



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور الادرة الاستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الأعمال
دراسة حالة شركة الوطنية لصناعة النسيج والجلود لولاية غليزان

من إعداد الطالب (ة)

براشد خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	مقدم وهيبة	أستاذة محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار اسيا	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين إلى من علماني العطاء بدون انتظار... إلى شمعة متقدة
تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهما أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من
عرفت معهما معنى الحياة... أتمنى لهم العمر المديد ليرو ثمارا قد حان قطافها
بعد طول انتظار وستبقى كلماتهما نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ...

والدي الكريمين

الإخوة : إلى جميع الإخوة والأخوات...

إلى البراعم أبناء إخوتي .

إلى من ساعدوني في هذه الحياة ولو بالكلمة الطيبة ، جميع الأحباب خاصة
منهم فاطمة، سارة .

وإلى جميع طلبة الماستر، دفعة 2016/2015 .



تمهيد

في ظل الظروف الدينامكية و المتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن، فتطلب الأمر تنمية المهارات و قدرات المدربين، بشأن كيفية التفكير الاستراتيجي وإعداد و تنفيذ الاستراتيجيات الناجحة التي تهتم منظمة الأعمال ككل، وكذلك كل جانب من الجوانب الوظيفية الخاصة بها. وفضلا عن ذلك يتم ممارسة مهام ووظائف وإدارة الاستراتيجيات في مراكز صنع القرارات الرئيسية بمنظمة الأعمال ، هذا من جهة ومن جهة أخرى ن يتم التركيز وبشكل أساسي على تجاوب منظمة الأعمال وتفاعلها ,ككل متكامل مع بيئتها الخارجية من الاستراتيجية.

وعليه تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحد مجالات الحديثة في علم الإدارة كما تعتبر حاليا عن مرحلة من مراحل التطور في مقررات الإدارة، الذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو سياسات الإدارية باعتبارها مرشدا و موجهها عاما لسلوك و تصرفات المدربين

ولذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : مراحل الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية:

المطلب الأول : نشأة و تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أولاً: نشأة الإدارة الإستراتيجية:

يلاحظ أن مفهوم الإستراتيجية قديماً، كان من الفكر البشري حيث تمتد جذور الإدارة الإستراتيجية إلى الضارة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية strate gin التي تعني علم الجنرال STRATEGOES وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف شخصية القائد. أما في القرن العشرين ورغم الجذور الإستراتيجية قديم في التاريخ إلا أن الاهتمام الفعلي بها خارج إطار الحروب و الجنرالات الذي يقودونها لم يظهر إلا خلال الأربعين السنة الماضية، فقد أخذ رجال الأعمال الباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد من خمسينات القرن العشرين، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي و من بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية. وظهر في الممارسة أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيل ذلك الاستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

1: زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دارالكنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 19_21

ثانياً: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الجدول رقم (1_1): تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المفهوم	الموازنات/ الرقابة	تخطيط طويل الأجل	تخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
				الأبعاد
التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية و التهديدات و الفرص سريعة الحدوث
افتراضات العملية الفترة التي برز فيها المفهوم	الماضي يعيد نفسه	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	إن الاحداث الجديدة و نواحي عدم استمرار يمكن التنبؤ بها	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
العملية	دورية	دورية	دورية	دورية
الفترة التي برز فيها المفهوم	أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار النشر والتوزيع، الاسكندرية 2002، 2003.

ص31

يمثل الجدول التطورات في مجال المفهوم الاستراتيجي هو تطور مبني على النظم المبتكرة وليس بديلاً عنها، وبهذا المعنى فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة على ذلك فإنه في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف نجد عملية التخطيط الدوري مزود بوسائل تسمح للمؤسسة بأن تكون قادرة من الناحية الإستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط.

المطلب الثاني: طبيعة الإدارة الاستراتيجية

أولاً: تعريفها

تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي لإدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل في طريقة للتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وهي علم وفن صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وقد تعدد التعارف حسب علماء الإدارة ومن بين هذه التعارف:

دافيد (DAVID) 1995: "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية إلى تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"¹

أنسوف (ANSSOF): "الإدارة الاستراتيجية على أنها «العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققه"²

شوندلر (CHANDLER): "الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وإن عملية تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"³

خلاصة القول: الإدارة الاستراتيجية تعمل على رسم المسار المستقبلي للمؤسسة (الرؤية الاستراتيجية) في ظل مواردها وإمكاناتها وذلك بصياغة رسالة جيدة ووضع أهداف وغايات لصياغة الاستراتيجية عن طريق التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في ظل بيئة معقدة ومن ثم تحديد مستوى الخيارات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة وأخيراً تقييم ومراجعتها من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

1: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص، 17.

2: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص، 33.

3: زكريا مطلق دوري، الدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص، 25.

ثانيا - التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:1-2 التحديات الخارجية:وتتمثل في¹

أ-في تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال : عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات .

ب-ازدياد شدة المنافسة : لم تعد المنافسة تشمل السعر ووجود المنتج فقط، بل تعددت الآن إسمها لتشمل كل الأنشطة، وذلك بظهور منافسي جدد بإستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

ج- ندرة الموارد : زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع إستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر وبالماصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

د- التحالفات الإستراتيجية : إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بحسب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية.....جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرق الأخر.

2-2-التحديات الداخلية :وتتمثل في :²

أ-تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي : حيث أن إتاحة الفرص للتفكير الإستراتيجي و مدى توافر الهيكلة اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناءا على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

1- مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ص 21-23

2- فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية: 2006، ص 37، 38 .

أ- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية : يعني هذا التحدي تحديد

المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة،

ثالثا: مستويات الإدارة الإستراتيجية :

و تتمثل في ¹:

تظهر منظمات تتميز بتنوع سلعتها وخدماتها، استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية .

1-4- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة : في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل

الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و البحث عن الموارد اللازمة و صياغة

الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و في هذا المستوى يؤخذ بعين الإعتبار توزيع الموارد

بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات .

2-2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ

الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية،

و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى إن الإدارة الإستراتيجية

مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و إتخاذ القرارات

اللازمة للتنفيذ .

3-3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي : لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية :

وظيفة الإنتاج، الأفراد، التمويل، التسويق، خدمات المستهلكين، المحاسبة.... لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة

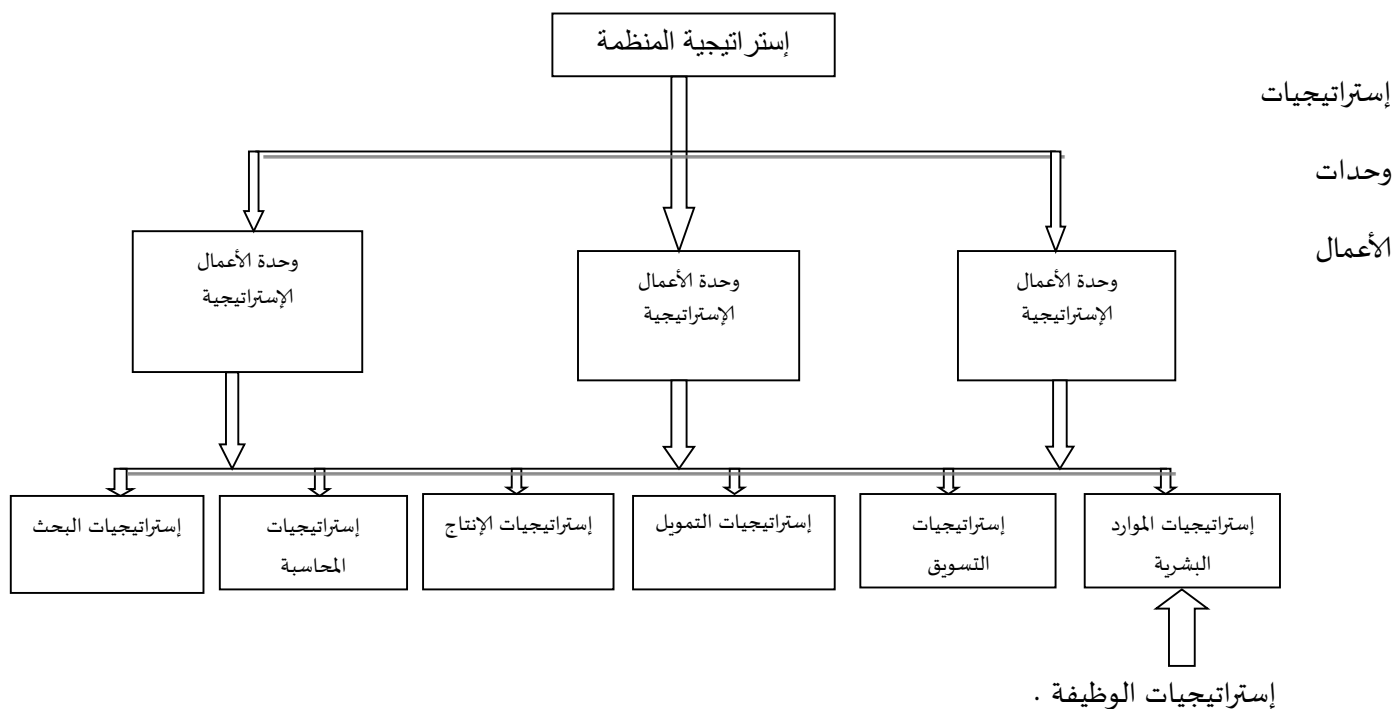
إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، و خطط إستراتيجية

للإنتاج، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقسيم السياسات، و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من

دخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

1: عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الاستراتيجية، دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2004، ص 52

الشكل رقم 1-1- مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المتعددة الأنشطة



المصدر: زكريا مطلق دوري، الدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 36

رابعاً – أهمية الإدارة الاستراتيجية :

« -تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وكما تتجلى الأهمية كذلك في استجاباتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر بإتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة¹».

1-التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : إن زيادة السرعة في التغيير الحاصل في البيئة المحيطة في المنظمة كما نوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التحقيق من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة من خلال إمتلاكها نظم المعلومات إستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتوفق على المتغيرات الداخلية

2-تدعيم المركز التنافسي : تمنحها إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة .

3-تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة : تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية .

4-تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر إستجابة ووعياً للمتغيرات .

5-تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها .

1-زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص 28-29

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية¹
- 6- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها .
- 7-- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية .
- ومن بين بعض الإيجابيات التي تعود على المنظمة عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية²
- تؤدي المنظمة إلى إنجاز مهارتها ومسؤولياتها بفعالية عالية
- تشجيع الإداريين على اظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر
- تحقيق النتائج المالية والاقتصادية الجيدة بحيث اثبتت الدراسات أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحا³

1-زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 46-47

2-طاهر محسن منصور الغالي. وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع طبعة 1-2007 ص 50

3-زيد عبوي، نفس المرجع سابق، ص 47-48 .

المطلب الثالث : التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية .

باعتبار أن التفكير الإستراتيجي تعتمد على قدرة المدير الإستراتيجي في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل إبتكاري وكذا صناعة القرارات الإستراتيجية تمثل جوهر عمل المدير الإستراتيجي في المنظمة، وجب علينا التطرق إلى التعرف على المدير الإستراتيجي ومهامه وحدود إختصاصه في المنظمة .

أولاً : المدير الإستراتيجي :

يتميز المدير الإستراتيجي عن غيره من المديرين بخاصيتين هما :

- القدرة على فهم مغزى الأحداث دون أثر بظواهر الأمور، والتغيير في الإتجاهات أو التحفظات .
- القدرة على إتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع .

وبالإمكان تشخيص الإستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس :

- طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله .
- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المتميزة لتلائم الظروف المتغيرة .

- أما بالنسبة لدوره يتمثل في:

1-1- الأدوار الشخصية : يؤدي واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة إجتماعية أو قانونية.

2-1 الأدوار المعلوماتية : يلعب دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة،

3-1 الأدوار القرارية : يقوم بأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق

أولويات معتمدة،

-مجلس الإدارة : ويتمثل دوره في المراقبة من خلال لجان إدارية مختصة بحيث يبقى متماشيا مع تطورات داخل المنظمة وخارجها، التقييم والتأثير بتقديم النصح ووضع البدائل، الإستحداث والتجديد بالنسبة لرسالة المنظمة .

-الإدارة العليا : يتوجب على المدير العام توفير القيادة للشركة وذلك بوضع أو تحديد النغمة التي تسير عليها الشركة إلى الرؤية الإستراتيجية والقيادة ليست هي الإدارة الإستراتيجية بل نتاج لها وتوفير كذلك إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشكل الصحيح ورفع وعي المديرين لرياح التهديدات .

ثانيا : التفكير الإستراتيجي .

ليست العملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، إذ يسعى الإستراتيجي إبتداء من تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يواجهها، ثم يحاول إستخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، ولما كانت المشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة فإنها تتطلب من المديرين إمتلاك القدرة على التفكير الإبداعي .

إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة الآن، هو كيف تستطيع نشر التفكير الإستراتيجي بين العاملين، ولا سيما المدراء منهم أن ذلك سيساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة .

هذه وتتبع أهمية التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال من حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الإستراتيجي يتسائل دائما كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة، وغايتها بأحسن ما يكون كيف يمكن صياغة الإستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق أهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة .

ثالثا - صناعة القرارات الإستراتيجية :

يتمثل القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يعطيه، لذا يجدر بالمدير الإستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية وأهمية تفرقتها عن القرارات التشغيلية، ذلك لأن إظهار الاختلاف يساعدنا على إمكانية فرز المنظمات التي تدار إستراتيجيا عن غيرها وتدار بأساليب غير إستراتيجية وتعرض بالتالي للفشل ومن أهم الخصائص :

1-3- القرارات الإستراتيجية : تتميز بالمركزية طويلة المدى، القدرة وعدم التكرار الحتمية قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة وتشارك خبرات واستخدام تلك المعلومات .

2-3- القرارات التشغيلية : فهي تتميز اللامركزية، أي يتم إتخاذها في الأقسام الدنيا، قصيرة المدى ومتكررة، معلوماتها مؤكدة ومتوفرة، وأخيرا سيطرة البعد الكمي أي توضع القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .

رابعا : نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية .

يقدم العالم هنري منتريج أربعة نماذج أو طرق أساسية في صناعة القرارات الإستراتيجية وهي .

1-4 النموذج الريادي : تصاغ الإستراتيجية هنا من قبل شخص ذو نفوذ ويكون التركيز على الفرص، أما المشاكل والتكاليف فتحل المرتبة الثانية والهدف الأساسي في هذا نمو المنظمة من خلال فرص معينة لا يدركها المنافسون .

2-4 النموذج التكييفي : يشار إليه أحيانا بالعمل الذي لا مفر للشركة من القيام به لأنها في ورطة كبيرة إذ يتصف هذا النموذج في صناعة القرارات بالحلول المبنية على رد فعل المشكلات القائمة (تهديدات) بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها، وهنا المدير يتمتع بالمرونة والحرية في التكيف مع الإحتياجات الآتية .

3-4 النموذج التخطيطي : وفي هذا النموذج يتم جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الإستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية ومن ثم إختيار الإستراتيجية الأكثر تلاؤما مع الموقف ويتضمن البحث المسبق للفرز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات القائمة حاليا .

4-4 النموذج المختلط : في بعض الأوقات، قد تلجأ المنظمة إلى اتباع نمودجا مختلطا. التغيير بمثابة تجميع للنماذج الثلاثة المسبقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع .

المبحث الثالث: مراحل الادارة الاستراتيجية

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها من المنظمات الأخرى ،

أولاً- مفهوم الرؤية الاستراتيجية :

"هي ماذا تريد ان تكون عليه المنظمة مستقبلا و انها أحلام المنظمة و طموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية و إن كان من الممكن الوصول إليها في الاجل الطويل"¹ و تعرف الرؤية الاستراتيجية بانها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها و يعتبر وجود رؤية واضحة و مميزة بمثابة حجز الزاوية في بناء و تحقيق الاستراتيجية الفعالة

ثانيا- مفهوم الرسالة :

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة mission و تسعى إلى تحقيقها، و تستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسس المنظمة و من البيئة التي تعمل بها المنظمة و المجتمع الذي تنتمي إليه و هي « وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة و المرشد الرئيسي لكافة القرارات و الجهود، و تغطي عادة فترة أطول. « الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها و منتجاتها، و عملائها و أسواقها و يهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و عملياتها و ممارساتها»²

"كما يمكن المنظمة أن تدخل بعض التعديلات على رسالتها لتكون أكثر ملائمة مع التغيرات التي تواجهها"³

2-2 أهمية وضع رسالة واضحة :

ساعد في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة، و فهم إتجاهات النمو الخاصة بها، و المساهمة في بناء إتجاهات إيجابية نحو المنظمة و العاملين فيها .

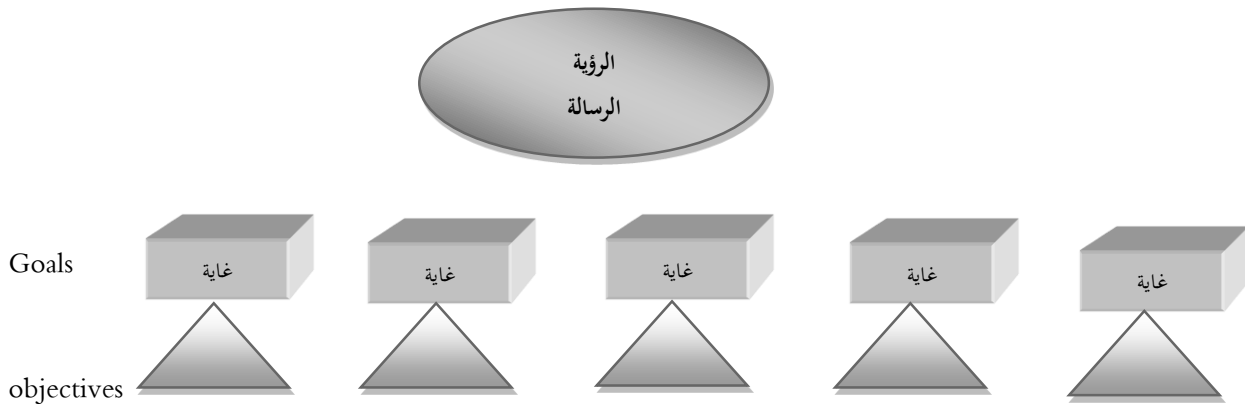
و كما أن صياغة الرسالة بشكل يلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيارا يمكن الإستناد إليه في توليد و تصفية البدائل الإستراتيجية .

1-زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص34

2-مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الماسية. الإسكندرية 2000 ص 111

3-مؤيد سعيد السالم. نفس المرجع السابق. ص 71-73

الشكل 2-1 : العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والغايات والأهداف .



المصدر : مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن 2005 ص 74 .

3-2 عناصر رسالة المنظمة : العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء (النمو، الربحية) الفلسفة، المفهوم الذاتي، الاهتمام بالصورة العامة، الاهتمام بالعاملين .

4-2 أسلوب إعداد الرسالة المنظمة: تعتبر علمية إعداد الرسالة من أهم وأصعب خطوات الإدارة الإستراتيجية للأسباب التالية :

- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووضائفها والسوق الذي تسعى إلى اتساع حاجاته
 - تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة والإستراتيجيات التي سوف تتبعها .
 - تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى والعاملة في المجال .
- 5-2 صفات الرسالة الجيدة :** قابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها .
- أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تغلق بذهن العاملين .
 - أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة .

ثالثا- الغاية :

هي أهداف عامة وشاملة ترغب المؤسسة في تحقيقها دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني، أو أن يتم التعبير عنه كميًا، التوسيع، المسؤولية الاجتماعية، كما أن الغايات تمثل نهايات عامة .

رابعا- الهدف :

هو عبارة عن نتائج تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر المنظمة والمهام والأعمال التي تؤديها، ويحدد الهدف مالذي يجب إنجازه ومتى يمكن التعبير عنه كميًا ومدة تحقيقه أقصر من الغايات .

وتكمن أهمية وضع الأهداف في :

- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع .
- تعد مرشد لإتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا للإدارة العليا في إتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الحاصل.
- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة وينبغي على الإدارة الإستراتيجية عند وضع أهدافها أن تحقق البقاء والنمو والربحية ومن بين أنواع الأهداف.
- منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة : بعض المنظمات تقتصر في نشاطها على تحقيق هدف واحد فقط .
- أهداف رسمية وفعلية : تمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجماهير عبر التقارير ووسائل الإعلام لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة .
- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد :

أهداف

كلية وأهداف وظيفية : تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي، فالكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة، والربحية، السيولة، أما الوظيفية تتمثل في الإنتاج، التسويق.....إلخ

المطلب الثاني : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

قبل بدئ المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحديد العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة¹

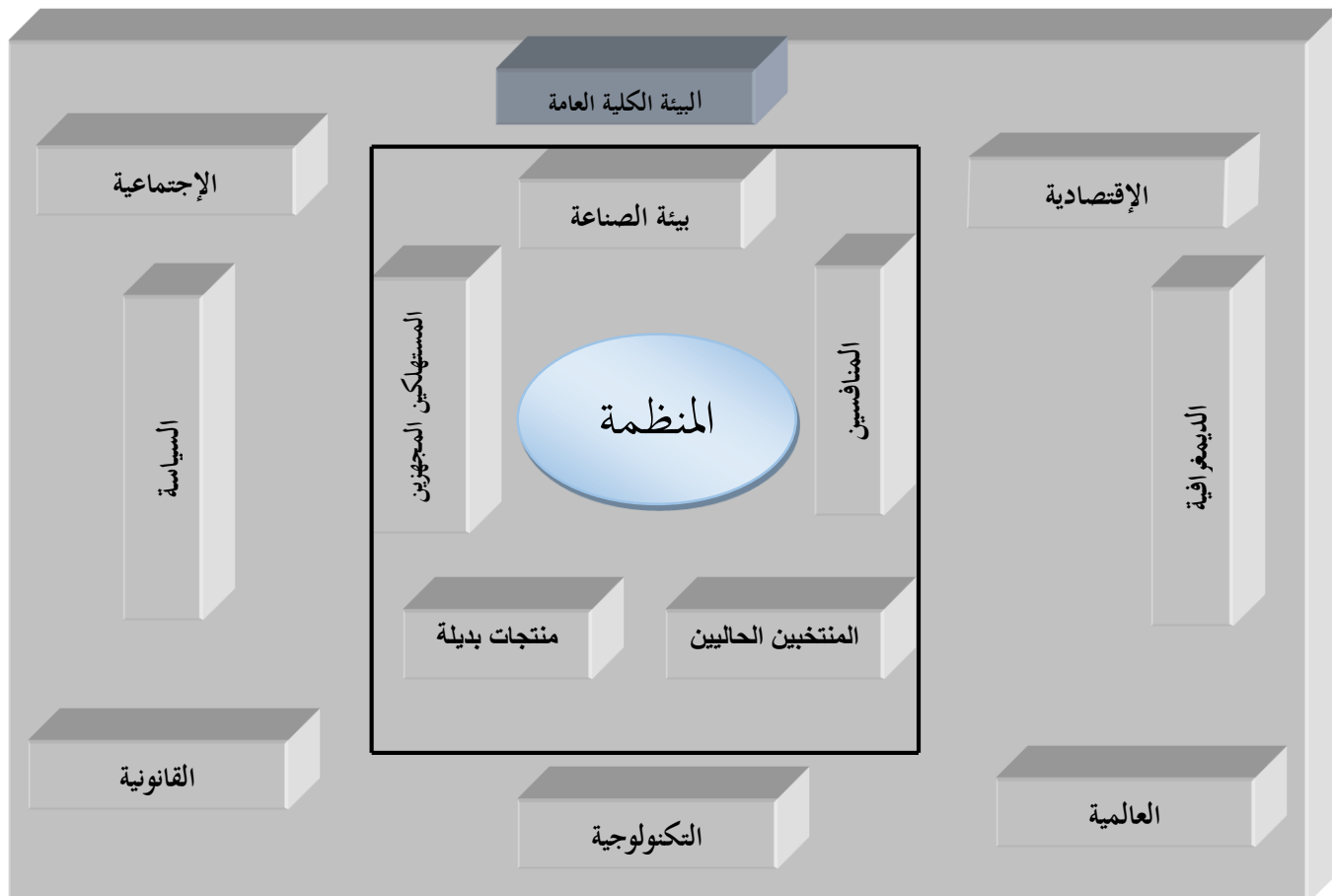
أولاً: تحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية .

البيئة الخارجية هي مجموعة التي العناصر التي تتعامل معها المنظمة، وتشكل علاقات نسبية مركبة معها . إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة، فتحليل هذه البيئة يتوافر معلومات و بيانات لها أهميتها للتنبؤ بالمستقبل، أي معرفة الفرص والتهديدات².

1: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص83.

2: مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص87

الشكل 3-1 يبين البيئة الكلية والبيئة الصناعية .



المصدر: زكريا مطلق الدوري، ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار وائل للنشر 2002، ص86

1-2-1- البيئة الخارجية العامة (الكلية) غير مباشرة :

تعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة علما أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو قوى البيئة الكلية أو التأثير منها وإنما يمكن التكيف معها لإقتناص الفرص البيئية و التقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. ولإتمام هذا الغرض، يجب على المدراء الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية و تحليلها، فنجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب هي أنشطتها و بين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة.

1-2-1:عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئة الكلية الهامة و المؤثرة على منظمات الأعمال. و تتمثل هذه العوامل في. النمو الاقتصادي. معدل الفائدة الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية .

2-2-1 عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية : تتضمن العوامل الاجتماعية، القيم، إتجاهات المجتمع توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي .

3-2-1:عوامل البيئة التكنولوجية : فالتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وخلق فرص جديدة لإقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة .

4-2-1:العوامل الديمغرافية : تستطيع العوامل الديمغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئة للمنظمة، وتشمل هذه التغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، تفرض الإدارة العليا إختيار إستراتيجية يتلائم مع البيئة الديمغرافية .

5-2-1:عوامل البيئة السياسية والقانونية : إن عوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تأثيرا جوهريا في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الإتجاهات المهمة هي موجة عدم الإنتظام، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية، وعدم الإنتظام هذا جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة، وإن ارتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة، كقوانين الإحتكار .

6-2-1:عوامل البيئة الدولية والعالمية : تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية الإختلافات بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية إلخ .

3-1 التحليل الإستراتيجي في البيئة المنافسة (خاصة أداء الصناعة المباشرة) :

يمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة ولها القدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى .

1-3-1: البيئة الساكنة (الستاتيكية) البسيطة : أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، في ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وأن عملية التنبؤ تعتمد أساساً على التحليل للأعمال الماضية والحالية والمسح البيئي يتوصل إلى وضع احتمالية الثبات والإستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين، وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة .

1-3-2 البيئة النشيطة الديناميكية أو المعقدة : تتسم البيئة الديناميكية بالتغير المستمر والتعقيد، وأن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل، واتفق الإستراتيجيون على وضع "بدائل للمستقبل" وأن البيئة المعقدة والديناميكية ينبغي أن تتضمن البدائل المستقبلية للإستراتيجيين وتوقعات الزبائن، المنافسين، المستهلكين، وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل أن يحصل في بيئة التنافس .

ولدينا نموذج بورتير Porter للقوى الخمسة في تحليل الصناعة مايلي :

الشكل 4-1 : نموذج Porter



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات و حالات دراسية، دار وائل للنشر، 2002، ص، 104

ويكون التحليل عن طريق الخطوات التالية للبيئة الخارجية¹

أ- جمع المعلومات: عن طريق المناقشات بين المديرين في الإجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمها المديرين.

ب- التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة: عن طريق الإستقراء للإتجاهات، العصف الذهني، النماذج الإحصائية.

ج- تحليل الفرص والتهديدات البيئية: مدى تغير إثبات العوامل البيئية، تعدد وتنوع العوامل البيئية، تكلفة الحصول على المعلومات.

ثانياً: تحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تقوم المنظمة بهذا التحليل من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها والمتوقعة مستقبلاً

1-2-مدخل قاعدة الموارد كأساس للتحليل التنظيمي: غالباً ما يطلق على عملية المسح الداخلي بالتحليل

التنظيمي وهو الذي يهتم أساساً بتشخيص وتطوير الموارد المنظمة بحيث تمثل الموارد كل الموجودات والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والمهارات... وقد تكون ملموسة كمكائن والأموال والمباني وغير ملموسة كسمعة الشركة، وإسمها التجاري في السوق، ويعتبر المورد عنصر قوة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ويعتبر المورد مهماً في المنظمة إذا امتلك الخصائص التالية: القيمة النادرة، التقليد، القدرة على التنظيم².

الشكل 1-5 : خطوات تحليل موارد المنظمة :

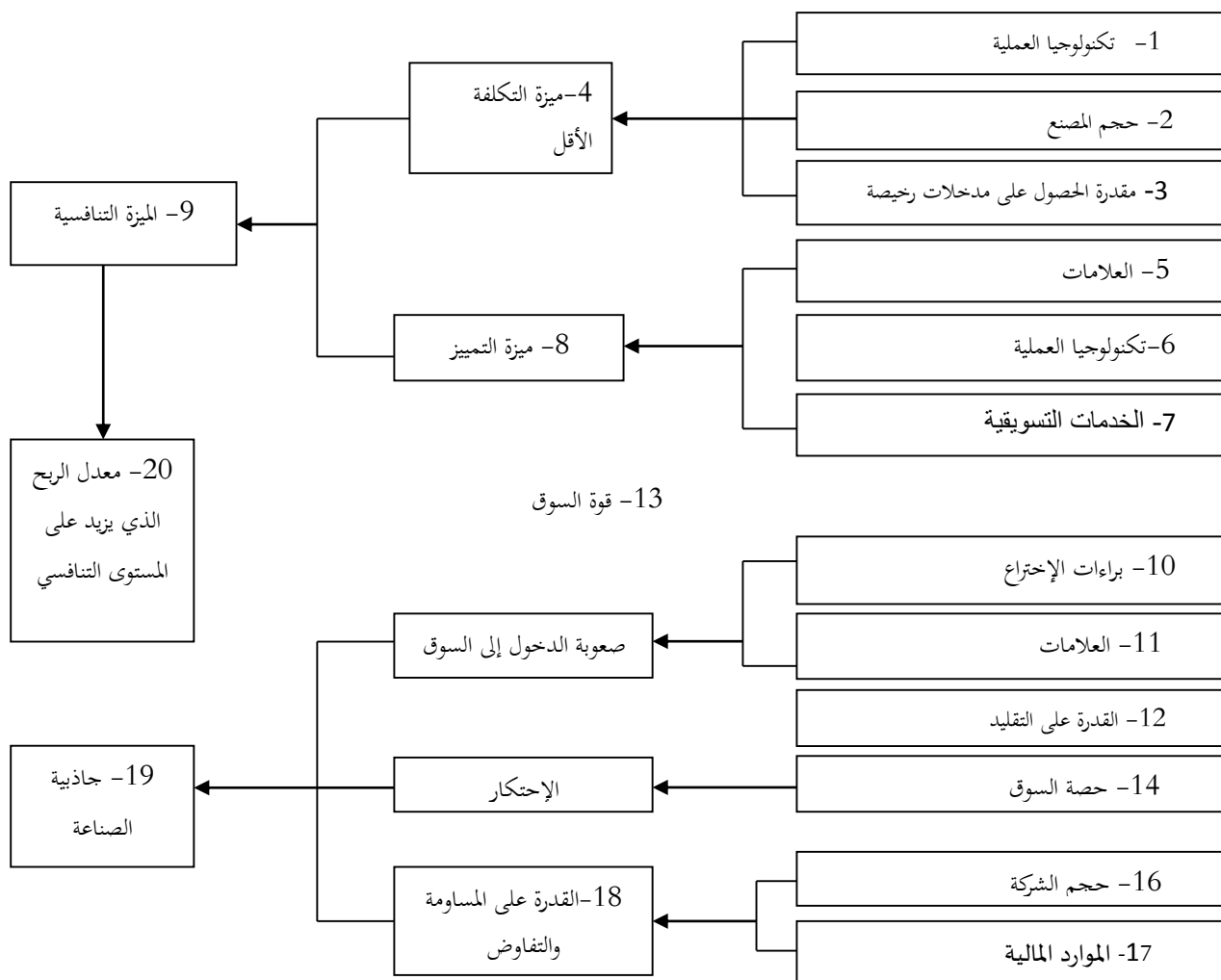


المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2005ص118

1: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص102-106

2: نفس المرجع، ص133-155

الشكل 6-1 : الموارد كأساس لربحية المنظمة.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص120

المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية

1-1: عوامل المساعدة على الاختيار الإستراتيجي :

هناك عدة نماذج تهدف إلى تحليل المركز التنافسي للمنظمة ثم إختيار الإستراتيجيات التي تناسب طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الداخلية والخارجية ومن أهم هذه النماذج مايلي :

- نموذج التحليل الثنائي Swot

- نموذج بوسطن BCG

وتتطلب هذه النتائج تجميع نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعات وفي البيئة الكلية والمتاحة للمنظمة وكذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية والبيئة الصناعية¹

1-1-1: نموذج التحليل الثنائي Swot :

وتتمثل في² :

ويعرف بمصفوفة التهديدات الفرض - جوانب الضعف/القوة يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي اليمين، العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

الشكل 1-7 : نموذج التحليل الثنائي Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	عوامل داخلية
		عوامل خارجية
إستراتيجيات إصلاحية	إستراتيجيات هجومية	الفرص
إستراتيجيات إنكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التهديدات

المصدر: أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول الأسمى العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، لاسكندرية 2004 ص 203 .

1-1-1-1: الفرص x نقاط القوة : إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سائمة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في إتجاه تعظيم استغلال الفرص السائحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها وعلى المؤسسة الناجحة أن تتعرف على تلك الإستراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية في كيفية استغلال الفرص المحيطة بها.

1- عبد السلام أبوقحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية 2004-2005 ص 214

2- محمد أحمد عوض، مرجع سابق ص 187 .

1-1-1-2-الفرض × نقاط الضعف : إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السائحة بالبيئة

1-1-1-3-نقاط القوة × التهديدات : إن التوجه الأساسي للمؤسسة إذا كانت تقع في هذا المربع هو كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع إلى أقصى حد وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها،

1-1-1-4-نقاط الضعف × التهديدات : إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع يجب أن يكون توجهها في تقليل كل نقاط الضعف والتهديدات وعلى المؤسسة وأن تحارب في سبيل البقاء.

2-1-1-2-مصنوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG : شركة استشارية إدارية تقوم بتقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو/ الحصة السوقية وتستخدم في المنظمات متعددة المنتجات و التي يتنافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلف و قد عرف البعض بأن نموذج بوسطن مفهوم يعتمد على تقييم أنشطة الوحدات الإستراتيجية للمنظمة من خلال بعدين-الأول: يعبر عن معدل نمو السوق / الثاني: يعبر عن حصة السوق النسبية.

الشكل 1-8 : نموذج بوسطن BCG.



المصدر: عبد السلام أبوقحف. أساسيات الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية 2004-2005 ص 214.

فكل خانة في المصفوفة تعبر عن وضعية مالية وهي كمايلي :

1-2-1-1- وضعية النجوم : المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المنظمة وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالا

للنمو و الترسخ نظرا لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة و في نفس الوقت معدل النمو في السوق مرتفع،

2-2-1-1- وضعية البقر الحلوب : تمتاز بحصة سوقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين و عادة توفر سيوله أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت

تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها ولكن السوق هو الذي تدهور ورغم ذلك حافظت على نجاحها ومن الإستراتيجيات التي قد تكون جذابة لبقرة الحلوب : تطوير المنتج والتوسيع المترابط.

1-1-2-3-وضعية علامات الإستفهام : أي إنخفاض الحصة السوقية للمنظمة بالرغم من ارتفاع معدل النمو في السوق و بالتالي فإن المنظمة وضعها يثير التساؤل لأن حصة نشاطها من مبيعات المنظمة في سوق معين منخفض في الوقت الذي يتصف به مجال الأعمال هذا النشاط بالنمو.

فالمنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المنظمة لا تعرف ما إذا كان من الممكن أن تقوم هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة و بيعها و التوقف عن انتاج المنتجات.

1-1-2-4-وضعية الكلاب : يمثل هذا الوضع إنخفاض في الحصة السوقية للمنظمة في ظل سوق تنخفض فيه معدلات النمو و يطلق عليها الكلاب نظرا لضعف مركزها الداخلي و الخارجي فهي منتجات خطيرة على حياة المنظمة و تضر بسمعتها و تؤثرها غيرها من المنتجات، فإن هذه الوحدات كثيرا ما أو ينخفض استثمارها أو يقلل حجمها من خلال الإنكماش و يذكرنا ذلك شركة جنرال إلكتريك حيث استطاعت تصفية بعض أنشطتها التي انطبقت عليها حالة الكلاب المسعورة.

ثانيا : الخيار و البدائل الإستراتيجية.

2-1-1-الاختيار الإستراتيجي :

2-1-1-تعريفه :

"الإختيار الإستراتيجي يعد أحد العناصر الجوهرية الإستراتيجية، و الذي ينطوي على إختيار السوق و تكنولوجيا الإنتاج و تصميم المنظمة، و ربطت مناقشة الإختيار الإستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو و التطور و البقاء في مواقف متعددة و متنوعة و دائمة التغيير"¹.

2-1-2-خطوات عملية الإختيار المناسب :

2-1-2-1-مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية : إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم

توليدها

1: نعمة عباس حضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل و العمليات، دار الثقافة للنشر، 2010، عمان ص 189-193

2-1-2-2: تقويم البدائل الإستراتيجية : و تتم عملية التقويم بالإعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة و من ثم تسهيل عملية الإختيار ذاتها و تختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى.

2-1-2-3-مرحلة إختيار البديل الإستراتيجي المناسب : و تبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم إختيار البديل أو البدائل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات و إيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى¹

3-2- الخيارات الإستراتيجية :

تواجه إدارة المنظمة بسيل من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير و طبيعة التوجه الإستراتيجي لها و مستندة على نتائج التحليل الإستراتيجي و تختلف تلك الخيارات وفق المستوى الإستراتيجي الاجتماعي و المنظمة و الأعمال و العمليات و المستوى الوظيفي، و عليه توجد إستراتيجيات تخص مساحة و نشاط المنظمة ككل و إستراتيجيات مجالات النشاط،

2-3-1- الإستراتيجيات الكلية (على مستوى المنظمة ككل) : تتمثل الإستراتيجيات الكلية مدخلا عاما لتوجيه

تصرفات الشركة و تشير الإستراتيجية الكلية إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للشركة ككل .

2-3-1-1 إستراتيجية النمو الداخلي : تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية

من خلال النمو في المبيعات و الحصة السوقية، و توسيع مستوى نشاطها و أعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة أو أسواق جديدة أو تصنيف و وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي، و لأن هذه الإستراتيجيات تتوجه أصلا نحو النمو و التوسيع فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المنظمة في أصولها و عوائدها، فإن التوسيع و النمو يزود المنظمة بالخبرة تجاه تحسين أدائها و فاعليتها و تقليل تكاليفها .

2-3-1-1-1: إستراتيجية النمو بالتركيز : تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد، أو

على خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب

و عادة ما تكون هذه المنظمات ذات مكانة و قدرات إبداعية، و يمكن للمنظمة أن تحقق هذه الإستراتيجية عن طريق

التغلغل في السوق بزيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن أو زيادة المبيعات باتباع سياسات سعرية جديدة

و عن طريق تطوير المنتج و تحسين نوعيته .

1: بيلقدار سيد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم، دفعة 2012 2013، ص 96-

2-1-1-3-2 إستراتيجية التكامل : وفق هذه الإستراتيجية تنشغل المنظمة إلى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية أو عمليات جديدة، وتبرز واقع هذه الإدارة لتبني هذا الخيار رغبتها لتحقيق معدلات النمو في مجالها الجديد وتتخذ التكامل إستراتيجيات فرعية عديدة منها ¹ :

1-2-1-1-3-2 إستراتيجية التكامل الأفقي (التنوع الأفقي): وتشير إلى زيادة الشركة طاقاتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي

1-2-1-3-2 أ - التكامل الأفقي المترابط (التنوع الأفقي المترابط) : يحدث التنوع المتصل عندما تقوم المنظمة بتنفيذ أعمال جديدة لها علاقة بمجالها الإستراتيجي الحالي في مجال المنتج والسوق للحصول على ميزة تنافسية .

1-2-1-3-2 ب- التكامل الأفقي الغير مترابط (تنوع الأفقي الغير مترابط) : فيتعلق بدخول المنظمة إلى مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم .

2-2-1-1-3-2 - إستراتيجية التكامل العمودي (التنوع العمودي) :

2-2-1-1-3-2 أ- إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي : يتم هذا التكامل إما من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها .

2-2-1-1-3-2 ب: إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي : إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين ²

2-1-3-2 - النمو الخارجي : دخول المنظمة مجالات جديدة عن طريق الإندماج مع شركات أخرى أو عبر الإكتساب أو الإستحواذ .

1-2-1-3-2-1-: الإستحواذ عن طريق الدمج :

أ-الإتحاد : يعرف على أنه مزج بين شركتين أو أكثر وفقا لقانون الشركات بالدولة وعن طريق حل أو إنهاء الشركات القائمة، وتكوين منشأة جديدة واحدة تشمل كل الشركات المتوحدة معا وعادة ما يتم هذا النوع بين شركات ذات أحجام متساوية وقوة سوقية واحدة ويتطلب هذا النوع من الإتحاد موافقة كل من مجالس إدارات وجملة أسهم الشركات المتوحدة معا .

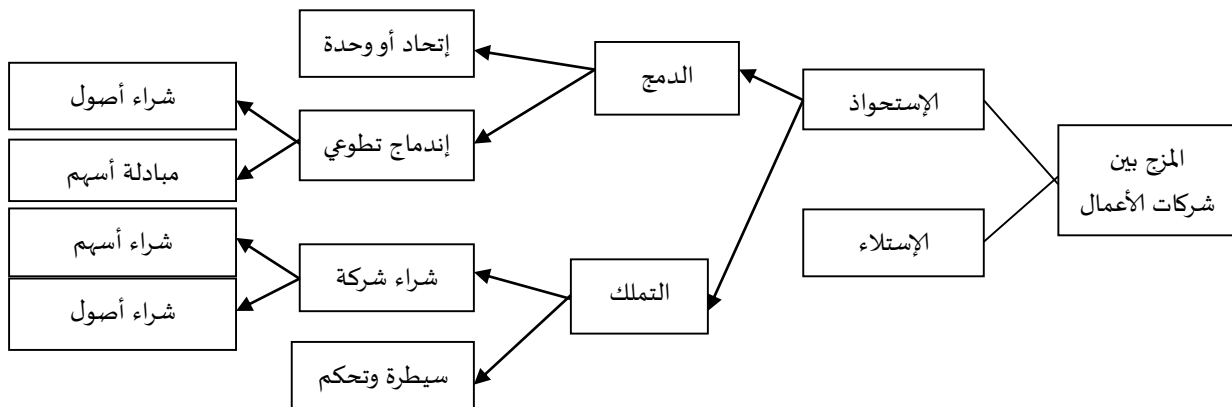
ب- الإندماج التطوعي : ضم منشأتين أو أكثر وفي ظل هذه الطريقة تغني شركة أو أكثر في شركة أخرى قائمة و بمعنى أي إحدى الشركات تظل موجودة تبتلع بقية الشركات الأخرى، وعادة ما تأخذ الشركة الناتجة اسما مشتقا من الشركات المكونة لها، وتصبح الشركة الناتجة مالكة لكل الأصول، وحدات الأعمال والخصوم الخاصة بالشركة المندمجة.

2-1-3-2 استراتيجيات التعاون:

أ- استراتيجيات التحالف : هي تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين وتتراوح أشكال الإلتخاذاات من مشروعات مشتركة رسمية حيث يكون لشركتين أو أكثر من الشركات الدولية تصب في حق الملكية، إلى إتفاقات تعاقدية قصيرة الأجل، حيث تتفق شركتان على التعاون بين الشركات يعبر سمة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية .

أ- الشراكة : بموجبها تقوم شركتين أو أكثر بالتعاون مع شركة أو أكثر غير منافسة (بين عميل ومورد).

الشكل 9-1 : الإطار العام لإستراتيجيات المزج بين الشركات



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص. 215.

2-1-3-2 : إستراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدد : وتسمى أيضا بالإستراتيجية الحيادية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية منظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المنظمة على أداء أعمالها السابقة نفسها والمستوى الأداء السابق نفسه، فإستراتيجية الاستقرار تعني عدم فعل شيء وإنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها، وتتخذ إستراتيجيات الاستقرار أنواعها منها¹ :

1-2-1-3-2 : إستراتيجية النمو الإضافي : تستمر المنظمة ضمن هذا النوع من الإستراتيجية بالمحافظة على المستوى السابق من إنجازها لأهدافها بالتركيز على خط منتج واحد، وتنمو ببطء وبشكل متزايد وتتسم هذه الإستراتيجية بصلاحيتهما ما دامت مستقرة ولكنها تتعرض لخطر عال في حالة تغير البيئة.

2-2-1-3-2 : إستراتيجية الربح : تسعى المنظمة إلى تحقيق هدفها الأساسي (الربح) بالنمو في حصتها السوقية ويرتكز أداؤها نحو تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 2015

1:نعمة عباس خضير الخفاجي ،مرجع سابق، ص 196

3-2-1-3-2- إستراتيجية الحذر والنمو المحافظ : عندما يسود الإدارة إعتقاد بأن الظروف غير مرآتية لإتباع إستراتيجية

النمو، كوفرة المواد، أو توقفات ناتجة عن النقص في المواد الأولية أو تدهور الأوضاع الاقتصادية فإن القرارات الإستراتيجية تتحدد بمديات ضعيفة من النمو.

