

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم –



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي  
دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسة

إعداد الطالبة:

هونة هوارية إكرام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ مناقش	هروشي خطاب
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	العربي بوزيان
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مناقش	شرارة وليد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها.  
إلى والدي العزيز حفظه الله.  
إلى إخوتي الأحبة.  
وكل ما هو أهل للاحترام.

## التشكر

الحمد الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام

هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف العربي بوزيان على كل النصح

والإرشادات.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا البحث.

وإلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

### المخلص بالعربية

لقد كان للتحويلات العالمية تأثيراتها الواضحة على التسويق, حيث شهد هذا الأخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الاحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها اثر كبير على استراتيجيات وسياسات المؤسسة الاقتصادية وعليه ان السؤال الذي يطرح اليوم هو كيف ومتى تركز المؤسسة على هذه الخيارات وماهي انواع الاستراتيجيات التي تركز عليها من ناحية الاستراتيجية الانسب لها وهل تركز على استراتيجية معينة, او هل تصب تركيزها على جميع الاستراتيجيات, ومتى تتجه المؤسسة نحو اختيار الاستراتيجية المناسبة, وماهو الدور الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. أكدت الدراسة على وجود دور للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ولكن ليس بدرجة كبيرة, ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية اهمية الدراسة, و التركيز على دراسة الخيار المناسب وماهو الغرض من الانتقال من استراتيجية الى اخرى.

**الكلمات المفتاحية:** خيار استراتيجي-تنافسية-ميزة تنافسية.

### المخلص بالإنجليزية

Global transformations have had their clear effects on marketing, as the latter has witnessed since the end of the twentieth century many successive events and changes that have had a great impact on the strategies and policies of the economic institution. Therefore, the question that arises today is how and when the institution focuses on these options and what kinds of strategies are they Focusing on it in terms of the strategy that is best suited to it and does it focus on a specific strategy, or does it focus on all strategies, when the organization moves towards choosing the appropriate strategy, and what role does the strategic choice play in achieving competitive advantage. The study confirmed the existence of a role for the strategic choice in achieving the advantage. Competitive but not highly, It can be used from this study in terms of the importance of the study, and focus on studying the appropriate option and what is the purpose of moving from one strategy to another.

**Key words:** strategic choice - competitive - competitive advantage.



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	التشكر
ت	الملخص
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الاشكال البيانية
1	المقدمة العامة
2	اشكالية البحث
2	فرضيات البحث
3	اهمية البحث
4	اهداف البحث
4	مبررات اختيار الموضوع
6	منهج البحث
7	الفصل الأول: اسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي
8	تمهيد الفصل الأول
10	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي
10	المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي
12	المطلب الثاني: مراحل الوصول الى الخيار الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل
13	المطلب الرابع: نماذج الخيار الاستراتيجي
21	المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي
21	المطلب الأول: التحليل الداخلي للمؤسسة
24	المطلب الثاني: التحليل الخارجي للمؤسسة
28	المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي
32	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: اهمية واهداف الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: أنواع وخصائص الميزة التنافسية
44	المطلب الرابع: مصادر ومميزات الميزة التنافسية
51	المبحث الثاني: تحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي
52	المطلب الأول: دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية
58	المطلب الثالث: دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

62	خلاصة الفصل
63	الخاتمة العامة

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نماذج الخيار الاستراتيجي	1-1

## فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
28	نموذج القوى الخمس ل Porter	1-1

### المقدمة العامة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز مستند الى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو ومن ثم البقاء في البيئة التي تعمل فيها، من خلال تبين خيارات استراتيجية تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الاستراتيجية لها عن المستقبل، وبناءا على ذلك يتفق اغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان الخيار الاستراتيجي يمثل انسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات التنافسية في المؤسسة.

وفي ضوء خصائص البيئة التي تعمل فيها، وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية والصناعة والعوامل البيئة الداخلية وسلوكيات المدير الذي يحكم فيها، حجم المنظمة، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة، استراتيجية المنظمة، نوع العاملين في المنظمة، وطبيعة عمل المنظمة والثقافة وغيرها.<sup>(1)</sup>

ومن جانب آخر هذه العوامل لها تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يعد أحد مراحل الادارة الاستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ولكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الادارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات الى الخيار الاستراتيجي والذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة في صياغة الاستراتيجية التي تبدأ بتحديد التوجهات الاستراتيجية مع محاولة اثبات دورها في تحقيق ميزة تنافسية.

ولكن الامر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية، وانما يتطلب منها ايضا السعي بشكل مستمر الى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه.

### اشكالية الدراسة :

انطلاقا مما سبق، سوف نحاول ان نسلط الضوء في بحثنا هذا على كل من اهمية الخيار الاستراتيجي، والميزة التنافسية في المؤسسة من ناحية انهما عاملين مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة، وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين، وإسقاطهما على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، طبعة أولى، 2006، ص 71.

هل للخيار الاستراتيجي دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟  
وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل استراتيجية النمو لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟
- هل استراتيجية الاستقرار لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟
- هل استراتيجية الانكماش لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟

### فرضيات الدراسة:

بهدف الاجابة على التساؤلات المطروحة سابقا يجدر بنا مناقشة بعض الفرضيات التي تمكننا من فحص مدى صحتها وقبولها وامكانية تعميمها، بحيث يمكن صياغة الفرضية الأساسية للدراسة الحالية على النحو الآتي:

"لا يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة".

وتنبثق من هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية أهمها:

- "لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة".
- "لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة".
- "لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة".

### اهمية الدراسة:

#### اولا: الأهمية العلمية:

تتبع اهمية الدراسة بما تقدمه من اضافات على المستويين العملي والعلمي والموضحة في الآتي:

هذه الدراسة مكملة لدراسات حديثة ومقترحة في مجال الخيار الاستراتيجي من خلال كشف واقع الخيار الاستراتيجي لدى المؤسسة في ظل تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال افادة الباحثين في اجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات الحالية.

#### ثانيا: الأهمية العملية:

يتوقع ان تسهم هذه الدراسة الى اهمية الخيار الاستراتيجي من ناحية انه يمثل افضل تمثيل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة والنافعة التي تعود على المؤسسة من جراء اتخاذ قرار الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وان هذه البدائل تساعد على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي ومن جانب آخر فهي تتيح للمؤسسة ان تكون مبادرة اكثر منها ومستجيبة عند تشكيل المستقبل، والدور الذي تلعبه في تحقيق

ميزة تنافسيه, ومن جانب آخر تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة الى العمال, مع امكانية التميز في الولاء والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.

### أهداف الدراسة :

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

-محاولة تحديد الاسس والمنطلقات النظرية للخيار الاستراتيجي من ناحية مفهومها.

-التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.

-تحديد مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية.

-التعرف على الاسس والمحددات والمعايير للميزة التنافسية.

-تفسير علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-لتأكيد على أهمية الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في تحقيق الفعالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### دوافع اختيار الموضوع

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذلك تحديد تأثير هذا التوافق على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، منها الأسباب الذاتية ومنها الموضوعية، فإضافة إلى ميلنا الخاصة إلى هذا الموضوع هناك أسباب أخرى دفعتنا للقيام بهذا البحث، أهمها:

-إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا العلمي، خاصة وأنه يتناول الحديث عن أحد أهم المتغيرات الاستراتيجية الموجودة في المنظمة، والتي تعتبر الركيزة الرئيسية لبقاء ونمو المنظمات، وذلك من خلال وجود نوع من الترابط والتناسق والتوافق بين هذه المتغيرات الاستراتيجية.

-الرغبة الشخصية في التعرف على واقع و حقيقة الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

-ضعف الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين التوافق (خيار استراتيجي/ميزة تنافسية) و فعالية المؤسسة.

-قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع التوافق (خيار استراتيجي/ميزة تنافسية) وتأثيره على الفعالية الاستراتيجية للمؤسسة.

-تزويد المكتبة العربية بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القادمة.

### حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: تم اجراء البحث خلال فترة أبريل للسنة الدراسية 2020/ 2021.

-الحدود المكانية: لم يتم اجراء دراسة تطبيقية.

-الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

### صعوبات الدراسة

-صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية.

-صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع سلسلة القيمة.

-قلة المراجع والدراسات التي تناولت لب هذا الموضوع، خاصة على مستوى المكتبة الجزائرية.

-صعوبة إيجاد مؤسسة لأجراء الدراسة الميدانية.

- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

### منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

إن العلاقة التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازميتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب اتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري كما انه تم تبني المنهج الاستكشافي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

### هيكل البحث :

من اجل الالمام والاحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة الى فصلين، حيث قمنا بتقسيم الفصل الاول الخاص بأسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي الى مبحثين. تطرقنا في المبحث الاول الى مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي من خلال التعرف على مفهوم الخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة اما في المبحث الثاني المخصص للتحليل الداخلي

والخارجي لبيئة المنظمة ونماذج التخطيط العالمية، تطرقنا فيه الى نماذج تحليل المحفظة في مطلب خاص بتحليل المصفوفات تطرقنا فيه الى مصفوفة بوسطن الاستشارية، مصفوفة

هوفر ومصفوفة GE/McKinsey.

اما الفصل الثاني والمخصص لدراسة تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، قسم بدوره الى مبحثين، ففي المبحث الأول والذي بعنوان مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية تناولنا فيه مفهوم الميزة التنافسية واهميتها وأهدافها، خصائص الميزة التنافسية شروطها ومصادرها، اما المبحث الثاني تناولنا فيه لدراسة وتحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي والذي تطرقنا فيه الى دور كل ابعاد الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وقمنا بختم الدراسة بخاتمة.



