

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة إستراتيجية

دور الخيار الإستراتيجي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب

تحت إشراف

مقدمة من طرف الطالبة

بن نامة فاطمة زهرة

عامر نورة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقدم وهيبة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	بن نامة فاطمة الزهرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021-2022

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة إستراتيجية

دور الخيار الإستراتيجي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب

تحت إشراف

مقدمة من طرف الطالبة

بن نامة فاطمة زهرة

عامر نورة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقدم وهيبة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	بن نامة فاطمة الزهرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021-2022

تسکرات

الحمد لله و الشکر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

الشکر الجزيل للأستاذة المشرفة بن نامة فاطمة زهراء على توجيهاتها و نصائحها القيمة

و الشکر و التقدير لجميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح جدي و جدتي رحمهما الله

إلى الوالدين العزيزين

إلى أختي و إخوتي

إلى جميع أفراد عائلتي

و كل الأصدقاء.

عامر نورة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	تشكرات.....
II.....	الإهداء.....
IV.....	فهرس المحتويات.....
VII.....	قائمة الجداول.....
VIII.....	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة
الفصل الأول: أسس ومبادئ الخيار الإستراتيجي	
01.....	تمهيد.....
02.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخيار الإستراتيجي.....
02.....	المطلب الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي.....
03.....	المطلب الثاني: مداخل الاختيار الإستراتيجي.....
05.....	المطلب الثالث: خطوات صنع الخيار الإستراتيجي.....
07.....	المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة.....
13.....	المبحث الثاني: نماذج تحليل المحفظة.....
13	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول محفظة الأعمال.....
14	المطلب الثاني: نماذج التحليل الإستراتيجي.....
29	المطلب الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي.....
33	المطلب الرابع: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي.....
35.....	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثاني:عموميات حول الميزة التنافسية

تمهيد.....	36
المبحث الأول:مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.....	37
المطلب الأول:تعريف حول الميزة التنافسية.....	37
المطلب الثاني:أبعاد وخصائص الميزة التنافسية.....	38
المطلب الثالث:أهمية وأهداف الميزة التنافسية.....	41
المبحث الثاني:أنواع ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها وبناء مزاياها.....	43
المطلب الأول:أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....	43
المطلب الثاني:مصادر الميزة التنافسية.....	47
المطلب الثالث:بناء الميزة التنافسية.....	49
المبحث الثالث:تحليل الثنائية التنافسية والخيار الإستراتيجي.....	50
المطلب الأول:دور إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية.....	51
المطلب الثاني:دور إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.....	52
المطلب الثالث:دور إستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية.....	54
خلاصة الفصل.....	56

الفصل الثالث:دور الخيارالإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب)

تمهيد.....	57
المبحث الأول:تقديم الشركة الوطنية لمجمع تربية الدواجن للغرب.....	58
المطلب الأول:لمحة عن المؤسسة الوطنية لمجمع تربية الدواجن للغرب.....	58
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	61
المطلب الثالث:أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية لتربية الدواجن للغرب وعوامل نجاحها.....	65
المبحث الثاني:دراسة الوضعية والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية.....	67

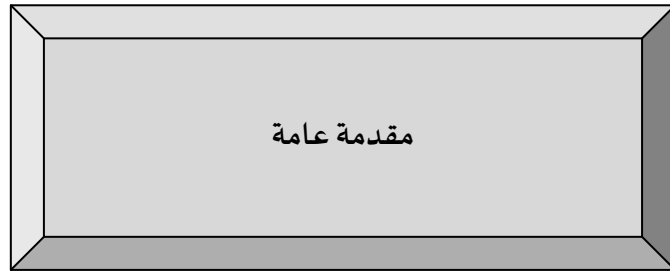
المطلب الأول: أهمية التحليل البيئي في صياغة إستراتيجية مجمع تربية الدواجن للغرب.....	68
المطلب الثاني: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورترو و SWOT.....	69
المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمجمع تربية الدواجن للغرب.....	74
المبحث الثالث: دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة تربية الدواجن للغرب.....	76
المطلب الأول: مرحلة إعداد الإستراتيجية في مؤسسة تربية الدواجن للغرب.....	76
المطلب الثاني: دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تربية الدواجن للغرب.....	77
خلاصة الفصل.....	79
الخاتمة العامة.....	80
نتائج الدراسة.....	80
الاقترحات.....	83
قائمة المراجع.....	85

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول(1-1)	تحليل مصفوفة SWOT (نقاط القوة والضعف)	30
الجدول(2-1)	تحليل مصفوفة SWOT (الفرص والتحديات)	31
الجدول(1-3)	هيكل فروع وحدات مجمع تربية الدواجن للغرب	60

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مصفوفة BCG	الشكل رقم (1-1)
18	نموذج مصفوفة ماكزري	الشكل رقم (2-1)
20	مصفوفة هوفر	الشكل رقم (3-1)
29	نموذج تحليل مصفوفة SWOT	الشكل رقم (4-1)
45	دورة حياة المنتج	الشكل رقم (1-2)
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تربية الدواجن للغرب	الشكل رقم (1-3)
72	نموذج SWOT لمجمع تربية الدواجن للغرب (نقاط القوة و الضعف)	الشكل رقم (2-3)
73	نموذج SWOT لمجمع تربية الدواجن للغرب (الفرص والتهديدات)	الشكل رقم (3-3)



مقدمة عامة

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة هي تحقيق النجاح، وبناء مركز تنافسي متميز مستندة إلى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو و من ثم البقاء في البيئة التي تعمل فيها. يكون ذلك بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل. فيكون أفضل طريق أمام المنظمة لتحقيق أهدافها تبني خيارات إستراتيجية تحقق من خلالها رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الإستراتيجية لها عن المستقبل، بناء على ذلك أجمع أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي هو القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والتي يمكن لمؤسسة الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها فعلى المؤسسة أن تختار البديل الإستراتيجي الذي يعمل على تعزيز ميزتها التنافسية و تحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح الإستراتيجي يتمثل في الاعتماد على الخيارات الإستراتيجية المناسبة، وفي ضوء خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن خلال التحليل المعمق لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية لها هذا في الواقع يتطلب وضع إستراتيجيات يتم تطبيقها و تقويمها و مراقبتها في نواحي القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي تواجه المنشآت، من جانب آخر هذه العوامل لها تأثيرات في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يعد أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية المهمة الذي من خلاله يتم تحديد مسارات الإستراتيجية للمؤسسة، لكن في ظل التغيرات الزمنية و البيئة المحيطة بالمؤسسة تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المنظمة أدى هذا معظم المؤسسات إلى تبني فكرة الخيار الإستراتيجي الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية، والذي يعتبر أحد العمليات المهمة في صياغة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد توجهاتها الإستراتيجية مع محاولة إثبات دورها في تحقيق الميزة التنافسية، يتطلب الحصول على هذه الأخيرة السعي بشكل مستمر على الفرص الجوهرية التي تحقق من خلالها المؤسسة ربحية مستمرة مقارنة مع منافسها، يكون ذلك بتنميتها بهدف الحفاظ على مكانتها من خلال السعي وراء اكتشاف طرق جديدة، عصرية و فريدة للمنافسة في القطاع الذي تنتهي إليه.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق سوف نحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على الخيار الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة بما أنهما عاملين مترابطين و مؤثرين على نشاط المؤسسة، وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين، وإسقاطهما على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا، على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الاختيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

