

## العنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية  
الدارسة الميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال التجارة الدولية  
من إعداد الطالب: مرزوقي محي الدين

نوقشت بتاريخ: 2015/05/28

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.جباري عبد الوهاب	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
أ.مير أحمد	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا و مقرا
أ. حريزي فاروق	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

# الإهداء

" الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين " أهدي هذا العمل:

- إلى من ربّنتني وأنارت دربي وأعاننتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة.

- إلى من عمل بكّد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطني إلى ماأنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى رباحين حياتي جدتي وجدتي.

- إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي: سفيان، هشام، جمال الدين، مهدي، إلى الغلي: آدم، مهدي - إلى كل أقاربي من بعيد وقريب.

- إلى أصدقائي: أحمد، حمزة، صهيب، سيف، عبد رؤوف، عثمان، عبود محمد.....

- إلى كل طلبة وأساتذة ماستر تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية

- إلى كل من أحبهم القلب ونسيهم القلم.

محي الدين

# الشكر

الحمد لله الذي أنعم عليّ بنعمته العقل وأهداني الصبر لإتمام هذا العمل، فهو وحده جل جلاله له حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله عليّ وعلى الناس أجمعين.

وبعد أتقدم بالشكر الجزيل إليّ من أشرفه عليّ هذا الإنجاز الأستاذ:

## مهدي نزيه

كما أتقدم بالشكر إليّ كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة

كما أتوجه بالشكر إليّ الأساتذة الذين تابعوني طيلة مشواري الدراسي ابتداء

من المستوى الابتدائي إليّ الجامعي

كما لأنسى الشكر إليّ كل من أفادني بعلم انتفعت به

" والحمد لله رب العالمين "

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
أ-ج	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية</b>	
05	تمهيد.....
06	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.....
06	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية.....
10	المطلب الثاني: نظرة حول الفكر الإستراتيجية.....
13	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....
16	المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية ونماذج وضعها.....
16	المطلب الأول: نماذج وضع الإستراتيجية.....
19	المطلب الثاني: أساليب تصميم الإستراتيجية.....
20	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية.....

23	المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية.....
23	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية.....
26	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية.....
32	المطلب الثالث: تطبيق الإستراتيجية.....
35	المطلب الرابع: عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية.....
39	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية</b>
41	تمهيد.....
42	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
42	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
44	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية.....
45	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
48	المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
50	المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية وقياسها.....
50	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....
53	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
55	المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية.....
56	المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية.....
59	المبحث الثالث: إستراتيجية أعمال المؤسسة الاقتصادية كأساس للميزة التنافسية.....

59	المطلب الأول: إستراتيجية تدويل الأعمال و الأنشطة.....
62	المطلب الثاني: إستراتيجية التعامل مع المنافسة الخارجية.....
66	المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس ومخاطرها.....
68	المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية المتواصلة.....
71	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة حليب.....
74	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حليب حليب.....
79	المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.....
81	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
81	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
81	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية.....
84	المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث وأساليب تحليل البيانات الميدانية.....
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
85	المطلب الأول: نتائج التحليل المتعلقة بموضوع الدراسة.....
90	المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الإستدلالي لاختبار الفرضيات.....

99	.....خلاصة الفصل
101	.....الخاتمة العامة
106	.....قائمة المراجع
111	.....الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13-11	أهم مدارس الفكر الإستراتيجي	(01-1)
16	الخصائص الأساسية للنموذج الخطي	(02-1)
18	الخصائص الأساسية للنموذج التكييفي	(03-1)
19	الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري	(04-1)
52	المصادر النهائية للميزة التنافسية	(01-2)
67	الموارد والمهارات لتنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس	(02-2)
68	مخاطر الإستراتيجيات العامة لتنافس	(03-2)
75	منتجات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	(01-3)
79	يوضح الفقرات المستعملة لكل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية	(02-3)
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(03-3)
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(04-3)
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(05-3)
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(06-3)
87	يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني الإدارة الإستراتيجية	(07-3)
88	يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث التنافسية	(08-3)
89	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(09-3)
89	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha	(10-3)
90	يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	(11-3)
92	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني، على مستوى المنظمة	(12-3)

94	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني، على المستوى الوظيفي	(13-3)
96	يبين تحليل التباين للانحدار البسيط	(14-3)
97	يبين تحليل التباين للانحدار البسيط	(15-3)
98	يبين تحليل التباين للانحدار المتعدد	(16-3)
98	يبين تحليل التباين للانحدار المتعدد	(17-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية	(01-1)
14	مستويات الإدارة الإستراتيجية	(02-1)
29	مصنوفة مداخل السيطرة-التركيز-	(03-1)
31	مصنوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG	(04-1)
53	منحنى حجم الميزة التنافسية	(01-2)
70	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	(02-2)
77	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(01-3)

# مقدمة عامة

المقدمة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها تطورات صاحبها ظهور منافسة قوية وشديدة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

فالسريعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين نجاح أو فشل المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طريقة للكشف على سر نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر وما هو السبب في الأداء المتميز و المتواصل.

لعل الإجابة تكمن في نجاح إستراتيجيتها، فهناك الكثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير إستراتيجيا هاته المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيعتها الخارجية قوى التنافس في الصناعات التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من المؤسسات في معظم الدول إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في إدارتها.

فعندما تعتمد المؤسسة على أسلوب الإدارة الإستراتيجية فهي تتساءل عن مستقبلها، عن الاختيارات التي سوف تستعملها وتستغلها عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

و من هنا نطرح الإشكالية التالية :

## 1 الإشكالية الرئيسية

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة حاضرة حليب ؟

و تتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية ؟



2. ما هي أهم المزايا التي تكتسبها المؤسسة عند تطبيقها للإدارة الإستراتيجية؟
3. فيما تتمثل أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية و عملياتها في مؤسسة حضنة حليب؟

## 2 الفرضية العامة:

للإدارة الإستراتيجية دور في إبراز الميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة حضنة حليب.

### الفرضية الفرعية 01

مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ( على مستوى المنظمة ، على المستوى الوظيفي) مرتفع في المؤسسة حضنة حليب.

### الفرضية الفرعية 02

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.

### الفرضية الفرعية 03

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.

## أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع بناء على مجموع من الأسباب تنوعت بين الذاتية والموضوعية حيث أن:

### الأسباب الذاتية:

الرغبة في الاطلاع على الموضوع والتعمق فيه أكثر، خاصة أنه يمس جزءا من تخصص الدراسة.

### الأسباب الموضوعية:

نقص اهتمام مسيري المؤسسات الجزائرية للإدارة الإستراتيجية، ما يعرض مؤسساتهم لخطر ضعف مركزهم التنافسي، وبالتالي الخروج من السوق.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما نراه اليوم من تسارع المؤسسات العالمية على مختلف أشكالها إلى انتهاج الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لبقائها في السوق، ونموها وخلق ميزة تنافسية تحقق لها موقع متميز في السوق يضمن لها عوائد عالية، خاصة في ظل بيئة سريعة التغير.

ومحاولة معرفة واقع مؤسساتنا في التعامل مع الإدارة الإستراتيجية، وما مدى تقبلها لها كحل لمواجهة المنافسة

الشرسة للمؤسسات المنافسة ذات التنافسية العالية.

### أهداف الدراسة :



يهدف البحث إلى تقديم خلفية نظرية وحالة عملية حول الإدارة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في اكتساب الميزة التنافسية.

1. محاولة الإجابة على مجموعة التساؤلات التي تم طرحها سابقا.
2. محاولة توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمؤسسة الاقتصادية.
3. تنبيه المسؤولين إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في خلق مركز تنافسي للمؤسسة الاقتصادية التي تشهد منافسة كبيرة

### الحدود الزمنية والمكانية للدراسة

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع الحدود التي توضح الإطار العام الذي تسير من خلاله الدراسة، وتمثل هذه الحدود في:  
اقتصرت دراستنا على حضنة حليب بالمسيلة.  
الحدود الزمنية كانت من بداية أفريل حتى بداية ماي.

### منهجية البحث

قصد الإحاطة والإلمام بأهم وأبعاد ومضامين الدراسة، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي وبالضبط منهج دراسة الحالة كجزء منه، فالمنهج الوصفي لاستعراض المفاهيم ومراحل وعلميات الإدارة الإستراتيجية، أما استخدامنا لأسلوب دراسة الحالة فالهدف منه تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة إحصائيا والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات .

### صعوبات البحث

- ◀ طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في كثير من الأحيان.
- ◀ صعوبة الحصول على مؤسسة جزائرية للدراسة الميدانية، خاصة ببلدية المسيلة إلا في حال تدخل أطراف لها نفوذ واسع في المؤسسة.
- ◀ ضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية .

**خطة البحث** تم تقسيم الرسالة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل عام للإدارة الإستراتيجية ، ثم عرجنا على الفصل الثاني بعنوان مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية وأهينهاها بالفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

# الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية

### تمهيد

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأهداف المستقبلية. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر التخطيط الاستراتيجي وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الإستراتيجية .

لذا سنحاول أن نتناول في هذا الفصل النقاط التالية .

- المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية .
- المبحث الثاني : الإدارة الإستراتيجية ونماذج وضعها.
- المبحث الثالث : عمليات الإدارة الإستراتيجية .

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

إن مجال الإدارة الإستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة، والتي تحاول أن تفسر المتغيرات البيئية، كما تساعد على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية

نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية من الضروري المرور بمفهوم الإستراتيجية والتخطيط، كون أن تطور هذا الأخير وتطور مفاهيمه وتاريخه أدى إلى بروز الإدارة الإستراتيجية وهذا على مختلف المستويات.

#### أولاً: الإستراتيجية

**تعريف بورتر:** " الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف".<sup>1</sup>

**تعريف شندلر:** " الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"<sup>2</sup>

**تعريف أنسوف:** " الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل".

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإستراتيجية هي : تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة و البحث والتحليل لفرص وتهديدات للبيئة الخارجية ونقاط القوى والضعف للبيئة الداخلية رغبة منها مواجهة المنافسة ومعرفة ما يميز منافسيها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غايتها وبالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع به .

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2006 ص 22  
<sup>2</sup> نزار كاظم الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة"، دار وائل، عمان، 2004، ص34

ثانيا : التخطيط الإستراتيجي

- التخطيط الإستراتيجي

هو البحث عن ما يجب فعله في مجال واسع من القرارات، وتحديد الأهداف بوضوح، واختيار السياسات، ووضع البرامج وتوزيع المسؤوليات، والبحث عن طرق وإجراءات محددة، وإعداد جداول زمنية يومية.<sup>1</sup>

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في كونه يساعد على:<sup>2</sup>

- تحديد مجال عمل المنظمة وتعين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها.
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات الإدارة، وكذا تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة.
- ما يمكن قوله بشأن التخطيط الإستراتيجي أنه ظهر في بيئة ديناميكية مستقرة لكن وبتسارع التطورات والتغيرات البيئية وتعقدها، تم التحول إلى مصطلح أكثر شمولية هو الإدارة الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك إلى:
- الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغير الذي يمس عناصر البيئة.
- الصعوبة في توقع هذه المتغيرات.
- المرور من المنظور الاقتصادي التقني للبيئة إلى المنظور الاقتصادي الاجتماعي.
- مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية، وعملية إنجازها وتطبيقها، وهذا ما يعكس وجود عناصر السلطة التي كانت مجهولة.

**ثالثا : الإدارة الإستراتيجية** يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة. ولكي يحدث التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة التنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة. وعلى وجه التحديد فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بدلا منها أو بالإضافة إلى تحليل الدورة .

فالمفاهيم المختلفة مثل التخطيط الموقفي، إدارة الموقف، تحليل الحساسية البيئية، المرونة الإستراتيجية، وتعزيز المهام الريادية للتنظيم تعتبر كلها مداخل ذات فائدة وقيمة.

<sup>1</sup> نبيل خليل المرسي، "التخطيط الإستراتيجي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص، ص14، 15  
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص27

فالإدارة الموقفية مثلا تشير إلى المتابعة المستمرة والاستجابة إلى مجموعة من القضايا والتطورات المتحملة في داخل أو خارج المنظمة والتي من المحتمل أن تترك آثار على الإستراتيجية أما المرونة التنظيمية فتتضمن عمل خيارات إستراتيجية والتي تسمح بالاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات المفاجئة في بيئة عمل المنظمة. أيضا، فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه، أي كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الإستراتيجي في التكيف ورد الفعل بدلا من ذلك، توجد إمكانية بأن تكون الإستراتيجية مؤثرة، أو محادثة للتغيير في البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

- **تعريف كوتلر:** "الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لحفظ الأعمال لكل العمليات التي تماسها هذه المنظمة"<sup>2</sup>
- **تعريف تومبسون:** "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات الصلة بها."<sup>3</sup>
- **تعريف دافيد 1995:** "الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل".
- **تعريف ويلين وهينجر:** "الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.
- **تعريف أنسوف:** "هي تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها. مما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوى والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، ص27

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع السابق ص32 .

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ص30

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص17

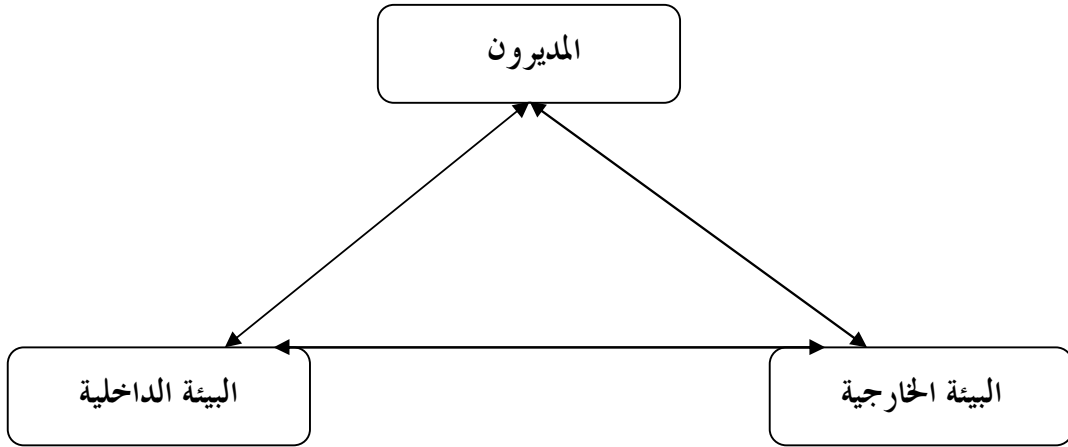
<sup>5</sup> عبد العزيز بن حيتور، "الإدارة الإستراتيجية"، إدارة جديد في علم متغير، عمان، 2007، ص45

ويجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية كعملية منسقة تشمل ثلاثة عناصر تتفاعل فيما بينها لاكتمال عملها وهي<sup>1</sup>:

- المديرين الذين يملكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى.
- البيئة الخارجية وتشمل كل المتغيرات كثيرة التأثير في نشاط المنظمة.
- البيئة الداخلية وتشمل كل موارد المنظمة وإمكاناتها.

تتمثل هذه العناصر في مجموعها ثلاث رؤوس فيما بينها، وهذا ما يظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-01) مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية



المصدر : عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ص56

### الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق النهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجات ومدخلاته وعملياته.
- التفاعل والتأثير التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المنظمة.

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، ص 57

<sup>2</sup> مصطفى محمود ابوبكر، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 59، ص 63

- اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن بما يتوافق مع بيئة المنظمة.
- فعالية المتابعة والتقييم.
- ارتباط فعالية الإدارة الإستراتيجية بمخائص نظام التخطيط في المؤسسة.

### المطلب الثانية : نظرة حول الفكر الإستراتيجي

إن تتبعنا لمراحل التوجه الإستراتيجية يقودنا إلى الفجوة عميقة يصعب ممارستها كون ظهور الإستراتيجية يعود إلى سنوات بعيدة ترجع لنشأة الكائن البشري، وكون لهذا المصطلح مكانة كبيرة وهامة في عصرنا الحالي ونظرا لوجود أفكار واتجاهات مختلفة حاولت أن تعطي معنى حقيقي له، نجد أنه من الضروري تحديد معناه بابرار مختلف المدارس التي قامت بدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي يمكن عرضها من خلال ثلاث اتجاهات هي:

- الاتجاه الأول: تضمن المدارس المهتمة بالقياس وهي مدرسة التصور، مدرسة التخطيط، مدرسة التوقع.
- الاتجاه الثاني : تضمن المدارس المهتمة بفرص وتهديدات البيئة نقاط القوة والضعف للمؤسسة بالنظر إلى دور المورد البشري في الإدارة الفاعلة، وهي مدرسة المقاولية، مدرسة التمهين، مدرسة السلطة، المدرسة الثقافية والمدرسة البيئية.
- الاتجاه الثالث : تضمن مدرسة الهيكلية التي عن التوافق الكلي في المنظمة.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص أهم المدارس التي تناولت هذا المدخل الاستراتيجي في الجدول التالي :

<sup>1</sup> Patrick perrotton, Séminaire :conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion ,université de paris dauphine-DEA 128 E-management fiche de lecteur2002.2003 Cit,p6

الجدول رقم (1-01) : أهم مدارس الفكر الإستراتيجي

الاتجاه	المدارس	أهم الرواد	أهم المفاهيم
الاتجاه الأول	1. مدرسة التصور	Philips elznick 1957 Berkeley Alfred D Chan dler 1962 K.R.Andrews et W.D. Guth	- التشخيص الداخلي و الخارجي - الإستراتيجية عملية مدركة تصاغ من خلال التشخيص الداخلي (نقاط القوى و الضعف) و الخارجي ( الفرص و التهديدات ) الإستراتيجية عملية امتزاج القدرات التنظيمية و الفرص داخل البيئة التنافسية (استخدام تحليل ( SWOT
	2. مدرسة التخطيط	Higor Ansoff	الإستراتيجية عملية مشكلة من الأهداف الموازنات، البرامج، الرقابة، التخطيط الإستراتيجي . معرفة إمكانيات المؤسسة الداخلية و الخارجية يسمح بوضع التحسينات الإستراتيجية في خطط إستراتيجية طويلة الأمد . معرفة الأهداف، الموازنات، برامج العمل يكون على مستوى المؤسسة ككل و في ميدان العمل و على مستوى الوظائف . تم الدراسة في بيئة مستقرة .
	3. مدرسة التمويع	-Michanel Porter ,Tung1994	-الإستراتيجية عملية تحليله . -معالجة المحيط الخارجي و الإنتاجية الداخلية الفعالة و الاختيار الإستراتيجي هو مردودية المؤسسة -تم الدراسة في بيئة مستقرة .

