

## أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -

أ.محسن بن الحبيب  
جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة

### الملخص:

يتزايد في الوقت الحالي اهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية مواكبة التحولات الجارية في محيطها والذي يتصف بديناميكية شديدة، يترجمه تعدد وتداخل المتغيرات المكونة لهذا المحيط، واعتبارا لهذه الوضعية تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجية تركز على الأداء المستديم والتميز، من خلال الرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية عامة والناشطة في قطاع الخدمات البترولية خصوصا هو الاهتمام بالأنشطة الإمدادية للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة ولما لهته الأنشطة من تأثير على التكاليف والربحية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء، وانتهاج أنسب الاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، الكفاءة، الفعالية، العملية الإمدادية، رضا العملاء،

أنشطة القيمة، المنافسة، الميزة التنافسية.

### Abstract:

Managers of the economic institutions nowadays are increasingly concerned about keeping pace with the current changes in business in which dynamism is one of the main aspects considering the diversity and overlapping of its variables. Therefore, institutions are seeking to adopt a new strategy based on excellent and sustainable performance by enhancing the performance of the activities that contribute to the creation of value, because the challenge that faces these institutions in general, particularly petroleum companies, is

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

undertaking logistics for they became necessary in competition for success, their influence upon costs and profit, and the important services they offer to customers; furthermore, the most convenient strategies for these companies must be pursued in order to guarantee the creation and sustainability of competitive advantage.

**Key words:** performance, competence, efficiency, logistics, customers' satisfaction, value creating activities, competition, competitive advantage.

**تمهيد:** إن ما يميز العالم المعاصر اليوم منذ نحو عشرين من الزمن هو التحديات التي شملت مختلف القطاعات والمجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، حيث وجدت المؤسسات نفسها في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين، وأصبحت تلك التطورات تحظى باهتمامات القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية إدراكا منهم لتلك التداعيات وتكيفاً مع الظروف الراهنة التي حتمت على المؤسسات التوجه نحو تبني منهجية تركز على الأداء المتميز والمستدام كمدخل شامل يجمع ويدعم مقومات بنائها على أسس قوية، وذلك من أجل مسايرة الأوضاع الخارجية المحيطة بها التي يميزها التنافس الشديد.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

تعمل المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق على مسايرة التغيرات البيئية بذكاء والتسلح بطرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص المستقبلية والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات، من خلال التركيز على البيئة الداخلية والرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، ولعل الاهتمام بأنشطة العملية الإمدادية وما تقدمه من خدمات هامة للعملاء في المؤسسات الخدمية بشكل خاص، وتخصيص إدارة مستقلة تتولى التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع الأنشطة الخاصة بها أصبح تحد يواجهها، للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة الناجمة عن تطور تلك المؤسسات.

تعد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الخدمات البترولية بالجزائر، ومن أهم المؤسسات المساهمة بشكل كبير في الدخل الوطني، إذ تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بكيفية الاحتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق في ظل التنافس الذي يميز ذلك القطاع، لتحقيق رضا عملائها حاليا والتطلع إلى متطلباتهم مستقبلا، من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات ولعل من بينها التركيز على أحد أهم الأنشطة المساهمة في خلق القيمة وهي أنشطة الإمداد، والرفع من أدائها بما يساهم في تحقيق متطلبات عملائها وتحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم أنشطة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسات

الخدمات البترولية في ظل المنافسة؟

ونحاول معالجة هذا الموضوع من خلال الآتي:

1. مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
2. سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية.
3. مساهمة أنشطة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الخدمية.

1. مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية؛

ويرجع هذا الاختلاف 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 الصناعة<sup>1</sup>.

### 1.1 مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة:

عرف بورتر\* الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: «تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»<sup>2</sup>.

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها «إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - رجم نصيب وأمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر- بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

\* بورتر (Michael Porter): الأستاذ والباحث الاقتصادي الإنكليزي في جامعة "هارفارد" وصاحب كتاب "الميزة التنافسية".

<sup>2</sup> - Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris,1999, p 08.

<sup>3</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 33-34.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

وعلى 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، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل».

يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما<sup>4</sup>:

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين؛
  - عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.
- وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي<sup>(5)</sup>:
- 1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
  - 2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛
  - 3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

## 2.1. خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية<sup>6</sup>:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

<sup>4</sup> - نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

<sup>5</sup> - نبيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص 84.

<sup>6</sup> - M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ. محسن بن الحبيب

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
  - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن؛
  - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلاً.

### 3.1. أهمية وأهداف الميزة التنافسية:

#### 1.3.1. أهمية الميزة التنافسية: تتمثل في ما يلي<sup>7</sup>:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم.
  - تحقق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- #### 2.3.1. أهداف الميزة التنافسية: تسعى المؤسسة من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>8</sup>:
- خلق فرص تسويقية جديدة.
  - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

<sup>7</sup> - سمالي يحضيه، بلالي احمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 3-4 ماي 2004.

<sup>8</sup> - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف - 08 و 09 نوفمبر 2010.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

● تكوين فرصة مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

## 2. سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية

أمام التحديات والرهانات الكثيرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضروري العمل على التركيز على الأنشطة الفاعلة والمساهمة في خلق القيمة، وتسخير كل جهودها نحو بلوغ الأداء الجيد الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقائها واستمراريتها، وهذا لا يتأتى إلا بالفحص الدوري (المنتظم) لكل النشاطات المؤداة داخل المؤسسة والعلاقات في بينها.

وفي هذا الصدد سنحاول معرفة وتوضيح الطريقة المعروفة بما يسمى بسلسلة القيمة التي اقترحها بورتر في بناء الميزة التنافسية.

### 1.2. مفهوم سلسلة القيمة ومكوناتها

تعددت التعاريف المقدمة لسلسلة القيمة رغم أن أغلبها تصب في نفس السياق، كما أنها تضم مجموعة من المكونات .

#### 1.1.2. مفهوم سلسلة القيمة

اقترح بورتر نموذج سلسلة القيمة لتحليل المحيط الداخلي، حيث يرى بأن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، فهذا الأسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية<sup>9</sup>.

