

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية (دراسة حالة بحيدرا فارم)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2 (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطالب: صفصاف رضا

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيساً	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		د, العيد فراحتية
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		

السنة الجامعية: 2021/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تحصى ولا تعد

ومنها توفيقه لا نجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف: فراحية لعيد,

على كل النصح والتوجيه والإرشاد الذي خصنا به.

كما لا يفوتنا شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا

بمساعدهاتهم ونصائحهم

القيمة, كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة عمال كلية العلوم الاقتصادية,

التجارية وعلوم التسيير بجامعة مسيلة.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء كان من

قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام, والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام

سبحانه لا

نحصى له ثناء عليه كما اثني هو على نفسه وهو ولي كل أنعام.

إلى والدتي وأبي العزيز

اهدي لكما ثمرة عملي هذا, وكل حي..

أمي... أبي الحبيبان

أنتما ملهمي, وقدوتي في الحياة, فلا شكر قد يستوي قدر حبكما..

إلى إخوتي, عقبة و ندى

حفظكم الله

إلى كل الذين حملوا شعلة العلم.

إلى الذين يتلمسون الطريق المستقيم

لبناء جيل جديد على أسس الإيمان، والعلم والمعرفة.

إلى كل هؤلاء جميعا.. اهدي هذا العمل.

ملخص بالعربية

يبين البحث أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة معنوية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية. ومن خلال تحليل البيانات وتفسير النتائج تبين بان غالبية شركات الأدوية الجزائرية تميل إلى الاعتماد العالي المتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الجزائرية.

ملخص بالإنجليزية

The research shows the effect of the strategic choice on the competitive advantage through the main hypothesis that there is a significant relationship between the strategic choice in the field of general competitive strategies and the competitive advantage enjoyed by the pharmaceutical companies. Through the analysis of the data and the interpretation of the results, it was found that the majority of Algerian pharmaceutical companies tend to rely on high dependence of differentiation strategy variables to a greater degree than the tendency to high dependence on the variables of the lowest cost strategy, and the results also showed a positive correlation between the strategic choice and the competitive advantage enjoyed by the Algerian pharmaceutical companies.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
مقدمة	
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري	
1	تمهيد
المبحث الأول: مفاهيم حول الخيار الاستراتيجي	
2	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي
4	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
13	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي
المبحث الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي	
16	المطلب الأول: نماذج تحليل المحفظة
16	المطلب الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية
19	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي SWOT
23	المطلب الرابع: المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل
المبحث الثالث: مفهوم الميزة التنافسية	
25	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: تعريف مصادر الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
35	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهما
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: دراسة حالة بمجمع حيدرا فارم
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
41	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

52	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان
52	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
52	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
52	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
56	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
57	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان
57	خلاصة الفصل الثاني
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
82	قائمة الأشكال
83	قائمة الجداول
84	قائمة الملحقات

مقدمة

مقدمة

لقد طورت العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعلق بالتخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية واستخدمت بنجاح من طرف مؤسسات الأعمال. وعلى كل حال لا تستخدم كل المنظمات هذه الأساليب، أو تحاول أن تدير عملياتها وفقا لاستراتيجيات معينة. تستطيع العديد من المنشآت أن تنجح في فترة قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية، ولكن أظهر الواقع العملي أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنشأة وازدادت المستويات الإدارية فيها أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرية. والأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها المؤسسات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين الاستراتيجيين إلى أخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي للمنشآت في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل. هذا في الواقع يتطلب وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وتقويمها ومراقبتها في ضوء نواحي القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنشآت من خلال تحليل معمق للمعطيات البيئية الداخلية والخارجية لها. ولما كان هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن لمؤسسات الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها، فعلى المؤسسة أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تعزيز ميزات التنافسية وتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار. هذا البحث في الواقع يهدف إلى دراسة أثر الخيارات الاستراتيجية المتبعة في قطاع التجارة الدوائية وكذلك الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية كون الصناعة لها أهمية كبيرة في الاقتصاد الجزائري، فهي واجهة تنافسية للصناعة في الأسواق العربية والعالمية، وأصبحت تسهم بجزء ملحوظ في تغذية السوق المحلية وناهيك عن الدور الاجتماعي الذي تلعبه في توفير المنتجات الدوائية بسعر معقول للمستهلك الجزائري ذي القدرة الشرائية المحدودة، وكذلك حماية وتعزيز الصحة العامة للمجتمع الجزائري.

1- مشكلة الدراسة:

يشهد محيط المنظمة الكثير من التغيرات المتسارعة والكثيفة جعلت من عملية تأقلم المنظمة أمرا معقدا، لا سيما تحرير الأسواق وسياسات الانفتاح، ظهور التكتلات الإقليمية، تسارع وتيرة العولمة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات.... الخ كل ذلك أثر بشكل مباشر وعميق في سلوكيات المنظمات وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية.

وفي ظل هذا الوضع أصبح لزاما على المنظمات أن تضمن بقاءها بالتنافسية التي أصبحت سمت العصر والرهان الذي يجب كسبه بشق الطرق التي تفرضها قواعد المنافسة، لأن عدم كسبه يعني ببساطة الزوال، بمعنى آخر، أن البقاء لم يعد للأصلح أو الأسرع بل للأطول نفسها من خلال بناء ميزة تنافسية طويلة المدى تضمن للمنظمة سبق منافسيها والتميز عنهم بدلا من اكتساب الميزة النسبية.

2-اهداف البحث:

يهدف البحث بصفة عامة إلى التعرف على الخيار الاستراتيجي وعلى الميزة التنافسية وتشخيص وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين وعموما يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في سلسلة من العناصر أبرزها ما يلي:

- محاولة تحديد الأسس والمنطلقات النظرية للخيار الاستراتيجي من ناحية مفهومها
- التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- تحديد مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
- التعرف على الأسس والمحددات والمعايير للميزة التنافسية.
- تفسير علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة حيدرا فارم.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق, سوف نحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا لكل من الخيار الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة من ناحية انهما عاملين مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة, وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين, وإسقاطهما على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا, على النحو التالي:

ما دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والتجارية بحيدرا فارم وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية النمو على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية الاستقرار على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة نستعين بالفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية النمو على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية الاستقرار على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم.

4-اهداف البحث:

- 1- التعرف على الأصول النظرية للخيار الاستراتيجي.
- 2- التعرف على متطلبات الميزة التنافسية.
- 3- التعرف على واقع الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4- اكتشاف العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- 5- اختبار تأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمجمع حيدرا فارم.

5-أهمية الدراسة:

ا: الأهمية العلمية

تعد هذه الدراسة مكملة لدراسات حديثة ومقترحة في مجال الخيار الاستراتيجي من خلال كشف واقع الخيار الاستراتيجي لدى المؤسسة في ظل تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات الحالية وما توصلت اليه اقتراحات وإمكانيات تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى.

ب: الأهمية العملية

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة إلى أهمية الخيار الاستراتيجي من ناحية انه يمثل افضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة والنافعة التي تعود على المؤسسة من جراء اتخاذ قرار لاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة, وان هذه البدائل تساعد على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي ومن جانب آخر فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة اكثر منها ومستجيبة عند تشكيل المستقبل, والدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسيه, ومن جانب آخر تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء, مع إمكانية التميز في الولاء والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال فترة افريل 2021
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة حيدرا فارم لإنتاج وتوزيع الأدوية .
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة الخيار الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: فئات الإطارات موارد بشرية والتجارية.

7- منهجية البحث

الغرض إعداد هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي والتفسيري نظرا لملاءمته لطبيعة البحث. أما بخصوص عينة البحث، فقد اختار الباحث شركة الأدوية حيدرا فارم التي تعمل على تصنيع المنتجات الدوائية وتوزيع , واستنادا إلى ذلك شمل البحث الحالي مجمع حيدرا فارم فاتخذنا المؤسسة الأم الواقعة بالجزائر العاصمة كعينة دراسة.

8- تقسيم البحث

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين , الفصل الأول النظري حيث تطرقنا إلى التعريف بالمفاهيم العامة حول الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية. أما الفصل الثاني المخصص للدراسة التطبيقية فقد تكلمنا فيه عن تطبيق الدراسة على مجمع حيدرا فارم وتطرقنا كذلك إلى تعريف المجمع حيدرا فارم و تقديم الهيكل التنظيمي للمجمع ,وبعدها

قمنا بتحليل وعرض نتائج البحث كل من مجتمع الدراسة وفي الأخير خصصنا فيه تفسير النتائج وقمنا بختتم الدراسة بخاتمة.

9-الدراسات السابقة:

1-الدراسات السابقة المتعلقة بالخيار الاستراتيجي:

1-هدفت دراسة (سعد علي رحمان المحمدي, 2011) تحت عنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية, إلى التحقق من المصدقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها, وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الإمكانيات المتاحة, مع محاولة تقديم تحليل للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوث وفقا لمداخل دراستها, وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفاعلية التنظيمية لها, ومن الجانب الآخر بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي, ومن خلاله يقدم النموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في الفاعلية التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي, وبين الخيار الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية, وأخيرا بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية.

2-هدفت دراسة (سني جواد كاظم, 2005) بعنوان الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي, إلى الوقوف على مدى قوة المنافسة وطبيعة الصراع القائم بين فرعي مصرف الرشيد وفرع دار السلام الأهلي وواقع وتأثير القوة التنافسية المحددة لهيكل الصناعة عند استخدام استراتيجية بورتر التنافسية, مع اعطاء تصور واضح عند الخيارات التنافسية المتبعة من قبل إدارات المصارف وبيان الخيار التنافسي المتبعة من قبل إدارات المصارف وبيان الخيار الاستراتيجي التنافسي الأكثر نجاحا.

3-هدفت دراسة (حسين, 2005) تحت عنوان تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية بالعراق, والتي تناولت فيها تحليل طبيعة الخيارات الاستراتيجية المتبعة في الصناعات النسيجية والجهد المبذول في تطبيق وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية, وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف ادراك القطاع المبحوث بالعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي, وخلصت الدراسة حول تحديد مستوى الخيار الاستراتيجي, حيث اجمع معظمهم على أن هناك ثلاث مستويات

للخيارات الاستراتيجية وهذه المستويات هي الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي للمؤسسة و الخيار الاستراتيجي في المستوى وحدات الأعمال والخيار الاستراتيجي في المستوى الوظيفي.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية:

1- هدفت دراسة (محمد فوزي علي العتوم, 2009) تحت عنوان رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية إلى دراسة أثر تبني الجودة في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية, ودراسة أثر تبني البحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية, وهدفت عن كشف أثر تبني حاجة العملاء في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية, مع السعي نحو بيان أثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.

2- هدفت دراسة (مصطفى رجب علي, 2011) تحت عنوان راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال إلى دراسة مستوى توافر متطلبات راس المال الفكري بأبعاد الثلاثة (البشري والهيكلية ولعلاقاتي) لدى شركة الاتصال الخلوي الفلسطينية جوال, مع التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية مع أبرز دور راس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة مع لفت انتباه الشركة إلى أهمية راس المال الفكري كمفهوم استراتيجي, ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وأخيرا التعرف على مدى تفاوت مكونات راس المال الفكري في تحقيق التنافسية للشركة.

3- هدفت دراسة (بوبة عبد الوهاب, 2012) تحت عنوان الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية إلى دراسة بإبراز الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية, وهدفت أيضا إلى محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

من خلال تتبع الدراسات السابقة نلاحظ ان دراستنا تختلف عنها من حيث الربط العلاقة بين متغير الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية .

كما ان دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث دراسة الحالة و التي تمت في مجمع حيدرا فارم.



الفصل الأول:
الإطار النظري

تمهيد:

تعتبر الخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها عن الرد الفعلي للمؤسسة عن التغيرات التي تواجهها, وبالخصوص تلك التغيرات المتعلقة بالمنافسة لذلك نجد ان الاستراتيجية تطورت لاستجابة لتطور المنافسة على الصعيد المفاهيمي والتطبيقي, وهذا ما نلمسه عند تتبع التغيرات التي طرأت بعد انفتاح السوق واشتداد المنافسة وتغير السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسة, ولتنفيذ هذه الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي, على اعتبار أن الخيار الاستراتيجي هو وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد افضل تبعا لظروف المحيطة بالمؤسسة وان تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة وفق للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي سوف يساعد المؤسسة على اختيار الصحيح للاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة من اجل تحقيق الأهداف.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال التطرق

إلى ما يلي:

- مفهوم الخيار الاستراتيجي
- نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي
- مفهوم الميزة التنافسية
- عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل, ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها, ويتم الحصول على الخيار الاستراتيجي المناسب باقتراح المديرين العديد من البدائل الاستراتيجية, والتي تعني أن هناك احتمالات كثيرة لتحريك الاستراتيجي, ولذلك يجب أن تقيم البدائل الاستراتيجية من اختيار البديل الأفضل.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى تعريف الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي

إن مصطلح " الاستراتيجية " قد تم اشتقاقه من فن الحروب، حيث تم استخدامه لوصف عملية تخطيط وتنفيذ السياسات العسكرية من خلال استغلال الموارد المتاحة لمقاومة العدو¹. أما مصطلح الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال فقد أصبح أكثر استخداما في بداية السبعينيات مباشرة على إثر أزمة النفط عند ما تم إحلال حالة النمو الاقتصادي السريع الذي تم تحقيقه في فترة الخمسينيات والستينيات إلى ما يسمى " بالبيئة العدائية " Hostile Environment². حيث امتازت هذه البيئة بنمو بطيء في الأسواق، وضغوطات تضخمية مكثفة، ومطالب تشريعية وقانونية متزايدة، ومنافسة شديدة وتحول في القرارات الاستثمارية³. كل هذه التطورات والتحويلات البيئية جعلت من الضرورة لمؤسسات الأعمال أن تتبنى استراتيجيات تجعلها تحافظ على وضعها التنافسي في الأسواق أو أن تكون مهددة بالزوال.

أما في مجال إدارة الأعمال، فالاستراتيجيات هي تلك الخطط التي تعمل على تكامل وتوحيد أهداف وسياسات وأعمال المنظمة ووضعها بشكل متماسك⁴.

الاستراتيجية تعكس بشكل واضح الأهداف الأساسية للمؤسسة، وتحدد السياسات العامة لتوجيه وتسيير العمل وتوفير كذلك برنامج عمل متكامل لتحقيق أهداف محددة ضمن الموارد المتاحة للمؤسسة. وتعمل الاستراتيجيات أيضا على تحديد نطاق ومجال الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي تحدد البنية التنظيمية لهذه الأعمال وكذلك الإنجازات الاقتصادية غير الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها للموظفين، للعملاء، للمساهمين، والمجتمع ككل.

1- مرسي , محمود , الصباغ , زهير الإدارة الاستراتيجية مترجم من كتاب توماس وهيلين وآخرون معهد الإدارة العامة السعودية 1990.

2- Macmillan press ltd.,1989 London and , Karlof ,B. , Business strategy , A guide to Concepts and models Bassingstrok

3- Hall, w. k., Survival Strategies In A hostile Environment & Harvard Business Review , 58 (5)1980, p.75- 85

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية في منشآت الأعمال الكبرى متعددة القطاعات الإنتاجية، وهي:

والمنشأة Corporate . والأعمال Business . و المستوى الوظيفي Functional .

تسعى الاستراتيجية على مستوى المنشأة إلى اكتشاف الطرق والأساليب التي تستطيع من خلالها المنشأة أن تطور استراتيجية حقيقية الأوراق المالية Portfolio الملائمة لنشاطاتها المتعددة⁵. وتشتمل هذه الاستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارات. بخصوص: تحديد المهمة الأساسية للمؤسسة، نوعية النشاطات التي تمارسها، تدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطرق التي يتم من خلالها زيادة معدل العائد على الاستثمار.

وبالمقابل تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى القطاع مع التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معينة أو جزء من السوق يخدمه هذا القطاع. ومن الممكن تنظيم القطاع في صورة وحدة أعمال استراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشابهة حيث تعامل الإدارة العليا عادة هذه الوحدة كوحدة مستقلة لها صلاحياتها لوضع وتطوير الاستراتيجيات الخاصة بها في ضوء أهداف واستراتيجيات المنشأة. وتركز استراتيجية الأعمال للقطاع عادة على زيادة هامش الربح للقطاع من إنتاج وبيع منتجاته وخدماته كما يجب أن تتضمن استراتيجيات الأعمال النشاطات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف القطاع⁶.

أما التركيز الأساسي للاستراتيجية الوظيفية فهو على تعظيم إنتاجية الموارد⁷، حيث تضع الأقسام الوظيفية - في ضوء القيود التي تضعها عليها استراتيجيات كل من المنشأة والأعمال - استراتيجيات لتجمع نشاطاتها المختلفة وتعزز مقدرتها لتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، قد تركز استراتيجية قسم التسويق على تطوير الطرق والأساليب لزيادة حجم مبيعات السنة الحالية على تلك التي للسنة السابقة.

هذه المستويات الثلاثة للاستراتيجية - المنشأة والأعمال والوظيفي - تتسلسل داخل المنشأة وتتفاعل مع بعضها بعضا ويجب أن تتكامل بفعالية كي تنجح المنشأة ككل.

منها، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة

8- جعفر عبد الله موسى ادريس, الادارة الاستراتيجية, حوارزم العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, المملكة العربية السعودية, جدة,

2013

9- حسن محمد احمد محمد مختار, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد, الطبعة الثانية, مصر, ية

2011

د
المالية وغير المالية من وإلى الأقسام, العلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح, المداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وهذه البدائل تنقسم إلى ثلاثة استراتيجيات رئيسية, هي استراتيجيات الاستقرار, واستراتيجيات النمو, واستراتيجيات الانكماش, لا يمكننا حصر جميع أنواع الاستراتيجيات الموجودة, لأنها تتميز بالتنوع والاختلاف.

الفرع الأول: استراتيجية النمو والتوسع:

يشير مفهوم نمو المؤسسة إلى التطور المعقد خلال مراحل المؤسسة من إنشائها إلى مرحلة النضج. النمو هو عملية التغيير والتطوير على مستوى بعض المكونات الأساسية للمؤسسة قد تكون في حجمها أو كمية إنتاجها والتطور المتعلق بالجودة والنمو يشمل تحسين الجودة.

يقصد بنمو المؤسسة زيادة في مؤشرات الأساسية كالزيادة في حجم الإنتاج أو مبيعاتها أو عدد منتجاتها أو الزيادة في رقم الأعمال أو عدد العملاء، وعموماً يكون النمو كمي أي أنه يقاس بوحدات كمية.

