

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

## الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات

تحت إشراف الأستاذة:

بن نامة فاطمة زهرة

مقدمة من طرف الطالبتان:

بوشمة ديلمية.

غزالي ربيعة.

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قبايلي الحاجة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	بن نامة فاطمة زهرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2020.

# التشكرات

وقل ربي زدني علما.

نحمد الله عز وجل ونشكر عن القدوة التي منحني إياها لإتمام هذا العمل المتواضع متقدمة بالشكر والعرفان إلى من لم يبخل عليا بإعطائه وكان خير موجه الأستاذة الفاضلة بن نعمة فاطمة الزهراء مجازية إن شاء الله كما نوجه الشكر إلى لجنة المناقشة و نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في مساعدتي في هذا العمل .

# إهداء

إليك أنت وحدك يا صاحب السيرة العطرة وصاحب الفكر المستنير، فأنت وحدك من كان له الفضل الأول على لأبلغ التعليم العالي، لك أنت والدي الحبيب الذي أتمنى من الله أن يطيل عمره.

إليك أنت يا من وضعتني على طريق الحياة، فأنت من جعلتني ربطة الجأش، ويا من راعيتني حتى صرت فتاة كبيرة، لك أنتي يا أمي الغالية طيب الله ثراك.

إلى جميع أخواتي الذين كان لهم الفضل في إزالة الكثير من العقبات والصعوبات من طريقي، أليكم أساتذتي الكرام، فكنتم دائمًا تقدمون لي يد العون.

فأني أهدي لكم جميعًا بحثي هذا.

بوشمة ديلمية

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حممتني ومنحتني الحياة. وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها و  
تضحيتها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي" الغالية حفظها الله .

إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة "أبي" الغالي رعاه  
الله.

إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي إخواني وأخواتي

كما لا يفوتني أن اخص إهدائي بذكر صديقاتي العزيزات مية وحنان وماما ونبيلة حفظهم الله.

وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

## غزالي ربيعة

## الفهرس

إهداء

تشكرات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة

01.....العامه

### الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

04.....تمهيد

05.....المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

05.....المطلب الأول: نشأة وتطوير الإدارة الإستراتيجية

07.....المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاح تطبيقها

09.....المطلب الثالث: (أهمية، أهداف، أساليب، مزايا) الإدارة الإستراتيجية

12.....المبحث الثاني: وظائف ومراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية

12.....المطلب الأول: وظائف الإدارة الإستراتيجية

13.....المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

18.....المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

20.....المبحث الثالث: نموذج والتحديات وصياغة القرارات الإستراتيجية

20.....المطلب الأول: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

22.....المطلب الثاني: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية

22.....المطلب الثالث: التفكير الإستراتيجي وصناعة القوانين الإستراتيجية

24.....خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات

25.....تمهيد

26.....	المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.....
26.....	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية.....
29.....	المطلب الثاني: أنواع و خصائص وأهمية القدرة التنافسية.....
30.....	المطلب الثالث: (دورة الحياة ، العوامل المؤثرة في، بعض نماذج محددات) القدرة التنافسية.....
37.....	المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها.....
38.....	المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.....
39.....	المطلب الثاني: عوامل المحافظة على القدرة التنافسية.....
40.....	المطلب الثالث: آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة.....
42.....	المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.....
42.....	المطلب الأول: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية.....
44.....	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسة.....
47.....	المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة واليقظة والإبداع كأساس لتحقيق القدرة التنافسية.....
51.....	خلاصة الفصل.....
52.....	الخاتمة العامة.....
55.....	قائمة المراجع.....
58.....	الملخص.....

قوائم الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
14	مراحل الإدارة الإستراتيجية	01	I
15	خطوات إعداد الرسالة	02	
19	مستويات الإدارة الإستراتيجية	03	
31	دورة حياة القدرة التنافسية	01	II
35	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها	02	
37	محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman	03	
43	سلسلة القيمة	04	
45	الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ "Porter"	05	

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
28	عناصر المقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية	01	II

# المقدمة العامة

المقدمة العامة :

لقد شهد عقد التسعينيات إعادة هيكلة جوهرية في مؤسسات الأعمال من أجل تحسين قدرتها على المنافسة والتعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء واحتياجاتهم، وكذلك للتكيف مع توجهات وسياسات الحكومات وغيرها من التعديلات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم، وأمام هذه التحديات أضحى الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من تعديل وتغيير دورها وبنيتها المؤسسية وأطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة على مستواها.

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله القدرة على زيادة القدرات التنافسية وبالتالي خلق الميزة التنافسية للمنظمات التي تطبق مبادئها من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل إنتاج منتجات تلي حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين وفي الوقت المناسب لأن تلبية رغبة الزبائن هي من أبرز أهداف المنظمات للبقاء في السوق وتحقيق حصة سوقية والمحافظة على مركزها الإستراتيجي والتنافسي المتميز.

أولا: الإشكالية

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية؟ وما هي أهم مراحل تطبيقها؟

- هل يمكن للإدارة الإستراتيجية خلق قدرة تنافسية للمؤسسة بمجرد تطبيقها؟

- ماذا نعني بالقدرة التنافسية؟ ما هي أهم مؤشرات قياسها؟

- ما مدى مساهمة الإدارة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات؟

ثانيا: الفرضيات

- ضرورة دراسة أساسيات ومراحل الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.

- يضمن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية ضمان المؤسسة لبقائها و استمراريتها.

- تؤدي اليقظة والجودة والإبداع التكنولوجي إلى امتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ثالثا: أهمية البحث

- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية من خلال الكشف عن الانعكاسات الايجابية التي يسببها هذا الموضوع على المؤسسات الاقتصادية للنهوض بمكانتها السوقية في ظل البيئة التنافسية.
- إبراز دور وأهمية الإدارة الإستراتيجية لكونها إحدى الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الشركة وتحقيق قدرة تنافسية.

#### رابعاً: أهداف البحث

- بناءً على تحديد مشكلة الدراسة فإن الغرض من هذه الدراسة لا يتعدى في حقيقة الأمر عن كونه محاولة تحقيق الأهداف التالية:
- توضيح المفاهيم حول موضوع الدراسة كمفهوم الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية.
- إبراز أهم جوانب القدرة التنافسية من خلال عرضنا لأهميتها وآليات تحسينها في المؤسسات.
- إبراز أهمية ودور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.
- التنويه بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- طبيعة الموضوع والتي لها علاقة بتخصصنا المتبع ألا وهو "التسيير الإستراتيجي".
- الرغبة الشخصية في القيام بهذا الموضوع وميولنا النابع من فضول علمي بالمواضيع الخاصة بالإدارة الإستراتيجية.
- محاولة فهم وتوضيح ولو جزء بسيط من دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية وبالتالي لفت الانتباه لأهمية هذا الجانب في النهوض بالمؤسسات.

#### سادساً: المنهج المتبع في البحث:

- بغية الإجابة على إشكالية البحث المطروحة سابقاً ثم الاعتماد على المناهج التالية:
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع، ولتفسير الدراسة والعلاقة بين المتغيرين في الجانب النظري.

#### سابعاً: هيكل البحث

- من أجل تقديم هذا البحث في صورة صحيحة و ملائمة قمنا ببديئه بمقدمة تقدم صورة مختصرة عن موضوع الدراسة وختمه بخاتمة تشمل الإجابة عن الإشكالية وتوضح النتائج المتوصل إليها والتوصيات والاقتراحات المتعلقة بالدراسة، يتوسطها فصلين مترابطين ومتكاملين يعالجا جوهر الدراسة ويمكن استعراضها على النحو التالي:

- الفصل الأول بعنوان أساسيات الإدارة الإستراتيجية الذي تناولنا فيه ثلاث مباحث حيث كان الأول بعنوان عموميات حول الإدارة الإستراتيجية والثاني بعنوان وظائف ومبادئ ومستويات الإدارة الإستراتيجية، أما الثالث بعنوان نموذج وصياغة القرارات الإستراتيجية وبالتالي فقد ضم هذا الفصل الخلفية النظرية للإدارة الإستراتيجية.

- الفصل الثاني بعنوان القدرة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية وقد تضمن هذا الفصل معالجة القدرة التنافسية وعليه ضم ثلاث مباحث رئيسية، كان الأول بعنوان ماهية القدرة التنافسية والثاني كان بعنوان مداخل القدرة التنافسية و آلياتها، أما الثالث سبل تحسين القدرة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية.

# الفصل الأول

## أساسيا الإدارة الإستراتيجية

## تمهيد:

في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن، فتطلب الأمر تنمية المهارات وقدرات المديرين بشأن كيفية التفكير الاستراتيجي و إعداد و تنفيذ الاستراتيجيات الناجحة التي تهم منظمة الأعمال ككل، و كذلك كل جانب من الجوانب الوظيفية الخاصة بها وفضلا عن ذلك يتم ممارسة مهام و وظائف و إدارة الاستراتيجيات في مراكز صنع القرارات الرئيسية بمنظمة الأعمال، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتم التركيز وبشكل سلمي على تجاوب منظمة الأعمال وتفاعلها، ككل متكامل مع بيئتها الخارجية من الإستراتيجية.

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 أو موجهها عاما لسلوك وتصرفات المديرين.

وبهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: وظائف، ومراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: نموذج والتحديات وصياغة القرارات الإستراتيجية.

## المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية.

## أولاً: نشأة الإدارة الإستراتيجية

إن كلمة الإستراتيجية في اللغة مشتقة من كلمة إغريقية (sstratego) وتعني على وجه التحديد (القائد) والإستراتيجية عند الإغريق كانت تعني كل ما يفعله القائد، وان الفعل (stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد.

إن كلمة الانكليزية (stratego) التي نعرفها بالإستراتيجية، مأخوذة من الفرنسية عن اللاتينية من كلمتين (Aga) أي يقود، وان الفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد، ولهذا السبب يرجع استعمال مفهوم الإستراتيجية، إلى القدماء الإغريق والصينيين في المجال العسكري وتعني (فن الحرب) أو (فن القائد) لقد لوحظ في كلمة الإستراتيجية ما لوحظن الكلمة العربية (القائد) (Leade) لأنه كان يقود جنوده أو يتقدمهم مكانة ومكانا في طريق المعركة وهذا واضح في الكثير من المعارك والحروب القديمة.

ويعد المفكر الصيني (ساترو) من ابرز وأقدم المفكرين الذين استخدموا مفهوم الإستراتيجية في إدارة الحروب خلال القرن الخامس قبل الميلاد، إذ أشار أن المعركة ليست ذروة البراعة، وإنما إخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة كما استخدم المفكر الروماني (اوليساندروا) كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية (Srategos) أي (فن القتال) في كتابة (تعليمات إلى الجنرالات) المؤلف في القرن الثاني الميلادي<sup>1</sup>.

إن الاهتمام بإستراتيجية في حقل الإدارة العامة جاء قبل إدارة الأعمال، لأن البداية الفعلية لها وإدارتها بدأت تحديدا من البيروقراطية العسكرية، إلا أن منظمات الأعمال لم تول هذا المفهوم اهتماما إلا في الربع الأخير من القرن العشرين، بينما استخدام المفكرين والقادة العسكريون مفهوم الإستراتيجية في نظرياتهم وإدارتهم للمعارك العسكرية الكبرى على مدى تاريخ الحروب، لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة، وعلى وجه الخصوص بعد سنة 1975، كما تشير تلك الدراسات الميدانية، وبعد أن تزايد تعقيد البيئة وعدم استقرارها، اندفعت إدارة الأعمال و لاسيما في الشركات الكبيرة نحو التخطيط بعيد المدى.