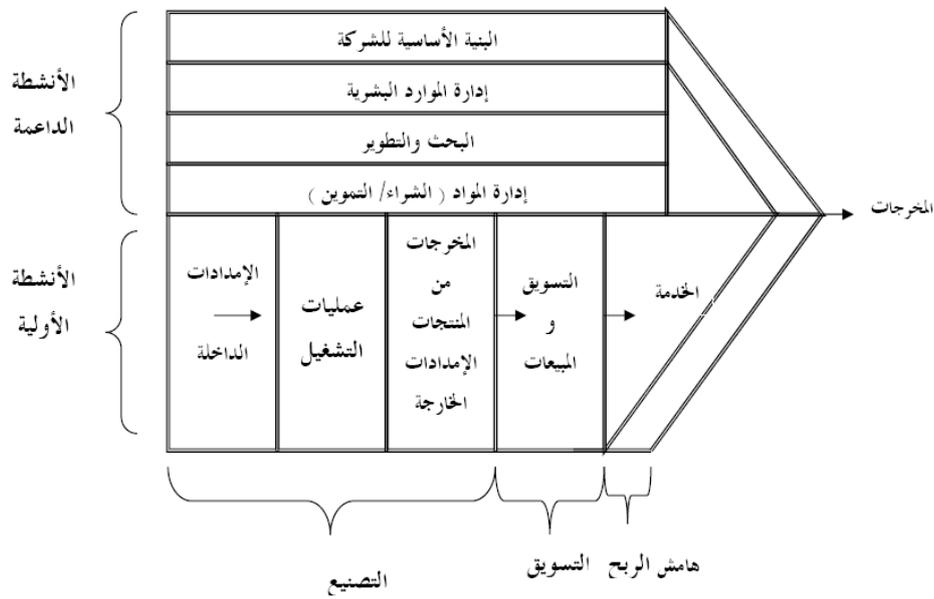
<sup>9</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002، ص 87.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

ويرى بورتر أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، والإنتاج، والتسويق والتوزيع، حيث يساهم كل نشاط تقوم به المؤسسة في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية<sup>10</sup>.

### 2.1.2. مكونات سلسلة القيمة

يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة، والتي يمكن تقسيمها إلى أنشطة



أولية وأنشطة داعمة أو ثانوية<sup>11</sup>.

وهذا ما يوضحه الشكل (1) التالي :

### الشكل رقم 1: سلسلة القيمة

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>10</sup>- M.PORTER, L'avantage concurrentiel des notions, Inter édition, Paris, 1986,P.43.

<sup>11</sup>- Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, 99concept clé, Dunod, Paris, 2000, P.35.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

وفي ما يلي توضيح الأنشطة الأساسية والمساعدة في سلسلة القيمة:

أ- **الأنشطة الأساسية:** تنقسم النشاطات الرئيسية إلى<sup>12</sup>:

● **الإمداد الداخلي:** وترتبط هذه الأنشطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة الماكينات، المرتجعات إلى الموردين، الشحن، برمجة النقل...

● **عمليات التشغيل (الإنتاج):** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع والتعبئة، وصيانة الآلات...

● **الإمداد الخارجي:** وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات...

وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الثلاثة السالفة الذكر تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

● **التسويق والمبيعات:** هي الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يحصل على المنتج وتحفيزه على ذلك وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير...

● **الخدمة:** تشمل كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج...

إذن هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى العميل، وان خلق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة، والتي تختلف أهميتها في صنع القيمة للمنتج من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

<sup>12</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص.ص 92-92.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ. محسن بن الحبيب

**ب- الأنشطة الداعمة (المساعدة):** حتى تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام

بمهامها كما ينبغي لا بد من أنشطة مساعدة، والتي قسمها **بورتر** إلى<sup>13</sup>:

• **التمويل (إدارة المواد):** وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة والمستعملة في سلسلة القمّة، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه؛

• **التطوير التكنولوجي:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط؛

• **إدارة الموارد البشرية:** وهي تلك الأنشطة الضرورية المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من قوى العمالة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، وبالتالي تتغلغل أنشطة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل؛

• **البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التنظيمية):** وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تتعلق بالهياكل التي تركز عليها المؤسسة مثل: المديرية العامة، المالية، المحاسبية، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، إدارة الجودة، وكل الأنشطة الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

بعد تعرضنا لمختلف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة (أساسية ومساعدة)، يمكننا القول أنه على المؤسسة العمل بكل إمكانياتها لتدعيم الأنشطة المنشأة للقيمة وتنميتها ومن ثم تحقيق التميز عن المنافسين من أجل إرضاء العملاء بصفة كاملة وشاملة في ظل الصراع التنافسي سواء المحلي أو العالمي الذي يجعل من العميل سيد السوق، مما يدفع المؤسسات إلى العمل على تحسين أداء هذه الأنشطة والحصول على ميزة تنافسية.

## 2.2. الميزة التنافسية على مستوى التكلفة

<sup>13</sup> - M.Porter, L'avantage Concurrentiel, Op.Cit., p.p 58-61.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

يتطلب تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة على مستوى التكلفة، تحسين وضعيتها النسبية على مستوى التكلفة مقارنة بمنافسيها مع هذا المستوى وفي هذا الصدد تتحكم عدة عوامل هي عوامل تطور التكلفة.

### 1.2.2. الحصول على ميزة تنافسية على مستوى التكلفة

يقصد بالوضع النسبية للمؤسسة على مستوى التكاليف تلك الوضعية التي تحدد مكانة أو مركز المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها تكاليفيا، وبالتالي فهي تعكس ميزة التكاليف حيث أن مجموعة التكاليف المشتركة لكل النشاطات المكونة للقيمة التي تمارسها تكون أقل من حيث التكاليف مع منافسيها، وعادة ما يقتصر الاتجاه السائد في دراسة التكاليف على تكاليف الصنع مهملا بذلك جملة من التكاليف الأخرى ذات التأثير غير المباشر أو تلك الناجمة عن الترابط بين مختلف النشاطات بما لها من أثر في حجم التكلفة<sup>14</sup>.

وفي هذا الإطار اقترح بورتو إطارا آخر للتحليل يستند أساسا إلى عاملين هما<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 85.

