



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : التسيير الإستراتيجي

دور الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة  
حالة ملبنة الساحل بصلامندر

تحت إشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبة:

منصوري خيرة مونية

بن يزة حنان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	منصوري خيرة مونية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقدم وهيبة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

" منصورى خيرة مونية "

على كل النصح والإرشاد.

كما نتوجه بالتحية والشكر إلى جميع عمال كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا لإنجاز

هذه المذكرة سواء كان من بعيد أو قريب.

# الإهداء

أطيب الشكر والتقدير إلى من قال فيهما الله عز وجل:

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين احسانا "

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من كانت ملجئي ويدي اليمنى

إلى من كان الداعم الأول لتحقيق طموحاتي

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بحياتي

إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني وتسعدني

إليك أُمي الحبيبة

إلى سندي في الحياة ومصدر أمانِي وظلي وجناحي

إلى أبي الحبيب

وإلى أُمي وأبي الثانيين (فرحات) رزقني الله بهما حفظهما الله لي وأدامهما الله تاج فوق رأسي

إلى أخواتي الأعزاء أتمنى التوفيق لكم في مسيرة حياتكم أحبكم.

وإلى كل من ساندني ولو بالدعاء.

# قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	صنع الخيار الاستراتيجي	01
15	نموذج LCAG	02
21	القوى الخمس لبورتر	03
28	مصفوفة swot	04
38	دورة حياة الميزة التنافسية	05
49	مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة	06
52	مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	07
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الساحل مستغانم	08

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
24	العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (نقاط القوة والضعف)	01
27	المواقف الخارجية الفرص التهديدات	02
40	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03
57	إستراتيجيات بورتر الثلاث (المهارات، الموارد المطلوبة، المتطلبات التشغيلية)	04
67	منتجات المؤسسة	05

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تشكرات
	الاهداء
	قائمة الاشكال والجداول
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: أسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي.
3	المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي.
4	المطلب الثاني: مراحل وهيكل صنع الخيار الاستراتيجي.
8	المطلب الثالث: عوامل الاختيار الاستراتيجي.
9	المطلب الرابع: طبيعة وأنواع الخيارات الاستراتيجية الموجودة في المؤسسة.
14	المبحث الثاني: نماذج الاستراتيجية العالمية.
14	المطلب الأول: نموذج LCAG ونموذج القوى الخمس PORTER
22	المطلب الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي.
30	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني: تحليل الميزة التنافسية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية.
33	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
35	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهميتها.

36	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
42	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها.
42	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.
45	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.
47	المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية وفق خيارات الاستراتيجية.
47	المطلب الأول: استراتيجية التنافس.
59	خلاصة الفصل الثاني.
60	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم.
61	تمهيد.
62	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
62	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم.
64	المطلب الثاني: نشاط ومنتجات المؤسسة.
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
72	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث.
72	المطلب الأول: القوى الخمس لمبنة الساحل.
73	المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف لمبنة الساحل.
74	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الأول: الخيار الاستراتيجي في الملبنة.
74	المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلة.
79	خلاصة الفصل الثالث.
80	الخاتمة العامة
84	قائمة المراجع.
90	الملخص

# مقدمة عامة

تعتبر المؤسسة المحرك الرئيسي الذي يركز عليه اقتصاد أي بلد وذلك بسبب أهميتها ومختلف الأدوار التي تلعبها في ميادين مختلفة، وتسعى هذه المؤسسات في الآونة الأخيرة على التطور في الاقتصاد العالمي.

وكان لهذا التطور العديد من الأسباب من المنافسة الشديدة بين المؤسسات والضغوط المستمرة لمواجهة فترات الكساد ومختلف الأزمات العالمية المؤثرة من جهة أخرى، مما انعكس على تصرفات مسيري هاته المؤسسات باتخاذ إجراءات وقرارات كفيلة بمواجهة تلك العوامل والعمل على محاولة التمتع عن طريق كسب حصة من السوق من أجل البقاء وتحقيق الأرباح، فعملوا على تطوير الإدارة الاستراتيجية و كافحوا على بناء مركز استراتيجي تنافسي.

وبناء على ذلك يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي يمثل أنسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات التنافسية في المؤسسة.

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل ويمكنها من وصول رسالتها وهدفها، مع محاولة إثبات دورها في تحقيق ميزة تنافسية.

انطلاقا مما سبق، سوف نحاول أن نسلط الضوء هذا لكل من أهمية الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسة من ناحية أنهما عاملين متصلين ومؤثرين على نشاط المؤسسة، وذلك بتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين، وتطبيقها على أرض الواقع العملي.

وتأسيساً على ما تقدم لنا تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية:

هل للخيار الاستراتيجي دور في كسب الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية؟

ولتوضيح إشكالية الدراسة يجدر بنا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يعني الخيار الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة؟
- هل للخيار الاستراتيجي دور معنوي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

• ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

**فرضيات الدراسة:**

من أجل تحليل الإشكالية أكثر فإن انطلاقة بحثنا كانت من فرضيتين، والتي قمنا بصياغتهما على النحو التالي:

- لا يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع الصناعي للحليب ومشتقاته \_ ملبنة الساحل مستغانم \_.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال التفوق في السوق عن طريق اختيار البدائل الاستراتيجية التي تؤدي إلى التميز عن باقي المنافسين.

**مبررات اختيار موضوع البحث:**

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- أهمية الموضوع في ظل المحيط التنافسي الذي يهدد أداء المؤسسة.
- بحكم تخصصي في التسيير الاستراتيجي له صلة متباينة بتخصص الموضوع.
- البحث عن أثر الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسات.

## أهداف الدراسة:

يهدف البحث بصفة عامة إلى التعرف على الخيار الاستراتيجي وأيضاً على الميزة التنافسية ومحاولة تحديد العلاقة التي تربط بين المتغيرين الأساسيين (الميزة التنافسية، الخيار الاستراتيجي)، ومن هنا يمكن أن نلخص أهداف الدراسة إلى عدة أقسام كالآتي:

1. وضع المفاهيم النظرية، أسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي.
2. محاولة معرفة العوامل التي تؤثر وتصنع الخيار الاستراتيجي.
3. محاولة توضيح ما المقصود بالميزة التنافسية.
4. تحديد أسس ومعوقات الميزة التنافسية.
5. تفسير العلاقة التي تربط بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

## أهمية الدراسة:

تتجلى مواطن قوة الدراسة في الجانب العملي التطرق إلى مستوى أهمية الخيار الاستراتيجي المرتفع ووجود أثر ذو دلالة إحصائية على المؤسسة وتكمن غايته الأساسية في توجيه الأنظار نحو مستويات الخيار الاستراتيجي الثلاثة على أساس المستوى العام، على أساس مستوى المؤسسة وعلى أساس المستوى الوظيفي، ومدى تبني المؤسسة للخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق أفضل توافق ممكن مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه الأهداف تحقيق الميزة التنافسية.

أما من الجانب العلمي تعد هذه الدراسة مكملة لدراسات حديثة ومقترحة في مجال الخيار الاستراتيجي من خلال توضيح واقعية الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

### حدود البحث:

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### الحدود الموضوعية:

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن بحثنا هذا أنصب على معالجة الخيار الاستراتيجي ودوره في كسب الميزة التنافسية للمؤسسات.

#### الحدود المكانية:

تم إجراء البحث في المجمع الصناعي الحليب ومشتقاته \_ملبنة الساحل مستغانم\_.

#### الحدود الزمانية:

امتدت دراستنا من شهر نوفمبر إلى غاية شهر جوان، أما بالنسبة للمدة الزمنية للتربص امتدت لمدة 19 يوم بالمؤسسة.

### صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات كثيرة عند إعداد هذا البحث سواء في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي وتتمثل فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية للقيام بدراسة معينة تنافسية المؤسسات على المستوى المحلي.
- قلة المراجع والكتب المتعلقة بموضوع البحث خاصة على المكتبات المحلية.
- نقص المعلومات الخاصة بالمجمع التي استهدفتها الدراسة.
- تحفظ المسؤولين عن كشف المعلومات الخاصة بالمصالح، واكتفاء بتقديم معلومات متقاربة حول أنشطة مصالحهم.

## هيكل البحث:

بناء على طرحنا للإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول خاص بمبادئ وأسس الخيار الاستراتيجي إلى مبحثين، المبحث الأول تناول المفاهيم العامة للخيار الاستراتيجي، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أهم النماذج الاستراتيجية الموجودة.

أما الفصل الثاني تخصص في دراسة تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، فقمنا بتقسيمه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى توضيح الميزة التنافسية من حيث المفاهيم العامة يشمل كل من مفهوم الميزة التنافسية، أهدافها، أهميتها، شروطها، أنواعها ومعوقاتها، أما المبحث الثاني المخصص في دراسة وتحليل العلاقة المرتبطة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وفي الأخير الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على واقع مجمع ملبنة الساحل "مستغانم" وذلك من خلال البحث والكشف في وجود الخيار الاستراتيجي من عدمه وأثره في كسب الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة \_ملبنة الساحل \_.

## الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي عالجت موضوع الخيار الاستراتيجي وموضوع الميزة التنافسية لكن الجمع بين هذين الموضوعين لم يتم دراسته إلا في بحث واحد ومن هذا لا بد العمل من هذه الأعمال وومقارنتها مع عملنا:

**1.** بوهلال فاطيمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير المؤسسات تحت عنوان التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، جامعة معسكر سنة 2016. وتطرقت الباحثة إلى التحقق من المصادقية العلمية لفرضيات الدراسة

التي جرى صياغتها، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتماداً على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الإمكانيات المتاحة مع محاولة تقديم تحليل الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وفقاً لمداخل دراستها.

**2.** محبوب مراد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية تخصص إدارة و تسيير مؤسسة تحت عنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، 2006، جامعة بسكرة. و لقد تطرق الباحث إلى التركيز على أحد أساليب الإدارة التي بإمكانها دعم بقاء المؤسسة في السوق وتعرض لأهم الجوانب في تحقيق الميزة التنافسية.

**3.** مهياوي فاطيمة الزهراء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المدراء في المؤسسة، جامعة عين تمونشت، 2014 و لقد توصلت الباحثة إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية والنهوض بأداء المؤسسة وتسايط الضوء على أهمية الفكر الاستراتيجي الذي يساهم في توعية المدراء.

**4.** صونية كيلاني، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير لعلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، تحت عنوان المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية 2007، بسكرة، حيث تطرقت إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية.



# الفصل الأول:

أسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي

## تمهيد:

تبنى الخيارات الاستراتيجية يتطلب في الواقع توافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يتم التعرف عليها من خلال التحليل البيئي (الاستراتيجي)، تعتبر الخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة والإستراتيجيات المتبعة من طرفها عن الرد الفعلي للمؤسسة عن التغيرات التي تواجهها، ويعتبر أيضا أن الخيارات الاستراتيجية مرحلة لاحقة للتحليل البيئي في مراحل الإدارة الاستراتيجية، وعلى ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الناجحة يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المنظمة وأهدافها التي تم تحديدها وفقا للرؤية الاستراتيجية لآفاق المستقبل، ونتيجة لتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات تبنيها عبر مراحل حياتها، وعلى المؤسسة أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على كسب الميزة التنافسية للمؤسسة والحرص عليها من تقليد المنافسين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الخيار الاستراتيجي لذلك سنطرق إلى ما يلي:

➤ مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي.

➤ نماذج استراتيجية.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي مجال من المجالات الإدارية الاستراتيجية، والذي حظي باهتمام الباحثين لأن له علاقة بأداء المنظمة، من خلال السعي لتحقيق أهدافها في المستقبل بعد الخيار الاستراتيجي الملائم من بين البدائل الاستراتيجية التي تكون متاحة وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية، فالتحليل الداخلي والخارجي يعتبر من المراحل التي تعتمد عليها المنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

هناك تعاريف ومفاهيم عديدة حول الخيار الاستراتيجي سوف نذكر أهمها:

يرى (Dimmock and seth) الخيار الاستراتيجي على أنه " الهدف المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجي، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

كما يعرفه (Thompson) على أنه " الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من جهة صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن تنفذ بنجاح "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 18.