ويقصد بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة عادة ما تتعلق بزيادة المبيعات أو حصتها في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي واعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب شرطان أساسيان هما:

قدرات إنتاجية عالية تسمح بإنتاج حجم أكبر ومن ثمة زيادة المبيعات والأرباح, مع وجود الخبرة اللازمة لدى العمال. لإنتاج هذا الحجم الكبير¹⁰

ويمكن إن يكون وضع استراتيجية النمو بالنسبة لمعظمنا أمراً بمنتهى الصعوبة, إلا أن الأشد صعوبة منه جمع فريق من المدراء وجعل أعضائه يتفوقون على استراتيجية مناسبة من ناحية مسار

اتباعها، ولذلك وحتى قبل الشروع في البحث عن بعض خيارات النمو، وتلك الخيارات مبنية على مجموعة من الفرضيات التالية¹¹ :

10- حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015

11- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار. اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009

تفاعلية، وليس متسارعة، إذ انها مقاربات لمساعدتك على الانتقال من حيث انت الآن الى المستقبل الذي تنشده، ولسوف يكون هناك أشخاص في العمل سيعملون على إعادتك إلى الماضي باعتمادهم الكبير على البيانات التاريخية- مستخدمين أسلوب " اليك ما كان فاعلا والسبب في كونه كذلك" أي التركيز على المحافظة على المستقبل.

الفرضية الثانية: ركز على الزبائن، إذ تركز معظم الأعمال على منافسيها أكثر مما تركز على الزبائن، تبدأ استراتيجيات النمو بالتفكير بالزبون كما تبدأ بمعرفة ما يعتبره الزبون هاماً، وكيف يمكن أن نحقق حاجات الزبون بشكل أفضل، وماهي إمكانية الوصول إلى الزبائن المحتملين وكيف نستطيع توفير منتجات أو خدمات تشجع الزبائن على اختيارها.

الفرضية الثالثة: التركيز على الفرص، تقوم العديد من الأعمال ببناء الاستراتيجيات لتدراً عنها الأخطار الناتجة أما عن المنافسة أو تغير البيئة، وقد تكون مثل هذه التحركات الدفاعية ضرورية في بعض الأحيان، ولكن من الأفضل لك في هذا الوضع أن تبحث عن الفرص، ولتكون المؤسسة مبدعة في هذه الناحية، إذ يمكن لحالات الفشل أن تغدو فرصاً، كما يمكن لشكاوى الزبائن أن تكون كذلك، البحث عن المشكلات التي تحتاج إلى حل فأنتما على الدوام أساس النمو الجديد.

الفرضية الرابعة: بإمكانها أن تنمو، وسيقوم الكثير من الراضين بتوجيه النقد إلى المؤسسة، ولهذا من الأفضل أن تكون مستعدة، وسيقول البعض أن السوق مشبعة واحتمالات النمو معدومة، فإذا كانت الحالة كذلك فإن المؤسسة بحاجة إلى التفكير في تلك الأسواق وأولئك الزبائن وما الذي يمكن القيام به بشكل مختلف للتأثير على المشهد، ولسوف يجادل البعض بأن أسواق المؤسسة ناضجة ولا يمكنها بكل بساطة دعم النمو بأي قدر.

أولاً: متى تتجه المؤسسة إلى اختيار استراتيجيات النمو والتوسع:

تتجه المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الاستراتيجية للنمو والتوسع عند وجود واحدة أو أكثر من الرغبات أو الأهداف التالية¹²:

12- خضر مصباح اسماعيل الطيطي, الادارة الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013

- 1- المؤسسة يمكنها أن تحقق منها أرباح مناسبة.
- 2- الاستجابة للنمو في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة والتطوير أو التنوع في أذواق المستهلكين وضرورة توفر تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.
- 3- الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية أسواقها ومبيعاتها وأرباحها.
- 4- التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة إلى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- 5- الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسة السابقة ووجود إمكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصادية الحجم الكبير وتخفيف التكلفة والتمتع بالمزايا التنافسية لدى المؤسسة.
- 6- في حالة وجود فرص لتنمية المبيعات وتحقيق فائض في السيولة يساهم في تطوير المنتج وتنمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- 7- في حالة الرغبة للتضييق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية الأعمال والإيرادات والأرباح.

ثانياً: البدائل الاستراتيجية أمام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع:

1- استراتيجيات التنويع:

يعتبر التنويع أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً من طرف المؤسسات الاقتصادية، وذلك تحت دافع أساسي استراتيجي وهو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من المستهلكين، ولكن للتنويع حدود لا يجوز تجاوزها، وهذه الحدود تعني عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان سيؤثر سلباً على مبيعات السلع القديمة¹³

الدخول في أسواق جديدة ويأتي ذلك بعد إتمام عملية التقطيع الاستراتيجي للسوق والنشاط, وتقوم المؤسسة على اثره باختيار القطع السوقية المستهدفة وتوجه لكل منها منتج يتوافق مع طبيعتها, وتكون المؤسسة بذلك قد أنشأت حافظة. لازواج (منتج/سوق) التي تمثل محوري مصفوفة التنوع¹⁴ وممارسة أنشطة جديدة يعتبر من اهم النشاطات التسويقية في المؤسسات وهذا يتطلب إجراء التعديلات والتطوير المطلوب لكي تتمكن من تقديم منتجات متطورة, وبالشكل الذي يمكنها الوقوف أمام المنافسة, ويكون هذا التطوير على أساس الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو لمعارف النظرية بواسطة تجربتها والتأكد من صلاحيتها الفنية بقصد تصميم منتج أو نشاط جديد, وتنظيم عملية أو التحسين الجوهرية لها¹⁵.

ويقصد أيضا بعملية تطوير المنتجات/ إنتاج منتجات جديدة على أنها: " جميع أوجه النشاط الفنية في مجال تصميم المنتج للوصول إلى ابتكارات جديدة أو إدخال تحسينات أو تعديلات على المنتجات الموجودة حاليا أو محاولة الوصول إلى استعمالات جديدة لها " ¹⁶ ويمكن السعي لتحقيق استراتيجية النمو هذه بتطوير المنتج / إنتاج منتج جديد إما بشكل تدريجي أو جذري على النحو التالي: ¹⁷

- في التطوير التدريجي للمنتج, تقوم الأعمال بإجراء تعديلات على منتجاتها القائمة مع المحافظة على مال لديها حاليا من أسواق وزبائن (الذي يفترض الولاء لها) والاستمرار في استهدافهم في الوقت الذي تقوم فيه بإدخال تغييرات على المنتج أي ينتج عن التطوير التدريجي للمنتج اختلافات وتحسينات, ولكن ليس ثمة تغير شامل في المنتج الأساسي.
- إما التطوير الجذري للمنتج, من جهة ثانية, فيسعى لإدخال تغييرات جديدة كلياً على المنتجات القائمة لدرجة ابتكار منتج جديد أو مختلف كلياً, ودون التخلص من المنتجات الحالية بحيث يأتي النمو من مبيعات كل من المنتج الجديد والأصلي.

- 14- ردينة عثمان يوسف, محمود جاسم الصميدعي, التسويق الاعلامي: المبادئ والاستراتيجيات, دار المناهج. للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2015
- 15- رمضان الشيخ, الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار, در بوك سيتي للنشر والتوزيع, الطبعة. الاولى, القاهرة, 2009
- 16- زكريا مطلق الدوري, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2005
- 17- سعد غالب ياسين, الادارة الاستراتيجية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, اردن 2010

ا- **التنوع المرتبط:** هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي, شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة, وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا, التوزيع, الزبائن, العلامة, مما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج.¹⁸

ب- **التنوع غير المرتبط:** الذي يعني تنوعا في مجالات نشاط مختلفة ليس لها أي ارتباط واضح وبطبيعة النشاط الحالي أو الأنشطة الحالية, أو التنوع بالتحرك إلى مناطق جغرافية أي أسواق جديدة ويعيبها عدم المعرفة بالسوق.¹⁹

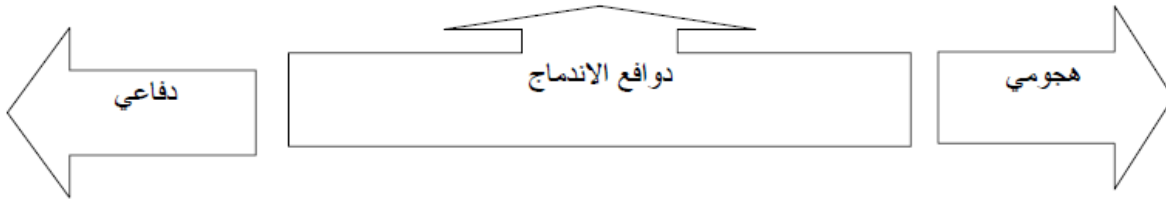
ت - **التنوع الداخلي:** وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة وكفاءات المؤسسة, وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة أنشاءه غير موجود في السوق وتفصل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتبارها أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.²⁰

ث - **التنوع الخارجي:** ويتمثل التنوع الخارجي في تملك أو استحواذ المؤسسة على شركات أخرى وذلك عن طريق الشراء أو الاندماج وتندرج دوافع ومبررات الاندماج تحت نوعين من الدوافع, إما أن تكون هجومية أو دفاعية²¹ عل النحو المبين في الشكل رقم (01) الموالي:

- 18- السعيد ميروك ابراهيم, المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي, المجموعة العربية للتدريب والنشر, الطبعة الاولى, القاهرة, مصر, 2012
- 19- عبد الرزاق الشحادة, محمد بوهزة, رمضان الشراح, وآخرون, الجودة والتميز في منظمات الاعمال, مكتبة المحم العربي للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011
- 20- عبد الفتاح دياب, ادارة الانتاج رؤية جديدة, عضو هيئة التدريس بقسم ادارة الاعمال, القاهرة, 2001

الشكل رقم (01) الدوافع المتصلة بالاندماج

يوفر متطلبات البقاء من	يفضل في حالات:	مجال التنوع	للاستفادة من:
<ul style="list-style-type: none"> - تدهور هيكل راس المال (بسبب الخسائر). - التقدم التكنولوجي - فقدان او عدم توافر الموارد الخام. - فقدان احد الاسواق الخاصة بالسلع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تجزئة الاسواق او الخروج على القوانين. - انخفاض تكاليف أنشطة المنافسين. - سيطرة المنظمات غير المرغوب فيها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدائرة الموسمي - تدويل العمليات - الخطط الاستراتيجية المتعددة 	<ul style="list-style-type: none"> - مركز المنظمة في السوق. - التكنولوجيا. - القدرات المالية. - الخبرات والقدرات الادارية.



المصدر: حسن محمد احمد محمد مختار, الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتزويد, مرجع ص 166

ح-استراتيجية التركيز: تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب, حيث تلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفق مجموعة من الأبعاد نذكر من بينها التركيز على العملاء (الأسواق) وذلك بالاعتماد على العملاء الحاليين مع جذب عملاء منافسين, وجذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة, الجانب الآخر التركيز على المنتج / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين, وتنمية وتطوير استخداماتها جديدة للمنتج / الخدمة مع تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.²²

أما الجانب الأخير هو التركيز على التكنولوجيا وذلك بتطوير الآلات ومعدات لتحسين الكفاءة، تحسين جودة المنتجات / الخدمات، تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة، ومن أهم مزايا استراتيجية التركيز هو: حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال، أمام (Synergy) الحصول منظمة الأعمال على التداؤب يعاب على استراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات منظمة الأعمال، والناجحة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور منافسين جدد يعملون في مجالات نفسها.²³

الفرع الثاني: استراتيجية التأي والتريث والاستقرار

تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة قليلة التغير أو مستقرة نسبياً وبالتالي فإنها غير مجبرة على إجراء تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز هذه المؤسسة على تحسين وتطوير ما لديها من مزايا ونقاط قوة في المواقع التي تعمل بها وتحافظ هذه الاستراتيجية على المهمة نفسها وعلى الأهداف ومعدلات النمو والتوسع.²⁴

أولاً: متى تتجه المؤسسة إلى اختيار استراتيجية الاستقرار:

تتجه المؤسسة إلى اختيار استراتيجية الاستقرار للتأي والاستقرار عند وجود واحد أو أكثر من الرغبات أو الأهداف التالية²⁵

1- تجنب الإسراع في التوسع والنمو وعدم الرغبة أو الاستعداد للتعرض للمخاطر الكبيرة المرتبطة باتجاهات النمو والتوسع.

2- في حالة أن نوع ومستوى المنافسة لا يسمح للمؤسسة بالنمو أو التوسع في حصتها السوقية وتجنب ردود فعل المنافسين في حالة اتجاه المؤسسة لتوسيع أسواقها لتنمية حصتها السوقية.

3- في حالة رضا المؤسسة وإدارة المؤسسة بمستوى الأداء الحالي والاقتناع بجدواه والحرص على حمايته وتجنب المخاطرة المرتبطة بالتوسع وما قد ينتج عنها من آثار سلبية على الأداء الحالي.

4- في حالة ضعف القدرة، أو عدم وجود مبررات قوية لإدخال موارد وإمكانات إضافية في مجال الأعمال أو مجالات جديدة.

23- عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاشي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2010

24- علي موسى التسويق -المفاهيم والسياسات-، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008

25- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي

5- في حالة الاستقرار البيئي وضعف احتمالات حدوث تغيرات ذات تأثير, على الأداء الحالي للمؤسسة ومن ثم الاطمئنان إلى استقرار ما تحققه المؤسسة من نتائج مرضية.

ثانيا: البدائل الاستراتيجية أمام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات الاستقرار:

أ - استراتيجيات التحرك الواعي على الأجل القصير (استراتيجية الربح): وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية, وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد.²⁶

ب - التريث والتأني والانتظار: وهي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى سيسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.²⁷

ت - استراتيجيات التجميد وعدم التغير: بمقتضى هذه الاستراتيجية تستمر المؤسسة على نفس المسار السابق مع إجراء بعض التعديلات في الأهداف التكتيكية أو المرحلية على افتراض عدم حصول تغيرات كبيرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة.²⁸

الفرع الثالث: استراتيجيات التراجع والتقليص (الانكماش) عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وفق استراتيجيتها الحالية, فإنها تلجأ إلى الاعتماد هذه الاستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما تجد نفسها كفوفا للإدارة أعمالها, ولا تستطيع تحقيق أهدافها.²⁹

أولاً: متى تتجه المؤسسة إلى اختيار استراتيجيات التراجع والتقليص:

تتجه ادارة المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الاستراتيجية للتراجع والتقليص أو الانكماش عند وجود واحد أو أكثر من الرغبات أو الأهداف التالية:³⁰

1- وجود فرص أمام المؤسسة لاعتماد على المنظمات أخرى توفر لها قدرة من الحماية بدلا من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل.

2- مواجهة الأزمات أو الضغوط التي تجبر المؤسسة للبحث عن مجالات عمل أو أنشطة جديدة تتطلب إمكانيات وموارد اقل تتعرض لمخاطر اقل.

26- معاصر, دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2008

27- فاضل حمد القيسي, علي حسون الطائي, الادارة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة, دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013

28- فريد ال. فراي, تشارلز آر. ستونر, لورنس جي. ويتزلمر, دينا ملاح, تيسير التخطيط الاستراتيجي لاعمال الصغيرة, مكتبات العبيكان للنشر الطبعة الاولى, الرياض, المملكة العربية ال سعودية 2015

29- كاظم نزار الركابي, الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2004

30- عمران حميدة, سعدلي فطيمة, اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني, رسالة ماستر, تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة العقيد اكلي محند . اولحاج, الهويرة, 2012

- 3- الاستجابة لظروف السوق وتدهور الحالة البيعية والتخلص التدريجي من الأصول وتقليص حجم الأعمال بدلا من التعرض لاحتمالات الاضرار إلى الإفلاس.
- 4- الاستجابة للضغوط والتهديدات التي تقلل الحصة السوقية للمؤسسة، وتفصيل الإدارة لحالة الانكماش حتى تتحسن الظروف وتسترد المؤسسة مكانتها مرة أخرى.

ثانيا: البدائل الاستراتيجية أمام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات التراجع والتقليص والانكماش:

1- استراتيجية الغاء بعض الأنشطة أو المجالات:

وفقا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فاعلية أداء احد وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمؤسسة أو احد خطوط الإنتاج، وذلك عندما يكون الأداء الكلي للوحدة أو للخط سيئا، فهذه الإستراتيجية هي الغاء جزء من أعمال المؤسسة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس بها، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة، لكن يجب الانتباه عند الإلغاء هذا الجزء على مصلحة المستهلك، وينبغي مراعات التوقيت الإلغاء ويجب أن يكون مناسبا للمستهلك، أيضا توفير قطع الغيار والسلع المباعة، و عدم حذف منتج تتوفر مواد الخام بكثرة عند المؤسسة³¹

2- استراتيجية تغيير النشاط والتحول إلى مجالات أخرى:

تقوم هذه الاستراتيجية من استراتيجية الانكماش على تحويل المنشأة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال آخر مختلف في خصائصه وإبعاده عما كانت تقوم به المنشأة من قبل، حيث تركز هذه الاستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل ويفضل اتباعها عندما تكون مشكلات المنشأة عانة منتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد.

وتتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين، حيث المرحلة الأولى هي الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، وتنطوي هذه المرحلة عادة على تقليص العمالة، وخفض المصروفات غير الضرورية وفق التعيينات، وتقليل اعتمادات البحث والتطوير، والإعلان، والتدريب، والإمدادات، والخدمات، أما المرحلة الثانية هي مرحلة الدعم.

31- عيدان محمد سليم، دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، تسيير مؤسسات

صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013

والاستقرار للشركة وتجري مراعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن إجراؤها في الأجل الطويل, تعد خطط لجعل سير العمل انسيابيا عن طريق تخفيض المصروفات الثابتة الغير الضرورية وجعل الأنشطة الوظيفية أكثر فاعلية من حيث مساهمتها في تحقيق الأرباح تمثل هذه المرحلة نقطة تحول في حياة المؤسسة³². وتعد من الإستراتيجيات أكثر شيوعا في الاستخدام لمنظمات الأعمال عموما, وفي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة على وجه الخصوص والغرض منها هو رغبة الإدارة العليا في زيادة فاعلية أحد الأنشطة أو أحد خطوط الإنتاج, ووجود ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الأنشطة الكلية الحالة, ومع ظهور منتجات بديلة في الأسواق أفضل من منتجات المؤسسة.