<p>هدف ال إدارة الإستراتيجية هو مضاعفة الهياكل التسلسلية في المؤسسات. -حسب دور الإدارة الإستراتيجية يرتكز على القرارات المتخذة في ظل أنظمة المؤسسة المنسقة في هيكل بياني منظم.</p>	<p>-Quinn,Pinchot -Robert -Burgelman</p>	<p>4-مدرسة التمهين</p>	<p>الاتجاه الثاني</p>
<p>_الإستراتيجية عملية ذهنية تعالج على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة. _المهندس الحقيقي هو الذكي وله إنتاج فكري.</p>	<p>-Herbert Simon.March et Autre</p>	<p>5_مدرسة المعرفة</p>	
<p>الإستراتيجية عملية استكشاف وتصور. هدف الإدارة الإستراتيجية هو كيفية استعراض وتوجيه الإستراتيجية.بمعنى عملية تحليل محور العملية الإستراتيجية على الرؤى لتوجيه المؤسسة التي تسير عليها. التصورات هي تعبير عام عن فكرة تخيلية.</p>	<p>-Kurt Lewin1951</p>	<p>6-مدرسة المقاولية</p>	
<p>الإستراتيجية عملية تحاور. تضع هذه المدرسة الإستراتيجية في اتجاهين هما:السلطة الجزئية المتوقعة الاستراتيجيات المهمة في المؤسسة،كما تركز على التحاور بين الممثلين الداخليين للمؤسسة فيما بينهم. السلطة الكلية المتوقعة خارج إرادة المؤسسة والتي تؤثر على الكل والمساهمين.</p>	<p>_ Bower et Doz 1979 _Pettigrew</p>	<p>7-مدرسة السلطة</p>	

<p>الإستراتيجية عملية ثقافية مشتركة. الثقافة هي المحور الذي يصل بين المؤسسة والبيئة والموافقة مع العمليات. تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية المنتجة وليس المقلدة.</p>	<p>_Growth1977</p>	<p>8-المدرسة الثقافية</p>	
<p>الإستراتيجية عملية تفاعل. الإستراتيجية عملية رد الفعل اتجاه المتغيرات البيئية باعتبار البيئة هي الممثل الوحيد للعملية الإستراتيجية</p>	<p>_Hannan et Freem1977</p>	<p>9-المدرسة البيئية</p>	
<p>الإستراتيجية عملية تحويلية تعتمد على شيئين أحدهما يصف المؤسسة في بيئتها كمجموعة من الأشكال الناتجة عن الترابط الداخلي لعدد من الخصائص، والثاني يصف عملية إعداد القرارات وتحويلها لتلك البيئة.</p>	<p>_Mc Gill</p>	<p>10- المدرسة الهيكلية</p>	<p>الاتجاه الثالث</p>

Source : patrick perrotton, Seminaire : Op Cit P6.P10

### المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>

ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وأخيرا الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

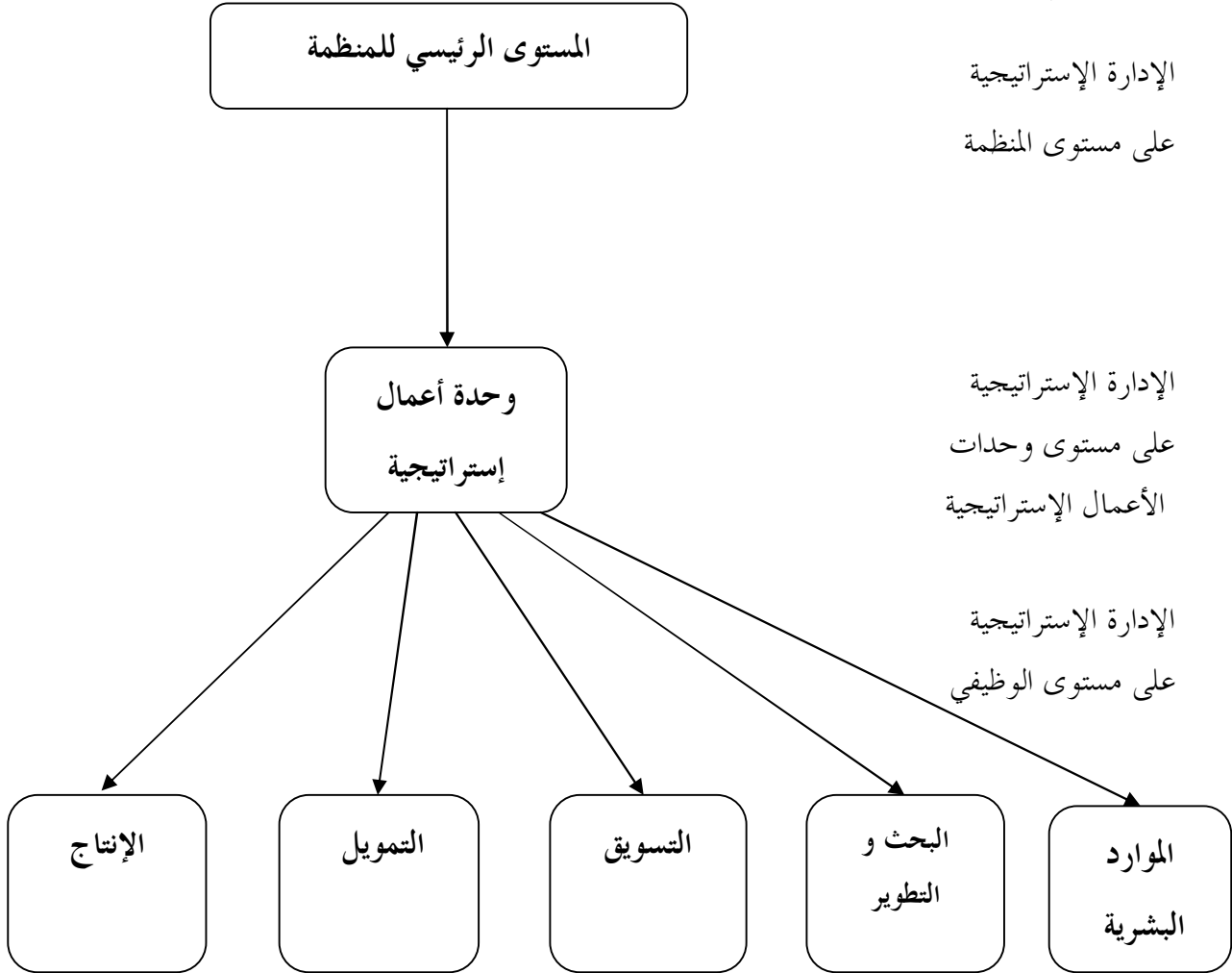
1 – الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة : ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السير ، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية " ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ص ، ص 27 -

2 – الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل.

3 – الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية و التي يمثل كل منها جانب وظيفي محدد. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، والأفراد. والواقع أن كل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. ويمكن القول بأن هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاط هاماً و حيويًا.

الشكل رقم (1-02): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عمر وصفي العقيلي ، المرجع السابق ، ص 62

- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم و تدريب أعضاء المنظمة.
- خلق درجة عالية من المشاركات بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين وتعظيم مكاسب لأصحاب المصالح ( مساهمين، مجتمع قطاع).
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية لوضع أهداف طويلة الأجل وإجراءات عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد لهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة الزيادة قيمة المنظمة.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى محمود ابوبكر، المرجع السابق ، ص 83-84

## المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية ونماذج وضعها

### المطلب الأول: نماذج وضع الإستراتيجية

من المشاكل التي تواجه مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات. والواقع أن دراسة الكتابات في هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلاف في رؤية الإستراتيجية كذلك اختلافًا في كيفية وضع وتنمية الإستراتيجية وهذه النماذج هي<sup>1</sup>

#### 1- النموذج الخطي

وفقًا لهذه النماذج فإن الإستراتيجية تتضمن تحديد بعض الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والأعمال والقيام بتخصيص الموارد المتاحة لها لتحقيق هذه الأهداف وهذا يعني قيام الدارة العليا بوضع الأهداف ثم القيام باتخاذ القرارات. وضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ويعبر الجدول رقم (02) عن الخصائص الأساسية التي تميز هذا النموذج من وضع الإستراتيجية.

#### الجدول رقم (1-02): الخصائص الأساسية للنموذج الخطي

خطوات النموذج	خصائص
تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة	طبيعة الإستراتيجية
أساسا الإدارة العليا للمنظمة	واقع الإستراتيجية
تطبيق المفهوم التسويقي	السلوك الاستراتيجي
بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها وأن أهداف المؤسسة هي أهداف كل الأفراد داخل المنظمة ووجود الإطار العقلاي والرشد الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات ألا وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح والمستهلكون هم حلقة الوصول الأساسية للمؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها .	الافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر : إسماعيل محمد السيد : مرجع نفسه : ص 42.

<sup>1</sup> إسماعيل السيد : الإدارة الإستراتيجية : الدار الجامعية الإسكندرية، مصر : 2000، ص 41

والواقع أن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدامه في إعداد ووضع الاستراتيجيات المؤسسة استخداما محدودا وتتمثل فيما يلي :

✓ افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغيير الممكن حدوثه فيها أو بأن تأثير البيئة على الإستراتيجية للمؤسسة هو تأثير محدود .

✓ إن إنجاز الأهداف التي تصفها المؤسسة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون المؤسسة).

✓ إن حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة وبيئتها هي مجموعة من المستهلكين الذين تحاول المؤسسة خدمتهم .

✓ افتراض أن متخذي القرارات داخل المؤسسة يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل

### 2- النموذج التكييفي :

يعد النموذج التكييفي نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال تلك الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي فهذا النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

ويتفق أصحاب هذا النموذج على رؤية الإستراتيجية على أنها مجرد محاولة لخلق درجة عالية من التمثيل بين الموارد والمهارات الخاصة بالمنظمة، وبين الفرص والمخاطر، التي تواجهها في بيئتها التي تعمل فيها، وبين أهداف وأغراض المؤسسة التي تهدف إلى تحقيقها، والواقع أن وجهة نظر النموذج التكييفي للتخطيط الاستراتيجي إما أن تكون وجهة نظر تأثيرية أو وجهة نظر رد فعل، ووفقا للأولى فهي ترى بأن المؤسسة يجب عليها العمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تأثير يمكن حدوثه للبيئة، أما وجهة النظر الثانية فتري أن المؤسسة تنتظر حدوث التغيير في البيئة وبعدها تقوم ببناء إستراتيجية لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة والجدول رقم 3 يعبر عن الخصائص الأساسية للنموذج التكييفي في وضع إستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (1-03): الخصائص الأساسية للنموذج التكييفي

خطوات النموذج	خصائص
خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها	طبيعة الإستراتيجية
الإدارة العليا مسؤولة عن تنمية كامل الاستراتيجيات ولكن كل رجال الإدارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة الأعمال المؤسسة	واضعي الإستراتيجية
تعديل تنقيح في المنتج أو الأسواق في إشباع حاجات المستهلك	السلوك الاستراتيجي
ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها والمنافسون واتجاهات البيئة وبعض أطراف المصلحة الآخرون ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المؤسسة ولا بد أن تتغير استراتيجيات المؤسسة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات هي قدرة محدودة بحدود معينة .	الافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر : إسماعيل السيد : مرجع سابق، ص 45

3- النموذج التفسيري.

إن النموذج التفسيري يحاول إعطاء بعداً أكثر عمقا للنموذج التكييفي وذلك بالاستعانة بالمفاهيم والكتابات الموجودة في ميدان حضارة المؤسسة، أو في ميدان الإدارة الرمزية والواقع أنه وفقاً لهذا النموذج فإن الدور الإداري في الإدارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة ( كالبينة الاجتماعية، الفنية أو السياسية ونقل هذه المعلومات إلى الإداريين في المستوى الأدنى والذي يحددون الأهمية النسبية لأغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها فالدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا وفقاً لكل مجموعة، وفقاً لهذا النموذج هو قيامهم بتنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عمليات وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ويقوم هذا النموذج مثل بقية النماذج الأخرى على مجموعة من الافتراضات الأساسية ويعبر الجدول التالي عن الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري لوضع الاستراتيجيات وتتمثل الفروض التي يقوم عليها هذا النموذج كما هو موضح في الجدول رقم 4

الجدول رقم(1-04): الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري

خصائص	خطوات النموذج
طبيعة الإستراتيجية	إضافة معاني محددة حول المؤسسة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفصلة من قبل إدارة المؤسسة .
واقع الإستراتيجية	إي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للتغيرات التنظيمية أو البيئة يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المؤسسة، فالعبرة ليست بالتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسر معناها وأثارها على المؤسسة .
السلوك الاستراتيجي	يكون التركيز دائما وأبدا على وضع نظام الشرعية والنفقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المؤسسة .
الافتراضات الأساسية للنموذج	إن عالم المؤسسة الواقعي غير متواتر أو متجانس ولذا فإن المؤسسة تحتاج دائما إلى تفسير لهذا العالم والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق استخدام الإدارة إستراتيجية وأن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المؤسسة.

المصدر: إسماعي محمد السيد، مرجع سابق، ص 24

المطلب الثاني: أساليب تصميم الإستراتيجية

إن عملية تصميم الإستراتيجية تعتبر من أهم الخطوات المهمة والدقيقة بالنسبة للمؤسسة لذلك فهي تركز في ذلك على أسلوبين أساسيين هما: أسلوب تحليل المحفظة، وأسلوب تحليل الفجوة إن الاختيار الاستراتيجي يحتاج إلى وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الاختبارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة، ومثل هذه المعايير هي التي تساعد المؤسسة في قيامها بالتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها المختلفة وقبل أن نعرض أساليب التحليل الاستراتيجي والمعايير التي تساعد على الاختبار بين البدائل الإستراتيجية على مستوى الأنظمة وبين هذا التحليل والتقييم على مستوى الأنشطة والأعمال المختلفة للمؤسسة .

التقييم على مستوى الأنظمة و التقييم على مستوى أنشطة الأعمال إن عملية التقييم على مستوى الأنظمة ككل هو تقييم يهتم أساسا بعمليات الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المؤسسة ككل

وإذا لم تكن هذه المؤسسة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتج واحد وتتعامل في سوق واحدة فإن هذا التقييم يتضمن في طياته عملية وضع استراتيجيات مختلفة الواحدات الأعمال الإستراتيجية والتي تمتلكها المؤسسة، ومثل هذا التقييم يتضمن ثلاث خطوات أساسية وهي :

1. الوضع الحالي للمؤسسة في ميدان النشاط الذي تعمل فيه
2. درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة
3. البدائل الإستراتيجية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء في الأجل الطويل للمؤسسة ككل

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا يتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب.

### الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية .

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

- 1- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
- 2- زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه الموصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفئة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.<sup>1</sup>
- 3 - كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.
- 4- التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص19

المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

**5- نقص الموارد:** من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

**6- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها.<sup>1</sup>

**7 - عدم الاستقرار في أوضاع السوق:** يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطور إمكاناتها.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الإستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المميز.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، المرجع نفسه ، ص 20

<sup>2</sup> مصطفى محمود ابوبكر، المرجع السابق ، ص 80-82

- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار، وتحدي سبل الاستفادة منها، وتحديد أفضل البدائل المتاحة.
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الإبتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها.
- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات و التعامل معها.

### المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تعد عمليات الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها وأسس المنظمات وأنشطتها، فبناء الخطة يحتاج إلى فكر متعمق وقدرة على التحليل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات والموارد والإمكانات المتاحة.

#### المطلب الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية:

##### الفرع الأول :مرحلة صياغة الرؤيا الإستراتيجية :<sup>1</sup>

يقصد بالرؤيا الإستراتيجية الفكر المجرد ذات المضمون أو الموقف الفلسفي ليس من أنشطة الأعمال وغاياتها وسائلها، وإنما من الحياة الإنسانية نفسها.

وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة (مدراء و عاملين) ومصدر شعور بالولاء الجماعي والانتماء المشترك. كما أن الرؤيا الإستراتيجية تتوجه نحو المستقبل المرغوب به، المستقبل الذي تسعى لتحقيقه، وتريد أن تشكل صورة مصغرة عنه في الحاضر. وهذا لا يتحقق إلا إذا تضمنت الرؤيا الإستراتيجية العناصر التالية:

- ✓ أن تكون الرؤيا الإستراتيجية بسيطة وواضحة وسهلة الفهم من قبل معظم الأفراد في المنظمة.
- ✓ وجود مسافة كافية من الوقت يسمح بحدوث تغيرات دراماتيكية بشرط أن تكون مسافة قريبة من أنشطة

الأعمال المحورية للمنظمة، وذات صلة مباشرة بتعزيز متانة وانسجام التنظيم الداخلي للمنظمة.