3-1-3-2- إستراتيجيات الإنكماش: عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق إستراتيجياتها الحالية فإنها تلجأ إلى إعتقاد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لا سيما عندما لا تجد في نفسها الكفاءة في إدارة أعمالها وتتخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال¹:

3-1-3-2- إستراتيجية التخفيض : يركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وإزالة ترهل المنظمة عن طريق تخفيض التكاليف و الحجم، وتشكل هذه المرحلة وصفا دائما نحو تثبيت المنظمة لتعزيز موقفها الإيجابي لعرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

3-2-3-1-3-2- إستراتيجية إلغاء جزء : تستند إلى استبعاد جزء من أعمال المنظمة التي يصبح أدائها غير فاعل لا سيما عندما تفشل إستراتيجية التخفيض المؤقت من الأرباح و المبيعات وتكون غير مجدية في إعادة تنشيط حيويتها، وعند ظهور تقنية جديدة مكلفة لا تستطيع المنظمة مجاراتها، كما يؤدي إلى بيع أحد خطوط الإنتاج و إلغاء و إيقاف بعض وحداتها.

3-3-1-3-2- إستراتيجية المنظمة الأسيرة : تركز المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على النشاطات الإنتاجية لتتولى منظمة أخرى

شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها، وتصبح المنظمة على وفق هذه الإستراتيجية مجهزة بالمنتجات و محددة بقواعد التسليم.

4-1-3-3-2- إستراتيجية التصفية : عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الصمود مع اي من الاستراتيجيات السابقة تلجأ الى غلق و تصفية أعمالها².

1:نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، 196-198

2 :نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 196، 231

شكل 10-1: مصفوفة اختبار الاستراتيجيات الكلية

سريع معدل نمو السوق	المربع الأول النمو المتمركز التكامل الرأسي التنوع المتمركز (المترابط)	المربع الثاني النمو المتمركز التكامل الأفقي البيع الجزئي التصفية
	المربع الرابع التنوع المتمركز (المترابط) التنوع في أنشطة مختلفة (غير مترابط) مشروعات مشتركة	المربع الثالث تقليص حجم النشاط التنوع المتمركز (المترابط) التنوع في أنشطة مختلفة (غير مترابط) البيع الجزئي التصفية

قوي

ضعيف

الموقف التنافسي للشركة

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة للنشر 2003، ص 196.

2-3-2: استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:

تشمل استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز و أخيرا التركيز. فالاساس القوي الذي تستند عليه استراتيجية النشاط و يجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية وهي تتحقق باحدى الطريقتين: اما من خلال تقديم منتج بسعر اقل (ميزة التكلفة اقل) او باستخدام بعض اساليب التميز و تقديم منتج افضل يعتقد المستهلك انه يستحق سعر

أعلى¹ (مقابل التميز) اما بالنسبة للسوق المستهدف و المزمع تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل اقطاع.

استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين عن طريق عدة دوافع و حوافز هي:

1. وفورات اقتصادية الحجم.
2. وفورات منحنى التعلم و الخبرة.
3. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة

1: نبيل محمد مرسي، مرجع ، سابق، 196، 231.

- 4 . تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- 5 . درجة مشاركة وحدات نشاط اخرى في استغلال الفرص المتاحة
- 6 . استغلال عنصر الزمن في حالة رمية المتحرك الاول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء و الاحتفاظ باسم العلامة.
7. تخفيضات التكلفة من خلال اختبار مواقع المصانع و مكاتب الشركة و المخازن و عمليات الفروع.

المزايا التي تحققها استراتيجية تكلفة اقل:

فيما يتعلق بالمنافسين فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع افضل من حيث المنافسة على اساس السعر فيما يتعلق بالمشتريين. فالشركة المنتجة بتكلفة سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على الاسعار.

فيما يتعلق بالموردين فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها في بعض الحالات ان تكزن في مأمن من الموردين الاقوياء. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة اي هجوم من المنافس الجديد.

فيما يتعلق بالسلع البديلة فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها مقارنة مع منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع باسعار جذابة.

الشروط اللازمة لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة:

وجود طلب مرن بحيث تخفيض السعر يؤدي الى زيادة المشتريات

نمط السلع المقدمة, عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج, وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمشتريين.

1.2.3.2. استراتيجيية التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج احدى الشركات من الشركات المنافسة هي:

-شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على اداء و جودة المنتج النهائي.

-تكثيف مجهودات البحوث و التطوير تجاه المنتج و بحيث تؤدي الى تقديم تصميمات و خصائص اداء افضل. زيادة استخدامات المنتج. تنوع تشكيلة الانتاج. تقديم نماذج جيدة في زمن اقل. و اخيرا شغل مركز قيادة بضمان تقديم منتجات جديدة الى السوق.

-مجهودات بحوث و تطوير موجهة نحو عملية الانتاج و بحيث تؤدي الى تحسين جودة و ثوق المنتج و الشكل الخارجي.

-نظام للتسليم في اقصر زمن مع وجود نظام دقيق لاعداد الملفات و الاوامر المطلوبة.

الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجيية التمييز :

-عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج او الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.

-تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجيية التمييز.

1.2.3.3 استراتيجيية التركيز: تهدف استراتيجيية التركيز او التخصص الى بناء ميزة تنافسية و الوصول الى موقع

افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين. او بواسطة التركيز على سوق

جغرافي محدود او التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجيية التركيز هي تخصص الشركة في

خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق. و تعتمد هذه الاستراتيجيية على افتراض اساسي و هي

امكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف و ضيق بشكل اكثر فعالية و كفاءة عما هو عليه الحال عند خدمة

السوق ككل.

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجيية التركيز:

-اما تمييز بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف. (التمييز في القطاع او القطاعات

المستهدفة).

- او من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي. (النجاح في تحقيق قيادة التكلفة).

-التمييز و التكلفة الاقل معا.

الشروط اللازمة لتحقيق لتطبيق هذه الاستراتيجية :

عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة او يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول اي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف

- عندما لا تسمح موارد الشركة الا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية.

عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ولتقرير اي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم

القطاع. ربحية القطاع. مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع. الاهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة

للمنافسين الرئيسيين و اخيرا مدى التوافق بين امكانيات الشركة و حاجات القطاع السوقي.

الجدول 2-1: ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس (انواع الاستراتيجيات)

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
منخفض / مرتفع. (من خلال السعر / او تقديم منتج فريد).	مرتفع. اساسا من خلال تقديم منتج جدي.	منخفض اساس من خلال السعر.	تمييز المنتج
منخفضة. (قطاع واحد او عدد محدود من القطاعات).	مرتفعة. عدة قطاعات سوقية.	منخفضة. (السوق ككل).	قطاعات سوقية
اي نوع من جوانب التميز و التفرد.	البحوث و التطوير. المبيعات و التسويق.	التصنيع و ادارة الموارد.	جوانب التميز و التفرد

المصدر: نبيل مرسي. الادارة الاستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة للنشر

الاسكندرية 2003 ص 243.

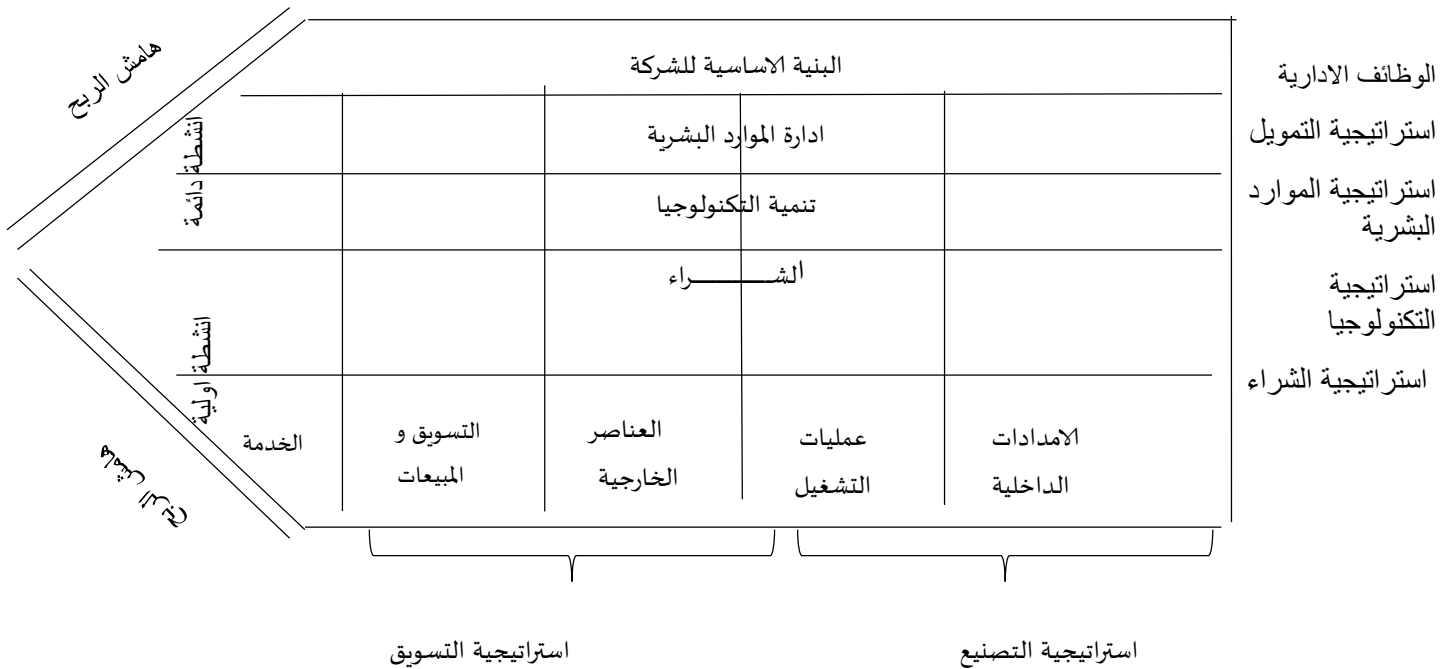
1-3-3 استراتيجيات على مستوى الوظائف

تعامل مع الوظائف الادارية بطريقة استراتيجية معناه ان تنمي امكانيات متميزة بحيث تزيد عن مجالات التميز لمنافسيك في القوى. وهذا معناه التعامل مع الوظيفة الادارية كوسيلة اساسية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة. قبل البدء في تحليل و تنمية الاستراتيجيات الوظيفية لا بد من وضع الوظائف الادارية الرئيسية في شكل سلسلة قيمة

(Value chain) وهي: استراتيجية التمويل. استراتيجية الشراء. استراتيجية الموارد البشرية. استراتيجية التصنيع. استراتيجية التكنولوجيا. استراتيجية التسويق.¹

الشكل 11-1: يمثل مختلف المجالات لاستراتيجيات الوظيفة.

المجالات الرئيسية لاستراتيجيات الوظيفة في شكل سلسلة قيمة



المصدر: نبيل محمد مرسي. الادارة الاستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع الاسكندرية 2003 ص 252

ثالثاً: التنفيذ الاستراتيجي**3-1-تعريفه :**

تنفيذ الاستراتيجية يعتبر جزء من الادارة الاستراتيجية كما يرتبط مع التخطيط الاستراتيجي. ويعد التنفيذ احدى مكونات عملية الادارة الاستراتيجية ليعلن من خلاله البدء بادارة التغيير. فهو يتغلف برسم الخطط و الموازات و المتابعة و المراقبة ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية و ياتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية. فهو عملية تحقيق النتائج التي تتوقف على تهيئة ما ياتي به تركيب المنظمة و علاقات تقسيم العمل و

التنسيق و المسؤوليات و نظم المعلومات.

-عمليات المنظمة و السلوك و المعايير و القياس و الدافعية و نظم الحوافز و الرقابة.

- القيادة الاستراتيجية العليا و افراد التنظيم.¹

و عبر عنه بالطرق التي من خلالها يتم تحويل الاستراتيجيات الى عمليات او تنفيذ داخل المنظمة. فهي تركز على العمليات التي يتم من خلالها بلوغ الاستراتيجيات على مراميها.

3-2:-الاجه الاساسية لتنفيذ الاستراتيجية :

لدينا مجموعتين من اوجه التنفيذ وهما:

3-2-1: ادوات الاداء :

3-2-1-1: الاهداف السنوية : تشتق من الاهداف بعيدة الامد و التي تترجم الى مستهدفات حالية. و هي تختلف عنها بالامد الزمني و التحديد و القياس. و لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجية ينبغي ان تتكامل و تتناسق مع بعضها و تراعى فيها الاولويات و القدرة و القياس. كما يمكن تجزئة الاهداف بعيدة الامد الى اخرى سنوية بصورة متناسقة و متكاملة.

2.1.2.2: تطوير الاستراتيجيات الوظيفية: يتطلب نجاح التفكير استراتيجيات و وظيفية كوسائل لبلوغ الاهداف السنوية و تشتق هذه الاستراتيجيات من استراتيجيات الاعمال المطلوب اتخاذها في مجالات وظيفية رئيسية التنفيذ الاستراتيجية الشاملة.

نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق، ص204

3-2-1-3: تطوير السياسات و الاتصال الواعي بها: السياسات هي توجهات مصممة لارشاد تفكير المدراء وقراراتهم و افعالهم و مرؤوسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة. وتهيء السياسات خطوطا ارشادية لانشاء العمليات و الرقابة على استمراريتهما

بطريقة متناسقة مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3-2-2: العناصر الاساسية ذات السمة المؤسسية (تصميم المنظمة):

3-2-2-1: التركيب المنظمي: يعتمد نجاح تنفيذ الاستراتيجية بدرجة كبيرة على التركيب المنظمي. فهو يساعدها في تحديد أنشطة المنظمة الاساسية و الطريقة التي يتم بها التنسيق لبلوغ الغرض الاستراتيجي كما يحاول الاستراتيجيون تحديد مراكز عبه لتنفيذ الاستراتيجية بطريقة تحقق موازنات بين الكفاءة الداخلية و الكلية. و يتطلب ذلك اهتمام الاستراتيجيين بتوافق التركيب مع الاستراتيجية باعتباره من مهامهم الرئيسية. و يظهر امامهم عدد من التراكيب البديلة. تقع عليهم مهمة تشخيص ميزتها الاستراتيجية و عيوبها و من ثم المفاضلة بينها و انتقاء ما يتلائم مع استراتيجية المنظمة.

3.2.2.2: قيادة المنظمة: تشكل القيادة احد العوامل الاساسية المحددة لفاعلية الفعل المنظمي المؤثر على نجاح التنفيذ تؤلف عنصرا رئيسيا لتنفيذ الاستراتيجية.

فالرئيس التنفيذي الاعلى فهو يمثل رئيسا في الادارة الاستراتيجية و هو من اكثر اعضاء المنظمة ارتباطا و يخضع للمساءلة عن نجاح الاستراتيجية فهو يخصص ما يقارب 80% من وقته في تطوير الاستراتيجية و توجيهها و الاسترشاد لها.

و المدراء الرئيسيين يهتمون بتنفيذ الاستراتيجية بإجراء بعض التغييرات. و تستخدم جميع الوسائل لتأمين نجاح التنفيذ.

وقد افرزت نتائج الدراسات التي اجريت على الاستراتيجية و الخصائص الادارية عن تحديد عدد منها مثلا القدرة على التعلم, و الخبرة الشخصية, و عدد سنوات الخبرة في التسويق و المبيعات, و الادارة في التعامل مع الاخطار و هكذا فان هذه المهمة تتجسد عبر استخدام الرؤساء الماليين او ترقيةهم او جذب افراد جدد.

3.2.2.3: ثقافة المنظمة: هي مجموعة افتراضات مهمة تؤلف القاسم المشترك بين اعضاء المنظمة غالبا وتمتلك اية منظمة ثقافة وينظر اليها بكونها متشابهة مع شخصية الفرد. فهي غير ملموسة تزود بالمعنى والتوجه و اساس الفعل. فالثقافة لها تاثير في كلية التنفيذ و ضمان تتابع سلسلة النتائج الايجابية. فان ادارة المنظمة مطلب اساسي يواجه المدراء لتأمين نجاح تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

ادارة علاقة الاستراتيجية-الثقافة حساسية (والوعي) التفاعل بين تلك التغيرات و ثقافة المنظمة.

الشكل 1-12: ادارة علاقة الاستراتيجية-ثقافة المنظمة

التغيرات المحتملة بثقافة المنظمة

اعادة صياغة الاستراتيجية او اعدادها بعناية للامد البعيد. صعوبة التغيير. (3)	ربط التغيرات بالرسالة الاساسية و الاعراف المنظمة الاساسية. (1)
الادارة حول الثقافة. (4)	التداؤبية- التركيز على تعزيز الثقافة. (2)

التغيرات في عوامل منظمية عديدة رئيسية هي ضرورية قليلة لتنفيذ استراتيجية جديدة.

منخفض

عال

المدخل و المفاهيم و العمليات

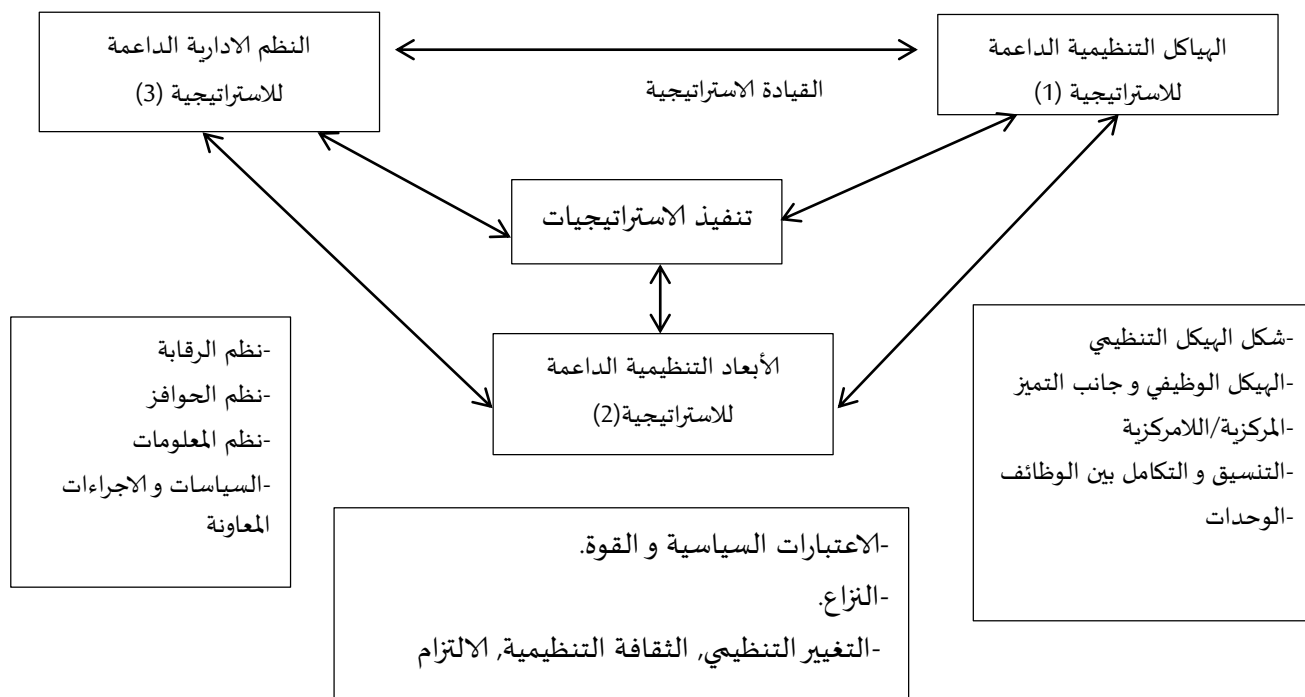
المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي. الادارة الاستراتيجية مداخل و المفاهيم و العمليات. دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2010 ص 216.

3-2-2-4: نظم المكافأة و دافعية تنفيذ الاستراتيجية:

يعتمد تنفيذ الاستراتيجية بصورة مطلقة على الافراد كاعضاء المنظمة بخاصة المدراء الرئيسيين. فالدافعية و المكافأة للاداء الجيد من قبل الافراد و وحدات المنظمة هما مفتاح ينبغي الاهتمام به لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجية. و تتم الدافعية في تنفيذ الاستراتيجية عبر اليات المكافاة المنظمة-التعويضات -الزيادة في المرتب- و خيارات الاسهم و الحوافز و الترقية. الاعتراف لدينا اطار عام لتنفيذ الاستراتيجيات.¹

1: نعمة عباس خضير الخفاجي. مرجع سابق ص 214-

الشكل 1-13 الاطار العام لتنفيذ الاستراتيجيات.



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية 2003 ص 397.

رابعاً: الرقابة الاستراتيجية :

توقيت اجراء الرقابة الاستراتيجية : عادة ما تقوم المنظمة بمراجعة الاستراتيجية لاحد الاسباب التالية:

- فشل الاستراتيجية الحالية في احداث النتائج المرغوبة ووجود بدائل اخرى مرغوبة.
 - حدوث تغير جوهري و أساسي في البيئة الخارجية للمنظمة.
 - توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الاهداف المالية الموضوعة للشركة و النتائج المنتظرة نتيجة الاستمرار في الانشطة الحالية للمشروعات و مشروعات الانشطة الجديدة.
 - وجود فريق ادارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات.
- مراجعة مهام الادارة الاستراتيجية : تقدم هذه المراجعة قائمة طويلة بالتساولات المطروحة لتمكين الادارة العليا للمنشأة من اجراء تحليل منظم لمختلف وظائف و أنشطة المنشأة , و تعتبر هذه القائمة بمثابة اداة للمراجعة الادارية لتشخيص جوانب الخلل في القيام بالعملية الاستراتيجية و ايجاد الحلول اللازمة لها و معالجتها¹
- لتكرار حدوثها مرة ثانية . و تلخص هذه القائمة كل الموضوعات الرئيسية في مجال الادارة الاستراتيجية و في عملية صنع القرارات الاستراتيجية:
- تقييم الموقف الحالي للمنشأة (الاداء الحالي).
 - مراجعة الهيئة الحاكمة للمنشأة (مجلس الادارة و الادارة العليا).
 - تحليل البيئة الخارجية و الفرص و التهديدات.
 - تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام مصفوفى الفرص. التهديدات, نقاط القوة/نقاط الضعف.
 - تقديم و تقسيم البدائل الاستراتيجية المطروحة و تقييمها.
 - تنفيذ الاستراتيجية او الاستراتيجيات المختارة.
 - مراجعة و تقييم الاستراتيجية المتبعة و الاداء.