## الفصل الأول: اسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي

## تمهيد الفصل الأول:

أصبحت بيئة الأعمال التي تتنافس فيها المنظمات متغيرة عن ذي قبل، بسبب التقدم في التكنولوجيا. ونتيجة لذلك، لا بد للمنظمات من صياغة استراتيجية فعالة تعتمد على مجموعة واسعة من النماذج وينبغي على هذه الاستراتيجية ان تدار باستمرار مع الأهداف العامة للمنظمة، وأسلوب إدارتها، والثقافة التنظيمية، لضمان وجود واضح للآفاق المستقبلية، ولتحقيق ذلك على مديري المنظمات أن يكون لديهم وجهة نظر في البيئة التنافسية.

في المقابل على المديرين أيضا التعرف على إمكانات النمو والربحية، ومستوى الاضطراب المتوقع. وعادة ما يتم تكليف الإدارة العليا مسؤولية التخطيط للمستقبل من خلال تحديد معقولية الأهداف والغايات، استنادا إلى استقراء أداء النمو الحالي والسابق، فالإدارة العليا تتطلب تحليلا من خلاله تحدد أداء المنظمة إذا كانت ناجحة في تعزيز هذه الاستراتيجيات التنافسية أم لا.

وتعتبر الخيارات الاستراتيجية المطروحة امام المؤسسة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها عن الرد الفعلي للمؤسسة عن التغيرات التي تواجهها، وبالخصوص تلك التغيرات المتعلقة بالمنافسة لذلك نجد ان الاستراتيجيات تطورت استجابة لتطور المنافسة على الصعيد المفاهيمي والتطبيقي، وهذا ما نلمسه عند تتبع التغيرات التي طرأت بعد انفتاح السوق واشتداد المنافسة وتغير السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسة، ولتنفيذ هذه الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المؤسسة وتحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي، على اعتبار ان الخيار الاستراتيجي هو وسيلة او أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي الى وضع تنافسي جديد افضل تبعا للظروف المحيطة بالمؤسسة وان تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة وفق للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي سوف يساعد المؤسسة على الاختيار الصحيح للاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة من اجل تحقيق الاهداف.

## المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية الى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتم الحصول على الخيار الاستراتيجي المناسب باقتراح المديرين العديد من البدائل الاستراتيجية، والتي تعني ان هناك احتمالات كثيرة للتحريك الاستراتيجي، ولذلك يجب ان تقيم البدائل الاستراتيجية من اختيار البديل الافضل.

المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

تعددت آراء الكتاب والباحثين في توضيح مفهوم الخيار الاستراتيجي، فيرى MC.Glashan1987 بأن الخيار الاستراتيجي هو "القرار الناتج عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية"<sup>1</sup>

وينظر Glueck and Jauch1988 إلى الخيار بأنه "القرار الذي يتم اتخاذه للاختيار بين البدائل الاستراتيجية المحدودة، والذي يلبي أهداف المنظمة بشكل أفضل من البدائل الأخرى"<sup>2</sup>.

وأكد Johnson & Scholes1996 أن المنظمة تحدد خيارها الاستراتيجي من خلال ثلاث خطوات هي: تحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم البدائل الاستراتيجية، تحديد الخيار الاستراتيجي، وهو أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة.

وقد اعتمد Johnson and Scholes1993 في تعريفه للخيار الاستراتيجي الذي يجري اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل، فالخيار الاستراتيجي هو مخرجات عملية المفاضلة بين بدائل محددة للاختيار الأفضل منها، وذلك لتحديد مجال المنظمة ومسارها الاستراتيجي.<sup>3</sup>

أما Thompson1994 فالخيار الاستراتيجي بالنسبة له هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وألويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار.<sup>4</sup>

أما الخيار الاستراتيجي بالنسبة لـ Macmilla and Tompoe هو مفتاح تحقيق نجاح المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي، وعليه لا يوجد خيار استراتيجي مثالي يصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في ظروف مختلفة، وإنما يوجد استراتيجيات مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>McGlashan, R., & Singleton, T. (1987). Strategic Management. Merrill Pub, p128

<sup>2</sup> Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1988). Business Policy and Strategic Management. 3ed edition. McGraw-Hill BookCo., Inc New York, p263.

<sup>3</sup> Johnson, G., & Scholes, K. (1996). Exploring Corporate Strategy: Text and cases. Prentice-Hall International, p 14.

- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). Exploring corporate strategy. 3rd edition, prentice Hill, Internative, p 244.

<sup>4</sup> Thampson, J. L. (1994). Strategy Management: Awareness and change. 2nd, chapman-Hill publishing, p 606.

<sup>5</sup> Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). Strategic management: process, content and implementation. Oxford university press, New York, pp 140-142.

الخيار الاستراتيجي بالنسبة لـ بن حبتور (2004) هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة، من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.<sup>6</sup>

وعلى أساس ما تقدم يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار المناسب منها، والذي يحقق أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها المستقبلي، على أساس استغلال نقاط القوة الداخلية واغتنام الفرص الخارجية وتجنب التهديدات المحتملة مع ضمان الدقة في التنفيذ.

<sup>6</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص255.

### المطلب الثاني: مراحل الوصول الى الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل وهي:

اولا: تحديد الاستراتيجية الحالية للمؤسسة: وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الاستراتيجية المعتمدة من قبلها حاليا، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر منها داخلي، اما العوامل الخارجية فأنها تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية، واما العوامل الداخلية فإنها تتضمن التعرف على اهداف المؤسسة الحالية واهداف وحدات أعمالها فضلا عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

ثانيا: اجراء التحليل المناسب:

-اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل

-تحديد وحدات الاعمال الخاضعة للتحليل.

-اختيار ابعاد المصفوفة.

-جمع البيانات وتحليلها.

-المباشرة في عملية التحليل.

ثالثا: اختيار الاستراتيجية المناسبة: وتسمى ايضا مرحلة الاختيار الاستراتيجي، وهي ان تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل، وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا او أكثر تضمن به تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة او وحدة نشاط الاعمال حاليا او في المستقبل، وتكون البدائل الاستراتيجية في اضييق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها او خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الامر مختلفا في المنظمات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة.

### المطلب الثالث: العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل

الإدارة الاستراتيجية عند بحثها عن الخيارات تسعى للحصول على البديل الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ومن العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية الاختيار ما يلي:

\*الأهداف : تحدد إدارة المنظمة و تسعى هذه الأخيرة لإنجازها، و هي الخطوة الأولى في عملية صياغة الاستراتيجية المناسبة.

\*القيود الخاصة بالفرص و مخاطر البيئة : عند اختيار البدائل لابد 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 ، و كذلك الأخذ بعين الاعتبار المخاطر و المعوقات و تجنبها أو محاولة التقليل من آثارها .

\*القيود المتعلقة بنواحي القوة و الضعف الخاصة بالمنظمة: عند اختيار البدائل الاستراتيجية يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية الخاصة بها بجميع أبعادها الإنتاجية و التسويقية و التمويلية و ما يخص الموارد البشرية و التنظيمية، و على هذا الأساس تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

\*قيم الإدارة و أخلاقياتها و المهارات الإدارية المتاحة: يتوقف اختيار البدائل الاستراتيجية على القيم الشخصية و التنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، و كذا على اتجاهاتهم و ميولهم.

#### المطلب الرابع: نماذج الخيار الاستراتيجي

المنافسة هي أساس نجاح أو فشل الأعمال، وبالتالي هناك حاجة إلى استراتيجية تنافسية للمنظمة من أجل البقاء والنمو بشكل متتابع في سوق تنافسية. وذكر Porter 1985 أن الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية هي قيادة التكلفة، التمايز والتركيز. وبالتالي سيكون من الأفضل اختيار واحدة من الاستراتيجيات من أجل تجنب نتيجة ضعف الأداء بسبب استخدام العديد من الأنشطة في الوقت نفسه.<sup>7</sup> كما أن Miles and Snow لهما نوع آخر من الاستراتيجيات، كما Mintzberg ، Anderson ، Glueck ، Ansof ، وغيرهم. كل له استراتيجية محددة، ولكن الأهم بالنسبة للمنظمة هو كيفية الاختيار لتأخذ شكل محدد في البيئة التي تنافس فيها، الذي من خلاله يتم تحقيق الهدف الأساسي والمتمثل في البقاء والنمو والاستمرار.

يبين الجدول رقم (1-1) أبرز هذه النماذج ومستوى الاستراتيجية الذي يقع فيه النموذج مع استراتيجياته الفرعية.

جدول (رقم 1-1): نماذج الخيار الاستراتيجي

<sup>7</sup> Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p 13.

النموذج	مستوى الاستراتيجية التي يقع فيها النموذج	الاستراتيجيات الفرعية للنموذج
Ansoff, 1965	استراتيجية الاعمال	ويضم أربع استراتيجيات تدعى استراتيجيات النمو: -التغلغل السوقي Market Penetration -التطوير السوقي Market Development -تطوير المنتج Product Development -التنوع Diversification
Mintzberg, 1973	استراتيجية الاعمال	ويضم هذا الخيار ثلاثة أنماط: -الريادي Entrepreneurial Style -التكيفي adaptive planning -التخطيطي
Anderson & Paine, 1975	استراتيجية المنظمة	قدم النموذج على مصفوفة تضم بعدين أساسيين: الإدراك الإداري للاستقرار وعدم الاستقرار البيئي. الحاجة للتغير الداخلي.
Utterback and Abernathy (1975)	استراتيجية الاعمال	ويضم ثلاث استراتيجيات تنافسية: -تعظيم الأداء maximizin performance -تعظيم المبيعات sales maximizing -تقليل التكلفة minimizing cost
Miles & Snow, 1978	استراتيجية الاعمال	تتمثل استراتيجيات النموذج بأربع خيارات استراتيجية: -المنقبة prospector -المدافعة defender -المحللة analyzer -المستجيبة reactor
Hofer and Schendel (1978)	استراتيجية الاعمال	وتتمثل في: -الحصة المتزايدة share increasing -النمو growth