- ✓ يجب أن تتصف بالطموح والواقعية وأن تكون قادرة على خلق معاني جديدة للمنظمة.
- ✓ توفير الفرصة للتركيز على أنشطة الأعمال المحورية والوقت المطلوب لانجازها، أي التركيز على الأشياء الصحيحة التي تنفذ وأفضل النتائج المتحققة من ذلك.
- ✓ تحقيق الاتفاق القوي والكامل في المنظمة وتوفير القناعة الكافية بأن الرؤيا الإستراتيجية للإدارة العليا مرغوبة، وممكنة التحقيق وذات قدرة على الانجاز أيضا.

##### الفرع الثاني:مرحلة صياغة رسالة المنظمة

نعني برسالة المنظمة الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو هو المهمة الجوهرية للمنظمة. ومبرر وجودها واستمرارها، وهي تعبير أيضا عن الرؤيا الإستراتيجية وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة وتكنولوجيا ومنتجات وقيم وثقافة المنظمة.

<sup>1</sup> بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زاهر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 23

إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة تركز على نظرة تحليلية عامة لعناصر عديدة نذكر منها:

- ✓ أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية، والمنتجات والخدمات التي تقوم بتصنيعها المنظمة.
- ✓ الأسواق المستهدفة في هيكل الصناعة والإستراتيجية التي تعكس مزايا المنظمة عن بقية المنافسين في عناصر الجودة، الخدمة، الوقت.
- ✓ كما تعكس رسالة المنظمة الأهداف الإستراتيجية الحيوية التي تسعى إلى تحقيقها في الأجل الطويل، والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف.
- ✓ يمكن القول إن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف باختلاف المنظمات كما يختلف أسلوب صياغة رسالة المنظمة وشكل ومضمون الرسالة.
- ✓ كما قد تكون الإدارة الإستراتيجية لمنظمة ما أكثر نجاحا في صياغة الرسالة، وفي ترويج مضمونها من إدارات أخرى تفشل في تكوين صياغة شاملة لرسالة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن رؤيا المنظمة، وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية.
- ✓ في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب انجازها على المد البعيد واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى.

إن رسالة منظمة الأعمال تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات من فترة إلى أخرى. مع إمكانية تغير رسالة المنظمة لأسباب عديدة منها ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة في بيئة الأعمال، أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرارية ونمو المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تحديد الأهداف الإستراتيجية<sup>2</sup>

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كقوة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- ✓ علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
- ✓ كمية ونوعية الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> بشير العلق وآخرون، المرجع نفسه، ص 24

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 115

✓ القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.

✓ ثقافة وقيم الإدارة العليا.

### الفرع الرابع: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب.

#### أولاً: تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة<sup>1</sup>

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### ثانياً: تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

وتتمثل في تحليل قوى المنافسة وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي:  
تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة. وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر -  
**شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة:

✓ نمو الصناعة.

✓ نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط.

✓ مدى عمق تميز المنتج.

✓ التوازن بين المتنافسين.

- **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

<sup>1</sup>نزار كاظم الركابي، المرجع السابق، ص 118

- قوة المساومة للمجهزين ( الموردين ): حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.
  - قوة مساومة المشتري: تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا<sup>1</sup>.
- ثالثا: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة<sup>2</sup>:

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي أنه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الإلكترونيات.

### المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية.

إن صياغة الإستراتيجية تعتبر الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يستعين بها صانعو القرارات و اتخاذها.

### الفرع الأول: ماهية صياغة الإستراتيجية.

أولا: مفهوم وأهمية صياغة الإستراتيجية

- مفهوم صياغة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 152

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص 156

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور ألعالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 344

الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. وتعني الصياغة: تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال.

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية: تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقا.

### – أهمية صياغة الإستراتيجية

تتحلى أهمية صياغة الإستراتيجية في ما يلي:

- ✓ المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.
- ✓ مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات.
- ✓ تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
- ✓ المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.
- ✓ تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقا، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم.

### ثانيا: عناصر عملية صياغة الإستراتيجية

– **القصد الإستراتيجي**: إن القصد الإستراتيجي يعتبر الموجه الرئيس للعمليات الإستراتيجية، فبدون القصد تفقد الإستراتيجية التركيز والتوجه العام وتصبح عملية الخيار لاتجاه من بين اتجاهات عديدة حالة غير ممكنة، كما يعطي إجابة على سؤال رئيسي ومركزي في عمليات الصياغة هو: "أين ترغب منظمة الأعمال أن تتجه مستقبلا."

– **التقييم الإستراتيجي**: إن الدور الرئيسي للتقييم الإستراتيجي هو إيجاد معرفة حقيقية وصحيحة حول المحيط المؤثر بالعمليات الإستراتيجية، وهذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي وقابليات المنظمة الداخلية إن الدور المركزي للتقييم الإستراتيجي هو تركيز وتوكيد الإستراتيجيات ونقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة، ويفترض أن يعطي هذا التقييم إجابة على سؤال هو "أين تقف المنظمة الآن".

– **الاختيار الإستراتيجي**: يعتبر الاختيار الإستراتيجي أساسيا في عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنه يربط بين ما ذكر أعلاه وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع، لذلك فهو يعطي إجابة على سؤال هو:

"أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتنقلها مما هي فيه الآن إلى ما ترغب منظمة الأعمال الوصول إليه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خطوات ومدخل صياغة الإستراتيجية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص 345

### أولا :خطوات عملية صياغة الإستراتيجية<sup>1</sup>

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية، فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضا. ويرى الباحثون ومن واقع أدبيات الإدارة الإستراتيجية والخبرة العملية أن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات تتمثل بالآتي:

– **الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.

– **الخطوة الثانية:** في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

– **الخطوة الثالثة:** في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي التي تهدف المنظمة للوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.

– **الخطوة الرابعة:** تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي:

✓ استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع.

✓ العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الإستراتيجيات البديلة.

– **الخطوة الخامسة:** يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

– **الخطوة السادسة:** هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

– **الخطوة السابعة:** هنا يتم إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي العديد من العناصر منها:

✓ توضيح كامل للوضع الحالي لمنظمة الأعمال؛

✓ توضيح الأهداف التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها؛

✓ وصف كل أسلوب أو من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

### ثانيا :مداخل صياغة الإستراتيجية

تعد صياغة الإستراتيجية الدولية من الأمور الجوهرية للمنظمات وبالتالي لا بد من وجود مداخل ومنهجيات لصياغتها بشكل علمي منظم، ويتفق على وجود مدخلين لصياغة الإستراتيجية الدولية :

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي المرجع نفسه، ص 350

المدخل الأول: مدخل السيطرة – التركيز

يطرح هذا المدخل أربعة توجهات أساسية لصياغة الإستراتيجية الدولية هذه التوجهات تكونت بفعل بعدي السيطرة الإستراتيجية و تركيز التسويق الدولي

الشكل رقم(1-03): يمثل مصفوفة مداخل السيطرة-التركيز-

	ضيق	تركيز التسويق الدولي	واسع
		توجه سيطرة المنتجات	توجه شامل
		توجه الجيومركزية	توجه الجيولامركزية
مركزي		السيطرة الإستراتيجية	لامركزي

المصدر : سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص175

- توجه سيطرة المنتجات<sup>1</sup>:

يقوم هذا التوجه على افتراض أن وحدات منتجات أو خدمات بلد معين تتولى الإشراف والسيطرة على

منتجات وخدمات بلدان أخرى في أسواق خارجية لذا يركز هذا التوجه على المنتج و السيطرة المركزية المباشرة على

عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة في بلدان أخرى و يلاءم هذا التوجه الشركات التي تعتمد تركيز ضيق في

التسويق الدولي مقابل سيطرة إستراتيجية مركزية جغرافية على منتجاتها.

- توجه الجيومركزية:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص176

يستند هذا التوجه على افتراض أن الشركة تركز على مركزية عالية من خلال توزيع السيطرة الإستراتيجية على أسواق متعددة مع تركيز ضيق في التسويق الدولي عبر منتج محدد. ومن مزايا هذا التوجه هو التقليل من المخاطرة عبر الدخول في أسواق وعمليات تصنيع وتمويل بأفطار مختلفة فضلا عن منح الإدارة مرونة كافية في تخطيط محفظة الأعمال الإستراتيجية وتوجيهها، إن المرونة تنشأ في التنوع وهذا يفيد فيما لو واجهت منتجات الشركة في أحد البلدان إحقاق فإن ذلك سوف لا يؤثر على مجمل أعمال الشركة لأنها موزعة على أكثر من مركز.

- **توجه الجيولامركزية:** يعتمد هذا التوجه على قيام الشركة باعتماد وتركيز واسع في التسويق الدولي مقابل لامركزية ناجمة عن امتلاكها عدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقوم بتسويق هذا الطيف الواسع من المنتجات .
- **توجه شامل:** يقوم هذا التوجه على سيطرة لامركزية مقابل تركيز واسع في التسويق الدولي لتحقيق حالة الشمولية، وينطلق هذا التوجه من النظر إلى العالم على أنه سوق واحد وبالتالي يجب أن تطبق الشركة إستراتيجيتها الشاملة واستراتيجيات وحدات الأعمال في آن واحد .

### المدخل الثاني: مدخل الطير – السنجاب<sup>1</sup>

يفرز هذا المدخل توجهين في صياغة الإستراتيجية:

- **توجه الطير:** يركز هذا التوجه على منطق مفاده الانطلاق من الخارج إلى الداخل الشركة فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين يقف عليه، وعلى هذا الأساس تبحث الشركة في بيئتها المحيطة عن مكان أو موقف لتصنيع إستراتيجيتها على أساسه.
- **توجه السنجاب:** ينطلق هذا التوجه من منطق مفاده انه على الشركة أن تحلل وتدرج بيئتها الداخلية وتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق في التفكير لذا يتم الاعتماد على مهارات، خبرات، موارد المتوفرة. المنظمة تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى.

**الفرع الثالث: تطبيق نموذج جماعة بوسطن (BCG) لتحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة**  
نماذج حقيبة الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق والحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>، ومن أشهر النماذج المستخدمة هو نموذج جماعة بوسطن.

### أولاً: تعريف نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق BCG نموذج (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصص المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص 177

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة إلى الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 171

مؤشر على جاذبية السوق المخدوم، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق<sup>1</sup>.

الشكل رقم(1-04): يمثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

	منخفض	حصة المنتج في السوق	عالي
نسبة النمو في السوق	المنتجات المثيرة للاستفهام ???	المنتجات الساطعة	☆
	المنتجات المدرة لنقدية	المنتجات المثيرة للقلق	
	منخفض		منخفض

المصدر : أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 183

ثانيا :مكونات مصفوفة بوسطن<sup>2</sup>

وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي:

- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام: وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 178

<sup>2</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 265

إضافة لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل.

- **المنتجات الساطعة:** هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالٍ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين. هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق.

- **المنتجات المدرة للنقدية:** منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية، أن التدفق النقدي الذي قدرته هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة.

- **المنتجات المثيرة للقلق:** تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل.<sup>1</sup>

**ثالثا: محددات نموذج BCG** لهذه المصفوفة محددات عديدة من أهمها:

✓ تقسيم المصفوفة إلى أربعة خلايا بالاستناد على تصنيف ثنائي عالي ومنخفض فقط هو إلى حد ما عملية تبسيطية للواقع، لأن هذا النموذج يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، أو المنتجات ووحدات الأعمال ذات الحصة المتوسطة في السوق.

✓ العلاقة بين الحصة السوقية والربحية تختلف باختلاف الصناعات وقطاعات السوق حيث في بعض الصناعات الحصة السوقية الكبيرة تخلق فوائد للمنظمة سواء في حجم الربح أو تقليل من تكلفة الإنتاج.

✓ إن التقييم الاستراتيجي لحقيقية أعمال المنظمة يتطلب تحليل عناصر ومتغيرات عديدة وليس فقط بالاستناد على عاملي نمو السوق والحصة السوقية.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: تطبيق الإستراتيجية**

**أولا: مفهوم تطبيق الإستراتيجية:**

<sup>1</sup>فرحات غول، المرجع نفسه، ص 265

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 182

"DAVID" عرفه بأنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، إبتداء من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لا بد أن توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية ويتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة.

فقد عرفا عملية تنفيذ الإستراتيجية " بأنها العملية التي ينوى بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، و نظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة.<sup>1</sup>

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها".<sup>2</sup>

تعرف مرحلة تطبيق الإستراتيجية بأنها "مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات.

#### ثانيا: أهمية تطبيق الإستراتيجية:

ولغرض تحديد أهمية عملية تطبيق الإستراتيجية يمكن إظهار ذلك من خلال مقارنتها بعملية تصميم الإستراتيجية فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للإستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم إستراتيجية مناسبة ولكن يؤدي التنفيذ السيئ للإستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها.<sup>3</sup>

#### ثالثا : الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية:<sup>4</sup>

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية وهي الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطوة الإستراتيجية، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء، ستعرض لكل منها بنوع من التفصيل:

✓ **الزمن:** يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا، فالشركة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجع الابتكار.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، جامعة عدن، اليمن، 2004، ص324

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000، ص 197

<sup>3</sup> سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة

تشرين، سوريا، 2007، ص 85

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعة، مصر، 1999، ص 212

✓ **الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية:** التزام رؤساء الشركات ومساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهميتها، وإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة وعند الانتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد من إرسال عدة نسخ إلى فروع الشركة من خلال:

1. توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفقة بخطاب توضيحي؛
2. نسخ من المعلومات لكل الموظفين؛
3. عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط.

✓ **حشد الجهود و تعبئة العاملين:** من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة، حيث يجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيراً جوهرياً على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للشركة.

✓ **وضع مستويات الأداء:** قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل الشركة وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً في أنه يمكن من تحديد الانحرافات على مستويات الأداء المحددة.<sup>1</sup>

#### رابعا: خطوات تطبيق الإستراتيجية:

هناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية وهي:

- **تفصيل الإستراتيجية:** لكي تتحول الإستراتيجية إلى خطة تفصيلية يجب أن تتحول الأهداف طويلة الأمد إلى أهداف سنوية، ولابد من اتصال الأهداف التشغيلية السنوية والموضوعة بشكل جيد وواضح ومحدد من حيث ارتباطها المنطقي مع الأهداف الإستراتيجية.

- **الإحاطة بالقدرات القيادية:** ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها المدير لتنفيذ الإستراتيجية، وهي مسألة ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف.

- **التعبئة الإستراتيجية:** يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية المختارة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

#### خامسا: مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية:

<sup>1</sup> سوما علي سليطين، المرجع السابق، ص86

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 212

يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على توفير المستلزمات التي يتطلبها تطبيق الإستراتيجية وتمثل أهم هذه المستلزمات في:

- ✓ هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الإستراتيجية؛
- ✓ أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية؛
- ✓ أساليب إدارية كفئة لتطبيق الإستراتيجية؛
- ✓ ثقافة تنظيمية قوية.

1. **الهيكل التنظيمي:** تشير مختلف الدراسات إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار إن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المحال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية في المنظمة، وفي هذا الصدد من الضروري أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار تصميم وتعيين هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية.
2. **أنظمة إدارية ملائمة:** تتمثل أهمية الأنظمة الإدارية في قدرتها على تدعيم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية ويمكن أن نذكر منها نظام المعلومات الإستراتيجية ونظام الحوافز:

- **نظام المعلومات الاستراتيجي:** إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية هي في بناء قاعدة معلومات تمكنه من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لتطبيق الإستراتيجية.<sup>1</sup>

و عملية التنفيذ تستفيد منه بشكل كبير، حيث أنه في ظل مرحلة التنفيذ من الضروري في المؤسسة التأكيد على عملية الاتصال بين المديرين في المستويات المختلفة.

- **نظام الحوافز:** يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها، فيعمل على الربط وتوثيق العلاقة بين الفرد والمؤسسة بحيث تتمكن هذه الأخيرة من استغلال قدراته ومهاراته مقابل تحفيزه ودفعه بوسائل تستخدمها سواء كانت مادية أو معنوية .

3. **القيادة الإدارية الكفئة:** تشير القيادة الإدارية إلى العملية التي يستطيع من خلالها القائد أو المدير التأثير على العاملين في المنظمة وجعلهم يؤدون أعمالهم وفق أهدافها. وبذلك فالقيادة الإدارية الكفئة هي الطريقة التي يؤثر بها القائد على سلوكيات الأفراد وتوجيهها نحو أداء أفضل في تنفيذ الإستراتيجية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 216

4. ثقافة تنظيمية قوية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والقواعد التي يشترك في إدارتها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم وبغض النظر عن الوظيفة أو المستوى الإداري .

1

### المطلب الرابع: عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية

تعمل الرقابة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الانجازات في مختلف مراكز العمل والإنتاج في المنظمة.

#### أولا مفهوم الرقابة:

الرقابة تعني جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل. وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء، واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفئة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة.

الرقابة الإستراتيجية: تعني عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفئة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية.