## ثانياً: تطور الإدارة الإستراتيجية

<sup>1</sup> - عاصف حسنة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة مستغانم، 2018، ص 06.

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كان في حقل أطلق عليه سياسة الأعمال ( Business Policies ) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة ( الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

ونظرا لأهمية هذا الحقل أصبح يدرس في معظم الكليات الإدارية في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات وفي نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية ولاسيما الدول العربية. بهدف تزويد الطلبة بمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتصاعدة في البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والفنية، وقانونية، وحكومية وغيرها).<sup>1</sup>

لقد اطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية، وبدأ الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية، وبدأ الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة، سواء إدارة الأعمال أو الإدارة العامة، إلى دراسة مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيرها على المنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية من حيث صياغة واتخاذ قراراتها وصياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل وإلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.<sup>2</sup>

إن المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة الإستراتيجية الملائمة وعلى هذا الأساس فان توسع المنظمات في دراسة البيئة الكلية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية وتحليلها يتيح لتلك المنظمات صياغة الإستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة.

وفي عقد السبعينيات من القرن الماضي أسهم كتاب آخرون من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT) أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية ومصفوفة شركة جنرال إلكتريك، إضافة إلى نموذج ماكيزي في تنفيذ الإستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية بتربطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.<sup>3</sup>

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بأن الإدارة الإستراتيجية تمارس دورا حيويا في حياة المنظمات متمثلا بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة، وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.

## المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاح تطبيقها.

### أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة العربية 2005، ص 15.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص 16.

<sup>3</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص 17.

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strateges) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية.

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... وفي هذا المجال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعاريف من بينها:<sup>1</sup>

عرفها "شاندلر" "Chandler": الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

عرفها "أنسوف" "Ansoff": الإدارة الإستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التطور ندع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققه.

عرفها "دافيد" "David": مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية إلى تحديد أداء المنظمة في الأمد الطويل.

نستنتج من التعاريف السابقة على أن بعضها قد أكدت على أن نموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

ثانيا: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها وجب عليها أولا تطبيق الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق غاياتها وذلك بالاعتماد على عدة عوامل تساهم في نجاحها واستمراريتها والمتمثلة في:

1/ توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد لمهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير

<sup>1</sup> - شوشة إيمان، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2019، ص 07.

الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما تستخدم مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

ومن بين أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توفر مجموعة من المهارات لديهم هي:<sup>1</sup>

-القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشرف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

-القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره للأفضل.

-القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية.

-القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2/ توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:

المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فمثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما تساهم كذلك في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ومن أجل تحقيق الاستفادة من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وكل هذا يتطلب توافر الحاسب الآلي والاعتماد عليها في تخزين أكبر كم من البيانات المعقدة والمتشابكة وحفظها والقيام بكامل عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3/ توفر نظام للحوافز:

حيث يهدف هذا النظام عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية، الحاجات والمطالب المشروعة للعاملين داخل المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ. ولا بد على نظام الحوافز الارتباط بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق كل ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافئات والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4/ توفر نظام مالي:

<sup>1</sup> حنان دباوي، بشرى محجوب، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية- جامعة 8 ماي 1945 قالمة- 2018، ص 27، 28.

يجب على المؤسسة أن يكون لديها نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج مسبقاً قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5/ توفر التنظيم الإداري السليم:

في حقيقة الأمر لابد من توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية، وكذلك توفير المعلومات اللازمة. إضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

### المطلب الثالث: (الأهمية، الأهداف، الأساليب، المزايا) الإدارة الإستراتيجية

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة في المؤسسات، وتظهر أهميتها في مساعدة هذه الأخيرة في الحفاظ على نجاحها وتعزيز إدارتها. وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ✓ توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- ✓ تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- ✓ تضع أساساً لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ✓ توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- ✓ تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- ✓ تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة؛ وتشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- ✓ تقدم مدخلاً تعاونياً متكاملاً لمعالجة المشكلات والفرص في المؤسسة؛
- ✓ تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- ✓ تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- ✓ توفر إحساساً بالنظام والحسم اتجاه مشكلات الإدارة؛
- ✓ تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة؛
- ✓ توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين ومبررات محددة؛
- ✓ تحسن جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛ وتقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة داخل المؤسسة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين- النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص 78، ص 79.

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشجيع ودعم المؤسسة لتحقيق النجاح للمؤسسة المنافسة لها من خلال تعزيز ميزتها التنافسية، ودعم قيمتها أمام عملائها لذلك تحرص الإدارة الإستراتيجية على ضمان الوصول لغاياتها المستقبلية. والمتمثلة في:

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، الإجراءات والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوجيهها.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة، حيث يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة واكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص وتجنب التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

### ثالثا: أساليب الإدارة الإستراتيجية

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من:<sup>1</sup>

- مجلس الإدارة: وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، ومجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:
- البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.
- التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.

<sup>1</sup> - عاصف حسنة، مرجع سابق، ص 27.

- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

- الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

ومما سبق نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما يلي:

1/ الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

2/ الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير دون تعديل، تاركا كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوجهها إستراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.

3/ الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية فيها وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

4/ الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

#### رابعا: مزايا الإدارة الإستراتيجية

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الإستراتيجية.

إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المدبرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية.

ويليها الالتزام وعادة ما يصبح المدبرون والعاملون أكثر ابتكارا وإبداعا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعلتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لابد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزية على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لابد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

**المبحث الثاني: وظائف، مراحل، مستويات الإدارة الإستراتيجية.**

**المطلب الأول: وظائف الإدارة الإستراتيجية.**

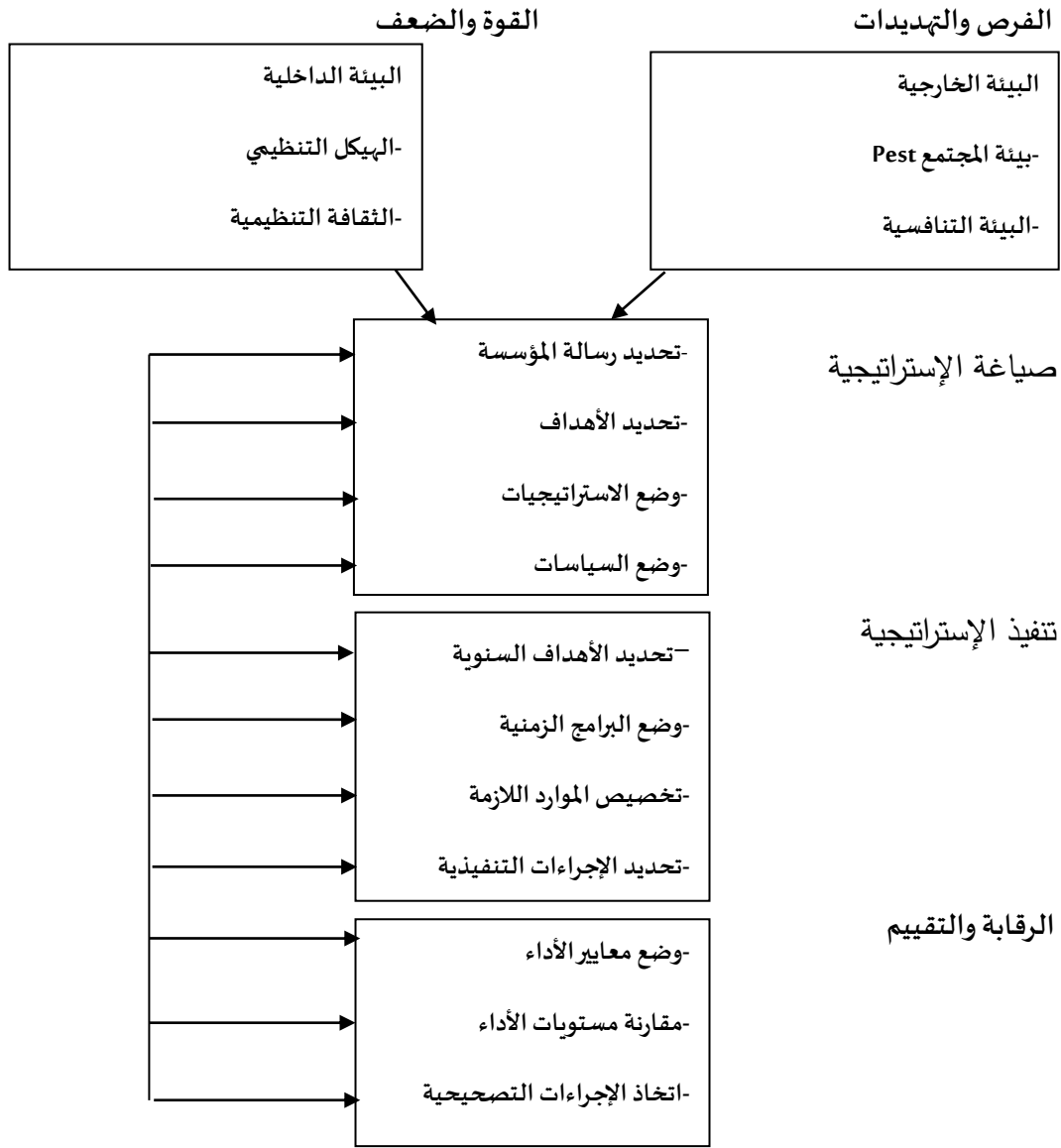
للإدارة الإستراتيجية -كممارسة أو تطبيق- وظائف نجملها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة؛
- ✓ تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المؤسسة وأيضا خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة؛
- ✓ تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تضع آلية لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه؛
- ✓ تترجم الغايات والأهداف للمؤسسة إلى حقائق ملموسة؛
- ✓ تحدد نواحي القوة والضعف في المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المؤسسة؛
- ✓ توفر إطار متكامل موحد للمديرين في المؤسسة لاتخاذ القرارات الفعالة؛
- ✓ تهيئ المطابقة والملائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية؛
- ✓ تحليل خيارات المؤسسة بالتزواج بين مواردها والبيئة الخارجية؛
- ✓ توفر إطارا فكريا للأعمال في المؤسسة، وأيضا تضع إطارا متسلسلا للقرارات وخطط العمل؛
- ✓ تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين؛
- ✓ إجراء تحليل داخلي للمؤسسة والذي بدوره يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها؛
- ✓ تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمؤسسة والبيئة الخارجية؛

<sup>1</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره ص69، ص70.

- ✓ الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المقبولة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
  - ✓ تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
  - ✓ تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد؛ إعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام\_الأفراد\_الهيكل التنظيمي\_ثقافة المؤسسة\_النظم الإدارية(نظام الحوافز، نظام المعلومات، نظام التخطيط الاستراتيجي، نظام الرقابة)؛
  - ✓ مراجعة وتقويم ورقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية.
- المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية**
- وفيما يلي عرض شكل يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم (1-01): يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: فلاح حسين عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص44.