<p>profit -الربح turnaround -التحول market -تركيز السوق concentration -تخفيض الأصول والتصفية Asset reduction and liquidation</p>		
<p>تتمثل استراتيجيات النموذج بأربع خيارات استراتيجية: growth -النمو ( -الاستقرار (الثبات) stability retrenchment -الانكماش(التراجع) combination -المركبة(المختلطة)</p>	استراتيجية المنظمة	Glueck, 1980
<p>ويضم ثلاث استراتيجيات تنافسية: low cost -قيادة الكلفة المنخفضة leadership differentiation -التمايز focus -التركيز</p>	استراتيجية الاعمال	Porter, 1980
<p>تتمثل استراتيجيات النموذج في: explosion -انفجار expansion -توسع continous growth -النمو المستمر slip -الهبوط consolidation -الدمج contraction -الانكماش</p>	استراتيجية الاعمال	Wissema et al. (1980)
<p>تتمثل استراتيجيات النموذج في: Domain -لاستراتيجية الدفاعية defense Domain -استراتيجية الهجوم offense Domain -استراتيجية الخلق creation</p>	استراتيجية الاعمال	Miles and Cameron (1982)
<p>يقدم النموذج نوعين من السلوك الاستراتيجي: - السلوك الاستراتيجي المحفز induced</p>	التكامل بين استراتيجية المنظمة	Burgelman, 1984

<p>السلوك الاستراتيجي المستقل autonomous</p>	<p>واستراتيجية الاعمال</p>	
<p>ويضم ثلاث أنواع للاستراتيجية: linear -الاستراتيجية الخطية adaptive -التكيفية interpretive -التفسيرية</p>	<p>استراتيجية الاعمال</p>	<p>Chaffee, 1985</p>
<p>ويضم ثلاث أنواع للاستراتيجية: innovation -الابتكار quality -تعزيز الجودة enhancement cost -خفض التكاليف reduction</p>	<p>استراتيجية الاعمال</p>	<p>Schuler and Jackson (1987)</p>
<p>ويضم الاستراتيجيات: differentiation -التمايز cost leadership -قيادة التكلفة focus -التركيز asset -ندرة الأصول parsimony</p>	<p>استراتيجية الاعمال</p>	<p>Miller (1988)</p>
<p>تتمثل استراتيجيات النموذج في: differentiation by -التمايز حسب الصورة image - التمايز حسب التصميم differentiation by design - التمايز حسب الجودة differentiation by quality -استراتيجية support الدعم -تمايز السعر differentiation by Price -استراتيجية اللاتمايز undifferentiation</p>	<p>استراتيجية الاعمال</p>	<p>Mintzberg (1988)</p>
<p>ويضم ستة أنواع للاستراتيجية: analysis -الاستراتيجية العدوانية aggressiveness -التحليل</p>	<p>استراتيجية الاعمال</p>	<p>Venkatraman (1989)</p>

defensiveness	- الدفاعية		
futurity	-المنفعة في المستقبل		
proactiveness	- الاستباقية		
riskiness	-المخاطر		
leadership	ويضم أربعة أنواع للاستراتيجية: -قيادة التكلفة cost	استراتيجية الاعمال	Thompson and Strickland (1999)
differentiation	-التمايز		
focus	-التركيز		
best cost provider	-أفضل ممون وبتكلفة اقل		
innovation	وتتمثل استراتيجية الاعمال في: -قيمة الابتكار value	استراتيجية الاعمال	Kim and Mauborgne (1999)

المصدر: من إعداد الباحثة

### المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي

يعد الاختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية، وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية بغرض اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وبهدف تحقيق أعلى معدلات نمو وربحية.

في هذه المرحلة من التحليل، يتم تحديد عوامل النجاح الرئيسية، ثم يتم تقييم خيارات السياسة العامة مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات القادة، هذه الخيارات الاستراتيجية تحقق الأهداف وتحدد السياسات الوظيفية وخطط العمل.

### المطلب الاول: التحليل الداخلي للمؤسسة

التحليل الداخلي هو عملية تقييم لموارد المنظمات والقدرات. ومن عوامل البيئة الداخلية نجد موارد المنظمة، والخصائص التنظيمية، وسيتم التركيز على هذه العوامل لتحليل البيئة الداخلية.

أولاً: موارد المنظمة والقدرات الداخلية

المورد هو المدخلات المستخدمة من قبل المنظمات لخلق المنتجات والخدمات، والقدرات هي مهارة المنظمات في استخدام مواردها لخلق السلع والخدمات، مزيج من الإجراءات والخبرة التي تعتمدها المنظمة لإنتاج السلع والخدمات.

يتم استخدام المنهج القائم على الموارد من قبل المنظمات، بحيث يساعدها على المنافسة مع منافس آخر أكثر كفاءة وفعالية. هناك نوعان مختلفان من الموارد، وهي الموارد الملموسة (التمويل)، والموارد غير الملموسة (المعلومات، الثقافة،

السمعة، والمعرفة)، والقدرة التنظيمية (مهارة الموارد البشرية، نمط الإدارة). الموارد البشرية هي الأصول الملموسة والقيمة في المنظمة. تجنيد وتحفيز واستبقاء الموظفين من ذوي المهارات والمواهب الكافية له تأثير كبير على تنفيذ الاستراتيجية.

ثانياً: الخصائص التنظيمية

أ-الثقافة: هي " الافتراضات والمعتقدات الأساسية " التي يتقاسمها أعضاء المنظمة التي تعمل دون وعي. القيم الشخصية لأصحاب الأعمال والمعتقدات لها تأثير كبير على ثقافة المنظمات. الثقافة هي أحد الأصول غير الملموسة للمنظمة التي من الصعب تقليدها، ويمكن للهيكل وأسلوب الإدارة التنظيمية أن تؤثر على الثقافة.

ب-الهيكل التنظيمي: في بعض المنظمات، ليس لديهم هيكل تنظيمي رسمي. باستخدام الهيكل التنظيمي غير الرسمي، قد يعمل للاستجابة بسرعة في الأسواق وتوقعات العملاء. العيب من الهيكل غير الرسمي هو أنه قد يعمل ضد مصالح المنظمة بأكملها، وقد يحمل معلومات غير دقيقة، ومقاومة للتغيير.

ج-القيادة: القيادة هي واحدة من العوامل الأساسية لنجاح الأعمال. وغالبا ما تتميز المنظمات بشخصية قوية وقيادة مدير المالك. المديرون المالكون يستخدمون الحدس أكثر من ذلك، في حين المديرين الآخرين يفضلون نهجا أكثر تنظيما ومنطقية. وينعكس الهدف الشخصي، والخبرة الشخصية والخلفية التعليمية على أسلوب الإدارة.

المديرين في المنظمات الكبيرة يتصفون بأنهم لا يحبون المجازفة ويستخدمون المنهج من أعلى إلى أسفل لاتخاذ القرارات، في حين المديرون المالكون يميلون أكثر للمخاطرة في تبادل الأفكار والرؤى واستخدام لما نهج من أسفل إلى أعلى لاتخاذ القرار.<sup>8</sup>

ثالثا: نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

سلسلة القيمة: مفهوم سلسلة القيمة وضع من طرف Porter 1986 ، وهي أداة تساعد على تحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة، يعني الأنشطة التي لديها ميزة من حيث التكلفة، القيمة و/أو الهامش مقارنة مع منافسيها<sup>9</sup> تقسم المنظمة إلى تسعة أنشطة ابتدائية، مترابطة فيما بينها داخل السلسلة، ويمكن تقسيمها إلى فئتين: الأنشطة الرئيسية و الأنشطة المساندة، حيث الأنشطة الرئيسية حسب Porter هي أساس خلق القيمة .

1-الأنشطة الرئيسية: تشير الأنشطة الرئيسية للخلق المادي وبيع المنتج، نقله لغاية العملاء وخدمته بعد البيع. وهي تنقسم إلى خمسة عناصر هي: الخدمات اللوجستية الداخلية، والإنتاج، والخدمات اللوجستية الصادرة والتسويق /المبيعات، والخدمة.

<sup>8</sup> Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, pp 10-11.

<sup>9</sup> Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance. The free Press Edition, New York, p36.

- Détrie, J. P. (2004). Strategor : politique général de l'entreprise, op cit, p81.

2- الأنشطة المساندة (الدعم): أنشطة الدعم هي دعم للأنشطة الرئيسية وتغطية للبنية التحتية للمنظمة، ويشمل البنية التحتية لسلسلة القيمة كل من إدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا والمشتریات، والتي يمكن أن تدعم الأنشطة الرئيسية ال خاصة أو جميع حلقات السلسلة.<sup>10</sup>

### المطلب الثاني: التحليل الخارجي للمؤسسة

التحليل الخارجي هو عملية مسح وتقييم البيئة الخارجية للمنظمات، وهناك العديد من الميزات للتحليل الخارجي، وسيتم التركيز على التحليل البيئي الكلي. حيث نقصد بالبيئة الكلية هي مجموعة من العوامل المؤثرة التي ليست محددة للمنظمة أو الصناعة التي تعمل فيها، ولكن على الرغم من ذلك فإنها تؤثر عليها.

بغض النظر عن الصناعة، البيئة الخارجية هي معيار لبقاء ونجاح المنظمات. تحليل البيئة الخارجية مهم بالنسبة للباحثين والمنظمات لأنه يمكن أن يساعد الباحثين على فهم دوافع أنشطة المنظمة، وأيضاً مساعدة المنظمة على اتخاذ إجراءات أكثر ملاءمة.

#### أولاً: البيئة العامة

تتكون البيئة العامة من أبعاد في المجتمع التي تؤثر داخليا على الصناعة والمنظمات، وقد تشمل عدة قطاعات بيئية، مثل الديموغرافية، الاقتصادية، السياسية/القانونية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، والعالمية. وعلى الرغم من أن المنظمات لا تتحكم مباشرة في البيئات العامة، إلا أنها يمكنها جمع المعلومات لفهم الوضع الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحليل هذه المتغيرات يسمح للمنظمة بتحديد الفرص والتهديدات الرئيسية.<sup>11</sup>

تحليل PEST والمعروف بتحليل بيئة الاقتصاد الكلي وتشمل أربعة عوامل رئيسية هي: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية. العوامل السياسية تؤثر على استقرار بيئة الصناعة، وعدم اليقين يجعل من الصعب على المديرين تطوير

<sup>10</sup> Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, op cit, pp64-65.