#### الرقابة على عمليات الإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>

الرقابة على عمليات الإدارة تعني حزمة الأنشطة الإدارية المستمرة والشاملة التي تستهدف السيطرة على إستراتيجية الأعمال للشركات الكونية، المتعددة الجنسيات، والشركات الدولية وذلك في ضوء معايير موضوعية محددة للانجاز مثل تحقيق معدلات نمو مستهدفه زيادة ملحوظة ومخططة في إجمالي الأرباح أو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتتضمن العناصر أو الخطوات التالية:

✓ تحديد الأهداف ومعايير الانجاز كل وحدة أعمال أو شركة فرعية.

✓ قياس الانجاز الفعلي في ضوء مقاييس كمية ووضعية محددة.

✓ مقارنة الأهداف والمعايير بنتائج الانجاز الفعلي وتحديد الفجوة بينها.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص 218

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص 220

✓ اتخاذ القرارات الإدارية المؤثرة لسد الفجوة أن وجدت والتي قد تكون ذات صلة بثلاثة خيارات هي:

المحافظة على الوضع العالي، تصحيح الخطاء والانحرافات وتغيير المعايير المستهدفة.

ثانيا: مستويات الرقابة الإستراتيجية<sup>1</sup>:

يمكن تصنيف مستويات الرقابة للإدارة على أنشطة الأعمال إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1. مستوى الرقابة الإستراتيجية.

2. مستوى الرقابة الإدارية ( التنظيمية ).

3. مستوى الرقابة التشغيلية.

وتتضمن الرقابة الإستراتيجية الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق سيطرة على عمليات تطبيق إستراتيجية الأعمال، والتأكد من حسن تنفيذ هذه الإستراتيجية وخاصة وأن التطبيق الجيد لإستراتيجية الأعمال يضمن الحفاظ على نوعية الصياغة الجيدة لإستراتيجية الأعمال. وفي بعض الأحيان يجعل المنظمة تتحمل أقل الخسائر وبعض الفوائد في حالة كون عملية صياغة إستراتيجية الأعمال غير جيدة أو سيئة وذلك بفضل فعالية وكفاءة التطبيق لها.

وتتناول الرقابة الإستراتيجية عمليات متابعة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية وخطوات تحقيقها بالإضافة إلى معرفة النتائج المترتبة على عملية تطبيق إستراتيجية الأعمال .

- مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية: تهتم الإدارة الإستراتيجية بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل. وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية. وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية، يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة، وقياس الانجازات، وتحديد الانحرافات وتصحيحها.<sup>2</sup>

ومن الضروري أيضا إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية مرة أخرى:

1 . أين نحن الآن ؟

2 . إلى أين نريد أن نصل ؟

3 . كيف يجب أن نصل إلى هناك ؟

ثالثا: خطوات الرقابة الإستراتيجية:

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج لنشر، 2008، عمان، ص، 391

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 228-235

### 1 - السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية العملية التخطيط. لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية.

المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل:

✓ العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة.

✓ العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، درجة أو قوة المساومة في السوق .. الخ.

### 2 - الرقابة على التطبيق

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بنظر الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، ولهذا السبب تخرج هذه العوامل من نطاق التخطيط الاستراتيجي تبدو أهمية هذه المرحلة من الرقابة الإستراتيجية في محاولتها لسد الفجوة بين مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة تطبيق الإستراتيجية برغم أن كل من مرحلة صياغة الإستراتيجية وتطبيقها متداخلة إلى حد بعيد مع العمليات الأخرى. إذا الفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيق الإستراتيجية حيث من المحتمل أن يمضي وقت طويل تحدث من خلاله تغيرات نوعية كبيرة قبل تطبيق الإستراتيجية أو خلال عملية التطبيق.

### 3 - الإشراف الإستراتيجي

إذا كانت الخطوة الأولى من النموذج تتضمن الرقابة على المقدمات أو الأسس المنطقية لمرحلة صياغة الإستراتيجية، وأن الخطوة الثانية تهتم بعملية الرقابة على تطبيق الإستراتيجية، فإن هذا النوع من الرقابة يهتم بصورة أساسية في عمليات المراقبة والسيطرة على نطاق واسع من الأحداث داخل وخارج المنظمة التي من المحتمل أن تهدد سياق عمل الإستراتيجية.

## خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لأهم مكونات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، والتي يجب أن تتزود بها كل مؤسسة تريد النجاح توصلنا إلى النتائج التالية:

**1 -** للإستراتيجية مفاهيم متعددة، سواء تعلق الأمر بالسوق المحلي أو الدولي، وذلك بحسب طموحات المؤسسة

وأهدافها، ودرجة تورطها في الأسواق ونظرتها للأسواق المحلية والدولية.

**2 -** إن عملية الإدارة الإستراتيجية تمر بمراحل تبدأ بصياغة الرؤية والتي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة إما الرسالة فتوضح المهمة الجوهرية للمنظمة، والمبرر لوجودها واستمرارها. ثم تأتي الأهداف الإستراتيجية التي غالبا

ما تشتق من الرسالة الإستراتيجية، وقد تكون هذه الأخيرة أهداف الإستراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية مع ضرورة مراعاة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة التي تنشط بها وكشف الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة وللمنافس وهذا لتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها.

**3 -** تعتبر صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول الأول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي

**4 -** والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة وعند تطبيق الإستراتيجية يجب مراعاة عدة اعتبارات منها الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية حشد الجهود وتعبئة العاملين وفي الأخير وضع مستويات الأداء.

**5 -** تعتبر عملية الرقابة وتقييم الإستراتيجية هي سر نجاح المؤسسة إذ تعمل هذه الأخيرة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الانجازات في مختلف مراكز العمل والإنتاج في المؤسسة.

# الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

## تمهيد

الأساس القوي الذي يستند عليه النشاط ويجعل المؤسسة تستمر في تحقيق النجاح بشكل متواصلة هي الميزة التنافسية، والتي تعني حصول المؤسسة على ميزة تمكنها من احتلال موقع تنافسي جيد مقارنة مع المنافسين. ونتج من حاجة المؤسسات إلى تنوع الأعمال والمنتجات والأسواق والزبائن والمنافسة للقيام بتحليل الإستراتيجي وتسخير نتائجه من أجل اختيار وتنفيذ ورقابة استراتيجيات الحاضر الملموس والمستقبل المتوقع، ويتم هذا التحليل بأدوات عديدة وبالاعتماد على إستراتيجيات تنافسية بارعة وجديدة لمعرفة الموقع التنافسي للمؤسسة.

وعلى المؤسسة الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية بذكاء، التسلح بطرق التسيير العصرية، وحسن استغلال الفرص التي تلوح في الأفق البعيد، والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات ولعل العنصر البشري يبقى جوهر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية مع التركيز على البعد الإستراتيجي للمؤسسة وإعداد وتطوير إستراتيجيات هجومية عالمية.

بناءً على هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية وقياسها.

المبحث الثالث: إستراتيجية أعمال المؤسسة الاقتصادية كأساس للميزة التنافسية.

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية التي تعتبر أهم المواضيع التي مازالت تلاقي الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل مجموعة من الباحثين في مجالات مختلفة، وسوف نتطرق إلى أهم عناصرها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قد عرفت الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>1</sup>

الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو البشرية أو الفكرية فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، أو يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>2</sup>

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط ، والتي تحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية، المالية، النفطية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي يمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

<sup>1</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11 / 2012 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 161

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر كمنظمة إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار اقل.<sup>1</sup>

عرفها نبيل مرسى خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>2</sup>

كما يرى M. Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا كذلك أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال مواردها أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية، أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.<sup>4</sup>

ولعل من أبرز النتائج التي تحققها المنظمة من امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:<sup>5</sup>

✓ قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.

✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا إذا ما حققت والقبول المطلوب لدى المستهلكين.

✓ تنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

و تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص البسيطة التالية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بحضرة سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و

المعرفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 7

<sup>2</sup> نبيل مرسى خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998، ص 37.

<sup>3</sup> بوشاف عمار، " الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تنميتها مصادرها وتطويرها "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسى و آخرون ، " التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، 2002، ص 55

<sup>5</sup> ثامر بكري، "استراتيجيات التسويق"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 193، ص 194

<sup>6</sup> ثامر بكري ، المرجع نفسه، ص 194

- ✓ الميزة تبني على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه.
- ✓ يتم بناؤها على مدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- ✓ عادة ما تكون مركزة على نطاق جغرافي محدود.

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

يمكننا أن ندرج أربعة خصائص للموارد والقدرات بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**أولاً: خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بالمعدلات الرأسمالية وبصفة عامة نقول أن القرارات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

**ثانياً: التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها وحتى تتمكن هذه الأخيرة لأبد عليها من التغلب على أملاين، فالأول يتمثل في مشكلة المعلومات أي ما هي الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ وأما الثاني فتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

**ثالثاً: إمكانية تحويل المواد:** إذا استطاعت شركة الحصول على المواد التقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة. هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمراً ولكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظر لـ:

- ✓ عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
- ✓ عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.
- ✓ خصوصية بعض الموارد للمؤسسة كالاسم والعلامة.

**رابعاً: إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد و الكفاءات:** إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد تمكنا من الحصول على الميزة التنافسية. فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتياً، ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد حلقات أو دوائر الجودة.

<sup>1</sup> بوشناف عمار. المرجع السابق. ص 18 – 19.

بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المنظمة. مما يؤدي إلى تحقيق التكاليف وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

### ■ أهمية الميزة التنافسية

و تتمثل أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية<sup>1</sup> :

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أدهائهم.
  - ✓ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .
  - ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة وعمليات المؤسسة، مما يؤدي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الأرباح على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

لا يوجد تصنيف واضح ومتفق عليه لأنواع المزايا التنافسية حيث هذا الأمر لازال يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج وهذا التصنيف لا يعتمد على الموارد بل هو التصنيف الذي توصل إليه الاقتصادي بورتر الذي يعتمد في تصنيفه على المزايا التنافسية كما سنتناول نوعين آخرين هما التنافس بالوقت والتنافس بالجودة.

### الفرع الأول: التكلفة الأقل<sup>2</sup>

أي قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر أي تحقيق العائد على الاستثمار.

### شروط ومحددات تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 39 .

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، الطبعة الأولى، 1998 ، ص 84

أولاً: شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل

- تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- ✓ وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
  - ✓ نمطية السلع المقدمة.
  - ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
  - ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
  - ✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

ثانياً: محددات تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل

هناك محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارن مع المنافسين وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:<sup>1</sup>

- ✓ وفرات اقتصاديات الحجم؛
- ✓ وفرات منحى التعليم والخبرة؛
- ✓ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- ✓ تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة بعضها؛
- ✓ درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- ✓ وفرات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي؛
- ✓ تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمخازن.....

الفرع الثاني: تمييز المنتج

أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميز وفريد وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك (الجودة أعلى خصائص خاصة للمنتج خدمات، ما بعد البيع).<sup>2</sup>

أولاً: شروط إستراتيجية التمييز<sup>3</sup>

1- شروط خارجية

- ✓ إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيها.
- ✓ توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.

<sup>1</sup> بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسير المنظمات، تحت إشراف بن عنتر عبد الرحمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2011، ص 66

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 85

<sup>3</sup> بن فايد فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 68

✓ عدم وجود مؤسسات تنتج نفس إستراتيجية التميز.

## 2- شروط داخلية

- ✓ توفير مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء مميز للمنتج النهائي.
- ✓ بذل مجهود كبير في مجال البحوث والتطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص وموصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد .
- ✓ وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صياغة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

## ثانيا: خطوات التطبيق الناجحة لإستراتيجية التميز

يمكن إتباع إستراتيجية تميز ناجحة بتحقيق عدد من الأنشطة هي<sup>1</sup>:

- ✓ شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء المنتج النهائي.
- ✓ تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال تصميمات وخصائص أفضل.
- ✓ تكثيف جهود البحث والتطوير تكون موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وطرق الإنتاج والشكل الخارجي للمنتج.
- ✓ تصنيع المنتج بالتركيز على عدم وجود أي عيوب بالتصنيع وتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية وصيانة مستمرة ودائمة لمعدات الإنتاج.
- ✓ نظام لتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- ✓ أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك مع الصيانة السريعة. خدمات إصلاح أفضل معلومات أكبر على كيفية استخدام المنتج التشغيل السريع لأوامر الطلبات .

## الفرع الثالث: التنافس بالوقت<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن فايد فاطمة الزهراء، المرجع نفسه، ص6

<sup>2</sup> غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا التنافسية والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى

الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، بالتعاون مع: مخر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص 6

في ظل المنافسة العالمية الشرسة وتناقص الأرباح يتحتم على المؤسسة الأخذ بعنصر الزمن كاستجابة لعالمية الأسواق وخدمة لمصالح المستهلك ومنه تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وتمثل أبعاد المنافسة على أساس الزمن في مجموعة عناصر:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق.
- ✓ تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.
- ✓ الالتزام بمداول زمنية محدودة وثابتة لتسليم مكونات الداخلة في عملية التصنيع (كل مراحل التصنيع).

#### الفرع الرابع: التنافس بالجودة

الجودة في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقييم المنتج يشيع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة والغير المعلنة

وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فعالا لأن الكثير من الزبائن يفضلون دفع أكثر من أجل الحصول على جودة أحسن

وأكثر انسجاما مع توقعاتهم ومن أهم مقومات التنافس بالجودة:

- ✓ استلهاهم حاجات وتوقعات الزبائن كأساس لتصميم المنتجات وكافة الوظائف ونظم المؤسسة.
- ✓ جعل الجودة وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- ✓ اختبار وتدريب وحفز قوى عاملة تنتج في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- ✓ تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
- ✓ تبني فلسفة الجودة تأكيد للجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق في الخطأ بعد وقوعه.
- ✓ تبني مفهوم التحسين المستمر تحت إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ التزود بتجهيزات فاعلة تهيأ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.
- ✓ استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم نظام الإنتاج.

#### المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق ويعد هذا التصرف في الناهية حصيلة وناتج الابتكار أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و

الإستراتيجيات)

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر،

- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج طرق التسويق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
- 2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تعيرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات والحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- 4- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة المواد الخام الطاقة وسائل النقل الاتصالات الدعاية والإعلان أو الآلات.
- 5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات موصفات المنتج حملة حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إلى الأسواق حواجز التجارة.

**المبحث الثاني: مصادر و محددات الميزة التنافسية وقياسها**

تحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المحددات، كذلك تعتبر مصدر وقياس الميزة التنافسية من أهم المراحل الهامة في اختيار الإستراتيجية المثلى من بين الإستراتيجيات البديلة التي تعتبر مكونات للتفوق على المنافسين من جهة و الحكم على جودتها من جهة أخرى و يمكن تلخيصها كما يلي :

**المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية**

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية والثاني في مدخل الموارد بنوعيتها.

**أولاً: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية<sup>1</sup>**

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر و السريع. إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح و من ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتنب التهديدات الممكنة التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر وعليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب والتحليل التدقيق فيما هو موجود

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل. المرجع السابق. ص 115.

داخل وخارج المنظمة والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة . وصنفها بورتر إلى ثلاث إستراتيجيات وهي:<sup>1</sup>

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة : تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذ استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.<sup>2</sup>

2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة بتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة، خدمات ممتازة، قطع الغيار، بالإضافة إلى الجودة والزيادة التكنولوجية وتزايد درجة نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: وتهدف هذه الأخيرة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين أو الزبائن بقطاع سوقي معين أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

### ثانيا: مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية<sup>3</sup>

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

### 1- الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة وغير الملموسة

1.1 الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية معدات الإنتاج الموارد المالية.

2.1 المواد الأولية:تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها كما أن التحكم في تسييرها و حركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم.