من الشكل السابق نجد بأن للإدارة الإستراتيجية مراحل متعددة، يمكن تناولها على النحو الآتي:

#### أولاً: مرحلة التحليل والرصد البيئي

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية، والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في المؤسسات الاقتصادية، والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح وتحليل البيئة

الداخلية والخارجية ثم تقديمها للمدربين الاستراتيجيين في المؤسسة والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا (تحليل SWOT) بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي ستحدد مستقبل المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ثانيا: مرحلة صياغة الإستراتيجية

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتمتكن الإدارة العليا من استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة وتحد من نقاط الضعف بأسلوب جيد وفعال، وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية:

1/ تحديد رسالة المؤسسة بعد تحديد الرؤية:

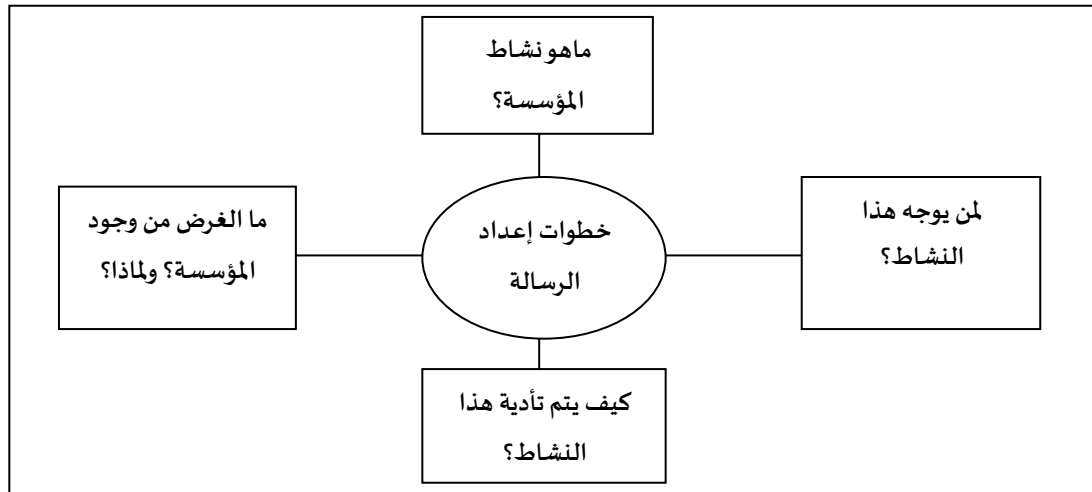
وهي صورة المؤسسة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية إذا كان من الممكن الوصول إليهما في الأمد البعيد، تحدد رسالة المؤسسة أو منظمة الأعمال، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعا ومرشدا رئيسيا للمؤسسة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد. وتستطيع المؤسسة أو منظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن هذه التساؤلات التالية:

-ماهو عمل المؤسسة الآن؟

-وكيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟

-لمن يؤدي هذه العمل؟ -لماذا أسست المؤسسة؟

الشكل رقم (1-02): خطوات إعداد الرسالة.



المصدر: عاصف حسنة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم- 2018-2019، ص42.

2/ تحديد الأهداف التي تستطيع المؤسسة أن تحققها على المدى البعيد:

<sup>1</sup> - حنان دبابي، بشرى محجوب، مرجع سابق، ص22-23.

من المعروف أن الأهداف ماهي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت المؤسسة على تحقيقه، وتحدد الأهداف: ما يجب أن ينجز؟ ومتى يكون الإنجاز؟

وهناك فرق بين الأهداف والغايات، فالأهداف تشتق من الغايات، أما الغايات فهي حالة عامة بما يريد أن تحققه المؤسسة في المستقبل البعيد.

### 3/ وضع الإستراتيجية وتطويرها:

-الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المؤسسة.

-إستراتيجيات وحدات الأعمال.

-الإستراتيجيات الوظيفية.

### 4/ وضع السياسات:

يجري وضع السياسات مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من المصدر الرئيسي وهو الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات.

### ثالثا: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والإجراءات، وقد تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المؤسسة، باستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى تغييرات جوهرية، فان تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا، حيث تنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي.

وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها. وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإدارة الإستراتيجية دون جدوى للمؤسسة. ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

### 1/ تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والوحدات

التنظيمية، وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

### 2/ وضع البرامج الزمنية:

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية والموارد اللازمة لها والأنشطة والمسؤولين عن تنفيذها.

### 3/ تخصيص الموارد اللازمة:

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب، بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة.

### 4/ تحديد الإجراءات التنفيذية:

وهي بمثابة نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المؤسسة، أي أن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توافر العناصر التالية: بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية وتعديل الهيكل الحالي.

### رابعا: مرحلة الرقابة والتقييم

وهي عملية من خلالها يتم الإشراف على نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء لكي يتم مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المرغوب للمدراء بكل المستويات، والتي يمكن من خلالها تحديد نقاط الضعف في تنفيذ الخطط الإستراتيجية السابقة، وبالتالي فهي تقوم على تصحيح العملية الداخلية للبدء من جديد، والأداء هو النتيجة النهائية للنشاطات وهو يتضمن المخرجات الحقيقية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وتطبيق الإدارة الإستراتيجية يتم تعديله في ظل القدرة على تحسين الأداء للمؤسسة والذي يقاس عادة بالأرباح والعائد على الاستثمار، حيث يجب على المدراء الحصول على معلومات واضحة وفورية من الأفراد التابعين لهم في هرم المؤسسة وباستخدام هذه المعلومات فإن المدراء يقارنون بين تحقق فعلا مع ما موضوع في الخطة الأولية للتنفيذ. وتعتبر عمليتي الرقابة وتقييم الأداء مكملًا لنموذج الإدارة الإستراتيجية أو تنفيذها أو كليهما معا. ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:

### 1/ وضع معايير الأداء:

أي تحديد النقاط الأساسية التي يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم من خلاله الحكم على مستوى الأداء.

### 2/ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:

حيث يتولى المدبرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى، وإذا اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى، الأمر الذي يترتب عليها النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ومن ثم يتخذون قرار يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

### 3/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها سابقاً في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ومن ثم نجد أن تقييم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء وتحديد الانحرافات ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

### المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة. نجد أن تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد الأنشطة والمتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

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

وللإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة مجموعة من الأهداف الخاصة بها وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق.
- ✓ تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- ✓ تحديد المنتج / السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- ✓ خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2004، ص 26-29.

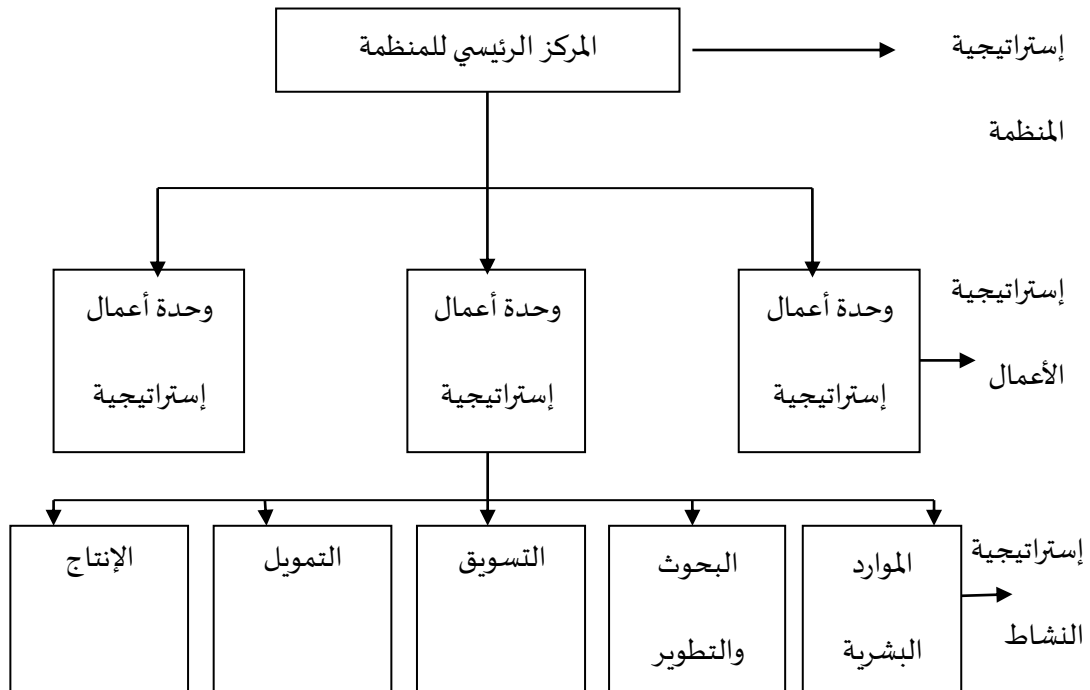
تتكون منظمة الأعمال من عدد من الوحدات الفرعية التي تؤدي كلها نشاطا معيناً، معبر عنها بوحدات الأعمال الإستراتيجية، وهذه الوحدات عبارة عن إدارات مستقلة تشارك في تحقيق أغراض المنظمة من خلال إدارة مواردها لتتمكن من أن تنافس بفعالية في مجال معين من النشاط، وتتولى وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وعلى وفق الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

توضع هذه الإستراتيجيات بالاسترشاد بالوحدات الإستراتيجية والإستراتيجية الكلية، إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات إستراتيجيه. حيث تتمثل الوظائف الرئيسية للمؤسسة في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد بكلية التجارة، ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع هذا المستوى في وضع تصور لهذه الإستراتيجية.

وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها: طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.<sup>1</sup>

الشكل (1-03): مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص6.

<sup>1</sup> - أحمد عوض أحمد، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، دار الجامعية، مصر، 2000، ص21.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية، يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذ ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

**المبحث الثالث: نموذج والتحديات وصياغة القرارات الإستراتيجية.**

**المطلب الأول: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.**

بالرغم من المزايا التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية إلا أنها تواجه العديد من التحديات. يمكن تناولها فيما يلي:

1/ تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

يعيش العالم اليوم في تغيرات سريعة في كل نواحيه ومظاهره حيث تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان وكذلك بين ما هو قديم وجديد ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية. ومن بعدها أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً في مختلف أنواع المؤسسات.

2/ زيادة حدة المنافسة:

لا تقتصر المنافسة على السعر والجودة فقط كما كان سابقاً بل تعددت أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وتكون هذه الصورة أكثر وضوحاً في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة. الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

3/ التحالفات الإستراتيجية:

لقد تلاشت هذه التحالفات في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، حيث أن هذه العوامل جعلت المؤسسات تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف على كل طرف وعلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

4/ ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر وترتب على المؤسسات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب. وقد أدى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحالي.

5/ ظهور المؤسسات المتعلمة:

أما التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح ملزما على المؤسسات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة وتتطلب هذه المرونة التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية المؤسسة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة. ويمكن أن تشكل المعرفة بدورها ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية. حيث تقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة أي أنه يمكن استخدامها إما لزيادة أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

#### 6/ التغيير التكنولوجي:

لقد أصبح لزاما على منظمات الأعمال متابعة التطورات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة وأنها أصبحت مصادر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث ظهر مفهوم المؤسسات القادرة على تلبية احتياجات الزبائن بصورة أسرع من المنافسين وبالتالي تكون اقدر على تحقيق الميزة التنافسية. هذا يعني أن تكون استراتيجيات منظمات الأعمال قادرة على أن تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها. وبما أن هذه التكنولوجيا تتسم بالتغيير المتسارع لذا أصبح لزاما على المخططين الاستراتيجيين مواجهة هذا التحدي من خلال مواكبة هذا التغيير والتطوير المتسارعين باستخدام طرق جديدة للمنافسة سواء في السوق المحلية بوجه خاص أو السوق العالمية بوجه عام من أجل الوصول إلى الإسراع في تلبية متطلبات الزبائن، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي يمكن اعتبارها الهدف الأساسي لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

#### 7/ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية، ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا. فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتعتبر الأساس في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني وأن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج، تسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية.