من خلال هذا السؤال الرئيسي يمكن لنا استنتاج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل إستراتيجية النمو لها دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟
- هل إستراتيجية الاستقرار لها دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟
- هل إستراتيجية الانكماش لها دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة

للوصول إلى إجابات عن السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات و التي نعتبرها كإجابات أولية سوف نقوم باختبارها من خلال الدراسة:

"لا يوجد دور معنوي للخيار الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية "

تنبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات أهمها:

- "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"

- "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"

- "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"

أهداف الدراسة

-تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على الأصول النظرية للخيار الإستراتيجي.
2. التعرف على مفاهيم الميزة التنافسية وأبعادها.
3. اكتشاف العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الميزة التنافسية.
4. التعرف على واقع الخيار الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.
5. معرفة دور الخيار الإستراتيجي في كسب الميزة التنافسية في مجمع تربية الأنعام مستغانم.

أهمية الدراسة:

تم تناول موضوع دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بالدراسة نظرا للاعتبارات التالية:

-التغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني و التحولات التي تتجه إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح و تجارة حرة.

-توسع مجال المنافسة و تعدد أشكالها و تنوع أساليبها و أدواتها.

حدود الدراسة

-الحدود الزمنية:تم إجراء البحث خلال السنة الدراسية 2022/2021.

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة تربية الأنعام للغرب- مستغانم

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة الخيار الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

منهج البحث:

سيتم الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية و اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي و المنهج التحليلي كما يلي:

❖ المنهج الوصفي:

تم إتباع هذا المنهج من خلال الكتب و المجلات و تقارير الملتقيات الدولية و الوطنية، وكانت هذه المراجع باللغة العربية و الدراسات السابقة المرتبطة بكل من الخيار الإستراتيجي و الميزة التنافسية.

❖ المنهج التحليلي:

تم إتباع هذا المنهج في الدراسة الميدانية حيث تم جمع البيانات الميدانية، وذلك باستخدام أسلوب المقابلة ثم تحليل أسئلتها.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى أسس و مبادئ الخيار الإستراتيجي. أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه الى عموميات حول الميزة التنافسية ، و كان الفصل الثالث مخصص للدراسة الميدانية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة تربية الأنعام غرب تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة و تقديم هيكلها التنظيمي، و من ثم قمنا بدراسة و تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة و إستراتيجياتها التنافسية وفقا لنموذج بورتير و SWOT و الميزة التي تحققها.

الدراسات السابقة:

➤ الدراسات السابقة المتعلقة بالخيار الإستراتيجي:

1- دراسة (بوهلال فاطيمة 2015/2016) تحت عنوان التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة والتي تناولت فيها تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في إطار التوافق وكذلك تحديد تأثير هذا التوافق على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الاقتصادية و من نتائج هذه الدراسة وجود توافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثير هذه الأخيرة على الفعالية التنظيمية لها.

2- دراسة (عبد الرزاق نصر الدين، محمد عبد العاطي 2019) تحت عنوان أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية حيث تناولت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين الخيار الإستراتيجي و القيادة ومتطلبات النجاح في المنظمات المبحوثة، تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية بأبعادها على الأداء التنظيمي في شركات الاتصال كما توصلت الدراسة أن كل من إستراتيجية النمو و التوسع لها تأثير على استقرار و التقدم و ضمان موقع الصدارة في السوق للمؤسسة .

3- دراسة (ذياب جرار 2004) تحت عنوان العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية حيث تكمن مشكلة البحث في ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الإستراتيجي للمؤسسة و تمتد هذه المشكلة إلى الواقع الميداني في شركات الأدوية الفلسطينية نظرا لما تتمتع به هذه الصناعات من مزايا تنافسية إلا أنها مازالت تعاني من مشكلة ضعف مواءمة هذه المزايا التنافسية مع خياراتها الإستراتيجية ، خلصت هذه الدراسة إلى تحليل الفرضية الرئيسية مفادها وجود علاقة معنوية بين الخيار الإستراتيجي في مجال الإستراتيجيات التنافسية العامة و الميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية.

➤ الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية

1- دراسة (مريم خليج 2016-2017) تحت عنوان الميزة التنافسية كخيار إستراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات ، حيث تكمن مشكلة البحث في ما مدى مساهمة الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات خلصت الدراسة على تحليل الفرضيات الرئيسية على أن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاعتماد على إستراتيجية قيادة التكلفة باعتبارها سلاحا تنافسيا تسعى من خلاله المؤسسة للتفوق على بقية المنافسين و السياسات المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية و ما مدى تأثيرها

على الأداء التنافسي للمؤسسات كما تناولت الدراسة الميزة التنافسية باعتبارها هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل اعتماد استراتيجيات التنافسية .

2- دراسة (بوازيد وسيلة 2011-2012) تحت عنوان مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث تكمن مشكلة البحث عن ما مدى إمكانية الاعتماد على مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلصت الدراسة إلى تحليل مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات و علاقتها بالميزة التنافسية.

3- دراسة (فرحاتي لويذة 2015-2016) تحت عنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حيث تكمن مشكلة البحث في "كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإسمنت عين توتة- باتنة" خلصت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية و أهمية رأس المال الفكري في خلق قيمة للمنظمة و تحسين قدراتها الإبداعية .