<sup>2</sup> عمر التيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية : دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، 2013، ص 12 .

وعرفه أيضا ( بن حبتور 2004 ) " هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق أهداف المنظمة، من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف"<sup>1</sup>.

وعلى ما طرحت من مفاهيم لبعض الباحثين يمكن أن نقول بأن الخيار الاستراتيجي هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها، والذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها بما يضمن نجاحها المستقبلي، وأنه حالة ناتجة عن المقارنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مراحل وهيكل صنع الخيار الاستراتيجي

#### الفرع الأول: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

وضعت الادارة الاستراتيجية ثلاث مراحل تمر فيها عملية الاختيار الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

في الأول تحديد الاستراتيجية الحالية لوحدة الأعمال: وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الاستراتيجية المعتمد عليها من قبلها حاليا، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي وبعضها الآخر داخلي، فالعوامل الخارجية تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية، وأما العوامل الداخلية تتضمن التعرف على

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 255.

أهداف المؤسسة الحالية وأهداف وحدات أعمالها فضلا عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

أما ثانيا: وفي هذه المرحلة يتم اجراء التحليل المناسب:

❖ اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.

❖ تحليل وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.

❖ اختيار أبعاد المصفوفة.

❖ جمع البيانات وتحليلها.

❖ المباشرة في عملية التحليل.

وفي الأخير مرحلة الاختيار الاستراتيجي المناسب: وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال الحالية أوفي المستقبل، وتكون البدائل الاستراتيجية في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز سلعها أو خدمتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلفا في المنظمات الكبرى التي تمارس أنشطة عديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011، ص 66.

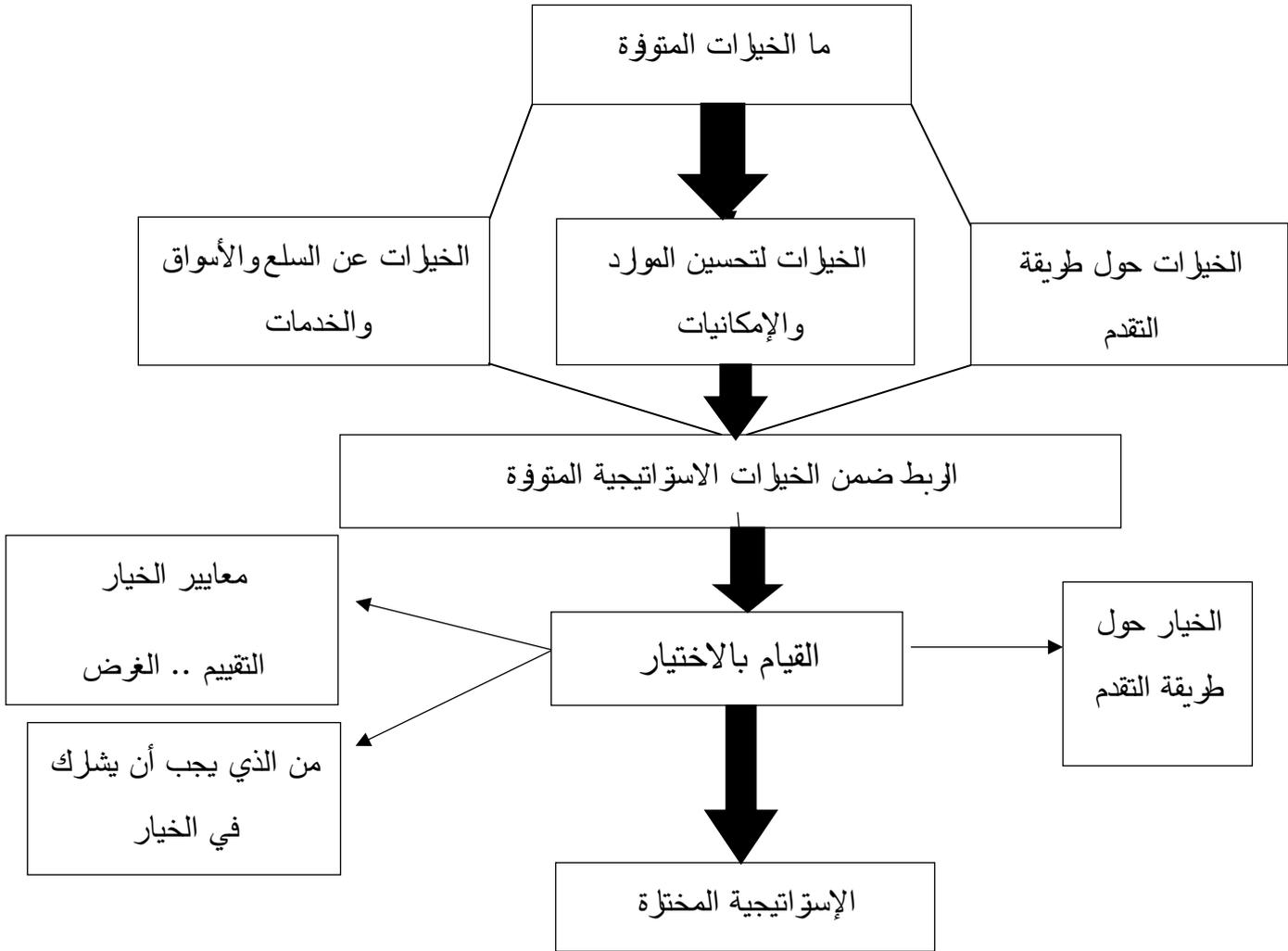
## الفرع الثاني: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

يقدم (Macmillan and Tampoe) هيكلًا لصنع الخيار الاستراتيجي، يبتدئ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور، فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من السلع والخدمات فهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات، بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم، إن البدائل المتوفرة عن المحاور أعلاه يجب أن تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن أن يتم الاختيار منها على أساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي<sup>1</sup>.

والشكل رقم (1) يبين ذلك.

<sup>1</sup> حوحو شهيناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، 2015، ص 14.

الشكل رقم(1): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص271.

## المطلب الثالث: عوامل الاختيار الاستراتيجي

سعت الإدارة الاستراتيجية في بحثها على الخيارات التي تحقق الأهداف المرغوب وصولها

في المنظمة، ومن اهم العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار لاختيار البدائل:

❖ الأهداف: تحدد إدارة المنظمة وتسعى هذه الأخيرة لانجازها، وهي الخطوة

الأولى في عملية صياغة الإستراتيجية المناسبة.

❖ القيود المتعلقة بنواحي القوة والضعف الخاصة بالمنظمة: عند اختيار البدائل

الاستراتيجية يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية الخاصة بها بجميع أبعادها الإنتاجية

والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، وعلى هذا الأساس تتحدد

الاستراتيجية الممكن اختيارها.

❖ قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: يتوقف اختيار البدائل

الاستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على

اتجاهاتهم وميولهم.

❖ القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة: عند اختيار البدائل لا بد من الأخذ

بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة، بحيث يجب على المنظمة

استغلال الفرص التي هي أمامها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تملكها وكذلك

الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمعوقات وتجنبها أو المحاولة التقليل من آثارها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 226.

## المطلب الرابع: طبيعة وأنواع الخيارات الاستراتيجية الموجودة في المؤسسة

## الفرع الأول: طبيعة الخيارات الاستراتيجية

لتوجيه القرارات الإدارية، يجب على هذه الأخيرة أن تكون متكاملة في المفهوم العام للاستراتيجية، نجاح المنظمة يتم بناءه بمرور الزمن، فمن الضروري تحليل خصائصها في الوقت الحاضر بالاعتماد على ماضيها، بحيث أن الاستراتيجية تنتج من الطريقة التي تخطط بها المنظمة المستقبل من خلال توقع التغيرات في البيئة وهذا كله لتحديد الخيارات، والتي هي نماذج من التحليل الاستراتيجي يركز أولاً على اختيار مجال النشاط، ثم على الطريقة لاعتمادها، ووفقاً للوضعية التي تأخذها المنظمة في بيئتها والاتجاهات التي تريد أن تتطور فيها، يمكن التمييز بين عدة فئات من الخيارات الاستراتيجية.

إعادة تعيين أو تكيف الاستراتيجية يتطلب خيارات على عدة مستويات<sup>1</sup>:

- اختيار مجالات التنمية (مصادر الميزة التنافسية).
- اختيار أنواع الإستراتيجيات (كيفية الحصول على ميزة تنافسية).
- تخصيص الموارد (خطة الاستلاء على ميزة تنافسية).
- استجواب وإختيار استراتيجية جديدة هو ما نسميه التشخيص الاستراتيجي.

## الفرع الثاني: أنواع الخيارات الاستراتيجية

<sup>1</sup>بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، الجامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2015، ص 64.

تتوفر أمام المؤسسة العديد من البدائل الاستراتيجية عموماً، الأمر الذي يفرض اختيارها، حيث تسعى وتتركز اتجاه النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها، ففي مناقشة هذه البدائل الموجودة في المؤسسة مساعدة في اختيار البديل الأفضل، المداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار، لا يمكننا حصر جميع أنواع الإستراتيجيات الموجودة لأنها تتميز بالتنوع والاختلاف، إذ استراتيجية المؤسسة تعكس نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المؤسسة.

### أولاً: استراتيجية النمو والتوسع

ويعني بها إرتفاع ملحوظ في أهداف المؤسسة بمعدل أعلى، وبشكل عام فإن النمو والتوسع يساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.

البدائل الاستراتيجية أمام تطبيق إستراتيجيات النمو والتوسع:

يمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات منها:

✓ إستراتيجية التركيز: وتشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المنظمة في

مجال محدد تخصص فيه، مثل: إنتاج نوع واحد من المنتجات أو التخصص في خدمة سوق

معين، وتتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها العديد من المزايا أهمها<sup>1</sup>:

\_ الإستفادة بمزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاجية،

والتقليل من أوقات العمل.

\_ القدرة على التجديد والتطوير.

\_ اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية.

✓ إستراتيجية التنوع: تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل اتساع وزيادة فرص

المؤسسة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاجية جديدة<sup>2</sup>.

### ثانيا: استراتيجية الاستقرار

تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة قليلة التغيير أو مستقرة

نسبيا وبالتالي غير مجبرة على إجراء تغييرات كبيرة استنادا الى فلسفة الثبات في الحركة،حيث

<sup>1</sup>للى الهاشم، الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، 2016\_07\_29، تاريخ التصفح

.2023/03/25

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

تركز هذه المؤسسة على تحسين وتطوير ما لديها من مزايا ونقاط قوة في المواقع التي تعمل بها وتحافظ هذه الاستراتيجية على المهمة نفسها وعلى الأهداف ومعدلات النمو والتوسع<sup>1</sup>.

### البدايل الاستراتيجية لتطبيق استراتيجية الاستقرار:

✓ إستراتيجية الربح: اوما تسمى باستراتيجية التحرك الواعي على الأجل القصير فهذه الاستراتيجية تبدأ من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مسحوبة بركود في الأجل البعيد<sup>2</sup>، وتمثل الاستراتيجية التي من خلالها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بالأسلوب نفسه الذي كان متبعاً في الماضي.

✓ إستراتيجية التآني: بموجب هذه الاستراتيجية تقوم على خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم والحفاظ على مواردها في حالة ما حصل استنزاف لطاقتها ومواردها.

✓ إستراتيجية عدم التغيير: تستمر المؤسسة على نفس المسار السابق بمقتضى هذه الإستراتيجية مع إجراء بعض التعديلات في الأهداف التكتيكية أو المرحلية على افتراض عدم حصول تغييرات كبيرة ذات تأثير كبير سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي، المبادئ والاستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص150.

<sup>2</sup>خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص223.

<sup>3</sup>ردينة عثمان يوسف، مرجع نفسه، ص151.

## ثالثاً: استراتيجية الانكماش

تعد هذه الاستراتيجية البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية المتاحة، فالمؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وقد تأخذ استراتيجية الانكماش عدة أشكال.

