرة عالية في مجال نشاطه. و كونه من المؤسسات الكبيرة الحجم, فهو يتمتع بالقدرة على القيام بكافة الخطوات اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة, ابتداء من دراسة السوق إلى غاية إيصال الخدمات إلى الزبائن, و هذا ما يجعله يتحكم في جودة خدماته مما يبعث ثقة الزبائن و المستهلكين فيه, خاصة و أنه ينشط في قطاع حساس , و هو قطاع يتطلب ضمانات لكونه يتعلق بأموال المستهلك.

- يتوفر البنك على نظام إداري مركزي شامل بما يسمح بالتنسيق بين مختلف الفروع و الوكالات .

- كما أن للبنك اهتمام خاص بالاتصال بمختلف الجماهير التي يتعامل معها سواء كانت جماهير داخلية أو خارجية و(مادية أو معنوية), و هذا ما يسمح له بالتعامل الفعال معها و اكتساب الشهرة اللازمة و الصورة الجيدة لديها.

- للبنك أيضا إستراتيجية خاصة بالاتصال التسويقي يحدد من خلالها الأهداف الاتصالية, الجماهير المستهدفة, الميزانية, الطرق المستعملة و القنوات المعتمدة, و هذا ما يدعم رغبته في تأطير إستراتيجيته بما يسمح ببلوغ الفعالية في ذلك,

لكن رغم كل هذه الإمكانيات, و من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على الزبائن, يظهر جليا بأن هذه الإستراتيجية لم تبلغ مستوى الفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة, بحيث كانت النتائج الخاصة بكل من الشهرة و الصورة التي تتمتع بها المجمع وخدماته قريبة من المتوسط, و كذا الأمر فيما يتعلق بوصف هذه الخدمات للمستهلك النهائي.

الخلاصة

الخاتمة العامة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية ومن خلال تحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالموضوع استطعنا أن نكون فكرة ملائمة، كما استطعنا أن نصل إلى إجابة عن إشكالتنا الرئيسية و التي تركز على مدى تأثير الصورة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

فصورة المؤسسة هي مجموعة التمثيلات و المعلومات و الأفكار و الآراء التي تبقى في ذهن الجمهور عن المؤسسة و التي تدفعه لتكوين فكرة معينة عنها، وهي تمثل مصدرا حاسما لتمييز عن باقي منافسيها، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموارد الملموسة (المواد الأولية، أدوات الإنتاج، الموارد المالية) و الموارد الغير ملموسة (الجودة ، التكنولوجيا، اليقظة التنافسية، المرونة و المعرفة ، معرفة كيفية العمل ، التكلفة الوقت).

ورغم أن الصورة أصبحت عنصرا مهما في ثقافات المؤسسات اليوم، و هدفا تعمل من اجل تحقيقه جميع وسائل الاتصال المؤسساتية، تظل المؤسسة الجزائرية بعيدة عن هذا التطور و يدعمها في ذلك، حداثة المنافسة في السوق و كذا قلة وعي المستهلكين، و مع أن مؤسسة البدر في الجزائر هي مؤسسة عريقة (أكثر من سنة من النشاط) و لها صورتها و مبادئها، إلا أن البدر الجزائر لا زالت تخطو خطواتها الأولى في سبيل بناء إستراتيجية لإيصال أحسن و أقوى صورة إلى جمهور المستهلكين و مع أنها تحتل مرتبة عليا في سوق المالية الجزائرية إلا أن هذا لا يعني أنها تتبنى إستراتيجية واضحة لدفع صورة المؤسسة إلى الأمام.

كما توصلنا في الأخير إلى مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تبينناها في البداية.

- 1- الصورة هي عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية لدى الجمهور، هي فرضية صحيحة.
- 2- الصورة المرغوبة للمؤسسة هي تطوير الصورة المدركة، وهي فرضية صحيحة .
- 3- كما تم نفي الفرضية المتعلقة بأن صورة المؤسسة هي الدافع الرئيسي و المؤثر الوحيد لتمييز المؤسسة عن منافسيها، فالصورة ليست أبدا الدافع الوحيد إنما هي نتيجة عن عدد من العوامل و المؤثرات التي تميز المؤسسة عن منافسيها.
- 4- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن منافسيها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل. وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- 5- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعد الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل (للموارد الملموسة و الغير ملموسة والكفاءات) وهذا ما ينفي الفرضية الخامسة.
- 6- تؤد الصورة الجيدة إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو يؤكد صحة الفرضية الأخيرة.