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات و غيرها لاحظنا عدم تطرقها إلى موضوع الاختيار الاستراتيجي و

دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، لذا فالجديد الذي جاءت به دراستنا هو أنها اعتمدت الربط بين الاختيار الاستراتيجي و الدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية ، إذ سيكون هذا الترابط مصدراً مهماً في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحسين أدائها . لذا جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على هذا

الموضوع نظراً لأهميته الكبرى

الفصل الأول: أسس و مبادئ الخيار الاستراتيجي

تمهيد

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح ، و لضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطر و عدم التأكد و تقلب العوامل البيئية المختلفة . إن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية نتيجة اعتماد خيار إستراتيجي معين تم اختياره من بين مجموعة من البدائل التي تم توليدها وفق ظروف و متغيرات المنظمة ، لا يكون إلا عبر تحليل أداء المنظمة لمعرفة مدى تحقق رسالة المنظمة و أهدافها عند اعتماد خيار استراتيجي معين ، فالأداء الفاعل يعكس حالة نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها و أهدافها ، و الأداء الغير الفاعل يعكس حالة إخفاق المنظمة في تحقيق النجاح المطلوب .

إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح تتمثل في اعتماد الخيارات المناسبة في المستويات جميعها ، ولذلك لا بد من أن تكون عملية الاختيار الاستراتيجي وفقا للتغيرات الداخلية و الخارجية ، ولذلك جاء هذا الفصل ليتناول :

أولا : مفاهيم عامة حول الخيار الإستراتيجي

ثانيا: نماذج تحليل المحفظة و الموقف الإستراتيجي

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الخيار الإستراتيجي

تناول العديد من الباحثين مفهوم الخيار الإستراتيجي بالدراسة و التحليل بوصفه أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل مديري القمة في منظمات الأعمال ، لاسيما في ظل تعقد الظروف البيئية المصاحبة لعملية الاختيار من جانب ، وتداخل العلاقة بين المتغيرات الحاكمة لهذه العملية من جانب آخر. ولدى متابعة الإسهامات النظرية ذات الصلة بهذا الجانب يؤشر بروز العديد من وجهات النظر التي حاولت تحديد أبعاد عملية الاختيار الإستراتيجي و مضامينها .

المطلب الأول : تعريف الخيار الإستراتيجي

التعريف الأول: الاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة. وتأسيسا على التعريف أعلاه فإن عملية الاختيار الإستراتيجي تستلزم كذلك عددا من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من اجل تضيق عدد تلك البدائل و بالنتيجة تتوفر الفرصة أمام المديرين الإستراتيجيين باتخاذ الاختيار الإستراتيجي للبديل المناسب¹.

التعريف الثاني: يرى (Montgomery&Lant ,1987 :503) أن الاختيار الإستراتيجي قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد و المنظمة و البيئة. إن هذا القرار يتأثر بمستوى الطموح صانع القرار، والأهداف السابقة الأداء.ويمكن للبديل المختار تحقيق انجازات على مستوى الوظيفي ، و مستوى النشاط ، و المستوى الاستراتيجي للشركة.²

التعريف الثالث:وقد أشار (Dimmock &Seth ,1986 :738) إلى أن الخيار الإستراتيجي هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة و الذي ينبع من التفاعل عناصر القوة و الإيديولوجية و الإدراك و الطموحات و القيم لجماعات التحالف مع البيئة و من هذا التفاعل فإنه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.³

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 173_174.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005، عمان، الأردن، ص 207.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى 2000 عمان، الأردن، ص 150.

التعريف الرابع: أما (Thompson, 1994, 606) فقد وجد أن الخيار يمثل المقابلة بين الاحتياجات والأولويات اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها مع فرصها السوقية التي يمكن استثمارها بشكل أفضل من أي بديل آخر.¹

التعريف الخامس: يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على أنه حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة مع الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة. من خلال هذا التعريف، يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي يتحدد وفقاً لنتائج التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة. وتأتي خطوة تحديد الخيار الإستراتيجي كمرحلة لاحقة لعملية التحليل الإستراتيجي، من أجل الوقوف عند الخيار الذي يحقق للمؤسسة أعظم قيمة في عالم الأعمال.²

المطلب الثاني: مداخل الاختيار الاستراتيجي

يمكن أن تعتمد المنظمة في سعيها إلى تحديد الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي على عدد من المداخل الرئيسية تتمثل في:

1_ مدخل المؤسس الأول (The Chief Architect Approach): يقوم هذا المدخل على فكرة وجود شخص واحد (المالك أو المدير التنفيذي الرئيس) يأخذ على عاتقه مسؤولية تحديد عامة أو أغلب ملامح الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة أن هذا الشخص يمثل مصدراً لجميع الأفكار أو البيانات والتحليلات المطلوبة.

ولعل من أمثلة المنظمات المتبعة لهذا النموذج هي شركة (Dell Computer) ومؤسسها (Michael Dell) أو شركة (Microsoft) ومؤسسها (Bill Gates) وتجدر الإشارة إلى أن محتوى الإستراتيجية وفق هذا المدخل في حقيقته يمثل دالة لتجارب وأحكام هذا المؤسس، ودقة ملاحظته، ورؤيته الإستراتيجية بالدرجة الأساس، مع الأخذ بالإعتبار إسهامات بعض الأفراد من داخل المنظمة وخارجها.³

2_ مدخل التحويل: (Delegation Approach): وفق هذا المدخل يلقي المديرون بالجزء الأكبر من مهمة صياغة الإستراتيجية على عاتق المرؤوسين الذين يثقون بهم. وهؤلاء المرؤوسين الذين هم رؤساء الأقسام الرئيسية، ومديري وحدات الأعمال، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، وفرق قوة المهام، أو مجموعة الاستشاريين ممن يساعدون في تطوير شيء من المبادرة الإستراتيجية. ويؤشر لهذا النموذج أن الإستراتيجية المعتمدة تأخذ

¹ ثامر البكري، احمد الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص144.

² نور الهدى بوهنتالة، التحليل الإستراتيجي كمدخل لخلق القيمة في ظل اعتماد الوفورات الاقتصادية كأداة لدعم الميزة التنافسية،

مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد3، العدد1، 2018، الجزائر، ص173

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2013، عمان، الأردن، ص276.