#### 8/ عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن معظم الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم الاستقرار، مثل عدم الاستقرار في أسعار الصرف وأسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق. كل هذه المظاهر تضع المؤسسات في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى أو قرارات الاستثمار. ولذلك لا بد علة عمليات الإدارة الإستراتيجية أن تتغير أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

#### المطلب الثاني: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية.

قدم العالم هنري منتريج أربعة نماذج أو طرق أساسية في صناعة القرارات الإستراتيجية وهي:

- النموذج الريادي: تصاغ الإستراتيجية هنا من قبل شخص ذو نفوذ ويكون التركيز على الفرص، أما المشاكل والتكاليف فتحتل المرتبة الثانية والهدف الأساسي في هذا نمو المنظمة من خلال فرص معينة لا يدركها المنافسون.<sup>1</sup>
- النموذج التكيفي: 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 الاحتياجات الآتية.
- النموذج التخطيطي: وفي هذا النموذج يتم جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الإستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية ومن ثم اختيار الإستراتيجية الأكثر تلاؤما مع الموقف ويتضمن البحث المسبق للفرز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات القائمة حاليا.
- النموذج المختلط: في بعض الأوقات، قد تلجأ المنظمة إلى إتباع نموذجا مختلطا، التغيير بمثابة تجميع للنماذج الثلاثة المسبقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع.

### المطلب الثالث: التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية.

#### أولا: التفكير الإستراتيجي

ليست العملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، إذ يسعى الإستراتيجي ابتداء من تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يواجهها، ثم يحاول استخدام 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 امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي.<sup>2</sup>

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.

وتتبع أهمية التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال من حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الإستراتيجي يتساءل 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.

#### ثانيا: صناعة القرارات الإستراتيجية

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص 65.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 57-65.

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- 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- القرارات التشغيلية: فهي تتميز باللامركزية، أي يتم اتخاذها 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.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل، نستنتج بأن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصميم لرسالتها وتحديد لغاياتها. فهي عبارة عن سلسلة من الممارسات الإبداعية الشمولية التي تساهم بدورها في تكوين إدارة إستراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المتنوعة.

الإدارة الإستراتيجية تمكن من امتلاك القدرة على التفكير الإستراتيجي، ورؤية المستقبل والتنبؤ بتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرونة لاحتياجات المستهلك، والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت خياراً استراتيجياً، لمنظمات الأعمال أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي، وهذا تحقيقاً لدرجة تنافسية تمكنها من تحقيق النمو والبقاء، والريادة في الأسواق وسيتم التطرق إلى هذا العنصر الحساس بالتفصيل في الفصل الثاني من المذكرة.

## الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية لتحسين

القدرة التنافسية للشركات

## تمهيد:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في ضغوط تنافسية شديدة، يفرزها محيط مضطرب كثير التعقيدات والتغيرات ما يسبب لها مشكلات جوهرية، تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التفوق في الميدان التنافسي، لذلك تجدها تحشد كل جهودها لتقديم أداء عالي، وتستغل كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال التفوق على المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تنشط فيها.

ويعتبر أداء المؤسسة جوهر القدرة التنافسية، والقاعدة الأساسية التي تركز عليها في بناء قدراتها التنافسية، ومن أجل ذلك يجب على المؤسسة أن تفهم الأساس الحقيقي للقدرة التنافسية وأهم متطلباتها، حتى تتمكن من الاستعداد والتهيؤ لكل هدف أو خطط إستراتيجية ولأن النجاح والتفوق يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة، تجد المؤسسة نفسها أمام تحديات كبيرة وأولها تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية بفضل إستراتيجية تركز من خلالها ثقافة الإبداع والابتكار، كما يجب أن تحافظ على موقعها التنافسي والمالي من خلال التحكم في تكاليفها. بفضل اليقظة التي يجب أن تكون أكبر فعالية، كل هذا من أجل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق التفوق.

وبهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.

المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.

تعد القدرة التنافسية من أهم المحاور التي تحظى بأهمية كبيرة لإدارة أي مؤسسة تريد التميز والتفوق، حيث تعمل بكل جد لتدعيمها وتعزيزها من خلال توفير كل العوامل والظروف التي تساعد في تحقيق ذلك، وقبل التطرق إلى العوامل وآليات التفوق نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم مرتبطة بالقدرة التنافسية، إضافة إلى ذلك توضيح أهم الخصائص والأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها من وراء تدعيم القدرة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية.

## مفهوم القدرة التنافسية:

يثير مفهوم القدرة التنافسية الكثير من اهتمام الباحثين، خاصة في مجال إدارة الأعمال والأعمال الصناعية نظرا لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فكان هناك جدل حول ضبط المفهوم، فالقدرة التنافسية للمؤسسة غير القدرة التنافسية للقطاع وبدورها يختلفان عن القدرة التنافسية للدولة<sup>1</sup>.

فبيئة الأعمال المعاصرة المليئة بالمتغيرات المتسارعة من اقتصادية، قانونية، ثقافية وتكنولوجية، أفرزت جملة من الظواهر في مقدمتها العولمة، التي حكمت على المؤسسات التموقع بالشكل الذي يميز كل مؤسسة عن أخرى<sup>2</sup>، لهذا إنصبحت جهود المؤسسات على تنمية قدرات تنافسية تكون كفيلا بتحقيق تميزها المنشود.

تعددت التعاريف وتنوعت، فهناك من تطرق بصورة عامة وهناك من اقربها بخاصية مميزة لها، كما أن مجال القدرة التنافسية أثر كثيرا في مفهومها، ونستعرض في ما يأتي أهم التعاريف:

عرفت القدرة التنافسية بأنها القدرة النسبية للدولة أو المشروع على التميز، من خلال تحقيق الكثير من الثروة ما يكسبها تفوقا على المنافسين في الأسواق العالمية<sup>3</sup>.

لا يفرق هذا التعريف بين القدرة التنافسية للدولة والقدرة التنافسية للمشروع حيث يرجع سبب تفوق مؤسسة على أخرى في الأسواق العالمية إلى مدى خلق ثروة متزايدة ومتفاوتة بين مختلف المؤسسات المتنافسة.

وفي تعريف آخر، تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي من خلالها تحقق مركز أفضل بين المنافسين، من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات المتاحة من إمكانات مادية أو فنية أو تنظيمية إضافة إلى كل المعارف والكفاءات التي تتميز بها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق كل إستراتيجياتها التنافسية.

يضيف هذا التعريف عنصر الإستراتيجية التي يراها الكاتب عنصر أساسي و مميز في تحقيق أهداف المؤسسة ويركز على المعارف والكفاءات لتحقيق ذلك، كما يبين ضرورة عقلنة الإمكانيات من خلال الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة، ما يؤدي إلى التميز وكسب مراكز تنافسية جيدة.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد حامد رضوان (2011)، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 15.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى (2003)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 13.

<sup>3</sup> - خالد الوافي، أثر إستراتيجية المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018، ص 76.

فيما يؤكد كاتب آخر على اختلاف مفهوم القدرة التنافسية حسب مجالها فعلى صعيد المؤسسة يبين أن القدرة التنافسية تسعى دائما إلى تحقيق حصص سوقية كبيرة من خلال تزويد المستهلك وإشباعه بسلع وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، ويختلف عن الدولة التي تسعى إلى تحقيق وتحسين دخل أفرادها، إضافة إلى تحسين الإنتاجية ما يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع<sup>1</sup>.

يبرز هذا التعريف اختلاف واضح بين القدرة التنافسية لكل من المؤسسة والدولة فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق التحسين من خلال الزيادة في المبيعات ما يؤدي إلى تحقيقها إلى إرادات معتبرة تجعلها من أكثر المؤسسات التنافسية، على غرار الدولة التي تسعى إلى رفاهية أفرادها من خلال تحسين الإنتاجية وطرق الإنتاج التي تؤدي إلى تحسين القدرة الشرائية وبالتالي ارتفاع معدل النمو.

وفي دراسة أخرى مزجت بين القدرة التنافسية للمؤسسة والصناعة حيث عرفت القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها القدرة على الحفاظ على إستمراريتها و سيطرتها من خلال السيطرة على المبيعات ولكن ليس بتخفيض الأسعار وتحمل الخسائر و إنما بإنتاج سياسات وإستراتيجيات تنافسية تكفل لها تميز وجودة في المنتجات وبالتالي تحقيق أرباح معتبرة<sup>2</sup>.

تبين هذه الدراسة أن القدرة التنافسية مرتبطة بمدى تحقيق المؤسسة لأرباح معتبرة، حيث أن الاستمرار لا يضمن تحقيق تميز بالضرورة، وإنما يجب إتباع إستراتيجيات تنافسية مدروسة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

فيما يعرض كاتب آخر تعريف أكثر تفصيل حيث يميز شقين للقدرة التنافسية، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة أو السعر أو سرعة التسليم وكذا خدمات ما قبل و بعد البيع، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار والمرونة الفعالة، أما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في الزبائن والعمل على كسب ثقتهم ما يزيد من رضاهم و الحفاظ على ولائهم<sup>3</sup>.

على خلاف التعاريف السابقة، يضيف هذا التعريف عناصر الجودة والسعر وخدمات ما بعد البيع وكلها عناصر جد فعالة في تنافسية المؤسسة، كما يجب حسب الكاتب التأثير على العملاء من خلال كسب ثقتهم وليس الحصول على أموالهم فقط، فهي إستراتيجية حديثة تتعامل مع الجانب التسويقي بطريقة إستراتيجية.

كما تناول أحد كتاب القدرة التنافسية من جانب الموارد البشرية حيث تتمثل في الاستثمار الأمثل للرأس المال البشري من خلال إستراتيجية هادفة وشاملة تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، حيث يصبح المورد البشري عنصرا إستراتيجيا ومفصليا يدار بكل كفاءة وفعالية، لأن تميز المورد البشري هو تميز المؤسسة وانعكاس واضح لأدائها وبالتالي تحقيق تفوق واضح على المنافسين.

كما نورد تعريف آخر ينص على أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها في وقت مناسب بأسعار معقولة تناسب الزبائن من وراء تحملها مصاريف أقل، تكون هذه المنتجات متميزة ذات جودة تمكنها من كسب رضا

<sup>1</sup> - بحوث وأوراق عمل(2011)، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.ص 286.

<sup>2</sup> - خالد الوافي، مرجع سابق، ص76.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص13.

الزبون، مع وجوب الاهتمام الدائم بالبحث والتطوير والذي يعطي المؤسسة أكثر كفاءة ما يساعدها على تحقيق حصة سوقية أكبر، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر من المنافسين وهذا يساعدها على الاستمرار والتطوير أكثر.<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على وجوب خدمة الزبون من خلال تقديم له منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مدروسة، بفضل الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، وبالتالي لطالما كان دافعها تحقيق طموحات الزبائن، ومنه يميل هذا التعريف أكثر إلى الجانب التسويقي.

و يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها:(عبارة عن إستراتيجية تنافسية مدروسة، تتيح للمؤسسة القدرة على تقديم منتجات بجودة عالية وسعر مناسب، تكون قادرة على تلبية طموحات الزبائن وكسب ثقتهم، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين، وهذا يساعدها على ديمومة الاستمرار والتطور).

الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية:

الجدول رقم (1-11): عناصر المقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية.