النتائج:

من بين النتائج التي توصلنا إليها في بحثنا هذا.

1. الصورة عامة و صورة المؤسسة خاصة عبارة عن طريقة لتمييز المؤسسة, و كذا منتجاتها و علاماتها في ظل المنافسة الشديدة, و تماثل المنتجات المقدمة لإشباع نفس الحاجات و الرغبات.
2. صورة المؤسسة عبارة عن حوصلة لجميع الصور التي تتمتع بها مختلف منتجاتها علاماتها و نشاطاتها.
3. تعمل جماهير المؤسسة على انتقاء , تلخيص و تبسيط المعلومات التي تتلقاها من مصادر مختلفة في شكل تصورات شخصية, منحازة, انتقائية, مبسطة و مستقرة, تكسب المؤسسة صورتها.
4. الصورة ثابتة نسبيا, لذلك فهي تعتبر هدف مستمر يجب إتباعه بصفة
5. صورة المؤسسة متعلقة أساسا بحالتها الاقتصادية المالية و الاجتماعية, و هذه الجوانب هي التي تحدد النظرة العامة عن المؤسسة.

و تعتبر المؤسسة الجزائرية متأخرة بشكل كبير في مجالات التسويق عامة, و في جانب إستراتيجية الصورة خاصة, بحيث سجلنا في مؤسسة البدر ما يلي:

1. يتوفر البنك على إمكانات مادية , بشرية و تنظيمية كبيرة تسمح له بالتطور و الاستمرار و القيام بالتسويقي بشكل فعال. بما يسمح له بتحسين صورته.
2. البنك يدرك جيدا مدى أهمية إرضاء المستهلك في تحقيق أهدافه التسويقية.
3. غياب متخصصين في مجال التسويق عامة و في مجال تصميم الصورة خاصة , إنجازها.
4. تمييز الأهداف الاتصالية في الجمع بأنها غير مكتملة مما يجعل عملية التقييم عشوائية و غير موجهة.
5. عدم الاهتمام الكافي بتقييم إستراتيجية الصورة للبنك بحيث:
 - يكتفي الجمع ببعض عمليات التقييم الاستثنائية, و هي غير منتظمة للخدمات.
 - غياب تقييم كامل و شامل (مراجعة) لإستراتيجية الصورة للمنتج و المؤسسة ذلك لغياب الكفاءة في المجال.

و النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها هي أن:

صورة المؤسسة ليست المؤثر الأساسي على الميزة التنافسية فقد اكتشفنا أن المستهلكين الجزائريين يتعاملن مع البنك دون أن يتعرفن على صورته لأنهم في بعض الأحيان يجدن أنفسهم غير مخيرين في التعامل، لأن الحكومة هي التي تقوم بتوجيه البنوك على القطاعات لتطبيق سياستها الاقتصادية بالدرجة الأولى . و يرجع السبب في ذلك حسب رأينا لأن الدولة هي التي تمتلك البنوك ورؤس أموالها ,وهي تتحكم في السوق المالية الوطنية وتوجهاتها،

لكن هذا السوق سيعرف تميزا أكثر بزيادة المنافسة، و بدخول البنوك الخاصة و الدولية إلى السوق الوطنية ، لذا على بنك البدر الجزائري الاستعداد لهذه المرحلة و ذلك بمحاولة قيامه ب:

- 1- تدعيم استراتيجياتها الاتصالية، و محاولة التعريف أكثر بالمؤسسة،
 - 2- صياغة و بناء إستراتيجية للصورة، و ذلك بالاعتماد على مختلف عناصرها.
 - 3- محاولة دراسة و تقييم مشاريع الاستراتيجيات المتعلقة بالصورة التي تمت صياغتها من قبل.
 - 4- محاولة التحرر أكثر من القيود التي تفرضها الدولة والبحث عن ما يناسب المؤسسة و يعبر بصفة واضحة و مباشرة عن أهدافها و يصاحب صورتها.
 - 5- التكتيف من الجهود المتوجهة لتحسين الشكل العام للمؤسسة و جعلها أكثر جاذبية.
 - 6- الاعتماد على خبرات متخصصة في مجال الاتصال والتسويق عامة و الصورة بشكل محدد.
 - 7- القيام بحملات إشهارية مؤسسية تهدف بالتعريف بالمؤسسة و تتجاوز حدود المنتجات و العلامات
- ورغم كل المحاولات التي فمنا بها بغرض الإحاطة بموضوع صورة المؤسسة إلا أن البحث في هذا المجال لا يزال مفتوحا على مصراعيه خاصة مع قلة المراجع باللغة العربية في هذا المجال و من المواضيع التي يمكن تناولها هي:
- * دور صورة المؤسسة في إثبات مواظنتها وقدرتها على التحول من متعامل اقتصادي إلى عنصر فاعل من عناصر المجتمع.
- * كما يمكن القيام بدراسة تقييميه لمدى رضا الزبون عن المؤسسة ووفائه لها اعتمادا على مستوى صورتها.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
01	المقدمة
08	الفصل الأول: ماهية وتحليل صورة المؤسسة
08	المبحث الأول: مفهوم صورة المؤسسة
08	المطلب الأول: تعريف و خصائص و مكونات صورة المؤسسة
08	1- تعريف صورة المؤسسة
09	2- خصائص صورة المؤسسة
10	3- مكونات صورة المؤسسة
11	المطلب الثاني: أهمية صورة المؤسسة و أنواعها
11	1- أهمية صورة المؤسسة
12	2- أنواع صورة المؤسسة
13	المطلب الثالث: شروط الصورة و علاقتها بهوية و شهرة المؤسسة
13	1- شروط الصورة
14	2- شهرة المؤسسة وهويتها
16	3- صورة المؤسسة و هويتها
17	المبحث الثاني: تصميم الصورة المرغوبة (التموقع)
17	المطلب الأول: تحليل صورة المؤسسة
17	1- تحديد مدى شهرة المؤسسة
19	2- تحديد الصورة المدركة
21	3- تحديد أهداف الصورة
21	المطلب الثاني: مفهوم الصورة المرغوبة أو التموقع
21	1- تعريف التموقع
22	2- أهمية و خصائص التموقع
23	3- أبعاد التموقع

23	4- أهمية الاختيار الإرادي لتموقع
24	المطلب الثالث: تحديد تموقع المؤسسة
24	1- المحاور الأساسية لتموقع
25	2- المثلث الذهبي لتموقع
26	3- التعبير عن التموقع
26	4- شروط صلاحية التموقع
28	المبحث الثالث: طرق إيصال صورة المؤسسة .
29	المطلب الأول: الطرق الاتصالية البحت
29	1- الإعلان
29	2- الطرق الاتصالية الأخرى البحت
32	المطلب الثاني: طرق تسويقية ذات محتوى اتصالي كبير
32	1- طرق البيع
34	2- المنتج
35	المطلب الثالث: المؤسسة و مستخدميها و الأطراف الخارجية للمؤسسة
35	1- المؤسسة و مستخدميها
36	2- المصادر الخارجية للمؤسسة
38	خلاصة الفصل الاول
40	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
41	المبحث الأول: الإطار المفاهيم للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
41	المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة
41	1- مفهوم الميزة التنافسية
43	2- معايير الحكم على جودتها
43	المطلب الثاني: التنافسية (مفهومها ومستوياتها)
43	1- مفهوم التنافسية
44	2- مستويات التنافسية