بالحسبان متطلبات الزبائن ، و التقييم الأفضل للفرص السوقية ، كونها محصلة لخبرات و معارف جهات مختلفة و لمراحل مختلفة (العصف الذهني، التحليل ، و تركيب مكونات الإستراتيجية). وفي الوقت نفسه يؤشر لهذا النموذج أن نجاحه يعتمد على امتلاك الأفراد في مستويات الدنيا لمهارات صياغة الإستراتيجية ، إذ قد توجه جهود صياغة الإستراتيجية من قبل المرؤوسين نحو المشكلات الحالية بدلا من السعي نحو المشكلات الحالية بدلا من السعي نحو توطيد مكانة المنظمة و توجيه مواردها نحو الاستفادة من الفرص المستقبلية. وبصورة عامة فإن مالكي سلطة صياغة الإستراتيجية لديهم من الأدوار التأثيرية ما يجعل منهم ذي شأن في تشكيل الملامح الرئيسية للإستراتيجية التنظيمية.¹

3. المدخل التعاوني (مدخل الفريق): (The collaborative or team approach):

على وفق هذا المدخل يطلب المديرون الذين يتحملون مسؤولية صياغة الإستراتيجية العون و النصيحة، من نظرائهم، ومرؤوسهم الأساسيين (فريق الإستراتيجية)، ويتألف فريق الإستراتيجية من المديرين التنفيذيين، و الاستشاريين، و من مختلف الأقسام الذين تختلف أعدادهم ، و الأوقات التي يقضونها في هذه المهمة وفق طبيعة العمل في المنظمة و الظروف الخاصة التي تواجهها .

إن هذا المدخل يعد مناسباً للمنظمات التي تتطلب صياغة الإستراتيجية فيها الاهتمام بتفاصيل أنشطة وحدات الأعمال الإستراتيجية، و خطوط المنتجات ، فضلا عن الحاجة إلى الخبرة و التجربة في عملية التفكير الإستراتيجي.²

4_ المدخل الريادي (The Corporate Entrepreneur Approach) : (تشجع الإدارة العليا التي تتبنى هذا

النموذج الأفراد و الفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتج جديدة، أو الدخول في ميادين جديدة ، غير إن المديرين التنفيذيين يحتفظون بدور رئيسي في انتقاء الاقتراحات التي تعزز من توجهاتهم الإستراتيجية، وعليه فإن نجاح هذا المدخل يعتمد على امتلاك المنظمة لأفراد طموحين يتطلعون إلى تحمل المسؤوليات الإدارية و الإستراتيجية، فضلا عن امتلاك التكنولوجيا المتقدمة التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص الجديدة و لمناطق مختلفة. وتجدر الإشارة إلى اعتماد هذا المدخل من قبل شركة (SONY) اليابانية للصناعات الإلكترونية.³

¹ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية:مدخل تكاملي، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 231.

² سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 112.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ،مرجع سبق ذكره، ص 277.

المطلب الثالث: خطوات صنع الخيار الإستراتيجي

إن مرحلة الاختيار الاستراتيجي تتبنى خطوات فرعية للوصول إلى تحديد الخيار الاستراتيجي لأي مؤسسة ، لذا فإن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاثة مراحل هي كالآتي:

1_مرحلة تكوين البدائل الإستراتيجية :

إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف. وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق و تتناسب مع أهداف المنظمة و تطلعاتها المستقبلية.¹

يعتقد (Macmillan & Tampoe , 2000) أن عرض البدائل الإستراتيجية يبدأ بالاستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام ، والتي يجب إن يتم تحديدها من خلال عدة محاور فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات ، وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات ، بالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم.

وتتطلب عملية تطوير وتوليد (عرض) البدائل الإستراتيجية لأية منظمة ما يأتي:

1- معرفة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة.

2- تحديد اتجاه العمل الإستراتيجي.

3- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة.²

2_تقويم البدائل الإستراتيجية:

يتم المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة و هي عملية ليست سهلة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير و التحليل و تعتمد على مجموعة من المعايير و الأساليب تستخدمها المؤسسة في المفاضلة بين البدائل و منها يترشح البديل الأفضل و هو يمثل الخيار الاستراتيجي العملي.

وتتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى التقليل عدد البدائل المتاحة و من ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها. و تختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى و لكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية و غير الكمية.

¹ مؤيد سعيد سالم ، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي ، الطبعة الأولى 2016 ، دولة الإمارات العربية المتحدة - الجمهورية اللبنانية، ص206.

² علي غباش محمد ، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظه الأعمال باستخدام مصفوفة BCG ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد الثاني ، العدد السابع جامعة كربلاء ، 2013 ، ص 202 .

و من بين المعايير الكمية (صافي الربح ، الحصة السوقية ، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية ، و معدل دوران العمل.....). أما المعايير غير الكمية (النوعية) فمن بينها (مدى مقابلة الإستراتيجية للأهداف، تحقيق المرونة و التكيف ، تلاؤم الإستراتيجية مع البيئة، متناسبة مع رسالة المنظمة و أهدافها ، إمكانية تطبيقها،.....)¹

و تتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محدودة، وهي:

- أن تكون الإستراتيجية ملائمة للظروف التي تعمل فيها المنظمة و مدى ملائمتها للتوجهات و التغيرات المستقبلية .
 - أن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف الفئات المتعاملين مع المنظمة و تحقق أكبر عائد و اقل مخاطرة .
 - أن تكون الإستراتيجية ممكنة التنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة .
 - أن تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المنظمة و بيئتها الداخلية و ثقافتها و مواردها و توافقها مع بيئتها الخارجية و متغيراتها و الفرص المتاحة فيها .
 - أن تحقق الإستراتيجية منفعة المنظمة سواء كانت مادية أم مالية أم بشرية .
 - أن يحقق البديل ميزة تنافسية .
- و بموجب أهمية عملية تقييم البدائل الإستراتيجية يتضح أن هذه المرحلة مهمة لكونها تتعامل مع تعدد البدائل المتاحة ، فضلا عن ضرورة أن يتم اختيار البديل ذو القابلية في تحقيق أهداف المنظمة و وفق إمكانياتها المتاحة لضمان ديمومة أعمال المنظمة.²

3_ مرحلة تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب:

و تبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل (أو البدائل) الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل. حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة بين سلبيات و ايجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.³

و نقشل هذه المرحلة جوهر الإدارة الإستراتيجية و تتعلق بالقرارات التي تختص بمستقبل المؤسسة و الطريقة التي تحتاجها في الاستجابة للضغوط و التأثيرات التي تم التوصل إليها في التحليل الاستراتيجي .

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص208.

² معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، 2015 ، ص 135.

³ مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية، مرجع سبق ذكره، ص206.

المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة

إن مناقشة هذه البدائل على مستوى الكلي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الأفضل، إذ تتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية عموماً، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منها، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها.¹

هناك نوعاً ما إجماع بين أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حول ما يتضمنه هذا المستوى من إستراتيجيات؛ صنفت إلى ثلاث إستراتيجيات وهي:

- إستراتيجيات النمو؛
- إستراتيجيات الاستقرار و الثبات؛
- إستراتيجيات الانكماش؛²

1_ إستراتيجيات النمو أو التوسع.