1: نبيل محمد مرسي, مرجع سابق ص 369,372

الخلاصة

الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تتضمن التصميم والتنفيذ و التقويم للاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين منظمة العمال من تحقيق أهدافها المتمثلة في التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و أساليب الإنتاج، و التطوير المستمر لأنشطة التسويق و الترويج و التوزيع، و خدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في إنتاج المنظمة.

الإدارة الاستراتيجية تمكن من إمتلاك القدرة على التفكير الاستراتيجي، ورؤية المستقبل و التنبؤ بتغيرات السوق و الإستجابة السريعة و المرنة لاحتياجات المستهلك، و التنبؤ بسلوكه في المستقبل.

إن تزايد إقبال المنظمات على تبني الادارة الاستراتيجية فكرا وأسلوبا للعمل، يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المنظمة عند تطبيقها لأسس الادارة الاستراتيجية بشكل فعال.

و في الأخير نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت خيارا استراتيجيا، لمنظمات الأعمال أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة، على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى الم

حلي و العالمي، وهذا تحقيا لميزة تنافسية تمكنها من تحقيق النمو و البقاء، و الريادة في الأسواق و سيتم التطرق إلى هذا العنصر الحساس، بالتفصيل في الفصل الثاني من المذكرة.

تمهيد

يعتبر قطاع النسيج من بين أهم القطاعات الاستراتيجية التي تعول عليها الدولة الجزائرية للمساهمة في التنمية الاقتصادية وتعمل على تسخير كافة الإمكانيات للهوض بهذا القطاع الحيوي من خلال القيام بعقد اتفاقيات ما بين القطاع العام والخاص وحتى عقد شراكات مع شركات أجنبية عالمية للاستفادة من الخبرة في مجال صناعة النسيج بكل أنواعه

ولقد اخترنا شركة الوطنية لصناعة النسيج BOOM باعتبارها أعرق شركة وطنية في مجال صناعة النسيج ولكي تتمكن الشركة من مواجهة المنافسة والتحديات من طرف الشركات الأجنبية كان عليها بناء ميزة تنافسية و تنميتها من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية

ونتناول في هذا الفصل :

المبحث الأول. تقديم الشركة الوطنية لصناعة النسيج والجلود boom

المبحث الثاني : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة الوطنية لصناعة النسيج والجلود boom

المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية لصناعة النسيج والجلود boom**المطلب الأول : نشأة و تطور الشركة**

إن الشركة الوطنية لصناعة النسيج و الجلود لولاية غليزان و التي يطلق عليها اسم باللاتينية Bonneterie (oued mina) نسبة إلى الوادي الذي تعرف به ولاية غليزان وهو واد مينا و هي تستخدم هذا الاسم في جميع تعاملاتها الرسمية و لكن هذا الاسم يختصر ب BOOM و الذي سنتعامل معه طيلة بحثنا هذا و تأسست الشركة تزامنا مع الإصلاحات الشاملة حوالي سنة 1960 .

1-تطورها :

في بادئ الأمر عند تأسيسها كانت مؤسسة جزائرية تابعة لفرنسا تسمى ب Boom و بعد التأمينات التي قامت بها الجزائر سنة 1978 أصبحت شركة وطنية تسمى ب Ecotex و مع التطورات التي جرت و مع المشاكل والأزمات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر خلال فترة التأمينات و مطلع التسعينات بسبب كثرة الديون و تسريح العمال حاولت الدولة إيجاد حلول ناجعة لتدارك الأمور فقامت بدمج شركتين أو أكثر لهما نفس النشاط و عليه أدمجت شركتين Ecotex, Sonitex سنة 1995 و أصبحت شركة واحدة و اختير اسم BOOM لأنه الاسم أكثر شهرة و معرفة عند الزبائن و هذا بغرض الاحتفاظ بهم ، و نظرا لظروف مالية صعبة أي الإفلاس و كثرة الديون ثم بيع الشركة أصبحت شركة مساهمة سنة 1998 بالروبية الجزائرية العاصمة، حدد رأسمالها بـ: 9500000000 دج تابعة لمجمع النسيج والغزل .

1-التعريف بالشركة : هي عبارة عن شركة مساهمة تقوم بتحويل المواد الأولية المتمثلة في الخيوط والقماش إلى ملابس جاهزة

-العنوان : المنطقة الصناعية طريق سيدي محمد بن عودة غليزان

-المقر والمساحة الكلية: 46734 متر مربع

-عدد العمال : 218 عامل إلى غاية شهر فيفري 2015

-عدد ساعات العمل: 08 ساعات يوميا من الأحد إلى الخميس

طبيعة الإنتاج : ملابس داخلية، سراويل، أقمص، جوارب، بدلات عمل وألبسة رياضية .

المواد الأولية : الخيط، القماش، مواد كيميائية ومواد تلوين .

نوعية الزبائن :

80 % مؤسسات وإدارة الدولة إلخ

10% مؤسسات وشركات

10% زبائن عاديون

1- الموقع الجغرافي :

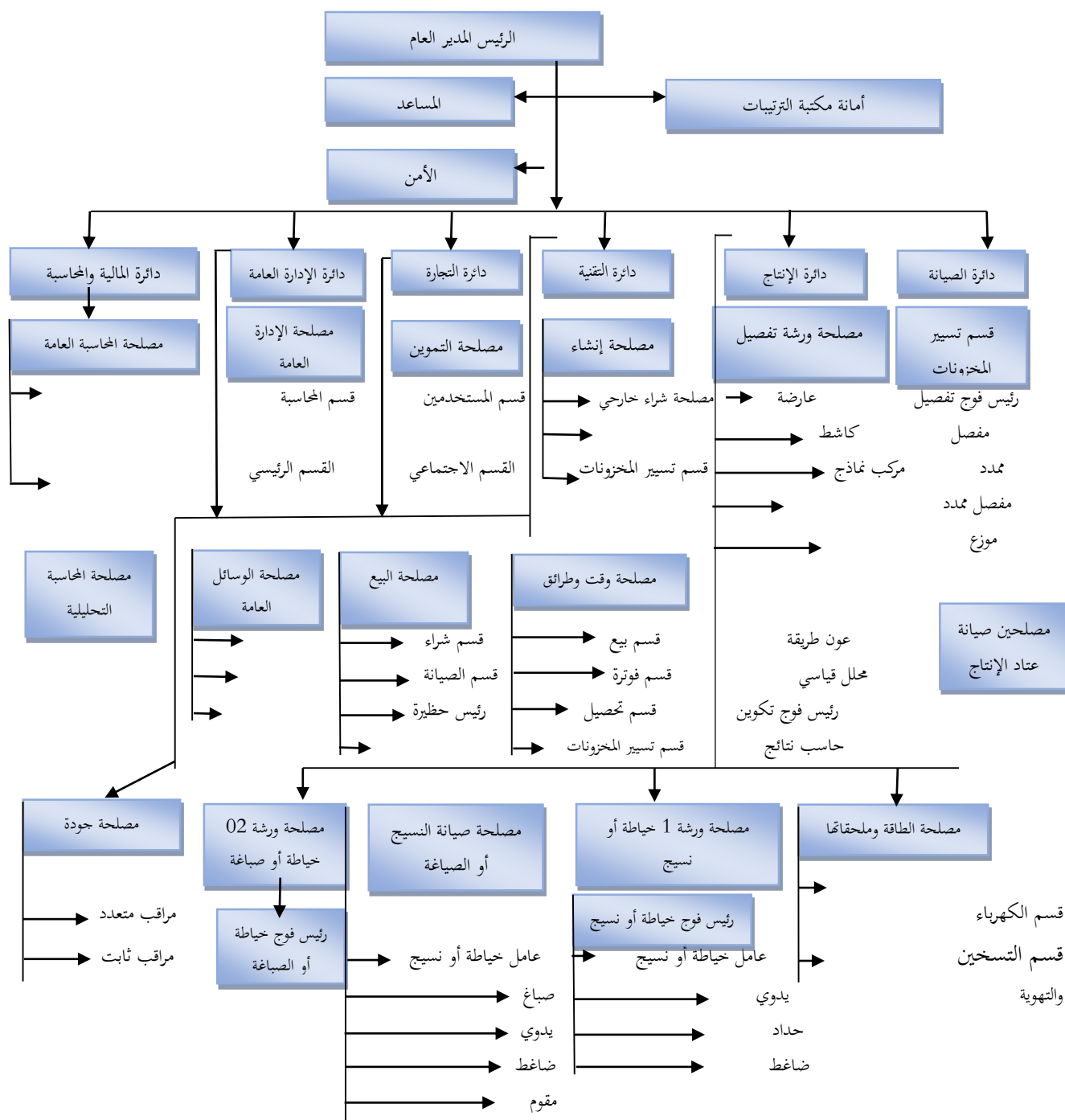
العقار : ويتمثل موقعها الجغرافي في قطعة أرض مشيدة عليها بنايات موجودة بالمنطقة الصناعية، الطريق الولائي رقم 13 الرابط بين غليزان وسيدي أمحمد بن عودة، مساحتها الإجمالية 46734 متر مربع (ستة وأربعون ألف وسبع مائة وأربعة وثلاثون) وللمؤسسة فروع هي كالتالي :

- بجاية
- تيزي وزو
- برج الكيفان
- جيجل
- برج بوعرييج
- سعيدة
- مغنية
- بويرة
- وهران
- قسنطينة
- الجزائر العاصمة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة:**أولاً - تقديم الهيكل التنظيمي:**

إن الهيكل التنظيمي بصفة عامة مرتبط بالشركة سواء كانت إنتاجية، صناعية، تجارية أو غير ذلك، ويمكن تلخيص وحصر معنى الهيكل في أنه إقامة ووضع ما يسمى بالمراكز الاستثمارية أو الاستقلال بكيفية تضمن أكبر درجة من التنسيق والارتباط ويمكن توضيح الهيكل العمومي للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتفصيل النسيج وهي الألبسة الجاهزة في الشكل التالي :

الشكل رقم : (1-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة La Boom



المصدر : من الأمانة العامة

ثانيا : شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

من المخطط يتضح لنا أن الشركة تحتوي على سننه مصالح أساسية وكل مصلحة لها فروع وبالتالي يتم شرح مصالحتها كالتالي:

1-المديرية العامة (الرئيس، المدير العام) : وهي أعلى سلطة في الشركة هي صاحبة القرار الأول والأخير من خلال مديرها، تقوم هذه الأخيرة بمسؤولية كبيرة مع مراعاتها للقرارات المهمة التي لا تهتم المؤسسة فقط بل كذلك المؤسسات الأخرى التي لها علاقة معها، وتكمن الوظيفة الجوهرية للمديرية العامة في الإشراف العام على السير الجيد والفعال لجميع الأنشطة المختلفة بالمؤسسة وتسهر على تطبيق وتنفيذ كل القوانين والنصوص الخاصة بعالم الشغل .

المدير العام : يقوم هذا الأخير بمراقبة التسيير ويحرص على سير النظام الداخلي للمؤسسة من جميع جوانبه مع العمل على تحقيق العباء على المديرية العامة .

1-دائرة الإنتاج : هي المسؤولة على الإنتاج الذي يمر بثلاث ورشات وهي كالاتي :

-ورشة النسيج

-ورشة الصباغة

-ورشة التفصيل والخياطة

1-دائرة الإدارة العامة :

تحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح لها علاقة بتسيير الأشخاص وعلاقتهم العملية بالمستخدم بصفة شاملة ومن جميع النواحي الإدارية والاجتماعيةإلخ .

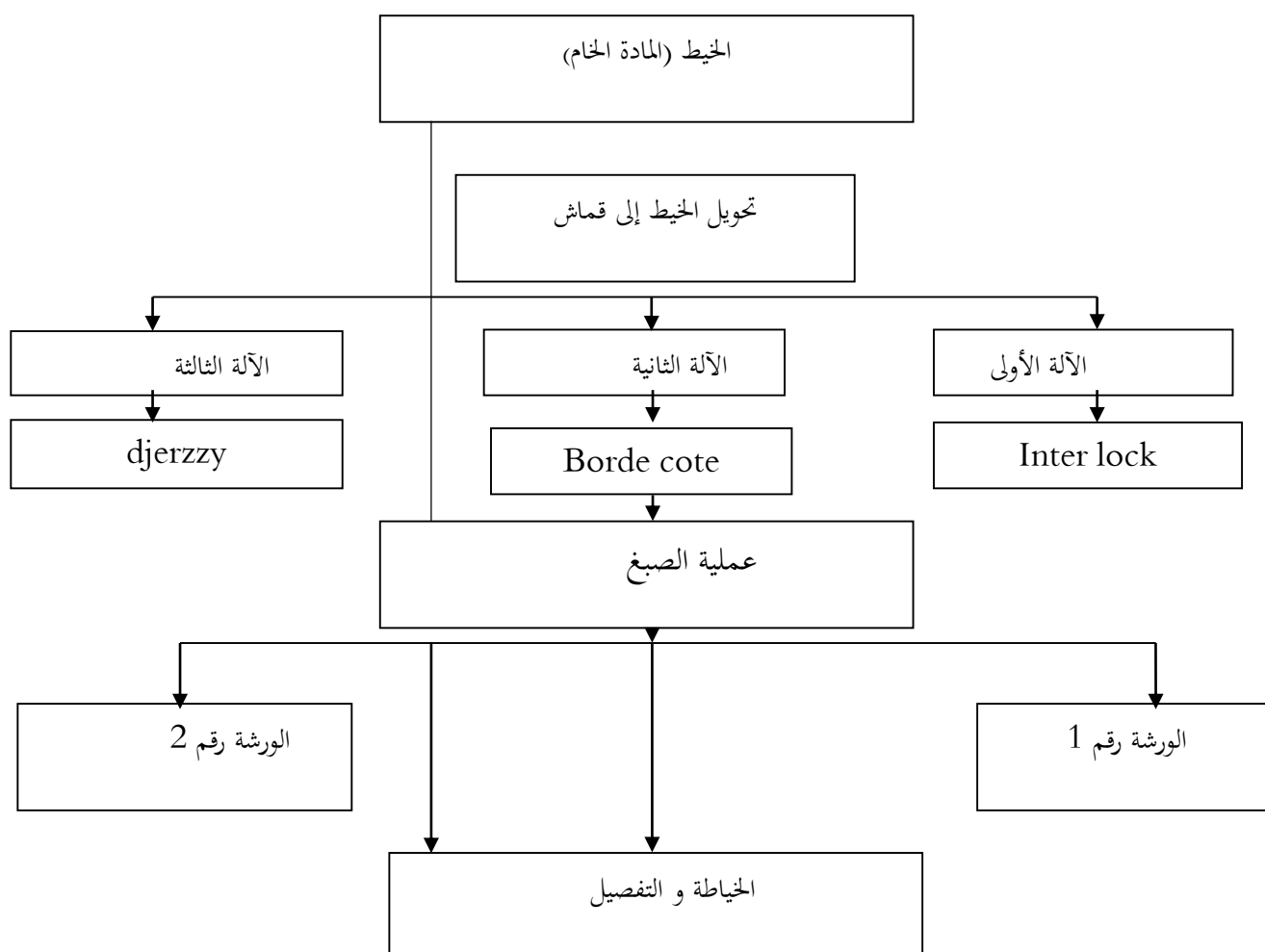
1-دائرة التجارة والتمويل : تسهر هذه الدائرة على كل العمليات التجارية سواء كانت تموين هذا بالنسبة إلى المواد الأولية ومختلف اللوازم وعملية البيع بالإضافة إلى السهر على تغطية الديون الخارجية للمؤسسة .

1-مصالح مراقبة الجودة : تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة حيث تقوم بتنظيم عملية مراقبة إدخال أو إخراج السلع والمواد الأولية والمنتجات النهائية :

المطلب الثالث : مراحل عملية الإنتاج على مستوى الشركة

تعتبر عملية الإنتاج مرحلة مهمة في الشركة لابد أن تكون خطوات عملية تحويل الخيط إلى قماش بتقنية دقيقة و جد متطورة خاصة و أن الشركة تلعب على الجودة كميزة تنافسية حصلت بها على امتياز من طرف الدولة لإنتاج مختلف البدلات الرسمية للدرك و الشرطة لذا سنحاول بإيجاز عرض مختلف مراحل الإنتاج

الشكل 2-3 يبين مراحل عملية الإنتاج في شركة boom



المصدر: من اعداد الطالبة

شرح الشكل:1-عملية النسخ: وهي تتمثل في¹:

في عملية النسخ فالآلات الثلاث تسمى métier séculier

فالآلة الأولى: تخرج القماش عبارة عن قطعة كبيرة

الآلة الثانية: تحيك من جانبيين وتخرج حاف القماش

الآلة الثالثة: تخرج نوع أخرى من القماش يستخدم في صناعة الملابس الاقمصة

ونوع الخيط الذي تعمل به الشركة وهو: 60/1، 50/1، 40/1 وهذا عند طلب لابد من مراعاة المقاييس

2-عملية الصبغ: وتتمثل في²:

8 ساعات متتالية ووظيفة استيعاب آلة الصبغ هي 200كلغ من القماش وهناك ورشتين و تقريبا العمل فيهما

متشابه ما عدا الورشة الثانية كل آلات فيها متطورة وذات تقنيات حديثة بخلاف الورشة الأولى

الورشة الأولى:

- يتم أولا غسل القماش القادم من عملية النسخ و تصفيته من كل الشوائب الكيميائية التي تعرض لها في النسخ

بواسطة آلة خاصة .

- عصر القماش الذي تم غسله

- تجفيف القماش

-مراقبة وزنه و عرضه .

1:عن مقابلة مع السيد بلعربي الباهي رئيس مصلحة النسخ بتاريخ 2016/04/11

2 : عن مقابلة مع السيدة ببلقاسم كريمة رئيسة مصلحة الصبغ بتاريخ 2016/04/11

الورشة الثانية:

نفس خطوات الورشة الأولى لكن هنا تكون عملية تعبئة القماش في أكياس بلاستيكية ولفه حتى يحافظ على شكله الأملس وكما يوجد في هذه الورشة آلة خاصة بصبغ بالقماش وتطريزه وتزيينه.

3-عملية الخياطة و التفصيل:وتتمثل في¹:

1-عملية التفصيل: يتم تفصيل القماش المصبوغ إلى عدة منتجات من طرف عمال مختصون بالتفصيل بحيث لديهم

نماذج التفصيل التي يعملون عليها

1-عملية الخياطة: تتم عملية خياطة القماش من طرف عمال الخياطة وتكون مدة الخياطة بحسب حجم الطلبيات

فملايس الشرطة و الدرك تكون الكميات كبيرة و المدة تكون تقريبا لمدة 3سنوات.

أما المنتجات الموجهة للزبائن العاديين فتتم خياطة 500 قطعة في اليوم

المبحث الأول : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة الوطنية لصناعة النسيج و الجلود

المطلب الأول : واقع الإدارة الإستراتيجية في الشركة

أولاً: أهم الوقائع

وتتمثل في ¹

قبل التطرق إلى مراحل الإدارة الإستراتيجية في الشركة لا بد من التحدث عن واقع الإدارة الإستراتيجية مع تحديد رسالة و غاية و أهداف الشركة من خلال نظرة الشركة لهذا المصطلح الجديد نوعا ما في جل الشركات الجزائرية إن التطورات التي شهدها الاقتصاد الجزائري و انتهاجه سياسة السوق الحر بدلا من الاشتراكية، دفع بالشركة ال محاولة تغيير استراتيجياتها و البحث عن الحلول لمواجهة جملة من التغيرات و التي تمثلت في:

-المنافسة التي تعد المحرك الأساسي نحو التغيير من أجل وضع إستراتيجية تنافسية لبلوغ مركز تنافسي في السوق

-التطور التكنولوجي السريع بحيث التقنيات التي كانت التي تعتمد عليها الشركة لم تمكنها من الصمود و البقاء في السوق فأدي إلى انخفاض مبيعاتها بشكل كبير

-ظهور حركة الجودة الشاملة بحيث أصبحت المنتجات من طرف المنافسين ترضي أذواق المستهلكين خاصة المنتجات التركية.

و إنطلاقا مما سبق عمدت الشركة إلى تبني ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية لمفهومها الشامل، لأنها تتطرق إلى جميع جوانب الشركة م بيئتها الخارجية إلى بيئتها الداخلية مع التحليل الدقيق لكل منهم و هذا للخروج بإستراتيجية تسيير عليها الشركة لتحافظ على بقائها و مواجهة المنافسة و تحقيق الربح و النمو و حتى تحقيق التوسع كغاية لها

ثانيا:التحديات التي تواجه شركة boom:

-وهي بالدرجة الأولى المنافسة التي تتعرض لها الشركة خاصة من طرف الشركات الصينية و الشركات التركية التي غزت منتجاتهم الأسواق الوطنية عامة و الأسواق المحلية خاصة.