47	3- العلاقة بين مستويات التنافسية
47	المطلب الثالث : الميزة التنافسية كأداة للتحقيق التميز .
47	1- مفهوم التميز
48	2- صفات المؤسسة المتميزة
50	3- أهداف التميز
51	المبحث الثاني : الأنواع الرئيسية ومحددات الميزة التنافسية .
51	المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
51	1- التكلفة الأقل
53	2- التميز
55	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
55	1- حجم الميزة التنافسية
56	2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة
57	المطلب الثالث : نماذج عالمية من الأداء التميز .
58	1- النموذج الياباني .
59	2- النموذج الأمريكي .
61	3- النموذج الأوربي .
64	المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية
64	المطلب الأول :التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء المزايا التنافسية
64	1- إستراتيجية التكلفة الأقل
65	2- إستراتيجية التميز
65	3- إستراتيجية التركيز
66	المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية .
66	1- الموارد الملموسة
66	2- الموارد الغير ملموسة
67	3- الكفاءات

67	المطلب الثالث :الإطار الوطني منشاء للميزة التنافسية.
68	1- العوامل
68	2- المطلب
69	3- الصناعات التموينية المتشابهة
71	خلاصة الفصل الثاني
73	الفصل الثالث :دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
74	المبحث الأول :تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
74	المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
75	المطلب الثاني :خطوات تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية
77	المطلب الثالث : أهداف ومهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية
78	المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
81	المبحث الثاني :تحليل وتقييم صورة بنك الفلاحة التنمية الريفية .
81	المطلب الأول : طريقة العمل
82	المطلب الثاني : تصميم قائمة الأسئلة .
85	المطلب الثالث :تحليل البيانات و تقديم نتائج الدراسة .
100	المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
100	المطلب الأول : المصادر الداخلية
101	المطلب الثاني : المصادر الخارجية
105	خلاصة الفصل الثالث
107	الخاتمة

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مكونات صورة المؤسسة	1-1
12	التفاعل بين صورة المؤسسة	2-1
14	هرم الشهرة	3-1
15	عناصر صورة المؤسسة	4-1
16	العلاقة بين الهوية و الصورة	5-1
17	سلم الشهرة	6-1
18	سلم الصورة	7-1
19	سلم Osgood	8-1
20	مظهر الصورة	9-1
22	أبعاد التوقع	10-1
23	العلاقة بين صورة و توقع و هوية المؤسسة	11-1
24	المثلث الذهبي للتوقع	12-1
45	المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي	1-2
55	دورة حياة الميزة التنافسية	2-2
60	هيكل النموذج الامريكي	3-2
63	نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	4-2
67	عناصر الإطار الوطني	5-2
76	الهيكل التنظيمي العام لبنك BADR	1-3
99	مظهر الصورة لبنك (البدر)	2-3

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	اهم طرق الاتصال التسويقي	1-1
59	معايير الاداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولدريج	1-2
62	معايير الاداء المتميز حسب النموذج الاوروي	2-2
85	جدول تقاطعي بين كيفية التوظيف في البدر مع سنوات الخبرة	1-3
86	جدول تقاطعي لكيفية التعرف على البدر حسب سنوات الخبر	2-3
87	انطباع العمال عن المؤسسة قبل الدخول إليها	3-3
88	الانطباع بعد الدخول إلى المؤسسة	4-3
88	جدول لكيفية تكلم العمال عن مؤسستهم	5-3
89	الصورة التي المنقولة ينقلها الموظفون عن مؤسستهم	6-3
90	إستراتيجية الصورة في المؤسسة	7-3
90	الفرصة البديلة للعمل	8-3
91	جو العمل و العلاقات في مؤسسة البدر الجزائري	9-3
92	جدول الاهتمام بالخدمات البنكية	10-3
93	المؤسستان اللتان يعرفهما المستجوب (المؤسسة الأول)	11-3
93	المؤسستان اللتان يعرفهما المستجوب (المؤسسة الثانية)	12-3
94	بيانات و نسب معرفة الجمهور لبنك (BADR)	13-3
94	نسبة التعامل مع البنك	14-3
96	بيانات و نتائج المنتجات المذكورة	15-3
97	كيفية التعرف على بنك البدر	16-3
97	إتجاهات الجمهور	17-3
99	بيانات تنقيط البنك وفقا لمعايير الصورة	18-3