م	العناصر	الميزة التنافسية	القدرة التنافسية
1	المفهوم	تميز تنفرد به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المجال حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه الميزة من تقوية وتعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية.	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة تتمكن من خلاله من التفوق على المنافسين وترتبط بحجم الميزة التنافسية.
2	المصدر	السلعة أو الخدمة، الترويج، التقنية، البحوث، الموارد البشرية.	إزاحة المنافسين، حصة سوقية أكبر، وضع رؤية لتشكيلة المنتجات، القدرة على التمويل، تحقيق رغبات العملاء، كفاءة التوظيف للمال والعملاء.
3	بداية تكوينها	من داخل المؤسسة إلى خارجها.	من داخل المؤسسة إلى خارجها وبنطاق واسع.
4	مكوناتها	ممكن أن تكون مكونة من عنصر واحد أو أكثر من مسارها.	ممكن تكون مكونة من عنصر واحد أو أكثر من مسارها
5	نتائجها	يترتب على الميزة التنافسية: -النجاح في الصناعة. -كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية. -دقة وتحليل الفرص. -التعامل الإيجابي مع المتغيرات.	يترتب على القدرة التنافسية: -كفاءة توظيف المال والعمالة. -تحديد العائد على رأس المال من خلال سعر بيع الوحدة.

<sup>1</sup> - لزهرة العابد (2013)، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة قسنطينة، ص 41.

المصدر: فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014-2015، ص 173.

وهناك من الباحثين من يرى أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية.

وبالتالي يمكن القول أن الميزة التنافسية تتركز على ميزة معينة تتفرد بها من أجل التفوق والتميز، بينما القدرة التنافسية هي مجموعة من القدرات تستطيع المؤسسة من خلالها التفوق، ومنه يمكن القول أن كلا المصطلحين يحققان نفس النتيجة وإن اختلفا في المضمون.

### المطلب الثاني: (أنواع وخصائص وأهمية) القدرة التنافسية.

أولاً: أنواع القدرة التنافسية.

هناك الكثير من الدراسات والأدبيات تميز بين أنواع من التنافسية هي:<sup>1</sup>

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالمؤسسة ذات التكاليف الأقل تتمكن من تصدير سلعها إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى، ويدخل في تحديد هذه التنافسية العديد من العوامل، أهمها الرقابة على الأسعار التي من شأنها دعم التنافسية
2. التنافسية الغير سعرية: نظراً لأن التنافسية تشمل عوامل أخرى غير التكلفة والأسعار، فإننا نجد نوعين آخرين من التنافسية هما:
  - التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة، عنصر الإبداع والتفوق التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة والنوعية الجيدة تتمكن من تصدير سلعها حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسها.
  - التنافسية التقنية: تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.
3. التنافسية الكامنة (المستدامة): وتركز على العوامل التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الرأس المال البشري، الإبداع والإبتكارية، براءات الاختراع...إلخ.
4. التنافسية الجارية: وهي التنافسية التي تركز على التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشراكة وإستراتيجياتها.

ثانياً: خصائص القدرة التنافسية.

من خلال التعاريف السابق ذكرها نستنتج الخصائص الآتية:

- صعوبة الوصول إلى نفس النتائج من طرف المنافسين.
- تحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال امتلاكها لمجموعة من الموارد النادرة، القدرات، مكلفة في التقليد ولا يمكن إسقاط نفس القدرات من مؤسسة لأخرى.
- تكسب المؤسسة التفوق والريادة والتميز، لفترة طويلة.

<sup>1</sup> - خالد الوافي، مرجع سابق، ص 80.

- الاستمرارية والتطور في مجالات أخرى، كما تمكنها من توسع رقعتها، وزيادة حصصها السوقية.
- يجب الاعتماد على نفسها، لأن التفكير في التقليد قد يكلفها الكثير من الوقت والأموال.
- تحقق الثروة بطرق مخططة وفعالة.
- تستمر لفترة طويلة.
- تشارك فيها الكثير من الوظائف كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية...إلخ.
- التفرد عنصر أساسي في تحقيقها.

### ثالثاً أهمية القدرة التنافسية.

تتجسد أهمية القدرة التنافسية فيما يأتي:<sup>1</sup>

- تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- تساعد في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية.
- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتمثل في أن المؤسسة تبني إستراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية طويلة الأجل ومستمرة، لا تتوافر لدى المنافسين، كما أنها تتجنب كل الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها، نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة.
- تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المؤسسات، التي تهدف إلى التفوق والتميز، وإن قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين، والسعي وراء كسب ثقة الزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها.
- مرتبط أساساً بالأداء المحقق لكل من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن تحقيق التفوق، التميز والريادة من دون أن ترتقي المؤسسة بأدائها بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسيها، ويضمن لها التفوق لمدة طويلة إذا عرفت كيف تحتفظ بعناصرها وقدراتها المميزة.

### المطلب الثالث: دورة حياة القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها وبعض نماذج محددات القدرة التنافسية.

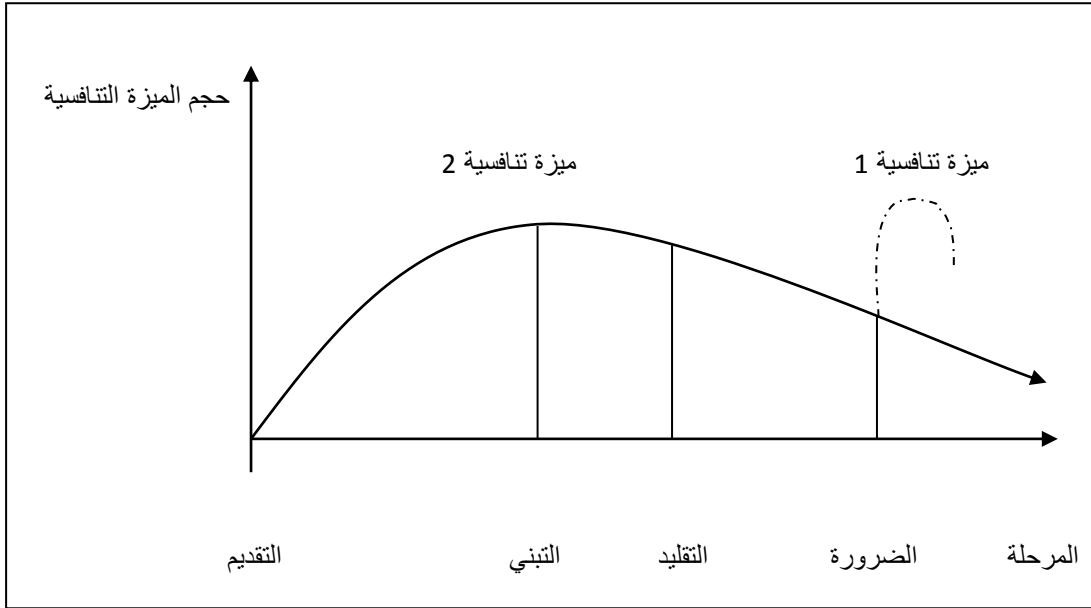
#### أولاً: دورة حياة القدرة التنافسية

حتى تكون القدرة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر بعض الشروط أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حياة قمري (2017)، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، ص7.

- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- تتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- أن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها.
- إن شرط الاستمرارية خلال الزمن يتحقق من خلال دورة حياة القدرة التنافسية كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-11): دورة حياة القدرة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 86.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها القدرة التنافسية وهي:

1/ مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2/ مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى طرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشيع بفعل تزايد عدد المنافسين.

3/ مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية،

<sup>1</sup>-فراحتية العيد، المرجع السابق، ص 176.

وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل أعلاه.

4/ مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه يمكن للمؤسسة وتحقيق الاستمرارية لميزتها التنافسية إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، وهو ما شار إليه بورتر عندما وضع شكلين للميزة التنافسية وهما: السيطرة بالتكاليف والتمايز.

أ- التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية، وهو ما يوضحه بورتر فيما يلي: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة.

ب- تمييز المنتج: يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج بل تتجاوزها إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان.

كما يمثل نطاق التنافس المجال الذي تتوزع فيه منتجات المؤسسة، ويتحقق لدى المؤسسة المطبقة لإستراتيجية تنوع المنتجات واتساع تشكيلة المنتجات، حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر عدد ممكن من المزايا التنافسية، وبالتالي توزيع المخاطر التنافسية على عدد من المنتجات والأنشطة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

هناك أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في القدرة التنافسية تتمثل في:

- عوامل تتعلق بجودة عوامل أو مدخلات الإنتاج كالمواد الأولية، الآلات.
- عوامل تتعلق بجودة ظروف الطلب والذي لطالما كان عنصرا حاسما في العملية الإنتاجية.

- العوامل الصناعية الداعمة والتي تغذي باستمرار العملية الإنتاجية، ومدى تواجدها وتغطيتها لكل العمليات الضرورية.
- المناخ الملائم والضروري لإقامة منافسة ذات مستوى عالي، تعتمد على إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافسها<sup>1</sup>، ومن بين العوامل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تحسين قدرتها التنافسية ما يأتي:
- استخدام تكنولوجيا متميزة وخاصة.
- الإنفراد بمصادر المواد الأولية من حيث الجودة والسعر.
- منحنيات الخبرة وتعني بها أنه عندما تضاعف المؤسسة إنتاجها فإن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض بنسبة معينة<sup>2</sup>.

ثالثاً: بعض نماذج محددات القدرة التنافسية.

نحاول فيما يلي استعراض بعض النماذج التي تناولت محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في نموذج Porter، نموذج Lall، نموذج Brinckm.

1- نموذج بورتر لتحديد القدرة التنافسية:

لقد ارتبطت محددات التنافسية بصفة عامة بمنهج Porter، الذي يمثل الأساس الذي إستندت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي إنطلاقاً من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها والصناعات المتوطنة بها، ونقدم المحددات الرئيسة للقدرة التنافسية حسب النموذج الآتي<sup>3</sup>:

أ- عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية: لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والبنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي... إلخ)، وما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها<sup>4</sup>.

ب- الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية: تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقيداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية.

<sup>1</sup> - بحوث وأوراق عمل ، مرجع سابق ، ص 301.

<sup>2</sup> - لزهر العابد، مرجع سابق، ص 44.

3- M.Porter, 1993, L'avantage concurrentiel des nations, Interedition..P15.

4- G.LAFAY,2002, Avantage comparative et compétitivité problème économique, n° 2023 du 6/5/87, p5.

ت- إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية: يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة إستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محليا، يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.

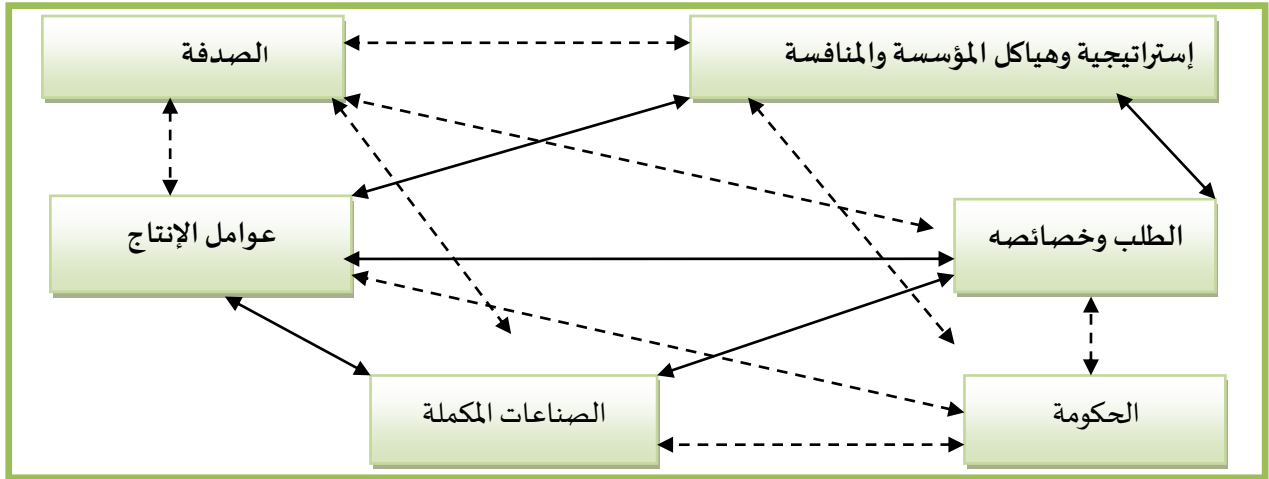
ث- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها: إن العامل الرابع المحدد يتمثل في وجود صناعات مرتبطة ومساندة داخل البلد، إذ يعتبر ذلك منفذا فعلا نحو الموارد وعوامل الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الإبداع والتحسين. هذه الميزة تقوم على أسس جوارية وعلاقات العمل، إذ يمكن للموردين والمستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة، الدوران السريع والدائم للمعلومات، التبادل الثابت للأفكار والإبداعات، كما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها، وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير، وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع<sup>1</sup>.