1 : عن مقابلة مع السيد. بلحاجي رئيس مصلحة الإدارة العامة بتاريخ 2016/04/12

- ندرة المواد الأولية خاصة القطن و ارتفاع أسعاره و صعوبة الحصول عليه بحث تراجع الاستثمار في القطن تراجعا كبيرا بسبب الاختلاف حول سعر تسويق المنتج بالإضافة إلى فشل الشراكة مع الخبراء الأجانب من فرنسا الذين حاولوا تعزيز صناعة القطن بعد زوالها لمدة 20 سنة لكن المصاريق فاقت احتياجات السوق المحلي الأمر الذي ساهم في زوالها بسبب عوامل مرتبطة بنوعية الإنتاج لعدم تطابقها للمعايير الدولية¹
- الاعتماد على نفس التصميمات لفترة طويلة دون تغيير أو تجديد
- البيروقراطية و الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التنفيذ مما يؤدي إلى إضاعة الوقت مع العلم أن الوقت هو ميزة تنافسية لمعظم أكبر الشركات العالمية لان التكنولوجيا أصبحت متوفرة لمن سرعة الحصول عليها هو المشكل .
- عملية وضع الخطط تكون من طرف المدير العام أي اجتهاد فردي لا يوجد مبادرات من طرف العمال فهم يتلقون الأوامر

ثالثا: التوجه الاستراتيجي للشركة:

1- رؤية الشركة:

- تعمل الشركة إلى الدخول في إنتاج كل ما يتعلق بالقماش في صناعة النسيج و اقتحام أسواق جديدة منافسة و

هذا في مجال صناعة الستائر بحيث تصبح أكبر مصنع للنسيج في الجزائر و إفريقيا

2- رسالة الشركة: و شعار الشركة هو boom نسبة إلى إسمها

و يتمثل نشاط الشركة في صناعة النسيج :

تزويد الجيش و الأمن الوطني بالبدلات الرسمية

سميرة عوام "فشل زراعة القطن وتراجع معدل الاستثمار في الطماطم الصناعية الزراعة التحويلية بالطارف" جريدة الفجر العدد 117103 بتاريخ

2009- 06-27 على الرابط الالكتروني

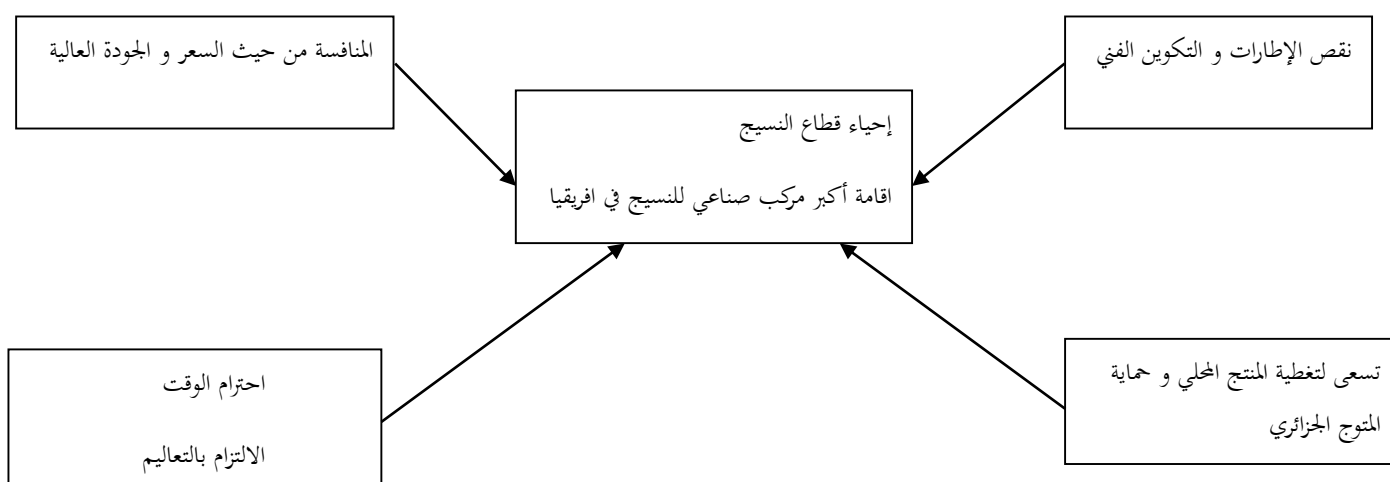
3- أهداف الشركة:

- إقامة شراكة مع شركة النسيج التركية ASTAY في المنطقة الصناعية الجديدة سيدي خطاب و يتم تشغيل هذا المشروع على مرحلتين:

توفير 10 آلاف منصب شغل من خلال مصنع النسيج و توفير ورشات التكوين لمدة 3 سنوات

تشغيل 25 ألف عامل وهذا لتغطية 40% من المنتج المحلي و تغطية 60% من المنتج الدولي

-زيادة حجم الشركة من خلال النمو الداخلي و بذلك بتوفير أكبر مركب صناعي بمساحة 250 هكتار و يتوفر على 250 هكتار و يتوفر على 18 مصنع نسيج.

رابعا : العوامل المؤثرة على رسالة و أهداف الشركة**الشكل 3-3 أهم العوامل المؤثرة على رسالة و أهداف شركة boom**

المصدر : من اعداد الطالبة

عن مقالة، التوقيع "على اتفاقية بين الجزائر وتركيا لإنجاز مركب نسيج بغلزان"، جريدة المساء على الرابط الإلكتروني

www.presse-dz.com/presse-algerie/el-massaconsulte le 17/04/2016

خامسا: طموح شركة boom:

-إسترجاع حصة سوقية هامة

-تطوير الخبرة و الانتاج

-ترقية الابتكار

-المشاركة في التنمية الوطنية

-رفع الميزة التنافسية

سادسا: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية لشركة boom:1-1-6 التشخيص الاستراتيجي للبيئة العامة:1-1-1-6 عوامل البيئة الاقتصادية:

على مستوى العوامل الاقتصادية عرفت الجزائر ارتفاعا مستمرا في معدلا النمو الاقتصادي و ارتفاع الدخل الوطني الفردي مما أدى ارتفاع و تحسين القدرة الشرائية للمواطن ظهر اقباله المتزايد على شراء الملابس من كل الماركات و الأنواع و تميزت هنا شركة بتعاملها مع شريحة الدرك و الشرطة الوطنية حيث تقريبا نصف مبيعاتها موجهة لهذه الفئة و هذا ما يعد فرصة جيدة لها.

2-1-1-6: عوامل البيئة الاجتماعية و الثقافية:

فيما يخص ثقافة المستهلك الجزائري فهو يفضل دائما المنتجات الأجنبية على المنتجات الجزائرية إلا أن هناك فئة من الطبقة المثقفة تفضل المنتجات ذات الجودة العالية مهما كان المصدر و هناك فئة أخرى و هي و فية لمنتجات شركة boom لان منتجات الشركة ذات جودة عالية مصنوعة من القطن بخلاف منتجات الشركات الصينية فيها البولسترو.

مؤشر جيد لها بحيث ترتفع مبيعاتها خاصة فيما يخص ملابس الرضع لكن الارتفاع المستمر أدى بالشركة الى

عدم قدرتها

على توفير احتياجاتهم نتيجة الطلب المتزايد بحث تراوح عدد المواليد ما بين 800 ألف مولود جديد.

4-1-1-6: عوامل البيئة التكنولوجية:

نقص الخبرة و المعارف في مجال صناعة النسيج بشكل كبير هذا ما أدى بالجزائر إلى الاستيراد ما قيمته 4 ملايين دولار سنويا عن الألبسة الجاهزة و المنتجات النسيجية و هذا بسبب أن الإنتاج الوطني لا يغطي سوى 4 % من الاحتياجات.

5-1-1-6: عوامل البيئة السياسية و القانونية:

توفر الدولة كل التسهيلات ت بحيث تم عقد 4 اتفاقيات شراكة بين القطاع العمومي و القطاع الخاص في مجال صناعة النسيج بحث كل وحدات إنتاج النسيج استفادت من مخطط تطوير إعادة النهوض بقطاع النسيج ، ويعتبر هذا العامل لميزة شركة boom على وجه الخصوص لان الدولة الجزائرية منحها امتياز إنتاج جميع أنواع البدلات الرئيسية للدرك و الشرطة الوطنية.

2-1-6: تشخيص الاستراتيجية لبيئة المنافسة:

وهي تتمثل في¹:

1-2-1-6: تهديد الداخلون الجددو المنتجات البديلة:

• بالنسبة لداخلون الجدد: وهم ينقسمون إلى الشركات الوطنية التي تعمل في مجال صناعة النسيج فإنها لا تؤثر على شركة فيما يخص إنتاجها للبدلات الرسمية فهذا امتياز منحته لها الدولة أما فيما يخص باقي منتجاتها يمكن أن تشكل تهديد بالنسبة لها في حالة كانت تكاليف الإنتاج منخفضة وبالتالي أسعار المنتجات كذلك تكون منخفضة أما فيما يخص الجودة وتميز المنتج فهي لا تشكل تهديد،

أما بالنسبة للشركات الأجنبية فهي تشكل تهديد حقيقي للشركة خاصة لأنها توفر أسعار منخفضة للمنتجات خاصة الشركات الصينية فهي معروفة بانخفاض تكاليف الإنتاج وسرعة التقليد

• بالنسبة للمنتجات البديلة: وهي تتمثل في تلك المنتجات التي قدمها صناعات أخرى ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب مشابه لكن لا تشكل تهديدا لأن شركة لديها زبائن دائمين

2-2-1-5: القوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين:

• بالنسبة لقوة التفاوض الموردين: لا يوجد بديل للمنتج الذي يبيعه مع أهميته مع أهميته البالغة بالنسبة للشركة فهي تتعامل مع مورد من الجزائر العاصمة الذي بدوره يستورد المادة الأولية للشركة وهو الخيط من الهند حسب البطاقة التقنية (لاحظ الملحق

• بالنسبة لقوة تفاوض المشتريين: فهي عالية وذلك بسبب عدم توفر عدد كبير من المشتريين وبحجم كبير وشكلون عامل ضغط للمساومة على التخفيضات في السعر

2-6: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية لشركة BOOM

الشكل 3-4: بين سلسلة القيمة لشركة boom

هامش الربح	- تاريخ عريق في مجال النسيج، أمانة مكتب الترتيبات				
	- مصلحة النسيج، مصلحة الصباغة، مصلحة الخياطة والتصميم				
	- مصلحة الجودة				
هامش الربح	- جذب عمال متخصصون، توظيف مخطط، تدريب والتكوين المستمر				
	- رواتب والأجور				
	- عتاد وآلات جد متطورة، تقنيات حديثة، تشجيع الإبداع				
هامش الربح	- شراء مادة الأولية حسب مواصفات من مورد عن طريق عقود تفاوضية بالنسبة للمواد الأولية كالخيطة أما في مثل إكسوارات ويكون حسب الطلب دون عقد				
	- وصول المواد الأولية في الوقت وبمواصفات عالية				
	وسائل خاصة بالشركة حسب الطلب	- إنتاج بجودة عالية	- إمكانية التسليم المرن	- لا يوجد إعلان بعد البيع	- لا يوجد خدمة
الإمدادات الداخلية	الإنتاج	الإمدادات الخارجية	التسويق والبيع	الخدمة	

المصدر: من إعداد الطالبة

عن مقابلة مع السيد بلحاجي ، مرجع سابق

1-2-6: الأنشطة الأساسية:

1-1-2-6: الإمدادات الداخلية : وهي تتمثل في شراء الخيوط من الورد جزائري يستوردها من الهند نو كذلك المنتجات الكيميائية (أساسيات التلوين)، والملونات، و الأكياس للتغليف خاصة بالقماش و , أكياس المنتجات ، و بطاقات الماركة التي توضع على الألبسة ، وكذلك لواحق التزيين.

2-1-2-6: الإمدادات الخارجية : التسويق و المبيعات بالنسبة للمنتجات النهائية يتم وضعها في المخازن خاصة ومن ثم تسليمها مباشرة للزبائن حسب الطلبات.

أما التسويق فالشركة تملك محل تجاري وحيد خاص بها ويقع مقره بجوار مقر الشركة وتعرض فيه بعض من المنتجات لكن مع توفر السيارات التي تقدمها و كالات دعم ANSEG أصبحت الشركة تتعامل معهم بتسليمهم منتجاتها لتسويقها في السوق

3-1-2-6: الأنشطة الداعمة:

التمويل: ويتمثل في شراء المدخلات اللازمة والمستعملة في سلسلة القيمة

التطوير التكنولوجي: حيث تعبر شركة BOOM من بين الشركات التي تتعامل مع التقنيات الحديثة باستعمال آلات متطورة تهدف إلى :

-البحث عن طرق إنتاج جديدة

-العمل على تحسين المستمر للمنتجات

4-1-2-6: إدارة الموارد البشرية:

تولي اهتمام كبير بهم¹

-إستقطاب العمالة المطلوبة

- التوظيف على أساس الكفاءة

-إستخدام حوافز

- القيام بدورات تدريبية خارج المؤسسة وتكون بانتقاء أفضل العمال بإشراف من المدير

1 : عن مقابلة مع قابوري مريم رئيسة مصلحة التكوين بتاريخ 201/04/11

سابعاً : تحليل SWOT لشركة BOOMالجدول 1-3 نتائج تحليل SWOT لشركة boom

بيان	نقاط التحليل
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك تقنيات حديثة - تشجيع على الإبداع من خلال القيام بدورات تدريبية للعمال - ظهور تخزين جيد - حصول على مصادر التمويل - احترام مواعيد التسليم - علاقة جيدة مع الزبائن - امتلاك مركب صناعي كبير 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الاهتمام بدراسة السوق وبحوث السوق - ندرة المواد الأولية ارتفاع أسعارها - ارتفاع الإنتاج - نقص الإطارات خاصة المصممين - عدم مرونة الهيكل التنظيمي - الاهتمام بالتصميمات لوقت طويل دون تجديد 	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة المبيعات بتحسين القدرة الشرائية للمستهلك - الحصول على دعم الدولة في كافة المجالات - امتلاك ميزة إنتاجها للبدلات الرسمية للشرطة والدرك الوطني - إمكانية اكتسابها لأسلوب متطور في الإنتاج - إمكانية المنافسة في حالة تغطية نسبة 10% من متطلبات السوق المحلي - فتح مراكز لتكوين في اختصاصات المتعلقة بالنسيج - إمكانية اكتساب الخبرة في حالة الشراكة مع شركات عالمية 	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة السعرية المشددة - تفضيل المنتجات الأجنبية خاصة الصينية والتركيبية على منتجات شركة BOOM - دخول منافسين جدد للسوق بأسعار منخفضة ومنتجات أكثر عصرية 	التحديات

المصدر: من إعداد الطالبة

ثامناً: الاستراتيجية المنهجية من طرف شركة BOOM:

بعد التحليل الاستراتيجي SWOT يتضح أن شركة boom تملك العديد من نقاط الضعف السالفة الذكر منها نقص الخبرات والكفاءات ولكن في مقابل تملك فرص عديدة تمكنها من استرجاع حصتها السوقية من خلال التسهيلات التي تقدمها الدولة تحت شعار إعادة إحياء قطاع النسيج

ومنه تتمثل إستراتيجية شركة boom على المستوى العام فهي إستراتيجية إصلاحية بعد ما كانت إستراتيجية انكماشية

وتبع هذه الإستراتيجية أي علاجية عدة استراتيجيات أخرى

1-8: على مستوى الادارة العليا: تنتهج إستراتيجية النمو بالتكامل الأفقي غير مترابط بحيث تقوم إنتاج ستائر ذات الطرز الجيد وكذلك الأغذية وتعتمد إلى تخفيض منتجاتها الحالية خاصة الملابس الداخلية

2-8: على مستوى وحدات الاعمال: تنتهج إستراتيجية التركيز بحيث تعمل الشركة على تركيز على سوق واحد وهو سوق شرطة و الدرك الوطني بحيث تعمل على تطوير منتجات مخصصة لهم من خلال إضافات وتحسينات سواء من إبداع مصممها أو بناء على طلب الزبون كما تحترم مواعيد التسليم. كما تستقبل طلبات جد كبيرة مدة إنتاجها حوالي 3-5 سنوات

3-8: على مستوى الوظائف: تركز على إستراتيجية التكنولوجيا من خلال توفير كل معدات وتقنيات وآلات اللازمة للوصول الى منتجات متميزة عن المنافسين وتكون السبابة في استخدام هذه التكنولوجيا .

المطلب الثاني : تشخيص الميزة التنافسية في شركة boom

1-الكفاءة في شركة boom :

1-1: الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة ، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى نومن الإجراءات التي تمكن الشركة boom من استغلال مواردها بشكل أمثل

-تبني هيكل تنظيمي وظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف

-يعمل المدير العام على تشجيع الإبداع والمواهب من خلال إشرافه على انتقاء العمال أصحاب الكفاءة للتربص خارج الشركة من أجل التوصل إلى كل ما هو جديد

2-1: إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل في¹:

- باعتبار أن إنتاجية العامل هي أهم عنصر في كفاءة المنظمة فهناك تحفيز لكل عامل بالعلاوات و كذا ترقية وهذا حسب إنتاجيته

-العمال المتربصون مطالبون يحصلون على شهادة تقديرية وهم مطالبون بالإبداع على حسب التربص

2- العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة²:

1-الترابط التكنولوجي: جميع منتجات الشركة من نسج الخيط إلى ان يصبح منتج نهائي تستخدم فيه التكنولوجيا متطورة و خطوط انتاج مترابطة

1-الروابط مع الموردين: لديها علاقات جيدة مع موردها خاصة كمورد الخيوط

3- عامل الموقع: إذ نجد أن الشركة موقعها في ولاية غليزان وهي مدينة ذات طابع استراتيجي فهي قريبة من ولاية موانئ مستغانم في حالة قيامها بعملية التصدير كم أنها منطقة صناعية.

3-الجودة : تتميز منتجات الشركة بالجودة من حيث صناعتها من أجود أنواع القطن

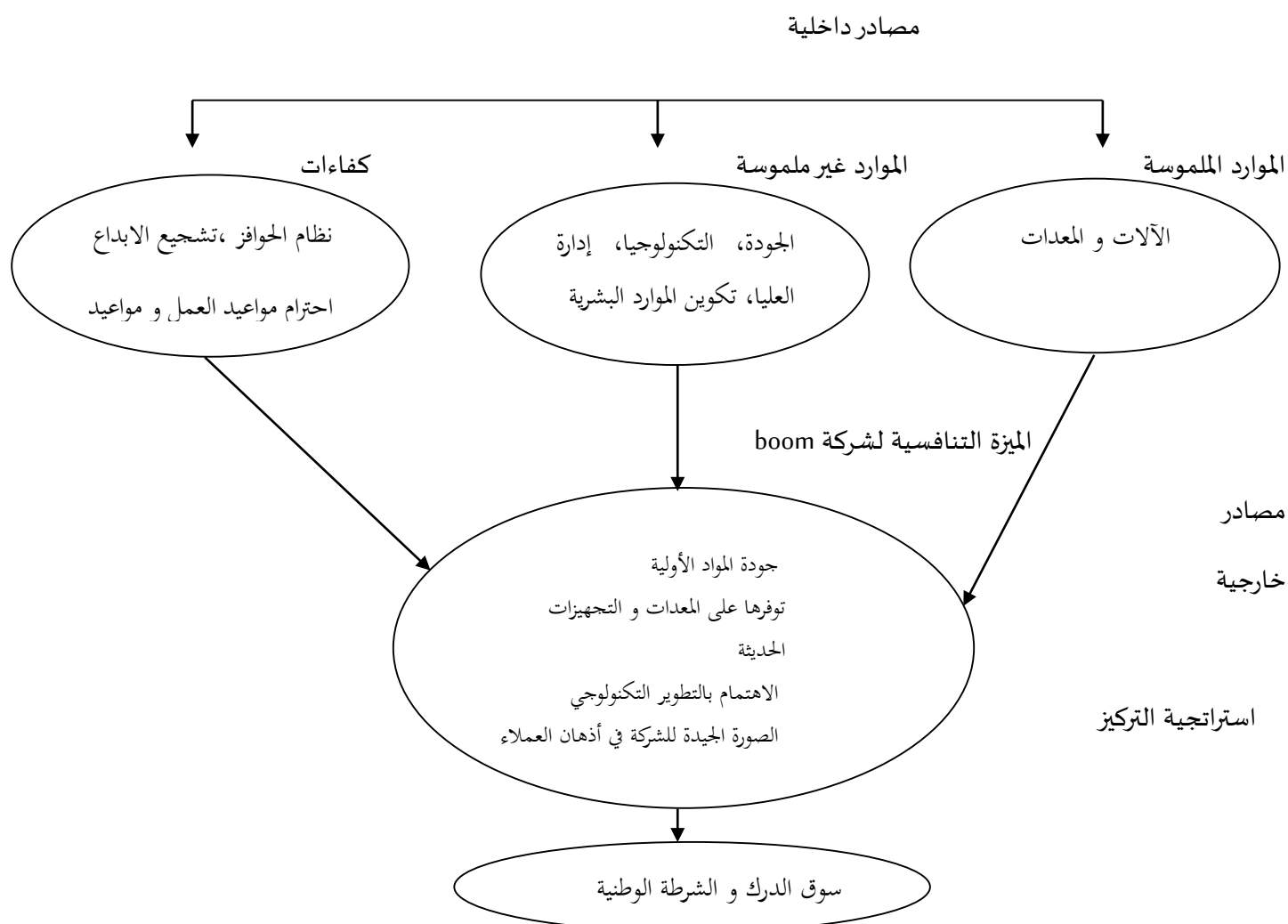
1 :عن مقابلة مع السيدة قابوري مريم ، مرجع سابق

2 :عن مقابلة مع السيد بلجاجي ، مرجع سابق

3- مصادر الميزة التنافسية للشركة:

- جودة المواد الأولية
- توفرها على المعدات والتجهيزات الحديثة
- الاهتمام بالتطوير التكنولوجي
- الصورة الجيدة للشركة في أذهان العملاء
- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية

الشكل 3-5: مصادر الميزة التنافسية لشركة boom

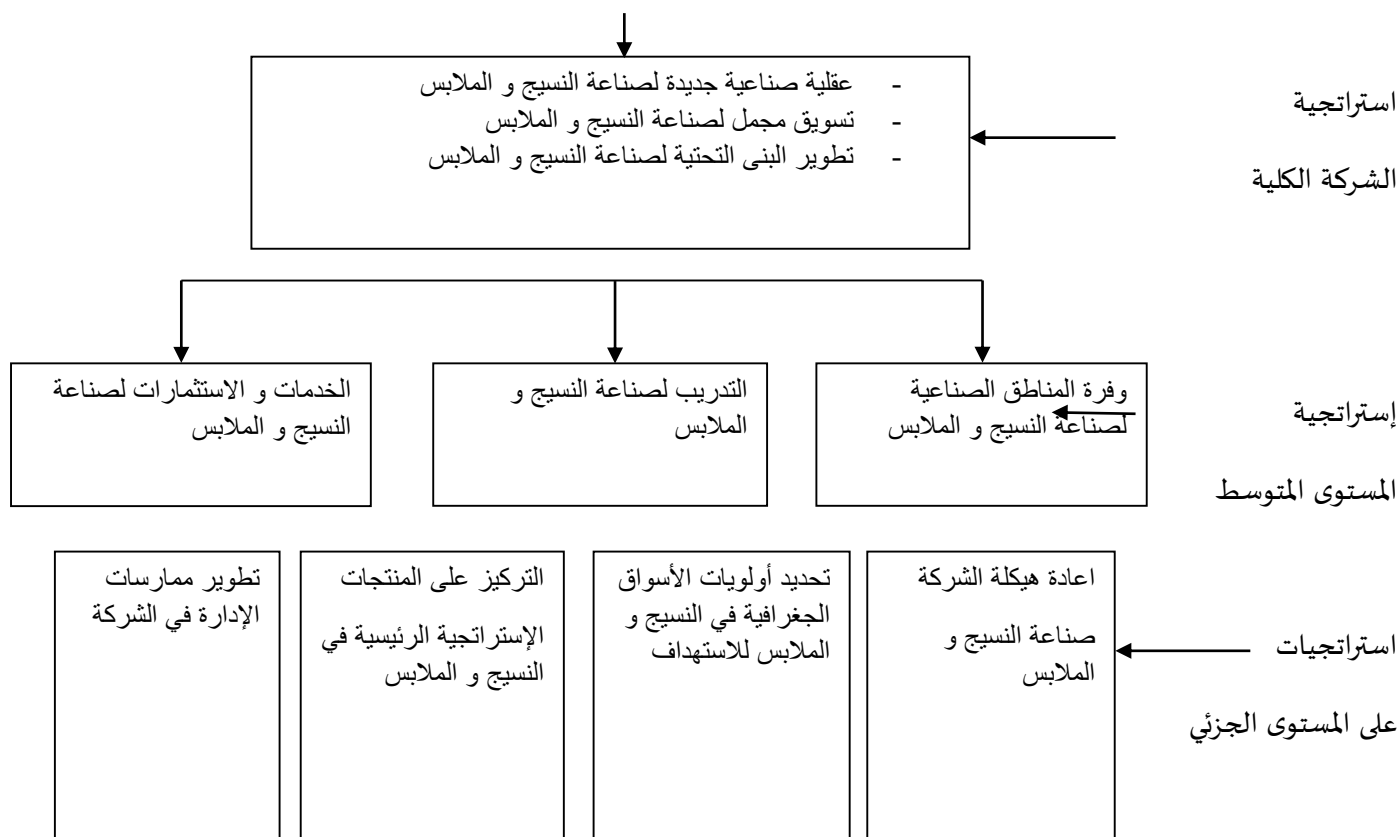


المصدر: من اعداد الطالبة عن مقابلة مع بغداد محمد رئيس مصلحة الجودة والمراقبة بتاريخ 11/04/2016

المستقبلية المقترحة من طرف شركة boom :

لدينا الشكل التالي بين الاستراتيجيات الممكن اتباعها من طرف شركة boom

الشكل 3-6 : الاستراتيجيات المقترحة لشركة boom



المصدر: من إعداد الطالبة عن مقابلة مع السيد بلحاجي ، مرجع سابق

4-أفاق الإستراتيجية لشركة boom: وتتمثل في¹

- يسعى قطاع النسيج إلى عقد شراكة الشركة التركية ASTAY هذا من أجل الاستعانة بالخبرة التركية لاكتساب ماهر غير متوفر محليا من معارف و خبرة في هذا المجال .
- كما يستعمل الشركة من خلال هذه الشراكة الى انجاز مراكز أعمال و مدرسة تكوين في مهن النسيج و التفصيل تتسع ل400 مريض و قطب عقاري اقامي للمستخدمين
- انجاز 10 كمانع أخرى لإنتاج لوازم الألبسة الجاهزة والألياف الصناعية و القماش غير المطرز و القماش التقني وغيرها
- يستثمر في هذا المشروع مبلغ قدره 58 مليار دج بتوفير زهاء 25 ألف منصب شغل
- كذلك سيتم إنتاج الخيوط محليا بدلا من استيرادها
- سيتم انجاز أزيد من 600 مليون متر من النسيج و نحو 30 مليون من السراويل الجينز سنويا 40% منها موجهة للمنتج المحلي

1: عن مقالة، التوقيع "على اتفاقية بين الجزائر وتركيا لإنجاز مركب نسيج بغيلزان، مرجع سابق

المطلب الثالث : تشخيص الإبداع التكنولوجي و البحث التطوير في شركة boom

1-البحث و التطوير: بسبب الأزمات التي مرت بها شركة في سنوات القرن الماضي و بسبب كثرة الديون لم لها تتوفر المبالغ اللازمة لعملية البحث التطوير للإنتاج

لكن بعد الإنعاش الاقتصادي الذي شهده الجزائر و دفع مختلف مستحقات العمال و القيام بالتطهير المالي للمؤسسات تم إعادة إحياء قطاع النسيج و من ثم إعادة الاهتمام بمجال البحث بحث أصبحت تهتم بمجال التصميم و المصممين

إذ تسخر كل إمكانيات الشركة لهذا الأمر و أول ما بدأت به هو القيام بتريصات في مجال التصميم و الخياطة لعمالها

2 – الإبداع التكنولوجي: إذ تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الواجب مراعاتها و تنميتها لدى الأفراد العاملين بالشركة وهذا حتى تتمكن من مواكبة المستجدات و مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة داخل الصناعة

بما أن الإبداع في أي شركة يتوقف بدرجة أساسية على مدى وجود جهاز و إدارة فعالة تكفل و ترعى الأفكار الإبداعية، و تعمل على مراعاة الجوانب الإنسانية المادية و الفنية و المالية المرتبطة بالا بداع .