<sup>15</sup> - M.Porter, L'avantage Concurrentiel, Op.Cit., P.P.128.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ. محسن بن الحبيب

#### أ. إعادة صياغة تركيبة سلسلة القيمة:

أي أن تتبنى المؤسسة طريقة أخرى أكثر كفاءة للتصميم، الإنتاج، التوزيع، التسويق... بمعنى أن سلسلة القيمة للمؤسسة تختلف أو تماثل تراكيب سلاسل القيمة لدى المنافسين، والهدف من ذلك الحصول على سلسلة قيمة لأدنى تكلفة، والتي تحقق الميزة التنافسية على هذا المستوى.

إن نمذجة سلاسل القيمة للمؤسسة لا تتأتى إلا من خلال المصادر التالية<sup>16</sup>:

- عملية إنتاج مختلفة؛
- اختلافات في الممكنة؛
- مسارات جديدة في التوزيع؛
- مادة أولية جديدة؛
- ميزات مهمة في التكامل العمودي نحو المصب أو المنبع؛
- التحويل المستمر لموقع المنشآت تبعاً للموردين والعملاء؛
- طرق جديدة في الإعلان والإشهار.

#### ب. مراقبة عوامل تطور التكاليف:

خاصة ذات الوزن الكبير في التكلفة الكلية، لأن تلك العوامل تؤثر إيجاباً وسلباً على الوضعية النسبية للمؤسسة على مستوى التكاليف وتؤثر في سلسلة القيمة للمؤسسة، لذا وجب التحكم فيها. وسنحاول التطرق لهذا العامل الثاني بشيء من التفصيل في ما يأتي.

<sup>16</sup> - Ibid., P.138.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

## 2.2.2. عوامل تطور التكاليف

تتمثل العوامل المتحكمة في سلوك التكلفة لمؤسسة ما حسب (مايكل بوتر) إلى العوامل التالية<sup>17</sup>:

أ. **اقتصاديات السلم**: يقصد بها توسيع منافذ تصريف منتجات المؤسسة، مما يسمح لها بإنتاج كميات أكبر، ومنه تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، فتحسن بذلك التنافسية السعرية الأمر الذي يقود المؤسسة إلى أسواق جديدة.

ب. **أثر الخبرة والتعليم**: يرتبط منحى الخبرة ارتباطا وثيقا بالتكلفة لأن تكرار الأداء يخضع لنظرية التعلم، فكلما زاد عدد مرات أداء عملية إنتاجية معينة انخفض وقت التكرار، وقد يكون منحى الخبرة كميزة تنافسية للمؤسسة بفعل الفرق في سعر التكلفة الذي تصل إليه المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وبمرور الوقت تتوصل المؤسسة إلى تداية تكاليفها الناجمة عن الخبرة المحصلة في صنع المنتجات وذلك بتحسين أداء العديد من العوامل (يد عاملة، تشغيل الآلات وترتيبها، الإمداد...).

ج. **مراقبة آثار استعمال القدرات (تسوية حجم النشاطات أثناء التقلبات)**: يجب على المؤسسة إيجاد طرق لتسوية نشاطها بشكل متوسط خلال دورة نشاطها، وتستطيع المؤسسة أن تسوي نشاطها من خلال عدة وسائل منها:

- تحديد السعر من خلال حجم العمل؛
- تقوية نشاط البيع والتوزيع خلال الأوقات الحرجة (الميتة) من الفصول؛
- توسعة سلة المنتجات للمؤسسة بحيث يصبح للمنتج دورة حياة قصيرة؛
- اختيار شريحة من العملاء والتي يكون طلبها على المنتج ثابت؛
- التنازل عن حصة من السوق في أوقات الطلب كبير والعكس؛
- التفريط في العملاء الغير أوفياء مع المؤسسة.

<sup>17</sup> - Ibid., PP.129-136.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة-----أ.محسن بن الحبيب

**د. مراقبة الارتباطات:** أي استغلال الارتباطات بين التكاليف داخل سلسلة القيمة أو النشاطات المنشئة للقيمة، والعمل بالتعاون مع الموردين والموزعين من أجل استغلال الارتباطات العمودية.

**هـ. مراقبة الارتباطات البيئية:** تعمل المؤسسة على توحيد النشاطات المهمة والخلاقة للقيمة في ما بينها من أجل سهولة تنقل المهارات والمعارف، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى ربط الأنشطة المماثلة في مختلف قطاعات المؤسسة.

**و. مراقبة التكامل:** تعمل المؤسسة على فحص دوري وبشكل منتظم ومستمر لإمكانات التكامل أو التفكيك للأنشطة الخلاقة للقيمة، من أجل تدنية التكاليف.

**ز. مراقبة الرزنامة:** استغلال المزايا المخصصة للسباق أو التنافس، والميزات التي يتسم بها المبادر، من بينها توظيف الموارد البشرية الكفأة، والحصول على براءات الاختراع...

**ح. مراقبة المقاييس القابلة للمباحث والمناقشة:** في هذا الشأن تعمل المؤسسة على تغيير الإجراءات عديمة الجدوى والتي لا تساهم في التمييز، والاستثمار في التكنولوجيا التي تسمح بتوجيه عوامل تطور التكلفة في الاتحاد المفضل للمؤسسة.

**ط. مراقبة التموطن (التموقع):** يحقق التموقع الجيد للمؤسسة ميزة تنافسية على مستوى تدنية التكاليف من خلال امتلاك موردين أحسن وعملاء أحسن، بالإضافة إلى فعالية الإمداد والطرق المؤدية للموردين.

**ي. مراقبة العوامل المؤسسة:** وهي تلك التنظيمات والعوامل القانونية التي تصدرها السلطات العمومية للبلد الذي تنشط فيه المؤسسة والتي من شأنها إما أن تكون ملائمة لتخفيض التكاليف أو غير ملائمة، بحيث تزيد من حدتها، هذه العوامل وإن كانت خارجة عن نطاق المؤسسة إلا انه بإمكانها التأثير فيها بالاستفادة منها.

### 3.2.2. الأخطاء الواجب تفاديها

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

هناك بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في السيطرة عن طريق التكلفة، وأهم هذه الأخطاء ما يلي<sup>1</sup>:

أ. **التركيز على تكلفة أنشطة التصنيع:** يركز معظم المديرون على تكلفة التصنيع، والتي تستهلك في نظرهم أكبر قسط من الموارد، إلا أن الواقع عكس ذلك إذ هناك أنشطة أخرى يجب أن يخصص لها جزءا هاما من التكلفة الكلية، مثل البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الهيكلية.