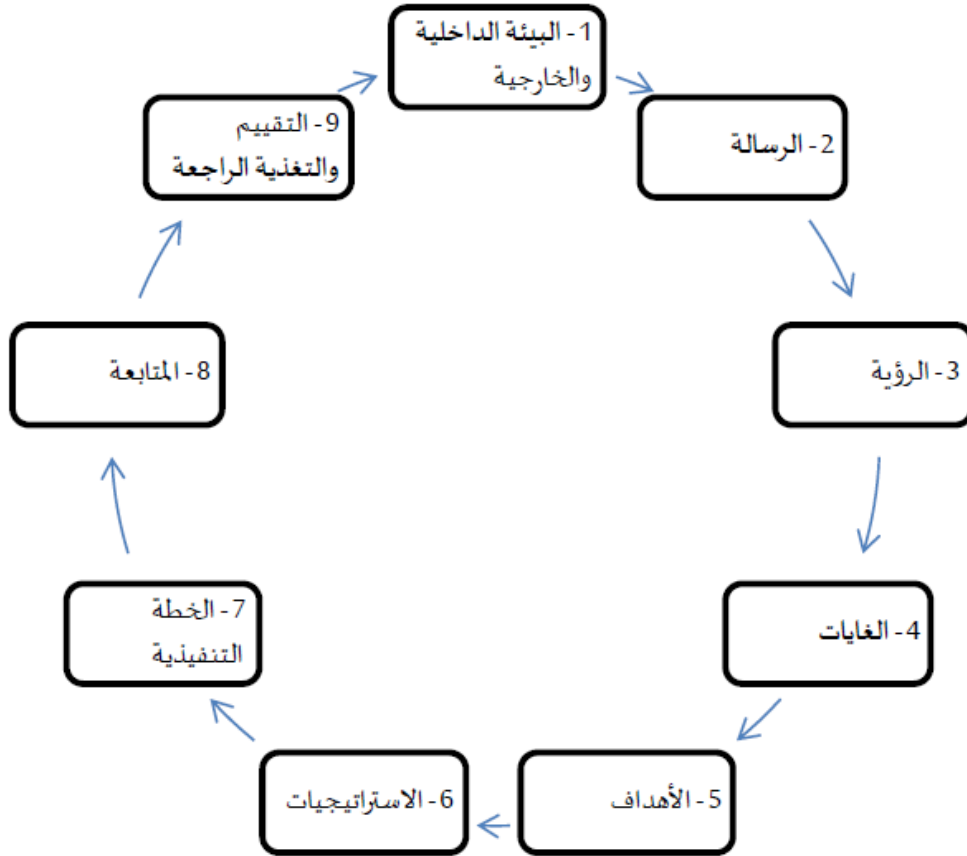
المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بحوالي تسعة مراحل من أجل الحصول على خطة استراتيجية متكاملة، حيث تبدأ هذه المراحل بعملية التحليل البيئي وتنتهي بعملية التقييم. يشير التحليل البيئي إلى عملية تجرى بغرض جمع الكثير من الحقائق والمعلومات عن مؤسسة معينة والتي تؤثر في أدائها ثم تحليلها وتقييمها بغرض تشخيص وتقييم الوضع الراهن للمؤسسة. وبذلك، فإن التحليل البيئي يمثل أحد الركائز الرئيسة التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وذلك بسبب أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وإيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات، وتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها للاستفادة منها وبالبحث عن طرق لتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة، وتحديد الفرص الخارجية التي يجب أن تستغلها المؤسسة، وتحديد الأهداف ونطاقها، وبيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وتحديد نطاق السوق المرتقب، وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة. وفي ضوء رسالة المؤسسة ونتائج تحليل البيئة الداخلية من حيث تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي، وما أسفر عنه تحليل البيئة الخارجية من التعرف على الفرص والتهديدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، يمكن ترجمة الرسالة إلى NCFLD, (مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات والسياسات والمشروعات، والخطة التنفيذية، والموازنة 2011).

ويوضح شكل (1) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

32- فريك يجي, استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة, دراسة حالة مجمع صيدال, رسالة . ماجستير, تخصص الاقتصاد الصناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012

الشكل 1: خطوات التخطيط الاستراتيجي



Source: NCFLD, 2011, P. 22

المبحث الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي

يعد الاختيار الاستراتيجي من اهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية, وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الداخلية, وهذه الأدوات تسمى نماذج محفظة الأعمال, والتي تصمم لغرض تقويم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات أعمال استراتيجية متعددة أسواق متنوعة بغرض اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وبهدف تحقيق اعلى معدلات نمو وربحية.

وفيما يلي سوف يتم التطرق الى هذه المفاهيم

المطلب الأول: نماذج تحليل المحفظة

أولاً - تعريف محفظة الأنشطة: هناك عدة تعاريف المحفظة الأنشطة، لكن يمكن القول إن محفظة الأنشطة المؤسسة هي مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي DAS التي تتكون منها المؤسسة، والتي تتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها".

ثانياً- تحليل محفظة الأنشطة: يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج سوق". وهناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي.

ثالثاً- التخطيط الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة: عندما تكون محفظة أنشطة المؤسسة متنوعة، يتم تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي، حيث يقدم كل مجال (نشاط) منتجات متشابهة، مثل نشاط صناعة السيارات، الذي يقدم سيارات ركوب بطرز مختلفة، وحافلات، ويكون لكل مجال نشاط رسالة وأهداف وإستراتيجية خاصة به، ومنتجات وسوق مستهدفة، ومنافسين، وبعد ذلك يتم تصميم استراتيجية عامة للمؤسسة، وعلى ضوءها يتم ضبط إستراتيجية كل نشاط على حدا، وتخصيص الموارد لكل منها".

ان الهدف من تحليل محفظة الأنشطة هو يساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل DAS، على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG1 1

ظهرت مصفوفة BCG1* من طرف مجموعة استشارية أمريكية، هي جماعة بوسطن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة، والسيولة، ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية.

أ- منحني الخبرة:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة، كلما انخفضت التكاليف الوحديّة لأنشطة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. وقد أثبتت دراسات الBCG أنه كلما تراكم الإنتاج بالضعف، تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بجوالي 20-30% هذا من جهة، ومن جهة أخرى عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة وتكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف. ويظهر منحني الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها:

- أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى كسب الوقت؛
- اقتصاديات الحجم، وذلك من حيث تخفيض التكاليف الوحديّة مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاجية؛

- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفا وتطورا؛
وتجدر الإشارة إلى أن الخبر في المؤسسة تستمد من عدة مصادر منها:
- كفاءة عنصر العمل: لا يقتصر تأثير الخبرة على انخفاض تكلفة العمل المباشر فحسب، بل تمتد لتشمل العمالة غير المباشرة والمصروفات الإدارية والتسويقية.
- تخصص العمل وتحسين طرق الأداء وإعادة تصميم عمليات الإنتاج، وظهور عمليات إنتاجية جديدة، وإدخال التحسينات والتغيرات في خليط الموارد وإعادة تصميم المنتج.
- تنميط المنتج: حيث يؤدي إلى تكرار العمل مما يؤدي إلى زيادة التعلم.

ب- الحصة السوقية:

وتمثل على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له أي:

مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي
مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس

وهنا تظهر حالتين:

- الحالة الأولى: إذا كانت المؤسسة هي المسيطرة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة (DAS) أكبر من 1.

- الحالة الثانية: هناك منافسين أكبر وأقوى من المؤسسة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة أقل من 1.

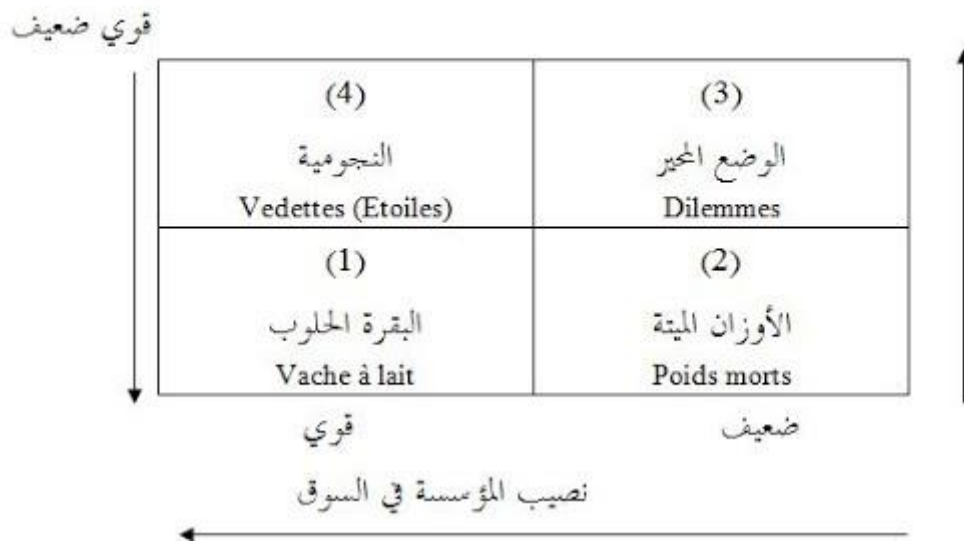
ج- معدل النمو: يكون على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

خطوات تطبيق نموذج BCG: يمر تطبيق نموذج BCG بالخطوات التالية:

- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط استراتيجية (DAS).
 - تقدير كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بمنافسية.
 - تحديد موقع كل DAS على المصفوفة.
- وتجدر الإشارة هنا أن كل DAS تمثل على المصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الصناعة ككل، وجزء مشطب يمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات.

الشكل 03 : بناء مصفوفة BCG



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربعة بدائل إستراتيجية هي:

- 1- المربع الأول علامات الاستفهام: (درجة نمو عالية حصة سوقية منخفضة) يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وفي الوقت الذي

يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي محاولة الرفع من الحصة السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

2- المربع الثاني النجوم: (درجة نمو عالية حصة سوقية مرتفعة) ويشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإتفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف ... وغيرها.

3- المربع الثالث البقرة الحلوب: (حصة سوقية مرتفعة معدل نمو منخفض) يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، ومعدل النمو في يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى. الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

4- المربع الرابع الكلاب: (حصة سوقية منخفضة معدل نمو منخفض) يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها. الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي swot

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تحليل الاستراتيجي

بأنه اداة تخطيطية لنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة, وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة او غير مناسبة, وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة, SWOTT الخارجية المستقبلية, فالهدف من تحليل ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها, كما انه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية او الدافع. الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية³³.

الفرع الثاني: حيث تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي من خلال الآتي³⁴

- 1- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.
- 2- تحديد وتقدير ما يمكن إن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
- 3- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.
- 4- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام والألفة مع ترقية الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.
- 5- تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية

تبدأ الادارة الاستراتيجية بالمسح البيئي أي تحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية, فمن خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية, اضافة الى دراسة كيف ان المنافسة في البيئة تتطور لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة, اضافة الى القدرات التي من الممكن ان تصبح مصدرا للميزة التنافسية, هذا وان تحليل البيئة الداخلية يستخدم لتحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير في المؤسسة وبالتالي تتحدد نقاط القوة او الضعف فيها, كما ان التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من اهم التغيرات التي تأثر على أداء المؤسسة, ان عملية التحليل البيئي تتطلب من الادارة العليا اجراء نوعين من التحليل لكل منهما سماته واهدافه وادواته التي تستخدمها في عملية التحليل لذلك يتم التركيز كل نوع من انواع التحليل بالشكل الذي يتم فيه التركيز على اهم الجوانب ذات العلاقة بكل منهما³⁵.

33- فطيمة بزعي, دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية, رسالة ماجستير, تخصص تسويق,

جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009

34- فيصل سايعي, أنظمة المعلومات: استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة. مؤسسة منطقة التبسة, ريالة

أولاً: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها، ومراكزها قوتها وثقافتها وهيكل التنظيمي، حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المؤسسة بمعل ومات مهمة عن موجوداتها، والمهارات التي تمتلكها، وأنشطة أعمالها، بمعنى آخر تحديد نقاط قوتها وضعفها³⁶.

وتتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية من جانب مساعدتنا في التعرف على النقاط التالية³⁷:

أ- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.

ب- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

ج- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

د- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها والتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

هـ- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

و- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم.

ز- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

ح- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

وإتمام هذا الغرض يجب التعرف على مختلف هذه العوامل وهي كالتالي:

1- الهيكل التنظيمي Organizational structure

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المستويات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعتبر عامل متغير يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يغير ليكون

أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل³⁸, ويتضمن الاتصالات, السلطة, وسلسلة القيادة الذي يتم وصفه الخريطة التنظيمي.

2-ثقافة المؤسسة Culture Organization

وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمحملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة, فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها, والعمل على أحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم صياغتها, والعمل على أحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها³⁹. وتتضمن المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة, فيما بين أعضاء المؤسسة⁴⁰

3-العوامل الإنتاجية Production Factors

منذ القدم الإنتاج يعتبر كمحرك أساسي للمؤسسة, ورغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الأخرى, كالتسويق وتسيير الموارد البشرية... الخ, لا يزال الإنتاج هو القلب النابض للمؤسسة, كما أن المنافسة لا تقوم إلا على المنتج كالتنوع والجودة ومطابقة المعايير العالمية⁴¹.

4-العوامل التسويقية Marketing Factors

ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية المتعلقة ببحوث السوق, والمنتج والنشاط التسويقي والتوزيع والترويج أن Jauch s Glueck والخدمات الملحقة والمكانة الذهنية للمؤسسة في عقول المستهلكين والزبائن, ويرى الاستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل الزبون, مع تحديد السعر, والجودة, والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة, وأيضاً تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون⁴².

39- معارف محمد, بن حبيب عبد الرزاق, دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة . الاقتصادية, مخرابحث ادارة المؤسسات وتسيير راس المال الاجتماعي, تلمسان, 2013

40- منصورى رقية, دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك . الفلاحة و التنمية الريفية, رسالة

ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008 [22]

41- مونير هدي, الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل, رسالة

ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.

5- عوامل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Factors

أن إدارة الموارد البشرية احدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة, فان تمتعت المؤسسة بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية, ومن بين هذه العوامل نذكر من بينها على عندما تمتلك المؤسسة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية, تزويد المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات من اجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية, تهيأت المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المؤسسة, تحقيق الفعالة في سياستها, كالاختيار, التوظيف, الترقية, الأجور, المكافآت, التدريب, وتقويم الأداء.

5- العوامل المالية Financial factors

إن Ivancevich تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالاستراتيجيات الخاصة بهذه الإدارة, ويرى عملية تحليل الموارد المالية في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي, فضلا عن معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المؤسسة, وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم والرقابة المالية وبين الموقف المالي للمؤسسة⁴⁴.

المطلب الرابع: المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل:

عند المفاضلة بين البدائل أو السيناريوهات الاستراتيجية المتعددة يجب التعرف على المتغيرات والمعايير التي تؤثر في المفاضلة بين البدائل المتاحة، ومن أهم هذه المتغيرات والعوامل الحاكمة مايلي:

1. أنماط الإدارة واتجاهاتها نحو المخاطرة:

يتأثر اختيار استراتيجية معينة بالأنماط الإدارية السائدة في المنظمة، ومدى الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن هذا الاختيار، وكثيرا ما لاحظنا عدم قبول استراتيجيات جيدة فقط، لأنها لا تتفق

مع احتياجات بعض أفراد الإدارة العليا، ومدى استعدادهم لتحمل المخاطرة السياسية أو الاجتماعية المرتبطة بها.

2. الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم، وميولهم. والمطلوب من متخذي القرار في هذه الحالة مراعاة التوازن بين الخيارات الاستراتيجية والدراسة المكثفة للآثار الناتجة عنها، بمعنى أنه من الخطأ تجاهل التام للثقافة السائدة بالمنظمة عند اختيار البديل الاستراتيجي، كما أن اختيار البديل الذي يتناسب مع الثقافة السائدة قد يعني التنازل عن بدائل أخرى أكثر عائدة أو مردودة على المنظمة، أما تغيير الثقافة السائدة لتتوافق مع البديل المناسب، فقد يبدو أمراً صعباً ويحتاج إلى وقت طويل. لا بد إذن من الحذر والتريث عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ما لم يكن متوافقة بطبيعته مع ثقافة المنظمة.

3. ضغوط أصحاب المصالح:

هناك مجموعة من الأطراف الخارجية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة المنظمة، ومنهم العملاء أو المستفيدين بخدماتها، والملاك أو المشاركين في إدارتها، والحكومة، والاتحادات والنقابات، وأفراد المجتمع عامة. وكثيراً ما تتعارض أهداف أو مطالب هذه الأطراف، ولذلك يجب التفكير جيدة في الإجابة عن بعض التساؤلات قبل اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتقليل ضغوط هذه الأطراف الخارجية إلى أقل حد ممكن. ومن أهم التساؤلات الواجب الإجابة عنها في هذا الشأن ما يلي:

- 1 أي الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة أكثر أهمية لنجاحها؟
 - 2 ما مدى مساهمة البديل الاستراتيجي المناسب في تحقيق مصالح أو أهداف هذه الأطراف؟
 - 3 ما هو رد الفعل المتوقع من أصحاب المصالح إذا لم تتحقق أهدافها أو مصالحها؟
 - 4 ما هي احتمالات حدوث رد الفعل هذا؟
4. طبيعة الموارد المتاحة للمنظمة:

لا جدال في أن كفاية وجودة الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة للمنظمة تعتبر من أهم المتغيرات الحاكمة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وقد سبق أن أوضحنا أن الموارد المادية ممثلة في البنية الأساسية والأدوات والتجهيزات، والموارد المالية ممثلة في الأموال أو المخصصات المالية المعتمدة للمنظمة، والموارد البشرية ممثلة في إعداد ومهارات وكفاءات وخبرات العاملين بالمنظمة تعتبر

من أهم المتغيرات التي تحدد مصادر قوة المنظمة أو نقاط الضعف التي تواجهها. ومن ثم فإن البديل الاستراتيجي المناسب هو بالطبع ما يأخذ في الحسبان مدى كفاية وكفاءة وجودة هذه الموارد، وإمكان الاستفادة بها في استغلال الفرص المتاحة للمنظمة أو تقليل التهديدات التي تواجهها.

5. الوقت المتاح للاختيار والتوقيت المتوقع للنتائج:

يعتبر عنصر الزمن من العناصر المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. وينقسم عنصر الزمن هنا إلى قسمين:

الأول هو الوقت المتاح لمتخذي القرار للاختيار من بين السيناريوهات أو التصورات الاستراتيجية البديلة والثاني هو الوقت المتوقع لاجني ثمار الاستراتيجية أو إدراك مردودها. ومن الطبيعي أنه كلما كان الوقت المتاح للاختيار من بين البدائل الاستراتيجية محدودة، كانت احتمالات الخطأ في الاختيار الصحيح أكبر، نتيجة لعدم توافر الوقت الكافي للدراسة والتحليل والتقييم السليم. وعلى الجانب الآخر كلما كانت الإدارة أو كان الأطراف ذوي الصلة بالمنظمة يرغبون في مشاهدة أو تلمس آثار الاستراتيجية أو مردودها على وجه السرعة، كانت فرص اختيار البديل الذي يفني بهذا الغرض أكثر، حتى وإن لم يكن هو البديل الأفضل.

6. منهج اتخاذ القرار والتعامل مع المتغيرات البيئية:

تتأثر عملية الاختيار من بين البدائل أو التصورات الاستراتيجية المتاحة بالأسلوب أو النمط المتبع في اتخاذ القرارات الإدارية. يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصة أمامها، يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها. عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

المبحث الثالث: تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد إستراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل

الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

وعملها يحرص المسؤولين على العمل الدؤوب والمستمر للتعرف وتحليل واكتشاف والحفاظة والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية هو ما قدمه بوترر Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، ومن خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري.

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، ومنهم على سبيل المثال وليس الحصر & Walley, Fass 2001 & Thawites 1996 Kundsens Hall 1992 والذين أشاروا إلى أن مصطلح الميزة التنافسية هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة".

وبهذا الصدد فقد أشار Kotelnikov 2004 إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية، حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالشركة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع وخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا، والجزء الثاني فإنه يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسا بالمنافسين، والجزء الثالث وهو الأخير فإنه يمثل الاستدامة والتي تعبر عن إمكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق.