ج- السياسات الحكومية: تلعب دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكسب ميزة تنافسية، لأن المؤسسات كما يؤكد Porter تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية، أما الحكومة فلا يمكنها ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع إستراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

ح- دور الصدفة: إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية، ولقد قام Porter بإبراز أهمية هذه العوامل في تحديد الميزة التنافسية الدولية من خلال ماسماه ب " ماسة Porter " ، التي يدور فحواها على أن سمات البلد المحلي تلعب دورا محوريا في شرح التنافسية الدولية للمؤسسة، من خلال الموارد المتاحة، ظروف الطلب، الصناعات ذات الصلة والدعم، إستراتيجية منظمة الأعمال الهيكل والتنافس، الحكومة، الفرص والمصادفة.

ونتيجة الطبيعة المتداخلة لهذه المحددات فقد عبر عنها بنظام ديناميكي على النحو الآتي:

شكل رقم (2-11): مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها.



Source : Porter , M, E, the competitive advantage of nations, the free press, Simon et Schuster inc, 1998.

يمثل الخط المتصل العلاقة بين المحددات الأربع كنظام حركي يعمل بشكل متبادل، أما الخط المتقطع فيوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها متغيرات أخرى، ومن خلال العلاقات البيئية بين هذه المحددات فإن القدرة التنافسية على المستوى الجزئي أو الكلي تتوقف على كفاءة وإنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها، فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة و التي تشكل المناخ الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.

## 2- نموذج Lall:

حسب Sanjaya Lall: فإن التنافسية هي تطوير الفعالية النسبية وكذلك التنمية المستدامة، القدرة التنافسية لا تعني فقط أن يكون لدينا منتجاً منخفض التكلفة ولكن أيضاً أن يكون قادراً على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات<sup>1</sup>.

ويذكر أيضاً أن الدليل القاطع على القدرة الصناعية للأمة هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية، وتشمل هذه الشركات الصناعات الآتية:

- الصناعات التقليدية: الصناعة الغذائية والمشروبات والتبغ، المنسوجات والملابس والمنتجات الورقية والخشبية وغيرها مما يتطلب مستوى تأهيل منخفض.
- الأنشطة التي تتطلب مستوى عال من التأهيل في مجالات المعرفة كالمواد الكيميائية والمنتجات البترولية والمعادن الأساسية معدات النقل والآلات.

1-Sanjaya Lall, 1997, *Policies for Industrial competitiveness in Developing countries*, Learning from Asia, Oxford, UK, Queen Elisabeth House, p 44.

لقد قدم Sanjaya Lall محددات بناء القدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية والتي تتحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاثة أسواق:<sup>1</sup>

- سوق العوامل: العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توفر البنية الأساسية.
- سوق الحوافز: كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة على الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه، والذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعها ومدى تقدم الطلب وتعقيده.
- سوق المؤسسات: كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، كمؤسسات التعليم، التدريب والتطوير والبحث العلمي والإنتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.

### 3- نموذج Brinkman:

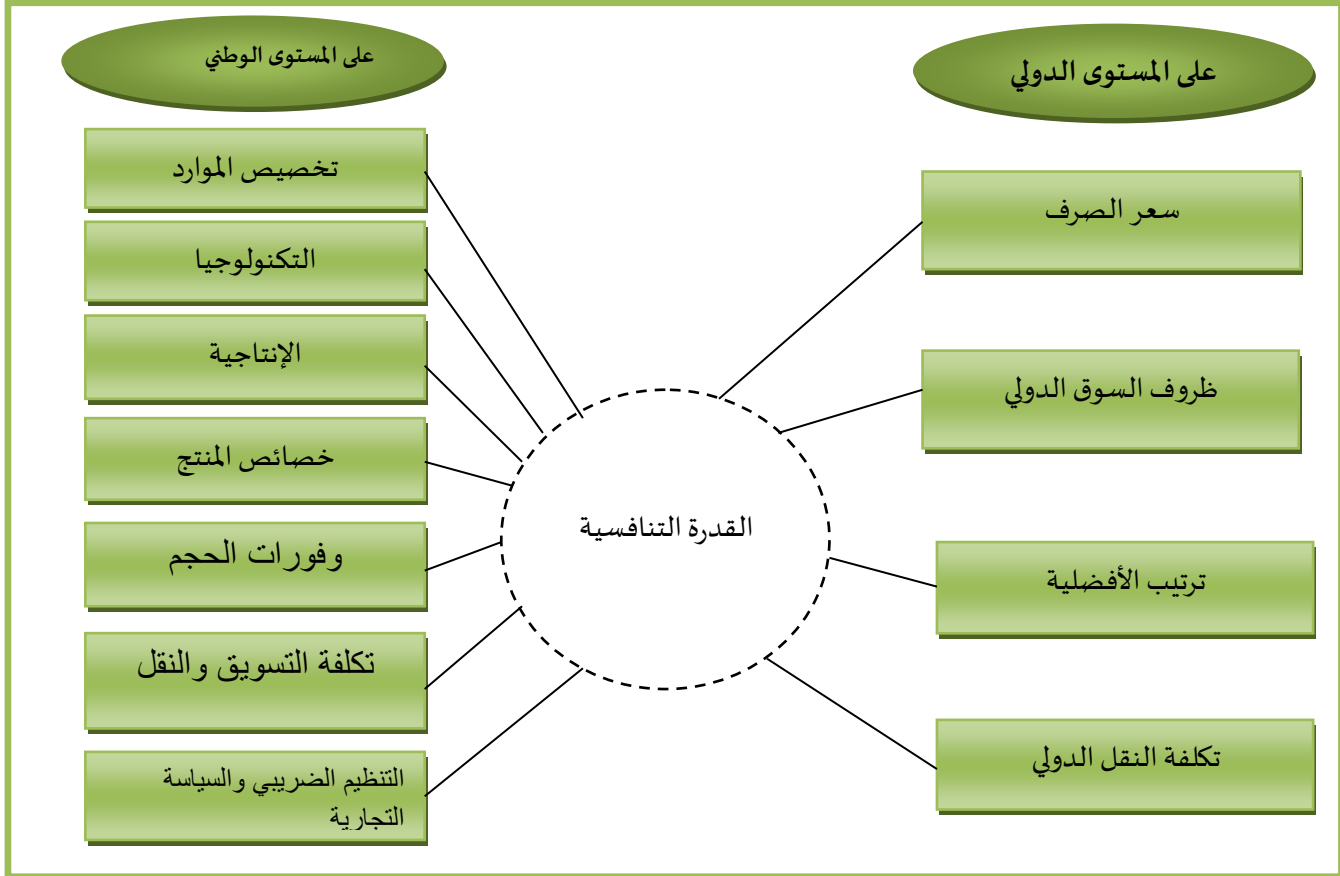
- تقوم هذه الدراسة على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية المحلية وأخرى دولية، فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة للتنافسية الصناعية أو المؤسسة في المحددات الآتية:<sup>2</sup>
- تخصيص الموارد: ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري، بإعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة.
- التكنولوجيا: إن التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملاءمة يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية وبالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين.
- خصائص المنتج: إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، وتشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.
- وفورات الحجم: وهي تلك الوفورات في التكلفة أو في تلك التي تتولد إثر إرتفاع إنتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية، الأمر الذي يرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين.
- التنظيم والسياسات العامة: إن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضا تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية والضريبة والاقتصادية للدولة.

<sup>1</sup> - خيارى زهية، شواي فايزة (2010)، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات، جامعة شلف، ص07.

<sup>2</sup> - عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير (2013)، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ص45.

أما على الصعيد الدولي، فإن القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها: سعر الصرف وظروف السوق الدولية، تكلفة النقل الدولي وغيرها، والشكل الآتي يوضح بياناً علاقات الارتباط بين المحددات المذكورة سابقاً والقدرة التنافسية.

شكل رقم (II-3): محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman



eSource: la, allacha. L définitions, nncptiooc: titivitéémpco application et scahier C 31p, 2001 IHEAM

يمثل الشكل السابق أن هذه المحددات التي وضعها Brinkman ضمن دراساته عبر قطاع الصناعات الغذائية في كندا، حيث يجب مراعاة طابع وخصوصية هذا القطاع والإطار الزمني والمكاني عند محاولة تعميم هذه المحددات في تقييم القدرة التنافسية بقطاعات أخرى.

### المبحث الثاني: مداخل القدرة التنافسية وآلياتها.

من أجل التعرف أكثر على قيمة الدور الإستراتيجي التي تلعبه القدرة التنافسية في تحقيق التفوق والربحية للمؤسسة سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف على أهم المؤشرات المعترف بها لقياس القدرة التنافسية، وكذا نبين أهم العوامل التي تركز عليها القدرة، إضافة إلى ذلك نقدم أبعاد القدرة التنافسية والتي تم إعتماها في هذه الدراسة.

### المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.

يمكن معرفة نسبيا موقع المؤسسة من التنافسية إلى مؤشر الربحية، مؤشر الثنائية: فعالية \_ إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

أولاً: مؤشر الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توبن، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً.<sup>1</sup>

ثانياً: مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية:

- أ- الفعالية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي حددتها بنفسها بغض النظر عن التكلفة، وتحسب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة فعلاً والنتائج المنتظرة.
- ب- الإنتاجية: أما الإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقه.
- ت- الثنائية فعالية إنتاجية: يمكن أن نقول إن التنافسية هي محصلة تفاعل الثنائية فعالية إنتاجية.

ثالثاً: مؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد هذا يعني أن أداء المؤسسة أفضل من أداء المنافس.
- حصة السوق تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداءً مماثل لأداء المنافس.
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد - هذا يعني أن للمؤسسة أداءً أقل من أداء المنافسين.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة مؤشر الربحية ومؤشر الثنائية فعالية \_ إنتاجية و تعتمد الثنائية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة بشكل يسمح التصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل مقارنة بالمنافسين فحسب بل هي معرفة إصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وبناءاً على ذلك وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

**المطلب الثاني: عوامل المحافظة على القدرة التنافسية.**

<sup>1</sup> - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 11.