3.1 معدات الإنتاج: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من

أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الاهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، المرجع نفسه ، ص 118

<sup>2</sup> إسماعيل السيد : الإدارة الإستراتيجية : الدار الجامعية الإسكندرية، مصر : 2000، ص 224

<sup>3</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية حوال، رسالة لنيل شهادة،

المحستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور ماجد محمد الفراء، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية

غزة، فلسطين، 2011، ص 65

- 1.1 الموارد المالية<sup>1</sup>: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة و توسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف و توزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.
- 2- الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا و لكنها تأتي في صورة: الجودة المعلومات التكنولوجية المعرفة و معرفة كيفية العمل.
- 1.2 الجودة: هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل و كلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه، من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبه لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا وثقافة الثقة خارجيا مع تعاملها.
- 2.2 التكنولوجيا : في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
- 3.2 المعلومات: تعتبر المعلومات احد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء التوقيت و مجال الاستخدام وطرق استخدامه.
- 4.2 المعرفة: تشمل كل ما يهتم المنظمة من المعلومات التقنية و العلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا. تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم(2-01): المصادر النهائية للميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة البيع أقل من معدل سعر الصناعة
النوعية	تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة له
الإبتكارية	تقديم منتجات جديدة

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان ، المرجع نفسه ، ص 66

المصدر: آمال عياري. رجم نصيب "الإستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل التعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. الملتقى الدولي. جامعة محمد خيضر 30/29 أكتوبر 2008 بسكرة ص 14

التعليق :

الجدول التالي يوضح لنا المصادر النهائية للميزة التنافسية من حيث : التكلفة ، النوعية ، الاعتمادية ، المرونة ، الإبتكارية

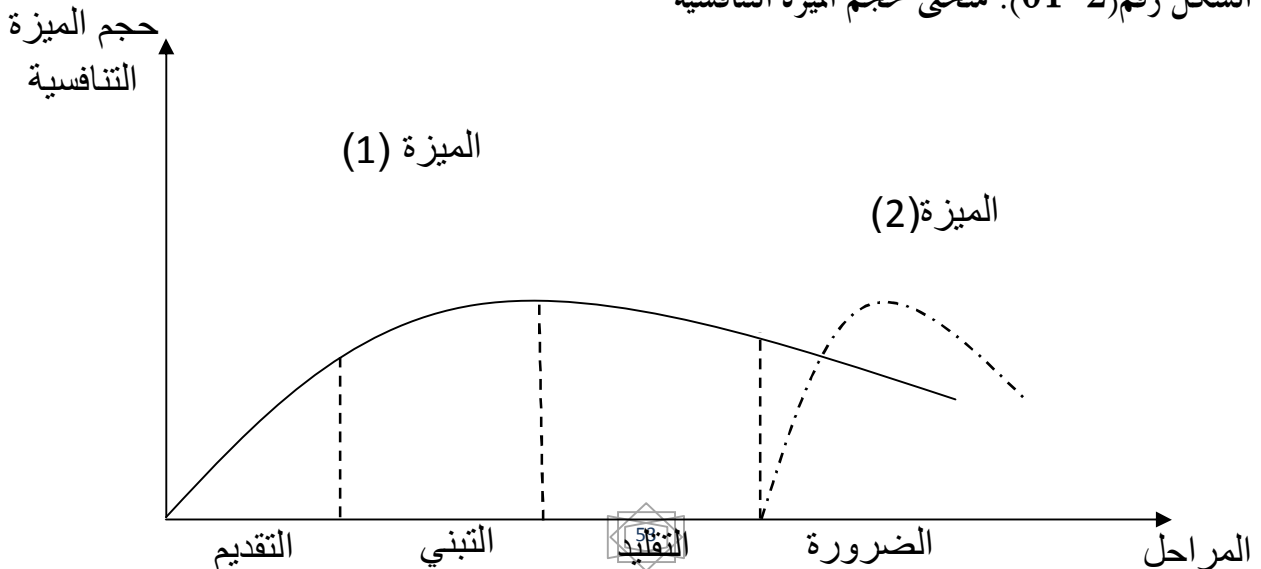
### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هامين:

أولا: حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(2-01): منحنى حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل. المرجع السابق. ص 86

1- **مرحلة التقديم:** تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.

وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى قبول الذي تحظى به من قبل العدد المتزايد من الزبائن.

1- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هذا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

2- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتحج شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوافرات<sup>1</sup>

3- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة الحالية، إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما عندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.<sup>2</sup>

**ثانيا: نطاق التنافس:** يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:<sup>3</sup>

1- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع السوق أو خدمة كل السوق.

2- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس يحقق التكلفة الأقل أو التميز.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل. المرجع السابق. ص 87

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع نفسه، ص 87

<sup>3</sup> محسن أحمد الخيصر، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص 119

3- **البعد الجغرافي:** يتمثل في عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي لا تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة، والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، مختلفة، وتبرز أهمية هذا البعد في المؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي.

4- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر العديد من الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق تنافسية، من خلال تركيز على قطاع سوقي معين أو خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

وتتحدد نوعية و مدى جودة الميزة بثلاث ظروف هي:<sup>1</sup>

**أولاً: مصدر الميزة:** بحيث يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

2- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة، والمجهودات التسويقية، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

1.2 يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً وكذا

القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

2.2 تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 99، 100

3.2 التعلم المتخصص، البحوث والتطوير، التسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، على شكل سمعة جيدة علاقات وثيقة مع العملاء.

ثانيا : عدد المصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط فإنه يمكن للمؤسسات المنافسة التقليدي، أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافس تقليدها وجود عدة مزايا متنوعة، هذا التقليد سيكون مكلفا بالنسبة لقدرات المؤسسات المنافسة، وكذلك الحال بالنسبة للسمعة الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة النجاحات متتالية في الميزة، كالوقت الدقيق، السعر المنخفض، والجودة العالية، وعامل الخبرة في التوزيع الذي يتراكم على المدى الطويل ويصعب تقليده.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمرة في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جيدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

#### المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتمثل

في:

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

1. النوعية المتوقعة: هي تلك الدرجة النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو أمر

يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص والحاجات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت إشراف الأستاذ الدكتور رحيم حسين، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص5

2. النوعية المدركة: هي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج و قد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
3. النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط.
- ثانيا: مقاييس كمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها ما يلي:

1. مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق أي تتحدد مستوى الجودة منتجاتها قياس بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها، يساويها أو دونها، يعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردود المحقق من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين كما يتضح في الآتي: <sup>1</sup>

$$\text{نسب الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

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

2. المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى الجانب مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة. حيث تشير الدراسات إلى أن 30 % من أرباح الشركات المحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.
3. تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي تتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو اعتماده في طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.
4. الحصة التسويقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق كما يلي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري. المرجع السابق. ص 201- 202.

<sup>2</sup> ثامر البكري. المرجع نفسه. ص 202- 203.

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

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

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

وكلما اقتربت النتيجة إلى واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر للمنافسين في السوق.

5. نسبة الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها. ومن أبرز هذه النسب هي:<sup>1</sup>

$$1- \text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} * 100$$

$$2- \text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} * 100$$

$$3- \text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} * 100$$

<sup>1</sup> ثامر البكري. المرجع نفسه، ص. 203.

### المبحث الثالث: إستراتيجية أعمال المؤسسة الاقتصادية كأساس للميزة التنافسية

يقصد بالاستراتيجيات للأعمال تصميم الأهداف طويلة الأجل ووضع الاستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها وفقا للحاجة إليها. وتُعد الإستراتيجية خطة عمل شاملة على مستوى الشركة وفروعها التابعة وهي توضع بواسطة الشركة الأم لتمثل معايير تسترشد بها الفروع التابعة المختلفة يحددون بناء عليها توجهاتهم ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة.

وتبنى الشركة استراتيجياتها على إدراك الشركة الأم لنقاط القوة أو الضعف بها ولتشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة بهدف:

- تعزيز نقاط القوة وتعظيم فرص الاستفادة منها.
- بتحديد القيود أو المعوقات والتخفيف من حدتها.

المطلب الأول: إستراتيجية تدويل الأعمال والأنشطة

قبل التطرق إلى إستراتيجيات تدويل الأعمال من الضروري معرفة الإستراتيجيات العامة على مستوى شركة الأم

**الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم:**

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى الأربعة استراتيجيات التالية:

**أولاً: إستراتيجية النمو:** ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو الحصة السوقية وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاث إستراتيجيات بديلة التالية:

### 1. إستراتيجية التركيز<sup>1</sup>:

حيث تركز الشركة على منتج واحد أو مجموعة محددة من المنتجات المتصلة والمترابطة بعضها البعض. ولاستخدام هذه الإستراتيجية يمكن للشركة إجراء ما يلي:

✓ تنمية السوق الذي تتعامل فيه وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها في ظل المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها.

✓ تنمية وتطوير المنتج الرئيسي الذي تقوم بإنتاجه أو إضافة منتج مكمل يمكن لها بيعه في الدول المضيفة الحالية التي تتعامل معها.

### 2. إستراتيجية التكامل الرأسي<sup>2</sup>:

حيث تقوم الشركة الدولية بالدخول في مجالات أعمالية تنتج منتجات يمكن لها استخدامها كأحد مدخلات الإنتاج لمنتج آخر ويسمي هذا بالتكامل الأمامي كما يمكن للشركة الدولية في ظل التكامل الرأسي القيام بتسويق منتجات وسيطة في دول مضيفة أخرى أو تسويق منتجات تامة الصنع في الدول المضيفة ويطلق على هذا الأسلوب بالتكامل الخلفي.

### 3. إستراتيجية التنويع<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 239

<sup>2</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف الدكتور عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 275

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص 75

إستراتيجية التنويع تعني قيام المؤسسة بإضافة منتجات جديدة للبيع في أسواق جديدة أو الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المؤسسة في الوقت الراهن وذلك لفترة طويلة وغالبا ما يتم ذلك في حالة وجود فرصة إضافية للنمو أو الربح وذلك بالنسبة لكل من المنتجات والأسواق الحالية للمؤسسة بفعل اكتشاف فرص معينة موجودة أو متوقعة أو توقع خسائر في النشاط الحالي... ومنه يمكن القول بان هذه الإستراتيجية مناسبة في حالة الجاذبية الأكبر لمجالات النشاط التي ستقحمها المؤسسة عن المجالات السابقة وهذا طبعا باستغلال عقلايين لكفاءات المؤسسة المتميزة التي تدفعها إلى تنويع الإنتاج والاستثمار في صناعات جديدة.

وعادة ما يتم التمييز بين ثلاثة بدائل من التنويع:

✓ **التنويع المركز:** وتتعلق هذه الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة باستخدام نفس التسهيلات

الإنتاجية و التسويقية والتكنولوجية المتوافرة إلى فئات جديدة من المستهلكين.

✓ **التنويع الأفقي:** حيث تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة لنفس الفئات الحالية من المستهلكين التعامل

مع نفس الأسواق وباستخدام تكنولوجيا غير مرتبطة بخطوط المنتجات الحالية أي الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة مع إشباعها لحاجات مختلفة عن تلك التي تشبعها المنتجات الحالية فهي تعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة.

✓ **التنويع المختلط(غير متجانس):** ويتم عن طريق إضافة أو إدخال منتجات جديدة موجهة لفئات

جديدة من المستهلكين مع وجود اختلافات جذرية في طرق إنتاج وتسويق كلا من المنتجات الحالية والجديدة أي عدم وجود علاقة بينهما فهي تعتمد على تكنولوجيا مختلفة وتشبه حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.

ثانيا: إستراتيجية الثبات أو الاستقرار:<sup>1</sup>

حيث تقوم الشركة بإدخال بعض التغييرات البسيطة في مزيج المنتجات الحالية التي تنتجها أو إجراء تغييرات بسيطة في الأسواق التي تسوق فيها منتجاتها أو إجراء تغييرات في طرق وأساليب الإنتاج التي تتبعها في الأسواق في الأجل القصير بهدف زيادة مستوى أرباحها.

ثالثا: الإستراتيجية الدفاعية:<sup>2</sup>

تستخدم الشركات هذه الإستراتيجية عندما تواجه مراكزها الرئيسية في دولها الأم أو فروعها التابعة في الدول المختلفة أزمات أو مشكلات حادة أو عند التعرض لخسائر متتالية.

الفرع الثاني: استراتيجيات تدويل الأعمال والأنشطة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرحات غول، المرجع السابق، ص 368

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، المرجع السابق، ص 241

إن سعي المنظمات لتدويل أعمالها وعملياتها خارج نطاق دولها الأم إنما يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتمثل أهمها في تحقيق الربحية على مستوى الشركة الأم والاستقرار والنمو والتوسع في الأسواق الدولية المضيفة.

ولتحقيق مجموعة الأهداف السابقة تقوم الشركات الدولية بتخطيط محفظه دوافعها التي تجيب على مجموعة الاستفسارات التالية:

- أين توجد الدول المضيفة ذات معدلات النمو المرتفعة؟
  - هل ستقوم المنظمة بدخول الدول المضيفة هذا العام؟ أم لا؟
  - هل ستعمل الشركة الدولية في الدول ذات المخاطر المرتفعة أم لا؟
  - ما هي نوعية وحجم الاستثمارات التي سيتم توظيفها في كل دولة مضيفة؟
  - أين توجد الدول ذات الوفرة في مدخلات ومستلزمات الإنتاج وما هي تكلفة الحصول عليها من هذه الدول؟
  - ما هي درجة المنافسة المحتملة مواجهتها من جانب المنظمات المحلية الموجودة في الدول المضيفة المزمع العمل فيها؟
  - ما هو حجم السوق والنصيب السوقي للشركة الدولية في الدولة المضيفة؟
  - ما هي درجة التأكد المتوافرة لدى الشركة الدولية عن السوق أو الأسواق المضيفة؟
- وتوفر الإجابة على مجموعة الاستفسارات السابقة إمكانية قيام الشركة الدولية بالاختيار من بين الإستراتيجيات البديلة التالية:

### 1. إستراتيجية الاستخلاص

تستخدم هذه الإستراتيجية أسلوب التصدير المباشر نظراً لانخفاض مخاطره أو قد تلجأ الشركة الدولية إلى منح التراخيص، ويستهدف بهذه الإستراتيجية تخفيض حجم الاستثمارات في مستلزمات ومدخلات الإنتاج

### 2. إستراتيجية الاختراق:

تستخدم هذه الإستراتيجية العقود طويلة الأجل في الأسواق الدولية الجديدة، هذا مع استثمار مبالغ كبيرة لمنح التسهيلات وعمل عقود طويلة الأجل مع مصادر التوريد المختلفة، وبهذا تضمن الشركة الدولية بيع منتجاتها لأطول فترة ممكنة.

### 3. إستراتيجية التخلص من الفائض:

<sup>1</sup> عصام عبد الغني، المرجع السابق، ص 89

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يوجد لدى الشركة الدولية فائض في المنتجات التي تنتجها نتيجة لصغر الطاقة الاستيعابية في الأسواق الأم، وهنا تتجه الشركة الدولية إلى الأسواق الدولية لبيع هذا الفائض بأسعار منخفضة كوسيلة لتصريفه وحفظ التوازن في المخزون وفي تكلفته. والمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية غالباً ما تنظر إلى الفرص التسويقية قصيرة الأجل في الأسواق المضيفة.

#### 4. إستراتيجية الاستكشاف:

حيث توجه الشركة الدولية قدر محدود من استثماراتها في الدول المضيفة لبيان ما إذا كان بمقدورها عمل وعقد تعاقدات أكبر في المستقبل أم لا. وتتيح هذه الإستراتيجية للمنظمة الحصول على بعض الخبرات في التعامل مع الأسواق المضيفة الجديدة وزيادة الاتصال بهذه الأسواق.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: إستراتيجية التعامل مع المنافسة الخارجية

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:<sup>2</sup>

1. **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير إستراتيجية التصنيع إستراتيجية التوزيع.

✓ **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق والمنافسين.

✓ **أساس التنافس:** يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في المجال الطويل، ولتحقيق الأسبقية وتجسيد أداء أفضل قياساً للمنافس تلجأ المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية وحسب بورتر هناك ثلاث مداخل للتنافس.

#### الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة<sup>3</sup>

تهدف المؤسسة بهذه الإستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكاليفها حيث تسعى لتحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية تعمل على التحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم فرص مشجعة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءات وسوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعرية.

<sup>1</sup> سعد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد لنشر، عمان، الأردن، 2000، ص349

<sup>2</sup> نبيل خليل مرسي المرجع السابق، ص79

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسي المرجع السابق، ص 79

وتحقق هذه الإستراتيجية عددا من المزايا هي<sup>1</sup> :

#### المزايا المحققة من إستراتيجية التكلفة

فيما يتعلق بالمنافسين: فال شركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على الأسعار للمنتج

فيما يتعلق بالمشتريين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بالتكلفة أقل من بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات الهامة والحرجة.

فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقفا تنافسيا ممتازا يمكنها من تحقيق السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد أو حتى السلع البديلة.

فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدامها كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

#### الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز<sup>2</sup>

تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج أو خدمة متميزة من حيث الجودة الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع قياسا للمنافسين ذلك بعد تقدير الزبون للقيمة التي تستخدمها له ولتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بالاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج والتميز في نوعيتها وجودتها وفي طريقة صنع المنتج وفي أسلوب البيع والتسويق مع تمتعها بالمهارة والكفاءة التي يصعب على المنافس محاكاتها.

ولإنجاح هذه الإستراتيجية يجب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير للحفاظ على بقاءها كونهما عبارة عن تميز المنتج أو الخدمة التي تمد منها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومنفرد ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ أشكالا عدة منها التصميم النوعية التكنولوجية خدمات الزبائن شبكة الموزعين والباعة صورة نوع المنتج في ذهن المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز.

<sup>1</sup> روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص

<sup>2</sup> روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، المرجع نفسه، ص 335

أولاً: مزايا وعيوب إستراتيجية التميز<sup>1</sup>

- ✓ عندما تنفذ إستراتيجيات التمييز بنجاح فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري وتزيد من ولائه وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثاً عن منتجات بديلة.
- ✓ أما الميزة الكبيرة فتتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة فعندما تبدع المؤسسات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من طرف العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.
- ✓ عملياً فإن التبيني الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز و تقديم منتجات جديدة.
- ✓ إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها.
- ✓ كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة.
- ✓ يؤدي الجمع بين كل من الإبداع وحصص السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة المنتجات المدعومة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها الشركات القائمة.

ثانياً: عيوب التمييز

- ✓ أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة و التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة و ذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعاً.
- ✓ على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة فإنها لا تغلق الأبواب تماماً وياحكام في وجه الداخلين الجدد فمثلاً في تركيبة معينة لساندويتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات السلعة.
- ✓ في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التميز لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقدميات.
- ✓ صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح

<sup>1</sup> روبرت.أ.بتس.ديفيد، لي، المرجع نفسه، ص 336

العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.  
 ✓ تواجه الشركات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز :

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوب.<sup>2</sup>  
 تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة وإستراتيجيات التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين قسم صغير من خط إنتاج معين سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات و تفضيلات خاصة وتتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا.