ومع ذلك فقد أجتهد الباحثون فيما يرونه مناسب للتعبير عن الميزة التنافسية، فقد أشار Peteraf 1993 إلى أنها تعبير عن الموارد غير الملموسة . فيما أشار Aaker 1993 إلى أنها تعبير عن التوجه نحو السوق. بينما أشار unt & Morgan 1995 إلى أنها تعبير عن التعليم التنظيمي، وأشار Slater 1995 إلى أنها تعبير عن الإبداع.

ولكن في القرن الواحد والعشرون أخذ المصطلح معني آخر وكما مؤشر في إجابة Warren Buffett عندما تم توجيه السؤال إلي عن ما هو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه الغرض تقييم الشركة؟ الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة. حيث أنها تمثل المستوي الأعلى في إدارة المنظمة وإنها لا تقتصر علي الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب. بل أن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعتمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة، والجدول رقم 1 يلخص أبرز المفاهيم التي أوردها أبرز الكتاب والباحثون للميزة التنافسية.

الجدول 01 مفاهيم التي أوردها أبرز الكتاب والباحثون

السنة	عنوان المقالة/الكتاب	المساهمة العملية
Alderson (1965)	« The Search for Differential Advantage »	الميزة التنافسية تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي التكنولوجيا، القانونية الجغرافية، وهناك أربع استراتيجيات لإنجازها وهي التمايز، التجزئة، الصفقة، الانتقالية.
Hall (1980)	« Survival Strategies in a Hostile environment »	الشركات الناجحة ستجتز أعمالها أما من خلال التكلفة الأدنى أو الأكثر تمايزاً
Porter (1985)	« Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance »	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية
Hamel and prahalad (1998)	"Strategic Internt"	الشركة يجب أن لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، وإنما يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق
Barney (1991)	« Firm Resources and Sustained Competitive Advantage »	تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للشركة لامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة
Hall (1993)	« A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA »	الاستناد إلى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة، واللذان تقودان إلى انجاز الميزة التنافسية المستدامة وإضافة قيمة للزبون
Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)	« Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis »	استناد الميزة التنافسية المستدامة إلى المفاهيم الأخرى في الاستراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسوق العلاقة، والشبكات
Hoffman (2000)	« Developing corporate culture as a competitive advantage »	الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياساً بالآخرين من المنافسين
Sadri and Lees (2001)	« Developing corporate culture as a competitive advantage »	الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة

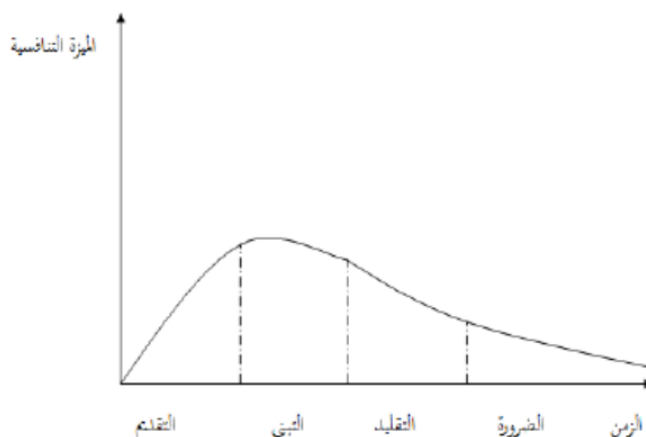
يقترح نموذج التعاضد (التدائنية) ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	« Knowledge management systems and developing SCA»	Adams and Lamont -2003
الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة إلى الموارد المتاحة بالمنظمة وهناك ارتباط إيجابي ما بين قابليات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	«Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time»	Kotelnikov (2004)
يمكن للشركات أن تتجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولاءه	Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organisations	Khandekar and Sharma (2005)

المصدر: ثامر ياسر ثامر البكري، المرجع السابق، ص ص 3-11.

أ: بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت الشركة في صياغة إستراتيجيتها على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها. ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق. ويمكن أن يوضح الشكل رقم 04 المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن:

شكل رقم 04: دورة حياة الميزة التنافسية



ii

المصدر: نيبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 86.

تمثل الفترة الأولى والمتمثلة في مرحلة التقديم عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها. وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

أما المرحلة الثانية وهي مرحلة التبني فتتمثل فترة المنافع التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، فألها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة تعمل على أدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة. وقد ينعكس ذلك على ارتفاع التكاليف المترتبة على بنائها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية. وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية. فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.

أما مرحلة التقليد والضرورة فإنها تمثل فترة الانحدار أي أن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة. وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق... الخ. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحني انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية؟ الجواب على ذلك يكمن ومن وجهة النظر إدارة الشركة في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية. والذي قد يبيّن على ما تمتلكه الشركة من مهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من

الشركات الأخرى، نمو الصناعة، احتياجات السوق... الخ. وبالتالي يمكن القول بأن هنالك مدخلين أساسيين البناء الميزة التنافسية وهما:

1. مدخل البناء الداخلي:

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معادات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة. لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أو قبل أي شيء آخر، وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة. وبالتالي فإن الشركة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين على أساس معالجة نقاط الخلل التي تعترها أولاً. ويمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة لكي تواجه المنافسين.

2. مدخل البناء الخارجي

إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها البناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية. وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.

وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية، الاستيرادات والتصدير.. إلخ، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق. |

الميزة التنافسية لا تدوم مدى الحياة وبالتالي فإن المنظمة يواجهها تحدي اطالة وقت استمرار هذا الميزة التنافسية على أساس أن المنظمات الاخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم ميزة تنافسية، حدد كلا من Hill & Jones , 1998 ثلاث عناصر مهمة يمكن أن تحدد استمرارية الميزة التنافسية وهي:

1-2 عوائق التقليد:

أن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط. وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاوله تقليدها. وإذا ما وفقوا لأدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق الأرباح الشركة. كم من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة للشركة، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية اقل استمرارية، وكلما ازدادت أهمية استمرار الشركة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها.

من المهم فهم ان اي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها. إن العامل الحاسم هنا هو الوقت. وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة الشركة في بناء مركز قوى في السوق، فضلا عن سمعة طيبة لدى المستهلكين. الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون. أيضا كلما استغرق تحقيق التقليد وقتا أطول، كلما زادت فرصة الشركة المقلدة في تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة. وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة. وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية.

2-2 . قدرة المنافسين:

المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين. والالتزام الاستراتيجي هو التزام الشركة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. وبالتالي فإن أي التزام طويل المدى الطريقة

معينة لأداء العمل من طرف المنظمة سيكبح المنظمات المنافسة لمحاكاة المزايا التنافسية المنظمة محدثة. وبالتالي سوف تتسم المزايا التنافسية بالاستمرارية.

3-2 . الديناميكية العامة للبيئة الصناعية:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير. وتميل معظم الصناعات الديناميكية الى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، والمقصود بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية ان دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون. وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

1- المدخلات:

وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة ترهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

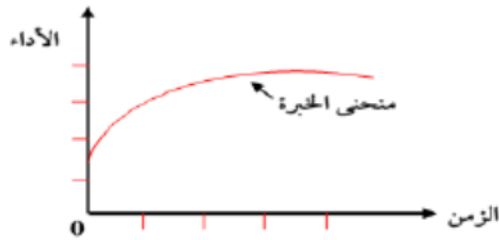
ومن المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافية لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية. وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم، وأن تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

2- العمليات:

تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي فإن الارتباط ما بين

العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحى الخبرة لدى العاملين وكما مؤشر في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: منحى الخبرة



المصدر : تأمر ياسر البكري، المرجع السابق، ص 243.

حيث يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن. إذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملين من زيادة مستوى إنتاجهم والارتقاء بمستوى العمليات مما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف والضياعات إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري وهذا ما يحقق بعدا مهما من أبعاد الميزة التنافسية وتحققها.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

1- مؤشرات نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلا التمييز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1-1 النوعية المتوقعة :

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

1-2 النوعية المدركة :

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاء من عدمه.

1-3 النوعية القياسية :

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها .

2- مؤشرات كمية :

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

1-2 مؤشر جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين. وكما يتضح في الآتي:

$$\frac{\text{نسبة الضرر جراء}}{\text{مستوى جودة المنتج}} = \frac{\text{اجمالي مردودات المبيعات}}{\text{اجمالي المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{اجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{اجمالي المبيعات}}$$

2-2 المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة. حيث تشير الدراسات إلى أن

30 % من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

2-3 التكاليف:

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على نشاط معين بمجمله قياسه بالمنافسين.

2-4 الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}} = \text{القوة التنافسية}$$

ولكما كانت النتيجة تقترب من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

المطلب الرابع: ابعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهما:

1- أبعاد الميزة التنافسية:

تختار المنظمة المعنية الأبعاد التنافسية لها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد هي:

1-1 الجودة :

تعني التوافق بين العمليات والمخرجات، أو بين ما هو مقدم وبين ما يحتاجه العملاء، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء وتخفيض الخسائر، والجودة لا تقوم على التوجيهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للحصول على رضا المساهمين والعملاء معا، وإن تبني الجودة يعد مصدرا للميزة التنافسية. وتعتبر الجودة من المزايا التنافسية المهمة، والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة، لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء، حيث أن العملاء يرغبون بالمنتجات ذات الجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات العملاء لا تتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة.

2-1 المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن، وأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج، مرونة المزيج، مرونة الحجم، مرونة التسليم.

3-1 التكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها. ويمكن للشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات، والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، كما تسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من القدرة التنافسية للشركة وللمنتجات في السوق.

4-1 سرعة الاستجابة للخدمة:

وهي قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات بالسرعة والوقت المحدد. ويشير (Krajewski, et al, 2003) إلى أن سرعة الاستجابة تتمثل في مدى قدرة المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتسليم المنتجات لهم في الوقت المقرر، كما أن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها الزبائن.

1-5 التسليم:

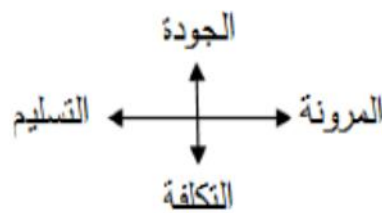
هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

الجودة، المرونة، التكلفة، سرعة الاستجابة للخدمة، التسليم تلك هي ابعاد الميزة التنافسية الا أن هناك من يضيف عليها او ينقص عليها بيد ان التطور في التكنولوجيا وفي ظروف السوق من جهة أخرى اديا خلال السنوات الأخيرة وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من ابعاد الميزة التنافسية شأنه شأن الأبعاد السابقة الذكر وهذا ما أكده S.C.Whilewright عندما اعتبر الابتكار بعد من ابعاد الميزة التنافسية.

2- العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية:

يتضح من التتابع في اعتماد أبعاد التنافس في منظمات الأعمال وبحسب فتراتها الزمنية، بأن المنظمات لا يمكنها أن تعتمد أكثر من بعد تنافسي - في ذات الوقت. على أساس أن هذه الأبعاد في علاقة تبادلية. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-3: العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس



المصدر: ثامر ياسر البكري، المصدر السابق، ص 240

فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى، وبالعكس إذا ما كانت الكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة. وكذلك فالمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله. أو قد تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها.

إلا أن هذه العلاقة لم تبقى على هذا المنوال وبخاصة بعد اشتداد المنافسة، إذ بدأت الشركات بالعمل على السيطرة على تكاليف الإنتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل تكاليف أقل من تكاليف المنافسين. وبالتالي فقد أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس علاقة تراكمية مشتركة) بدلا مما كانت عليه من علاقة تبادلية. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 06: عوامل تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: ثامر ياسر البكري، المصدر السابق، ص 241

خلاصة الفصل:

يسود الاتفاق العام بين الكتاب في الأدب الاستراتيجي على أن الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة الخطوات تتمثل بداتها بغرض البدائل الاستراتيجية ثم تحديد البديل الأفضل المناسب لوضعيتها الاستراتيجية في السوق، أي وفقا لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، ومعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، ممثلة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

وعلى هذا الأساس وبمحمل القول هذه الخطوات نستطيع القول إن الخيار الاستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى مواقع استراتيجية جديدة, كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها, وتحدد الخيارات في مجال البيئة الخارجية وفقا لظروف ومستوى التركيز والمنافسة.

وبعد تحديد المؤسسة ميزتها الاستراتيجية تمهيدا لوضعها التنافسي الحالي في فترة معينة وتمهيدا لوضع البدائل الاستراتيجية, وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسة على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه في المستقبل من ناحية إذا أنها تبقى في مجال أو مجالات الأعمال الحالية نفسها أو إذا تستطيع أن تترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة, وهل ينبغي إن تصبح أكثر كفاءة أو فعالية في مجالات الأعمال الحالية, وهل تستمر في النمو في مجالات الأعمال عن طريق زيادة حجم الأعمال في السوق, أو شراء منظمات قائمة في مجالات مماثلة, وهل ينبغي إن تحاول النمو أساساً عن طريق التوسع في مجالات أخرى, وأخيراً هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في ازاء مختلفة للمؤسسة كل هذه المؤشرات هي مؤثرة وتلعب دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لان الخيار الاستراتيجي له دور رئيسي في تحريك المؤسسة إلى الأمام, أو يجعلها تتراجع إلى الخلف, أو يقيها ثابتة مستقرة في بيئتها.



الفصل الثاني:
دراسة حالة بجيدرا فارم

الفصل الثاني: دراسة حالة بحيدرا فارم

بعدها تم توضيح الجزء النظري للموضوع في الفصلين السابقين بشقيه الأساسيين أسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي كفصل الأول وتحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي للمنظمة كفصل ثاني، يخصص هذا الفصل لإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من أجل تسليط الضوء على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم اختيار مؤسسة بحيدرا فارم وقد اخترنا إطارات المؤسسة كمجتمع للبحث، ولاستيفاء جميع جوانب

الموضوع تم تقسيم الدراسة التطبيقية منهجياً إلى ثلاثة مباحث فيما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث.

- المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.

- المبحث الرابع: تفسير النتائج

المبحث الأول: تعريف مؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تأسست شركة HYDRA PHARM في عام 1995 ، وهي شركة جزائرية موجهة نحو توزيع المنتجات الصيدلانية.

تقدم HYDRA PHARM لشركائها منصة خدمات متكاملة تنشر جميع خطوط الأعمال لسلسلة القيمة: التوزيع المباشر وغير المباشر ، والاستيراد ، والمعلومات الطبية ، وتصنيع المنتجات الصيدلانية.

الاستحواذ على حصة WALGREENS BOOTS ALLIANCE ، الشركة الرائدة عالمياً في هذا القطاع ، في رأس مال الشركة في عام 2007 يحدد مجموعة HYDRAPHARM كمنصة توسعة للمغرب العربي وغرب إفريقيا.

تمتلك مجموعة HYDRAPHARM حالياً:

05 شركات تابعة لتوزيع المنتجات الصيدلانية.

02 شركات الاستيراد والتوزيع التابعة.

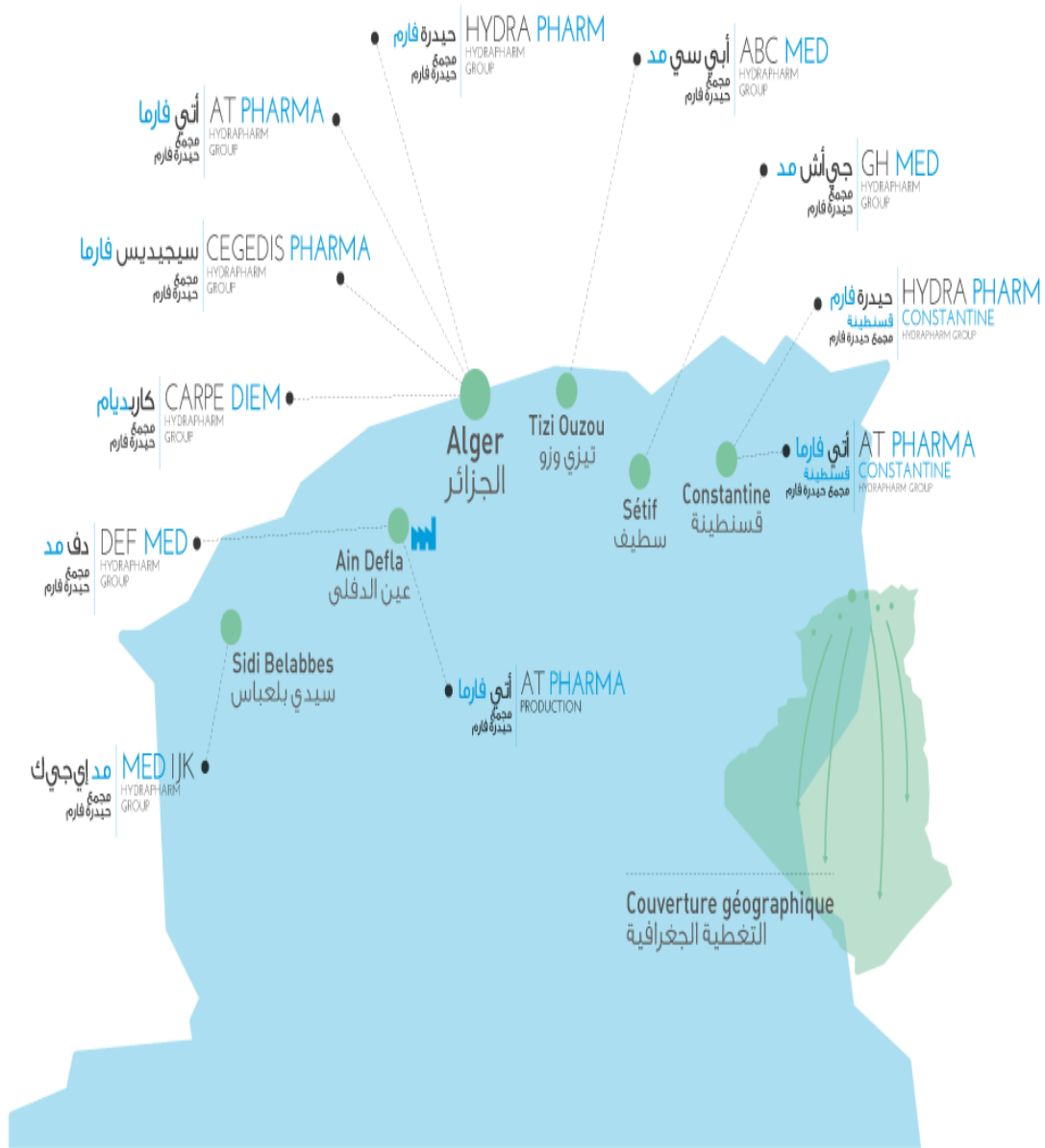
01 فرع المعلومات والتسويق الطبي.

01 ماركة صيدلانية.