حدد الكاتب الفرنسي ertbHum Lesca مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من أن تحافظ على تنافسيها إذا سعت إلى تحقيقها أو الاهتمام بها، وهذا بعد قيامه بدراسة أجراها على 32 مؤسسة ما بين سنتي 1980-1981 وتمثل في:<sup>1</sup>

- موقع المؤسسة في السوق: إن المؤسسة على إقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي تعمل فيه، وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره وإستثمار الفرص المتاحة به، وتأكيد السوق على المنافسين.
- معدل نمو الحصة السوقية: تجد بعض المؤسسات نفسها معرضة لأخطار تنافسية كبيرة، فتلجأ إلى توسيع نشاطاتها، وزيادة حصتها في السوق، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون وإرضائه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وبأقل التكاليف، وبالتالي ضمان ولاءه.
- التكاليف بأنواعه: إن التكاليف لا يمكن أن تخفض بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، وحتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، بحيث تدرس تطورها عبر الزمن وتقارنها مع منافسيها، وتتخذ القرارات بشأنها.
- مرونة المؤسسة وسرعة التكيف: حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية، والاستمرار في سوق تنافسي، يجب عليها أن تتمتع بنوع من المرونة، والتي تعرف بأنها القدرة على التجاوب مع التغيرات وسرعتها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- المعرفة: تعبر المعرفة عن رأس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة، وهناك من يعبر بالموجودات المعرفية التي يجب أن تحقق الشروط الآتية:<sup>2</sup>
- أنها متميزة، أي لا توجد لدى المؤسسات المنافسة.
- أنها إستراتيجية أي لها قيمة، يدفع ثمنها للحصول عليها.
- جودة الخدمة المقدمة للزبون: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين لتقديم خدمة أو منتج متميز، عالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر الزبون.
- تحفيزات وكفاءات الأفراد: مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة، إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة تنافسية كبيرة دون توافر المورد البشري، إذ أنه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من الموارد إلى قدرات تنافسية.
- قدرات البحث والإبداع: الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي، والتجاري كما أنه يعتبر مصدرا هاما وأساسيا للحصول على القدرة التنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغير إستراتيجي يفتح الأفاق أمام المنظمة لشق طريق النجاح و التفوق.
- الإنتاجية: هي أداة قياس كفاءة نظام إنتاجي معين، ويفترض هذا التعريف العمل الفوري، وتحقيق المؤسسة فائدة كبيرة إذا قامت بتسوية المشاكل التقنية، مثل تحسين أداء المصالح.

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف (2006)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص 72.

- مردودية الأموال المستثمرة: إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر، الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح وأحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية، ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات ولا تعتبر المؤسسة ذات تنافسية عالية عندما تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها أقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها، التي أسرفت دون مراعاة تغطية تكلفة التنازل عليها.
- القدرة على إعادة الهندسة: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتغيير الجذري بهدف التطوير، وهذا للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة، السرعة، التجديد والتوزيع.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات: لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدرا مهما لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء، ومن هذه المساهمات نجد:
  - تقديم طرق جديدة لتصميم النظم.
  - إنشاء علاقات قوية وجديدة بين العملاء والموردين من خلال وسائل الاتصالات الإلكترونية.
  - تمكين العاملين من الحصول على المعرفة.
  - إتاحة فرص المنافسة المحلية والدولية.
- إتباع نظام الجودة الشاملة: يركز نظام الجودة الشاملة، باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية، على ضرورة وصول هذه الأخيرة إلى امتلاك وتحسين قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة.

هناك إحدى عشر نقطة تركز عليها القدرة التنافسية وهي:<sup>2</sup>

- التركيز على تكنولوجيا المعلومات: حيث تسمح بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر، إذا دعت الضرورة إلى ذلك ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.
- التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع: يهدف إلى الحصول على سبق تكنولوجي ليعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر.
- التركيز على إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المراحل، ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل: تحسين الجودة الشاملة، وخفض التكلفة وزيادة الحصبة السوقية.

<sup>1</sup>- مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup>- خالد الوافي، مرجع سابق، ص92.

- الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء: يدفع المنافسين الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى التطور، عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة أو المحافظة على المزايا السابقة، ومن خلال إكتساب مهارات أساسية جديدة وإبداع طرق تفكير أساسية.
- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO: إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادات ISO ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي:
  - الحصول على السمعة المشرفة في السوق.
  - المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
  - إقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عال.
  - التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة.
- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف، والتعليب، التخزين والحفظ والنقل.
- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقاً محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواقاً محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية، التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- تطوير نظم المعلومات: من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، وحسن توظيفها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والإقتصاد بصفة عامة.
- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.
- تطوير كفاءات الأفراد: نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية، التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم.
- اليقظة التنافسية: حيث تعرف بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة والحذر الذي توليه المؤسسة إتجاه عالمنا المتغير، وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق:
  - المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
  - التسيير الجيد للوقت، وتقليص دورة حياة المنتج.
  - الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات والتحسين المستمر في السلع والخدمات.

- ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات العملاء.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.

### المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية.

يرتبط مصدر القدرة التنافسية للكثير من المؤسسات اتخاذها استراتيجيات تمكنها من مجابهة ظروف البيئة الخارجية واستغلالها لمواردها الداخلية سواء البشرية والمادية، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية في الإدارة الإستراتيجية.

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النموذج بالتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة القيمة للأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، تبدأ سلسلة قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير الأجزاء والمكونات الداخلة في عملية الإنتاج والتصنيع وتجميعها، وصولا إلى التوزيع والمبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، ووفق هذا النموذج فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم وذلك بسبب تأثيره على باقي الأنشطة الأخرى.<sup>1</sup>

وقسم (Porter) أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة أو الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الأولية والقيام بتسويق وتوزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة في التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية مهامها كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (4-11): سلسلة القيمة

<sup>1</sup> - بن العربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسويق جامعة البويرة، 2015، ص165.



Source :Michael Porter, *l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, France , 1997, p53.*

وفيما يلي نقدم شرحاً مبسطاً لمختلف الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة.

أولاً: الأنشطة الرئيسية: وهي تضم خمسة مجالات رئيسية وهي:

1. الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، النقل الداخلي...إلخ.
2. الإنتاج (العمليات): وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع والتعبئة، الصيانة، الاختبار والتسهيلات...إلخ.
3. الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة تخزين المنتجات الجاهزة، نقل المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع، طرق التوزيع على العملاء، جدولة الطلبات، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مراكز التوزيع والاستهلاك...إلخ.
4. التسويق والمبيعات: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالتسويق التي تساعد على إيصال المنتجات إلى العملاء مثل الإعلان والترويج، قوى البيع، طرق التوزيع وسياسة الأسعار...إلخ.
5. خدمات: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج وتشمل كما من خدمات التركيب والإصلاح، توفير قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج والتدريب على استعمال المنتج...إلخ.

ثانياً: الأنشطة الداعمة (المساعدة): وتتكون من أربع مجالات رئيسية وهي:

1. البنية الأساسية: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة وتشمل كل من الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية والحسابات، الشؤون القانونية والعلاقات العامة، بالإضافة إلى كل الأنشطة الأخرى الرئيسية والداعمة لتشغيل سلسلة القيمة...إلخ.

2. إدارة الموارد البشرية: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الافراد وتمثل في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء، هذه الأنشطة تخدم جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.
3. التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة التي تكون سلسلة القيمة للمؤسسة، وتشمل كل من المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لتأدية مختلف الأنشطة.
4. التموين (المشتریات): وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات من مواد خام ومواد أولية وأجهزة وآلات وقطع الغيار، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات المناسبة، وبالتالي فهي تخدم جميع الأنشطة بتوفير الاحتياجات المختلفة من البيئة الخارجية.

### المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسة.

تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى استراتيجيات تنافسية (القتال مع كافة المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية)، أو استراتيجيات تعاونية (العمل مع أحد أو عدة منافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوقها على باقي المنافسين)، أو تكون تنافسية تعاونية في نفس الوقت.<sup>1</sup>

أولاً: أنواع الاستراتيجيات للمؤسسة

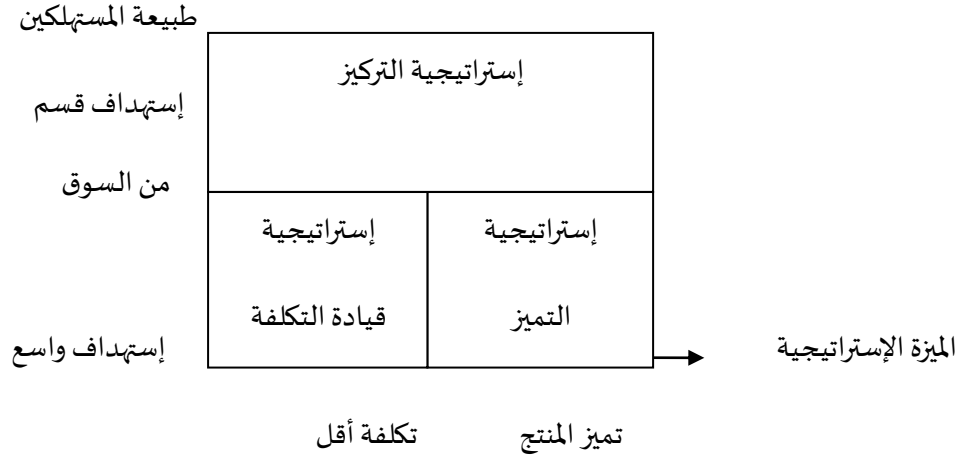
#### 1) الاستراتيجيات التنافسية:

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستبنيها، وقد حدد بورتر ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:



<sup>1</sup> - فلة العمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الجزائر - 2005، ص 102.

الشكل (II-5): الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ "Porter"



المصدر: أ. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الشلف-، العدد 10، 2013، ص، 47.

يتضح من خلال الشكل أن الاستراتيجيات التنافسية تنقسم إلى:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

ب- إستراتيجية التميز:

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

ج- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.

## 2) الاستراتيجيات التعاونية:

تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد المؤسسات المنافسة، إلا أنها ليست الخيار الوحيد للمنافسة بنجاح في قطاع الصناعة، فهناك ما يعرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتي تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة ما بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين:

## أ- إستراتيجية التواطؤ أو التآمر:

وتكمن في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لقانون العرض والطلب، وقد تكون هذه الإستراتيجية صريحة أو ضمنية.

## ب- التحالفات الإستراتيجية:

وتعني الشراكة بين عدة مؤسسات لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منافع متبادلة على المدى القصير أو الطويل، وقد تنتهي أحيانا باندماج هذه المؤسسات، وتهدف المؤسسات من خلاله إلى الحصول على التكنولوجيا العالية، تسهيلات إنتاجية، منافذ لأسواق معينة، أو تقليص المخاطر المالية أو السياسية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

## ثانيا: التكتيكات التنافسية:

يقصد بها الخطة التفصيلية لكيفية تنفيذ الإستراتيجية التنافسية، وتصنف إلى نوعين رئيسيين:

## أ- تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟

وتخضع المؤسسة هنا إلى خياران: إما أن تكون المبادرة والرائدة في إطلاق المنتج الجديد، مما يمنحها مزايا عديدة كبناء سمعة جيدة وخفض التكلفة وتحقيق معدلات عالية مؤقتة للربحية، وإما أن تقلد لاحقا المؤسسة الرائدة مما يمنحها إمكانية تقليص ميزانية البحث والتطوير وكذا تقليل المخاطر إلى أن ينجح المنتج الجديد.

## ب- تكتيكات موقع السوق: كيف تنافس؟

يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجياتها التنافسية وفق أحد الأشكال التالية:

- التكتيكات الهجومية، ومن أهمها المواجهة المباشرة، المناورة على الأجنحة، هجوم متعدد الجبهات، هجوم

التجنب، أو هجوم العصابات.

- التكتيكات الدفاعية، وتهدف إلى جعل الميزة التنافسية أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، وذلك بواسطة وضع حواجز هيكلية لدخول الصناعة، تقليل الدافع للهجوم (أسعار منخفضة).

## المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة واليقظة والإبداع كأساس لتحقيق القدرة التنافسية.

أولاً: إستراتيجية الجودة كأساس لخلق القدرة التنافسية:

## 1- تعريف إستراتيجية الجودة:

إستراتيجية الجودة هي 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.<sup>1</sup>

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 واكتساب حصص سوقية جديدة والمحافظة على ربحيتها وتطويرها.