عمدت شركة boom على احتواء هذا النظام من خلال:

-ارتكاز الشركة boom على ثقافة الإبداع, اي مجموعة المعتقدات و القيم و التوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء العملية الإبداعية

-تملك الشركة إستراتيجية لتثمين الأفراد المبدعين حيث تغطي أهمية كبيرة للدور الذي يمكن أن يلعبه أصحاب الأفكار الجديدة

سنعرج على مراحل الإبداع في الإنتاج في شركة boom

الإبداع في المنتجات: تعمل شركة على تنوع منتجاتها , حيث بدأ تنتج الأغطية المطرزة , المآزر , الستائر

-و تسعى الشركة إلى إدخال منتوجات جديدة وفق رغبات الزبائن و ما تقتضيه المنافسة

- **مراحل:** يمر الإبداع التكنولوجي في المنتجات بمجموعة من المراحل :

-الفكرة و التي غالبا ما قد امن رغبات الزبائن

-اختيار الاسم للمنتج وتحديد طبيعة للفئة الموجهة لها

جمع المعلومات من الموردین: حيث تطلب الشركة من الموردین نماذج بالنسبة لعينة, و الشكل الذي يكون عليه المنتج. حيث يتم

تقديمها في شكل مجموعة من البدائل

-تقديم النماذج (البدائل) من طرف مجموعة من رؤساء المصالح بإضافة إلى رئيس المدير العام حيث يتم وضع معايير محددة

أساسها تقييم هذه البدائل

-اختيار البديل المناسب

-المصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة

-قيام رئيس مصلحة التمويين بالإجراءات الروتينية وشراء المواد الأولية و المرور بمراحل عملية الإنتاج و خروج المنتج النهائي

1-2 أثر الإبداع على المصادر الداخلية:

1-1-2: الإبداع التكنولوجي و الموارد الملموسة:

وتتمثل في المعدات الإنتاج، و الموارد المالية، المواد الأولية

-تسعى الشركة للبحث عن مواد أولية جديدة أي مصادر تموين جديدة

-نتيجة إتباع سياسة الإبداع أثر على معدات الإنتاج فهي دائما تسعى إلى الحصول على آلات و تقنيات متطورة

-تسعى دائما إلى توفير الموارد المالية لتغطية احتياجاتها من المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج المختلف

2-1-2: الإبداع التكنولوجي و الموارد غير الملموسة:

تتمثل في الجودة، المعلومات، التكنولوجيا طريقة الاستخدام، المعرفة

بالنسبة للمواد الأولية: انتهجت مصلحة التمويين من أجل المحافظة دوما على جودة المنتجات إلى وضع معايير محددة لاختيار

الموردین الذين تتعامل معهم

بالنسبة للتكنولوجيا: لا نلمس استخدام التكنولوجيا مثل المنافسين الصين و الترك

بالنسبة للمعرفة: تعمل على جلب المهارات و الخبرات المتقدمة من أجل القيام بإنتاج منتجات جديدة أو مطورة و يدخل هذا في

إطار زيادة رصيدها المعرفي

2-2: أثر الإبداع على المصادر الخارجية:

- في سياق الحديث عن أثر الإبداع التكنولوجي في تنمية ميزة التنافسية لشركة BOOM سنحاول معرفة كيفية تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الخارجية للميزة التنافسية للشركة و المتمثلة في إستراتيجية التركيز التي اختارتها كإستراتيجية للتنافس
- إن قيام الشركة باعدادات تكنولوجية (إنتاج منتجات جديدة) و تطبيقها لجودة عالية وقيامها بإبداعات تكنولوجية توافق رغبات الزبائن أدى إلى تطور رقم أعمالها و هو ما يعني تنمية الميزة التنافسية للشركة
- إنتاج الشركة لمنتجات جديدة أو التحسينات التي تضيفها إلى منتجاتها ساعد في الحفاظ على الزبائن الحاليين و محاولة جذب زبائن جدد

المطلب الرابع : تشخيص الجودة في شركة BOOM

تعتبر مصلحة الجودة من أهم مصالح في الهيكل التنظيمي للشركة وهي تتفرع عن الدائرة التقنية و عملية المراقبة خاصة بالجودة تتم عبر مختلف عملية الإنتاج في الشركة باعتبار الجودة عامل استراتيجي مهم لتحقيق الميزة التنافسية ، لذلك أولت الشركة اهتمامها بالمراقبة و الجودة و تسخير جميع الإمكانيات المالية و البشرية لها في سبيل تحقيق التميز عن المنافسين و المحافظة على زبائنها و احتمالية جلب زبائن آخرين

- تبدأ عملية مراقبة الجودة منذ بداية عملية الشراء فترسل عينة من المادة الأولية إلى مخابر التحليل الوطني الواقع في الجزائر لأن الولاية لا تتوفر على مخابر تحليل الجودة فيتم تحليل مادة الخيط فإذا وافقت جودة الخيط مقاييس الجودة العالمية فتتم عملية المصادقة عليه من المخبر و عليه تتم عملية الشراء
- يتم إدخال المواد الأولية الى مخازن الشراء و كذلك عملية النقل و التخزين تتم مراقبتها و إذا توفرت فهما سلام النقل و التخزين و لا يوجد أي خلل في المواد الأولية
- إرسال الخيط إلى ورشة النسيج لتحويله الى قماش كذلك هذه المرحلة تتم على مستواها عملية المراقبة لتأكد من خلو القماش و هو منتج نصف مصنع من ثقوب أو الشوائب الكيميائية التي يمكن ان تكون فيه نتيجة عملية النسيج لان هذه العيوب تؤدي إلى نقص جودة المنتج
- مراقبة وزن و عرض القماش وفقا للمعايير العالمية
- إدخال القماش إلى عملية الصبغ و بعد الصبغ تتم مراقبته من حيث اللون ومدى مطابقته للعينة المتحصل عليها من الزبون و كذا وزنه و عرضة .

- عملية الصبغ أي التلوين كذلك تتم مراقبة عملية صنع خلطة التلوين وهي مصنوعة من ملونات أساسية و مواد كيميائية وهل هي مناسبة لعملية الصبغ
- اذا لم يطابق اللون العينة يتم البحث عن السبب هل الخطأ تقني ويتم إصلاحه اذا كان نتيجة عطب في آلات الصبغ أو خطأ من طرف عمال المصبغة فيتم اتخاذ الإجراءات المناسبة في حقه
- المراقبة على مستوى ورشة الخياطة وهنا تكون المراقبة للجودة المنتج النهائي في غاية الدقة
- 1-مراقبة التصاميم قبل البدء في عملية الخياطة وهل موافقة للمعايير المعمول بها
- 2-التصاميم لا بد أن توافق ذوق المستهلك
- مراقبة عملية الخياطة هل هي جيدة ووفقا للمعايير ونوع الخيط الذي تتم به عملية الخياطة وهل هو ذو جودة عالية
- ماكينات الخياطة هل هي متطورة ومطابقة لمواصفات عالمية
- مراقبة المنتج النهائي مراقبة شاملة
- مراقبة عملية وضع العلامة عليه و تغليفه و إرساله للشحن لا بد أن يطابق مواصفات العالمية
- أما فيما يخص الأعوان المكلفون بالمراقبة:
- أعوان يراقبون القماش الخام
- أعوان يراقبون القماش المصبوغ

الخلاصة

حاولنا في الجانب التطبيقي إسقاط جزء من الجانب النظري عليه من خلال المعلومات المتحصل عليها ونلخص هذا في بعض النقاط:
الشركة تملك ميزة تنافسية في منتجاتها وهذا لوفرة عوامل ساعدتها على ذلك وهي توفر جودة مادة أولية وكذلك توفرها على معدات حديثة ومتطورة

توفر الشركة على مصادر سواء موارد ملموسة أو غير ملموسة ساعدتها في تحقيق إستراتيجية التركيز

إهتمام الشركة بعملية البحث والتطوير من خلال تكوين العمال

ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي ارتفاع أسعار المنتجات في ظل اهتمامها بالجودة أي عند الاهتمام بالجودة لم تأخذ في الحسبان قيمة

التكاليف المرتفعة وهذا يعتبر كمشكل لذا يجب أن تراجع سياسة التكاليف

عملية وضع الخطط تقريبا يكون من طرف المدير العام دون المشاركة من طرف الجميع

إعتبار أن الشركة تحتوي على الإدارة العامة وورشات الإنتاج فان ورشات الإنتاج طريقة العمل والتسيير منظمة وتسير وفقا

لنظام العالمي أما الإدارة فالتسيير فيها لا يسير بشكل جيد وإنما إجراءات روتينية يقومون بها

الشركة لا تملك نظام للتسويق من ترويج وإشهار ولا بأي شكل من الأشكال

نقص في خبرة وكفاءة العمال على مستوى الورشات وحتى على القطاع الإداري

سياسة التوظيف ليست وفقا لمعايير عالمية هناك أشخاص غير مناسبين لبعض المناصب

لا تحتوي الشركة على نظام معلوماتي يسمح بتدفق المعلومات بشكل مرن أي لا تملك خلية يقظة تنافسية لجلب المعلومات لإن

المعلومة في العصر الحالي أصبح لها سوق تبايع وتشتري فيه وهي باهضة الثمن

ولكن تبقى شركة BOOM من خلال دراستنا شركة تسيير نحو الأحسن في التطور والإصلاح باعتبار انها

إستراتيجية إصلاحية خاصة في مجال الإبداع التكنولوجي و البحث و التطوير

الخلاصة العامة

من خلال البحث تطرقنا إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال من خلال التعرف على مصادر الميزة التنافسية ودور الإبداع التكنولوجي و الجودة في ضمان بقاء واستمرارية الميزة التنافسية وعمدنا إلى التوصل إلى نتائج منها ما تثبت ومنها ما تنفي صحة الفرضيات ومنها نقوم بتقديم توصيات و أفاق الدراسة المستقبلية.

1 - نتائج البحث:

"إن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية يضمن بقاء والاستمرارية لمنظمة الأعمال" من خلال تحديد أهداف والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد استراتيجية الشركة من أجل تحقيق تلك الاهداف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى - " تؤدي اليقظة والجودة والإبداع التكنولوجي إلى امتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها " وذلك ب:

- امتلاك الميزة التنافسية من خلال المصادر المتمثلة في المصادر الداخلية وهي الموارد الملموسة كالات والموارد غير الملموسة كتكوين الموارد البشرية والجودة والكفاءات وتشجيع الابداع مثل الإدارة العليا والمصادر الخارجية كاستراتيجية التركيز
- وكذلك القيام بحوث السوق يساعد على معرفة ما هي نوع القطاعات السوق التي يمكن التركيز فيها وتحقيق ميزة تنافسية فيها
- المحافظة على الميزة يكون بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة من خلال معرفة رغبات الزبائن واحتياجاتهم والعمل على تحقيقها يساعد منظمة الأعمال على إنتاج منتجات وفقا لتطلعات زبائنهم وكذلك القيام باستطلاعات الرأي العام يمكن الشركة من إنتاج منتجات جديدة تساعد على جلب زبائن جدد
- التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية يساعد على معرفة المنافسين عن قرب من نقاط قوتهم وضعفهم والتقنيات التي يستخدمونها
- وكذلك إمكانية احتمال معرفة الداخلون الجدد الصناعة وكيفية حماية ميزتها من التقليد
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فهي يمكنها من معرفة قدراتها في الإنتاج ومواجهة المنافسة .
- تؤدي الإبداع إلى المحافظة على الميزة التنافسية من خلال :
- الإبداع التكنولوجي يساعد على المحافظة على الزبائن من خلال إشباع رغباتهم بالمنتجات الجديدة وكذلك التحسينات التي تطرأ على المنتج مما يزيد في قيمته و من خلال البحث و التطوير الذي يوفر إمكانية الإبداع سواء في عملية أو طريقة الإنتاج ،يمكنها من الاحتكار النسبي للأسواق ،تخفيض التكاليف و التحكم فيها

- أما فيما يخص الجودة فإن الاهتمام بها فيما يخص شراء المواد الأولية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وبتالي ارتفاع أسعار المنتج المعروض في الأسواق هذا ما يؤدي إلى احتمال فقدان أو عدم جلب زبائن جدد بسبب ارتفاع الأسعار خاصة من طرف قطاع السوق الذي لا يهتم بالجودة
- وعليه فإن هذا يثبت صحة الفرضية الثانية
- "لشركة النسيج الوطنية ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التركيز وكانت الإدارة الإستراتيجية وراء تحقيقها ":
- الشركة لديها ميزة تنافسية من خلال تعاملها مع قطاع الشرطة و الدرك الوطني وإنتاجها لهم البدلات الرسمية كما أنها تقوم بعمليات إبداعية من خلال التحسينات على المنتج بفترات مختلفة وكذلك تنتج منتجاتها بجودة عالية باستعمال مادة القطن وهذا حسب رغبة الزبون مع ارتفاع التكاليف فهو يتحمل تلك التكاليف
- جودة المواد الأولية
- توفرها على المعدات و التجهيزات الحديثة
- الاهتمام بالتطوير التكنولوجي
- الصورة الجيدة للشركة في أذهان العملاء
- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية
- الروابط مع الموردين: لديها علاقات جيدة مع موردها خاصة كمورد الخيوط
- عامل الموقع: إذ نجد أن الشركة موقعها في ولاية غليزان وهي مدينة ذات طابع استراتيجي فهي قريبة من ولاية موانئ مستغانم في حالة قيامها بعملية التصدير كم أنها منطقة صناعية.
- كما أن الشركة تطبق الإدارة الاستراتيجية من خلال وضع الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة للشركة وهي استراتيجية التركيز التي تبني عليها الشركة آمال كبيرة لكن بالرغم من أن الإدارة الاستراتيجية حققت للشركة ميزة تنافسية لان أن هناك بعض النقائص وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة
- توصيات الدراسة: من خلال النتائج المتوصل إليها
- يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بصناعة القطن في الجزائر دون استراده لتخفيض تكاليفه
- المسح الجيد للبيئة التنافسية للشركات المنافسة في القطاع السوقى و معرفة الداخلون الجدد
- دراسة سلوك المستهلك من خلال بحوث السوق

توفير قنوات الترويج والإشهار

توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال المعلومات بشكل مرن

توفير الإطار من خلال القيام بتربصات ميدانية بدلا من التربصات النظرية

عقد تعاون مابين مراكز البحوث والشركات لاستقطاب اليد العاملة الكفوءة

ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية والمحافظة عليها من التقليد

إدماج مصلحة للبحث والتطوير في الهيكل التنظيمي في الشركات باعتبارها أساس تحقيق الإبداع الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الجودة.

تكوين في مجال الإدارة الاستراتيجية

تحسين نطاق الشراكة في عملية المسح البيئي

لجوء الى خبرات والمهارات الاجنبية

تقليل من استيراد المواد الأولية كالقطن وزراعته في الجزائر بدلا من استراده

تمهيد

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية فبرز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات الإستراتيجية دفع بعضهم إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديدي وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه .

- فنجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل شائع .

- لذا الميزة التنافسية هي أداء المنظمات بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة مختلف الاستراتيجيات التي تسهم في فعالية تنافسية منظمة الأعمال من خلال مبحثين :

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني : أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الأعمال

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول : نشأة ومفهوم التنافسية

أولاً : نشأة التنافسية :

لقد عرفت السبعينات أزمتين بتروليتين والتي تلتها فترات الكساد، تميزت بمعدلات تضم عالمية في الدول الصناعية، وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية مما أدى إلى ظهور إتجاه نحو تقسيم المنظمات الكبيرة إلى وحدات استراتيجية صغيرة تقوم باستباق التغيرات في البيئة الخاصة بها والتعامل معها بفعالية وعليه أصبح عالم الأعمال يتصف بالتغير والتطور المستمر والسريع مما يمنع الفرص للمنظمات التي ستكون مستعدة لها، وتشكل تهديدا على تلك التي يتعامل معها ببطء .

حيث أدى إزدحام الأسواق بالمنظمات المنافسة الى إشتداد المنافسة سرعة نمو وتطور المنظمات مما أدى إلى ظهور التنافسية، وهو الإنتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى الأسواق العالمية والتي تشكل تحد جديد للمنظمات يتمثل في كيفية البقاء والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي المرونة الاستراتيجية بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على وضع وتحديد توجه عام وواضح قادر على التكيف مع التطور احتياجات العملاء، والتهديدات والفرص التي تظهر في السوق التنافسية¹

وفي ظل التنافسية حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها وجب عليها احتلال موقع تنافسي في الأسواق وهذا لن يحدث إلا من خلال تلبية الحاجات الضرورية للعملاء، فكلما حققت المنظمة حاجات ورغبات عملائها كلما زادت حصتها السوقية وبالتالي احتلال موقع تنافسي قوي وهذا يطلق عليه إسم الورقة الراجعة للتنافسية² .

1: محمد عدنان وديع "القدرة التنافسية وقياسها" مجلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 109
2: بن موزة مسعود "الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الاغواط 2004، -2005 ص 45

ثانيا : مفهوم التنافسية

هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وتجديد وتسعى المنظمات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار وتأثير المتغيرات العالمية والمحلية¹.

التنافسية متعدد الأبعاد ،تجهد المنظمة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق التنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق في أطول فترة ممكنة² وعليه نستخلص أن التنافسية هي استغلال العوامل الإنتاجية والتحكم في التكاليف والجودة للتمييز عن المنافسين وبناء موقع خاص بالمنظمة في السوق العالمي .

ثالثا : أسباب التنافسية : وتتمثل في³

أ- التنافسية حسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة .

تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا ضروريا لتنافسية المنظمة لكنه غير كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع

1: علي السلعي " إدارة الموارد الاستراتيجية البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص50

2: عمار بوشناق "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002، ص 27

3: زيدان محمد برش عبد القادر "دور الحكومات في تدعيم التنافسية، الكتاب الجامعي للمؤتمر" العام الأول، حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ،يومي 08-09

مارس 2005 ،ص24

تنافسية المنظمة : تعتبر تنافسية المنظمة أشمل ويتم تقويمها عن طريق هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف المتتملة في نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل منتجاتها

ب- **التنافسية وفق الزمن** : وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

- **التنافسية الملحوظة** : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية .

- **القدرة التنافسية** : القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير: المتوقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل

الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأسمال المستثمر حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية وتبقى المنظمة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده وتستند القدرة التنافسية على الفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

رابعاً : مميزات ونتائج التنافسية

للتنافسية عدة مميزات ونتائج نذكر منها¹

1-4 مميزات التنافسية : تتميز التنافسية بالخصائص التالية :

-التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

-سرعة الإنتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد

-التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية

-اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية

1:سبع حجلة" تكوين تنافسية في المؤسسة الاقتصادية "مذكرة ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة مستغانم، 2013،ص34

2-4 نتائج التنافسية : للتنافسية عدة نتائج نذكر منها :

- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي لها
- تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأسمالها

خامسا : أنواع المنافسة :

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي¹ :

1-5 تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد قدر تكاليف أرخص ليتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية

أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف

2-5 التنافسية غير السعرية : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية

، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية

3-5 التنافسية النوعية : وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي ، فالبلد ذو المنتجات

المبتكرة وذات النوعية الجدية والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق

، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولول كانت أعلى سعر من سلع المنافسة .

4-5 التنافسية التقنية : حيث تتنافس المنتجات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية .

1: وديع عدنان "القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط" العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، السنة 2002، ص 07

سادسا : مؤشرات قياس القدرة التنافسية :

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المنظمة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية .

1-6: الربحية : تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المنظمة ، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية

المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها أي أنها لا تنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق ، غير أن المنظمة

يمكن أن تكون تنافسيها في السوق تتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها الحالية

، وإذا كانت ربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة المالية لأرباحها

تتعلق بالقيمة السوقية لها ، فإن المنظمة تعتبر تنافسية

2-6: الحصة من السوق : ممن الممكن لمنظمة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية

بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة

الدولية كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير

التجارة أو بسبب إختفاء أو إضمحلال السوق ، لذلك ينبغي مقارنة التكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها على

الصعيد الدولي ، وفي حالة وجود توازن يعظم منافع ضمن نشاط قطاع السوق وإنتاج متجانس ، لذا فإن ضعف

ربحية المنظمة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر ، إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية

من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة أقل جاذبية

كما ضعفت حصتها السوقية.

زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات للمنظمة والتي بينها عدة منظمات ، في معظم

الأنشطة الاقتصادية فإن التنافسية لا تتمركز على الأسعار وعوامل الإنتاج ثمة عوامل عديدة لا تعطي اختلافات على

مستوى اليد العاملة ورأسمال كوفرت الحجم سلسلة العمليات ، حجم المخزون ، الإدارة ، علاقات العمل.

جاذبية كما ضعفت حصتها السوقية.

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها :

لقد أعطت للميزة التنافسية تعاريف عدة تصب في مجملها في مصب واحد وهذه جملة من التعاريف:
 "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع"¹

وتعرف أيضا على أنها:"المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"²
 وفي تعريف آخر:" تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"³

وتعرف على أنها:"قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها
 وخلاصة القول فإن الميزة التنافسية هو كل ما يميز منظمة الأعمال عن غيرها من المنافسين سواء في منتجاتها أو خدماتها أو أسعارها أي كل ما يمكن أن يجعل منظمة الأعمال فريدة وسباقة في مجال معين بحيث هناك عدة استراتيجيات تنافسية منها التميز، التكلفة أقل الزيادة.

1M porter, avantage concurrentiel des nations, inter edition,1993, p48.

2. علي السليبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1002 ، ص201

3. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 2991 ، ص71

ثانيا - أهمية الميزة التنافسية :

تتمثل أهميتها في¹:

- معيار للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها، و
- تعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغيير،
- تعد معيارا مهما للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد، وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على تميزها
- إن الإبتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة، كما تشكل الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات وغاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية
- تم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وتقدم دعما هاما يسهم في نجاح المنظمات
- كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصرف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.

1: حسين ولد حسين عباس "استراتيجية الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية" دار حامد للنشر والتوزيع الأردن 2015 ص 50

اذن يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في خصائصها والتي تتمثل بكونها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتتبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة وتحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم إهتماماتها الرئيسية هو التركيز على إحتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الإحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتولمها إهتمام كبير بتوفير هذه الإحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير إحتياجات الزبون.

ويعرف بورتر وكارمر (porter et karmar 2006) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ إستراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة الوقت والمرونة .

ويرى الروزان وكوسن (AL.rousan and quawaseh) إلى أن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية هي أبعاد العالم بورتر (poretr) ويرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر في حين يشير جيش (Gupta et al rousan) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة التنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للإستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات) ويشير هاني والهوارى (hani et houari) إلى الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى الشركات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على الشركات أن تستوعب مصادر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية، وتتمثل الأبعاد فيما يلي :

1-3 : التكلفة : يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص السلع

والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية .

2-3 : الجودة : يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو

خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لإستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق

الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفة ونوعية وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج .

3-3 : وقت دخول السوق : يمكن للمنتجات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها ،على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياسا للإلتزام بين المنظمة والعملاء إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها .

4-3 :إعتمادية توصيل المنتج : تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في إعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن ، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية وينشأ عادة عن هذه الإعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

5-3 : إبداع المنتج : تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة من المنتجات أحيانا وعليه يجب على المنظمات أن تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلائم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها أو تقدم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق ،بحيث تحمل خصائص فريدة .

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تذيع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويأثر بها لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية وعليه فإن موارد المنظمة يجب أن تكون ذات قيمة نادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية. وفقا لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية تكون داخلية وخارجية .

وتتمثل هذه المصادر في¹:

1- المصادر الداخلية :

1-1/الموارد : تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها ، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأس مالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية .

الموارد البشرية : مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة ، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد الطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة ، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية بمقارنة مع نظام العميل وسياسات الموارد البشرية ، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة ، كما أن أفضل الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في

-فرض وظيفة داخلية خاصة بالتنظيم

-يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة .

-عمليات التنشئة الإجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة .

-تقييم الأداء القائم على النتائج .

1:حسين ولد حسين عباس، مرجع سابق، ص113-116

-الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والإستمرار في وظائفهم .

-مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة .

ويؤكد العالم (أختار 2008. AKHTAR) إلا أن الموارد البشرية تحتاج إلى 04 كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الإستراتيجية لهذه الأعمال وهي : الإختصاص ، المعرفة المهنية والتقنية والكفاءة ويؤكد العالم (أختار 2008. AKHTAR) إلا أن الموارد البشرية تحتاج إلى 04 كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الإستراتيجية لهذه الأعمال وهي : الإختصاص ، المعرفة المهنية والتقنية والكفاءة .

2-1- الأنشطة والمهارات : الأنشطة والمهارات التي تتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها ، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين ، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد من الموارد القادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية ، كما أن الحظ في بعض الأحيان يشكل أحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة ووضعه ضمن 04 مصادر وهي الفشل التنافسي للآخرين والمهارات الفريدة للمنظمة ، والموارد الفريدة لها ، والحظ ويلاحظ أن الحظ لا يعول عليه كثيرا خاصة أن المنظمات وصلت إلى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة فلا فرصة له في العملية بل أن التخطيط الإستراتيجي العلمي السليم هو السيل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

3-1 - التكنولوجيا والابتكار : الإبتكار والإبداع له دور هام في الدول الإقتصادية ، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثا .

4-1 - الهيكل التنظيمي : يرى جوهرى (Petison et johri) أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها ، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال ، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية .

ثانيا - المصادر الخارجية :

أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والإقتصادية والديمغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالإتجاه الإيجابي أو السلبي .

بالرغم من أن المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة، ومن جهة أخرى تم تقسيم الموارد التي تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية وبشكل هرمي إلى 04 أنواع هي :

1-2 الموارد الأساسية : توصف الموارد الأساسية بتلك الموارد التي لا يمكن للمنظمة العمل من دونها، وتمثل بطاقة الدخول وتأدية المتطلبات للمشاركة في بدئ المشروع .

1-1-2 الموارد التنظيمية : وهي تلك المواد الضرورية التي يمكن إستئجارها أو شرائها .

2-1-2 الموارد التنافسية : وتشمل الموارد التنافسية تلك التي تستمد المنظمة منها قيمتها المضافة

3-1-2 الموارد الإستراتيجية : هي تلك الموارد الفريدة لإحدى المنظمات، والتي يمثل إهمالها خلق فجوة لا يمكن ردمها من قبل المنظمة لتعزيز تنافسها وتكون غير متجانسة ويمكن نقلها .

ولكي تشكل موارد المنظمة مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة لا بد من توفر بعض الخصائص الدائمة لاستدامة الميزة التنافسية فيها، وهذه الخصائص هي :

- يجب أن تكون ذات قيمة عالية أي تكون قادرة على الإستغلال .
- تقوم بتحديد التهديدات في بيئة المنظمة إلى أعلى حد .

حسين ولد حسين عباس، نفس المرجع، ص 117

يجب أن تكون نادرة بمعنى لا يمتلكها العديد من المنظمات في الحاضر والمستقبل وتوفر القدرات للمنظمة وتشمل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها .

ثالثا - أنواع المزايا التنافسية :

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه ويمكن تحديد أهمها كالآتي¹ :

1-3 ميزة قيادة السوق : إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين .

2-3 التميز : بمعنى قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى وخصائص فريدة وخدمات ما بعد البيع ، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية ، رأسمال الفكري والمقدرات التنظيمية .

3-3 ميزة تميز المنتج وتكلفة أقل : تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين ، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية ، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات .

4-3 الإستجابة : تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة .

5-3 المعرفة : تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة ، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستتحقق بإمتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون .

حسين ولد حسين عباس، نفس المرجع، ص 118-119

6-3 اختصار الوقت : بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، إزدادت المنافسة القائمة على أساسه لا سيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج وفق الطلب ، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون ، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها :

- تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة أو تخفيض دورة الإنتاج أو تخفيض وقت التوصل ، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير .

7-3 المرونة : أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم وفق طلب الزبون .

رابعا -العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية :

هناك عدة 05 عوامل تؤثر على الميزة التنافسية¹ .

-القدرة على مساومة المجهزين على مساومة المشتريين ، والتنافس بين المنافسين الحاليين .

كما أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقدتها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأسمال البشري المتوفر لدى المنظمة فضلا عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها في تنفيذ عملياتها المختلفة ، كما أن الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية ، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في إدارة المعرفة وكذلك تتأثر بالتوجيه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي ، وهناك عدد من المحددات المؤثرة في الميزة التنافسية أهمها : الإستثمار في مجال البحث والتطوير بهدف الحصول على سبق تكنولوجي تعطي الزيادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة . وسرعة وإيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي .

1:حسين ولد حسين عباس، نفس المرجع، ص 117

التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة والتصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية وتحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية وتنظيمية والتكنولوجية وبشرية)

-زيادة متطلبات الزبائن ، وهو ما يمثل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم
-الجودة الشاملة وتعد هدف إستراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى .

-الاتصال : إن التنظيم وقلة الإداريين يسهل الإتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب ، سواء كان ذلك شفهيًا أو باستخدام وسائل إتصال حديثة .

المبحث الثاني : الجودة واليقظة والابداع كأساس لخلق المزايا التنافسية

المطلب الاول: استراتيجية الجودة كأساس لخلق الميزة التنافسية

تعتبر الجودة في منظمة أعمال من أهم عوامل التي يمكن أن تميزها عن غيرها من المنظمات والجودة هي نتيجة لعدة عمليات متناسقة ومتكاملة منذ البداية ولها أهداف ومقاييس وإستراتيجية واضحة ومفهومة .

ويتمثل الهدف الأساسي للجودة هو تقديم منتجات وخدمات جديدة في إرضاء العملاء والعمال ، فالعلاقة بينهما يجب أن تكون قوية ويتطلب إرضاء العميل معرفة إحتياجاته ومتطلباته لتلبيتها والإجابة عنها بفعالية .

فالجودة هي أسلوب وطريقة عمل منظمة وشاملة تهدف إلى رفع إمكانيات المنظمة وقدرتها لحل مشاكلها وقيامها بأعمالها بأحسن صفة .

وإدخال هذا الأسلوب الإداري المتميز إلى المنظمات يعتبر في حد ذاته إنجاز رائع يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التطور ومواجهة المنافسة من خلال رفع مستوى الأداء .

1-تعريف الجودة :

"يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديما الدقة والإتقانولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة ، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة"¹

2-أهمية الجودة :

تعد هامة بالنسبة الى 03 أطراف¹:

1-2/المنظمة :

-الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق

-درجة الثقة في منتجاتها فسوء تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات .

-التكلفة فالمستوى الصنعي للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة وذلك من خلال زيادة المرفوضات .

-بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة .

-زيادة الأرباح والحصة السوقية فالأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22 % من رقم أعمال المنظمة كما تساهم

الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العميل على مستوى منتجاتها .

2-2/العملاء :

-الرضا فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي يتم تقديمها وتسويقها ذات جودة جيدة

وترضي رغبات العملاء .

-إن الإحتفاظ بزبون موجود مسبقا وضمنا وفاته يكلف 05 مرات أقل من إكتساب زبون جديد فضمنا وفاء

الزبون لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم وإحتياجاتهم .

1:العهار فلة، ""دور الجودة في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة"" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة الاعمال ،جامعة الجزائر، 2005، ص5

3-3 العمال : إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية. فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية وكذا تكاتف الجهود بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه الآتية : - دعم نشاط كل فرد من خلال تحسين ظروف العمل مما يسهم أداء كل فرد

3 المساهمة في تنسيق عملية التسيير.

4 التنسيق والترابط بين مختلف أقسام المنظمة

3-تعريف إستراتيجية الجودة :

يعرفها مأمون الدرادكة على أنها : "ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يعتني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها ، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في الأنشطة التسويقية ، الهندسية الإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء ، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها"¹ .

فمع زيادة حدة المنافسة وكذا متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة ، أصبحت الجودة حالياً من أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تركز عليها المؤسسات في دخول الأسواق العالمية وإكتساب حصص سوقية جديدة . والمحافظة على ربحيتها وتطويرها .

وتتضمن إستراتيجية الجودة عملية التخطيط والتي تعرف بأنها تحديد الرؤية والأهداف وبناء النظم وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف² .

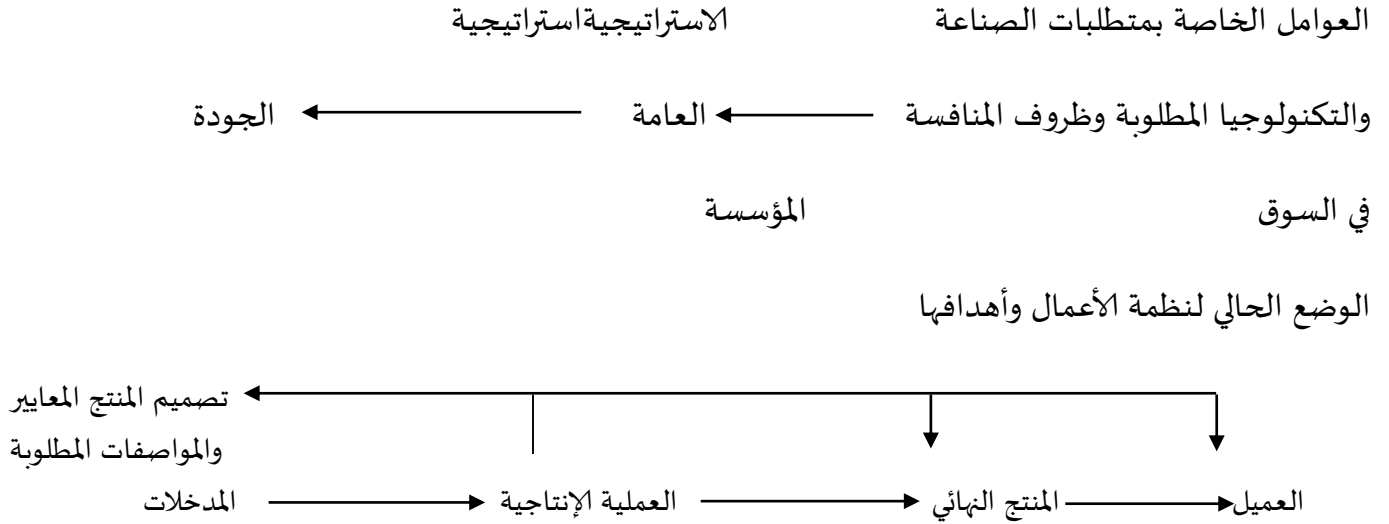
1: مأمون الدرادكة، مرجع سابق ، ص68

2: العيهار فلة، مرجع سابق، ص16

4-علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة لمنظمة الأعمال :

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قدمه سكينر (Skinner) والمتمثل في مايلي :

الشكل-1-2 : علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة لمنظمة الأعمال.



المصدر: فلة العيمار رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة الاعمال "دور الجودة في تحقيق الميزة تنافسية

للمؤسسة" ، جامعة الجزائر، 2005، ص133

ومن خلال الشكل السابق نستنتج :

تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، حيث تعد جزء من سياسية الإنتاج لذا يجب

أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها

لابد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة .

5- تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها

وذلك من خلال¹

1- تحديد مستوى الجودة :

يتم الإعتماد على المعايير التالية لتحديد مستوى الجودة المطلوب

تكاليف حيث يتناسب مستوى الجودة تناسباً عكسياً مع تكاليف الجودة فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما إنخفضت تكاليفها .

قيمة السلعة للعميل فقرار الشراء يتوقف العميل بأن مستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة يبرر السعر الذي يدفعه .

القرار المتعلق بمستوى الجودة هو المستوى الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة بالنسبة للعميل وتكلفة الإنتاج والذي يحقق أقصى ربح ممكن وهو المستوى الذي تسعى كل منظمة لتحقيقه .

التصميم وهو نقطة بداية المستوى الجودة بحيث يتضمن التصميم القرار الخاص بخصائصها ومواصفات المنتج .
الرتبة أو الدرجة : إنطباعات العميل على مستوى الجودة تلعب دوراً أساسياً يوضع المنتج في رتبة أعلى من المنتجات المنافسة .

درجة إستقرار المواصفات : وهي درجة إستقرار مستوى جودة السلع والخدمات .

2-5: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية .1-2-5 الإنتاج في الوقت المحدد لتنقية الجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية :

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات من خلال تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة

وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة وتصحيحها .

تبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم البيانات للعمليات الإنتاجية في طلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها مدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط للبيانات الخاصة بالرقابة على الجودة .

2-2-5 إعادة هندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية :

تهدف المنظمات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة والوقت وخدمة العملاء ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم، وتعتبر عملية إعادة على أنها إعادة التفكير الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء .

ويدشير التعريف أن أحد الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة مستوى الجودة لمنتجاتها وخدماتها، ما يحقق رضا العميل الخاصين بها، ويسهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين .

3-تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية القياس المقارن :

القياس المقارن هو قياس أداء المنظمة ومقارنة بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل أو المنظمة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي تم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هي الإستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الإعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ثم الإستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المنظمة .

المطلب الثاني : استراتيجية اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال

أولاً: تعريف اليقظة التنافسية :

عرف (Michel CARTIER) اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها منظمة الاعمال تجاه عالمها المتغير. ويعتبرها Jakobiak بأنها "رصد للبيئة، والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية."

ثانياً: دور اليقظة التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية منظمة الاعمال

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حالياً كالعولمة، التطور السريع للتكنولوجيا وتعدد مصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين منظمات الاعمال ، مما أدى إلى حتمية تيقظ هذه الأخيرة إلى بيئتها والتعرف على متغيراتها ، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اليقظة التنافسية باعتبارها مورد هام في خلق وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمة الاعمال

- ومن أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية لمنظمة الاعمال:
- المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعها وخدمات المبتكرة في السوق.
 - تقليص دورة حياة المنتج، والتسيير الجيد للوقت.
 - زيادة أثر التعاضد داخل منظمة الاعمال ، وحل المشاكل بطريقة سريعة.
 - الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن، والتحسين الدائم لعلاقات معهم ومع مورديها.
 - المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار."

المطلب الثالث : استراتيجية الإبداع و البحث و التطوير لتحسين الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال

لقد تزايد الاهتمام مؤخرًا بعمليات الإبداع (الابتكار) بفعل شدة المنافسة واحتدامها على المستوى المحلي والعالمي، إذ أصبح يعد مصدرًا للتميز والتفرد على المنافسين، وأساسًا لبناء وضمان ميزة تنافسية قوية ودائمة. ويعد الإبداع والقدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح منظمة الأعمال، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزات التنافسية

أولاً: الإبداع (الابتكار).1-1: تعريفه:

ويعرف (Schumpeter) الإبداع التكنولوجي على أنه "نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقًا، أو خلق منتج جديد"¹ كما يعرف أيضًا على أنه "عملية التفكير التي ينتج عنها عمل جديد يرضي مجموعة من الأفراد، وهو دالة لمتغيرتين، الحماس والخبرة"

ويعد الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة. وتتوصل منظمة الأعمال إلى تحقيق الإبداع من خلال الربط بين الكفاءات والمعرفة التي تمتلكها خاصة العلمية والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم منتجات وخدمات وبين انطباعات وانتقادات عملائها .

وقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدرًا للمعرفة التي أصبحت محور الابتكار. ويتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعًا

وتعد إستراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها منظمة الأعمال ، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق منظمة الأعمال وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضًا على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي لمنظمة الأعمال ، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية لمنظمة الأعمال المبدعة على منافسيها¹

2-1:التحديات التي تواجه عمليات الإبداع والابتكار.

توجد مجموعة من التحديات يتوجب على منظمة مواجهتها لإطلاق وتطوير طاقات الإبداع، أهمها²:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة.

- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها العملاء حاليًا.

وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانيات الشراء لدى العملاء، التقدم التكنولوجي بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الخاصة بقدرات تنافسية.

-تحديد وقت التوقف، الانسحاب والدخول النموذجية لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي

1 فلة العهار، نفس المرجع، ص152

2 محمد إبراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 ، ص 46-48

- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على المصاعب التنظيمية وبشكل دوري، مع تحفيز الأفراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير والإبداع والاستعداد لها.

3-1: أساليب التدريب على التفكير الإبداعي في منظمة الأعمال المعاصرة.

توجد العديد من الطرق والأساليب التي تؤدي إلى خلق وتطوير التفكير الإبداعي لدى العمال داخل منظمة الأعمال ، إلا أن المسؤولين والمسيرين ليسوا مستعدين للمشاركة والمساهمة في تطبيق هذه الأساليب ومن بين الأساليب التي تتبعها منظمات الأعمال المعاصرة لخلق وتوفير المناخ الإبداعي الملائم، ما يلي¹

-اشترك كافة الفئات العمرية من العمال في منظمة الأعمال لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة.

-التدريب المنظم للفئات الشابة باعتبارها أكثر حافزيه وحماسة للتفكير الحر الإبداعي.

-إيجاد دوائر للقيادات الإبداعية والابتكارات داخل منظمة الأعمال نفسها مع منحها كافة أشكال الدعم.

_ المساهمة في دعم المراكز الإبداعية الخارجية، مما يساهم في تطوير سلع وخدمات مبتكرة وجديدة.

ومن بين أساليب تطوير التفكير الإبداعي تنشيط الذكاء والقدرات الذاتية وتحديد الفئات البشرية ذات القدرات الإبداعية وتنمية المناخ المناسب للابتكار، التجديد، التطوير وتنشيط المعرفة.

4-1 عوامل نجاح إستراتيجية الإبداع:

الجدول 2_1 : عوامل نجاح إستراتيجية الإبداع

يمكن توضيح أهم عوامل نجاح إستراتيجية الإبداع أي اذا توفرت هذه العوامل نقول أن الابداع حقق هدفه من خلال الجدول التالي :

العوامل	النسبة المئوية لنتائج الابداع
تكيف المنتج مع السوق	95%
تكيف المنتج مع كفاءة المؤسسة	65%
التفوق التكنولوجي للمنتج	52 %
دعم الإدارة العليا	45 %
اللجوء إلى عمليات التقييم	35 %
بيئة مناسبة	32 %
تنظيم ملائم	10 %

Resource : THIETART Raymond, "La stratégie de l'entreprise" 2^{ème} édition. Ed Edi science International, paris1997, P

إن هذه النتائج توضح ضرورة الاهتمام بمتطلبات السوق، المؤسسة، التكنولوجيا وخصائص المنتج لدى وضع استراتيجية الإبداع والتجديد. ويلعب فريق البحوث والتطوير دورًا فعالًا في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القديمة، إذ يعد مسؤولًا عن إدخال التكنولوجيات الجديدة في العمليات الإنتاجية لمنظمة الأعمال ، وكذا تعديل المنتجات لكي تلائم أذواق ومتطلبات العملاء¹

ثانياً: تعريف البحوث والتطوير.