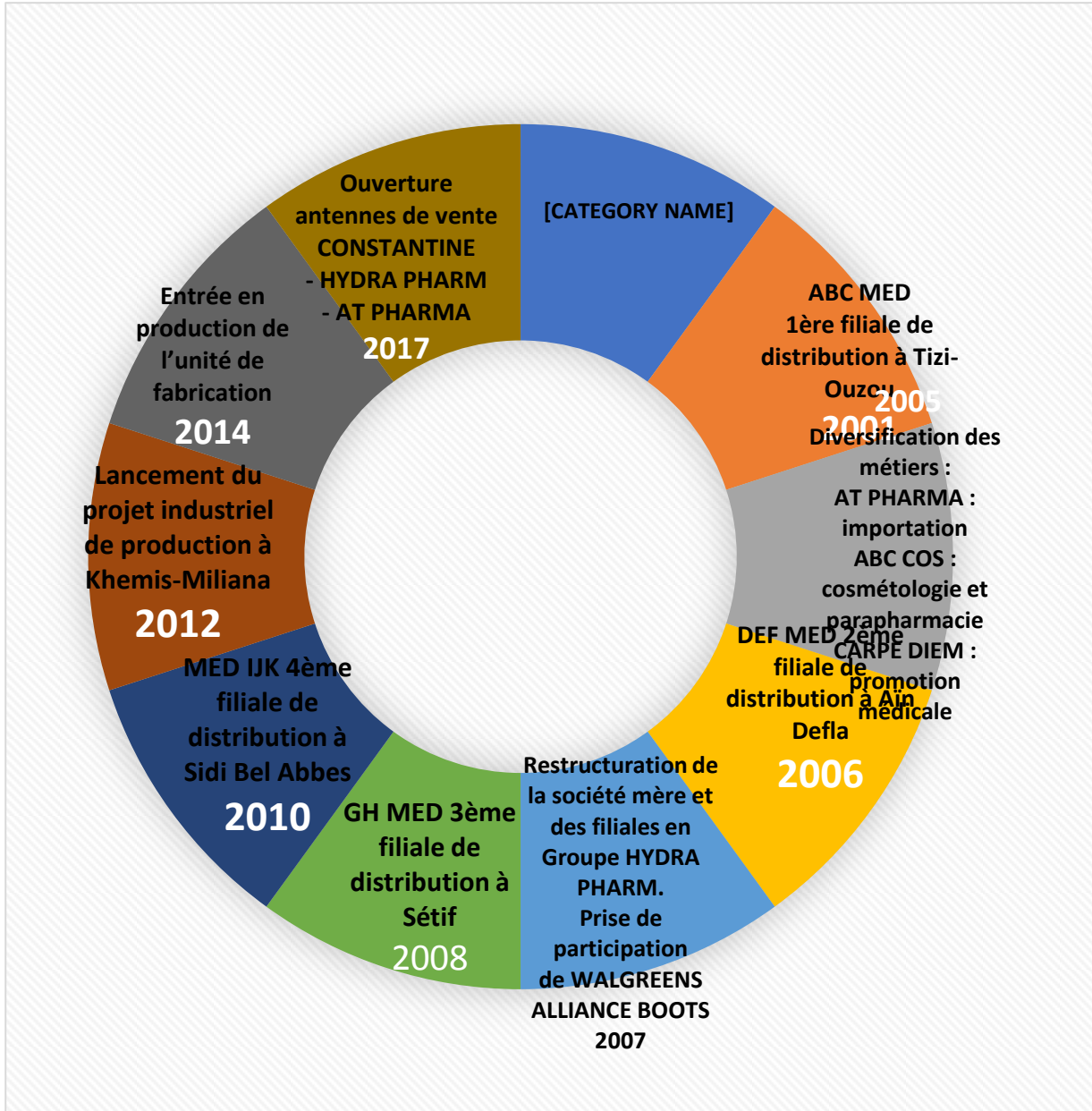
02 مكاتب مبيعات إقليمية.

01 مصنع لانتاج الادوية.

وهي موزعة كالتالي:



لمحة تاريخية عن مجمع حيدرا فارم :



يحتل مجمع "حيدرة فارما" المرتبة الأولى مغربيا والثانية إفريقيا، وهذا بفضل توسيع نشاطه إلى نشاط الإنتاج من خلال المصنع الجديد الذي تم تدشينه في سبتمبر 2012 بمنطقة خميس مليانة. ويمول المجمع الذي تم تأسيسه في سنة 1995، أكثر من 9000 صيدلية عبر التراب الوطني، ويوزع أكثر من 250 مليون علبة دواء سنويا، فيما يصل عدد الطلبات التي يعالجها هذا المجمع إلى 4080 طلبا في اليوم، يتم استقبالها على مستوى مراكز استقبال المكالمات التي أنشأها المجمع على مستوى كل وحدة من وحدات التوزيع الخمس التابعة له. يمتلك مجمع حيدرا فارم على 11 منصة

لوجيستية ويقوم هذا الأخير بإيصال تلك الطلبات بالاعتماد على وسائل نقل خاصة به تتمثل أساسا في 1000 شاحنة مكيفة لنقل الأدوية.

يعمل مجمع "حيدرة فارما" الذي يستفيد من خبرة الموزع البريطاني "أليانس بوتس" الرائد في مجال توزيع الأدوية في أوروبا على تجسيد مشروع استثماري لإنتاج الأدوية انطلاقا من المصنع الذي تم إنجازه على مساحة 2500 متر مربع بمنطقة خميس مليانة بولاية عين الدفلى، وبقيمة استثمارية بلغت 21 مليون أورو، حيث طاقة الإنتاجية للمصنع قدرت ب 70 مليون علبة سنويا، بعد حصوله على تراخيص من عدة مخابر دولية لإنتاج 11 نوعا من الأدوية في مرحلة أولى، على أن يتم توسيع فئات الدواء المنتج محليا في مرحلة ثانية إلى أنواع أخرى.

من حيث مساحته الاستيعابية فمجمع حيدرا فارم تقدر مساحته الاستيعابية ب 28000 متر مربع .

من حيث الحصة السوقية فمجمع حيدرا يمتلك 30 .

أولاً- أهمية وأهداف المؤسسة:

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مجمع حيدرا فارم يعتبر إنجاز جد مهم، وهذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها، وكذلك قدرتها على إنتاج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، فهي تنتج مجموعة من الأدوية وفق معايير عالمية.

ومن أهم أهداف المجمع ما يلي:

1- التقرب:

- الاستماع الدائم

- دعم العملاء

- إمكانية الوصول اليومية

2- الاندماج:

- احترام القواعد الأخلاقية

- الامتثال للقوانين والأنظمة

- السرية

3- الالتزام:

- جودة الخدمة
- إرضاء الطلب
- الاستجابة

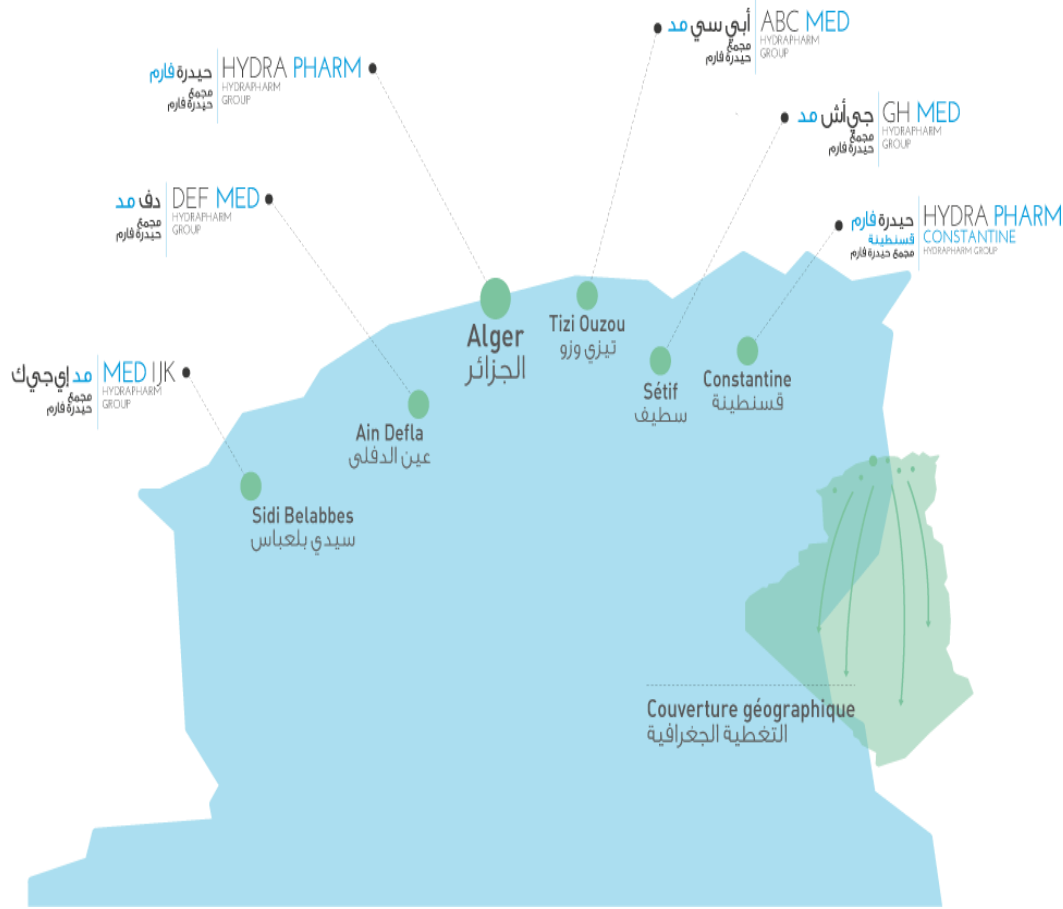
ثانيا- نشاطها:

يقوم مجمع حيدرا فارم بالعديد من النشاطات نذكر منها:

1- التوزيع المباشر/ القطاع:

أنشأت مجموعة HYDRA PHARM منصة توزيع مع سلسلة لوجستية فعالة ومخزون أمان استراتيجي موزع عبر جميع الشركات التابعة ومراكز التوزيع. كل شركة تابعة لديها مركز اتصال إقليمي، وموقع تخزين يتوافق مع معايير ممارسات التوزيع الجيدة، والموظفين المؤهلين وأسطول يضمن عدة نوبات يومية.

شركات التوزيع: HYDRA PHARM | ايه بي سي ميد | ديف ميد | جي اتش ميد | ميد إيجك



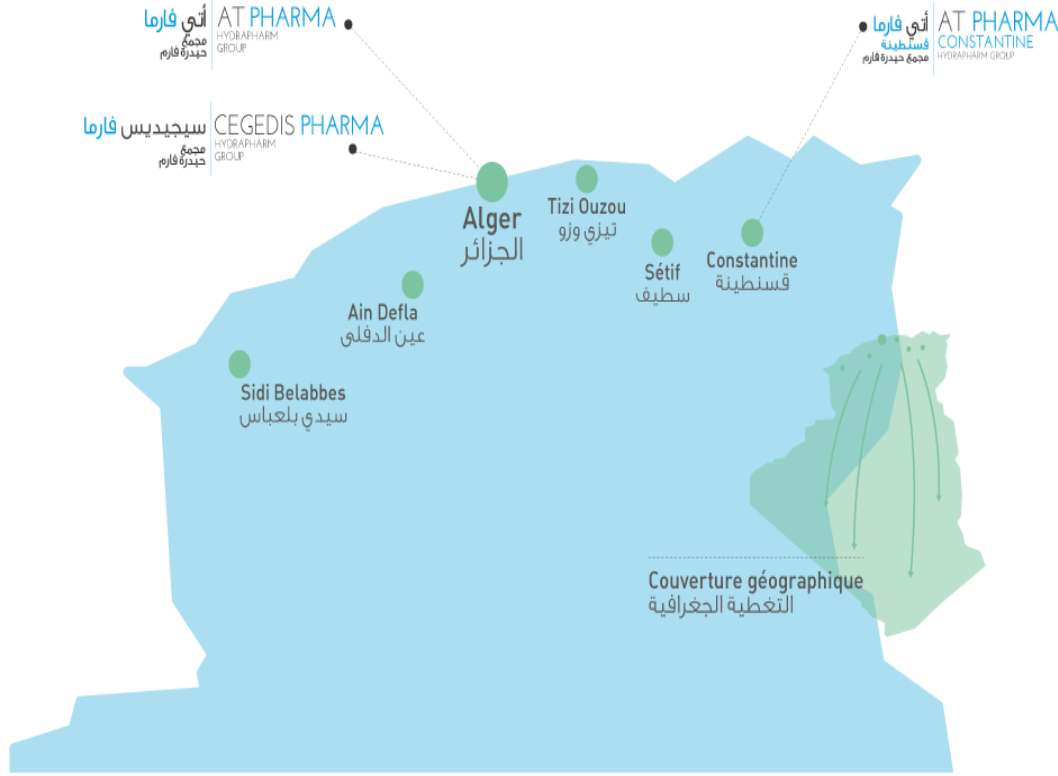
1- التوزيع غير المباشر / الاستيراد:

AT PHARMA ، وهي شركة تابعة لمجموعة HYDRA PHARM Group ، والمخصصة للواردات ، في شراكة مع أكثر من 60 معمل صيدلاني محلي ودولي. بالاعتماد على البنية التحتية اللوجيستية الفعالة وشبكة التوزيع الكثيفة التي تغطي أكثر من 9000 صيدلية، تزود AT PHARMA أيضاً 120 من عملاء الموزعين بالحملة وصيدلية المستشفى المركزية والعديد من مؤسسات الرعاية الصحية العامة والخاصة.

CEGEDIS PHARMA ، شركة تابعة لمجموعة HYDRA PHARM ، تستورد وتوزع

الأدوية شبه الصيدلانية العامة حصرياً

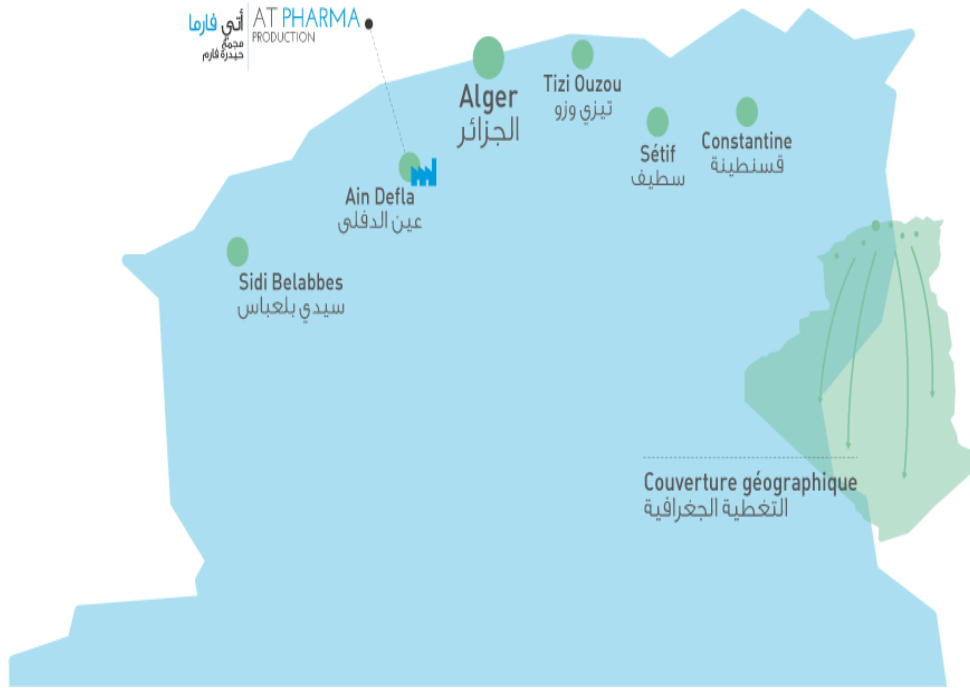
شركات التوزيع: AT PHARMA | سيجيديس فارما



3- إنتاج الأدوية:

في عام 2012، قامت مجموعة HYDRA PHARM ببناء وحدة لإنتاج الأدوية في خميس مليانة (ولاية عين الدفلة)، تم تصميمها وفقاً للقواعد والمعايير الدولية. تلبية معايير ممارسات التصنيع الجيدة (GMP) ومجهزة بأحدث التقنيات، وتخصص الوحدة لإنتاج الأقراص والكبسولات والمساحيق والحبيبات والكبسولات اللينة. ستعمل وحدة الإنتاج في النهاية على تشغيل سبعة (7) خطوط تعبئة بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ 70 مليون صندوق (بثور، وأكياس، وأعواد، وعلب حبوب). سيعدم هذا الاستثمار الإستراتيجية الدولية لمجموعة HYDRA PHARM وتطويرها في السوق الإقليمية والقارية.

وحدة إنتاج الأدوية: AT PHARMA.



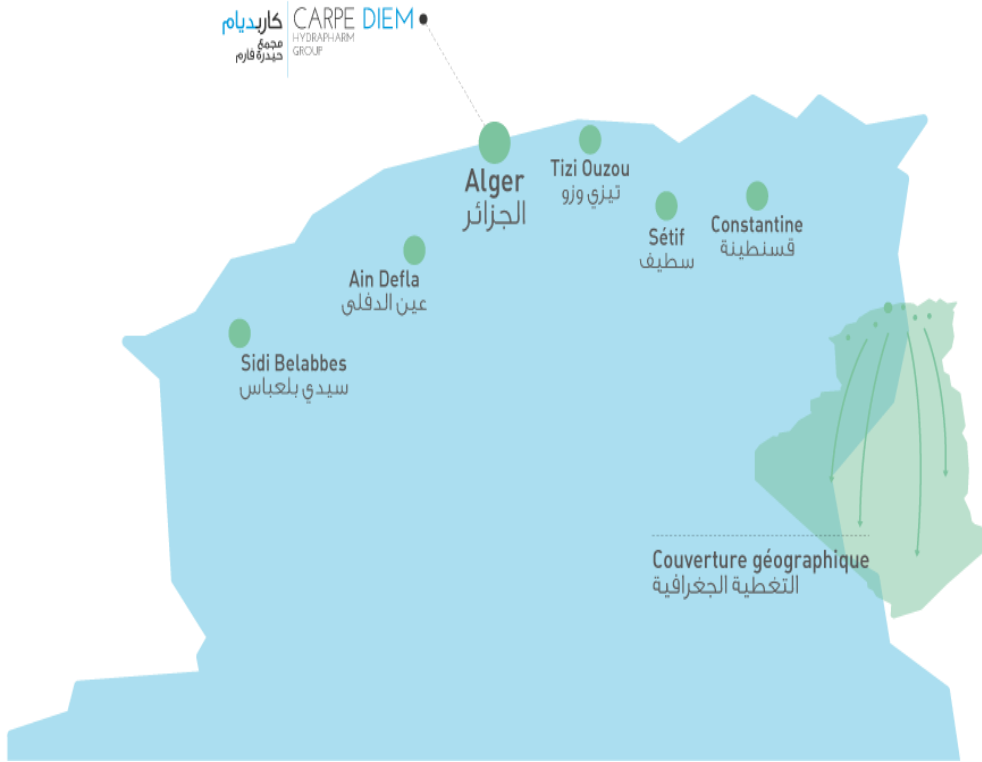
4- المعلومات الطبية والتسويقية:

CARPE DIEM ، شركة تابعة لمجموعة HYDRA PHARM ، متخصصة في المعلومات الطبية والصيدلانية والترويج.