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات و الحصة السوقية .و توسيع مستوى نشاطها و أعمالها بإضافة منتج جديد أو خدمة جديدة ، أو تدخل أسواق جديدة أو تضيف وظائف جديدة أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي ولأن هذه الاستراتيجيات تتوجه أصلاً نحو النمو و التوسع فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المنظمة في أصولها و عوائدها.³

كما يعبر عنها بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين و الأسواق و ذلك بتقديم سلع و خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع و خدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات و الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.⁴

¹ عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، مجلد3، العدد1، مارس 2019، ص291.

² مريم بولخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة إستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2012.

³ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية:المدخل والمفاهيم والعمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،الأردن.

عمان 2004، ص211-212

⁴ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية:المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2013،

عمان،الأردن ، ص82.

تتمثل أنواع إستراتيجية النمو و التوسع فيما يلي:

1.1- إستراتيجية التنوع: تستخدم إستراتيجية التنوع من اجل زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة و ذلك من خلال تقديم عدد من المنتجات أو خدمات جديدة ، أو توسع للأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة ، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة على عملياتها الحالية. و الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً و زيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. و يمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي :

أ_ التنوع المترابط و التنوع غير المترابط .

ب_ التنوع الداخلي و التنوع الخارجي .

ت_ التنوع الأفقي و التنوع الرأسي.¹

أ_ التنوع المترابط و الغير مترابط

أ.أ_ التنوع المترابط : هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات إلى مجال عملها الحالي ، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة ، و هذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا ، التوزيع الزبائن ، العلامة ، حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين ، مما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من عامل التعاون عناصر الإنتاج ، الذي قد يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة الاقتصادية لكل عنصر منها على حدى .

إن من خلال الدخول في عدة مجالات من الأعمال و ذلك بتقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة، و هذا بمحاولتها المحافظة على استقرارها طوال السنة بتقديمها عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة.²

أ.ب_ التنوع غير المترابط: عندما تستحوذ منشأة على نشاط في صناعة غير مرتبطة لتقليل التقلبات الدورية في تدفقات السيولة المالية أو العائدات ، فإنها تقوم بإتباع أو تتبع التكتل المختلط أو التنوع المختلط (غير المرتبط) . وبينما يتم إتباع التنوع في صناعات مرتبطة لأسباب إستراتيجية ، فإن التنوع إلى الصناعات غير مرتبطة تقوده

¹ مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، متوفر على الموقع <http://pedia.svuonline.org/> . ص 118.

² عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 20.

بشكل أساسي أسباب مالية ، و يسمح تنوع التكتل المختلط للشركة بالاستمرار في النمو حتى عندما ينضج نشاطها أو أعمالها الأساسية. غير أن مديري الشركة يفتقدون في الغالب إلى الخبرة اللازمة لإدارة عدد ضخم من الأعمال غير المرتبطة.¹

ب_ التنوع الداخلي والتنوع الخارجي

ب.أ_ التنوع الداخلي: وفق (Thomas.1980:207) فإن المنظمة تعتمد إستراتيجية التنوع الداخلي :

* تسويق منتجات حالية في الأسواق الجديدة.

* تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.

* تسويق منتجات جديدة في الأسواق الجديدة.²

ب.ب_ التنوع الخارجي:

* زيادة معدل نمو المنظمة بصورة أسرع , والاطمئنان إلى توفير الموارد، وتدعيم الموقف المالي للمنظمة ، العمل على استقرار مبيعات المنظمة ، و العمل على توازن خطوط الإنتاج بالمنظمة ، وتنوع و تشكيل مزيج المنتجات بالمنظمة ، تقليل المنافسة بشراء المنظمة المنافسة ذاتها.³

ت_ التنوع الأفقي والتنوع الرأسي

ت.أ_ التنوع الأفقي: ويحصل ذلك عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط الأعمال بنفس النوع و ذو علامة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكمله لنشاط المنظمة الرئيس.⁴

ت.ب_ التنوع الرأسي: و هو توجيه موارد و إمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي، أنشطة مكمله ، بحيث يأخذ الشكلين التاليين :

* التكامل الأمامي: و يعني الدخول إلى فروع تجارية و إحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

¹ باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو والاستقرار و النجاح في العلمية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2018، ص94.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ عادل مجيد العادي، التخطيط الإستراتيجي دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018، عمان، الأردن، ص 159.

⁴ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

*التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد و مستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.¹

2_ استراتيجيات الاستقرار:

تناسب استراتيجيات الاستقرار مع منظمة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها . لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة . وتركز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية و تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية . و تحافظ المنظمة على ذات الرسالة و الأهداف ، وهي ببساطة تزيد معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا سنويا .وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية .ومن استراتيجيات الاستقرار:²

- ✓ _ استراتيجيات عدم التغيير: تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات و قنوات التوزيع و الأسواق و العملاء و الأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.³
- ✓ _ إستراتيجية التوقف و التريث :وهي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها و طاقاتها.
- ✓ _ إستراتيجية الريح: وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية،وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.⁴
- ✓ _ إستراتيجية الحيلة و الحذر: تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عند ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة تعوق استمرارها في إتباع إستراتيجية النمو السريع .و من العوامل الخارجية المؤثرة صدور تعليمات حكومية جديدة ، أو دخول منافس قوي ، أو حدوث تغيرات سياسية أو اقتصادية غير متوقعة ، و لكل هذه العوامل تفضل المنظمة الحركة و لكن ببطء، مع الحذر و الحيلة من تأثير هذه العوامل على أداءها.⁵
- ✓ _ إستراتيجية الحصاد :عند اعتماد هذه الإستراتيجية فإنه يتم التضحية بالنمو في المستقبل لزيادة التدفقات النقدية الحالية للمنشأة.وفي بعض الأحيان تتم التضحية بالحصة السوقية في سبيل تحقيق ذلك ، إن هذه الإستراتيجية تؤدي غالباً إلى النجاح في المدى القصير ، و تؤدي إلى ركود في المدى البعيد. إن

¹ عمر تيمجفدين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، عمان الأردن ص 203.

³ مجد صقور، رعد الصرن ،مرجع سبق ذكره، ص 122.

⁴ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁵ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011، ص 203.

هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية مؤقتة تعتمد لمواجهة ظروف معينة تواجهها المنظمة، ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم تخفيض مصروفات الإعلان و البحوث وغيرها.¹

✓ **إستراتيجية النمو التدريجي:** وهي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.²

3_ **الإستراتيجية الانكماشية:** تمثل المجموعة الثالثة من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تلك الاستراتيجيات الانكماشية و التي تؤدي إلى تخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها و الواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الإستراتيجيات الانكماشية المختلفة بدءاً من إستراتيجية التشذيب و انتهاء بإستراتيجية التصفية.³

تلجأ المنشآت إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما. إن أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش (التراجع):

-الضغوط التنافسية.

-الظروف الاقتصادية.

-ضعف الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية.⁴

✓ **إستراتيجية تخفيض حجم العمليات:**

تعمل المنشأة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل .

ومن أهم العوامل التي تدفع المنشأة لإتباع إستراتيجية التخفيض ما يلي:

(1):الظروف الاقتصادية غير المواتية مثل وجود كساد بالسوق و انخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية...الخ.

(2):تدهور المركز المالي للمنشأة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور و الاستغناء عن بعض العمالة و الاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص173.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، منبر معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 221.

³ إسماعيل محمد السيد:الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص238.

⁴ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص174.

(3) ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنشأة في عملياتها الصناعية ، مثل نقص المواد الخام أو بعض الأصناف الضرورية لإنتاج المنتج النهائي.

(4):عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق بما يدفع المنشأة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء لفترات طويلة أو لفترات قصيرة أو حتى تتمكن من تطوير أعمالها و مواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.¹

✓ إستراتيجية الاستلام لشركة أخرى:

يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تبيع الشركة معظم إنتاجها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها و تتخلص هي من تكاليف التسويق²

✓ إستراتيجية المنظمة الأسيرة:

تشبه هذه الإستراتيجية إستراتيجية التجرد، و لا تناقش عادة كإستراتيجية مستقلة ،وتقوم منظمة الأعمال في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية و تصبح "أسيرة لمنظمة أخرى وذلك بدلا من بيع أحد قطاعات المنظمة أو وحداتها. تخفض المنظمة بهذه الطريقة مصروفاتها و تحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع منظمة أقوى، ويحدد (Glueck.1982:228) أن المنظمة تصبح أسيرة في حالة قيامها ببيع (75%) أو أكثر من منتوجاتها أو خدماتها لعميل واحد.³

✓ إستراتيجية التصفية وبيع الأصول:

عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الصمود مع أي من الإستراتيجيات السابقة تلجأ إلى غلق و تصفية أعمالها.⁴

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:منهج تطبيقي، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2002، ص309.

² خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار و مكتبة الحامد لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013، عمان، الأردن، ص 225.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص231.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص216.

المبحث الثاني: نماذج تحليل المحفظة

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول محفظة الأعمال

1_ تعريف محفظة الأنشطة:

التعريف الأول: نقصد بتحليل المحفظة Portfolio analysis هو تحليل محفظة المنظمة من المنافع والأنشطة المختلفة التي تمارسها. ويتطلب إجراء تحليل استراتيجي مركز لكل فقرة على حدة ، وتحديد على الأقل معدل واتجاه النمو فيه.¹

التعريف الثاني: نسمي هذا التحليل بتحليل المحفظة لأنه يتطلب معاملة هذه الأنشطة و المنافع التي تقدمها كمحفظة و أن تعامل كل نشاط كوحدة عمل منفصلة تخمن ربحيتها و الحاجة إلى تنميتها أو تصفيتها تماما كما يعامل مستثمر ما محفظته من أسهم يملكها ، تحليل المحفظة هو تحليل إستراتيجي لكل وحدة إستراتيجية لتحديد معدل و اتجاه النمو فيها.²

2_ نماذج تحليل محفظة الأعمال: هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية.³

_تمثل نماذج تحليل محفظة الأدوات الرئيسية التي تساعد المديرين الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة لما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدي النمو و الربحية.⁴

¹ سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة 2008، عمان، الأردن، ص 211.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

³ ضياء عبد المولى أحمد حسين، إبراهيم السيد، التنبؤ الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 33.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 280.

المطلب الثاني : نماذج التحليل الإستراتيجي

الفرع الأول: نماذج تحليل المحفظة

1_ نموذج جماعة بوسطن الاستشارية: BCG

وهو أحد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل جماعة Boston الاستشارية. نموذج (BCG) عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) و حصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي).¹

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المقبولة و المتفق عليها لغرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعة من المنتجات. وهو أهم وأكثر النماذج قبولا و اتفاقا، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما:²

1- الحصة السوقية النسبية: والتي تتضح بالإحداثيات الأفقية و الذي يمثل الحصة السوقية لميادين النشاط الإستراتيجية قياسا بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.³

تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية و الربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا لأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط إستراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.⁴

ب/ معدل النمو: إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو السوق، الهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية، وبيئة الصناعة تملك فرص للنمو، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل القوة، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل التهديد.⁵

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص182.

² رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص257.

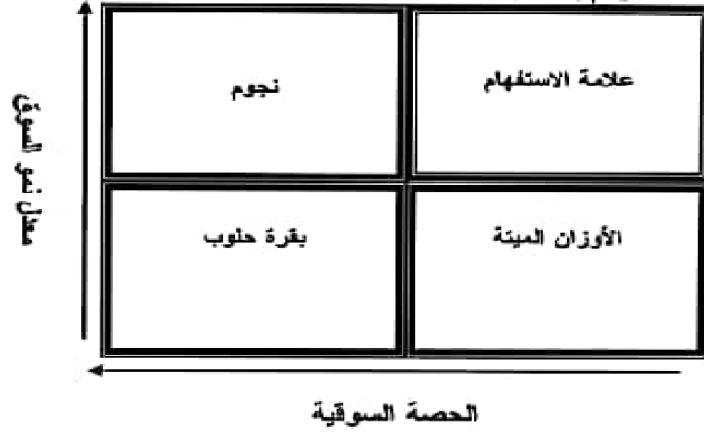
³ منى قاستل، فتحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG: دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، مجلد11، العدد1، (جوان2020) جامعة فرحات عباس سطيف1.

⁴ عمر تيمجفين، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁵ أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الياقوت للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان الأردن، ص121.

مصفوفة (BCG) تتكون من أربعة أقسام أو خلايا رئيسية ، إذ أن كل خلية تمثل خصائص مختلفة للمنتج و السوق ، و الدوائر الموجودة في الخلايا تمثل وحدات الأعمال أو منتجات و الشكل الآتي يوضح أبعاد و متغيرات هذه المصفوفة.¹

الشكل رقم(1-1):مصفوفة BCG



المصدر: عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص35.