### أولا: مزايا إستراتيجية التركيز<sup>3</sup>

- ✓ من أهم مزايا إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
- ✓ تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- ✓ اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.
- ✓ المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها تركيز الموارد و الجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

<sup>1</sup> روبرت.أ.بتس.ديفيد ،لي، المرجع نفسه ، ص 336

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع السابق،ص 221

<sup>3</sup> روبرت.أ.بتس.ديفيد ،لي، المرجع السابق،ص،ص 349

ثانيا: عيوب إستراتيجيات التركيز

من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية. يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق.

**المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس ومخاطرها**

تتخذ عملية التنفيذ الإستراتيجي بقدرة الإدارة العليا على إجراء التغيير في الموارد المخصصة للوحدات الإدارية المختلفة، وأن التغييرات في التركيب التنظيمي والسياسات الوظيفية والنظم الإدارية الأخرى وضرورة أن يكون المدير الإستراتيجي على استعداد لهيئة هذه المتطلبات عند تبنيهم لاستراتيجيات جديدة تختلف كلياً على الإستراتيجيات السابقة والحالية.

**الفرع الأول: متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات العامة لتنافس**

بين "بورتير" أن تنفيذ الإستراتيجيات التنافس العامة بشكل كفؤ يتطلب مهارات وموارد معينة فضلا عن متطلبات تنظيمية متباينة وإجراءات رقابية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-02): يوضح الموارد والمهارات لتنفيذ الإستراتيجيات العامة لتنافس<sup>1</sup>

المتطلبات التنظيمية	الموارد والمهارات المطلوبة	الإستراتيجيات العامة لتنافس
-رقابة مكثفة وشديدة على التكلفة. -تقارير رقابية مفصلة ومستمرة. -هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. -حوافز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.	-استثمارات رأسمالي كبير وتوفير رأس المال. - مهارات هندسية وفنية. -إشراف مكثف على القوى العاملة. - تصميم المنتج بشكل الذي	إستراتيجية قيادة التكلفة

<sup>1</sup> حسن فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 186

	يسهل عملية الإنتاج. - توزيع بأقل تكلفة.	
-تنسيق قوي بين وظائف الجودة البحث التطوير والتسويق. -مقاييس وحوافز موضوعية واستمالة مهارات عالية ومبدعة إضافة للعلماء والباحثين.	- قدرات تسويقية عالية. -نزعة إبداعية هندسية. -منتج متطور. -قدرات عالية في مجال البحوث. -سمعة متميز للمنظمة في الجودة والتكنولوجيا. -قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	إستراتيجية التميز
-خليطاً مما جاء أعلام موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	-خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	إستراتيجية التركيز

المصدر: حسن فلاح الحسني المرجع السابق ص 186

#### الفرع الثاني: مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس :

حذر " بورتر " من عدم قدرة الإدارة الإستراتيجية في الكثير من منظمات الأعمال على إثبات إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل مطلق مما يجعلها في موقف حرج في اختيار أساسي استراتيجي معين مما يؤدي إلى إضعاف مركزها التنافسي ولا تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكثافة كما أشار إلى أن كل إستراتيجية ترافقها مخاطر معينة تكون بمثابة عوائق دخول إلى قطاع أعمال معين.

والجدول التالي يبين مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس :<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (2-03): يوضح مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس

المجال	مخاطر إستراتيجية التكلفة	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية التركيز
التمويل والتكلفة	-الاستثمار في معدات حديثة وتحويل الموجودات القديمة إلى أنقاض. -تآكل قواعد قيادة التكلفة يجعل المنافسين مسألة صعبة مما يضعف	-ضخامة الكلفة للمنتجات مقارنة بالمنافسين مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك وسعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج مما قد يدفع	-التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي بالتالي زيادة التكلفة للوحدة ويكون التضارب بين الرغبة في تقدير

<sup>1</sup> حسن فلاح الحسني، المرجع نفسه، ص 187

منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن. -زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج.	المستهلك إلى تفضيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له.	هذه الإستراتيجية وعدم تمكن المنظمة من مواجهة المنافس .	
-إشباع مجالات التميز بين المنظمة والمنافسين في مجال أعمالها مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا.	-يقلل التقليد من إدراك الزبون لتمييز السلعة وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة.	-التقليد من قبل المنافسين الجدد.	المنافسون
-تصنيف الاختلاف بين منتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها	-انتهاء حاجة الزبائن لعامل تميز السلعة	-ضعف القدرة على رؤية التغيرات الحاصلة للمنتج والأسواق كنتيجة التركيز على التكلفة.	التغير بالمنتج

المصدر :حسن فلاح الحسني المرجع السابق ص 187

المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية و تحقيق ميزة تنافسية متواصلة

الفرع الأول : الميزة التنافسية المتواصلة

الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بإتباع إستراتيجية تنافسية تعتمد على عنصرين:

✓ عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

✓ عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

في هذا الصدد لا بد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للشركة وهي<sup>1</sup>:

✓ أن تكون الميزة التنافسية بدرجة من الكثير بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة دخول في السوق أو قطاع معين من السوق.

✓ أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا أي عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة.

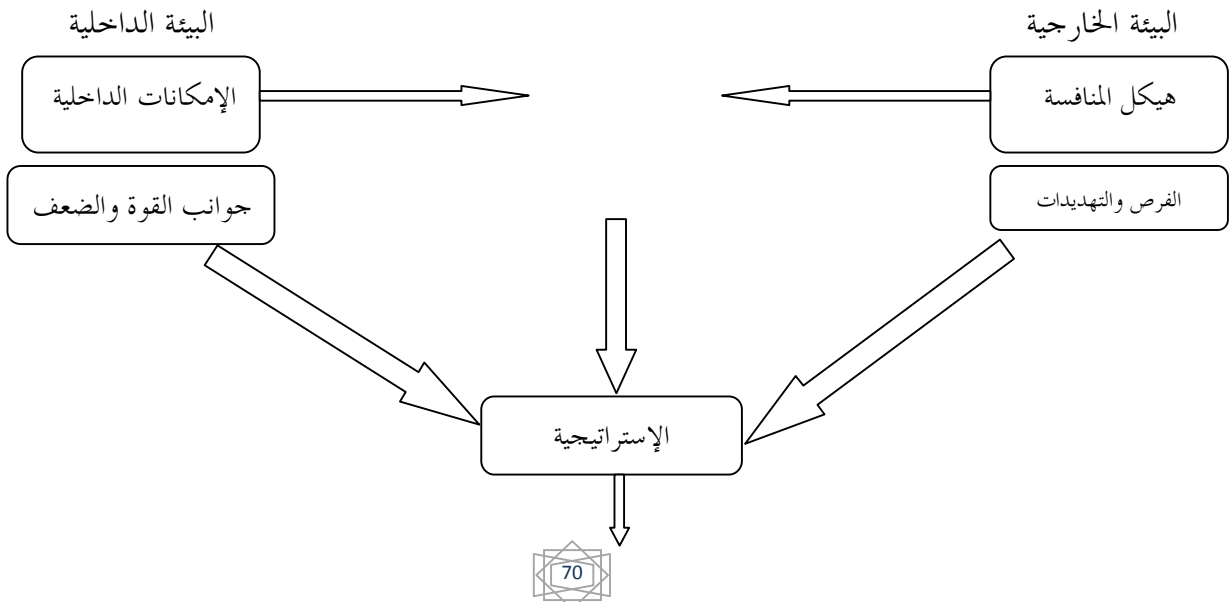
✓ أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

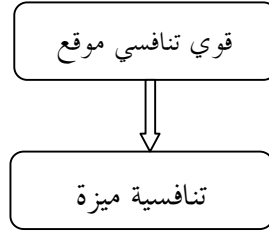
<sup>1</sup> غول فرحات، المرجع السابق، ص 9

يمكن القول أن الحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافس في كل مجالات نشاط المؤسسة انطلاقاً من تشخيص البيئة الخارجية من جهة من أجل معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة وبتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدفة؛ ومن جهة أخرى تشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ثم يتم التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية.

نستنتج بأن الإستراتيجية لها دور حساس وهو تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن إحراز ميزة تنافسية

الشكل رقم (2-02): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية





المصدر: غول فرحات المرجع السابق ص 9

يوضح لنا الشكل الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية حيث يمثل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والفرص المتاحة والتهديدات، ونقاط القوى والضعف.

## خلاص الفصل

تعتبر الميزة التنافسية سلاح رئيسي تعتمد المؤسسات الطموحة من أجل التكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة. يمكن للمؤسسة حيازة الميزة التنافسية الملائمة من خلال اختيار ميزة صعبة التقليد مع تنوع مصادرها فضلا على العمل المستمر على تطوير المزايا التنافسية وتحسينها. تعتبر الإستراتيجية التنافسية من أهم المزايا التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة اعتمادا على مكوناتها الرئيسية الثلاث، طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس. تعمل المزايا التنافسية التي تحوزها المؤسسة على تحسين تنافسية المؤسسة محليا ودوليا. يجب على المؤسسة انتهاز تفكير إستراتيجي عالمي يراعي الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات المحورية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي يمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية  
حضنة حليب

## تمهيد:

يتم في هذا الفصل توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية ومصادر جمع المادة العلمية الميدانية هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتشخيص الإدارة الإستراتيجية لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى كيفية إبراز الميزة التنافسية والاهتمام بالملاحظة والدراسة والتحليل، ولهذا فقد اعتمدنا على استبيان موجه إلى الإداريين لهذه المؤسسة الغرض منه هو صبر آرائهم حول الإدارة الإستراتيجية وكيفية إبراز الميزة التنافسية، هذا كله عبر مراحل عديدة تظهر بجلاء في الاستقصاء وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** نظرة عامة عن مؤسسة حضنة حليب.

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة حضنة حليب.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنة حليب

أولا : التعريف بنشاط المؤسسة

مؤسسة "حضنة حليب" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، سابقا كانت تسمى " ملبنة حضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى "حضنة حليب Hodna lait" لتخصصها في إنتاج الحليب و مشتقاته، تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقع في الجنوب في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية للولاية، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 1999/12/15، تتربع على مساحة تقدر ب 3.5 هكتار المساحة المغطاة، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري، غير أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان في 2000/05/15 باستثمار قدر ب 80 000 000 دينار جزائري كالتالي:

50% أموال خاصة و50% عبارة عن قرض بنكي، وكانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر ب 40 000 لتر يوميا و تستخدم 38 مستخدم دائم

شهدت المؤسسة (05) خمس توسعات من بداية مزاولة نشاطها إلى يومنا هذا، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجات جديدة.

في الوقت الحالي ارتفع عدد العمال بها حيث بلغ حوالي 953 عامل و هم مقسمون إلى ثلاث مجموعات بمعدل 8 ساعات في اليوم، وحاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 300 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2015)، وأصبح يكتسي أهمية بالغة لدى إدارة الحضنة حليب في الوقت الحالي، بغية إحداث حالة من الاكتفاء من مادة الحليب والتقليص من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها تقلبات الأسعار في السوق العالمي و معوقات أخرى كثيرة .

ثانيا: تشكيلة منتجات المؤسسة

مرت منتجات المؤسسة بعدة تطورات وتحسينات، فبعد اقتصارها على إنتاج الحليب، أصبحت تنتج تشكيلة متنوعة من المنتجات تمثلت فيما يلي :

الجدول رقم (3-01): منتجات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

المنتج	التجميع
حليب 1 لتر	كيس ناعم
حليب البدوة 1 لتر	علب
حليب ميلكوس 1 لتر	علب
لبن 1 لتر	علب
رايب 1 ليتر	كيس ناعم
ياؤورت ممزوج بالفواكه	كيس ناعم
ياؤورت معطر 1 لتر	قارورة
لبن 1 لتر	قارورة
رايب 1 لتر	قارورة
ياؤورت معطر (110 غ-125 غ)	علب
Crème désert بالكراميل والشكولاتة والفانيليا (100 غ)	علب
ياؤورت Bifidus	علب
ياؤورت light بدون سكر	علب

المصدر : إدارة الإنتاج بالمؤسسة

من خلال الجدول يتضح لنا جليا أن المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات ، كما و تتحصل على المواد الأولية المكونة لمنتجاتها عن طريق مايلي:

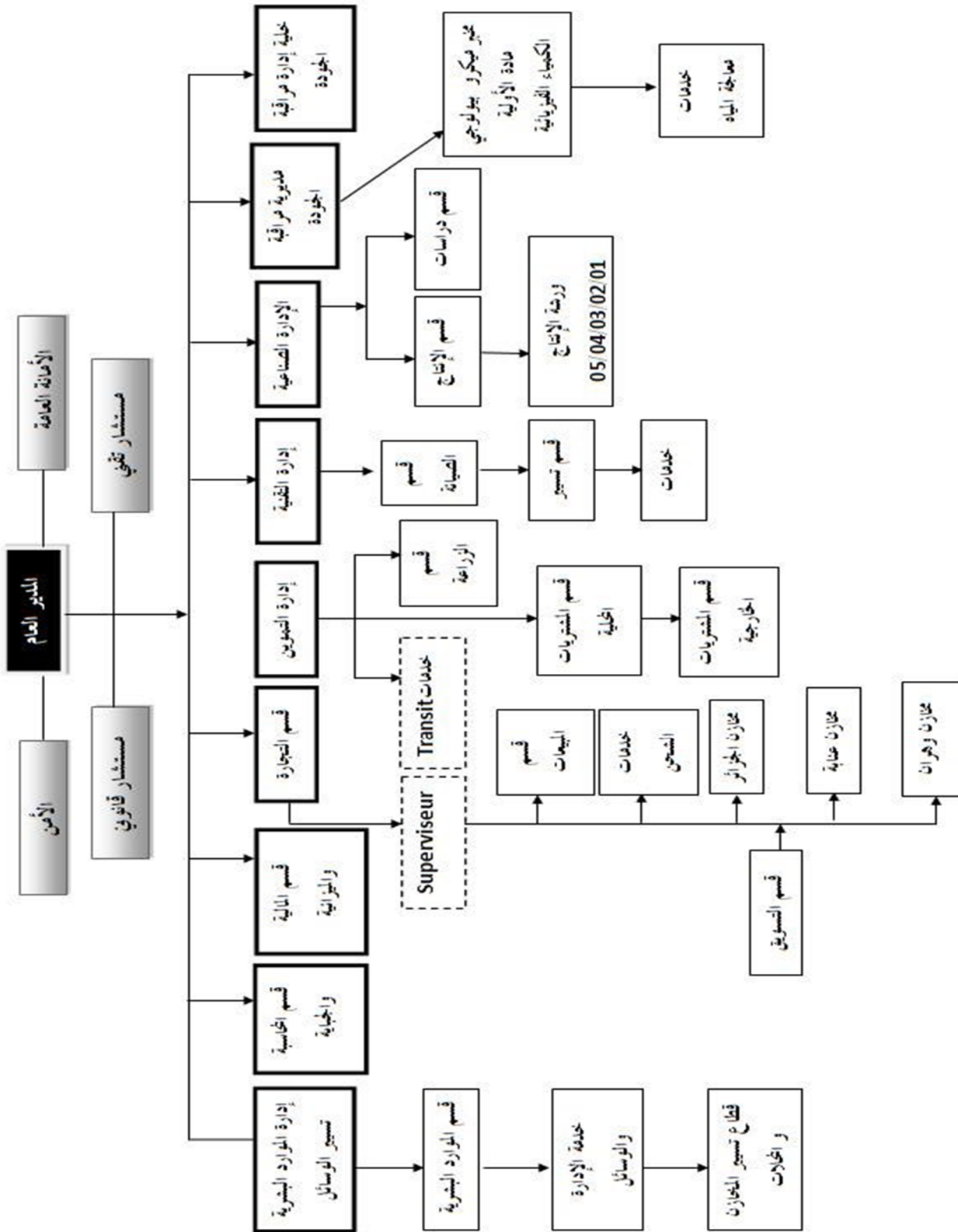
المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	آسيا (المهند)، أمريكا الجنوبية، أوروبا، أمريكا اللاتينية
السكر	الو.م.أ
نكهات و أصباغ	فرنسا و سويسرا
مستحضرات بطعم الفواكه	جزء إنتاج وطني، والآخر سويسرا
كاكاو	هولندا
الخميرة اللبنية	الدانمارك

المصدر : إدارة الإنتاج بالمؤسسة

## ثالثا : الهيكل التنظيمي

تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إدارة المؤسسة.

1. المدير العام: يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
2. الأمانة العامة (السكرتارية): وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد والصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.
3. خلية الجودة ومراقبة التسيير: تهتم بالجودة وتقوم بمراقبة التسيير في المؤسسة.
4. مديرية مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهدافها لإيصالها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، وخدم معالجة المياه.
5. الإدارة الصناعية: وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج. بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، و الإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسات البحوث والتطوير، قس الإنتاج و الذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.
6. إدارة التقنية: تهتم بالصيانة و تنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.
7. إدارة التموين: تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Transit، بقسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.
8. قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات وإستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.
9. قسم المالية والميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وأجال تسديدها.
10. قسم الحاسبة والحماية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.
11. إدارة الموارد البشرية و تسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال (تكوينهم وتدريبهم)

### المطلب الثاني: أهداف ورسالة المؤسسة

#### أولاً: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التوسع والنمو؛
2. رضا المستهلك ثم ولائه؛
3. الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة؛
4. ترسيخ علامتها التجارية و ناء صورة و انطباع جيد عنها؛
5. إيماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري؛
6. الرغبة في أن تكون حاضرة ونشطة في إجمالي أسواقها؛
7. كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها، حيث أن المؤسسة تشهد منافس قوي؛
8. الزيادة في مبيعات المؤسسة وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة وذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن.