في اتصال مباشر مع المهنيين الصحيين، في جميع المجالات العلاجية، تقدم Carpe Diem للمختبرات الصيدلانية مجموعة واسعة من الخدمات، لا سيما عن طريق:

- إنشاء شبكات من الممثلين الطبيين والصيدلانيين في جميع أنحاء التراب الوطني، يشرف عليها فريق من المديرين يتمتعون بخبرة تقرب من 20 عاماً في مجال الأعمال.
- تطوير وإطلاق ومتابعة الحملات التسويقية للمنتجات الصيدلانية والأجهزة الطبية والمكملات الغذائية.

- التمثيل التنظيمي لدى الجهات العامة والدعم في كافة الإجراءات المتعلقة بتسجيل وتسويق المستحضرات الصيدلانية والأجهزة الطبية والمكملات الغذائية.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

إن المخطط أو الهيكل التنظيمي لمجمع حيدرا فارم عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين هذه الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم المؤسسة إلى ثمانية مديريات وعدة دوائر تتمثل في:

الفرع الأول: المديرية العامة

تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات إذا تتكون من أمانة العامة ومجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

أ- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والتراعات: ويتولى هذا المساعد القضايا المتعلقة بالزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من ديون ونزاعات أخرى متنوعة خاصة بالمؤسسة.

ب- مساعد الرئيس المكلف بالإشهار: يقوم هذا المساعدة بإنجاز البرامج الإشهارية لترويج المنتوجات والدعاية لترغيب

الزبائن على الإقبال، إذا نجد أن لهذه المديرية العامة ومديريات فرعية متصلة بها مباشرة وهي: المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية التجارية، مديرية الشراء، مديرية الموارد البشرية والوسائل.

الفرع الثاني: دائرة الشؤون المالية والخزانة والمحاسبة العامة

تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام الذي تقوم به من خلال متابعة كل العمليات التجارية ومراقبة التدفقات المالية الخارجية والداخلية إضافة إلى إعداد دفاتر المؤسسة والبيانات الخاصة بالتسجيل المحاسبي للعمليات اليومية وكذلك الحسابات الختامية، الميزانيات وجدول حسابات النتائج وكذلك حساب سعر التكلفة وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين:

1- دائرة المالية والميزانية:

تقوم هذه الدائرة بتسيير أموال المؤسسة وتسديد مختلف العمليات إضافة إلى إعداد الميزانية التقديرية وهي تقسم إلى:

أ- **مصلحة الميزانية:** وهي المصلحة المسؤولة عن إعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة التكاليف، وهي تتكون من رئيس

المصلحة ورئيس فرع الميزانية.

ب- **مصلحة المالية:** وهي المسؤولة عن مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال -نفقات وإيرادات- وفق لطرق التسديد المتبعة - الشيكات، أمر بالتحويل..... الخ - لتجمع كل المدخلات والمخرجات في جدول لإرسالها إلى الحساب الجاري والصندوق لإتمام عملية التسجيل المحاسبي وذلك بمساعدة الفروع التالية: فرع حركة الأموال وفرع تغطية الأموال.

2- **دائرة المحاسبة العامة:** مهمتها متابعة اليوميات المساعدة - المبيعات، المشتريات - ومتابعة المصاريف المدخلات والمخرجات وذلك باستعمال المحاسبتين - العامة، التحليلية - وذلك من خلال المصلحتين وهما:

أ- **مصلحة المحاسبة العامة:** وهي المسؤولة عن تنفيذ العمليات المختلفة من بيع وشراء، جدول النتائج وهي تحتوي على الفروع التالية: فرع الموردين، فرع الزبائن، فرع الحسابات الجاري والصندوق.

ب- مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما وقيمة إذا تحتوي على الفروع التالية: فرع المواد

والممتلكات، فرع الاستثمار فرع سعر التكلفة.

الفرع الثالث: المديرية التجارية

تضم هذه المديرية الدوائر التالية:

- 1- دائرة التسويق: ونجد فيها مصلحتين هما: 1- مصلحة البيع, 2- مصلحة التسويق.
- 2- مديرية الشراء: تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية والادوية وتظم المصالح التالية:
 - 1- مصلحة التموين.
 - 2- مصلحة تسيير مخزون.

الفرع الرابع: مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم هذه المديرية بمتابعة الحركة اليومية للعمال ومراقبة احترامهم قوانين العمل وتهيئة النقل، كما تقوم أيضا بتشجيع وترقية العمال وهي تضم مصلحة: مصلحة الوقاية والأمن

الفرع الخامس: مصلحة الوسائل العامة:

وتشمل أيضا على دائرة المستخدمين والتكوين، والتي بدورها تنفرع إلى مصلحتين هما:

1- مصلحة المستخدمين.

2- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

الفرع السادس: مديرية الأنظمة المعلوماتية:

هي المصلحة التي تقوم بتسيير جميع الأنظمة المعلوماتية الموجودة في المجمع وتنقسم إلى قسمين

هما:

1- مصلحة الشبكات

2- مصلحة الأنظمة

الفرع السابع: مديرية اللوجيستكية:

تقوم هذه المديرية بتسيير اللوجيستي للمجمع لتسهيل وصول الأدوية إلى الزبائن بأقل التكاليف وفي ظروف حسنة.

الفرع الثامن: مديرية الزبائن:

تهتم هذه المديرية بكل المشاكل المتعلقة بالزبائن , عدم وصول الطلبة , مشكل في تسديد الفاتورة ... الخ.

المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئات الإطارات والتي تبلغ 36 , حيث تم توزيع 36 استبانة, واستعملنا العينة العشوائية, وكان عدد الاستبيان المسترجع والصالح للتحليل هو 36 استبيان.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

لغرض الدراسة تم تصميم استمارة الاستبيان كالتالي:

تتكون استمارة الاستبيان من محورين

1- الخيار الاستراتيجي: يتكون من ثلاث محاور

- أ. استراتيجية النمو والتوسع
 ب. استراتيجية التأي والتريث ولاستقرار
 ت. استراتيجية الانكماش

2- الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

- ثبات الاستبيان
 - الانحراف المعياري
 - المتوسط الحسابي
 - معامل الارتباط

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

سنوضح أهم خصائص مجتمع الدراسة في الجدول رقم 02 وذلك بناء على معلومات

الاستبيان.

الجدول رقم 02: خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	61.1
	انثى	14	38.9
	المجموع	36	100%
العمر	من 30 سنة فأقل	16	44.4%
	من 31 سنة الى 40	13	36.1%
	من 41 سنة الى 51	6	16.7%
	من 51 سنة فأكثر	1	2.8%
	المجموع	36	100%
المؤهل التعليمي	اقل من اثنوي	4	11.1%
	ثانوي	3	8.3%
	جامعي	29	80.6%

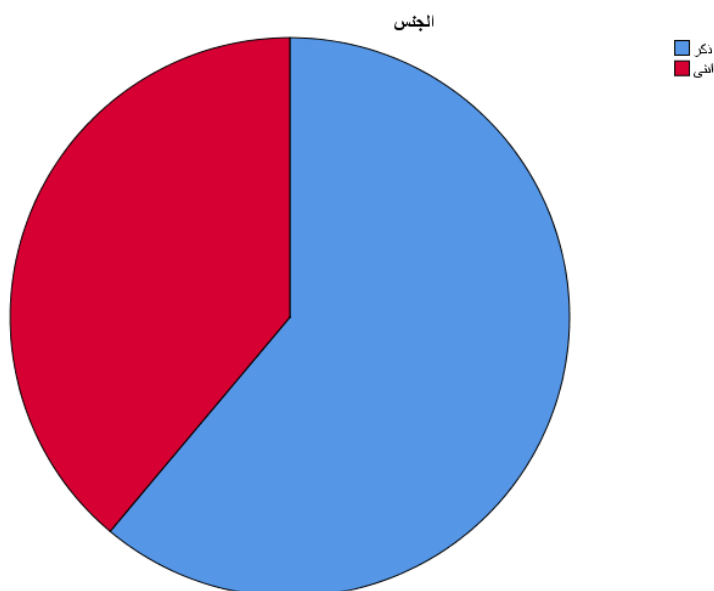
مؤهلات أخرى	0	0%
المجموع	36	100%
عدد سنوات الخبرة		
اقل من 5 سنوات	3	8.3%
من 5 الى 9 سنوات	3	8.3%
من 10 الى 14 سنة	26	72.2%
15 سنة فما فوق	4	11.1%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v

أ- من حيث الجنس

يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين بالنسبة للذكور قد بلغت % 61.1 من مجموع أفراد عينة الدراسة, أما نسبة الإناث فقد بلغت % 38.9 من مجموع أفراد عينة الدراسة, أي غالبية المبحوثين كانوا من الذكور, وذلك راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل 7 : توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

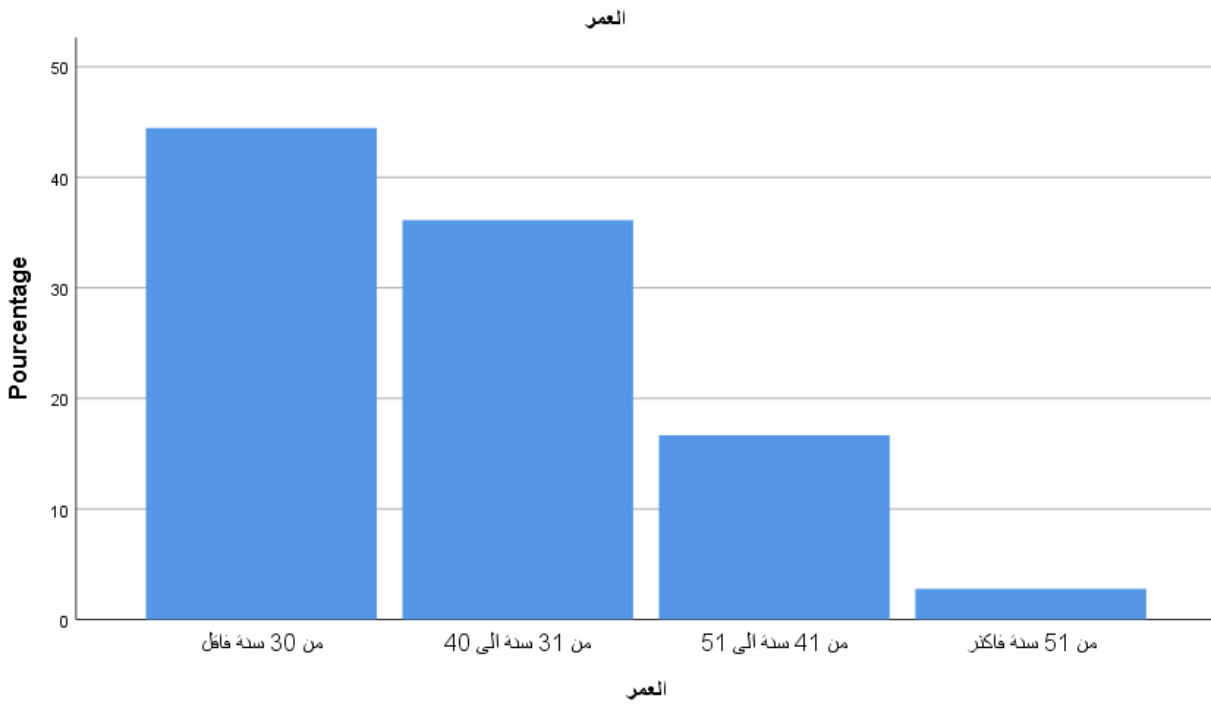


ب- من حيث العمر

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من 30 سنة فأقل احتلت أعلى نسبة بمقدار 44.4%, في حين أن نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمري من 31 سنة إلى 40 بلغت 36.1%, أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 41 سنة إلى 51 سنة بلغت 16.7%, وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بلغت 2.8%.

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في متوسط أعمار مجتمع الدراسة, مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبياً مما يدل على توفر عامل الخبرة, ويمكن توضيح كل ذلك في الشكل الموالي:

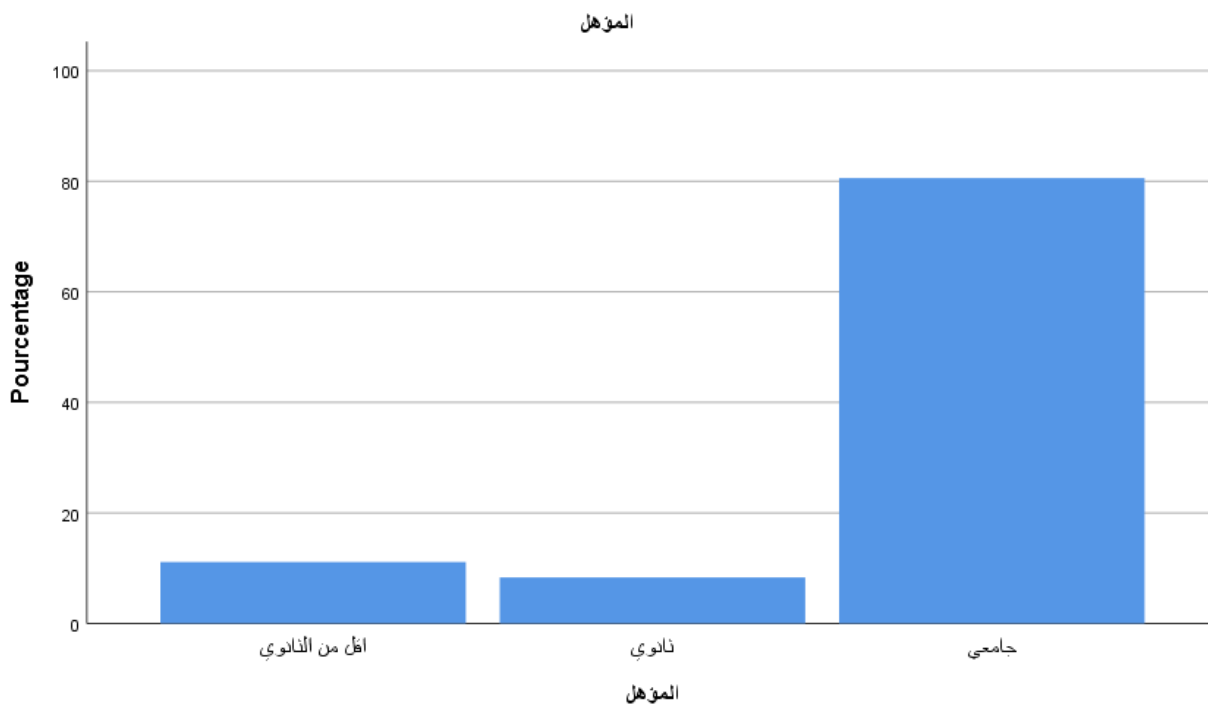
شكل رقم 8 : توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر



ج- من حيث المؤهل العلمي

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 80% من المبحوثين حاصلين على جامعية, تليها 11.1% من اقل من الثانوي, تليها 8.3% الحاصلين على شهادة ثانوية, اما بالنسبة لمؤهلات أخرى لا توجد عينة, وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مقبولة وهو أمر جيد بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن عينة البحث لديها شهادات عليا ليسانس أو ماجستير أو دكتوراه, ويمكن توضيح كل ذلك في الشكل الموالي:

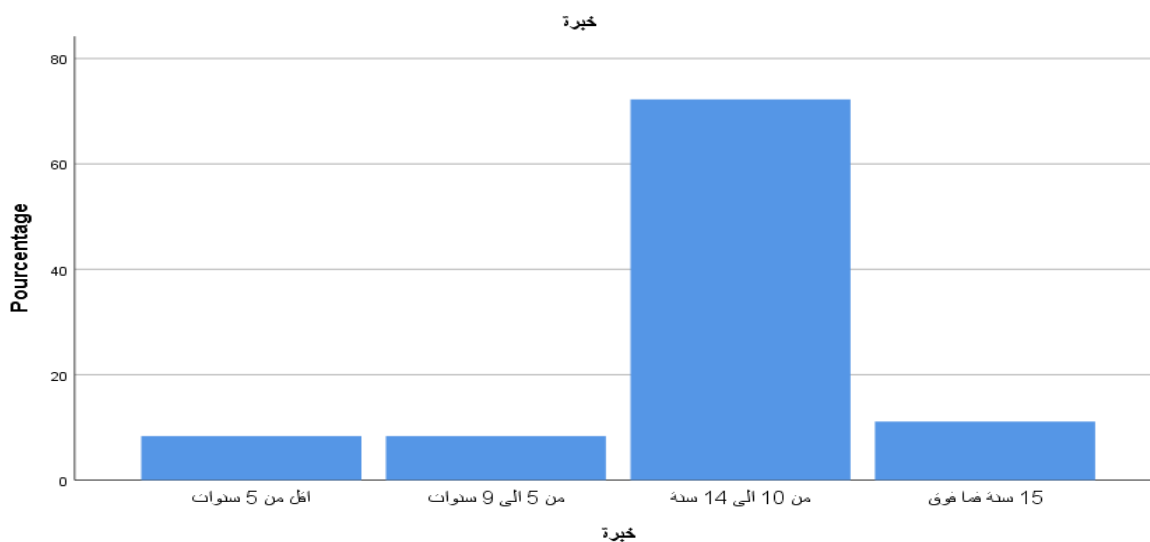
شكل رقم 9: توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل التعليمي



د- من حيث سنوات الخبرة

وعند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة لدي الباحثين فإننا نجد أن 72.2% تزيد خبرتهم من 10 إلى 14 سنة و11.1% بالنسبة للأفراد الذين تفوق خبرتهم 15 سنة فما فوق، أما الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات نسبته 8.3%، فهي نتيجة متساوية مع الأفراد التي خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات. وهذا يعني أن عينة البحث مستوى خبرتها مرتفع مما يعني أن إطارات المؤسسة لديها الخبرة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم 10: توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة



المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أ- ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم 03: نتائج ثبات أداة الدراسة

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
محور 1	11,4969	,897	,807	,822	,486
محور 2	11,8477	1,688	,241	,242	,796
محور 3	11,5665	1,183	,483	,329	,702
محور 4	11,6511	,892	,644	,805	,606

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تم استخدام (كروناخ الفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة الفا للاستبيان الكلية 80.7% وهي نسبة جيدة كونها اعلى من النسبة المقبولة 60%, كما أن قيمة الفا بالنسبة لكل محور على حدى كما نرى ان كل من المحور 2 و 3 و 4 نسبة الفا اكبر من 60% ومنه فان الاستبيان ثابت الا المحور الأول فهو اقل من 60% بلغة نسبته 48.6% و الجدول اسفله يوضح ذلك :

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على آراء أفراد الدراسة حول دور استراتيجية النمو والاستراتيجية الاستقرار واستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية.

حيث اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية. SPSS V24

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث, حيث تم استخدام

الإحصاء الوصفي

باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة, وسيتم تحليل محاور الاستبانة

بالاعتماد على درجة الأهمية النسبية التي تحدد بحسب المتوسط الحسابي, وذلك بترتيب المتغيرات على حدى

والعبارات على حدى من أعلى قيمة للمتوسط الحسابي إلى أدناها, أما الاتجاه فيتم تحديده حسب المتوسط الحسابي

لإجابات المبحوثين, وذلك

بالاعتماد على الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي, والموضح في الشكل الموالي:

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

الجدول 04 : الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من اعداد الطالب

أولاً: تحليل محاور الاستبيان

1- : استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الخيار الاستراتيجية.