- 1-) Brédignac-Rouboud Béatrice, **Le marketing des services, du projet au plan marketing**, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1998).
- 2-) Cohen Elie, Dictionnaire de gestion, (Casbah éditions, Alger, 1998).
- 3-)Combin Jean-Jacques, Chumpitaz Ruben, **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing a l'orientation marché**, (DUNOD, Paris, 5e éd, 2002).
- 4-) Décaudin Jean-marc, **La communication marketing: concepts, techniques, stratégies**, (ECONOMICA, Paris, 3e éd, 2003).
- 5-) Dément.L et autres, **communication des entreprises : stratégies et pratiques**, (NATHANE, 2000).
- 6-) De menthon Sophie, **L'image new look de votre entreprise**, (Les éditions Chihab, 1995).
- 7-) De Narbon Aimery. **Communication d'entreprise**, conception et pratique, (Eyroles, 2e éd, 1991).
- 8- Dervaux.B, Couloud.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, (DUNOD, Paris, 2e éd, 1990).
- 9-) Duvillier Fabienne, Gruber Ursula, S.A, **Dictionnaire bilingue de la publicité et de la communication**, (DUNOD, Paris, 1990).
- 10- Helfer.J.P, Orsoni.J, **marketing**, (Vuibert, Paris, 5e éd, 1998).
- 11-) Heude Remi-Pierre, **Communication, Dictionnaire analogique de la publicité et des médias**, (Eyroles, 1993).
- 12-) heude Remi Pierre, **Communiquer c'est gagner, Les cinq étapes de la communication publicitaire**, (JV&DS, Parie, 1998).
- 13-) Joannis Henri, **De la stratégie marketing a la création publicitaire dans les magasin et les affiches,a la télévision, a la radio**, (DUNOD, paris, 1995).
- 14-) Kotler.P, Dubois.B, **Marketing management**, (Vuibert, Paris, 10e éd, 2000).
- 15-) Lendrevie.J, brochand.B, **Publicitor**, (Dalloz, Paris, 5e éd, 2001).

- 16-) Lendrevie.J, Lindon.D., **Mercator: Théorie et pratique du marketing**, (Daloz, Paris, 7e éd, 2003).
- 17-) **Le petit Larousse Illustré**, (Larousse, Paris, 20001)
- 18-) **Le Vade Mecom, le livre de la communication de l'entreprise et des médias**, (DUNOD, Paris).
- 19-) Luc Marcenac, Milon Alain, Serge-Henri Saint-Michel, **Stratégies publicitaires, de l'étude mercatique au choix des médias**, (Breal édition, 1994).
- 20-) Marion Grille et autres, **Marketing: Mode d'emploi**, (les éditions d'Organisation, Paris, 2e éd, 2002).
- 21-) Michel Besbordes, OHL Fabien, Gany Tribau, **Marketing du sport**, (Economica, Paris, 1999).
- 22-) Mosca Philippe, **Initiation au marketing**, (Les édition d'Organisation, Paris, 1999).
- 23-) NGUYEN THANH Fanelly, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, (Economica, Paris, 1991).
- 24-) Paris Cathrine, **40 fiches marketing**, (Le génie des glassier, Paris, 2002).
- 25-) Pasquier Martial, **Marketing et sémiotique: une approche interdisciplinaire**, (Edition universitaires, fribourg, suisse, 1999).
- 26-) Sherlock Paul, **Le marketing Business to Business**, (DUNOD, Paris, 1992).
- 27-) Ternois Martin, **La communication de l'entreprise: 107 fiches-outils**, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1995).
- 28-) Vernet Eric et autres, **La publicité: Théorie, acteurs et méthodes**, (La documentation française, Parie, 2000).
- 29-) Westfalen Marie Hélène, **Communicator: Le guide de la communication marketing**, (DUNOD, Parie, 3e éd, 2001).
- مواقع الانترنت:

1- Boistel Philippe, **La communiatio d'entreprise: un élément majeur de la politique générale des entreprises? ,**

www.crcom.ac-versailles.fr/img/doc/ph-Boistel.doc, Mars 2005.

2- www.saidalgroup.com, 2005.