#### ثانياً: رسالة المؤسسة

تتمثل مهام مؤسسة " حضنة حليب "في:

- ✓ تلبية حاجات و رغبات المستهلكين، وهي مهمة كل مؤسسة.
- ✓ تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- ✓ العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.
- ✓ تنمية النشاط السوقي.
- ✓ تحقيق أكبر مردودية ممكن.
- ✓ مواجهة المنافسة وذلك باعتمادها على خطط و استراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.
- ✓ ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة حتى تستطيع أن تضمن لربائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية.
- ✓ بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائم وتنمية النشاط السوقي.

- ✓ التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبع لدى المؤسسة والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد المنتج.
- ✓ توسيع تشكيلتها السلعية مستغل بذلك تكنولوجيا تمثل في استعمالها لوسائل متطورة.
- ✓ التسيير ومحاول تطوير قطاعها المختلف من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية.
- ✓ العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدف.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

## أولاً: المنهج المتبع

من المعلوم أن لكل بحث علمي أسس منهجية يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث وتكون لهذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية، فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها، وموضوع بحثنا المتمثل في دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد المنهج الملائم الذي يساعد على دراسة الموضوع فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر، أو حالة من الحالات بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، وتماشيا مع ذلك كان المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية المنهج الوصفي وبالضبط منهج دراسة الحالة كجزء منه، فالمنهج الوصفي يعني اللجوء إلى المفاهيم والعلاقات والأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات وربطها بمتغيرات الدراسة الميدانية، أما استخدامنا للمنهج دراسة حالة فالهدف منه تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة إحصائيا والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات.

## ثانياً: الحدود المكانية والزمانية

1- الحدود المكانية: يشمل المجال المكاني لهذه الدراسة الإداريين بحضنة حليب بالمسيلة.

2- الحدود الزمنية: أما عن المجال الزمني فقد استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة تقريبا شهر ما بين جمع

المعلومات وإتمام عملية الاستقصاء، ونشير إلى أن الدراسة تمت في فترة ما بين 20 أفريل إلى 20 ماي 2015

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية

لكل منهج من المناهج أدواته التي يفضل استخدامها، وبالطبع يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد، وعلى العموم فإن استخدام هذه الأدوات المختلفة تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة،

حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع وميدان الدراسة وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصية انتقاء بعض الأدوات المساعدة على جمع البيانات، ولهذا جاءت أدوات جمع المادة العلمية الميدانية كمايلي:

1- الاستبيان: يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليه للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة إستبائية خاصة بالإداريين مؤسسة حضنة حليب، وذلك بهدف معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية الخاص بالمؤسسة ومدى رضائهم عنها.

#### أولاً: تصميم قائمة الاستبيان

يتكون هذا الاستبيان الذي قمنا به من 25 سؤالاً أردنا من خلاله معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث حرصنا أن يكون الاستبيان قصير ودقيق يمكننا من الحصول على أكبر قدر من المعلومات وبدقة متناهية، وتم إعداد الأسئلة وفق مقياس LIKERT الخماسي وحددت الأسئلة بناءً على فرضيات الدراسة وأهدافها، بحيث تمدنا كل مجموعة من الأسئلة ببيانات تساعدنا على التأكد من الفرضيات موضوع الدراسة.

#### ثانياً: اختبار قائمة الأسئلة

اعتمدت الدراسة في اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض أسئلته على مجموعة من الأساتذة المختصين في الوضوح والفهم لكل من العبارات المدرجة (وضوح وفهم الفكرة بنفس الطريقة مهما تعددت القراءة). ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات الميدانية، وتم على أساسها إجراء التعديلات المطلوبة مثل حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض منها وإعادة الترتيب للبعض الآخر.

#### ثالثاً: خطوات إعداد وتوزيع الاستمارة

من أجل ضمان الحصول على إجابات الباحثين، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستمارة وهي كالتالي:

1. تسبيق أسئلة الاستمارة بفقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها، وتشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة الباحثين.
2. استخدام العبارات البسيطة في الأسئلة المطروحة بهدف ضمان فهمها من طرف الباحثين، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.
3. القيام في بعض الحالات بشرح الأسئلة لبعض الإداريين الذين تعذر عليهم فهمها.

الجدول رقم (3-02): يوضح الفقرات المستعملة لكل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية

الفقرات	الإدارة الإستراتيجية
من 01 إلى 06	على مستوى المنظمة
من 07 إلى 13	على المستوى الوظيفي
من 14 إلى 25	الميزة التنافسية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

وتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأسئلة المغلقة وهي الأسئلة التي يتقيد فيها المستقصي منه، بإجابة واحدة من خلال اختيار درجة موافقته على عبارات الاستبيان، وتكون الإجابات وفقاً للسلم التالي:

- غير موافق بشدة.
- غير موافق.
- محايد.
- موافق.
- موافق بشدة.

- **مرحلة تحكيم الاستثمار:** تم تحكيم الاستثمار من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين، تمت الإشارة إليهم في الملحق، للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستثمار على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

1. إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة؛
2. إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها؛
3. ضرورة الفصل بين المصطلحات وتجنب استعمال المترادفات.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة الملاحظات، وإجراء بعض التعديلات على الاستثمار على ضوء ملاحظات الأساتذة.

- **أساليب المعالجة الإحصائية**

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على برنامج الإحصائي النسخة السادسة عشر *SPSS* لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة و تحليل البيانات؛ حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛

2. التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
3. استخدام اختبار نموذج الانحدار، إما انحدار بسيط أو انحدار متعدد -لدراسة العلاقة بين المتغيرات والقيام بعملية التحليل.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث وأساليب تحليل البيانات الميدانية

#### أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فإن مجتمع الدراسة استهدف الإداريين حيث بلغ مجتمع الدراسة 300 إداري بحضنة حليب كعينة للدراسة.

#### ثانياً: تحديد عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة كبير ولا يمكن إجراء عملية مسح شامل، لذا لجأنا إلى سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، أي تم سحب عناصر العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، وهي مكونة من 40 مفردة، حيث تم توزيع 40 استبياناً، تم استرجاع 30 استبياناً بنسبة 75%.

#### ثالثاً: أساليب تحليل البيانات الميدانية

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج SPSS لاستخراج الأدوات الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج وبغية إعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات المحصل عليها ثم الاعتماد في التحليل على بعض الأدوات منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المستجيبين المشتركين على أسئلة الاستبيان.
- 3- تحليل التباين أحادي الاتجاه لإيجاد العلاقة بين بعض متغيرات الدراسة واختبار قبول أو عدم قبول فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: نتائج التحليل المتعلقة بموضوع الدراسة

■ الجدول رقم(3-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

التكرار	% النسبة	
26	86,7	ذكر
4	13,3	انثى
30	100,0	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن فراد العينة تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 86.7 لصالح الذكور وبنسبة 13.3 لصالح الإناث.

■ الجدول رقم(3-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

التكرار	% النسبة	
8	26,7	اقل من 30 سنة
19	63,3	من 31 إلى 40 سنة
3	10,0	من 41 إلى 50 سنة
30	100,0	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير العمر بنسبة 26.7 لفئة أقل من 30 سنة، وبنسبة 63.3 من 31 إلى 40 سنة، و بنسبة 10 من 41 إلى 50.

■ الجدول رقم(3-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

التكرار	% النسبة	
14	46,7	اقل من 05 سنوات
10	33,3	من 06 إلى 10 سنوات
6	20,0	أكثر من 11 سنة
30	100,0	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير الخبرة بنسبة 46.7 أقل من 05 سنوات، و بنسبة 33.3 من 06 إلى 10 سنوات، بنسبة 20 أكثر من 11 سنة.

■ الجدول رقم (3-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

التكرار	% النسبة	
1	3,3	عون تنفيذ
1	3,3	عون تحكم
28	93,3	إطار
30	100,0	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أفراد العينة حسب متغير الوظيفة بنسبة 3.3 عون تنفيذ، وبنسبة 3.3 عون تحكم، وبنسبة 93.3 إطار.

### خصائص السيكومترية للاستبيان

أولا : صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

### 01 - صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 10 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

## 02-01- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم (3-07): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والإدارة الإستراتيجية، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
1.	المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية جيدة	0,641*	دال
2.	يوجد في المنظمة خبراء في مجال تصميم الإستراتيجيات	0,810**	دال
3.	الموارد المادية لعملية تصميم الإستراتيجيات كافية	0,683*	دال
4.	تتوفر في المنظمة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات	0,655*	دال
5.	تستخدم المنظمة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف	0,842**	دال
6.	يتوفر في المنظمة نظام رقابة إستراتيجي	0,722*	دال
7.	يشارك أفراد الوحدات الإستراتيجية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة	0,647*	دال
8.	تتوفر في المنظمة أنظمة إدارية لدعم تنفيذ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي	0,856**	دال
9.	هناك توافق بين الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي و نظام رقابتها	0,649*	دال
10.	يقتصر نظام رقابة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المجال الوظيفي	0,686*	دال
11.	يطبق نظام الحوافز على كافة العاملين في المنظمة دون تمييز	0,798**	دال
12.	تختار المنظمة الإستراتيجيات في هذا المستوى التي من شأنها تحقيق تطابق مع رسالتها	0,858**	دال
13.	تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة	0,619*	دال

على مستوى المنظمة

على المستوى الوظيفي

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09 .

قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09 .

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني الإدارة الإستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## 02-02- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الميزة التنافسية في المؤسسة

الجدول رقم (3-08): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث التنافسية في المؤسسة، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
14.	تبنى إدارة المنظمة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء	0,611*	دال
15.	تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق مركز تنافسي جيد للمنظمة	0,667*	دال
16.	تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقديم خدمات غير مكلفة	0,649*	دال
17.	الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال العمليات الإدارية ذات تكاليف منخفضة	0,751*	دال
18.	يعمل أفراد المنظمة بجميع مستوياتها على تقديم خدمات و فتح تطلعات العملاء	0,663*	دال
19.	تميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية	0,771**	دال
20.	تعمل المؤسسة على خلق الفرص التدريبية لأفرادها للتميز عن المنافسين	0,692*	دال
21.	تملك المنظمة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في راغبات العملاء	0,619*	دال
22.	تمتلك المنظمة الكفاءات اللازمة لخلق ميزة تنافسية	0,853**	دال
23.	تسعى المنظمة من خلال طرح البديل الإستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية	0,623*	دال
24.	تسعى المنظمة لتشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية	0,651*	دال
25.	تسعى المنظمة لتشخيص البيئة الخارجية من أجل استخلاص الفرص و التهديدات المحتملة في السوق المستهدفة	0,638*	دال
Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed) **		* Correlation is significant at the 0.05 level(2-tailed).	

قيمة  $r$  الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09 .

قيمة  $r$  الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09 .

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث الميزة التنافسية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

**02 - صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:**

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (3-09): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة**

الرقم	المحور	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	الإدارة الإستراتيجية	0,940**	دال
02	الميزة التنافسية في المؤسسة	0,856**	دال
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

قيمة  $r$  الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09 .

قيمة  $r$  الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09 .

**ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة:**

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (14) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

**جدول رقم (3-10): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha**

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عنوان المجال
13	0,792	الإدارة الإستراتيجية
12	0,683	الميزة التنافسية في المؤسسة
25	0,843	جميع فقرات الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v (22)

من خلال جدول نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الإستدلالي لاختبار الفرضيات

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف سمرنوف)

اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

جدول رقم (3-11): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة sig	القيمة الإحصائية	عنوان البعد	البعد
0,120	0,143	الإدارة الإستراتيجية	1
0,194	0,132	الميزة التنافسية في المؤسسة	2

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v (22)

✓ قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي

ومن خلال الجدول: نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية كما قام الطالب بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ اختبار ألفا كرومباخ: لقياس ثبات المقياس.
- ✓ معال الارتباط بيرسون: لقياس صدق عبارات المقياس.
- ✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أولاً).
- ✓ اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة.
- ✓ المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى.

الفرضية 01:

مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ( على مستوى المنظمة ، على المستوى الوظيفي) مرتفع في المؤسسة حضنة حليب.

**عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإدارة الإستراتيجية**

للاختبار الفرضية : نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

✓ اختبار (One Sample T test ) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة؛ حيث، تكون

الفقرة ايجابية. بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة

أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ) وتكون الفقرة سلبية. بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها(إذا

كانت القيمة المطلقة لـ المحسوبة اقل من قيمة  $t$  الجدولية ) .

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى لتحديد طول الفئة: (  $5/1-5 = 0.8$  لكل عبارة

لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال كل عبارة حيث نحصل على

مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.

أولا : على مستوى المنظمة

جدول رقم(3-12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني، على مستوى

المنظمة

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	عالي	0,003	3,294	0,7761	3,467	المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية جيدة	.1
04	عالي	0,002	3,319	0,9353	3,567	يوجد في المنظمة خبراء في مجال تصميم الإستراتيجيات	.2
06	عالي	0,017	2,536	1,0080	3,467	الموارد المادية لعملية تصميم الإستراتيجيات كافية	.3
01	عالي	0,000	7,370	0,7184	3,967	تتوفر في المنظمة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات	.4
03	عالي	0,002	3,427	1,1188	3,700	تستخدم المنظمة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف	.5
02	عالي	0,000	4,853	0,8277	3,733	يتوفر في المنظمة نظام رقابة إستراتيجي	.6
	عالي	0,000	6,678	0,5331	3,650	الكلية	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v(22)

قيمة T الجدولة: 1.699 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: 3,967 وانحراف معياري 0,7184، وبلغت القيمة T المحسوبة: 7,370 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون ومستوى عالي على أنه تتوفر في المنظمة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات بمؤسسة حضنة حليب؛

احتلت الفقرة رقم **6** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 3,733 وانحراف معياري 0,8277، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,853 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتوفر في المنظمة نظام رقابة إستراتيجي؛

احتلت الفقرة رقم **5** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 3,7 وانحراف معياري 1,1188، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,427 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تستخدم المنظمة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف؛

احتلت الفقرة رقم **2** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3,567 وانحراف معياري 0,9353، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,319 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يوجد في المنظمة خبراء في مجال تصميم الإستراتيجيات؛

احتلت الفقرة رقم **1** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,467 وانحراف معياري 0,7761، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,294 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المعرفة المتوفرة لديهم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية جيدة؛

احتلت الفقرة رقم **3** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,467 وانحراف معياري 1,008، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,536 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الموارد المادية لعملية تصميم الإستراتيجيات كافية؛

#### وبصفة عامة من من خلال اجمالي فقرات المحور الثاني على مستوى المنظمة نجد

أن القيمة الإحصائية لاختبار t لاجمالي فقرات المحور الثاني على مستوى المنظمة بلغ 6,678 وهو أكبر بكثير من t الجدولية وان متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,650 وانحراف معياري: 0,53310 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة مرتفع في مؤسسة حضنة حليب.

ثانيا : على المستوى الوظيفي

جدول رقم(3-13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الخور الثاني، على المستوى

الوظيفي

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	عالي	0,000	4,817	0,7581	3,667	يشترك أفراد الوحدات الإستراتيجية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة	.7
2	عالي	0,000	5,460	0,7022	3,700	تتوفر في المنظمة أنظمة إدارية لدعم تنفيذ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي	.8
6	عالي	0,000	4,332	0,6859	3,552	هناك توافق بين الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي و نظام رقابتها	.9
1	عالي	0,000	5,000	0,9129	3,833	يقتصر نظام رقابة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المجال الوظيفي	.10
7	متوسط	0,889	0,141	1,2994	3,033	يطبق نظام الحوافز على كافة العاملين في المنظمة دون تمييز	.11
3	عالي	0,000	4,026	0,9523	3,700	تختار المنظمة الإستراتيجيات في هذا المستوى التي من شأنها تحقيق تطابق مع رسالتها	.12
5	عالي	0,001	3,597	0,9643	3,633	تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة	.13
	عالي	0,000	6,656	,48588	3,590	الكلية	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v(22)

قيمة Tالمجدولة: 1.699 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ :3,833 وانحراف معياري 0,9129، وبلغت القيمة T المحسوبة :5 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يقتصر نظام رقابة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المجال الوظيفي.

احتلت الفقرة رقم 8 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,7 وانحراف معياري 0,7022، وبلغت القيمة T المحسوبة :5,46 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تتوفر في المنظمة أنظمة إدارية لدعم تنفيذ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي؛

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ :3,7 وانحراف معياري 0,9523، وبلغت القيمة T المحسوبة :4,026 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تختار المنظمة الإستراتيجيات في هذا المستوى التي من شأنها تحقيق تطابق مع رسالتها؛

احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ :3,667 وانحراف معياري 0,7581، وبلغت القيمة T المحسوبة :4,817 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يشارك أفراد الوحدات الإستراتيجية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,633 وانحراف معياري 0,9643، وبلغت القيمة T المحسوبة :3,597 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة.

احتلت الفقرة رقم 9 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,552 وانحراف معياري 0,6859، وبلغت القيمة T المحسوبة :4,332 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن هناك توافق بين الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي و نظام رقابتها.

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,033 وانحراف معياري 1,2994 ، وبلغت القيمة T المحسوبة :0,141 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة

إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة محايدين وبمستوى متوسط على أن يطبق نظام الحوافز على كافة العاملين في المنظمة دون تمييز.