<sup>11</sup> Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p9.

الاستراتيجية، وبالتالي هناك حاجة إلى الاستقرار السياسي بالنسبة لهم. العامل الاقتصادي مثل النمو الاقتصادي، قضية البطالة، وأسعار الفائدة تؤثر على المنافسة في الصناعة. العامل الثقافي الاجتماعي يؤثر على القوة الشرائية للمستهلك مثل الاتجاه الاجتماعي. عوامل تقنية مثل ابتكار جديد، سرعة الاتصال بشبكة الانترنت، صافي العمل والتغير التكنولوجي، كلها عوامل تؤثر على سبل تنظيم تشغيل أعمالها. بشكل عام، هذا التحليل يركز على البيئة العامة لقطاع معين من الصناعة يشمل العملاء، الموردین، والمنافسين والتي ترتبط بعضها ببعض<sup>12</sup>.

### ثانيا: البيئة التنافسية

بعد تحليل البيئة العامة، يجب على المنظمة أن تنظر أيضا في بيئتها التنافسية، والهدف من ذلك هو تحديد العملية التي يجب على المنظمة أداءها من أجل تحسين موقعها في السوق. لتقييم جاذبية وهيكل السوق فإنه من المستحسن استخدام نموذج القوى التنافسية الخمس الذي اقترحه M. Porter.

1- نموذج القوى الخمس التنافسية: وقال Porter 1980 فإن جاذبية السوق أو جزءا منه يمكن أن يتمتع بخمسة قوى: التنافس بين المنافسين الحاليين، وتهديد دخول منافسين جدد، التهديد من دخول منتج إحلال، قوة المساومة للموردین، وقوة المساومة للعملاء. وللوصول إلى موقف دفاعي جيد، يمكن التوقع من المنظمة أن تواجه تحولا ممكنا من القوى التنافسية يؤثر على توازن هذه القوى.

2- القوى الخمس التنافسية: يجب على المنظمة تقييم الأهمية النسبية لمختلف القوى التنافسية قد، تختلف في كل وظيفة من قطاعات الأنشطة، وهذه القوى الخمس هي:

أ- التنافس بين المنافسين الموجودين: شدة التنافس بين المنافسين الموجودين يعتمد أساسا على ديناميكية العرض والطلب، عدد وحجم المنافسين والاستراتيجيات التي تتبعها المنافسة.

ب- تهديد دخول منافسين جدد: تهديد دخول منافسين جدد هو أقوى من حواجز الدخول الذي يكون ضعيفا، وأن سلوك المنافسين الموجودين لا يعتبر حاجزا بحد ذاته، وإنما حواجز للدخول قد تكون من طبيعة مالية وتجارية وتنظيمية، لكنها قد تتصل أيضا بالشروط المتعلقة

<sup>12</sup> Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, Ibid, p10.

بعملية تصميم الإنتاج وتسويق المنتجات، يمكن للمنافسين الحاليين أن يساهموا في إضعاف أو تقوية الحواجز أمام الدخول.

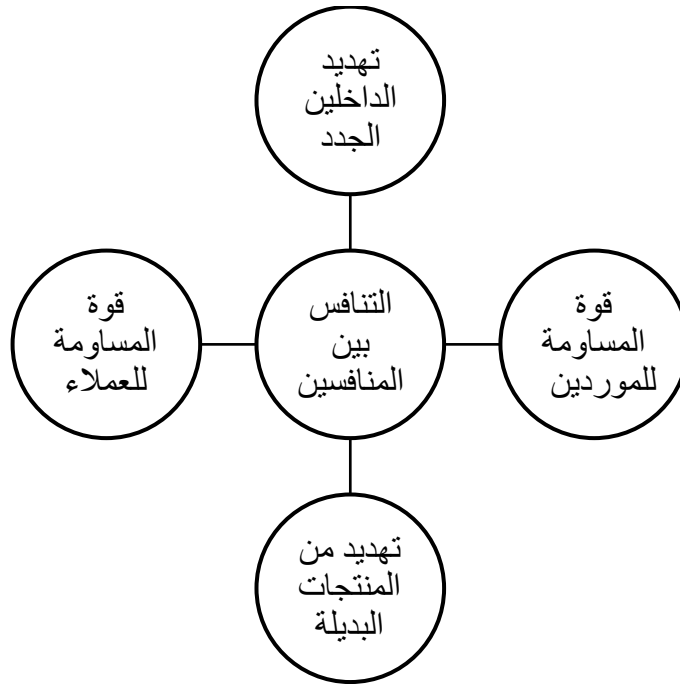
ج- التهديد من دخول منتجات بديلة: التهديد من دخول منتجات بديلة يعتمد على إمكانية استبدال المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة، بحيث يجب أن تلبي هذه المنتجات الاحتياجات بنفس وظيفة المنتجات الحالية، أو تلبي نفس الاحتياجات التي عبر عنها العملاء.

د- قوة المساومة للموردين: يرتبط الموقف القوي للموردين الذين جلبوا القوة التفاوضية لمختلف الموردين للمنظمة بالعدد والمهارات المحددة التي يمتلكها الموردين. إذا كان الموردين موجودين بوفرة ولهم قابلية للتبديل بسهولة، فإن قدرتهم على المساومة اتجاه المنتجين منخفضة. في هذه الحالة، الموردين لا يشكلوا تهديدا حقيقيا للمصنعين.

هـ - قوة المساومة للعملاء: موقف قوة العملاء يمكن أن يتعلق بالتوزيع، المستهلكين والمنظمات الأخرى. القدرة على التفاوض على التوزيع يعتمد على درجة تركيز نظام التوزيع وعدد من المصنعين الذين يقومون بتسويق نفس فئة المنتجات. المستهلكين والعملاء لديهم موقف قوي عندما يكون العرض وفير وممكن أن يكون متباين.<sup>13</sup>

والشكل رقم (1-1) التالي يبين نموذج القوى الخمس ل Porter

الشكل (رقم 1-1): نموذج القوى الخمس ل - Porter



<sup>13</sup> Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, op cit, pp54-56

Source : Cartier, M., Delacour, H., & Joffre, O. (2010). Maxi fiches de stratégie. Dunod, Paris, p26

بالإضافة إلى نموذج M. Porter يوجد نموذج J.E.Austin وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، لأن نموذج Porter لتحليل الصناعة هو خاص بالدول المتقدمة يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول المتقدمة، ويزيد نموذج Austin على نموذج Porter عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية لمالها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

### المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي

نماذج التحليل الاستراتيجي تسمح بتقييم التوازن في محفظة أنشطة الأعمال للمنظمة.

وكقاعدة عامة يتم وضع مجالات النشاط الاستراتيجي على المصفوفة على أساس مؤشرين، الأول خارجي والآخر داخلي للمنظمة، المصفوفات التي وضعتها الشركات الاستشارية: مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG1 BCG2)، Arther.D McKinsey، Little (ADL) تهدف إلى تحسين تخصيص الموارد لمختلف مجالات النشاط الاستراتيجي، وتوجيه الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

### أولاً: مصفوفة BCG1

مصفوفة BCG تظهر أكثر كأداة مساعدة (التشخيص)، كأداة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فهي أداة تحليلية تسمح بتحديد المواقع لكل منتج "محفظة". المنتجات تكون متوازنة إذا كانت متنوعة، ويستند النموذج على مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي.

المؤشرات المستخدمة: النموذج الأول وضع من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية (مصفوفة) BCG1 يحدد مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي للمنظمة، مصفوفة على أساس معدل نمو السوق والحصة النسبية في السوق.

أ- معدل نمو السوق : المحور الرأسي للمصفوفة يقيس معدل نمو القطاع الذي ينتمي لمجال النشاط، معدل النمو يختلف باختلاف دورة حياة السوق.

ب- الحصة النسبية في السوق: المحور الأفقي من المصفوفة يشير إلى حصة السوق النسبية التي تحتفظ بها المنظمة في كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجي. حصة السوق النسبية تتوافق مع نسبة المبيعات التي حققتها المنظمة في مجال معين من النشاط، مقارنة بالبيانات المسجلة في هذا المجال من النشاط من قبل أكبر منافس للمبيعات. المؤشر يسمح بتحديد الموقف التنافسي للمنظمة، وبشكل أدق المسافة بين المنظمة وأكبر منافس، كما يدل على هيكل التنافسية في السوق.

وهناك أربعة أنواع من الأنشطة:

1- البقرة الحلوب؛ 2 - النجوم الساطعة؛ 3 - الكلاب السائبة؛ 4 - النقاط الميتة.

### ثانيا: مصفوفة BCG2

وضعت شركة الاستشارات مجموعة بوسطن الاستشارية نموذج تحليلي يأخذ في الاعتبار التغييرات في البيئة التنافسية من وجهات نظر المنظمة، تقوم المصفوفة على فكرة أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك التي تتوقع تغييرات السوق وتخلق مزايا تنافسية مهمة. النهج المقترح يأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن الربحية تعتمد على كل من الأسعار والتكاليف .

المؤشرات المستخدمة: معايير تصنيف الأنشطة المختلفة التي تديرها المنظمة هي كسط السعر وميزة التكلفة.

أ- كسط السعر: من أجل بعض الأنشطة المعينة، يمكن للمنظمة أن تحصل على كسط السعر، حيث أن العملاء على استعداد للدفع للحصول على المنتجات المطلوبة. يختلف كسط السعر مع الميزة التي يتوقعها العملاء للمنتجات من حيث: الجودة، الصورة، التصميم، الخدمات. ويمكن لهذه الصفات أن تميز العروض المقترحة مقارنة مع المنافسة.

ب ميزة التكلفة: من أجل الأنشطة الأخرى، قد يكون للمنظمة ميزة من حيث التكلفة. هذه الميزة يمكن الحصول عليها بفضل تحقيق وفورات الحجم وتأثير التجربة.

مصنوفة BCG1 تطبق أساسا على حجم الصناعات،  
مصنوفة BCG2 تسمح بتطوير استراتيجيات تقوم على هيكل البيئة  
التنافسية.