ب. **إهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة:** في الغالب نجد أن برامج تخفيض التكاليف تركز على الأنشطة ذات التكاليف المعتبرة أو تلك الأنشطة المباشرة، وفي هذه الحالة لا تعطى أهمية للأنشطة التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلا.

ج. **إهمال أنشطة التمويل:** تتجه العديد من المؤسسات نحو تخفيض تكلفة اليد العاملة، لكنها في المقابل لا تعطي إلا اهتماما بسيطا لوسائل الإنتاج المشتراة، وتنظر إلى المشتريات بأنها نشاطات وظيفية ثانوية لا تتطلب عملية الإشراف عليها إلى إطارات وأشخاص ذوي خبرة كبيرة، ونجد أن المؤسسة التي تسير في هذا الاتجاه تفقد استغلال الروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، إذ أن إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء يسمح بالاستفادة من وفورات معتبرة.

د. **الإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يؤدي غياب الإدراك لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ميدان التكاليف إلى تدهور موقعها في السوق، فمثلا مؤسسة تستحوذ على حصة معتبرة في السوق الوطنية، وتمتلك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، لكن في الواقع قد يكون ذلك نابعا بدرجة كبيرة عن حصة السوق الجهوية في المناطق التي تنشط فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> -I bid., PP.147-149.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة-----أ.محسن بن الحبيب

**ه. غياب استغلال الروابط:** في بعض الأحيان لا تستطيع المؤسسات أن تتمكن من فهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، خاصة تلك التي تتعلق بالموردين، وكذا الروابط الموجودة بين الأنشطة نفسها من أجل ضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، إذ أن عدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في أخطاء، كأن تطالب المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، وفي المقابل يمكن أن تؤدي عملية رفع تكاليف بعض الدوائر إلى تخفيض التكلفة الكلية.

**و. تخفيضات متناقضة للتكاليف:** تحاول المؤسسات في بعض الأحيان أن تخفض تكاليفها عن طريق وسائل متناقضة، وتجتهد في اقتحام حصص السوق بغية الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تركز مواردها المتاحة من أجل مضاعفة النماذج، وتموقع على مقربة من الزبائن حتى تستفيد من تخفيض مصاريف النقل، وفي الوقت ذاته تصر على تقليص وزن تطوير المنتجات الجديدة، فعامل تطوير التكاليف تعمل في اتجاهات معاكسة، وعلى المؤسسة إدراك الاختيارات المناسبة.

### 3.2. تنمية الميزة التنافسية وعوامل التميز

إن المنتجات التي تتمتع بخاصية التميز عن غيرها من المنتجات من حيث أشكالها وخصائصها واستعمالها هي المنتجات التي تتوفر فيها عوامل التفرد (unicité)، من ثمة كان الكشف عن عوامل التفرد ضروريا للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات على مستوى التميز.

لا يقتصر التميز على الجانب المادي للمنتج فحسب بل يتعداه إلى جميع أجزاء سلسلة القيمة للمؤسسة، فعملية الشراء للمواد الأولية كالقطن الجيد في النسيج بإمكانها أن تؤدي إلى منتجات رقيقة، وعملية الرقابة كمنشاط دعم ضمن السلسلة بإمكانها أن يؤدي إلى اكتشاف العيوب أو تجنبها أو تصحيحها<sup>18</sup>.

#### 1.3.2. عوامل التفرد

<sup>18</sup> - بلالي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص90.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ. محسن بن الحبيب

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة التميز، تستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي على النحو التالي<sup>19</sup>:

أ. **المقاييس التقديرية:** تعتمد المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، والتي لها انعكاس مباشر وسريع على سمعة المؤسسة وثقة الزبائن بها، تتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة؛
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات)؛
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار)؛
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات)؛
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط؛
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط؛
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط؛
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

ب. **الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أ وعن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط تسمح بتحقيق عناصر التمييز في حالة ما إذا كانت ممارسة نشاط ما تؤثر على الآخر، فأجال التسليم لا ترتبط فقط بالإمدادات الداخلية وإنما أيضاً بسرعة معالجة الطلبات وبتحركات القوى البيعية، والتنسيق هنا سيحقق ميزة التسليم الجيد.

ج. **الريانة:** يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط، فمثلاً نجد أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

<sup>19</sup> - Ibid., PP.158-161.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ. محسن بن الحبيب

**د. التموضع:** يمكن أن يشكل توطين المؤسسات وتموقعها بأماكن استراتيجية وهامة عاملاً مهماً لتفرد المنتجات، خاصة المواقع الجذابة للعميل والقريبة منه.

**هـ. التعلم:** يمكن أن ينعكس أثر الخبرة والتعلم على تفرد المنتجات بفضل الاستغلال الأمثل للموارد بما يضمن جودتها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

**و. التكامل:** يمكن أن تمنع درجة التكامل في المؤسسة خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

### 2.3.2. تكلفة التميز

إن وصول المؤسسة إلى التميز من خلال حياتها على عوامل التفرد فان ذلك يكلفها كثيرا، على المؤسسة أن تخصص مبالغ كبيرة لذلك. وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلا: التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج، يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم<sup>20</sup>. وهناك علاقة تأثير متبادل ما بين تفرد منتجات المؤسسة وكذا عوامل تطور التكلفة يجب أخذها في الاعتبار من قبل استراتيجية التميز؛ هذه العلاقة يمكن أن تأخذ الشكلين التاليين<sup>21</sup>:

- يتطلب التميز مصاريف إضافية للوصول إلى خصائص منفردة غالبا ما يكون مكلفا، بحيث يكون له تأثير سلبي على عوامل تطور التكلفة، ولان المؤسسة ستلجأ لأجل ذلك وبشكل إرادي إلى الرفع من التكاليف على هذا المستوى أو ذاك بحسب شكل التميز المستهدف .
- ومن جهة أخرى فان الملاحظ هو أن أشكال التميز تختلف عن بعضها من حيث التكاليف المترتبة عن كل منها.