أ. استجابة أفراد عينة الدراسة لاستراتيجية النمو

الجدول رقم 05: استجابات أفراد الدراسة لاستراتيجية النمو

رقم العبارة	المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	ترغب المؤسسة الى التوسع في القطاعات السوقية.	4.0857	1.12122	موافق	4
2	تحاول المؤسسة كسب فائض جديد من العملاء.	4.1714	0.82197	موافق	3
3	تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية	4.3429	0.68354	موافق تماما	2
4	تركز المؤسسة (على منتج واحد / خدمة معينة).	4.4571	0.65722	موافق تماما	1
5	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع والتكنولوجيا في مجال محدد.	3.8	1.15809	موافق	5
6	تتجه المؤسسة الى تنمية نشاط او منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه وتحقيق مكاسب منه.	3.2857	1.44653	محايد	6
المحور الأول: استراتيجية النمو		4.0238	0.49696	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب معتمدا على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول السابق نجد:

جاءت العبارة رقم 04 في الترتيب الأول , وكان وسطها الحسابي 4.4571 بانحراف معياري 0.65722 و الملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة [من 4.20 الى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي و عليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما . بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد 3 و عليه فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تحاول ان تركز على منتج واحد .

جاءت العبارة رقم 03 في الترتيب الثاني , وكان وسطها الحسابي 4.3429 بانحراف معياري 0.68354 و الملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة [من 4.20 الى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي و عليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما . بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد 3 و عليه فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تحاول ان تركز على توسيع في تشكيلة المنتجات الحالية .

جاءت العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث , وكان وسطها الحسابي 4.1714 بانحراف معياري 0.82197 و الملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة [من 3.40 الى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي و عليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق . بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد 3 و عليه فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تحاول ان تركز على كسب فائض جديد من العملاء .

جاءت العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع , وكان وسطها الحسابي 4.0857 وانحراف معياري 1.12122 و الملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة [من 4.30 الى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي و عليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما . بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد 3 و عليه فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تحاول التوسع في القطاعات السوقية .

جاءت العبارة رقم 05 في الترتيب الخامس , وكان وسطها الحسابي 3.8 بانحراف معياري 1.15809 و الملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة [من 3.40 الى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي و عليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق . بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد 3 و عليه فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة ان تهم بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع والتكنولوجيا في مجال محدد..

جاءت العبارة رقم 06 في الترتيب السادس , وكان وسطها الحسابي 3.2857 بانحراف معياري 1.44653 و الملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة [من 2.60 الى 3.39] حسب مقياس ليكرت

الخماسي و عليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايد. بعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد 3 و عليه فان هناك موافقة من قبل افراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة ان تهتم بتوجه المؤسسة الى تنمية نشاط او منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه وتحقيق مكاسب منه.

ب- استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الاستقرار.

الجدول رقم 06: استجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية الاستقرار

رقم العبارة	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.	4,0571	1,0556	موافق	2
2	لا تعادل المنظمة مجالات وحجم قيمة الاعمال مالم يحدث تغيير جذري في قيمة الاعمال.	4	1,02899	موافق	3
3	المؤسسة مقتنعة بانجاز المتحقق مالم يكن عنك فجوة جوهرية في الاداء.	4,2286	0,77024	موافق تماما	1
4	تستجيب المؤسسة فقط لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بها قيود او تهديدات.	3,0571	1,13611	محايد	8
5	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	3,9429	0,90563	موافق	5
6	تتجه المؤسسة الى التركيز على الريح المتواضع قصير الاجل لتحفيز المساهمين والعاملين.	3,2857	1,22646	محايد	7
7	تجنب المؤسسة توسيع المهام والاعباء الفنية والإدارية والتنظيمية.	2,8857	1,49059	محايد	9
8	لا ترغب المؤسسة في ادخار موارد وامكانيات إضافية في الاعمال.	3,6571	1,18676	موافق	6
9	المؤسسة ليست لديها القدرات لاستيعاب اعباء النمو والتوسع.	3,9429	0,80231	موافق	4
المحور الثاني: استراتيجية الاستقرار		3.6730	0.24690	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب معتمدا على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول السابق نجد:

جاءت العبارة رقم 03 في الترتيب الاولى، وكان وسطها الحسابي " 4.22 " بانحراف معياري " 0.77 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20 - 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة بان المؤسسة مقتنعة بإنجاز المتحقق ما لم يكن عنك فجوة جوهرية في الاداء.

جاءت العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 4.05 " بانحراف معياري " 1.05 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة على ان المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.

جاءت العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 4 " بانحراف معياري " 1.02 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة بأنها لا تعدل مجالات وحجم قيمة الاعمال ما لم يحدث تغيير جذري في قيمة الاعمال.

جاءت العبارة رقم 09 في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.94 " بانحراف معياري " 0.80 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة بأنها لا ترغب في ادخار موارد وامكانيات إضافية في الاعمال.

جاءت العبارة رقم 05 في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 3.94 " بانحراف معياري " 0.90 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة بأنها تهتم بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

جاءت العبارة رقم 08 في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 3.65 " بانحراف معياري " 1.18 "، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه

نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة بأنها لا ترغب في ادخار موارد وامكانيات إضافية في الاعمال.

جاءت العبارة رقم 06 في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3.28" بانحراف معياري "1.22"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.60-3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة بأنها تتجه الى التركيز على الربح المتواضع قصير الاجل لتحفيز المساهمين والعاملين.

جاءت العبارة رقم 04 في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3.05" بانحراف معياري "1.13"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.60-3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تستجيب فقط لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بما قيود او تهديدات.

جاءت العبارة رقم 07 في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3.28" بانحراف معياري "1.22"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [2.60-3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على أن مؤسسة محل الدراسة تجنب توسيع المهام والأعباء الفنية والإدارية والتنظيمية.

ت- استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الانكماش.

الجدول رقم 07: استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الانكماش

رقم العبارة	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تتجه المؤسسة الى الانكماش من خلال التحول الى نشاط جديد يتطلب اصول وموارد اقل.	3,4	0,84714	موافق	5
2	لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص.	4,0571	0,63906	موافق	3
3	تتخلى المؤسسة عن انشطتها الحالية التي ليس بها جدوى او اقل جاذبية.	3,8857	1,52954	موافق	4
4	المؤسسة مستعدة لابعاد بعض الانشطة والمجالات اذ لم تستطيع اتباع استراتيجية الانكماش.	4,1429	0,77242	موافق	2

5	تسعى المؤسسة الى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص للموارد	4,2857	0,78857	موافق تماما	1
المحور الثالث: استراتيجية الانكماش		3.95	0.4730	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب معتمدا على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول السابق نجد:

جاءت العبارة رقم 05 في الترتيب الاول، وكان وسطها الحسابي " 4.28 " بانحراف معياري " 0.78 ". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.11 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي "، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تسعى الى تخفيض معدلات الاداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص للموارد.

جاءت العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 4.14 " بانحراف معياري " 0.77 " والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي "، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة

الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة مستعدة لإبعاد بعض الأنشطة والمجالات اذ لم تستطيع اتباع استراتيجية الانكماش.

جاءت العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 4.05 " بانحراف معياري " 0.63 ". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي "، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن

درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة لا تدخل في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص.

جاءت العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.88 " بانحراف معياري " 1.52 ". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي "، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تتخلى عن انشطتها الحالية التي ليس بها جدوى او اقل جاذبية.

جاءت العبارة رقم 01 في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 3.4 " بانحراف معياري " 0.84 ". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تتجه الى الانكماش من خلال التحول الى نشاط جديد يتطلب اصول وموارد اقل.

ث- استجابات أفراد عينة الدراسة لمُتغير الميزة التنافسية.

الجدول 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات الميزة التنافسية المؤسسة.

رقم العبارة	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.	4.17	0.51368	موافق	1
2	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	3.85	1.24009	موافق	10
3	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل	3.94	0.90563	موافق	7
4	تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف الخدمات باستمرار.	3.68	1.02736	موافق	13
5	لدي المؤسسة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.	3.42	1.4407	موافق	16
6	تقوم المؤسسة بتوفير الخدمة في الوقت المناسب.	3.91	1.03955	موافق	8
7	تتعامل المؤسسة بأسلوب ودي مع الزبون.	4.08	0.78108	موافق	2
8	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل.	3.97	0.89066	موافق	6

9	تسعى المؤسسة الى تخفيض نسبة الخطأ في خدمات المقدمة باستمرار.	3.97	0.74698	موافق	5
10	تسعى المؤسسة الى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار.	4	1.08465	موافق	4
11	تملك المؤسسة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.	3.91	1.14716	موافق	9
12	تهتم المؤسسة باحترام الزبائن بالخدمة المقدمة لهم.	4.02	1.08465	موافق	3
13	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة جديدة.	3.6	1.00587	موافق	15
14	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.	3.65	1.02736	موافق	14
15	تخصص المؤسسة مخصصات كافية لجهود البحث وتطوير منتجاتها.	3.85	0.9438	موافق	11
16	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة لتخفيض الكلفة والجهد.	3.82	0.92309	موافق	12
المحور الرابع: الميزة التنافسية		3.86	0.56685	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب معتمدا على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

جاءت العبارة رقم 01 في الترتيب الاول، وكان وسطها الحسابي " 4.17 " بانحراف معياري " 0.513 " والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على العمال يستفيدون في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.

جاءت العبارة رقم 07 في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "4.08" بانحراف معياري "0.781". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب حساب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تتعامل بأسلوب ودي مع الزبون.

جاءت العبارة رقم 12 في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4.02" بانحراف معياري "1.20". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تحترم الزبائن وتهتم بنوعية الخدمة المقدمة لهم.

جاءت العبارة رقم 10 في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4" بانحراف معياري "1.084". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى الى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.

جاءت العبارة رقم 09 في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.97" بانحراف معياري "0.746". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى الى تخفيض نسبة الخطأ في خدمات المقدمة باستمرار.

جاءت العبارة رقم 08 في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.971" بانحراف معياري "0.89". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن العاملون في المؤسسة يملكون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل.

جاءت العبارة رقم 03 في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3.94" بانحراف معياري "0.90". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي،

وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن تخفيض التكاليف يساهم في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل.

جاءت العبارة رقم 06 في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3.91" بانحراف معياري "1.03". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تقوم بتوفير الخدمة في الوقت المناسب.

جاءت العبارة رقم 11 في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3.91" بانحراف معياري "1.147". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بان المؤسسة تملك سياسة واضحة وموثوقة للوجود.

جاءت العبارة رقم 02 في الترتيب العاشر، وكان وسطها الحسابي "3.85" بانحراف معياري "1.24". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على بأن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات بأقل الأسعار.

جاءت العبارة رقم 15 في الترتيب الحادي عشر، وكان وسطها الحسابي "3.85" بانحراف معياري "0.943" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تخصص مخصصات كافية لجهود البحث وتطوير منتجاتها.

جاءت العبارة رقم 16 في الترتيب الثاني عشر، وكان وسطها الحسابي "3.82" بانحراف معياري "0.923" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على بأن المؤسسة تعمل جاهدة على تصميم عمليات جديدة لتخفيض الكلفة والجهد.

جاءت العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي "3.68" بانحراف معياري "1.231 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة من جانب ان المؤسسة تسعى الى خفض تكاليف الخدمات باستمرار.

جاءت العبارة رقم 14 في الترتيب الرابع عشر، وكان وسطها الحسابي "3.65" بانحراف معياري "1.027" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى الى تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.

جاءت العبارة رقم 13 في الترتيب الخامس عشر، وكان وسطها الحسابي "3.6" بانحراف معياري "1.005" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تسعى الى تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة جديدة.

جاءت العبارة رقم 05 في الترتيب السادس عشر، وكان وسطها الحسابي "3.42" بانحراف معياري "1.440" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة لديها سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث: سنحاول من خلال هذا العنصر استعمال الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، One (وتحليل التباين الأحادي Independent-samples T-test للعينات المستقلة

T باستخدام اختبار Way ANOVA

أ- اختبار الفرضية الرئيسية

H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا

فارم

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا

فارم

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم 09: نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA لاختبار دور الخيار الاستراتيجي في تحقيقي الميزة التنافسية.

ANOVA

مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,000 ^b	42,592	2,931	3	8,792	الانحدار
		,069	31	2,133	الخطأ
			34	10,925	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

من خلال النتائج الواردة في الجدول 09 يتبين لنا انه يوجد ثبات لصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 42.592 وقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 و يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهي الخيار الاستراتيجي في هذا النموذج تفسر مقداره 80.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و ميزة التنافسية للمؤسسة، بعبارة أخرى الخيار الاستراتيجي يساهم بشكل عالي في الرفع من الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الميزة التنافسية وبين المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R		R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
	R	R-deux		standard de	Variation de R-deux				
1	,897 ^a	,805	,786	,26231	,805	42,592	3	31	,000

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية, وحسب النتائج مبينة في الجدول 10 نجد أن هناك دور معنوي للخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من F المحسوبة و التي بلغت 42.592. بمستوى دلالة 0.000 و هي اقل من $\alpha = 0.05$ وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.897 وهي علاقة طردية قوية , حيث فسر متغير الخيار الاستراتيجي 80.5% من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد , وكما بلغت قيمة مساهمة الخيار الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل انحدار الذي بلغت قيمته 0.890 و بالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على ان : هناك دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم - الجزائر- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ب- اختبار الفرضيات الفرعية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

H0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول كالتالي:

جدول 11: نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	معامل الارتباط R	معامل التجديد R ³
استراتيجية النمو	1.010	10.963	0.000	120.187	0.886	0.785

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط 0.886 وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة المحسوبة 120.187 عند مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية النمو على تحقيق الميزة التنافسية.

كما ان معامل التجديد 78.5% ومعامل الارتباط 88.6% , وبالتالي بناء على كل هذا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية النمو على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

H0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقرار على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم

H1 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقرار على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول كالتالي:

جدول 12: نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	معامل الارتباط R	معامل التجديد R ³
استراتيجية الاستقرار	0.068	0.169	0.867	0.29	0.029	0.001

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط 0.001 وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. كما بلغت قيمة المحسوبة 0.169 عند مستوى دلالة 0.867 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية الاستقرار على تحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

H0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا

فارم

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول كالتالي:

جدول 13: نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	معامل الارتباط R	معامل التجديد R ³
استراتيجية الانكماش	0.408	2.080	0.045	4.327	0.340	0.116

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد قيمة معامل الارتباط 0.340 وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة المحسوبة 4.327 عند مستوى دلالة 0.045 وهو أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية الانكماش على تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن معامل التجديد 11.6% ومعامل الارتباط 34% , وبالتالي بناء على كل هذا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية الانكماش على الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لنشأة وتطور لمجمع حيدرا فارم - الجزائر - وأيضا الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه, ومن ثم قمنا بدراسة وعرض وتحليل أنواع الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية اعتمادا على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفين المؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية, وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا

المتتمثلة في "ما دور الخيار الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمجمع حيدرا فارم .

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية, المتوسط للعينة المستقلة, تحليل التباين الأحادي, T الحسابي, الانحراف المعياري, تحليل الانحدار البسيط, إخبار معامل, اختبار ثم قمنا بعرض وتحليل واختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية, وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث.

خاتمة

تفسير نتائج البيانات الشخصية

- 1- أظهرت النتائج أن متوسط أعمار أفراد العينة و خبراتهم مرتفع نسبيا والتي تتراوح نسبته تعادل أعمارهم ما بين: من 31 سنة إلى 40 سنة, بنسبة 36.1% من أفراد العينة تتجاوز خبرتهم من 10 إلى 14 سنة , وهذا طبعا لصالح المؤسسة من ناحية توفير خبرات والمهارات والقدرات اللازمة التي تستفيد منها المؤسسة.
- 2- كما أشارت النتائج على أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الجامعة, مما يدل على أن المؤسسة تستهدف استقطاب الموارد البشرية المتميزة والمهارات والقدرات.
- 3- أظهرت النتائج أن قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لكل من استراتيجية النمو والتي بلغت 8.35% , وهو متوسط مرتفع, أما بالنسبة لاستراتيجية الاستقرار التي بلغت 8.92% , واستراتيجية الانكماش 8.91% وهي نتائج مقاربة وقوية مما يدل على أن المؤسسة تركز عليها في مختلف أنشطتها.
- 4- أظهرت النتائج أن قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية قد بلغت 3.86% بانحراف معياري 0.566 وهو متوسط مرتفع نسبيا مما يعكس ان المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة، وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي, ولتعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه, وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة.
- 5- أظهرت نتائج الانحدار البسيط في الجدول 10 وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجميع ابعاده, حيث بلغت قيمة المحسوبة T 40.387. بمستوى دلالة 0.000 وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.805
- 6- أظهرت نتائج الانحدار البسيط في الجدول 11-12-13 على وجود دور معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير كل من استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل T المحسوبة 10.332. بمستوى دلالة 0.000 وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.886. أما بالنسبة لمتغير استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بلغ معامل T المحسوبة 0.169. بمستوى دلالة 0.005 وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.029 وأخيرا المتغير استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية بلغ معامل T المحسوبة 2.080. بمستوى دلالة 0.005 وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ 0.340. وهي نتيجة طبيعية ترجع إلى مدى تركيز الجمع حيدرا فارم بالتركيز على البحث عن البديل الاستراتيجي المناسب وذلك بغرض حماية المركز التنافسي للمؤسسة ومواجهة المنافسين وكسب في الأخير ميزة تنافسية السوق.
- أن ما يمكن استنتاجه أو الوصول اليه من خلال هذه الدراسة هو انه يوجد مساهمة وتركيز نسبي لجمع حيدرا فارم على الاستراتيجيات ككل وذلك في تحديد المسار الرئيسي الذي تحدده في قضايا أساسية.

وفي ضوء ما تم التطرق اليه يتضح أن من اجل الحصول على ميزة تنافسية يحتاج إلى وجود خيارات استراتيجية مناسبة تساعد على زيادة كل من كفاءة والجودة، المرونة، التسليم، الابتكار، الإبداع من اجل الوصول إلى كسب ثقة العميل بالكفاءة العالية، ومن ناحية حثه على الرغبة في منتجات المؤسسة، وكذلك سهولة الوصول إلى الأهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

ولاكن الملاحظة أن المؤسسة لكي تحدد خيارها الاستراتيجي والناحية الأخرى تحديد دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ليست واضحة بالقدر الكافي من ناحية تعلقها بدرجة التزام بالتصرفات في الماضي، من ناحية صعوبة تغيير الاستراتيجية القديمة الناجحة، وهذا قد يعود حسب وجهة نظرنا إلى عدة أسباب من بينها:

- من ناحية الإدارة أنها تلجأ إلى تدعيم الاستراتيجية التي تميل إلى الضعف لظهور عدد من المشكلات في استخدامها، بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حتى يتحسن أداؤها بدلا من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى، في حين تميل المؤسسة إلى إجراء تغيير جوهري عندما تصبح الاستراتيجية القديمة غير قادرة بالرغم من كل ما تفعله على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة.