البدائل الاستراتيجية لتطبيق إستراتيجية الانكماش<sup>1</sup>:

- ✓ إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: تقوم المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.
- ✓ إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى: يتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما تتبع المؤسسة معظم إنتاجها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتخلص من تكاليف التسويق.
- ✓ إستراتيجية التحول لنشاط آخر: وتشير هذه إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.
- ✓ إستراتيجية التصفية وبيع الأصول: تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال المؤسسة بحيث تغلق أبوابها، وتصفي أعمالها وتبيع أصولها وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المؤسسة.

<sup>1</sup> ليلى الهاشم، الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، تاريخ التصفح 2023/03/25.

### المبحث الثاني: النماذج الاستراتيجية العالمية

يعتبر الخيار الاستراتيجي أهم أداة تتبناها منظمات الأعمال عبر مراحل حياتها نتيجة لتعدد البدائل الاستراتيجية للوصول إلى إستراتيجية تلائم مع رسالة المؤسسة وأهدافها التي تم تحديدها وفقا للرؤية الاستراتيجية، في الواقع يتطلب تبني خيارات إستراتيجية تتوافق مع نقاط القوة والضعف التي يتم التعرف عليها من خلال التحليل البيئي.

#### المطلب الأول: نموذج LCAG و نموذج القوى الخمس PORTER

##### الفرع الأول: نموذج<sup>1</sup> LCAG

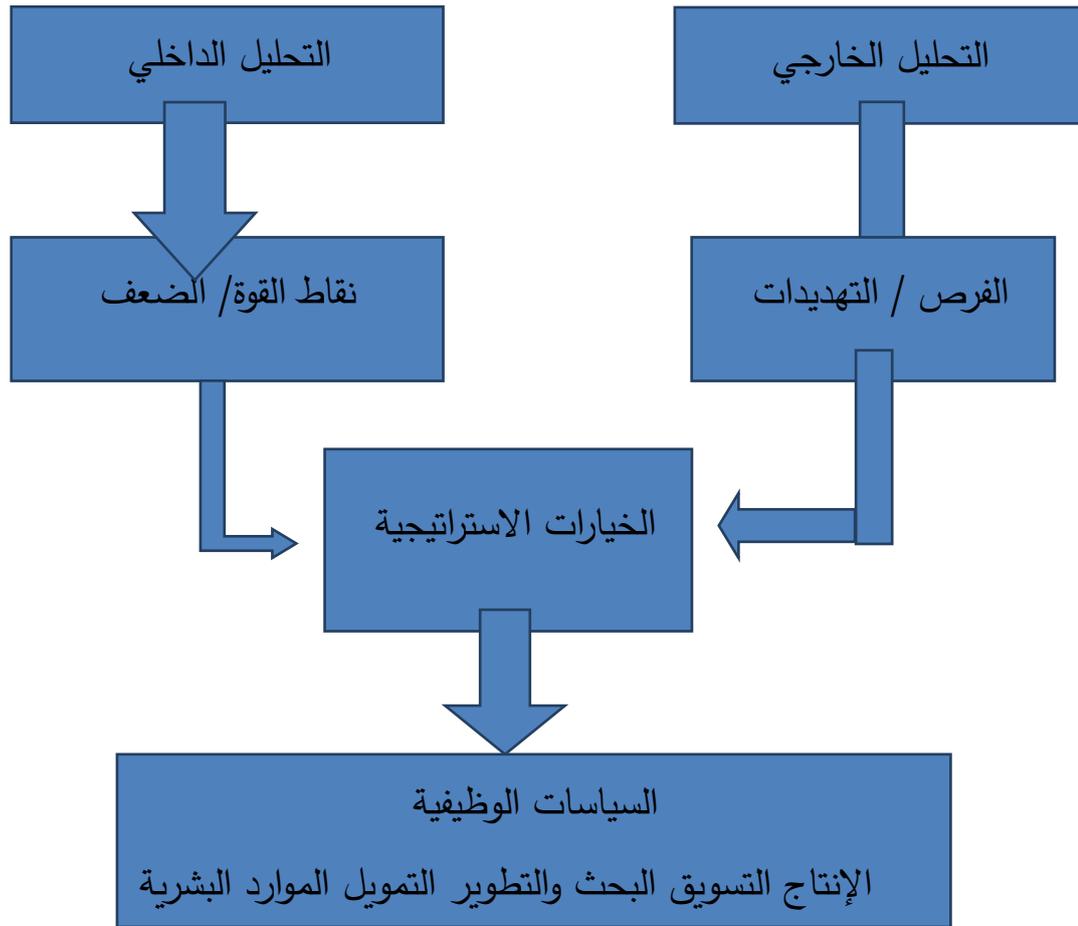
ظهرت النماذج الأولى من التحليل الاستراتيجي في الولايات المتحدة في الستينات، أشهرها مدرسة هارفارد للأعمال حيث تم اقتراح نموذج للمرة الأولى في العمل والذي يعد كلاسيكي الآن من طرف الباحثين، learned, Christensen, Andrews et Guth (1965)، والذي يعرف بنموذج LCAG (نسبة إلى الحرف الأول لكل إسم باحث) دعوا إلى إنشاء التحليل الداخلي والخارجي قبل القيام بالخيارات الاستراتيجية وتحديد السياسات الوظيفية. يواجه هذا النموذج البيئة التنافسية للمنظمة من خلال تقييم مهارات التكيف، وموارد المنظمة الخاصة، والقيود التي تفرضها البيئة، وهذه المواجهة بين التحليل الداخلي (المنظمة) والتحليل الخارجي (البيئة التنافسية) تتجلى في الاستراتيجية، التي هي ضمان لوجود تطابق

<sup>1</sup>بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص42.

وثيق بين كلا التحليلين، بالتركيز على تقييم نقاط القوة والضعف من جهة المنظمة، تحديد الفرص والتهديدات في البيئة من ناحية أخرى، فإن هذا ما يحدد النموذج المعروف بالاسم المختصر SWot، وجاءت التطورات اللاحقة للتفكير في الاستراتيجية لتدعم هذا النموذج، لتوفير المزيد من إضفاء الطابع الرسمي عليه، وكذلك التحليل الداخلي والخارجي، وكذلك الروابط بين الأساليب والنتائج من هذه التحليلات هي مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الممكنة.

لدينا الشكل (2) الذي يوضح نموذج LCAG

الشكل(2): نموذج LCAG



**Source:** Détrie J.P, strategor: politique générale de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, paris,2004,p 12

## الفرع الثاني: نموذج القوى الخمس PORTET'S FIVE FORS

نموذج القوى الخمسة لبورتر هو نموذج لتحليل الصناعة يقوم على خمسة قوى تنافسية تشكل تقريبا كل صناعة والهدف منه هو المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات التي تميز الصناعة التي تنشط المؤسسة، وذلك من خلال تشخيص مختلف مكونات هذه الصناعة وفهم كيفية تحقيق الربح فيها على المدى البعيد، سمي النموذج نسبة " لمايكل بوتر " أستاذ في كلية هارفارد الذي هو اختراع النموذج سنة 1980<sup>1</sup>.

سوف نحاول شرح هذه القوى الخمس لبورتر وفق ما يلي:

### أولا: تهديدات الداخلين الجدد

يشكل الدخول للمنافسين الجدد تهديدا على المنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه اذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء، لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذي لا يمكن تجاهلهم.

ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق إلى عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى

السوق والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> ديفيد لانسفيل، الميزة التنافسية، مقال من منصة هارفارد بزنس ريفيو العربية، <https://hbrarabic.com> تاريخ التصفح في 2023/03/29.

1. اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الإستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف.
2. تميز المؤسسة: قدرة على خلق قوى لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الإستفادة من تأثير الإشارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.
3. الاحتياج الكثيف لرأس المال: الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين، على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة، ومنه تنتج أخطار وصعوبات تغطية السوق.
4. تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف لتحويل أو الانتقال من مورد لآخر حسب مخططه الكمي أو النوعي.
5. صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
6. الوضعية الجغرافية ومدى قربها من نقاط البيع.
7. سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.
8. ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وذلك بسبب الحياة المتراكمة<sup>1</sup>.

### ثانيا: شدة المزاومة

إن العمليات التي تستخدمها المؤسسات ضد المنافس تحدث أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل جهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات

<sup>1</sup> سالم إلياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج القوى الخمس، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، العدد15، 2016.

على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتتجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في عدد المنافسين في القطاع وببطء نمو قطاع النشاط والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.

تأخذ المزاحمة بين المتنافسين النشيطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال أسعار الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة لزبون، ويرجع وجود المزاحمة إلى وجود عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين لتحسين موقعهم، ويرون إمكانية ذلك.

### ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها وتشكل المنتجات البديلة تهديداً على اعتبار أنها تشكل خطراً على المؤسسة، تدخل المؤسسات البديلة في منافسة مع مؤسسة أخرى تنتج منتجات بديلة حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث على المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء

المنتجات البديلة فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الإتصال، المحاولات الرامية إلى ضمان إنتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة وملائمة السعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة<sup>1</sup>.

#### رابعا: قوة تفاوض الزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع كما أن منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون لمعلومات كاملة.

#### خامسا: قوة تفاوض الموردين

<sup>1</sup> غلاب نعيمة، التحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سطيف، العدد 04، 2005.

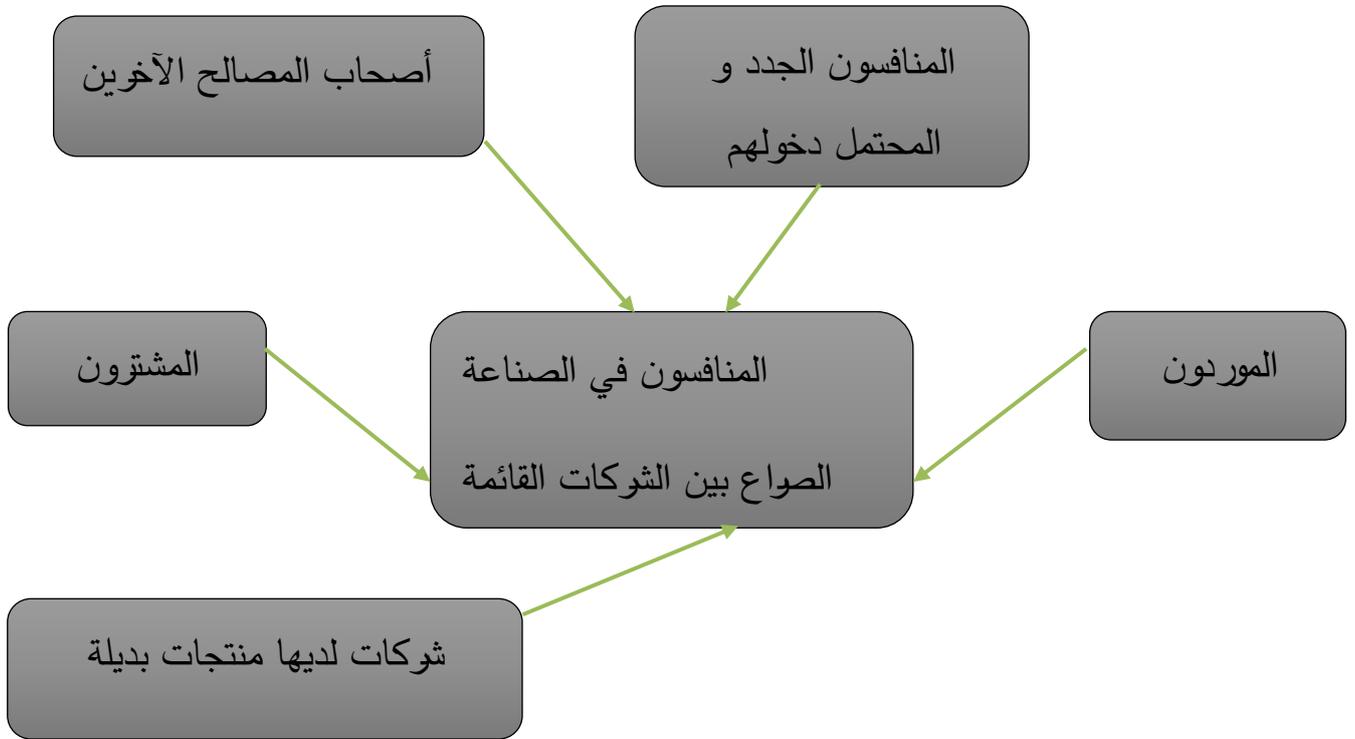
يوضح هذا العامل مدى سهولة رفع الموردين لتكلفة المدخلات، ويأثر بعدد موردي السلع والخدمات، عندما يملك العميل قوة تساومية نسبية بالمقارنة بالمنتج والبائع، فإن المنتج يرغب على تخفيض السعر، أو زيادة نقاط الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية:

- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين.
- ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة، بالتنوع أو القدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى للحصول على عرض أفضل.
- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.
- عندما يكون المنتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتريّة، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسيا في نجاح العمليات الإنتاجية أو تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتريّة.

- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بانتاج مثلا مؤسسة صحفية تقوم بانتاج الورق.

- عندما لا تكون المؤسسة المشتريه عميلا هاما لمجموعة الموردين<sup>1</sup>.  
الشكل الموالي يوضح هذه القوى.

### الشكل رقم(3): القوى الخمس لبورتر



المصدر: مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص97.

### المطلب الثاني: تحديد الموقف الإستراتيجي

لكي تتمكن المؤسسة تحقيق أهدافها ورسالتها يتطلب على المؤسسة أن تكون على معرفة تامة ماهية الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانيات المؤسسة الداخلية

<sup>1</sup>ديفيد لانسفيل، الميزة التنافسية، مرجع سابق تاريخ التصفح في 2023/03/10

(القوة والضعف) مواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات) ويقصد بهذه العملية تحديد الموقف الاستراتيجي ويتحدد من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT.

مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

الفرص opportunities

التهديدات threats

نقاط الضعف weaknes.

نقاط القوة stranght.

هي أداة مهمة تساعد الإدارة وتعتبر من أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً واستخداماً من قبل المحللين الاستراتيجيين، وهي أداة تخطيطية لنجاح في التعامل في البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية، أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

أولاً: المواقف الداخلية (نقاط القوة، الضعف)

1. مفهوم نقاط القوة:

<sup>1</sup> وائل محمد ادريس، ظاهر محسن الغالبي الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 60.

يقصد بنقاط القوة المعيار الذي يتم استخدامه من أجل تحديد مجموعة من الصفات، تعتبر العوامل الداخلية، التي تؤثر إيجابيا، تتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال بتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية، وكفاءة الموارد المالية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية، امتلاك المؤسسة انتاج احسن، تكنولوجيا عالية، شهرة واسعة، وأيضا تكمن قوة المؤسسة الدخول في انتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة<sup>1</sup>.

## 2. مفهوم نقاط الضعف:

أما نقاط الضعف تعتبر العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، التي تؤثر نقص أو ضعف في إمكانات المؤسسة، أوفي حالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس، لذلك ينبغي من الاداريين الاستراتيجيين إدراك أهمية عناصر الضعف وتحديد لها لغرض التقليل من أضرارها والآثار السلبية<sup>2</sup>، الجدول رقم (1) يوضح عناصر كثيرة لنقاط الضعف في المؤسسة مثل أداء ضعف في تنفيذ الاستراتيجية، عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الإستراتيجي، التوجه الإستراتيجي غير الواضح، التسهيلات شبه معلومة، نقص في الخبرة والعمق الإداري ونقاط الضعف الأخرى.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 178.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع أعلاه، ص 156.

الجدول رقم(1): العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (القوة،

الضعف)

القوة الداخلية	لضعف الداخلي
التنافسي المحوري.	التوجه الاستراتيجي الغير واضح.
ملائمة الموارد المالية.	التسهيلات شبه معلومة.
قناعة المشتريين جيدة بمنتجات الشركة.	نقص في الخبرة والعمق الإداري.
قائد سوقي معروف.	أداء ضعف في تنفيذ الاستراتيجية.
هناك تصور استراتيجي للمواقع المالية.	معاونة مع المشاكل العلمية الداخلية.
السييل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم.	فشل في مجال البحث والتطوير.
عزل الضغوط التنافسية القوية.	خط الإنتاج ضيق جدا.
تكنولوجيا ملائمة.	تصور سوقي ضعيف.
ميزة في التكاليف.	شبكة توزيع ضعيفة.
حملة إعلانية جيدة.	مهارات تسويقية دون المستوى.
مهارات إنتاجية مبدعة.	عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الإستراتيجي.
قابليات إدارية ناجحة.	تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بتكاليف المنافسين الآخرين.
امتلاك المنظمة موقع متميز على منحى الخبرة.	أمر أخرى.
إمكانيات تصنيع جيدة.	
مهارات تكنولوجية جيدة.	
أمر أخرى.	

المصدر: نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث

للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 92.

### ثانيا: المواقف الخارجية (الفرص، التهديدات)

إن الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الإستراتيجية، فالتحرك الإستراتيجي يبدأ عندما يبدأ يحدث هذا التغيير، وهذا التغيير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

#### (1) مفهوم الفرص:

الفرص هي الجانب الإيجابي للعوامل الخارجية التي تواجهها المؤسسة، وهي أوضاع جيدة في المستقبل تقوم المؤسسة بانتهازها في زيادة مبيعات، أو عقد صفقات، أو الدخول في سوق جديد، أو التغلب على منافسين، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الأوضاع للوصول إلى غايتها وتعتبر الفرص السوقية عامل جد مهم في تحديد الموقف الإستراتيجي<sup>1</sup>.

#### (2) مفهوم التهديدات:

التهديدات هي الجانب الثاني للعوامل الخارجية للمؤسسة، الذي يعود بالسلب على المؤسسة، وهي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم البحث الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 103.

بعناصر البيئة هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجاتها<sup>1</sup>.

يوضح الجدول الموالي رقم (2) العناصر الرئيسية (العوامل الخارجية) لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة.

**جدول رقم (2): المواقف الخارجية الفرص والتهديدات**

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
<p>_ دخول منافسين جدد خارجين بكلفة أقل.</p> <p>_ زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</p> <p>_ البطء في نمو السوق.</p> <p>_ تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي</p> <p>والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.</p> <p>_ المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية.</p> <p>_ زيادة الضغوط التنافسية.</p> <p>_ زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.</p> <p>_ نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين.</p> <p>_ تغيير حاجات وأذواق المستهلكين.</p> <p>_ تغيرات ديمغرافية معاكسة.</p>	<p>_ القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة.</p> <p>_ التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.</p> <p>_ القدرة على تحويل المهارات أو معرفة التكنولوجيا إلى منتجات أو أعمال جديدة.</p> <p>_ إمكانية إحداث تكامل عمودي وأفقي.</p> <p>_ إفضال الحواجز التجارية في اجتتاب أسواق خارجية.</p> <p>_ التوطن بين الشركات المنافسة.</p> <p>_ النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.</p> <p>_ اظهار تكنولوجيا جديدة.</p>

<sup>1</sup> عماري عمار، بن واضح الهاشمي، الفري عبد الرحمان، أهمية التحليل الإستراتيجي تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص04.

_ أمور أخرى.	_ أمور أخرى.
--------------	--------------

المصدر: نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 92.

### ثالثاً: تحليل مصفوفة swot

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد

من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لهذه المصفوفة ويعد تحليل

المصفوفة هو أحد المكونات المهمة لتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمات<sup>1</sup>.

الشكل التالي سيبين مصفوفة swot

### شكل(4): مصفوفة swot

<sup>1</sup>زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص156.

<u>نقاط الضعف:</u>	<u>نقاط القوة:</u>	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات انكماشية)	(3) إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات ( إستراتيجيات دفاعية )	التهديدات

المصدر: نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية عالم المكتب الحديث للنشر و التوزيع،

جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 49.

وتعني هذه الأنماط كالاتي:

• استراتيجيات هجومية: المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى

امتلاكها نقاط قوة كثيرة، مما يدفعها لإختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال

هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 111.

- استراتيجيات علاجية: المنظمة تتوفر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.
- استراتيجيات دفاعية: يتضح أن نقاط الضعف للمؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص التي تتيح أمامها، وتتبع هنا المؤسسة تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.
- استراتيجيات انكماشية: تبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة وتقادي التهديدات الخارجية، تعد من بين الأوضاع الأكثر سوءاً<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل الأول:

<sup>1</sup> وائل محمد ادريس، ظاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم، العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 60.

من خلال هذا الفصل تطرقنا للخيار الاستراتيجي حيث طرحنا كل من مفهوم الخيار الاستراتيجي مبادئه، وأهم النماذج الاستراتيجية العالمية، وصولاً إلى تحديد الموقف الإستراتيجي، حيث يسود الاتفاق بين الكتاب في الأدب الاستراتيجي على أن الخيار الإستراتيجي هو ناتج عن عملية متلاحقة المراحل تبدأ بعرض البدائل الاستراتيجية ثم تحديد البديل الأمثل الأنسب لوضعيتها الاستراتيجية في السوق، أي وفقاً للمعايير التي تفرضها عملية اختيار البديل الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإستراتيجي (الفرص، التهديدات، نقاط القوة والضعف).

وعلى ضوء ما تقدم وبمجرد القول على هذه المراحل نستنتج أن الخيار الاستراتيجي يعتبر أداة تعتمد المؤسسة لبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها.

# الفصل الثاني:

تحليل الميزة التنافسية

## تمهيد:

في ظل بيئة عالمية شديدة ومستمرة التغير، باتت التنافسية هي التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات، كما تتفق أغلب الدراسات على أن المؤسسة هي أفضل مستوى لتطبيق القدرة التنافسية ليس الدول أو الصناعات لأن المؤسسة هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، وهذا الذي جعل المؤسسة تبحث عن إستراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية لها والإستمرار بها، لذلك توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها واشباعها لاحتياجات عملائها والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها.

لكي نتعرف على الميزة التنافسية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- مفاهيم حول الميزة التنافسية.
- استراتيجيات الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع الذي شهده مجال التكنولوجيا أدى إلى تصادم قوى المنافسة بين المؤسسات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بهدف الاستمرار والنمو، حيث يعد مصطلح الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة من أكثر المصطلحات تداولاً، وهذا الذي دفع المؤسسات تسعى إلى تطبيق أساليب وأسس جديدة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها واستمرار حصتها في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق لدى المنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، وإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

وعرفها المفكر porter "بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع

<sup>1</sup>نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 39.

التموضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة ويكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً<sup>1</sup>.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى تفرد المؤسسة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها، وبديهيًا أن تكون ميزة التنافس تلك صفة الاستدامة لتتبع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية<sup>2</sup>.

وتعتبر على أنها العوامل المستعملة من قبل المؤسسة للوصول إلى مخرجات المنافسين، وهي تؤثر تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع الاستلام السريع، المرونة في تغيير المخزون، دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل الموارد وتحويلها إلى منتجات نهائية<sup>3</sup>.

ليس هناك تعريف واضح ودقيق للميزة التنافسية، إنما كان تحديد مفهومها حسب وجهات نظر المهتمين بها، ومن بين هذه المفاهيم التي طرحناها نستخلص أن الميزة التنافسية هي سطوة المؤسسة على منافسيها، من الممكن تحقيق ذلك، عن

<sup>1</sup> عز الدين سويسي، نعمة عباس الخنفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، 2014، ص 70.

<sup>2</sup> خالد حسين سعيد العيصيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 24.

<sup>3</sup> هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 200.

طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء، حيث تركز على أهمية التوصل إلى معدل ربح السائد والتركيز على الاستمرارية على مدار عدد من السنوات.

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهميتها

#### الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

الصفات المميزة التي يجب أن تتصف بها الميزة التنافسية ملخصة على النحو التالي:

1. الميزة التنافسية نسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، وإن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأجلين القصير والبعيد.
2. تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
3. تعكس في كفاءة المنظمة لأنشطتها أوفي قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
4. يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
5. تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

6. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم، وتضمن ولائهم وتدعم تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم، كما أن تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، تعتمد على التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المتبعة، بالإضافة إلى تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، وعلى هذا اعتبرت الميزة التنافسية عنصراً مهماً من العناصر المكونة لأداء المؤسسة، لأنه يقدر ما كان هنالك تميز ذلك الأداء الجيد للمؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال بعدين مختلفين البعد الأول حجم الميزة التنافسية والبعد الثاني نطاق التنافس وتم شرح ملامح البعدين على النحو التالي:

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.  
<sup>2</sup> سملاي يحطة، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، ماي 2005، ص 03.