1-2: تعريفها

تقوم منظمة الأعمال بمختلف أشكالها بالإففاق على عمليات البحوث والتطوير تهدف لتحقيق التميز من خلال خلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة وعلى الرغم من قدرة منظمة الأعمال الصغيرة على تحسين أدائها عن طريق التركيز على قطاعات صغيرة في السوق، إلا أن الميزة التنافسية لمنافسها التي تركز على قدرتها على الإففاق على برامج البحوث والتطوير تشكل خطرًا عليهم² ويتوقف حجم مساندة الإدارة العليا للبحوث والتطوير على حجم الموارد المتاحة لمنظمة الأعمال ،

1 نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، 2003، ص 38
2 كامل السيد غراب، "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، ردمك للطباعة، الرياض، 1995، ص 189

" وتشير الدراسات إلى أن منظمة الأعمال الأكثر نجاحًا تستخدم استراتيجية البحوث والتطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية والأهداف. وتتسم سياسات البحوث والتطوير الفعالة بتحقيق التطابق بين الفرص التسويقية والقدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار"¹

ويختلف توزيع التكلفة بين أنشطة البحوث والتطوير باختلاف طبيعة منظمة الأعمال أو مجال الصناعة، ولكن التكاليف الكلية للبحوث والتطوير عادة لا تتعدى التكلفة المبدئية للإنتاج والتسويق.

وتخصص المؤسسة ميزانية للبحوث والتطوير وفق أحد الطرق التالية:

- تمويل أكبر عدد ممكن من المشروعات المقترحة.
- استخدام أسلوب نسبة من المبيعات
- _ تخصيص ميزانية تعادل ما ينفقه المنافسين على البحوث والتطوير.
- تحديد عدد المنتجات الجديدة الناجحة المطلوب تحقيقها، ومن ثم تقدير حجم الاستثمار المطلوب لإنجازها وقد تخصص منظمة الأعمال إدارة خاصة للبحوث والتطوير، أو تقوم بالتعاقد الخارجي عليه²

1 : نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، 386

2: نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص216

2-2: أساسيات وأنواع البحوث والتطوير.

ترتكز سياسة البحوث والتطوير على الأسس التالية:¹

- 5 الالتزام بمتطلبات السوق كأساس في تحديد اتجاهات التطوير المستهدفة في منتجات منظمة الأعمال.
 - 6 تقليد نتائج البحوث التطويرية في الصناعات العالمية، مما يساهم في الاقتصاد في الوقت، الجهد والمال.
 - 7 تطوير المنتجات وأساليب إنتاجها وفق متطلبات السوق وإمكانيات منظمة الأعمال
 - 8 التوفير في المواد الخام والمستلزمات تهدف لتخفيض تكاليف الإنتاج.
 - 9 إحلال مواد خام ومستلزمات جديدة أقل تكلفة دون المساس بالجودة الكلية للمنتجات
- تبسيط أساليب الإنتاج لتحقيق سرعة التدفق وكذا الاستخدام الأقصى للطاقات الإنتاجية المتاحة
- تطوير أساليب الاختيار والقياس للتأكد من مستويات الجودة وتحقيق المواصفات المحددة للمنتج

ويساهم الإبداع في خلق ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال السبّاقة، كما يساعدها في الحيازة على موقع تنافسي قوي وخبرة أكبر من المنافسين، ولتحافظ على هذا المركز يتطلب ذلك منها توفير وسائل لحماية إبداعات الخاصة ولكي تحمي منظمة الأعمال الإبداعات التي تتوصل إليها تلجأ إلى جعل براءات الاختراع جزءاً من عمليات البحث والتطوير، وذلك لضمان استثمارات المخصصة في خلق منتجات قد تكون قابلة للتقليد تسعى منظمة الأعمال من خلال عمليات الإبداع والابتكار التي تقوم إلى تحقيق منتجات وخدمات ترضي وتمهر عملائها، مما يضمن ولائهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها، وعلى منظمة الأعمال أن تراعي في هذا جودة المنتج التي قد تشكل أساساً متيناً لبناء ميزة التنافسية.¹

1: فلة العجمار، مرجع سابق، ص133

خلاصة الفصل

الميزة التنافسية هي عبارة امتلاك المنظمة لمصادر داخلية وخارجية تساعد على تحقيق أهدافها للبقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية.

وتحافظ المنظمات على الميزة التنافسية من خلال اليقظة لجمع المعلومات حول البيئة المحيطة بالمنظمة والخاصة بالمنافسين في نفس قطاعها السوقي للتفوق عليهم والبحث والتطوير كأساس للإبداع التكنولوجي الذي يحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات التي تطرأ على المنتج للحفاظ أو جلب الزبائن .

وتعتبر الجودة كأداة ناجعة لتحقيق التميز عن المنافسين من خلال التميز بالمنتجات ومحافظة على أذواق المستهلكين

الفهرس العام:

كلمة شكر

الاهداء

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة

الفصل الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

- 3.....المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية.....3
- 3.....المطلب الأول: نشأة و تطور الإدارة الاستراتيجية.....3
- 3.....أولا:نشأة الإدارة الاستراتيجية.....3
- 4.....ثانيا:تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....4
- 5.....المطلب الثاني:طبيعة الإدارة الاستراتيجية.....5
- 5.....أولا:تعريفها.....5
- 6.....ثانيا:التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....6
- 7.....ثالثا:مستويات الإدارة الاستراتيجية.....7
- 9.....رابعا:أهمية الإدارة الاستراتيجية.....9
- 11.....المطلب الثالث:التفكير الاستراتيجي وصناعة القرارات الاستراتيجية.....11
- 11.....أولا: المدير الاستراتيجي.....11
- 12.....ثانيا: التفكير الاستراتيجي.....12
- 13.....ثالثا:صناعة القرارات الاستراتيجية.....13
- 14.....المبحث الثاني:مراحل الإدارة الاستراتيجية.....14
- 14.....المطلب الأول:التوجه الاستراتيجي.....14

14.....	أولاً: الرؤية الاستراتيجية.....
14.....	ثانياً: الرسالة.....
16.....	ثالثاً: الغاية.....
16.....	رابعاً: الهدف.....
17.....	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.....
17.....	أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.....
22.....	ثانياً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.....
24.....	المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية.....
24.....	أولاً: العوامل المساعدة على الاختيار الاستراتيجي.....
26.....	ثانياً: الخيار والبدائل الاستراتيجية.....
36.....	ثالثاً: التنفيذ الاستراتيجي.....
40.....	رابعاً: الرقابة الاستراتيجية.....
	الخلاصة
43.....	الفصل الثاني: اثر الإدارة الاستراتيجية في تفعيل تنافسية منظمة الاعمال.....
	تمهيد
44.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
44.....	المطلب الأول: نشأة و مفهوم التنافسية.....
44.....	أولاً: نشأة التنافسية.....
45.....	ثانياً: مفهوم التنافسية.....
45.....	ثالثاً: أسباب التنافسية.....
46.....	رابعاً نتائج و مميزات التنافسية.....
47.....	خامساً: أنواع المنافسة.....
48.....	سادساً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.....

- المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.....49
- أولا: مفهوم الميزة التنافسية.....49
- ثانيا: أهمية الميزة التنافسية.....50
- المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.....53
- أولا: المصادر الداخلية.....53
- ثانيا: المصادر الخارجية.....55
- ثالثا: أنواع المزايا التنافسية.....56
- رابعا: العوامل المؤثرة على المزايا التنافسية.....57
- المبحث الثاني: الجودة واليقظة و الابداع كأساس لخلق المزايا التنافسية
- المطلب الأول: استراتيجية الجودة كأساس لخلق الميزة التنافسية.....59
- أولا: تعريف الجودة.....59
- ثانيا: أهمية الجودة.....60
- ثالثا: تعريف استراتيجية الجودة.....61
- رابعا: علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية عامة بالمنظمة.....62
- خامسا: تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها.....63
- المطلب الثاني: استراتيجية اليقظة كأساس لخلق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال.....65
- أولا: تعريفها.....65
- ثانيا: دورها اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية.....65
- المطلب الثالث: استراتيجية الابداع والبحث والتطوير في تحسين تنافسية منظمة الاعمال.....67
- أولا: الابداع التكنولوجي.....67
- 1- تعريفه.....67
- 2- التحديات التي تواجه عمليات الابداع والابتكار.....68
- 3- الأساليب التدريب على التفكير الإبداعي في منظمة الاعمال المعاصرة.....69

70	4 - عوامل نجاح استراتيجية الابداع
71	ثانيا: البحث و التطوير
71	1-تعريفه
73	2 - أساسيات و أنواع البحوث و التطوير
	الخلاصة
80	الفصل الثالث:دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للنسيج و الجلود
	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لصناعة النسيج و الجلود BOOM
78	المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة
80	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للشركة
83	المطلب الثالث:مراحل عملية الإنتاج على الشركة
	المبحث الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة الوطنية لصناعة النسيج و
86	الجلود
86	المطلب الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية في الشركة
86	أولا :أهم الوقائع
86	ثانيا: التحديات التي تواجه شركة BOOM
87	ثالثا:التوجه الاستراتيجي للشركة
88	رابعا:العوامل المؤثرة على رسالة و أهداف الشركة
89	خامسا: طموح شركة BOOM
89	سادسا: التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية و الخارجية
94	سابعاً:تحليل SWOT لشركة
94	ثامنا:الاستراتيجية المنتهجة من طرق شركةBOOM
95	المطلب الثاني:تشخيص الميزة التنافسية
100	المطلب الثالث: تشخيص الابداع التكنولوجي و البحث و التطوير في شركة BOOM

أولاً: البحث و التطوير.....	100
ثانياً:الابداع التكنولوجي.....	100
1- الابداع في المنتجات.....	100
2- تأثيرالابداع على المصادرالداخلية	101
3- تأثيرالابداع على الخارجية.....	102
4- المطلب الرابع :تشخيص الجودة في شركة BOOM.....	103
الخلاصة.....	105
الخاتمة العامة.....	106
قائمة مراجع.....	109
قائمة الملاحق.....	111
الملخص.....	112

المقدمة

إن التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية عام 1929 و تحول العالم من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي وظهور ما يسمى مصطلح العولمة الذي يدعو إلى نظام السوق الحرة وتحرير التجارة و انفتاح الأسواق العالمية و سهولة انتقال السلع و الأشخاص و رؤوس الأموال و تخفيضات الجمركية لهذه الانتقالات و بذلك ازداد الطلب على المنتجات من سلع و خدمات و لا يقتصر الأمر على هذا فحسب بل باتت التكنولوجيا المستعملة في عمليات الإنتاج أمر ضروري هذا ما استدعى الدول إلى البحث عن هذه التكنولوجيا و السرعة الوصول إليها من أجل تنمية اقتصادها و رفعه.

و في سبيل هذه التنمية الدول عمدت الدول إلى إنشاء ما يسمى بمنظمات الأعمال الدولية سواء كانت في القطاع العام أو الخاص التي برزت كنتيجة لتلك التحولات أنفة الذكر ومارست أسلوب الإدارة التقليدية للتسيير في بدايات إنشائها لكن التطورات التكنولوجية كانت في تطور مستمر فبات النظام التسيير القديم لا يواكب هذه التطورات فظهر ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية التي عمل بالدرجة الأولى على القيام بالمسح البيئي لمنظمة الأعمال لتكتمها من البقاء و الاستمرارية

تعمل الإدارة الإستراتيجية على خلق الميزة التنافسية للمنظمات التي تطبق مبادئها من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل إنتاج منتجات تلبى حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين و في الوقت المناسب لأن تلبية رغبة الزبائن هي من أبرز أهداف المنظمات للبقاء في السوق و تحقيق حصة سوقية و المحافظة على المركز التنافسي لها

الميزة التنافسية هي ليست مؤقتة و إنما يجب المحافظة عليها باستمرار و ذلك من خلال اتصاف المنتج بميزات فريدة في القطاع السوقي الذي تنافس فيه المنظمة بعدة عوامل منها الجودة فهي تعتبر من أهم عوامل التميز لأن الشركات تستطيع أن تخفض التكاليف و تباع منتجاتها بأسعار منخفضة لكن في المقابل لا تحافظ على جودة المنتج فالربط بين السعر و التكاليف هو ميزة في حد ذاته

الإبداع و البحث و التطوير من بين كذلك عوامل التميز خاصة الاستجابة السريعة لمتغيرات المحيط و تكيف

المنتجات حسبه .

فإهمال المحافظة على الميزة التنافسية و تطويرها باستمرار يؤدي إلى فقدان مصدقتها و تقليدها من طرف منظمات

أخري خاصة الداخولون الجدد في القطاع المتنافس فيه

1- إشكالية البحث: وتكمن في التساؤل التالي

ما هو تأثير الدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الأعمال؟

وتتفرع الإشكالية إلى أسئلة فرعية منها:

- ما هي أسباب إتباع الإدارة الإستراتيجية وما هي أهم مراحل تطبيقها؟
- كيف يمكن أن تحقق الإدارة الإستراتيجية الميزة تنافسية وما هي طرق المحافظة عليها؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركة الوطنية لصناعة النسيج و الجلود ؟

2- فرضيات البحث: لابد من وضع فرضيات لتحليل الدراسة

- أن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال يضمن لها البقاء و الاستمرارية.
- تؤدي اليقظة و الجودة و الإبداع التكنولوجي إلى امتلاك الميزة التنافسية و المحافظة عليها
- لشركة النسيج الوطنية ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التركيز و كانت الإدارة الإستراتيجية وراء تحقيقها

3- أهمية البحث:

إن جميع المؤسسات الجزائرية تعاني من نقص تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمنهج تسييري يضمن لها تحقيق

الميزة التنافسية لذا عمدنا في هذا البحث إلى التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية كمفهوم و ثم إسقاطه على

شركة جزائرية لاستخلاص القيمة المضافة لشركة عند تطبيقها للإدارة الإستراتيجية

4- أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مبادئها

- التعرف على مراحل الإدارة الإستراتيجية خاصة عملية المسح البيئي
- تحديد الاستراتيجيات التنافس لمنظمة الأعمال
- تحديد دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
- تحديد دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية

5-دوافع اختيار البحث:

- البحث له صلة وثيقة بتخصص التسيير الاستراتيجي الدولي
- أهمية الموضوع في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و البقاء للأفضل

6- صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على منظمة دولية ذات طابع اقتصادي لإجراء الدراسة الميدانية
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة
- تحفظ بعض المسؤولين عن الإفصاح عن كل ما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للبيئة المنافسة
- صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالقطاع السوقي الذي تنشط فيه الشركة

7-منهج البحث:

لقد اعتمدنا في البحث من اجل الإجابة على الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي
أما فيما يخص أدوات البحث:

- المقابلة، الملاحظة تحليل المعطيات
- الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

8 - الحدود الزمانية و المكانية:

الحدود المكانية: كانت الدراسة الميدانية في شركة وطنية و تمثلت في شركة الوطنية لصناعة النسيج boom بولاية

- الحدود الزمانية: من أجل الإجابة عن الإشكالية والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات كانت

فترة الدراسة مقيدة بمدة 3 أشهر من فيفري إلى ماي 2016

9-الدراسات السابقة :

هناك دراسات عالجت موضوع الادارة الاستراتيجية منها:

بحث "الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج شهادة ماسترسنة

2014، عن جامعة عبد الحميد ابن باديس، من إعداد الطالب، بلقدار سيد احمد

بحث " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة السيكوم موتورز

فرع وهران، مذكرة تخرج شهادة ماسترسنة 2012، عن جامعة عبد الحميد ابن باديس، من إعداد الطالب بلوزاني

حبيب

بحث "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها" دراسة ميدانية في

شركة الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، سنة عن جامعة بسكرة 2007، من اعداد

الطالب حجاج عبد الرؤوف

بحث " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2005

، من اعداد الطالبة العيهارفلة

فالبحث الأول تطرق الى دراسة الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة أي جميع المراحل التي تمر بها والبحث الثاني تطرق

الى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ولكن دون الخوض في التحليل البيئي بشكل دقيق

البحث الثالث تطرق الى الميزة والابداع التكنولوجي و البحث الرابع تطرق الى الميزة التنافسية و الجودة كلا على

حدي

لذا حاولنا في بحثنا هذا الى جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية و الحفاظ عليها من خلال استراتيجية الابداع التكنولوجي و الجودة باعتبارها عوامل من الإدارة الاستراتيجية.

11- هيكل البحث:

الفصل الاول يتكلم حول عموميات حول الإدارة الإستراتيجية من أهمية ومبادئ التطبيق إلى مراحل الادارة الاستراتيجية إلى الاستراتيجيات المقترحة ال التنفيذ والرقابة أما الفصل الثاني فهو يتكلم على أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة الأعمال من خلال استراتيجية الجودة والابداع و اليقظة والبحث و التطوير و أخيرا الفصل الثالث عبارة عن دراسة حالة حول شركة الوطنية لصناعة النسيج boom و كيف تتعامل مع الادارة الاستراتيجية لتحقيق التنافسية و حفاظ عليها

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
رقم 1-3	مقابلة مع السيد: بلحاجي رئيس مصلحة الإدارة العامة
رقم 2-3	مقابلة مع السيدة: قابوري مريم رئيس مصلحة التكوين
رقم 3-3	مقابلة مع السيد: بلعربي بن عيسى رئيس مصلحة التجارة
رقم 4-3	مقابلة مع السيد: بلعربي باهي رئيس ورشة النسيج (tricotage)
رقم 5_3	مقابلة مع السيد: بلقاسم كريمة رئيس ورشة الصباغة (teinture)
رقم 6-3	مقابلة مع السيد: بلقندوز ابراهيم رئيس مصلحة الخياطة و التفصيل (confection)
رقم 7-3	مقابلة مع السيد: بغداد محمد رئيس مصلحة الجودة و المراقبة
رقم 8-4	البطاقة الفنية التي تحتوي مواصفات التي يجب أن تكون عليها المادة الأولية عند شرائها وهذه النسخة تتوفر واحدة منها عند المورد الذي بدوره يستورد الخيط من الهند

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية	1-1
34	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس (أنواع الاستراتيجيات)	1-2
70	عوامل نجاح استراتيجيات الابداع	2-1
94	نتائج تحليل SWOT لشركة boom	3-1

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مستويات الإدارة الاستراتيجية في منظمات متعددة الأنشطة	1-1
15	العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والغايات والأهداف	1-2
18	البيئة الكلية والبيئة الصناعة	1-3
21	نموذج porter	1-4
22	خطوات تحليل موارد المنظمة	1-5
23	الموارد كأساس لربحية المنظمة	1-6
24	نموذج تحليل الثنائي swot	1-7
25	نموذج بوسطن BCG	1- 8
29	الإطار العام لاستراتيجيات المزج بين الشركات	1-9
31	مصفوفة اختيار الاستراتيجيات الكلية	1-10
35	مختلف مجالات الاستراتيجية الوظيفية	1- 11
38	إدارة علاقة الاستراتيجية – ثقافة المنظمة	1-12
39	الاطار العام لتنفيذ الاستراتيجيات	1-13
62	علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة لمنظمة الأعمال	2-1
81	الهيكل التنظيمي لشركة Boom	3-1
83	يبين مراحل عملية الإنتاج في شركة boom	3-2
88	أهم العوامل المؤثرة على رسالة وأهداف شركة boom	3-3
92	يبين سلسلة القيمة لشركة boom	3-4
97	مصادر الميزة التنافسية لشركة boom	3-5
98	الاستراتيجيات المقترحة لشركة boom	3-6

- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مرسى الإدارة الإستراتيجية، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية 2002، 2003،
حسين ولد حسين عباس، استراتيجية الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و
التوزيع الأردن 2015
- زكريا مطلق دوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار وائل للنشر
زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر
والتوزيع طبعة 1-2007
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر
1999،
- عبد السلام أبو قحف. أساسيات الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية 2004-2005
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة
الأولى، الأردن 2004
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة 2002
- فريد النجار، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة
للنشر، الإسكندرية، 1999
- فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006
- كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية ردمك للطباعة، الرياض، 1995، ص 189
- مأمون دراركة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان الطبعة 1، 2002
- محمد إبراهيم عبيدات، " تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000
- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الماسية. الإسكندرية 2000
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن 2005

نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، 2003

نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000

نبيل محمد مرسي. الادارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع الاسكندرية 2003

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1992

نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2010

الملتقيات:

زيدان محمد بريش عبد القادر "دور الحكومات في تدعيم التنافسية، الكتاب الجامعي للمؤتمر" العام الأول، حول

الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005

محمد عدنان وديع "القدرة التنافسية و قياسها" مجلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003

وديح عدنان "القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط" العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003،

السنة 2002

المذكرات و الرسائل الجامعية:

بن موزة مسعود، الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في

علوم التسيير، جامعة الاغواط، دفعة 2004- 2005

بيلقدار سيد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم، دفعة 2012

2013

سبع حجلة، تكوين تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة

مستغانم، دفعة 2012- 2013

عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة

الجزائر، دفعة 2001- 2002

العمارة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2004-2005

المواقع الالكترونية:

سميرة عوام، فشل زراعة القطن وتراجع معدل الاستثمار في الطماطم الصناعية الزراعة التحويلية بالطارف، جريدة الفجر العدد 117103 بتاريخ 17-06-2009 على الرابط الالكتروني

عن مقالة، التوقيع على اتفاقية بين الجزائر وتركيا لإنجاز مركب نسيج بغليزان، جريدة المساء على الرابط الالكتروني

www.djazairess.com_alfadjr_117103_consulte le17/04/2016

www.presse-dz.com/presse-algerie/el-massaconsulte le17/04/2016

المجلات:

محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية وقياسها ، مجلة جسر التنمية، العدد 24 ، ديسمبر 2003

ثانيا: اللغة الفرنسية

Ouvrage:

M porter, avantage concurrentiel des nations, inter Edition ,1993

THIETART Raymond, La stratégie de l'entreprise، 2^{ème} édition. Ed Edi science

International, paris1997



كلمة شكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أعانني على أداء هذا الواجب و
استكمال هذا البحث .

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو
من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات،
ونخص بالذكر الأستاذة المؤطرة مقدم وهيبة والتي لم تبخل علي
بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث .
كما أشكر أعضاء لجنة التحكيم .

ولا يفوتنا أن أشكر كل موظفي شركة Boom .