<sup>20</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص24.

<sup>21</sup> - بلالي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص92.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

### 2.3.3. الأخطاء الواجب تفاديها

يمكن أن تقع بعض المؤسسات في أخطاء تنجم عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها، وتتمثل فيما يلي<sup>22</sup>:

● **التميز المفرط:** إذا لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة من أجل الزبون أو المدركة من طرفه، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز.

● **سعر إضافي مرتفع:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بكل من القيمة واستمرارية التميز، إذ أن السعر الإضافي المرتفع قد يدفع الزبون إلى التخلي عن استهلاك منتج المؤسسة، وعليه فانه من الضروري الموازنة بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي الخاص بها، وبالتالي فإن السعر الإضافي الملائم لا يرتبط فقط بدرجة تميز المؤسسة، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار وضعية المؤسسة إزاء تكاليفها النسبية.

● **عدم معرفة تكلفة التميز:** يمكن أن لا يؤدي التميز إلى نتائج تفوق المتوسط، وهذا عندما لا تتعدى القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، بحيث تنسى المؤسسات تحديد تكلفة التميز، وتفترض مسبقا أن هذه العملية سوف تكون مربحة، فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تضييع فرصة تخفيض التكاليف.

### 3. مساهمة أنشطة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الخدمية

#### 1.3. التعريف بالمؤسسة

تأسست المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، المعروفة اختصارا ب ENTP\*، بمقتضى المرسوم 171/81 في الفاتح من أوت 1981، عن عملية إعادة هيكلة القطاع الصناعي للمحروقات، وتقسيم سونطراك إلى عدة مؤسسات، بحيث أسندت كل مرحلة

<sup>22</sup> - سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص.ص 67-68.

\* ENTP: Entreprise Nationale des Travaux aux Puits.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

من مراحل الاستخراج إلى شركة معينة، فالدراسات الأولية ودراسة طبقات الأرض ومعرفة عمق خزان النفط أوكلت إلى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGIO)، أما بالنسبة للمرحلة الأكثر أهمية ألا وهي التنقيب والحفر فتتكفل بها كل من ENTP والشركة الوطنية للتنقيب ENAFOR، بالاستعانة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP التي تعمل على توفير سواحل الحفر<sup>23</sup>.

### 2.3. نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار:

إن مهام المؤسسة بحكم تسميتها تشمل جميع الأشغال في الآبار، إلا أن نشاطها منحصر أساسا في الحفر وصيانة الآبار.

#### أ. الحفر:

تنشط المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في ميدان الحفر بنوعيه التوسط والعميق، سواء تعلق الأمر بآبار التنقيب أو التطوير حيث تقع مناطق حفر آبار المحروقات التي تنشط بها المؤسسة في جنوب الجزائر الكبير، وقد كان للمؤسسة أن تدخلت في بلدان أخرى ذات المناخ المختلف، مثل تنزانيا واليمن وتونس وألبانيا.

وفي ظل التطور الذي يشهده قطاع المحروقات، وكذا الزيادة المستمرة في اكتشاف آبار البترول والغاز على الصعيدين الوطني والعالمي، فقد عرف نشاط الحفر الأفقي بالجزائر تطوّر متزايد وقد برزت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار كفاعل هامّ بحكم إنجازها لعدد معتبر من أعمال الحفر الأفقي، وتستعمل ورشات المؤسسة من بين الوسائل التكنولوجية الفائقة المرافقة للحفر الأفقي، أجهزة متطورة مثل Top drive و SCR و UBD، هذا وتقدم المؤسسة حصيلة جدّ إيجابية في مجال الحفر .

#### ب. صيانة الآبار:

أما بخصوص صيانة الآبار والحفر ذي القطر الضيق في حقل حاسي مسعود (إعادة استعمال الآبار القديمة من أجل رفع إنتاجها مع استعمال طريقة الحفر الجديدة المسماة

<sup>23</sup>- ENTP, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008, P.06

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

"الحفر ذي القطر الضيق" والمتمثل في القيام بحفر أفقي لمصرف المياه يقارب طوله 500م)، فلقد ساهمت المؤسسة منذ 1998 في إنجاز عدد هام من الآبار بواسطة آلاتها المزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية، وفي هذا الشأن فإن إنجازات المؤسسة كبيرة إذ قامت منذ إنشائها بما لا يقل عن 3034 عملية صيانة (إلى غاية جوان 2009).

### 3.3. مفهوم الأنشطة المكونة للعملية الإمدادية بالمؤسسة:

لضمان السير الفعال لنشاط المؤسسة، والاستجابة المثلى لمتطلبات العميل، كان من الضروري الاهتمام بالعملية التي تسبق نشاط الحفر، وهي العملية الإمدادية والتي تتمثل في نقل الآلة ومختلف لواحقها من المؤسسة أو من مناطق الانتاج القديمة (البئر القديم) إلى مناطق الانتاج الجديدة (البئر الجديد).

#### أ. التعريف بأنشطة القيمة بالمؤسسة:

تقوم العملية الإمدادية بالمؤسسة على نقل آلة الحفر ولواحقها (آلة الحفر بكل لوازمها، مخيمات العمال) إلى مناطق الانتاج الجديدة، حيث تتميز الآلة بالحجم الجد كبير والثقيل والضخامة، وبالتالي فإن نقلها كاملة إلى نقطة الحفر المقصودة يبقى من المستحيلات، لذا وجب قبل القيام بعملية النقل، تفكيكها إلى قطع وأجزاء صغير، وهذا ما يسمى بالفك (Démontage)، وهكذا يتم نقلها (Transport) عبر دفعات في الشاحنات، وعند الوصول إلى مكان الحفر المعني يقوم فريق العمل بإعادة تركيبها من جديد (Montage) والبدء في عملية الحفر؛ وعليه فإن العملية الإمدادية تتمثل في الأنشطة التالية: فك، نقل، تركيب، والمعروفة اختصارا لدى المؤسسة بـ D.T.M، (D:

(Démontage, T: Transport, M: Montage)

وفي ما يلي شرح مختصر للأنشطة المكونة للعملية الإمدادية:

● **نشاط الفك (Démontage):** ويمثل المرحلة الأولى في العملية الإمدادية، حيث يتم تفكيك آلة الحفر إلى أجزاء صغيرة حتى يتسنى نقلها، بالإضافة إلى مخيمات العمال.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

- **نشاط النقل (Transport):** ويتم من خلاله نقل كل الأجزاء التي تم تفكيكها سواء لآلة الحفر أو مخيمات العمال إلى مناطق الانتاج المتمثلة في الآبار.
- **نشاط التركيب (Montage):** بعد نقل كل أجزاء آلة الحفر ولواحقها، يتم تركيبها في منطقة الانتاج المعنية، لتصبح جاهزة للعملية المخولة لها وهي الحفر، ويتم من خلال هذا النشاط أيضا تثبيت مخيمات العمال بالقرب من منطقة الانتاج.
- ب. **مكونات العملية الإمدادية:** تتكون العملية الإمدادية من وسائل مادية وأخرى بشرية:

- **العنصر المادي:** ويتمثل في آلات الحفر ووسائل النقل مثل الشاحنات ووسائل نقل أخرى وآلات الشحن والتفريغ.
- **العنصر البشري:** ويتمثل في العمال أو فريق العمل الذي يمتاز بالكفاءة العالية والخبرة الطويلة، حيث تمكنهم من أداء العملية الإمدادية من حيث تقليص وقت D.T.M والاستجابة السريعة لمتطلبات العميل.
- ج. **مميزات العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب":** يتميز سير العملية الإمدادية بالمميزات التالية:

- **المميزات العادية:** نقول عنها أنها عادية عندما يكون سير العمل بالنسبة للعملية الإمدادية عادي وبدون صعوبة، وباستعمال الوسائل (وسائل النقل خاصة) باختلاف أنواعها وأحجامها (ذات الحجم الصغير والكبير والأكبر حجما..).
- **المميزات الاستثنائية:** نعتبر العملية الإمدادية الاستثنائية عندما يكون أداء أحد الأنشطة المكونة لها لا يمر بشكل عادي، وتكمن المميزات الاستثنائية في:

- عملية تمر عبر منطقة عرق كبيرة وصعبة.
- عملية تمر داخل منطقة جبلية.
- عملية تمر بمنطقة عمرانية بدون إمكانية الابتعاد عنها أو تجنبها.

د. **الإجراءات والمراحل المتخذة في العملية الإمدادية**

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

1) **الإجراءات المتخذة:** يتطلب أداء العملية الإمدادية "الفك، النقل، التركيب" اتخاذ الإجراءات التالية:

● **الإجراءات الإدارية:** تخضع عملية "الفك، النقل، التركيب" إلى فورة جزافية، إذ يقع على عاتق المؤسسة هذا الالتزام الذي يدفع له مقابل وهذا بكل الوسائل التي التزمت بها والوقت الذي سطر من أجل نجاح هذه العملية والاستجابة لمتطلبات العميل من جهة ولاعتبارات تقليص التكاليف (الاستعمال الأمثل للأسطول ووسائل الإنتاج)، وتحقيق نجاعة مالية (رفع رقم الأعمال) بالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى، وتعتبر الإجراءات الإدارية وسيلة من أجل الوصول إلى درجة التفوق في هذا المجال وذلك من خلال مساندة العمليات التقنية، حيث تركز الإجراءات الإدارية لعملية "الفك، النقل، التركيب" على ثلاث مستندات وهي:

**المستند الأول: طلبية العملية الإمدادية**

**المستند الثاني: أمر التنقل**

**المستند الثالث: تقرير نشاط وسائل النقل**

● **الإجراءات التقنية:** بعد الحصول على طلبية العملية الإمدادية، يعين ناظر الحفر مسؤول لعملية "الفك، النقل، التركيب" الذي توكل له عدد من المهام الواجب القيام بها من البداية إلى النهاية، إتباعا لما يلي :

- المعاينة: يقوم مسؤول العملية بمعاينة شاملة لجميع الأجزاء التي سيتم نقلها
- طلب رخصة التنقل بالنسبة للأجزاء الكبيرة التي تكون خارج حجم الشاحنة
- إعداد جدول التعيين للوسائل...
- مراقبة وسائل النقل عند التحرك والتنقل
- طلب التأمين للعملية الإمدادية
- إرسال وسائل النقل للميدان (مناطق الانتاج)
- التنسيق والتنظيم لمختلف مراحل عملية "الفك، النقل، التركيب".

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

2) **مراحل سير العملية الإمدادية:** تمر العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بالمراحل التالية:

• **مرحلة قبل الانطلاق في عملية "الفك، النقل، التركيب" / Pré-DTM**

(Pré-mov): هي جميع العمليات التي تنطلق قبل الانطلاقة الفعلية للعملية الإمدادية، حيث يتم في هذه المرحلة ارسال بعض العناصر التي تم الاستغناء عن وظيفتها في منطقة الانتاج القديمة (البئر القديم) ونقلها إلى البئر الجديد، وذلك في المراحل الأخيرة لأشغال الحفر أو الصيانة للبئر القديم؛ وتتمكن المؤسسة من خلال هذه المرحلة بالاستفادة المثلى من عناصر الانتاج وتقليص من الوقت المحدد.

• **الوقت الفعلي لعملية "الفك، النقل، التركيب" / (Top-DTM):** وتتمثل

هته المرحلة في الوقت والساعة الحقيقية للبداية الفعلية لعملية "الفك، النقل، التركيب" المعلن عنها في العقد من طرف العميل (سونطراك أو مؤسسة بترولية أجنبية...)، ومن ثم يتم إعداد تقرير يومي من طرف المؤسسة يورد فيه عرض لجميع النشاطات المنجزة.

• **المرحلة النهائية لعملية "الفك، النقل، التركيب" / (Parachèvement**

d'un DTM): وهي المرحلة الأخيرة للعملية الإمدادية والتي تتم فيها عملية فك ونقل وتركيب آلة الحفر وكذا جميع العناصر المتعلقة بها، لتتم مباشرة عملية الحفر .

4.3. **العوامل المتحكممة في أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة الوطنية**

**للأشغال في الآبار:**

تسعى المؤسسة إلى تحقيق معدلات مرتفعة من أداء العملية الإمدادية من اجل بلوغ أهدافها، ولكي تتمكن المؤسسة من ذلك لابد من مراعاة العوامل المتحكممة فيها.