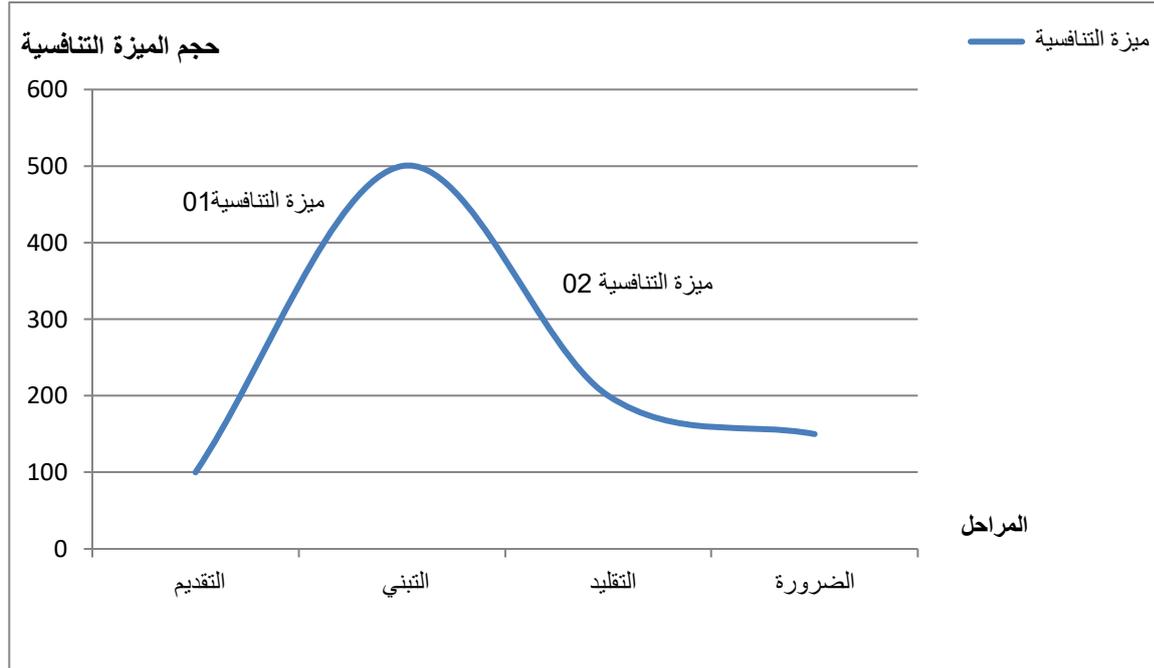
## البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام، حيث تستمر الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت تصبح مكلفة ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، وتبدأ حياة دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 85.

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات الجديدة تقريبا ويمكن حصر أهم مراحل حياتها في الشكل الموالي.

الشكل رقم(5): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الإسكندرية الجامعية، مصر، 1996، ص 87.

الشكل رقم (5) بين لنا أن للميزة التنافسية أربع مراحل وهي:

1. الانطلاق: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية،

لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي،

وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى

ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن<sup>1</sup>.

2. مرحلة التبنّي: تعرف الميزة هنا بالاستقرار نسبياً من حيث الانتشار،

باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرة الإنتاجية في

هذه الفترة في قممتها<sup>2</sup>.

3. مرحلة التقليد: يتراجع نطاق الميزة ويبدأ بالتقادم بسبب إمكانية تقليدها من

قبل المنافسين للحصول على ميزة أخرى، وبالتالي تتراجع قيمتها وأسبقيتها

لدى العملاء.

4. مرحلة الضرورة: وهنا تظهر أهمية تحسين الميزة الحالية وتطويرها،

وإنشاء ميزة جديدة تختلف عن الميزة الحالية حتى لا تفقد المؤسسة

ريادتها، ومن ثم صعوبة الوصول إلى المركز الريادي الذي تحقق لها

بسبب تلك الميزة السابقة<sup>3</sup>.

## البعد الثاني: نطاق التنافس

<sup>1</sup> منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص76.

<sup>2</sup> منصورى رقية، نفس الرجوع، ص78.

<sup>3</sup> منصة هارفارد بزنس ريفيو العربية، الموقع <https://hbrarabic.com> تاريخ التصفح 2023/03/14.

أوما يطلق عليه بالسوق المستهدف يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أوفي مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أوالمناطق أوالصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، ويوجد أربعة أبعاد محددة للسوق المستهدفة من شأنه التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة<sup>1</sup>.

الجدول الموالي يشرح لنا ماهية هذه الأبعاد:

جدول رقم (3): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
----------------	-----------------------

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، المرجع سبق ذكره ص 87.

<p>يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>	<p>نطاق القطاع السوقى Segment scope</p>
<p>يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى.</p>	<p>النطاق الرأسى Vertical scope</p>
<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة تعمل حاليا في نطاق عالمى أوكونى، حيث تقدم سلعا أو خدماتها في ركن من أركان العالم.</p>	<p>النطاق الجغرافى Geographic Scope</p>

<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	<p>نطاق الصناعة  Industryscope</p>
--	--

**المصدر:** نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الإسكندرية الجامعية، مصر، 1996، ص 87.

### المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها

#### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة أبعاد والمتمثلة في:

أولاً: الكفاءة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى للمنافسين لها، إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال

الكلفة، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها<sup>1</sup>.

ثانياً: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن، ونتيجة لحدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار والعمل على توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، و نقول أن السلعة او الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة في صفات السلعة أو الخدمة مقارنة بنفس صفات المنتجات أو الخدمات المنافسة<sup>2</sup>.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

<sup>1</sup>أكرم أحمد الطويل و غريد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة تينوي، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل العراق، 2008 ، ص 13.

<sup>2</sup>بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية: دراسة حالة على بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية جامعة سطيف 1 ، 2012، ص18.

➤ البعد الأول: إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وإن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

➤ البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءات العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية.

فإن منتج ذو جودة عالية لا يسمح للمؤسسة فقط بتميز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج<sup>1</sup>.

ثالثا: الاستجابة لحاجات العميل: لتكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تلبية حاجات عملائها، وبالتالي يعطي العميل قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يؤدي إلى التميز القائم على المزايا التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة ، المرجع سبق ذكره ،ص 18.

<sup>2</sup>رليخة تفريرنت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2005 ص 34.

رابعاً: الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع، حيث عرفه Mead بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد<sup>1</sup>.

المنافع التي يقدمها الإبداع للمؤسسة عديدة، يمكن تلخيص أهمها كالآتي:

❖ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

❖ سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

❖ تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق

مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية بجميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

❖ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك

مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

<sup>1</sup> Mead, M, creativity in cross\_ cultural perspectire in : Anderson H (ED) Creativityand itscultivation N 1959 p 223.,Y harper and Row

❖ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائدها ومدافع للمبدعين من خلال المكافآت المادية والمعنوية الذين يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

الميزة التنافسية نوعين حددهما مايكل بوتر وهذا بناء على القدرة الدفاعية عن وجهة الأفضلية وهما:

#### 1. التميز في التكلفة: يمكن لمؤسسة ما أن تميز ميزة التكلفة الأقل

إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ولكسبها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في عوامل تطور التكاليف مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب وإنما على تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمنتجون مطالبون بتحسين التعلم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسى غانم فنجان، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990، ص112.

<sup>2</sup> نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص86.

ويعرف هذا النوع من الميزة التنافسية أيضا باسم نهج "عدم الارتوش" نظرا لأن التكلفة هي العامل الرئيسي في هذه الاستراتيجية، قيادة التكلفة هي المكان الذي تركز فيه المؤسسات فقط على السعر لكي يصبح المنتج الأقل تكلفة في السوق وبالتالي هذا يسمح لها بغرض أقل الأسعار لجذب المستهلكين وبالتالي تزويدها بالميزة التنافسية<sup>1</sup>.

## 2. التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز: قيادة التمايز هي

المكان الذي تتنافس فيه المؤسسات على أساس نقطة بيع فريدة، يطلق على هذا النوع ميزة الجودة العالية، حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، حيث تقدم المؤسسة عروض قيمة مختلفة عن منافسيها من أجل جذب العملاء إذا كان السعر أعلى فإن نقطة البيع الفريدة تساعد في تبرير علامة السعر<sup>2</sup>، ومن جهة أخرى تقديم منتجات أو خدمات فريدة تستحق السعر الأعلى وتساهم في تحقيق المنفعة والأداء الأفضل للمستهلكين<sup>3</sup>.

## المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية وفق الخيارات

### الاستراتيجية

<sup>1</sup>ديفيد لانسفيل، الميزة التنافسية، مرجع سابق تاريخ التصفح في 2023/03/18.

<sup>2</sup>ديفيد لانسفيل، الميزة التنافسية، نفس المرجع سابق الذكر.

<sup>3</sup>إبراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص

تؤسس الميزة التنافسية على بعض المصادر الاستراتيجية كي تكون ناجحة، وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبتدع وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة عن منافسيها لجذب المشتريين، وبالتالي تتبع استراتيجيات الميزة التنافسية التي هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى بلوغ الموارد وعناصر التفوق بهدف بلوغ الموقف التنافسي للمؤسسة.

### المطلب الأول: إستراتيجية التنافس

#### الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التنافس

هي عبارة عن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين، وتعتبر هذه الإستراتيجيات امتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر وذلك بغرض مقارنة بيئة المنافسين في القطاع<sup>1</sup>، في عام 1980 وضع porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المؤسسة في نفس الصناعة.

<sup>1</sup> إبراهيم سعيد عقل، المرجع سبق ذكره، ص 134.

## الفرع الثاني: أشكال إستراتيجية التنافس

### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه الضغط على التكاليف إلى أدنى مستوى مقبول<sup>1</sup>.

الشركة التي تسعى إلى اختيار التنافس على أساس السعر الأدنى سوف يكون خيارها الإستراتيجي منصب على فرص الرقابة محكمة على الكلفة وتحقيق استفادة عالية.

الشكل رقم (6) يبين أنشطة المؤسسة ضمن سلسلة القيمة للمنظمات التي تعتمد على ميزة التكلفة الأدنى.

### الشكل رقم (6): مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة

الهامش	رقابة التكاليف المركزية	القرارات الإستراتيجية
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج	إدارة الموارد البشرية
	جاسم الصميدعي، د ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار حامد للنشر والنشر والتوزيع، عمان، 10.	

اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير					تطوير التكنولوجيا
الشراء من مصادر متعددة / قوة مساومية كبيرة من الموردين					التدبير
الخدمة	التوزيع / المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية
خدما	توزيع واسع / إعلانات وطنية	توزيع واسع // إعلانات وطنية	اقتصاديات حجم المصانع / تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة / تخزين واسع	

المصدر: تامر البكري أحمد الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار المجد للنشر والتوزيع الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 179.

### مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا وهي:

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في مواقع أفضل من حيث المنافسة على

أساس السعر.

- المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة اتجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض السعر.
- من حيث الموردين بالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب استحواد على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً مما يعزز قوتها التفاوضية في الموردين.
- المؤسسة تحتل موقع ممتاز يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخلاء الجدد طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- إذا ما ظهرت المنتجات البديلة في السوق فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر.

### عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة:

من أهم عيوب هذه الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

○ قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.

○ اهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على جانب الكلفة.

○ عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة<sup>1</sup>.

### ثانيا: استراتيجية التمييز

تقوم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، تقضي هذه الإستراتيجية إلى جعل السلعة أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون تلك السلعة أو الخدمة ذو جاذبية في

<sup>1</sup> Bertrand , techniques commerciales et marketing, berti édition,France, 1994..P1

الصناعة فهي الأسلوب الذي تبحث فيه المنظمة عن تمييز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين.