### ثالثا: مصنوفة McKinsey

وضعت في الولايات المتحدة لشركة جنرال إلكتريك، تستند على  
معايير مركبة،

وبالتالي تعطي رؤية أكثر تفصيلا وأكثر شمولاً للواقع عن  
مصنوفات

. BCG2 و BCG1

المعايير المستخدمة: تستند مصنوفة McKinsey على معيارين:  
جاذبية السوق واختصاص المنظمة. تتميز هذه المعايير بثلاث مستويات: عالية،  
متوسطة، ومنخفضة.

ا-جاذبية السوق: جاذبية السوق هو نتيجة لترجيح العوامل المختلفة  
مثل حجم السوق، معدل نمو السوق، معدل متوسط هامش الربح  
الإجمالي، توقعات الابتكار التكنولوجي وأهمية الاستثمار لدخول السوق أو  
البقاء ثابتة.

ب-اختصاص المنظمة: يتم تقييم الكفاءة للمنظمة (أو القدرة التنافسية  
المحتملة للمنظمة) في السوق على أساس مجموعة من المعايير  
مثل حصتها في السوق، أهمية الموارد المالية، التكنولوجية والبشرية  
التي يمكن أن تخصص تكاليفها على التكلفة والجودة وأصالة  
المنتجات، صورتها وسمعتها، والعلاقة القائمة مع الموزعين  
والمختصين والمستخدمين.<sup>14</sup>

### رابعا: مصنوفة ADL

المصنوفة وضعتها الشركة الاستشارية Arther.DLittle (ADL) تسمح  
بتحديد مواقع الأنشطة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية للنجاح  
المعتمدة من قبل المنظمة.

<sup>14</sup> Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, pp70-77.

- Détrie, J. P. (2004). Strategor : politique général de l'entreprise, op cit, pp270-277.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). Organisation et Gestion de L'entreprise. Berti Edition, Alger, pp141-146.

المؤشرات المستخدمة: تستند مصفوفة ADL على عاملين: دورة حياة السوق والوضع التنافسي للمنظمة.

ا-دورة حياة السوق: يستند مفهوم دورة الحياة على ثلاثة افتراضات رئيسية هي :

الاستراتيجيات المناسبة مختلفة في كل خطوة، كل سوق لديه دورة حياة محدودة، المبيعات المحققة مختلفة وفقا لكل مرحلة من مراحل الدورة. دورة حياة السوق يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل: التمهيديّة، النمو، النضج، والانخفاض. منحني دورة حياة السوق عادة ما يعبر عن تطور المبيعات.

ب-الوضع التنافسي: الوضع التنافسي للمنظمة يعتمد على درجة التمكن من عوامل النجاح الرئيسية. يمكن أن يكون للمنظمة مركز مهيم قوي مواتي، مدافعة أو هامشية. عوامل النجاح الرئيسية يمكن تعريفها بأنها أحد العناصر التي تسمح للمنظمة بتحقيق النجاح في السوق، فمن الضروري أن تأخذ في الاعتبار الميزة التنافسية التي تحتفظ بها المنظمة ومصادر الحصول على هذه الميزة التنافسية.<sup>15</sup>

### خامسا: التحليل الاستراتيجي swot

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

<sup>15</sup> Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, op cit, pp79-82.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). Organisation et Gestion de L'entreprise , op cit, p 147.

### خلاصة الفصل:

يسود الاتفاق العام بين الكتاب في الأدب الاستراتيجي على ان الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بغرض البدائل الاستراتيجية ثم تحديد البديل الافضل المناسب لوضعيتها الاستراتيجية في السوق, اي وفقا لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي, ومعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي, ممثلة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. وعلى هذا الأساس وبمجمل القول هذه الخطوات نستطيع القول ان الخيار الاستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي الى مواقع استراتيجية جديدة, كما تتوقف الخيارات المتاحة امام المؤسسة على رسالتها واهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها, وتتحدد الخيارات في مجال البيئة الخارجية وفقا لظروف ومستوى التركيز والمنافسة.

## الفصل الثاني: تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

---

### تمهيد الفصل الثاني

لقد اصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها ان تحقق ميزة تنافسية لها، ولذلك توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها الى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها واشباعها لاحتياجات عملائها والبحث عن افضل الممارسات التي يمكن ان تطبقها.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تعتبر محاولة المؤسسة للاستحواذ على جزء معين من السوق أو فئة من المستهلكين أمر غير هين وصعب تحقيقه، وهذا راجع لأسباب تتعلق بالمستهلكين أو المؤسسة في حد ذاتها وكذا التناقض بين أهداف الطرفين وفي هذا الإطار يسعى مدراء المؤسسات إلى إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين وما تسعى له المؤسسة، وهذا من خلال محاولاتهم لإرضاء الزبائن بتلبية طلباتهم في حدود الموارد التي بحوزتهم ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية:

#### تعريف التنافسية:

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار ظهور بعد كتابات بورتر التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين الشركات ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر إنها فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر والتجارة وتطرح أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية :

\*تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استمرار، توسع، ابتكار وتجديد ، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة تحقيق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكلفة، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التوسعية،... الخ.<sup>1</sup>

\*و تعرف التنافسية على أنها إمكانية تقديم المنتج ذو جودة عالية و بسعر معقول، من طرف المستهلك ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات و عليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2014، ص 135، ص 136.

<sup>2</sup> هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 135، 136.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

ويمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده " التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين." من خلال ما سبق فانه من الصعب الوصول إلى تعريف واضح للتنافسية إلا انه يمكن استخلاص النقاط التالية:

-يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

-يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الإبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فهي – أي التنافسية – حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.<sup>3</sup>

### ب-تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا للنجاح في خلق قيمة للزبون، وعنصر مهم في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمنظمات، وبالتالي فان المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يحتم على المؤسسة العمل للبقاء على الاقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام امان لمواجهة المنافسين.<sup>4</sup>

يشير مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage الى تفرد المؤسسة بميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها، وبديهيها ان تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتتوزع مصادرها المتلفة ويعد كفاءة العنصر البشري اهم عنصر للميزة التنافسية.<sup>5</sup>

وتشير ايضا الى متوسط معدل الربح السائد في مجال ما، بحيث نستطيع القول بأن منظمة تمتلك او تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها اعلى من متوسط السائد في مجال صناعي كما نقول بأن مؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية مستمرة او

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 137

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة حالة في شركة روائح الورد لصناعة العطور، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 02 أوت 55، سكيكدة، 2012 ص 22

<sup>5</sup> خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص. 24.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

دائمة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات<sup>6</sup> ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الانتاج على الانتقال، وخاصة امكانية انتقال راس المال، والتكنولوجيا، والعمل الماهر من اجل تدعيم القطاع الصناعي ككل، لتحقيق النمو، واقتناص الفرص في الاسواق العالمية.<sup>7</sup>

وتشير ايضا الميزة التنافسية الى قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تليبي احتياجاتهم وكذا التميز عن المنافسين.<sup>8</sup>

ايضا تعتبر على انها العوامل المستعملة من قبل المؤسسة للوصول الى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات، وهي تؤثر تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع، الاستلام السريع، والمرونة في تغيير الحجم، دوران المخزون، دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل الموارد وتحويلها الى منتجات نهائية.<sup>9</sup>

وبمجملة القول فان المزايا التنافسية لأي منظمة هي مزايا تخليقيه تعتمد على:<sup>10</sup>

- الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول الى ما لم يصل اليه الآخرون، وهو اساس صنع الميزة التنافسية.
- الابتكار لما هو معروف او مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.
- الإبداع في التفرد بخصائص انتاجية وتسويقية وتمويلية وفريدة من خلال المنفذين الجيدين.
- التطوير لما هو قائم والارتقاء به، ليصبح افضل واقل سعرا واكثر اتاحة.

هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم الميزة التنافسية:

<sup>6</sup> عوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة اقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية BCR، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص.109

<sup>7</sup> فيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 25 - ص 26

<sup>8</sup> حيمر مريم، دور استراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص.68.

<sup>9</sup> هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم ادارة المعلومات: منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص. 200

<sup>10</sup> حمسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص 29 - 30.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

يعرف Kotler الميزة التنافسية على انها "قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين او اساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر."

حيث يعرف Porter الميزة التنافسية على انها "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر هي القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع" ايضا من تعريف " Porter قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات نفقة اقل، او منتج متميز عن نظيره في الاسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان تواجدت في مؤسسة ميزة تنافسية يجب ان تكون قد توصلت الى مجموعة من القدرات والمهارات وموارد ذات قيمة مع تحقيق صفة الديمومة ومع التحصل على المورد البشري والذي يعد من اهم مورد في الميزة التنافسية وترتكز على اهمية التوصل الى معدل الربح السائد والتركيز على الاستمرارية على مدار عدد من السنوات، ومن ناحية أخرى القدرة على تحقيق حاجات المستهلك، والقيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج اي انتاج قيمة للعملاء.

### المطلب الثاني: اهمية واهداف الميزة التنافسية

#### 1- اهمية الميزة التنافسية

تشغل الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها والعامل الاكثر اهمية والمحدد لنجاح منظمة الاعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.<sup>11</sup> حيث تكمن اهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>12</sup>

-خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

<sup>11</sup> نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الادارة العليا: (عداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 93.

<sup>12</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة -: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة ابي بكر بلقاسم، تلمسان، 2011، ص8.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

-تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، مع امكانية التميز في الموارد الكفاءات والاسراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

### ب-اهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية للوصول لمجموعة من الاهداف وهي<sup>13</sup>:

-خلق فرص تسويقية جديدة.

-دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

- يتمثل اساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها اساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها لا تستطيع معرفته الا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول الى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

### المطلب الثالث: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

#### ا-أنواع الميزة التنافسية

ان مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب ان يلمسها من جانب

<sup>13</sup> سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر، رسالة ماستر، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص 56-57.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

العملاء<sup>14</sup> وتفوق المؤسسة على المنافسين، اما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك الى السعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة، وخاصة في الدول المنخفضة، اما ان تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية<sup>15</sup>:

### 1-ميزة التكلفة الأقل:

تتميز بعض الشركات بقدرتها على انتاج او بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة<sup>16</sup> وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل<sup>17</sup>.

هذه من جهة ومن جهة اخرى يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل اي منظمة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء من جراء تعاملهم مع المؤسسة انهم يحصلون على قيمة اعلى من منافسيهم، يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات الشركة كلما ارتفع السعر الذي يمكن للشركة ان تقيضه على هذه المنتجات.<sup>18</sup>

### 2-ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم

<sup>14</sup> غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>15</sup> عمران حميدة، سعدلي فطيمة، اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني، رسالة ماستر، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة العقيد اكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص64.

<sup>16</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات، الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 61 .

<sup>17</sup> مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة عمل في ملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 27-28/ فيفري 2013، ص9.

<sup>18</sup> فيصل سايعي، انظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة منطقة التبسة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص26.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الى تميز متواصل<sup>19</sup> ومن جانب آخر تقديم منتجات او خدمات فريدة تستحق السعر الاعلى وتساهم في تحقيق المنفعة والأداء الافضل للمستهلك<sup>20</sup>.

ويطلق على هذا النوع ميزة الجودة العالية، وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة اعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، فلذلك لا بد من فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز<sup>21</sup>.

### ب- خصائص الميزة التنافسية:

يمكن ان تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا والقدرة على تخفيض التكلفة. ان خصائص الميزة التنافسية عديدة يمكن تجسيدها في:

\* إن تكون مستمرة ومتسارعة، بمعنى أن تحقق الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

\* أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

\* أن تكون مرنة : بمعنى إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

\* أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد.

### المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

#### ا- مصادر الميزة التنافسية:

<sup>19</sup> راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجان، ايمن ابو حماد، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص517.

<sup>20</sup> ابراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص134.

<sup>21</sup> حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص45.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة جعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، تكون نتيجته فعالة وكفاءة أعلى في الأداء. إعادة وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة لدعم هذه المزايا ولذلك لكي تبقى المؤسسة في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة<sup>22</sup>.

### 1/ الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصادم اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار كمفهوم التحسين.

و من هذا المنطق مثلا و في قطاع الخدمات استحدثت (British Airways) درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد" و تأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفرة في كلفة السفر أو السائح الباحث عن فسحة أكبر و استقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية و تحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد و الذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا و الراحة و ذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين و مطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة .

### 2/ الكفاءة:

تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض... الخ أما المخرجات

<sup>22</sup> بن التركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص85.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

فتمثل في السلع والخدمات. ان تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>23</sup>.

3/الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها. هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية<sup>24</sup>. وقد حدد الخبير David Garvin في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية<sup>25</sup> وهذه النقاط هي:

-لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة

-بجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية

-يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي

-لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

4/ الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية ما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة كالآتي:

-تخفيض زمن تقديم المنتجات الجيدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

-تخفيض زمن دورة المنتج.

-تخفيض زمن دورة الزبون.

-الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

5/المعرفة:

<sup>23</sup> عبد الله بلوناس وبن بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010، ص9.

<sup>24</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 204، 3

<sup>25</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 200، ص38.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقوم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس اقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري ، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون و إذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين. فانه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدرتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة .... الخ.

### 6/المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم المستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسهما:

\*قدرة المؤسسة في مسار التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فان المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

\*قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب. وبالتالي يجب ان يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في البيئة مستقرة او متقلبة<sup>26</sup>.

### ب-محددات الميزة التنافسية:

بالنسبة الى محددات الميزة التنافسية، فنجد ان هذه الاخيرة تتحدد من خلال بعدين او متغيرين هامين، وهما:

الفرع الاول: حجم الميزة التنافسية

<sup>26</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 201

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

تشير الى ان المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية... الخ الضرورية التي تمكنها من تحقيق اهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم، وفي الاخير القيام بذلك بفعالية ومجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة<sup>27</sup>.

ولكي تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الاقل او ميزة تمييز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية، دورة حياة هي الأخرى. ان الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

-الانطلاق (التقديم): تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

-مرحلة التبني (الاستغلال) : تعرف الميزة هنا الاستقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها و تكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

-مرحلة التقليد : في هذه المرحلة تبدأ الميزة بالتلاشي والتقدم بسبب امكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للمؤسسة<sup>28</sup>.

- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012، ص 89.

<sup>28</sup> منير نهدى، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 52.

<sup>29</sup> صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 18.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

إذا من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وتقنية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية<sup>30</sup>.

### الفرع الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز<sup>31</sup>. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: 1- القطاع السوقي، 2- النطاق الرأسي، 3- النطاق الجغرافي، 4- نطاق الصناعة وسوف نذكرهم بالتفصيل كالتالي<sup>32</sup>:

#### أولاً: النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة أنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء. فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع فبالمقارنة 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 الرأسي الأمامي.

#### ثانياً-النطاق الجغرافي:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى

<sup>30</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>31</sup> عثمان بودحشوق، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>32</sup> نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نطال للتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 74-75.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

ثالثا-نطاق الصناعة:

يعرب عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها 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.

رابعا-القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق<sup>33</sup>.

### المبحث الثاني: تحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي

يعبر الخيار الاستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف، اهداف، او استراتيجية محددة، ويتوقف حجم الخيارات المتاحة امام المؤسسة على عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة نفسها، وهي تعكس مدى قوة المؤسسة ومركزها التنافسي حيث كلما كانت المؤسسة قوية تعددت خياراتها، وتنعكس قوتها من خلال مواردها وحجمها وطموح اصحابها واسلوب تسييرها وغيرها من المؤشرات، عكس العوامل الخارجية التي تتعلق بالمحيط، وهي تعبر عن مدى الرواج او الكساد في سوق المؤسسة (درجة نمو الصناعة)<sup>34</sup>.

ولتحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي عبر فكرة تحقيق للميزة التنافسية من خلال الخيار الاستراتيجي اصبح ليس من الامر السهل تحقيقه لان المؤسسة في الوقت الحالي تواجه بالعديد من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير الاستراتيجي، واعتمادا على ذلك فان توفر نقاط القوة لا يؤهل المؤسسة لحالة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الاخرى، وانما ترتبط على قدرة المؤسسة على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة، فبعد تحديد المؤسسة لرؤيتها ووضع الاهداف التي ستعمل على تحقيقها الى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة المحيطة، هنا تسمح للمؤسسة من الممكن ان تطرح مساراتها الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها بشكل يوضح الحركة

<sup>33</sup> حباينة محمد، دور راس المال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص 50.

<sup>34</sup> رحيم حسين، استراتيجيات المؤسسة، دار هباء الرئيس للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، قسنطينة، 2008، ص 130.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخليا من جهة, مع عوامل بيئتها الخاصة والعامّة والذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ووضعها المناسب لها. في هذا المبحث سنحاول تحديد دور استراتيجيّة النمو في تحقيق الميزة التنافسية، ودور استراتيجية الاستقرار وكذلك دور استراتيجية الانكماش.

### المطلب الاول: دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية

يقوم هدف استراتيجية النمو على فكرة ان الاكبر هو الاحسن، وبالتالي فهي تضم كل الاستراتيجيات التي تهدف الى تحقيق كبر المؤسسة، ولذلك فان مفهوم النمو يدل على الزيادة والتوسع حيث يكون وضع المؤسسة هنا بعد استنتاجنا من نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حيث في هذا الوضع الاستراتيجية تتلاءم مع وضعية المؤسسة واهدافها واحتياجات المحيط، من جانب ان درجة نمو المؤسسة في النشاط عالية، وحصة الشركة في السوق عالية، اي مركز تنافسي قوى للمؤسسة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها اي تتوفر لديها جميع المزايا التنافسية.

ومن اهم المميزات التي تتسم بها بأنها تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول اي ذات جودة في السوق من ناحية اضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع او خدمات لتعزيز جاذبية التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مطابقة النواتج.

اي تعتبر الجودة ذات اهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة، او على المستوى الكلي وتقوم المؤسسات فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية بتقديم السلع والخدمات التي تتميز بالجودة سواء بإرضاء حاجات ورغبات زبائنهم او لجذب زبائن جدد عن طريق تخطيط الحملات الاعلانية واتباع السياسات الترويجية التي تعد هامة جدا في ميدان المنافسة، اما على المستوى الكلي، فاعتبارات الجودة الهامة، خاصة إذا كانت صناعتها تتنافس في السوق الدولية بفاعلية، ويعود هذا الاهتمام الكبير والمتزايد بالجودة الى عوامل كثيرة أهمها:

-تزايد عدد الزبائن المطالبين بالجودة.

-تعاظم وتفاقم المنافسة في السوق الداخلية والدولية.

-زيادة المطالبة بربحية افضل واحسن.

- تقديم تشريع أحسن للمسؤولية القانونية عن السلعة.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

ان لجودة المنتج العالية أثر على الميزة التنافسية من جانبين: الاول ان تقديم انتاج عالي الجودة يزيد من قيمة هذا الانتاج في نظر المستهلكين، ويسمح للشركة ان تحمل بضاعتها سعرا عاليا، وان أثر الثاني للجودة العالية على الميزة التنافسية يأتي في كفاءة المؤسسة العالية ومن كلفة انتاجها المنخفضة اي اقتراب المؤسسة من افضل تكاليف ممارسة من قبل المؤسسات الاخرى، حيث تشير الانحرافات الكبيرة عن حد التكلفة الامثل عن عدم مقدرة ادارة المؤسسة وضعفها في الرقابة والتحكم في التكاليف، وايضا تشير الى انخفاض مستوى التخطيط لمدخلات العملية الإنتاجية<sup>35</sup>.

ونقصد التحكم بالتكاليف هي خفض التكاليف بقدر المستوى المناسب وذلك عند تحقيق تقييس ووفرات الاقتصادية كبيرة في متطلبات العملية الإنتاجية، حيث يؤدي كل من التبسيط والتوحيد الى تقليل الاستثمارات في الآلات والمكانن اضافة الى تخفيض انواع المواد والخامات المستخدمة مما يؤدي الى تقليل المساحة المخزنية المطلوبة وزيادة كفاءة استغلالها، ومن جانب آخر فان الالتزام بتصميم المنتجات ضمن المواصفات المقررة يؤدي الى تقليل كمية الهدر والمرفوضات نتيجة لضبط جودة الانتاج، وعليه يعد خفض التكاليف مسألة مؤكدة التحقيق في ظل تنفيذ اسس التقييس التي تحرص عليها المؤسسة<sup>36</sup>.

وعلى هذا الاساس عندما تكون المؤسسة متحكمة بجودتها وتكلفتها تكون لها قدرة التأثير على استجابة العميل لها من ناحية التسليم والمرونة هذه الاخيرة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة مع الزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة ونتيجة الكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات واذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية، وانعكاسات على رغبات الزبائن وزيادة الانتاج حسب طلب الزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات<sup>37</sup>.

إذا فالعمل هنا يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي، الاولى مرونة المنتج وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة، اما المتطلب الثاني مرونة المزيج وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات، والمتطلب الثالث مرونة الحجم وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط

<sup>35</sup> فيصل شيا، تحليل الكفاءة والإنتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي: مدخل لطريقة تحليل مغلف البيانات DEA، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، 2015، ص35.

<sup>36</sup> محمد الصيرفي، مراقبة الجودة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 74.

<sup>37</sup> غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، جملة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد9، 2011، ص11-ص12.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات، اما المتطلب الرابع مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات<sup>38</sup>.

اما عنصر التسليم فهو عامل مؤثر على استجابة العميل من ناحية انه يكون فيه توفير المنتج او الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والاعداد للتسليم بشكل سريع، ومقدرة المؤسسة لضمان الاستلام في الوقت المحدد لمنتجاتها من قبل المستفيدين، فاذا كانت حاجة الزبون اليها غدا، ولكن تسليمها يتم الا بعد شهرين فالمؤسسة تحتاج ان تعمل مع الزبون من اجل تحسين جدول التسليم.

وبالمقابل عندما تحقق المؤسسة اهدافها من خلال اختيار استراتيجية النمو الذي يعتبر بديل حاسم من جانب تأثيراته لاقترب المؤسسة من افضل تكاليف ممارسة من قبل المؤسسات الاخرى وحرص على توفير الجودة على مختلف المنتجات لأنها تعطي فائدة لتطبيق، الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، زيادة رضا المستفيدين وعلى هذا الاساس تتحصل المؤسسة على ضمان الجودة وذلك مراقبتها والتي تحتوي هذه الاخيرة مجموعة مميزة من النصوص المعدة والمنظمة الموجهة لخلق الثقة عند حيازة الجودة<sup>39</sup>. ومن جانب آخر جذب واستجابة للعميل وهو عامل رئيسي هنا العميل يعطي للمؤسسة دافع في الإبداع من خلاله يتم جمع او مشاركة المعلومات بغرض تطوير افكار جديدة، والتركيز على خلق طرق جديدة اكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين التي تناسب عملاءها من خلال رغباتهم واحتياجاتهم<sup>40</sup>.

ويكون الإبداع متعلق بلامح وتكون هذه الأخيرة موجودة في عمل المؤسسة حيث تكون فيه الدقة والجودة مع الاستيعاب والاحاطة وذلك بنقل البصرية في مختلف جوانب المادة الإبداعية من حيث دراسة الأشياء دراسة شمولية<sup>41</sup> وعندما نقول ان الإبداع مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية نريد الوصول الى ان الإبداع يساعد المؤسسة على تحقيق تطوير منتجات جديدة وعلى هذا الأساس نقول انه مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية<sup>42</sup>. وعليه فان الإبداع هو مصدر هام لتحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني: دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية

<sup>38</sup> بن عيشي بشري، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة بحثية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص5.

<sup>39</sup> عبد الفتاح دياب، ادارة الانتاج رؤية جديدة، عضو هيئة التدريس بقسم ادارة الاعمال، القاهرة، 2001 ص 263.

<sup>40</sup> هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية واثراها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مؤسسة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص285.

<sup>41</sup> رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، در بوك سيتي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص187-188.

<sup>42</sup> مأمون ندمي عكروش، سهري ندمي عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2004، ص7-8.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

تتناسب استراتيجية الاستقرار مع منظمة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، لا تتطلب هذه الاستراتيجية تغييرات كبيرة استناداً، إلى فلسفة الثبات في الحركة، وتركز المؤسسة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا استراتيجية وتحافظ على ذات الرسالة والأهداف، وهي ببساطة تزيد معدلات الأداء بنفس النسبة تقريباً سنوياً، وتهدف القرارات الاستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية<sup>43</sup>. حيث يكون وضع المؤسسة هنا بعد استنتاجنا من نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG أنها تنتمي إلى خلية البقرة الحلوب حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى هذه الاستراتيجية بسبب أن حصتها السوقية مرتفعة و معدل نموها منخفض بالرغم من أن مركزها التنافسي لديها قوي من جهة، ومعدل النمو يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى وعلى هذا الأساس من الضروري على المؤسسة اتباع هذه الاستراتيجية من حيث البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، لأن المؤسسة في هذه الحالة عندما يكون معدل نمو السوق بطيئاً يكون التدفق النقدي كبير الحجم ويكون مستمر<sup>44</sup> تكون نتيجة السلع في الحصول على أموال أكثر من المطلوب للحفاظ على حصتها السوقية<sup>45</sup>.

وعلى هذا الأساس تعمل المؤسسة على البقاء على الوضعية الحالية والاستثمار في الإنتاجية للحصول على نتائج مثلى<sup>46</sup>، وعلى هذا الأساس فالمؤسسة تحاول تقليل التكاليف<sup>47</sup> من حيث تقديم خدمات بأقل الأسعار، وتخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل، وذلك بإشغال الزبون بأية أمور تتعلق بمعاملته بسرعة، عن طريق التركيز على نوعين أساسيين هما النوع الأول التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون، والنوع الثاني مرونة الحجم التي تعني القدرة على تعجيل أو إبطاء معدلات الإنتاج وذلك لمواجهة التقلبات في الطلب أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الانتقال من مستوى إنتاج إلى آخر أو الانتقال من منتج إلى آخر<sup>48</sup>.

وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تواجه منافسيها الجدد باستمرار في ظل زيادة حدة المنافسة هذه الأخيرة تجبرها على اتخاذ استراتيجية تكون مناسبة في الوضع

<sup>43</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 203.

<sup>44</sup> جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>45</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>46</sup> حويو فضيلة، إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشارة إلى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة سونراس للمبردات الصحراوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 21.

<sup>47</sup> بن قارة أمينة، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في إدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>48</sup> ماجد محمد بن لهندي بارحمه، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عدن، اليمن، 2006، ص 71-72.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

الحالي باتباع خطط استراتيجية كفوة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة بوضع حرج، لذلك يتطلب من القائمين على وضع وصياغة الاستراتيجية المناسبة للإدارة الكفوة للألعاب المنافسة في الأسواق والتحسين المبدع للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع في الوقت المناسب، وخدمات البيع وذلك باعتبارها عوامل جوهرية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة<sup>49</sup>.

### المطلب الثالث: دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

ان اتجاه المؤسسة الى استراتيجية الانكماش لها دافع اساسي انها تخلق قيمة لها من ناحية تقليص النشاط والذي يعتبر هدفا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، ويتجسد هذا الهدف من خلال التخلي عن بعض الانشطة او المنتجات، الخروج من بعض الأسواق (منافذ التوزيع)، التنازل عن بعض الاستثمارات، تقليص الطاقة الإنتاجية..الى غير ذلك مما يعني تقليص الحجم الحالي للمؤسسة، قد يكون التوجه نحو الانكماش مؤشرا على فشل المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، ولكن قد يكون ايضا مجرد انقباض لفترة ما، دلالة على فشل استراتيجيات سابقة، على ان يتم الانطلاق بعدها بنفس جديدة<sup>50</sup>. بعد ان تعرفنا على الهدف الاساسي وراء التجاء المؤسسة لاستراتيجية الانكماش من خلال التحليل استنتجنا الاستراتيجية المناسبة من خلال نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية مصفوفة BCG حيث من خلال تحليل موقعها للوضع الحالي للمؤسسة الوضع المضطرب Dog يكون فيها معدل نمو السوق منخفض و حصة سوقية نسبية منخفضة هنا قد تحتاج المؤسسة الى كميات من الاستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية، حيث يعرف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة او خلل في السياسة التسعيرية، او لعدم مواكبة المنتجات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور ادواقهم<sup>51</sup>، اي ظروف المؤسسة هي التي تحدد الاستراتيجية المستعملة وتؤثر على استمرارية عملها اي هنا بالتحديد تكون منتجاتها ذات مستقبل مجهول، هذا دافع من دوافع التأثير اي من ناحية الانسحاب او الخسارة، ولكن في بعض الاحيان المؤسسة تبقى تعاملها في المنتجات على احتمال ان تحقق نجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها ادارة التسويق، او ان المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتوسع المؤسسة لإبقائه لكي يساعد على اثاره الاهتمام بمنتجات

<sup>49</sup> محمد مجيل العضيلة، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة اليوتاس العربية،

رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2004، ص 5.