- ومن ناحية أخرى تحرص المؤسسة على أنها توازن بين المخاطر والمنافع، حيث يتفارت الخطر الذي تواجهه المنظمة عندما تخصص أموالها للاستثمار في بعض المجالات، ويحدد معيار المخاطرة أمران هما: تحديد ما إذا كانت المنظمة من النوع الذي يتجنب المخاطرة، أو من النوع الذي يتقبلها بغرض الوصول إلى ميزة تنافسية من ناحية درجة تقبل المخاطرة مع طبيعة البيئة التي تعمل بها، وفيما إذا كانت قادرة أن تنجح في بيئة متطورة ومتغيرة بصورة مستمرة حيث تتصف بوجود منتجات جديدة، وتغيير تكنولوجيا عالي، إذ كانت من النوع الذي يتقبل المخاطرة بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة:

وعليه وبناءات على كل ما سبق ذكره نحاول أن نستنتج من خلال هذه الدراسة فيما يخص الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية ما يلي:

من ناحية آراء الباحثين على أن الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة ومن بينها الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، من خلال اختيارها الاستراتيجي والغرض منه هو سد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع، أي المنظمة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص أو ردم هذه الفجوة من ناحية ما يلي:

- ماذا تنوي المؤسسة بصفة عامة تجاه قضايا النمو أو الانكماش، أو التوسع أو التقلص أو التآني أو الاستقرار أم المبادأة والمخاطرة... وهكذا.

- ماذا تنوي المؤسسة بشأن موقفها من الصناعة التي تعمل بها أو المهنة التي تمارسها، وكذلك الأسواق، وفئات العملاء المستهدفة لمنتجات المؤسسة.

- ماذا تنوي المؤسسة بشأن منهج التنسيق والربط بين أنشطتها ومنتجاتها، وكيف تستخدم مواردها، وكيف تنمي قدراتها وكيف توفر احتياجاتها وغيرها من التساؤلات التي تتعلق بمدخلات الأنشطة والجوانب المالية والإدارية الخاصة بها.

- وبالنسبة للمؤسسة تعتبر هذه الاستراتيجيات على مستواها تعني بدرجة كبيرة وأساسية بمحددات بناء وتنمية وحماية المركز التنافسية للمؤسسة حيث أن هذه الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تقدم إجابات واضحة عن كيفية تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ككل، وكيف تتعامل مع المنافسين وماذا بشأن مجالات الأنشطة والأعمال لمواجهة كل ذلك، أيضا هذه الاستراتيجيات تحدد الإطار العام لحركة تدفق أموال المؤسسة واستخداماتها في تصنيع المنتجات، ومن ثم في توفير المتطلبات الفنية والإدارية والمالية لضمان وجود تلك المنتجات التي تنتجها أنشطة المؤسسة ووحدات أعمالها.

الاقتراحات:

في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالاقتراحات التالية:

انه لا يوجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المنظمة، وذلك بعد تحديدها لميزتها الاستراتيجية من خلال ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ومن بين الاقتراحات وهي كالتالي:

1- من المفروض أن تحدد المؤسسة من ناحية هل سوف تبقى في مجال أو مجالات الأعمال الحالية نفسها.
2- تحديد هل يجب أن تترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة.

3- من المستحسن على المشرفين التركيز على الكفاءة في مجال أو مجالات الأعمال الحالية، وضرورة تحديد هل ينبغي على المؤسسة أن تنمو في مجال الأعمال عن طريق زيادة حجم الأعمال في الأسواق، أو شراء مؤسسات قائمة في مجالات مماثلة.

4- التأكد هل على المنظمة أن تحاول النمو أساساً عن طريق التوسع في مجالات أخرى، وهل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة.

وفي الأخير الخيار الاستراتيجي أما أن يحرك المؤسسة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها.

أفاق الدراسة

من خلال دراستنا حول الخيار الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية نقترح هذه المواضيع لتكون هناك دراسات وبحوث مستقبلية

1- الخيار الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسة

2- دور الخيار الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية التنافسية



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- محمد الصيرفي, مراقبة الجودة, دار الفجر للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, القاهرة, مصر, 2014
- 2- ابراهيم سعيد عقل, خالد عطا الله الطراونة, دار غيداء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان
2014
- 3- احمد ماهر, الادارة الاستراتيجية, الدار الجامعية, الطبعة الرابعة, الاسكندرية, 2007
- 4- احمد ماهر, دليل المديرين الى: التخطيط الاستراتيجي, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2009
- 5- اسماعيل محمد السيد, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية, الدار الجامعية للطبع والنشر
والتوزيع, الاسكندرية, 2000
- 6- ايمان عامر الدهان, نور خليل العبيدي, دار اليازوري للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان,
2014
- 7- جعفر عبد الله موسى ادريس, الادارة الاستراتيجية, حوارزم العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة
الاولى, المملكة العربية السعودية, جدة, 2013
- 8- حسن محمد احمد محمد مختار, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج, الشركة العربية المتحدة
للتسويق والتوريد, الطبعة الثانية, مصر, 2011
- 9- حفيان عبد الوهاب, دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الايام
للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2015
- 10- خالد محمد بني حمدان, وائل محمد ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر,
دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2009
- 11- خضر مصباح اسماعيل الطيبي, الادارة الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى,
عمان,
الاردن, 2013
- 12- رحيم حسين, استراتيجيات المؤسسة, دار بهاء الريس للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى,
قسنطينة, 2008
- 13- ردينة عثمان يوسف, محمود جاسم الصميدعي, التسويق الاعلامي: المبادئ والاستراتيجيات, دار
المناهج
للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2015

- 14- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار، در بوك سيتي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2009 .
- 15- زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005
- 16- سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، اردن2010
- 17- السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2012
- 18- عبد الرزاق الشحادة، محمد بوهزة، رمضان الشراح، وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال،
- 19- مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011
- 20- عبد الفتاح دياب، ادارة الانتاج رؤية جديدة، عضو هيئة التدريس بقسم ادارة الاعمال، القاهرة، 2001
- 21- عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000
- 22- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاشي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010
- 23- علي موسى التسويق -المفاهيم والسياسات-، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2008
- 24- غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي
- 25- معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008
- 26- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - امثلة وقضايا
- معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013
- 27- 45- فريد ال.فراي، تشارلز آر.ستونر، لورنس جي.ويتزجر، دينا ملاح، تيسير التخطيط الاستراتيجي
- لاعمال الصغيرة، مكاتب العبيكان للنشر الطبعة الاولى، الرياض، المملكة العربية ال سعودية2015

- 28- كاظم نزار الركابي, الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2004
- 29- عمران حميدة, سعدلي فطيمة, اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني, رسالة ماجستير, تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة العقيد اكلي محمد . اولحاج, البويرة, 2012
- 30- عيدان محمد سليم, دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, . رسالة ماجستير, تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 42013
- 31- العيدي محمد, دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية, داخل مؤسسة اقتصادية, دراسة حالة DML construction رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية, جامعة اكلي محمد . اولحاج, البويرة, 2015
- 31- فريك يحيى, استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة, دراسة حالة مجمع صيدال, رسالة . ماجستير, تخصص الاقتصاد الصناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012
- 32- فطيمة بزعي, دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي, دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية, . رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009
- 33- فيصل سايعي, انظمة المعلومات: استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة . مؤسسة منطقة التبسة, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009
- 34- كزاز حنان, دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي: دراسة حالة مؤسسة المطاحن . الكبرى للجنوب, التخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013
- 36- ماجد محمد بن لهندي بارحمه, الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة, دراسة حالة في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للدوائية, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة عدن, اليمن, 2006.
- 37- محمد جميل العضايله, اثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية, . رسالة ماجستير, جامعة مؤتة, الاردن, 2004
- 38- مصطفى رجب علي شعبان, راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة . الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, الجامعة الاسلامية, غزة, 2011

- 39- معاريف محمد, بن حبيب عبد الرزاق, دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة . الاقتصادية, مخبرالبحث ادارة المؤسسات وتسيير راس المال الاجتماعي, تلمسان, 2013
- 40- منصورى رقية, دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك . الفلاحة و التنمية الريفية, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008
- 41- مونيير نهدى, الكفاءة الاتناجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.
- 42- نوال شين, دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نفضال للتوزيع وتسويق المنتجات البترولية, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008

المجلات:

- 1- غالب محمد البستنجي, اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية
الاردنية, مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية, العدد 9 2011
- 2- حسن علي الزعبي, خصائص نظم المعلومات واثراها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق
الخمس نجوم في مدينة عمان, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 3, العدد 2, 2007
- 3- راتب صويص, محمد فلاق, جناة بوقجان, ايمن ابو حماد, عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة ,
التنافسية: دراسة حالة المجموعة الاتصالات الاردنية, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 7, العدد 4
2011,
- 4- الطيب داودي, اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية, مجلة الباحث, العدد 5,
2007
- 5- الطيب داودي, مراد محبوب, تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي, مجلة العلوم,
الانسانية, جامعة محمد خيضر, العدد 12, 2007
- 6- غالم عبد الله, وتيمجغدين عمر, اثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية, مجلة الواحات
للبحوث والدراسات, المجلد 7, العدد 2, 2014

- 7- هضام عثمان المبيضين, نظم المعلومات الاستراتيجية واثراها في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة تطبيقية في مؤسسة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية, المجلد 11, العدد 2, 2015
- 8- وهيبه داسي, دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية, دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية, مجلة الباحث, العدد 11, 2012

الملتقيات:

- 1- رفايقية فاطمة الزهراء, بومنجل السعيد, مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام, ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, - جامعة سعد دحلب, البلدة, يومي 12-13 ماي 2010
- 2- ماري عمار, بن واضح الهاشمي, القرني عبد الرحمن, اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات, ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات, جامعة سكيكدة, 2008
- 3- مزياني نور الدين, بلاسكة صالح, دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة, ورقة عمل في ملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات - الجزائرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, يومي 27-28/ فيفري 2013.
- 3- مصنوعة احمد, تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التامين, ورقة عمل في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التامينية, الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدولي-, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, يومي 03-04/ ديسمبر 2012.

قائمة الأشكال

الرقم	العناوين	الصفحة
الشكل 01	الدوافع المتصلة بالاندماج	09
الشكل 02	خطوات التخطيط الاستراتيجي	14
الشكل 03	بناء مصفوفة BCG	18
الشكل 04	دورة حياة الميزة التنافسية	34
الشكل 05	منحنى الخبرة	39
الشكل 06	عوامل تحقيق الميزة التنافسية	44
الشكل 07	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	60
الشكل 08	توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر	61
الشكل 09	توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل التعليمي	62
الشكل 10	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	63

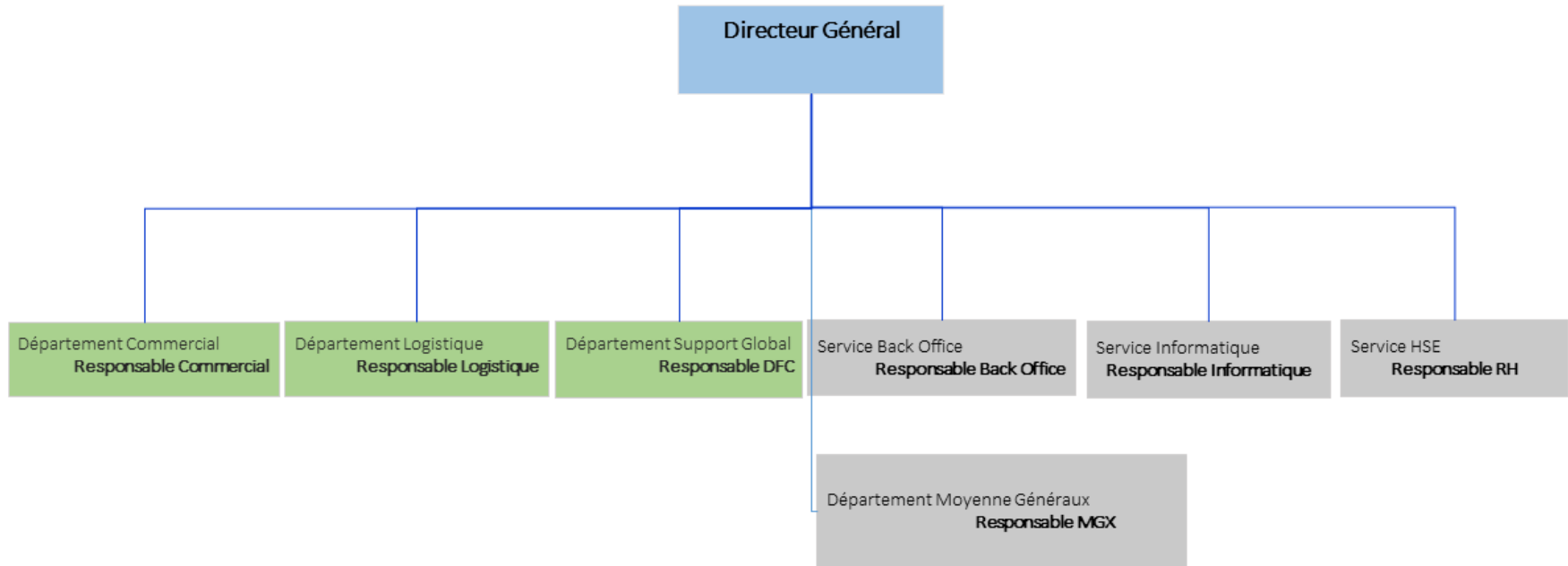
قائمة الجداول

الرقم	العناوين	الصفحة
الجدول 01	مفاهيم التي أوردتها أبرز الكتاب والباحثون	32
الجدول 02	خصائص مجتمع الدراسة	59
الجدول 03	نتائج ثبات أداة الدراسة	64
الجدول 04	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	65
الجدول 05	استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية	66
الجدول 06	استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية	68
الجدول 07	استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية	71
الجدول 08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية المؤسسة.	73
الجدول 09	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA لاختبار دور الخيار الاستراتيجي في تحقيقي الميزة التنافسية	78
الجدول 10	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.	79
الجدول 11	نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية.	80
الجدول 12	نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.	81
الجدول 13	نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية.	81



قائمة الملاحقات

Organigramme HYDRA PHARM SPA



الملحق رقم 19 أداة البحث المستخدمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Economiques Faculté des Sciences Économiques et
Commerciales et des Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Département Sciences de Gestion



استبيان الدراسة

الموضوع: الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة: مجمع حيدرا فارم

سيدي، سيدي:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر 2 في علوم التسيير تخصص -إدارة استراتيجية- المعنونة:
الخيار الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية , ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال , فأنا نأمل منكم التكرم
بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة, حيث أن صحة الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة أجابتم, علما أن
البيانات التي سيتم الأدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة, ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الأستاذ المشرف:

فراحتة لعيد

من إعداد الطالب:

صفصاف رضا

أ. البيانات الشخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إجابة أمام الإجابة المناسبة لإختيارك.

1. الجنس:

ذكر - أنثى

2. العمر:

- من 30 سنة فأقل.

- من 31 سنة إلى 40.

- من 41 سنة إلى 51.

- من 51 سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي:

- أقل من ثانوي

- ثانوي

- جامعي

- مؤهلات أخرى

4. عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات.

- من 5 إلى 9 سنوات.

- من 10 إلى 14 سنة.

- 15 سنة فما فوق.

1. الخيار الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .

الرجاء وضع إشارة في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

سلم القياس					أولا : الخيار الاستراتيجي	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					اولا: استراتيجية النمو والتوسع	
					استراتيجية التنوع	أ
					ترغب المؤسسة الى التوسع في القطاعات السوقية.	01
					تحاول المؤسسة كسب فائض جديد من العملاء.	02
					تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية.	03
					استراتيجية التركيز	ب
					تركز المؤسسة على (منتج واحد / خدمة معينة)	04
					تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع والتكنولوجيا في مجال محدد.	05
					تتجه المؤسسة الى تنمية نشاط او منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه وتحقيق مكاسب منه.	06
					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					ثانيا : استراتيجية التأي والتراث والاستقرار	

					استراتيجية التجميد وعدم التغيير	أ
					المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.	07
					لاتعدل المنظمة مجالات وحجم قيمة الاعمال مالم يحدث تغيير جذري في قيمة الاعمال.	08
					المؤسسة مقتنعة بانجاز المتحقق مالم يكن هناك فجوة جوهرية في الاداء.	09
					استراتيجية التحرك الواعي على الاجل القصير	ب
					تستجيب المؤسسة فقط لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بها قيود او تهديدات.	10
					تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	11
					تتجه المؤسسة الى التركيز على الربح المتواضع قصير الاجل لتحفيز المساهمين والعاملين.	12
					تبني المؤسسة استراتيجية التريث والتأني والانتظار	ب
					تجنب المؤسسة توسيع المهام والاعباء الفنية والادارية والتنظيمية.	13
					لا ترغب المؤسسة في ادخار موارد وامكانيات اضافية في الاعمال.	14
					المؤسسة ليست لديها القدرات لاستعاب اعباء النمو والتوسع.	15
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					ثالثا: استراتيجية التراجع والانكماش	
					استراتيجية تغيير النشاط والتحول الى مجالات اخرى.	أ
					تتجه المؤسسة الى الانكماش من خلال التحول الى نشاط جديد يتطلب اصول وموارد اقل.	16
					لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص.	17
					تتخلى المؤسسة عن انشطتها الحالية التي ليس بها جدوى او اقل جاذبية.	18

					استراتيجية الغاء بعض الانشطة او المجالات	ب
					المؤسسة مستعدة لابعاد بعض الانشطة والمجالات اذ لم تستطيع اتباع استراتيجية الانكماش.	19
					تسعى المؤسسة الى تخفيض معدلات الاداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص للموارد	20
					ثانيا : الميزة التنافسية	
					الكفاءة	
					يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.	21
					تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	22
					يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل	23
					تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف الخدمات باستمرار.	24
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					الإستجابة للعملاء	
					لدي المؤسسة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.	25
					تقوم المؤسسة بتوفير الخدمة في الوقت المناسب.	26
					تتعامل المؤسسة بأسلوب ودي مع الزبون.	27
					يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل.	33
					الجودة	
					تسعى المؤسسة الى تخفيض نسبة الخطأ في خدمات المقدمة باستمرار.	35
					تسعى المؤسسة الى تحسين الوعي النوعي للافراد العاملين	36

					لديه باستمرار.	
					تملك المؤسسة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.	37
					تهتم المؤسسة باحترام الزبائن بالخدمة المقدمة لهم.	38
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					الابداع	
					تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة جديدة.	39
					تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.	40
					تخصص المؤسسة مخصصات كافية لجهود البحث وتطوير منتجاتها.	41
					تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة لتخفيض الكلفة والجهد.	42