والشكل الموالي يوضح الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

الشكل رقم (7): مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

الهامش	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية				القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الاعتماد على النوعية				إدارة الموارد البشرية	
	نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية				تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر معرفة عالمية				التدبير	
الخدمة	التوزيع المادي	التسويق / المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية
	توزيع واسع / اعلانات وطنية	استيلاء سريع / اهتمام بالتنظيف	نوعية عالية	استخدام أفضل الموارد	خدمة	

المصدر: تامر البكري أحمد الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية دار المجد للنشر والتوزيع الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 179.

مزايا إستراتيجية التمييز: والمتمثلة في:

- التميز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة التجارية من قبل العملاء وهو ما يشكل ضمان أمان المؤسسة تجاه منافسيها.
- المنتجات البديلة يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها المنتجات المتميزة، وهي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلاقة بنفس الدرجة.
- علميا فإن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الاستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تقادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز وتقديم منتجات جديدة.
- يؤدي الجمع بين كل من الإبداع وحصّة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة.
- المنتجات المبدعة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها الشركة القائمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وأحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص317.

### عيوب إستراتيجية التمييز: تتمثل في:

- اعتماد المنظمة على إستراتيجية التمييز يكلفها تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمر، وبالتالي هذه الكلف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المنظمة.
- سهولة قيام المنافسين بالتقليد للمنتج المتميز خاصة إذا كان التمييز منبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة أو الخدمة) فإنه من الصعب تقليده، لذلك يجب على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر يتعذر تقليدها.
- صعوبة استدامة السعر العالي لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح العملاء أكثر دكاء مما يريدونه.
- رغم أن استراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار العالية، فإنها لا تغلق الأبواب تماماً ونهائياً في وجه الداخلين الجدد.
- تواجه المؤسسات أيضاً التمييز المبالغ فيه الذي يؤدي إلى المبالغة في توسع موارد الشركة أو المبالغة في الضرائب<sup>1</sup>.

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز

يتم الاعتماد في هذه الاستراتيجية التركيز على فئة عملاء معينة (مجموعة من المستهلكين أو مجموعة من السوق أو مجموعة مناطق محددة) مقابل كل خط إنتاج معين، حيث تتمثل

<sup>1</sup>محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 106.

الفكرة الأساسية وراء فكرة إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات الخطوط الإنتاجية العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها، ولهذا الإستراتيجية شروط وجب توفيرها وهي<sup>1</sup>:

(1) أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح.

(2) أن تكون احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.

(3) ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين.

(4) أن يكون للمنظمة الموارد اللازمة والقابليات للعمل بذلك القطاع بفعالية.

**مزايا إستراتيجية التركيز: يمكن تلخيصها كما يلي:**

- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- تجعل إستراتيجية التركيز المؤسسة أن تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.

<sup>1</sup>مرجع سابق ص 107.

- اكتساب المزايا العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.
- القدرة على التجديد والتطوير تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تتخصص فيها.

- المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتقاضي الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية<sup>1</sup>.

### عيوب إستراتيجية التركيز: والمتمثلة في:

- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة لسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وأسعار أقل مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها<sup>2</sup>.
- يوجد خطر متوقع يتمثل في تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة.

<sup>1</sup> روبرت أ. بني ديفيد. لي ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008 ،ص349.

<sup>2</sup> شارلز و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص328.

• يوجد خطر يواجه إستراتيجية التركيز يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية.

• العمل على توفير المهارات وللموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف<sup>1</sup>.

تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية الموضح في الجدول الموالي.

جدول رقم(4): إستراتيجيات porter الثلاث (مهارات والموارد المطلوبة،

المتطلبات)

المتطلبات التشغيلية	مهارات والموارد المطلوبة	الإستراتيجية
رقابة محكمة على التكاليف.	استثمار رأسمالي متواصل مع توفر من رأس المال.	قيادة التكلفة
إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.	مهارات هندسية في مجال العمليات.	
تنظيم مسؤوليات واضحة.	الإشراف المكلف للعمل.	
حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.	تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.	
	نظام التوزيع يؤدي ذو التكلفة المنخفضة.	

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<p>_ تنسيق قوي بين وظائف البحوث.</p> <p>_ تطوير المنتجات.</p> <p>_ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.</p> <p>_ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</p>	<p>_ قدرات تسويقية عالية.</p> <p>_ هندسة المنتجات.</p> <p>_ الإتجاه نحو الإبداع.</p> <p>_ كفاءات عالية في البحوث الأساسية.</p> <p>_ السمعة الجيدة في مجال الجودة.</p> <p>_ الريادة في التكنولوجيا.</p> <p>_ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</p> <p>_ تعاون قوي من ناحية التوزيع.</p>	<p>التمييز</p>
<p>_ مزيج من السياسات أعلاه.</p> <p>_ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.</p>	<p>_ مزيج من السياسات أعلاه.</p> <p>_ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية

منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 421.

خلاصة الفصل الثاني:

أدت الضغوطات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها التنافسية إلى أحد مسارات جديدة و  
ومتباينة عن منافسيها لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز بين  
منافسيها الحاليين والمحتملين.

وبعد تحديد المؤسسة الميزة الاستراتيجية الخاصة بها تمهيدا لوضعها التنافسي الحالي في  
فترة معينة وتمهيدا لوضع البدائل الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس تعتمد الشركة على الشكل  
الذي ينبغي أن تكون عليه في المستقبل، إذ تبقى نفسها في مجال أو مجالات الأعمال الحالية  
أو إذا تستطيع أن تترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو  
بيع جزء من المؤسسة، وهل ينبغي أكثر كفاءة في مجالات الأعمال الحالية، وهل تستمر في  
النمو في مجالات الأعمال عن طريق زيادة حجم الأعمال في السوق، و هل ينبغي استخدام  
إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة كل هذه المؤشرات هي مؤثرة وتلعب دور كبير  
في تحقيق الميزة التنافسية لأن الخيار الاستراتيجي له دور رئيسي في تحريك المؤسسة إلى  
الأمام، ويجعلها تتراجع إلى الخلف أوفي الأخير يبقيا ثابتة مستقرة في بيئتها.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة ملبنة  
الساحل مستغانم

## تمهيد:

يتميز قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته بالمنافسة الشديدة من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تولي أهمية بالغة على خياراتها الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، لذلك اخترنا مؤسسة " ملبنة الساحل مستغانم " التي تعتبر أحد المؤسسات العمومية في إنتاج الحليب ومشتقاته ولها دور كبير في الإقتصاد الوطني.

بعدما تم توضيح الجزء النظري للموضوع في الفصلين السابقين بشقيه أسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي كفصل أول والميزة التنافسية كفصل ثاني، تخصص هذا الفصل لإسقاط ما طرحناه في الجانب النظري من أجل تسليط الضوء على دور الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، و تم تقسيم الدراسة التطبيقية منهجيا إلى ثلاث مباحث كما يلي:

➤ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

➤ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث.

➤ المبحث الثالث: تفسير النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم

بعد الإستقلال مع مرور السنوات شرعت الجزائر في تكوين قاعدة اقتصادية، ومن بين ذلك ما جاء به القانون 06/93 الصادرة بتاريخ 1969/11/20 حين تأسس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا طبعا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، وفي سنة 1961 بموجب المرسوم رقم 01/3345 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاث فروع:

### الديوان الجهوي الشرقي ويضم:

- وحدة إنتاج قسنطينة.
- وحدة إنتاج سوق أهراس.

### الديوان الجهوي الوسط ومقره الجزائر العاصمة ويضم:

- وحدة إنتاج بودواو.
- وحدة إنتاج دراع بخدة.

### الديوان الجهوي الغربي ويضم:

- وحدة إنتاج وهران.

• وحدة إنتاج مستغانم.

• وحدة إنتاج سيدي بلعباس.

• وحدة إنتاج معسكر.

• وحدة إنتاج تيارت.

و نحن بصدد دراسة الديوان الجهوي الغربي orolait الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 من بين وحداته وحدة إنتاج الحليب بمستغانم تدعى ملبنة الساحل بصلامندر ولاية مستغانم.

#### LAITERIE DU LITTORAL MOSTAGANEM

تعتبر وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم من وحدات الأشغال, سنة 1986 قامت الشركة الفرنسية بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف عليه، ودخل في مرحلة الإنتاج الفعلي سنة 1987 و كانت عبارة عن مؤسسة عمومية.

#### OROLAIT: OFFICE RÉGIONALE DU LAIT

في سنة 1987 امتلك المجمع GIPLAIT أسهم في المؤسسة و تحولت إلى أحد فروع

المجمع

#### GIPLAIT: GROUPEMENT IINDUSTRIEL DE PRODUCTION

#### LAITIÈRE

كانت انطلاقة المشروع بتكلفة بدائية قدرت بـ 30 مليون دينار، وفي نهاية جوان 1987 كانت 85 مليون دينار، وفي سبتمبر 1987 كانت 120 مليون دينار جزائري.

تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري رأسمالها يقدر بـ 290480000 دينار جزائري. يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عامل منهم 65 عامل دائم و 40 عامل مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل.

ويتوزع العمال كما يلي:

❖ 5 إطارات عليا.

❖ 17 إطار.

❖ 34 مؤطر.

❖ 49 منفذ.

تنشط الوحدة تحت شعار إنتاج الحليب " مهنة ومسؤولية " وهو ما يشير إلى إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو مسؤولية بالنسبة لعمال المجمع.

## المطلب الثاني: نشاط ومنتجات المؤسسة

## الفرع الأول: نشاط المؤسسة

يمكن تلخيص أنشطة ملبنة الساحل في العناصر التالية:

1. الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من

أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس

عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

2. الإنتاج: بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في

المرحلة الثانية وهي مرحلة الإنتاج وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة،

حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية

متمثلة في الحليب ومشتقاته.

3. البيع: وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية، حيث هناك حالتين هما:

✓ في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون ويبقى عنصر النقل الذي

يتم الاتفاق عليه إما يتم بالوسائل الخاصة بالمؤسسة أو الخاصة

بالعميل.

✓ في حالة المنتج الغير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك حيث تقوم به

المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

## الفرع الثاني: منتجات المؤسسة

يمثل إنتاج الوحدة في إنتاج حالي يضم الحليب المبستر، حليب البقرة، اللبن، الرايب، زبدة مزرعية، والقشطة الطرية التي تستعمل كمنتج داخلي بين وحدة مستغانم وتيارت. وهناك منتجات مقترحة في طور الدراسة.

منتج الحليب: وهو عبارة عن منتج سهل الاستعمال يتكون كل لتر منه من:

○ 94 غرام من غبرة الحليب.

○ 20 غرام من المادة الدسمة.

○ 912 غرام من الماء.

ويتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب وبعد ذلك يتم وضعه في أكياس من البلاستيك موافقة للمواصفات العالمية باستخدام الآلة المتخصصة.