<sup>50</sup> رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

<sup>51</sup> أحميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 92.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

---

اخرى تتعامل بها المؤسسة, ولكن في الغالب المؤسسات التي تقع في هذا الخيار الاستراتيجي يكون غرضها حل مشكلاتها وليس الخروج او الانسحاب من السوق ولكن الأغلبية عند اختيارهم هذه الاستراتيجية تكون غرضها الانسحاب والخروج من السوق لان كلفتها تكون اكثر من العوائد التي تحققها<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> العبيدي محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية، داخل مؤسسة اقتصادية، دراسة حالة مؤسسة DML construction، رسالة ماستر، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2015، ص35.

## الفصل الثاني تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

---

### خلاصة الفصل:

و بعد تحديد المؤسسة ميزتها الاستراتيجية تمهيدا لوضعها التنافسي الحالي في فترة معينة وتمهيدا لوضع البدائل الاستراتيجية, وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسة على الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه في المستقبل من ناحية اذا انها تبقى في مجال او مجالات الاعمال الحالية نفسها او اذا تستطيع ان تترك مجال عمل معين كلياً او جزئياً عن طريق الاندماج او التصفية او بيع جزء من المؤسسة, وهل ينبغي ان تصبح اكثر كفاءة او فعالية في مجالات الاعمال الحالية, وهل تستمر في النمو في مجالات الاعمال عن طريق زيادة حجم الاعمال في السوق, او شراء منظمات قائمة في مجالات مماثلة, وهل ينبغي ان تحاول النمو اساساً عن طريق التوسع في مجالات اخرى, كل هذه المؤشرات هي مؤثرة وتلعب دور كبير في تحقيق الميزة واخيراً هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في اجزاء مختلفة للمؤسسة التنافسية لان الخيار الاستراتيجي له دور رئيسي في تحريك المؤسسة الى الامام, او جعلها تتراجع الى الخلف, او يبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها.

### الخاتمة العامة:

في ضوء المفاهيم والتوجهات التي جاءت بها النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ عدم وجود طريقة مثلى و موحدة في إدارة المنظمات، فإن هذه الأخيرة ملزمة بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية لغرض تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر والفرص الموجودة فيها، بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها لغاية نهائية تسعى دائما المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي النجاح في ظل تصميمها الخاص .

وبهذا يكون اختيارها صائبا للأهداف العامة، حيث تحتاج المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مصممة بشكل جيد، ما يمكن قوله أن هناك علاقة محددة وموحدة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية. وفي إطار هذا، فإن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على العلاقة بين التوافق (خيار استراتيجي/ميزة تنافسية) وقياس مدى تأثير هذا التوافق على فعالية المنظمة. ان هذه الدراسة هي محاولة لإدراك ومعرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها وكذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث أن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض أو ضعف في الأداء.

نتائج الدراسة :

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

يمثل أفضل طريقة للوصول الى اهداف المنظمة ومن بينها الوصول الى تحقيق ميزة تنافسية، من خلال اختيارها الاستراتيجي والغرض منه هو سد الفجوة الاستراتيجية بين الاداء الحالي والمتوقع، اي المنظمة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص او ردم هذه الفجوة من ناحية ما يلي:

-ماذا تنوي المؤسسة بصفة عامة تجاه قضايا النمو او الانكماش, او التوسع او التقلص او الاستقرار ام المبادأة والمخاطرة...وهكذا.

-ماذا تنوي المؤسسة بشأن موقفها من الصناعة التي تعمل بها او المهنة التي تمارسها, وكذلك الاسواق ,وفئات العملاء المستهدفة لمنتجات المؤسسة .

-ماذا تنوي المؤسسة بشأن منهج التنسيق والربط بين انشطتها ومنتجاتها, وكيف تستخدم مواردها, وكيف تنمي قدراتها وكيف توفر احتياجاتها وغيرها من التساؤلات التي تتعلق بمدخلات الانشطة والجوانب المالية والادارية الخاصة بها.

- وبالنسبة للمؤسسة تعتبر هذه الاستراتيجيات على مستواها تعني بدرجة كبيرة و اساسية بمحددات بناء وتنمية وحماية المركز التنافسي للمؤسسة حيث ان هذه الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تقدم اجابات واضحة عن كيفية تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ككل, وكيف تتعامل مع المنافسين وماذا بشأن مجالات الانشطة والاعمال لمواجهة كل ذلك, ايضا هذه الاستراتيجيات تحدد الاطار العام لحركة تدفق اموال المؤسسة واستخداماتها في تصنيع المنتجات, ومن ثم في توفير المتطلبات الفنية والادارية والمالية لضمان وجود تلك المنتجات التي تنتجها انشطة المؤسسة ووحدات أعمالها.

الاقتراحات :

في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل اليها يمكن الخروج بالاقتراحات التالية :انه لا يوجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المنظمة، وذلك بعد تحديدها لميزتها الاستراتيجية من خلال ما هو الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه المؤسسة في المستقبل ومن بين الاقتراحات وهي كالتالي:

-من المفروض ان تحدد المؤسسة من ناحية هل سوف تبقى في مجال او مجالات الاعمال الحالية نفسها.

-تحديد هل يجب ان تترك مجال عمل معين كلياً او جزئياً عن طريق الاندماج او التصفية او بيع جزء من المؤسسة.

- من المستحسن على المشرفين التركيز على الكفاءة في مجال او مجالات الاعمال الحالية، وضرورة تحديد هل ينبغي على المؤسسة ان تنمو في مجال الاعمال عن طريق زيادة حجم الاعمال في الاسواق، او شراء مؤسسات قائمة في مجالات مماثلة. -التأكد هل على المنظمة ان تحاول النمو اساساً عن طريق التوسع في مجالات اخرى, وهل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في اجزاء مختلفة للمؤسسة.

ويف الأخير الخيار الاستراتيجي اما ان يحرك المؤسسة الى الامام، او يجعلها تتراجع الى الخلف، او يبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها.

### 1/ الكتب العربية

- 1-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، طبعة أولى، 2006، ص 71.
- 2-عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص255.
- 3-وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011، ص60.
- 4-هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2014، ص 135، ص136.
- 5-خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص24.
- 6-هشام جرير وبوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 135، 136.
- 7-فيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 25 - ص 26
- 8-هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم ادارة المعلومات: منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص. 200
- 9-محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص 29 - 30.
- 10-نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الادارة العليا: (عداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 93.
- 11-غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 145.
- 12-ابراهيم سعيد عقل، خالد عطا الله الطراونة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 134.
- 13-حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص21.
- 14-عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 200، ص38.

- 15- رديم حسين، استراتيجيات المؤسسة، دار هباء الرئيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2008، ص 130.
- 16- فيصل شياد، تحليل الكفاءة والإنتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي: مدخل لطريقة تحليل مغلف البيانات DEA، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، 2015، ص 35.
- 17- محمد الصيرفي، مراقبة الجودة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 74.
- 18- عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الاعمال، القاهرة، 2001 ص 263.
- 19- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، در بوك سيتي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص 187-188.
- 20- مأمون ندمي عكروش، سهري ندمي عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2004، ص 7-8.
- 21- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2004، ص 203.
- 22- جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 197.
- 23- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 211.
- 24- بن قارة أمينة، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في إدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

### 2/ رسائل الماجستير و الدكتوراه

- 1- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 02 اوت 55، سكيكدة، 2012، ص 22
- 2- عوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة اقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية BCR، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 109.

- 3- حيمر مريم، دور استراتيجيتي الإعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 68.
- 4- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة –: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة ابي بكر بلقاسم، تلمسان، 2011، ص 8.
- 5- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، رسالة ماستر، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص 56-57.
- 6- عمران حميدة، سعدلي فطيمة، اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني، رسالة ماستر، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة العقيد اكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص 64.
- 7- فيصل سايعي، انظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة منطقة التبسة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 26.
- 8- حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 45.
- 9- بن التركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 85.
- 10- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 204.
- 1- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012، ص 89.
- 12- منير نهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 52.

- 13- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص18.
- 14- نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نطال للتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 74-75.
- 15- حباينة محمد، دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 50.
- 16- حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اشارة الى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة سونراس للمبردات الصحراوية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 21 .
- 17- ماجد محمد بن لهندي برحمه، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة عدن، اليمن، 2006، ص 71 – 72.
- 18- محمد مجيل العضاييلة، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2004، ص 5.
- 19- أحميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 92.

### 2/ المجلات

- 1- راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجان، ايمن ابو حماد، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص517.
- 2- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، جملة الأبحاث الاقتصادية والادارية، العدد9، 2011، ص11-ص12.
- 3- هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية واثراها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مؤسسة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية، المجلد11، العدد2، 2015، ص285.

### 3/ بحوث المؤتمرات و الملتقيات العلمية

- 1-مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة عمل في ملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 27-28/ فيفري 2013, ص9.
- 2-عبد الله بلوناس وبن بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010، ص9.
- 3-بن عيشي بشري، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة بحثية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص5.

### 4/ الكتب الأجنبية

- 1- Glashan, R., & Singleton, T. (1987) Strategic Management. Merrill Pub, p128
- 2-Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1988). Business Policy and Strategic Management. 3ed edition. McGraw-Hill BookCo., Inc New York, p263.
- 3-Johnson, G., & Scholes, K. (1996). Exploring Corporate Strategy: Text and cases. Prentice-Hall International, p 14.
- 4-thompson, J. L. (1994). Strategy Management: Awareness and change. 2nd, chapman–Hill publishing, p 606.
- 5-Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). Strategic management: process, content and implementation. Oxford university press, New York, pp 140-142.
- 6- Jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p 13.
- 7-Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance. The free Press Edition, New York, p36.
- 8-Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, op cit, pp64-65.

9-jiang, Q., & Tiorini, A. (2009). Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, op cit, p9.

10-Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, op cit, pp54-56

11-Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, pp70-77.

- Détrie, J. P. (2004). Strategor : politique général de l'entreprise, op cit, pp270-277.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). Organisation et Gestion de L'entreprise. Berti Edition, Alger, pp141-146.

12-Raimbourg, P. (2007). Management Stratégique, op cit, pp79-82.

- Soutenain, J. F., & Farcet, P. (2007). Organisation et Gestion de L'entreprise , op cit, p 147.