أ/علامات الاستهلام: تمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة. وهنا نلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق لم تتبدد و نمو متزايد في الطلب الكلي الحالي و المتوقع، وفي نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال.² وتعكس وضع الوحدات التي تقع في الربع الأعلى الأيسر: وحدات عمل في السوق يتصاعد فيه الطلب، ولكن حصة المنظمة فيه واطئة؛ هذا الوضع يقتضي تغيير جذري، على المنظمة أن تحولها إما إلى خانة "النجوم" فتهتم بزيادة حصتها في السوق أو إلى خانة "الكلاب" فتتخلص منها.³

ب/النجوم الساطعة (Stars): (معدل نمو عال في نشاط الأعمال، وحصة عالية في السوق) وتضم وحدات تستخدم النقدية السائلة التي هي ضرورية لتمويل نموها السريع ، وفي النهاية فإن نمو هذه الوحدات سوف يتسم بالبطء، وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية و المدعمة للوحدات الأخرى، الإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع و النمو في هذه السلع كي تحافظ على مركزها التنافسي.⁴

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص125.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص184.

³ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص215.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص282.

ت/البقرة الحلوب : وهي تشير إلى أنشطة ووحدات مدرة للنقدية ، وهي تتصف بحصة سوقية عالية و معدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا و ربحا كبير ، لوجود حصة سوقية عالية ، ومركزها في السوق ثابت و مستقر إلى حد ما و الإستراتيجية الملائمة هنا الاستقرار و التركيز ، وخلال هذه المرحلة تستطيع الشركة أن تجني ثمار الاستثمار فإن الإستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي الداخل للشركة من خلال الاستقرار و التركيز لأطول فترة ممكنة.¹

ر/الكلب السعران: وهي أنشطة ووحدات في تدهور، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ،ومعدل نمو ضعيف ،ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار ،وهو وضع غير سار ،وبقاء الاستثمار يشبه الكلب السعران الذي ينبج دون جدوى ،و عادة ما تكون هذه الأنشطة في النهاية دورة حياتها ، ويكون من الأفضل التخلص من النشاط ، و الإستراتيجية الملائمة هنا هي الانكماش و التصفية و الخلع.²

2_ جوانب القوة والضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

أولا: جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

1-الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية.

2-تساهم في معرفة المنظمة، فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملية.

3-القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسين هما معدل النمو في الصناعة و الحصة السوقية النسبية، و مقسمة إلى أربعة مربعات .

4-تساعد في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو.³

ثانيا: جوانب الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

1-نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان.

2-يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط.

3-المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة.

4-قد تتميز المؤسسات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية و مركز تنافسي قوي.

¹ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية:الدليل العلمي للمدرين ،الدار الجامعية، الطبعة الخامسة 2014،الإسكندرية مصر،ص270.

² أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي:دليل المديرين،الدار الجامعية، الطبعة الثانية،الإسكندرية، مصر،2013،ص286.

³ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره،ص123.

5- مزايا التكلفة المنخفضة لا تفتقر بالحصة السوقية العالية. أو التكنولوجيا المتقدمة ، بل قد يكون العكس من هذا .

6- لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق.¹

3/تقييم مصفوفة بوسطن BCG:

*أكدت مصفوفة بوسطن على المستلزمات الأساسية لتكوين التدفقات النقدية لوحدة الأعمال بهدف تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.

*تعتمد هذه المصفوفة على التقاء بعدي معدل النمو في الصناعة و الحصة السوقية النسبية لتصنيف وحدات الأعمال و المنتجات على مساحة أربع خلايا تفيد كل منها في فرز آلية اختيار الموقف الاستراتيجي الملائم لكل منها و مستلزمات الدعم و التطوير أو الاستقرار و الانكماش.

*تساعد مصفوفة BCG على ضوء معدل النمو الذي يشكل البعد العمودي للمصفوفة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للبعد الأفقي الحصة السوقية النسبية لغرض توسيعها.²

2-نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE):

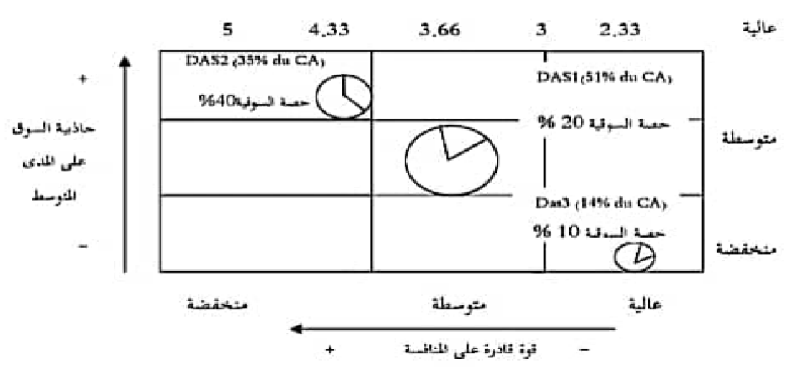
قامت مجموعة استشارات Mckinsey بالتعاون مع شركة GE بتطوير نموذج محفظة الأعمال لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة (BCG). حيث تتضمن مصفوفة ماكنزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، و قوة الأعمال، (المركز التنافسي) لوحدة الأعمال أو المنتجات إذ يتم الحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال وحدات الأعمال أو المنظمة. ويحدد موقع المنتجات أو الوحدات الأعمال على ثلاثة مستويات لكل بعد (قوي ، متوسط ، ضعيف) و ليس على مستويين كما في مصفوفة GE لغرض إجراء تحليل أوسع و أعمق.³

¹ رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية: التفكير الإستراتيجي-الحوكمة-تقنية المعلومات و إدارة المعرفة-السيناريو الإستراتيجي- دراسة حالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2021، عمان، الأردن، ص 197.

³ أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق ذكره، ص 198.

الشكل رقم (1-2): نموذج مصفوفة ماكنزي



المصدر: بظاهر بخته، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع أرزيو، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 11.

1- قوة النشاط: يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل التنافسية.¹

2- درجة جاذبية الصناعة:

وتحديد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التي تتحدد بها القوة النسبية للنشاط مع الاختلاف فقط في عناصر التقييم، فدرجة جاذبية الصناعة تتحدد بفعل العناصر الآتية:
_ حجم السوق.

_ درجة موسمية في النشاط.

_ درجة شدة و تركيز المنافسة.

_ درجة استخدام الطاقة المتاحة.

_ درجة التمايز التكنولوجي.²

¹ شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، المركز الجامعي يحيى فارس بالمدينة 2008/2009، ص 132.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، عمان، الأردن، ص 268-269.