وبصفة عامة من من خلال اجمالي فقرات المحور الثاني على المستوى الوظيفي نجد

أن القيمة الإحصائية لاختبار t لاجمالي فقرات المحور الثاني على المستوى الوظيفي بلغ 6,656 وهو أكبر بكثير من t الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,590 وانحراف معياري: 0,48588، أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي مرتفع في المؤسسة حضنة حليب.

أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية مرتفع في المؤسسة حضنة حليب

إذن نستنتج

الفرضية 02

يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F: المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (3-14): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	R	$R^2$
الانحدار	1,522	1	1,522	17,267	0,000	0,618	0,381
الخطأ	2,468	28	0,088				
الكلية	3,991	29					

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v(22)

التعليق :

توضح النتائج الجدول: إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R = 0.618$  بين الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والميزة التنافسية وان قيمة F المحسوبة: 17.267 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 28) وان معامل التحديد  $R^2 = 0.381$  وهذا يعني أن الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة قد فسرت 38% من التباين في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب. و الباقي 62% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.

الفرضية 03

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (3-15) يبين تحليل التباين للانحدار البسيط

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	R	R <sup>2</sup>
الانحدار	1,342	1	1,342	14,189	0,001	0,580	0,336
الخطأ	2,649	28	0,095				
الكلية	3,991	29					

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v(22)

التعليق:

توضح النتائج الجدول: إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة  $R = 0.580$  بين الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والميزة التنافسية وأن قيمة F المحسوبة: 14.189 أكبر من قيمة F الجدولة: 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 28) وأن معامل التحديد  $R^2 = 0.336$  وهذا يعني أن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والميزة التنافسية قد فسرت 33% من التباين في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب. والباقي 67% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج :

يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.

الفرضية الرئيسية ( العامة ): يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية في مؤسسة حضنة حليب.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

جدول رقم(3-16): يبين تحليل التباين للانحدار المتعدد

R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0,477	0,691	0,000	12,307	0,952	2	1,903	الانحدار
				0,077	27	2,088	الخطأ
					29	3,991	الكلية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss v(22)

التعليق :

توضح النتائج الجدول: إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R=0.691$  بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية (على المستوى المنظمة، على المستوى الوظيفي) والميزة التنافسية في مؤسسة حضنة حليب. وما يؤكد الدلالة الإحصائية للعلاقة أن قيمة F: 12.307 المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة: 3.362 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2، 27) وان معامل التحديد  $R^2=0.477$  وهذا يعني أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى ( المنظمة، الوظيفي) قد فسرت 47% من التباين في إبراز الميزة التنافسية في مؤسسة حضنة حليب والباقي 53% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

والجدول التالي يبين مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى المنظمة والمستوى الوظيفي في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب، حيث أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة له تأثير بقيمة  $B_1=0.387$  في إبراز الميزة التنافسية في المؤسسة وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة يؤدي إلى زيادة في مستوى إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة بقيمة 0.387، أكثر من تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي  $B_2=0.268$ .

جدول رقم(3-17): يبين تحليل معاملات للانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت/Constant	1.696	3,671	,001
على مستوى المنظمة (x1)	B <sub>1</sub> = 0,387	2,694	,012
على المستوى الوظيفي (x2)	B <sub>2</sub> = 0,268	2,219	,035

## الاستنتاج:

يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية في مؤسسة حضنة حليب.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لاحظنا أن المؤسسة حضنة حليب لها آفاق واعدة في المستقبل وهذا بالنظر إلى ما تملكه من أقدمية وخبرة في مجال صناعة الحليب ومشتقاته وما تملكه من مؤهلات وموارد طبيعية وبشرية هائل بالإضافة إلى ما تملكه الجزائر من إرادة سياسية لتطوير هذا النوع من المؤسسات، فيكفي أن تقوم الدولة الجزائرية بخطوات جديّة وتكميلية لما قامت به للنهوض بهذا القطاع من اجل اختراق الأسواق الأجنبية ومن أجل تدعيم قدراتها على الصمود أمام الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية.

كما يجدر بنا القول أن البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أداءها حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، ولاحظنا أن مؤسسة "حضنة حليب" تطبق بعض المفاهيم الإدارية الإستراتيجية كتحديد رسالة ووضع أهداف للمؤسسة في الأمد الطويل ودراسة السوق والمنافسين بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش مع هذه المتغيرات، وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة، والتعرف على التهديدات لمحاول تفاديها.



الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد مواضيع الإدارة الإستراتيجية وهذا بالبحث عن دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة. حاولنا من خلال ثلاثة فصول الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة حضاة حليب، هذا الأخير التي تنشط على مستوى السوق المحلي والدولية، و حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري، و التعرف على مدى استخدام الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية. والتطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا هذا والخروج بالنتائج التالية.

## أولا :نتائج الجزء النظري:

1. لكي تستطيع الشركة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالحفاظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فان عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتمثل بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.
2. تلعب رسالة المؤسسة دورا فعالا في تصميم الإستراتيجية التنافسية محليا ودوليا، ومنه تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، من خلال وضعها دستورا ومرشدا يوضح طريق النجاح الذي تتبعه المؤسسة في سبيل الوصول إلى الأهداف المحددة بإحكام، فضلا عن تحديدها للعناصر التي يجب التركيز عليها والاهتمام بها، والذي يجب أن يلتزم به كل العاملون في المؤسسة حتى يسود روح الفريق، ولهذا عادة ما تحتوي الرسالة عناصر عديدة من أهمها: الغرض من وجودها، الإستراتيجية المتبعة، القيم المنتشرة فيها، المعايير السلوكية وشخصية المؤسسة...)
3. إن تحليل البيئة الخارجية ومتابعة ورصد ما تحمله في طياتها من تعقيدات(ثقافية، اقتصادية واجتماعية، قانونية، المنافسة)، يساعد المؤسسة على معرفة الفرص والتهديدات التي سوف تنشط في إطارها، ومنه تصميم الاستراتيجيات المناسبة لذلك، لأن نجاح المؤسسة استراتيجيا يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة اقتناصها للفرص وقدرتها على مقاومة التهديدات.

4. ترتبط الإستراتيجية التنافسية بالكفاءة المتميزة للموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة (إمداد، مالية، تسويق، موارد بشرية، إنتاج)...، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تشخيص هذه القدرات من أجل استخلاص نقاط قوتها التي يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، ونقاط ضعفها التي يمكن أن تتخلص منها بطريقة ذكية أو تعمل على تحويلها إلى نقاط قوة.

5. إن الهدف الأساسي من وراء إعداد رسالة المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع

### تحليل

محفظة نشاطاتها هو تصميم الاستراتيجيات المناسبة والناجحة في السوق المحلي والدولي والتي تراعي متغيرات البيئة وقدرات المؤسسة، وتسمح بتنمية تنافسية المؤسسة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات: الإستراتيجيات العامة لبورتر، استراتيجيات التنوع،.....

6. يتوقف التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التنافسية على مدى توفر مجموعة من المتطلبات أو الأنظمة التي تنير الطريق أمام المسيرين أثناء تنفيذهم للإستراتيجية، من اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتحقيق التكامل والتنسيق اللازم لتنفيذ الإستراتيجية، نظام معلومات فعال قادر على تحصيل المعلومات الدقيقة والجيدة وتوفير المخرجات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب، وهذا طبع دون إهمال نظام المراقبة الإستراتيجية الفعال من خلال العمل على تتبع تطورات إعداد وتنفيذ الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات في وقتها وقبل تفاقمها، ومنه تعديل المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

7. تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع و للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

8. هناك العديد من المزايا التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة التكلفة الأقل، تميز المنتج، التنافس بالوقت، التنافس الجودة.

9. يمكن للمؤسسة حيازة الميزة التنافسية الملائمة من خلال اختيار ميزة تنافسية صعبة التقليد، مع تنوع مصادرها، فضلا على العمل المستمر على تطوير المزايا التنافسية وتحسينها.

10. تلعب إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتريح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

11. تعمل المزايا التي تحوزها المؤسسة على تحسين تنافسية المؤسسة محليا ودوليا.
12. يجب على المؤسسات انتهاج تفكير استراتيجي جيد يراعي الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف للمؤسسة من جهة أخرى من أجل الاستفادة من الفرص والقدرة على مواجهة التهديدات.

### ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

1. أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية مرتفع في مؤسسة حضنة حليب.
2. يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.
3. يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب.
4. يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية في مؤسسة حضنة حليب

### ثانيا: التوصيات و الاقتراحات

- من المهم إدراك النقائص التي تم التوصل إليها في الدراسة التطبيقية للوصول إلى الانحرافات وتصحيحها، وكذا
- المساهمة في تقديم بعض التوصيات التي تخدم مصالح المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة "حضنة حليب" بصفة خاصة، وتتجلى في:
- 1- نظرا لتحولات الاقتصاد الرأسمالية، خاصة الأزمة المالية التي مست الاقتصاد والمؤسسات الجزائرية لا محالة، لا بد على المؤسسات الاهتمام بالدراسة الدورية لبيئتها الداخلية والخارجية.
  - 2- ضرورة تبني المؤسسات لمضمون الإدارة الإستراتيجية وذلك لاختراق الأسواق المحلية والدولية لاكتساب مركز تنافسي قوي.
  - 3- يجب على المؤسسات الصناعية الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، لاسيما ابتكار منتجات جديدة.
  - 4- ضرورة إحداث تنسيق وتعاون في مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة للاتصالات وتبادل المعلومات.
  - 5- مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي وتحديث وسائل الإنتاج والنقل.
  - 6- تحسين تصميم الثقافة الإستراتيجية من خلال الدراسة والتخطيط للنقاط التالية:

- ✓ تحديد المهام و الأهداف التي وجدت من أجلهم المؤسسة.
- ✓ تحديد السوق المستهدف.
- ✓ الاهتمام بالمزيج التسويقي.
- ✓ تحديد المركز التنافسي المستهدف.
- ✓ تحديد المنافسين.
- ✓ تحديد ودراسة سلوك المستهلكين.

#### آفاق الدراسة:

- ✓ التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ النقل الإستراتيجي للمعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية:

- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005 
- أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة إلى الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1999 
- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999 
- أبوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية.مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 
- بشير العلاق وآخرون ، إستراتيجيات التسويق، دار زاهر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010 
- جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدارة الجامعية ،الإسكندرية 2007 
- جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، " التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، 2002 
- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل ،عمان، الطبعة الثانية، 2006 
- نزار كاظم الركابي ، "الإدارة الإستراتيجية ،العولمة و المنافسة"، دار وائل ،عمان، 2004 
- نبيل خليل المرسي، "التخطيط الإستراتيجي"، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999 
- مؤيد سعيد سالم ، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 
- عبد العزيز بن حيتور ، "الإدارة الإستراتيجية"، إدارة جديد في علم متغير، عمان، 2007 
- عمر وصفي العقيلي ، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان 
- مصطفى محمود ابوبكر ، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 
- إسماعيل محمد السير ، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية " ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 
- سعد غلب ياسين ، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري ،عمان، الطبعة العربية ، 2008 

- علي عباس ، الأعمال الدولية" ، دار حامد، عمان، 2007 
- مصطفى كامل، " إدارة الأعمال الدولية" ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 
- 2006
- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة النشر والتوزيع ، القاهرة، 2002 
- محمود جاسم الصميدي "مداخل التسويق المتقدم " ، دار زهران ، الطبعة الأولى، عمان ، 2000 
- توفيق محمد عبد المحسن ، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997 
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 
- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 ، إيتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 1999 
- طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007 
- حسن محمد أحمد محمد مختار الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008 
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، جامعة عدن ،اليمن ،2004 . 
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000 
- صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج لنشر، 2008، عمان 
- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 
- نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998 
- ثامر بكري ، "استراتيجيات التسويق" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 
- الأردن، 2008،

- نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , مركز الإسكندرية للكتاب , الإسكندرية ,  
مصر , 1998
- محسن أحمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة،  
مصر ، 2004
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة لنشر،  
الطبعة الأولى، عمان، 2004
- سعد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد لنشر، عمان، الأردن، 2000
- روبرت.أ.بتس.ديفيد ،لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار  
الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2008
- حسن فلاح الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000
- إسماعيل السيد : الإدارة الإستراتيجية : الدار الجامعية الإسكندرية، مصر : 2000

### الرسائل و الأطروحات:

- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات  
الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005
- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في  
إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007
- يحيوية سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية( مدخل الجودة و المعرفة )، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،  
2004
- بوشناف عمار، " الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تنميتها مصادرها وتطويرها "،  
رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر، 2002

- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات، تحت إشراف بن عنتر عبد الرحمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2011
- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة لنيل شهادة، الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور ماجد محمد الفراء، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت إشراف الأستاذ الدكتور رحيم حسين، جامعة سكيكدة، 2006/2007

#### الدوريات والملتقيات:

- وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11 / 2012 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
- غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا التنافسية والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010
- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات ( التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 9-10 نوفمبر 2010.
- مجلات باللغة الفرنسية

1. Patrick perrotton, Séminaire :conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion ,université de paris dauphine-DEA 128 E-management fiche de lecteur2002.2003

الملاحق

ملاحظة: يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

- 1- الجنس:  ذكر -  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة -  31-40 سنة  
 41-50 سنة -  50 سنة فما فوق
- 3- الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات -  5-10 سنوات  
 10-15 سنة -  15 سنة فأكثر
- 4- المستوى التعليمي:  مستوى ثانوي فأقل -  ليسا  
 ماجستير -  ماستر  
 دكتور -  مهندس
- 5- الوظيفة:  عون تنفيذ -  عون تح  
 إطار -  إطار س

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

1- على مستوى المنظمة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية جيدة					
02	يوجد في المنظمة خبراء في مجال تصميم الإستراتيجيات					
03	الموارد المادية لعملية تصميم الإستراتيجيات كافية					
04	تتوفر في المنظمة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات					
05	تستخدم المنظمة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف					
06	يتوفر في المنظمة نظام رقابة إستراتيجي					

2- على المستوى الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	يشارك أفراد الوحدات الإستراتيجية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة					
08	تتوفر في المنظمة أنظمة إدارية لدعم تنفيذ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي					
09	هناك توافق بين الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي و نظام رقابتها					
10	يقتصر نظام رقابة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المجال الوظيفي					
11	يطبق نظام الحوافز على كافة العاملين في المنظمة دون تمييز					
12	تختار المنظمة الإستراتيجيات في هذا المستوى التي من شأنها تحقيق تطابق مع رسالتها					

					تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة	13
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث : الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تبنى الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء					
15	تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق مركز تنافسي جيد للمنظمة					
16	تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقديم خدمات غير مكلفة					
17	الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال العمليات الإدارية ذو تكاليف منخفضة					
18	يعمل أفراد المنظمة بجميع مستوياتها على تقديم خدمات و فق تطلعات العملاء					
19	تميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية					
20	تعمل المؤسسة على خلق الفرص التدريبية لأفرادها للتميز عن المنافسين					
21	تملك المنظمة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في راغبات الزبائن					
22	تمتلك المنظمة الكفاءات اللازمة لخلق ميزة تنافسية					
23	تسعى المنظمة من خلال طرح البديل الإستراتيجي تحقيق ميزة تنافسية					
24	تسعى المنظمة لتشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية					
25	تسعى المنظمة لتشخيص البيئة الخارجية من أجل استخلاص الفرص و التهديدات المحتملة في السوق المستهدفة					

قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم اللقب	الرتبة
فراحتية العيد	أ.مساعد.أ
لقواق عبد الرزاق	أ.مساعد.أ
بركاتي الحسين	أ.مساعد.أ

## الملخص بالعربية

يعرف عالم الأعمال والتجارة تغيرات كثيرة ومعقدة في مجالات مختلفة، مما أدى إلى انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، كل هذا فرض على المؤسسات ضرورة التزود بفكر الإدارة الإستراتيجية كسلاح لمواجهة هذه التغيرات والمنافسة الخارجية الشرسة، فكان عليها أن تكون لديها بعد النظر التسويقي من خلال التسليح باستراتيجيات قادرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية وذلك بحسب إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية وعليه وجدت المؤسسات نفسها أمام الأمر الواقع، إما ركوب السفينة واللحاق بالمنافسين ومزاحمتهم أو عدم ركوبها وبالتالي انسحاب من السوق، ومن أجل ذلك هناك العديد من الإستراتيجيات قد تنتهجها المؤسسة، بحسب أهدافها، إمكانياتها، منافسيها .....، من إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية عدم التمييز أو إستراتيجية التنويع، أو التحالفات الإستراتيجية التي أصبحت سلاحا تنافسيا فعالا في ظل اشتداد المنافسة وكثرة المخاطر، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية تؤهلها لتبوّ مكانة على الصعيد الدولي.

## Abstract

Business and Trade world know the many and complex changes in different areas, which led to the opening up of markets and competition intensifies, all this imposition of the need to supply the imagination of strategic management as a weapon to guided these changes Foreign fierce competition institutions, was it to have after the catalog looking through arms control strategies capable to compete in the domestic and international market, according to the possibilities and capabilities of the physical and human institution and the institutions themselves and found the front of the impact it, either ride the ship and catch up with competitors and Mzahmthm or not to ride and therefore the withdrawal from the market, and for that there are many strategies the organization has adopted, according to its objectives, its potential , ..... its competitors, the cost leadership strategy, discrimination strategy and the strategy of non-discrimination or diversification strategy, or strategic alliances that became effective competitive weapon in light of heightened competition and the large number of risks, which gives it a competitive advantage qualify to gain access to a place on the international level.