أ. **المدة المعينة للعملية الإمدادية:** يتجلى الأداء الجيد للعملية الإمدادية عند

الانجاز في الوقت المحدد الذي ينعكس بصورة مباشرة على العميل (سونطراك) الذي يتسنى له إدخال البئر (آبار البترول أو الغاز) بسرعة في حيز الانتاج؛ وتكون المدة المخصصة للعملية الإمدادية تبعا لنوع آلة الحفر وكذا اللواحق الخاصة بها، بحيث يوجد خمسة أصناف

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

لنوع آلات الحفر، وتكون المدة معينة من طرف العميل سونطراك، بحيث تحسب الفترة للعملية الإمدادية من نهاية الأشغال للحفر في البئر القديم وبداية انطلاق عملية الحفر في البئر الجديد؛ وفي هذا الشأن وضعت مؤسسة سونطراك اتفاقية بينها وبين المؤسسات العاملة في نشاط الحفر، والتي تحدد الآجال التقديرية للعملية الإمدادية وفقا للمسافة الفاصلة بين كل منطقة إنتاج وتبعاً لكل صنف من الأصناف الخمس.

**ب. أقسام وأنماط العملية الإمدادية:** تقسم العملية الإمدادية حسب كل صنف (مجموعة) من الأصناف الخمس حيث يشمل كل صنف آلات الحفر الخاص بها وكذا لواحقها، كما تأخذ العملية الإمدادية ثلاث أنماط هي:

● **النمط الأول:** يتمثل في جميع عمليات المنحزة داخل الشبكة البترولية بحاسي مسعود .

● **النمط الثاني:** يتمثل في العمليات التي تقع بين بئر متواجد في الشبكة البترولية بحاسي مسعود وبئر متواجد خارها.

● **النمط الثالث:** يتمثل في جميع عمليات التي تكون خارج الشبكة البترولية بحاسي مسعود .

**5.3. مساهمة أنشطة العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة:**

إن معرفة مدى مساهمة العملية الإمدادية في الوفاء بمتطلبات العميل والتطلع إلى ما هو أفضل للوصول إلى الميزة التنافسية في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الخدمات البترولية، يتطلب دراسة أداء أنشطة العملية الإمدادية بالمؤسسة وتوصيف دقيق لها والوقوف على الأبعاد التي تساهم في حصول المؤسسة على الميزة الإمدادية.

تسعى المؤسسة إلى تجسيد استراتيجية تنافسية، وهو ما يتجلى في رسالة المؤسسة والرؤية التي تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا للمنافسة في السوق، على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية، ويعظم من وجهة نظر عملائها والمتعاملين معها، وهو ما يوضحه الشكل رقم (2). ومن خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريناها مع مختلف المسؤولين

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ. محسن بن الحبيب

في المؤسسة، وقفنا على ثلاث أبعاد أساسية في أداء العملية الإمدادية من شأنها أن تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة وتمثل هذه الأبعاد في:

- آجال العملية الإمدادية.
  - كفاءة استغلال الموارد.
  - جودة الخدمة (نسبة حوادث العمل).
- وسنحاول توصيف كل بعد في ما يأتي:

**أ. آجال العملية الإمدادية:** إن أهم ما يميز المؤسسات الناشطة في ميدان الخدمات البترولية في الوقت الحالي هو اعتمادها على تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن، وهو ما ينطبق على أنشطة العملية الإمدادية التي تتوجب تقليل الزمن (المدة الزمنية) اللازم في هته العملية لتوريد كل ما يلزم للدخول في مرحلة الانتاج.

وكما أشرنا إليه سابقا فإن المؤسسة الوطنية للآبار يربطها عقد مع العميل الرئيسي سونطراك بموجبه يتحدد الآجال المعيارية لأداء العملية الإمدادية، بحيث تتوزع آجال هته العملية وفقا لعاملين هما:

● **المسافة الفاصلة بين مناطق الانتاج:** وهي المسافة التي تفصل بين الآبار المخصصة لاستخراج البترول (مناطق الانتاج)، حيث تم تقسيمها إلى فئات بالكيلومتر انطلاقا من فئة [-500] إلى غاية الفئة [-25002300]؛

● **أصناف الآلات:** وتعني المجموعات المكونة لآلات الحفر، وهناك خمس مجموعات (أصناف)، حيث تم تقسيمها وفقا لحجم هته الآلات، وعدد الأجزاء المكونة لها عند تفكيكها.

**ب. كفاءة استغلال الموارد:** تسعى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار إلى بلوغ مستويات عالية من أداء أنشطة العملية الإمدادية، وفي هذا الصدد فإن الاستغلال الأمثل لمواردها يعتبر العامل الثاني الذي من شأنه أن يساهم في تجسيد رسالة المؤسسة، وعليه فان المؤسسة بين حتمية توزيع وسائل الانتاج على مناطق الاحتياج (آبار البترول)

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

وبين محدودية الموارد، بحيث تلبي أكبر قدر ممكن من حاجة مناطق الانتاج ولا تتعارض بالوقت نفسه مع الوسائل المتاحة للمؤسسة، وتكون بذلك قد حققت رضا العميل. ولتحقيق مستوى أداء يرضي العملاء فالمؤسسة تستند إلى مرجعية توزيع الموارد\* (وفقا للعقد المبرم مع العميل)، وتطمح في الوقت نفسه إلى بلوغ مستوى متميز عن المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل لهته الموارد.

**ج. جودة الخدمة:** توصلنا من خلال الدراسة إلى أهمية جودة الخدمة المقدمة للعميل كبعد ثالث يساهم في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وسنركز في هذا السياق على حوادث العمل التي تقع عند القيام بأداء الخدمة؛ وسعيا من المؤسسة للتقليل من حوادث العمل وتقديم أفضل خدمة ترضي العميل فهي تستثمر في مجال الأمن والعمليات التحسيسية في مجال "النوعية والصحة والأمن والبيئة"، بانتهاج الأساليب التحفيزية التي تعتمدها المؤسسة، لاسيما منها المنح التي تخصص للورشات التي تمضي أكثر من ستة أشهر من دون حوادث، وأيضا تطبيق أسلوب ما يصطلح عليه Stop Card التي تتيح الإمكانية لكل عامل أن يساهم في تحسين معايير الأمن بالإبلاغ عن الأمور غير العادية التي يشاهدها، وتمنح مكافئة عليها.