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

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات إذ تعتبر إستراتيجية الجودة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

## 2- دور الجودة في تحقيق القدرة التنافسية:

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات الجودة: الإنتاج في الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن.

## 1-2- الإنتاج في الوقت المحدد لتقنية الجودة وأساس لتحقيق القدرة التنافسية:

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات من خلال وجود تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة، تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة وتصحيحها وتبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم البيانات للعمليات الإنتاجية في طلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط للبيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.

## 2-2- إعادة هندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة لتحقيق القدرة 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 التفكير

<sup>1</sup> - مسوسي هوارى، دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مستغانم- 2018، ص 47.

الجدري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء.

ويشير 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.

### 2-3- تحقيق القدرة 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 والاستراتيجيات والتطبيق والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المنظمة.

### ثانياً: إستراتيجية اليقظة الإستراتيجية والقدرة التنافسية:

يعرف Jakobiak اليقظة الإستراتيجية بأنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية، كما تعتبر نشاط دائم غالب الأحيان مكرر. يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ، بغرض استباق التطورات.<sup>1</sup>

### 1- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

إن التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، حيث يمكن للمنافسين تقليد معدات بعضهم البعض ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات المؤسسة ورأسمالها الفكري، حيث يمكن أن يمثل محتوى معلومات المؤسسة قدرتها التنافسية، فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فرضت عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة ستؤدي حتما إلى ترشيد القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى للبقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز. وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

أ/ توفير المعلومة اللازمة: لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها يلزم أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، وبالتالي أصبحت المعلومات أساسا جديدا لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المؤسسات، فلا يمكن للتخطيط، تفهم الأسواق، الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية بدون امتلاك معلومات موثوق فيها كمما ينبغي وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - بن جدو عليه، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2015، ص93.

ب/ المساعدة على اتخاذ القرار: إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية و الحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث وتكيفها معها، وبالتالي بقاءها واستمرارها.

ج/ اليقظة كأداة لتنمية القدرة التنافسية: إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات لاسيما تكنولوجيا المعلومات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها، كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوما عن يوم.

### ثالثا: إستراتيجية الإبداع كمورد لتحقيق القدرة التنافسية

لقد أصبح مفهوم الإبداع في المؤسسات المعاصرة ضرورة ملحة أفرزتها التطورات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، وتتبنى المؤسسة هذا المفهوم لمواكبة التطور الحاصل في بيئتها لضمان التميز الذي يكلفه الإبداع.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم الإبداع:

عرف " أندرسون" الإبداع بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار، في حين يرى " جيلفورد" بأن الإبداع عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل ويعرف " جوزاف شامبتر" الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو تصميمه، كما عرفه " بيتر دراكر" بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون.

#### 2- تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة، التمايز والتركيز:

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ نجد أنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة، وعلى سبيل المثال نلاحظ معدل النمو السريع لمؤسسات عديدة مثل أبل كمبيوتر، دال للكمبيوتر نويز بو أي، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة أبل كانت لها الأسبقية في تقديم الحاسب الشخصي وأما مؤسسة دال قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد)، وانفردت مؤسسة تويز بو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب)، كما ابتكرت مؤسسة وول مارت مفهوم المتاجرة الكبيرة التي تباع وفق خصومات وأسعار منخفضة، وفيما يلي سنتطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على التكاليف، التمايز، والتركيز.

<sup>1</sup> - بن جدو علي، المرجع سابق، ص 104.

أ/ تأثير الإبداع على التكاليف: إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلية لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة.

ب/ تأثير الإبداع على التمايز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمايز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهذه العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.

ج/ تأثير الإبداع على التركيز: إن الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محدد من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدها تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمايز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمايز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمايز المتاحة للمنتج المتميز، وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا مؤسسة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز وهي تنافس مؤسسة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات. وأخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمايز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

بناء على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل، نستنتج بأن القدرة التنافسية تعد الهدف الرئيسي الذي تستهدفه أي مؤسسة اقتصادية، لكونها السبيل الوحيد الذي يضمن الاستمرارية ويحافظ على المكتسبات التي قد تحققها المؤسسة، فهو محصلة التميز والتفوق التي تحققه المؤسسة ومن أجل ذلك تقوم هذه الأخيرة بالسعي وراء امتلاك موارد نادرة، مميزة، غير قابلة للتقليد، وهو هدف لكل المؤسسات خاصة التي يهيمها كثيرا التفوق والريادة بفضل الإبداعات والجودة العالية التي تقدمها هذه الفئة من الموارد البشرية.

و في الأخير نستنتج أنه يمكن القول أن التنافسية أصبحت أمرا محتوما على المؤسسات إذ أن من هذا المفهوم أصبح المعيار الذي يتم من خلاله التحكم في بقاء و استمرارية المؤسسة في السوق أما فيما كيفية تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة فيكون ذلك من خلال الوقوف على جميع نقاط القوة والضعف من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة تعمل على زيادة معدلات نموها وتعزيز ريادتها للسوق.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

من خلال ما تم عرضه ضمن هذه البحث وعلى ضوء مختلف العناصر و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي يشمل على دراسة نظرية فقط، واعتماد على الفصلين الأول والثاني يمكننا القول أن الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة، يتجلى أساسا في سعيها الدائم إلى أن تكون متميزة والرائدة في مجال عملها، وأن تحقق التفوق على باقي المنافسين وذلك من خلال التركيز على حاجيات العملاء الحاليين والمستقبليين وهو ما يخلق لها التميز والاختلاف عن باقي المؤسسات المنافسة لها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى المؤسسات، كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة والتي على أساسها يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة.

## أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: إن ضرورة دراسة أساسيات ومراحل الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الشركات من خلال رسم الرؤية المستقبلية وتحديد الرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على صنع القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الثانية: إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يضمن البقاء والاستمرارية من خلال تحديد أهداف وتحديد إستراتيجي لبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد الخيار الإستراتيجي من خلال تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرضية الثالثة: تؤدي اليقظة والجودة والإبداع التكنولوجي إلى امتلاك الميزة التنافسية والحفاظة عليها من خلال جمع 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.

## ثانياً: النتائج

1/ باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسات.

2/ تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسات إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

3/ تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسات من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهدافها ورسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها ودورها في المحافظة على الميزة التنافسية.

4/ تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة لجعل الميزة التنافسية الخاصة بها غير قابلة للتقليد عن طريق التحسين المستمر.

5/ يعد امتلاك ميزة تنافسية على المنافسين العنصر المساهم الأوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه لزيادة معدل الربحية إلى ما فوق المتوسط.

6/ تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية.

### ثالثاً: التوصيات

بناء على ضوء نتائج البحث ، يمكن اقتراح العديد من التوصيات أهمها:

1/ لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.

2/ ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تسيير العمل.

3/ على المؤسسة أن تقوم بإجراء التغيرات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الاقتصادية ويتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.

4/ يجب على المؤسسات الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية والذي يضمن لها وضع الأهداف الإستراتيجية .

### آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا يمكن طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية ومنها:

1/ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية.

2/ أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

3/ المساهمة في تحسين القدرة التنافسية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

4/ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفي قصورا في جهودنا، غير أن نرجو أننا قد وفقنا في اختيار الموضوع، ومنهجية تحليله، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا بداية لبحوث أخرى مستقبلية.

الكتب العربية:

- 1/ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة العربية 2005.
- 2/ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات ،"الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين- النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.2014.
- 3/ فلاح حسين عداي الحسيني،"الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها\_ مداخلها\_ عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية 2006.
- 4/ إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، مصر 2004.
- 5/ أحمد عوض أحمد، " الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، دار الجامعة، مصر 2000.
- 6/ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر 2005.
- 7/ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2011.
- 8/ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
- 9/ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998.

المذكرات والأطروحات:

- 1/ عاصف حسنة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة مستغانم 2018.
- 2/ شوشة إيمان، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة مستغانم 2019.
- 3/ حنان دبابي، بشرى محجوب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية \_ جامعة 8 ماي 1945 قالملة، 2018.
- 4/ عمري سامي، "فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي"، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2007.
- 5/ خالد الوافي، أثر إستراتيجية المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2018.

- 6/ لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة قسنطينة، 2013.
- 7/ فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2014.
- 8/ حياة قمرين دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي، إدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، 2017.
- 9/ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها، ودورها الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة 2006.
- 10/ بن العربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة 2015.
- 11/ فلة العيمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير\_الجزائر\_2005.
- 12/ مسوسي هوارى، دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير\_ مستغانم\_2018.
- 13/ بن جدو علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2015.
- مجلات ومقالات علمية:
- 1/ عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن سامي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مقالة علمية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- 2/ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003.
- 3/ مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير\_ جامعة شلف\_ العدد 10، 2013.
- أوراق بحوث:
- 1/ بحوث أوراق عمل، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2011.

2/ خيارى زهىة، شاولى فالىزة، القءرة الءنافسىة للصناعة الءءوىلىة، ءراسة ءالة الءزائر، ورقة بءءىة مقءمة ضمن فعالىاء الملىءى ءءوى الراءع ءول المءافسة والىسءراءىءىاء الءنافسىة للمؤسساء ءارء قءاع المءروقات، ءامعة شلف، 2010.

مراءع باللغة بالإنءلىزىة:

1/M.Porter, 1993, **L'avantage concurrentiel des nations**, Interedition.

2/ G.LAFAY,2002, **Avantage comparative et compétitivité problème économique**, n° 2023 du 6/5/87.

3/ Porter , M, E, the competitive advantage of nations, the free press, Simon et Schuster inc, 1998.

4/Sanjaya Lall, 1997, **Policies for Industrial competitiveness in Developing countries**, Learning from Asie, Oxford, UK, Queen Elisabeth House.

5/ **la,allacha.L application et définitions,nceptiooc:titivitéémpco scahie C IHEAM 2001 .**

6/ Michael Porter, **l'avantage concurrentiel, édition dunod**, paris, France , 1997.

أصبحت الإدارة الإستراتيجية النموذج الحالي والمستقبلي للمؤسسات والذي يمكنها من تحديد قدراتها و إمكانيتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها، ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والتي تعد هدفا أساسيا وتحديا تسعى إليه المؤسسة من أجل تحقيقه في ظل الهدف الأسمى وهو غاية البقاء والاستمرارية.

إن هذا البحث إذن يحاول تسليط الضوء حول أهمية الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية الذي كان الهدف منه الإجابة عن اشكاليتنا.

حيث قسمت هذه الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول حول أساسيات الإدارة الإستراتيجية، والفصل الثاني بعنوان الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية ، الميزة التنافسية ، القدرة التنافسية .

#### Résumé

L'administration stratégique est devenue le modèle actuel et futur des institutions, ce qui leur permet d'identifier leurs capacités et leurs potentiels compétitifs, et de gérer ces capacités pour atteindre leurs objectifs dans un contexte extérieur changeant, avec des opportunités et des menaces qui leur procurent un avantage concurrentiel. L'atteindre à la lumière de l'objectif nominal est la survie même et la continuité.

Cet article tente donc de mettre en lumière l'importance du management stratégique et son rapport à l'avantage concurrentiel, qui était destiné à répondre à nos problèmes .

Ou cette étude est divisée en deux chapitres, le premier chapitre porte sur les bases du management stratégique, et le deuxième chapitre est intitulé le management stratégique pour améliorer la compétitivité des entreprises.

Mots- clés : administration stratégique- avantage compétitif-