تتمثل منتجات المؤسسة لسنة 2022 في الجدول التالي:

**جدول رقم (5): منتجات المؤسسة**

المنتجات	الإنتاج
الحليب	32994357
حليب منزوع الزبدة جزئياً	26461
حليب البقر	206488
اللبن	990480
الرائب	1451437
الزبدة	21813

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

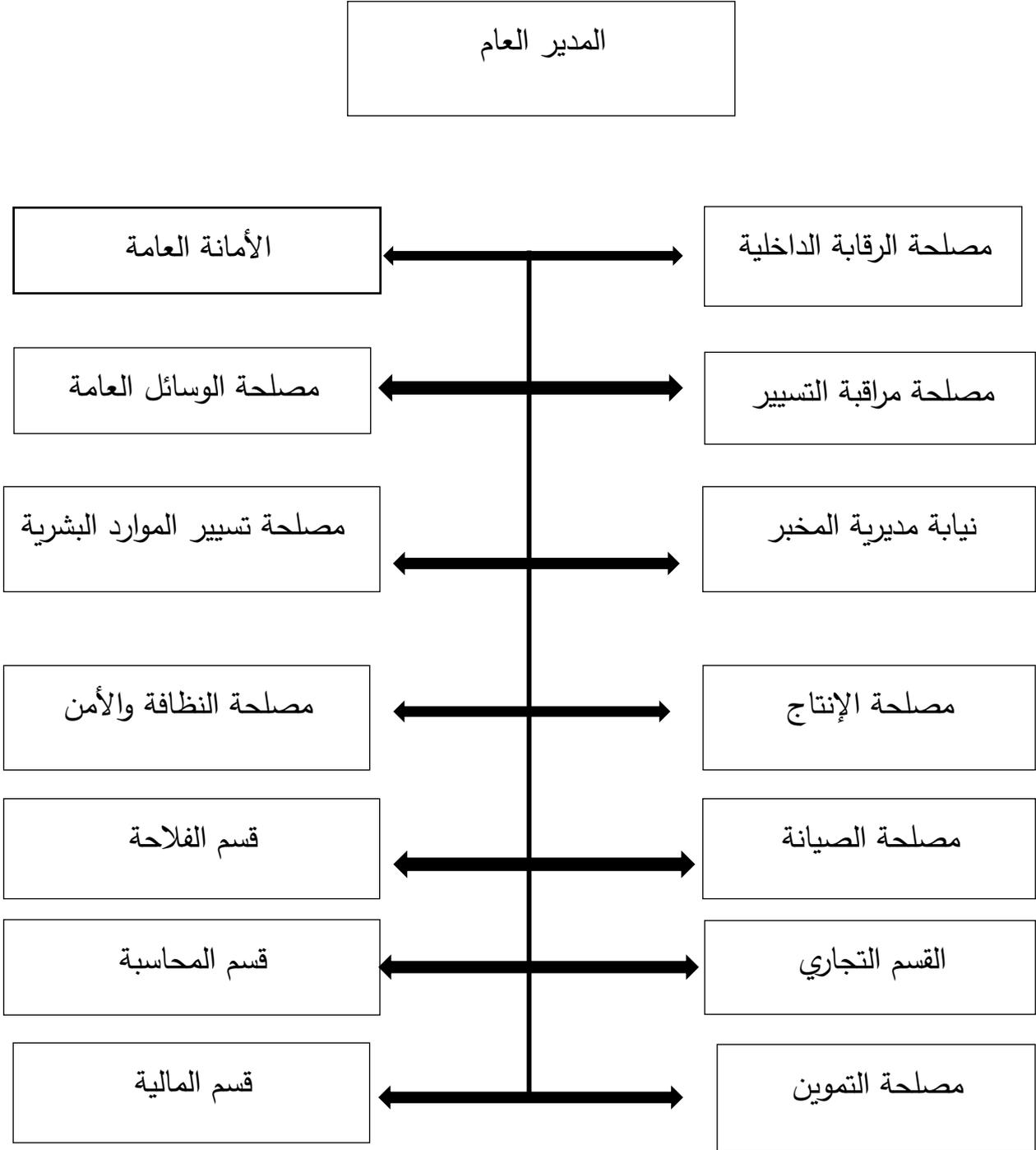
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها**

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الأقسام والمصالح المكونة لمبنة

الساحل والتي تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(8): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، مصلحة التسيير.

**المدير العام:**

يمثل السلطة العليا بالمؤسسة مهمته إدارة المؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات، ورسم الإستراتيجيات للمؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات، ويوجه رؤساء الأقسام والمصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

**مصلحة مراقبة التسيير:**

تقوم بإعداد تقارير شهرية بما هو محقق ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات لأخذ القرارات التصحيحية في وقتها.

**نيابة مديرية المخبر:**

مهمتها تحليل تركيبة المنتجات النهائية ومدى صلاحيتها للاستهلاك لتفادي أي خطر ممكن، وجودة المنتج من ناحية المادة الدسمة، الحموضة، البكتيريا....

**مصلحة الإنتاج:**

تقوم بتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي (حليب، لبن، رايب، زبدة).

**مصلحة الصيانة:**

تتكفل بإصلاح معدات الإنتاج وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل الأجهزة، تتكون هذه المصلحة من 35 عامل يرأسهم رئيس المصلحة.

**مصلحة النظافة والأمن:**

تسهر على توفير الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل. كما تعمل على مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحتملة.

### مصلحة تسيير الموارد البشرية:

بملبنة الساحل مصلحة الموارد البشرية تتكون من ثلاث وظائف وهي مصلحة المستخدمين، مصلحة الرواتب، ومصلحة المنازعات.

- مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، العطل والترقية....
- مصلحة الرواتب: مهمتها الإعداد الشهري لرواتب المستخدمين.
- مصلحة النزاعات: تقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للمؤسسة.

### قسم الفلاحة:

تزويد المؤسسة بحليب البقر عن طريق المراكز الثلاثة للمؤسسة لجمع الحليب والأول هو المركز الموجود بالملبنة والثاني موجود بدبابة والثالث يوجد في سيق بولاية معسكر.

### مصلحة التموين:

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته.

### القسم التجاري:

يعتبر الوسيط والصلة التي تربط بين المؤسسة والزيون، حيث يقوم هذا الأخير بالتفاوض على حجم الطلبية والوقت وإطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من طرف المدير العام.

**قسم المالية:**

دوره يتمثل في استلام الفواتير والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي تقوم بها الوحدة وتقوم بتسجيلها.

**الفرع الثاني: أهداف مؤسسة ملبنة الساحل**

تعمل ملبنة الساحل على تحقيق الاهداف التالية:

**تحقيق الربح:** أي استمرارية المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها للربح ويتحقق هذا الأخير بإنتاج السلع (الرايب، اللبن، الحليب) التي تلبي احتياجات الزبائن.

**تطوير المنتج:** يتم تطوير الإنتاج من خلال الإعتماد على العديد من الموارد منها البشرية، المالية، المادية....

**تطوير الأرباح:** هو الهدف المعتمد لتقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أقل من أسعار البيع، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.

**تقليل التكاليف:** من أهم الأهداف التي تحرص المؤسسة على البحث عنها، إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفر واستغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة.

**المشاركة في المنافسة ضمن السوق:** هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق، أي تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى المشابهة لها في مجال العمل من الأسعار ونوعية وكمية المنتجات وطريقة الدفع وغيرها.

**النمو الاستمراري:** أي أن النمو هو الهدف الإستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل، حتى تستمر في عملية الإنتاج لابد من أن تتضمن حصة في السوق

وتحقق الحد الأقصى من الربح وتوفير اليد العاملة المؤهلة ومواكبة التطور التكنولوجي.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث

#### المطلب الأول: القوى الخمس لمبنة الساحل

ككل المؤسسات تمتلك ملبنة الساحل مستغانم خمس قوى خاصة بها توليها اهتماما كبيرا يجعلها تكتسب ميزة عالية في السوق وهذه القوى تتمثل في:

#### ❖ المنافسين في الصناعة:

تشهد مؤسسة ملبنة الساحل ككل المؤسسات منافسة في مجال نشاطها، وخاصة من طرف الشركات الخاصة التي يمكن أن تشكل تهديدا لها، من بينها شركة سيماكس saimakse ، وغيرها ولكن منافسة ضئيلة باعتبار أن المؤسسة تغطي كل السوق الوطنية.

#### ❖ الموردين:

غالبية الموردين اللذين تتعامل معهم المؤسسة هم الذين يقومون بتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة نشاطها الإنتاجي، ويتم اختيار المورد المناسب على عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، ويجب على المؤسسة أن تكون قوة تفاوض معهم.

#### ❖ الزبائن أو المستهلكون:

نظرا للمكانة الهامة التي يحتلها الزبون عند المؤسسة، وباعتباره عنصر ضمان استمراريتها، تحرص إدارة المؤسسة بإتباع إستراتيجية تسويقية وتجارية من خلال ضمان توزيع الحليب ومشتقاته، وتسهر المؤسسة على اختيار الزبائن التي تتوفر فيهم الشروط اللازمة لاقتناء منتجاتها.

### ❖ تهديدات المنتجات البديلة:

بطبيعة الحال لكل منتج له منتج آخر بديل له، ويتمثل حليب البودرة البديل المباشر لمبنة الساحل، ولكن يكون التهديد ضعيف جدا وذلك راجع للقدرة الشرائية للمواطن أي دخل المواطن لا يسمح باقتناء حليب البودرة بصفة دائمة.

### ❖ تهديدات المنافسون الجدد:

باعتبار أن السوق سوق مفتوحة يجعل المؤسسة تتخوف من ظهور منافسون جدد وخاصة يظهر هذا التخوف في الامتيازات التي يقدمها الجدد لجلب العملاء.

## المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف لمبنة الساحل

### الفرع الاول: نقاط القوة: تتمثل في:

- امتلاكها 95% من السوق المحلية.
- التنسيق المستمر والمتواصل بين مختلف الوحدات والمصالح.
- الدخل الفردي للمستهلك الجزائري الذي يجعله يرجع إلى المؤسسة لاقتناء الحليب بسعر مقنن.
- ويمكن اضافة دعم الديوان الوطني الحليب المكلف بتصدير بودرة الحليب وتوزيعها على الملبينات.
- الاستثمار في تربية الأبقار وذلك بتطوير العلاقة مع الفلاح.

### الفرع الثاني: نقاط الضعف: والمتمثلة في:

- إمكانية نقص البودرة.
- القيود المفرودة على المؤسسة من طرف الديوان الوطني المهني الحليب.
- إمكانية فقدان الزبائن نتيجة هذه القيود.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: الخيار الاستراتيجي في الملبنة

بعد التطرق إلى القوى الخمس للملبنة نحاول الآن التوصل إلى إيجاد الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه هذه المؤسسة انطلاقاً من استغلالها لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي تتمكن من اقتناء الفرص المتاحة وتقادي أو تقليل من خطر التهديدات التي تواجهها.

تلعب الخيارات الاستراتيجية دوراً هاماً في ملبنة الساحل مستغانم لذلك تولي المؤسسة أهمية بالغة لهذه الخيارات، حيث تقوم بدراسات معمقة عنها لكي تختار أو تأخذ الخيار الاستراتيجي الأفضل، و يعتبر الخيار الاستراتيجي في الملبنة من المسارات الاستراتيجية المفضلة لكون الملبنة تسعى إلى تحقيق وتعزيز المركز التنافسي لمنتجاتها.

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلة

لإسقاط الجانب النظري على واقع ملبنة الساحل وللحصول على معلومات إضافية، قمنا بإجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التسيير ومن بين الأسئلة التي طرحناها في المقابلة موجودة في الإجابات الموالية:

**أولاً: هل تسعى المؤسسة في توظيف رصيد الخبرة السابقة:**

نعم تسعى المؤسسة إلى توظيف الخبرة السابقة واستغلالها في توظيف واستعمال تكنولوجيا جديدة، ومن خلال الدخول في أنشطة تحتاج إلى خبرة فنية.

**ثانياً: هل هناك منافسة أجنبية لمنتجاتكم:**

نعم بطبيعة الحال لكل مؤسسة منافسون محليون وأجانب.

**ثالثاً: هل ترغب المؤسسة إلى توجيه كافة الجهود والإمكانيات نحو**

**تخصص معين:**

نعم تحرص المؤسسة على توجيه كافة الجهود والإمكانيات نحو تخصص معين مع التركيز على التحفظات والمتطلبات على الجودة ومستوى الخدمة للعملاء وذلك لتنمية المركز التنافسي في مجال مخصص، ومن جانب آخر مهم الانفاق على الابتكار والتحديث والتطوير.

**رابعاً: هل تتجه المؤسسة نحو الانتفاع المباشر في حالة التغيرات**

**المحدودة المحفوظة بالمخاطر:**

نعم تتجه المؤسسة نحو الانتفاع المباشر في حالة التغيرات المحدودة المحفوظة بالمخاطر لأن في بعض الأحيان احتمال ضياع فرص كبيرة تتاح في بيئة المؤسسة من جانب الأسعار.