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد مصطفى التنافسية في القرن الحاد و العشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، احمد سيد مصطفى للنشر، سنة 2003.
- 2- أعراب عبد الكريم، تسيير المنشآت، منشورات جامعية منتوري، جامعة قسنطينة (الجزائر) 2003-2004.
- 3- جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2001 .
- 4- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية، منظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية للنشر مصر. 2003.
- 5- زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ومنظمة العربية، لتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 6- على السلمي، إدارة التميز، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2002 .
- 7- سهيلة عباس القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2004 .
- 8- سويداني طارق، قيادة السوق، الطبعة الأولى، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004.
- 9- شارلز هل و جارينث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل كامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد أحمد المتعال) دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 .
- 10- صاحب ابو عال عالي و سنان كاظم المساوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الورق لنشر، الأردن 2001 .
- 11- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية 2003 .
- 12- الفاقى الإبراهيمي، قادة التميز، الطبعة الأولى مركز الخبرات، المهنية للإدارة، القاهرة 1996 .
- 13- كورتل فريد و بن حسين ناجي، تسويق المبادئ و السياسات، منشورات جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، ماي 2001 .
- 14- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2004 .
- 15- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل لنشر عمان، 2004 .
- 16- ماحي محمد، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات، منشورات الساحل الجزائر 2001 .
- 17- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية للنشر 2003 .
- 18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 .

قائمة الملاحق

الملحق الاول :الاستبيان الخاص بعمال المؤسسة (بنك الفلاحة و التنمية الريفية) والذي يتمثل في الاسئلة الموجهة لموظفي المؤسسة.وهي كالتالي:

11- كيف تما توظيفك في بنك البدر؟

مجرد صدفة.

باختيار منك.

فرضته الضرورة.

12- كيف تعرفتم على البدر ؟

من إعلاناتها.

من صديق .

منتجاتها (خدماتها).

13- كيف كان انطباعك على بنك البدر قبل دخوله ؟

لديها مستقبل زاهر.

توحي بالجد و النظام (النجاح).

عادية ولا تجلب الانتباه.

14- هل تغيرت هذه النظرة بعد الدخول ؟

نعم / لا .

15- كيف تتكلم عن مؤسستك مع الآخرين ؟

ذكر المحاسن .

بلا مبالاة .

تسعى دائما للبحث عن النقائص .

16- هل تسعى لنقل أحسن صورة عن مؤسستكم للخارج ؟

نعم / لا .

17- كيف ترى إستراتيجية الصورة في مؤسستك ؟

كافية .

مقبولة .

غير كافية .

18- في رأيك ما هي أحسن وسيلة لإيصال أحسن صورة عن البدر؟

19- لو أتاحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى ماذا تفعل؟

توافق فوراً .

تقارن بين الوضعين .

تبقى وفياً .

20- كيف ترون جوا العمل والعلاقات في مؤسستكم؟

جيد ومليء بالحياة .

علاقة نظامية محددة.

لا توجد علاقة خارج نطاق العمل .

الملحق الثاني: الاستبيان الخاص بالجمهور المتمثل في اصحاب المؤسسات (الصناعية، التجارية، الفلاحية، الحرفية) في ثلاث بلديات من ولاية ولاية تيارت وهو كالتالي:

10- هل لديك اهتمام بالخدمات البنكية؟

نعم / لا .

11- أذكر مؤسستين بنكيتين تعرفهما؟

12- هل تعرف بنك (البدر)؟

لم أسمع بها

أعرفها قليلاً

أعرفها جيداً

13- هل سبق لك أن تعاملت مع بنك البدر؟

نعم / لا

14- أذكر بعض الخدمات التي يقدمها بنك البدر؟

15- كيف تعرفت على بنك البدر ؟

. الممثلين .

. الأصدقاء .

. في ميدان العمل .

16- وجهة نظرك اتجاه بنك البدر ؟

. غير موافق تماما .

. غير موافقة .

. غير معني .

. موافقة .

. موافقة جدا .

17- تنقيط بنك البدر وفقا لمعيار الصورة .

. وفرة المنتجات .

. فعاليتها .

. اتساع التشكيلة .

. انخفاض السعر .

. المواطنة .

الملحق الثالث: مقابلة شخصية مع السيد المدير وكالة (البدر) لفرندة

الملحق الرابع: CONDITIONS GENERALES DE BANQUE

الملحق الخامس: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