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن المؤسسة تبذل جهود معتبرة في نظام "النوعية، الصحة، الأمن والبيئة" وهو ما يفسره الانخفاض الملحوظ عدد حوادث العمل بين سنة وأخرى، هذا المكسب الذي من شأنه أن يساهم في إرضاء العملاء وكذا تحقيق ميزة تنافسية، إذ يتعين على المؤسسة المسار في نفس النهج من أجل الحفاظ على هذا الاتجاه.

إن المكانة التي تحتلها المؤسسة هي نتيجة وفائها لمتطلبات العميل وتطلعاته إلى ما هو أفضل لتوقعاته ما جعلها تتميز عن منافسيها، وهو ما وقفنا عنده لتحليلنا لمرتكزات التنافسية بالمؤسسة، ويتعلق الأمر بأجال العمليات الإمدادية التي تحرض المؤسسة على تقليصها أقصى ما يمكن، والكفاءة في استغلال مواردها، بالإضافة إلى جودة الخدمة والتي

\* تتمثل الموارد في: شاحنة من نوع kenworth، آلة الرفع Grue، شاحنة من نوع Mercedes.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

ركزنا فيها على حوادث العمل فقط وهي في انخفاض ملحوظ نتيجة السياسة المنتهجة والوعي لدى عمالها.

حيث خلصنا في التحليل إلى نتائج إيجابية، إذ ساهمت الأبعاد الثلاث السابقة في التأثير على أداء أنشطة العملية الإمدادية وهو الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة لتجسيد رسالتها الرامية إلى الوفاء بمتطلبات العميل وتحقيق الميزة التنافسية وكسب أكبر حصة سوقية على المدى المتوسط والطويل في قطاع الخدمات البترولية سواء على المستوى الوطني أو العالمي.

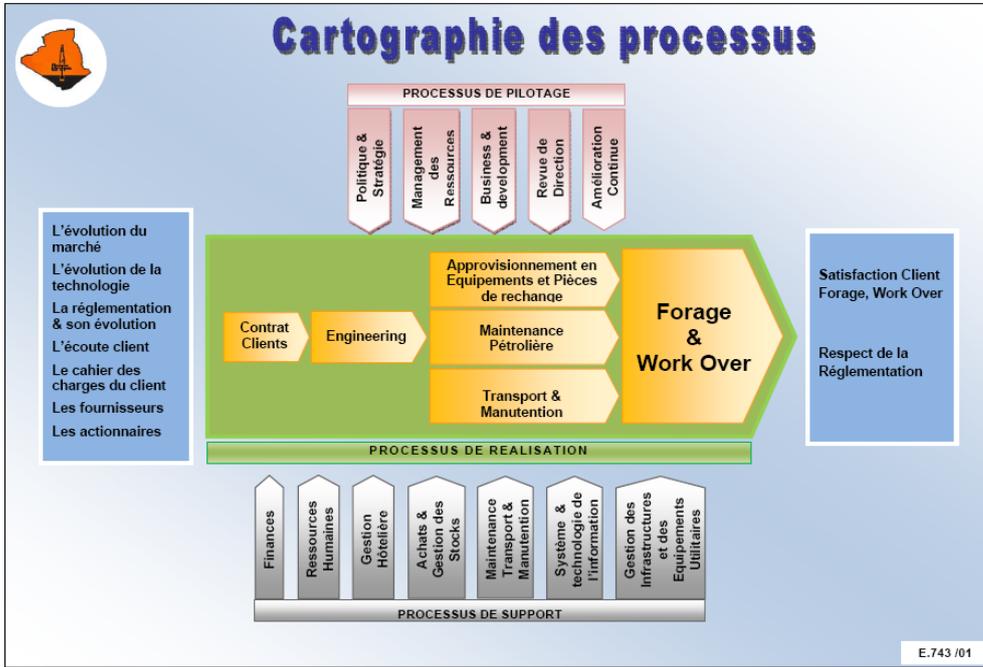
### خاتمة:

إن التنافسية أصبحت تحد يواجهه المؤسسات، إذ لا بد من دراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة على الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة، القطاع، وعلى المستوى الوطني، حيث تعتبر الميزة التنافسية مفهوما استراتيجيا يعكس وضعاً تنافسيا نسبياً جيداً ومستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، والتي تأخذ إما شكل التكلفة الأقل و/أو التمييز للمنتج في ظل متغيرين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

وتسعي المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستعانة بالمصادر التي تمكنها للوصول إلى ذلك، والاستفادة من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها والمتمثلة في الاستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز مع مراعاة القوى التنافسية الخمس التي حددها بورتر للتنافس.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

والميزة التنافسية هي محصلة لعملية خلق القيمة التي تشير إلى الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة والتي يمكن أن تنافس من خلالها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فهم نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الداخلية، والتي تعتبر أنشطة الإمداد من أهم الأنشطة القادرة على خلق القيمة خاصة في المؤسسات الخدمية التي تجسد استراتيجية الأعمال الإمدادية، وبإمكانها المساهمة في ذلك سواء على مستوى تدنية التكاليف أو التميز.



الشكل رقم 2: رسالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

المصدر: وثائق المؤسسة

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

## المراجع:

### ✓ باللغة العربية:

- 1) بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 2) رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر- بسكرة، أيام 29- 30 أكتوبر 2002.
- 3) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002
- 4) سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 5) سمالي يحضيه، بلالي احمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 3-4 ماي 2004
- 6) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 7) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 8) معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف- 08 و09 نوفمبر 2010.

أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة----- أ.محسن بن الحبيب

9) نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

✓ باللغة الأجنبية:

- 1) M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions,
- 2) 1993
- 3) – L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris,1999, p 08.
- 4) – L'avantage concurrentiel des notion, Inter édition, Paris, 1986.
- 5) Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, 99concept clé, Dunod, Paris, 2000
- 6) ENTTP, Rapport Annuel D'activité et Comptes Sociaux, Hassi messoud, 2008