**خامساً: هل المؤسسة تعتمد على مؤسسات أخرى في حالة اتخذت**

**إستراتيجية الانكماش وهذا بهدف القيام ببعض الأنشطة بدلا منها:**

لا المؤسسة لا تعتمد على مؤسسات أخرى بل تعتمد على فروعها الأخرى الموزعة عبر الوطن، لا تعتمد على مؤسسات أخرى في حالة اتخذت إستراتيجية الانكماش وذلك بهدف القيام ببعض الأنشطة بدلا منها بل هدفها الشراء ومن ناحية أخرى

تسعى جاهدة إلى الخروج من الضيق إذا عانت منه من ناحية أنها تبحث جاهدة على الفجوة التي دفعتها إلى إمكانية الانسحاب لأنها إذا أعطت المؤسسة بعض من الأنشطة بدلا منها هذا يعني أنها تملك نقطة ضعف أي إمكانية تعرض المؤسسة لتهديدات و مخاطر بمجرد انتساب مؤسسة التابعة لها لهذا تفضل المؤسسة على أنها تشتري على أن تقدم أنشطتها لمؤسسة أخرى.

#### سادسا: هل تتخلى المؤسسة عن أنشطتها إذا واجهت أعباء مالية:

نعم تتخلى المؤسسة عن أنشطة التي تعرضها إلى أعباء مالية ولكن تتحفظ من جانب وضع برنامج زمني خاص لتقليص من حجم الأعمال، والمهم أنها لا تتخلى عن عمالها بل تحافظ على العناصر المهمة والتميزة لأنها اجتهدت على تنميتها وتطويرها وتدريبها.

#### سابعا: هل واجهت الملبنة مشاكل مالية أو فنية أو تسويقية:

نعم واجهت المؤسسة أزمة مالية.

#### ثامنا: هل تسعى المؤسسة إلى استخدام أفضل التقنيات والأساليب لتحسين عمليات الإنتاج:

نعم تسعى لذلك بالعمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل أفكار إبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا، والعمل على تدريب الأفراد لمواجهة وحل المشكلات بطرق إبداعية، بغرض التحسين من الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، أيضا تقوم بتطوير منتجاتها اعتمادا على دراسة السوق وتحديد رغبات زبائنهم وذلك نظرا لشدة المنافسة الخارجية.

**تاسعا: هل تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات الخدمات مطابقة مع المواصفات المتوقعة والمطلوبة من الزبون:**

نعم تسعى إلى مطابقة المواصفات وذلك بالاعتماد على إنتاج منتجات حسب حاجات الزبون وذلك حسب إمكانيات الملبنة، بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.

**عاشرا: هل تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها:**

نعم ملبنة الساحل تخصص اهتماما كبيرا في جانب التطوير والابتكار للمنتجات الجديدة مع أخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند التطوير.

**إحدى عشر: هل لدى المؤسسة مجموعة واسعة من العمليات والأنشطة المعرفية التي تلبى الحاجات المختلفة لفئات المتعاملين:**

نعم بالتأكيد وذلك للسعي من أجل تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية من جانب تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن، العمل على تغيير متكرر لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

**اثني عشر: هل لدى المؤسسة قابلية تقديم الخدمة المتنوعة في الوقت المطلوب:**

نعم يوجد قابلية للمؤسسة على أنها تقدم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب وذلك بحسب المواعيد المتفق عليها وحسب حاجة الزبون بغرض زيادة وإدراك الزبون لقيمة هذه الخدمة.

### ثالث عشر: هل تقوم المؤسسة بأشغال الزبون بأية أمور تتعلق بمعاملاته:

نعم تقوم المؤسسة بأشغال الزبون بأية أمور تتعلق بمعاملاته بسرعة لأن المؤسسة إذ لم تصنع فارق لن تكون متميزة عن الآخرين من جانب إثارة اهتمامه من ناحية الخروج قليلا عن المألوف، والابتعاد عن الروتين، فهذا الأخير قد يمنع الملبنة من رؤية فرص تتيج لها القيام بأشياء جديدة وفريدة من نوعها ومثيرة يمكن أن تحفز العملاء، تعامل كل عميل بطريقة مختلفة حيث كل عميل فريد من نوعه وإذا تعاملت مع جميع العملاء بنفس الطريقة فسوف تقلل الملبنة من قيمة العلاقة وبذلك لن يشعر العملاء بالخصوصية، ومن بين الخدمات الموجودة في الملبنة سنذكر أهمها كالآتي:

- تضع العميل في مركز الإهتمام.
- تحرص على أن يكون لديها موقف إيجابي ومظهر بهيج.
- تنظر إلى وظائفها على أنها مهنة علاقات إنسانية.
- تسمح للعميل بأن يكون دائما على حق.
- تتسم بالنشاط والحيوية في العمل.
- تستمتع بمطالب العميل وتتجاوب معها بمرونة.
- تستمتع بالعمل من أجل تقديم الخدمات للآخرين.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته "ملبنة الساحل مستغانم"، وأيضاً الهيكل التنظيمي الذي تدير وفقه، ومن ثم قمنا بالدراسة اعتماداً على طريقة المقابلة التي أجريت بالمؤسسة محل الدراسة وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في "ما هو دور الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية لمؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته ملبنة الساحل مستغانم".

ومن ما درسنا استنتجنا أن مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر تمكنت من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية للحليب ومشتقاته والذي يأتي من تامين مجموع إمكانياتها، و كفاءتها الداخلية بإتباع أساليب إستراتيجية ملائمة، تسعى جاهدة لتعزيز موقعا باكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء المستمر في السوق.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة، واعتماداً على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني بالإضافة إلى الجانب التطبيقي، اتضح أن مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم تركز على الإستراتيجيات ككل وذلك في تحديد المسار الرئيسي الذي تحدده في قضايا رئيسية.

واتضح لنا من خلال هذه الدراسة أنه من أجل الحصول على ميزة تنافسية تحتاج إلى وجود خيارات إستراتيجية ملائمة تساعد المؤسسة على زيادة الكفاءة والجودة، حيث تسمح لها باليقظة المستمرة أمام التطورات المستمرة والسريعة للمحيط، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة، والتقليل من المخاطر، كما تتيح لها استغلال طاقتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالحفاظ على عملائها وزيادة حصتها السوقية باستمرار لضمان بقائها في السوق واستمراريتها.

## نتائج الدراسة:

وعليه وعلى كل ما تم ذكره نحاول أن نستنتج من خلال هذه الدراسة ما يلي:

الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المؤسسة، وأهم هذه الأهداف كسب الميزة التنافسية، وذلك من خلال اختيارها الإستراتيجي، والغرض منه سد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع، وبمعنى آخر تفضل المؤسسة البديل الذي يعمل على تقليص أو ردم هذه الفجوة من ناحية ما يلي:

- ماذا تنوي المؤسسة بشأن منهج التنسيق والربط بين أنشطتها ومنتجاتها، وكيف تستخدم مواردها وكيف تطور قدراتها وكيف توفر احتياجاتها وغيرها من التساؤلات التي تتعلق بمدخلات الأنشطة والجوانب المالية والإدارية الخاصة بها.
- ماذا تنوي المؤسسة بصفة عامة تجاه قضايا النمو أو التوسع أو الانكماش أو التآني أو التقليص أو الاستقرار...
- ماذا تنوي المؤسسة بشأن موقفها من الصناعة التي تعمل بها أو المهنة التي تمارسها وكذلك الأسواق وفئات العملاء المستهدفة.
- كيف تتعامل المؤسسة مع المنافسين وماذا بشأن مجالات الأنشطة والأعمال لمواجهة كل ذلك، أيضا هذه الإستراتيجيات تحدد الإطار العام لحركة تدفق أموال المؤسسة واستخداماتها في تصنيع المنتجات، ومن ثم توفير المتطلبات الفنية والإدارية والمالية لضمان وجود تلك المنتجات التي تنتجها أنشطة المؤسسة ووحدات أعمالها.

### الاقتراحات: تتمثل في:

1. في مؤسسة ملبنة الساحل لا يوجد مصلحة خاصة لدراسة المتغيرات التي تحيطها علما بكل جديد؛ لذلك من المستحسن تخصيص مصلحة لذلك.
2. من المستحسن على المشرفين التركيز على الكفاءة في مجال أو مجالات الأعمال الحالية، وضرورة تحديد هل ينبغي على المؤسسة أن تنمو في مجال الأعمال عن طريق زيادة حجم الأعمال في الأسواق.

3. من المفروض أن تحدد المؤسسة من ناحية هل سوف تبقى نفسها في مجال أو

مجالات الأعمال الحالية.

4. التأكيد على المؤسسة أن تحاول النمو أساسا عن طريق التوسع في مجالات أخرى

وهل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة.

5. تحديد هل يجب أن تترك مجال عمل معين كليا أو جزئيا عن طريق الاندماج أو

التصفية أو بيع جزء من المؤسسة.

### آفاق الدراسة:

بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين

تصلح لأن تكون إشكاليات لمواضيع بحوث في المستقبل:

- ❖ دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ أثر العنصر البشري في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ اليقظة الإستراتيجية كمصدر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. تامر البكري أحمد الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار المجد للنشر والتوزيع الطبعة العربية، الأردن، 2015.
3. خالد حسين سعيد العصيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
4. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
5. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
6. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي، المبادئ والاستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
7. روبرت أ. بني ديفيد لي ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
8. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

9. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل الترجمة، رفاعي محمد رفاعي وأحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2004.
11. عز الدين سويسي، نعمة عباس الخنفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، 2014.
12. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005.
14. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. موسى غانم فنجان، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية بغداد، 1990.
16. نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.

18. هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، الطبعة الأولى، نظم إدارة

المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

19. وائل محمد ادريس ، ظاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم،

العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011.

### الكتب الأجنبية:

1. BERTAND. P , techniques commerciales marketing, édition Berti,France, 1994.
2. DETRIEJ.P,strategor: politique générale de l'entreprise, 4ème édition, éditionDunod, paris, 2004.
3. MEAD. M, creativity in cross\_ cultural perspetire in : Anderson H (ED) Creativity and its cultivation N Y harper and Row, 1959.

### المذكرات:

1. أكرم أحمد الطويل وغريد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني

وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات

الصناعية في محافظة تينوي، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم الإدارة الصناعية،

جماعة الموصل العراق، 2008.

2. بوهلال فاطيمة،التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على

فعالية المنظمة، رسالة دكتوراه، تخصص تسييرالمؤسسات، 2015.

3. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية: دراسة حالة على بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012.
4. حوحو شهيناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة صناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، 2015 .
5. زليخة تفقرينت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2005.
6. سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011.
7. عمر التيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية : دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، 2013.
8. منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

المجلات:

1. سالم إلياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج القوى الخمس، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، العدد15، 2016.
2. غلاب نعيمة، التحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سطيف، العدد04، 2005.

5. الملتقيات:

1. سملاي يحظة، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، ماي 2005.
2. عماري عمار، بن واضح الهاشمي، القرى عبد الرحمان،
3. أهمية التحليل الإستراتيجي تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008.

3. المواقع الإلكترونية:

1. منصة هارفارد بزنس ريفيو العربية، الموقع <https://hbrarabic.com>

## الملخص:

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية، تلجأ إلى الاعتماد على الخيارات الاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

أكدت الدراسة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي على وجود أثر الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية ولكن ليس بدرجة كبيرة، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية أهمية الدراسة، والتركيز على اختيار الخيار الملائم وما هو الغرض الانتقال من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى، كما تبين لنا أنه إذا تم القيام بدراسة أعمق، قد تمكننا من الوصول إلى نتائج مفيدة لفهم سير السوق حالياً واستشراف آلياتها المستقبلية.

## الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية، الخيار الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية.

## **Abstract:**

The speed and dynamism of the changes that the world has known has had a great impact on the institutions that have become active in an open global system, and in order for the Mostaganem Dairy Company to ensure its continuity and survival in a highly competitive environment, it resorts to relying on strategic options to gain a sustainable competitive advantage.

The study confirmed, whether at the total or partial level, that there is an impact of the strategic choice in gaining the competitive advantage, but not to a large extent, and this study can be benefited from in terms of the importance of the study, and focus on choosing the appropriate option and what is the purpose of moving from one strategy to another strategy, and to show why The level of the study is that if a deeper study is carried out, it may enable us to reach useful results for understanding the current market behavior and foreseeing its future mechanisms.

## **Key words:**

Competitive advantage, strategic choice, strategic management.

الملاحق:

