الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذا البحث بدراسة مدى تناسق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة مع مستوى عدم تأكد البيئة وتأثيره على الأداء، وكان الغرض من ذلك محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا تجعلنا نعرف بنوع من الدقة نوع الإستراتيجية التنافسية المتبعة من خلال المؤسسات محل الدراسة، وكذا معرفة الظروف البيئية التي تعمل فيها، ومعرفة تأثير التناسق بين هذه الإستراتيجية والظروف البيئية على أداء هذه المؤسسات (مؤسسة مطاحن الحضنة، المؤسسة الجزائرية المعاصرة، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية) التي تم اختيارها كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في محيط يتميز بالمنافسة. ولقد توصلنا إلى بعض النتائج التي ساعدتنا في اختبار صحة الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة والتي من خلالها يمكن الخروج باقتراحات نأمل أن يأخذ بها المسيرين والإطارات في المؤسسات محل الدراسة لإتباع إستراتيجية تنافسية تتماشى وظروفها البيئية و توجيهها نحو تجسيد الأهداف الإستراتجية وتحقيق أعلى مستويات الأداء بشكل مستدام.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

توصلنا أثناء اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بـــــ: "إستراتيجية التميز لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة إذا كانت البيئة تتميز بعدم التأكد"، وهذا ما أكدته المؤسسة الجزائرية المعاصرة التي تتبع إستراتيجية التميز، في ظل ظروف بيئية تتميز بعدم التأكد، مما جعل أداء المؤسسة أداء جيد.
- بخصوص الفرضية الثانية المتعلقة بـــــ: "إستراتيجية تخفيض التكاليف لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة إذا كانت البيئة تتميز بعدم التأكد"، وهذا ما أكدته مؤسسة مطاحن الحضنة والمؤسسة الجزائرية التقنية للأنسجة الصناعية كونهما يتبعان إستراتيجية تخفيض التكاليف، فكانت ظروف بيئتيهما تتميز بعدم تأكد ضعيف أين تكونا مؤكدتين، مما جعل أداء المؤسستين أداء جيد.

- **نتائج الدراسة النظرية:**

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما للتفوق على بقية المنافسين في مجال الصناعة؛
- إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار؛
- ترتكز الإدارة الإستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والتهديدات نقاط القوة والضعف، مما يساعدها على وضع الإستراتيجية الملائمة لبناء ميزة تنافسية وتعزيز مركزها التنافسي في السوق؛

- لا تكون الإستراتيجية التنافسية ناجعة إلا إذا حققت أداء فعال، يكون أحسن من منافسيها؛
- ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر لا بد من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية بما يتناسب مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير؛
- يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج (خدمة) متميز أو بأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها، والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية؛
- تحليل المتغيرات البيئية يساهم في تحديد قواعد المنافسة لدى المؤسسة بغية اكتسابها ميزة تنافسية، وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

- **نتائج الدراسة التطبيقية:**

- تسعى المؤسسات التي تمارس التميز إلى تصميم وإبداع خدمات عالية أو التفرد، والتي تحقق قيمة لعملائها داخل المؤسسة؛
- إن النجاح المتواصل للمؤسسات محل الدراسة هو نتيجة لجهدها المتواصل مع عملائها وتقديم أعلى مستوى خدمة لهم؛
- تمثل إستراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الأمثل أمام المؤسسات في ظل تجانس المنتج (غياب التميز)، ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال الاهتمام بالمتغيرات البيئية والفهم الجيد لها؛
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو إستراتيجية التميز، للتميز على منافسيها والتفوق عليهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- تهدف المؤسسات محل الدراسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها؛
- بعد هذه الدراسة يتبين لنا بأن تحليل البيئة بجانبيها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم إستراتيجية تنافسية للمؤسسة، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة.

❖ التوصيات والاقتراحات:

استنادا لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ونظرا للنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية فإنه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تعد بمثابة أهداف تضمن استمرارية المؤسسة وبقائها قوة منافسة في السوق، يمكننا تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

- العمل على تطوير الإستراتيجية التنافسية لتحدي المنافسة المحلية، والعمل على تطوير المنتجات لمواجهة منتجات المؤسسات المنافسة وتوجهات لتحقيق الميزة التنافسية؛

- تعويد العاملين في المؤسسة على المشاركة في عملية البحث وجمع المعلومات وتحليلها وكذا البقاء على دراية بالتغيرات البيئية؛
- على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام وذلك ما لن يتأتى لها إلا من خلال بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى؛
- على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة إدراك أهمية وفعالية تحليل المتغيرات البيئية، حتى تتمكن من الإلمام بكافة ما يحدث في البيئة من مستجدات ومسايرتها لبناء إستراتيجية تساعدها على التفوق والتميز؛
- لابد من العمل على تأقلم المؤسسة الجزائرية مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي زيادة تحسين أدائها الكلي؛
- ضرورة قيام المؤسسات بالتركيز وبشكل أكبر على حصر أعداد الأطراف البيئية التي تتعامل معها وجمع اكبر قدر من المعلومات عنها، مثل قواعد للمعلومات في الأقسام التي تتعامل مع هذه الأطراف يتم فيها جمع المعلومات التي تخص الأطراف البيئية التي تتعامل معها وخاصة عن الزبائن والمنافسين والموردين؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بدراسة وتحليل المؤسسات المنافسة، والعمل على توفير معلومات خاصة بهم، تساعد على معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومتابعة استراتيجياتهم، من أجل التميز والتفوق عنهم؛
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها؛
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

❖ **أفاق الدراسة:**

من خلال دراستنا لموضوع مدى تناسق الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة مع مستوى عدم تأكد البيئة وتأثيره على الأداء، تبادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال أبرزها:

- يمكن اختبار فرضيات الدراسة مع عدد كبير من المؤسسات من جهة.
- أثر الإبداع على أداء المؤسسات في ظل بيئة غير مؤكدة.