_ جوانب القوة والضعف في مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك :

✓ جوانب القوة في مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك:

أجرت مؤسسة ماكينزي من خلال المصفوفة التي اقترحتها و تم تطبيقها في شركة جنرال إلكتريك (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ماكينزي تمثلت في النقاط التالية¹:

➤ التدرج الثلاثي لكل بعد من بعدي مصفوفة ماكينزي أتاح إجراء تحليل معمق و أكثر تفصيلا إذ أصبحت المصفوفة تتضمن 9 تسع خانات بدلا من أربع كما في مصفوفة بوسطن BCG التي اتصفت بالبساطة و الإختزال.

➤ أن السمة المركبة من عدة عوامل لبعدي مصفوفة ماكينزي Mckinsey بدلا من الاقتصار على معدل النمو و الحصة السوقية النسبية كما في مصفوفة بوسطن BCG أضف على مصفوفة ماكينزي العمق و الواقعية في استيعاب متغيرات بيئية مؤثرة أخرى.

➤ تتناسب الدوائر الممثلة لوحدات الأعمال و المساحة المظلة فيها مع المركز التنافسي و قوة وحدات الأعمال من جهة و مع جاذبية الصناعة و حيويتها من جهة أخرى.²

✓ جوانب الضعف في مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك:

طرح هذا النموذج لتلافي القصور في نموذج BCG إلا أن كلا منهما لو يوضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع، و لم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.

وكل تصنيف لنموذج جنرال إلكتريك يقدم (9) خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة، وهو قد يعد عملية صعبة. وكذلك فإن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية كالموسمية، حجم السوق، شدة المنافسة إلا أن أهمية التصنيف تتوقف على تقدير من يقوم بالتقويم، و قد يرافق التقويم هذا عدم الموضوعية، كما أن كلا من النموذجين لم يعطنا أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم، أي أن النموذج لا يعبر إلا عن وضع النشاط أو الوحدة لخطة التقييم و ذلك في علاقتها بالصناعة ككل، أم التغيير الذي يحدث في البيئة (الصناعية) أثناء عملية التقييم أو التغيير المتوقع حدوثه، بعد التقييم لا يؤخذ في الحسبان طبيعة التعامل مع هذين النموذجين و قد يؤدي إلى ظهور صورة غير سليمة لدى الإدارة عن أنشطة المنظمة أو وحداتها الإستراتيجية.³

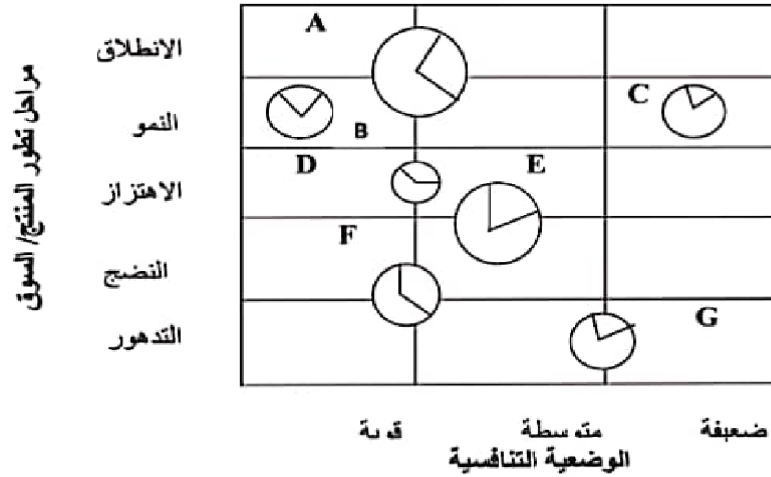
¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 192.

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

³ عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 271.

3-مصفوفة هوفر Hofer:

الشكل رقم (3-1):مصفوفة هوفر



المصدر: مريم بولخال، مرجع سبق ذكره، ص36

يطلق على مصفوفة هوفر hofer أيضا مصطلح مصفوفة تطور المنتج/السوق و الوضعية التنافسية، فهي تقوم على أساس دورة حياة القطاع، تتضمن خمسة عشر خلية تعكس مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية أو وحداتها، هذا ما يميزها عن مصفوفة ماكنتزي Mckinsey.

تشتمل مصفوفة هوفر Hofer على بعدين هما :

*البعد الأول: يعبر عن الوضعية التنافسية (قوية، متوسطة، وضعيفة)، تقع في المحور الأفقي؛

*البعد الثاني: مراحل تطور المنتج/ السوق (الانطلاق، النمو، الاهتزاز، النضج، والتدهور)، ممثلة في المحور العمودي¹.

1/ نقاط القوة والضعف في مصفوفة هوفر (Hofer):

نوجز أدناه أهم نقاط القوة في مصفوفة هوفر (Hofer):

1-تعرض مصفوفة هوفر (Hofer) ، توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج ، و المركز التنافسي لقوة الأعمال .حيث قسمت المصفوفة إلى (15) مربعا ، و أن كل مربع يمثل موقع معين لوحدة الأعمال أو المنتجات .

¹ مريم بولخال، مرجع سبق ذكره، ص35.

2- تستطيع المنظمة و من خلال التوزيع الواسع لوحدة الأعمال أو المنتجات، أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية و كيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة .

3- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الإستراتيجيات لمستوى وحدات الأعمال، و كذلك تعتبر أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل و على مستوى وحدات الأعمال .

أما نقاط الضعف في مصفوفة هوفر (Hofer) تتركز في :

1-إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، و بالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة و لكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.

2-توجد عوامل أخرى مهمة و ذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.¹

الفرع الثاني: التحليل الإستراتيجي

يمثل التحليل الإستراتيجي إحدى أدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحديد أدائها و من أجل معرفة قدرتها التنافسية و كفاءتها.²

1. مفهوم التحليل الإستراتيجي:

يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي أبعادا متعددة نتيجة اختلاف المجال الذي يهتم به و الأهداف المرجوة منه و الرؤية المعتمدة في تفسير نتائجه وكذلك تعدد أدوات التحليل التي تستعين بها المؤسسة في تقييم و تقدير تغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية، مع تركيز بشكل رئيسي على الحركية المستقبلية لهذه التغيرات، و مراعاة تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية.³

2. تعريف التحليل الإستراتيجي

عرف (Pearce & Robinson) التحليل الإستراتيجي بأنه "تشخيص منظم لعوامل القوة و الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية، و على القيادة الإستراتيجية أن تعمل على إيجاد توافق الأفضل فيما بينهما".⁴

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

² سعاد شكري معمر، فضيلة زاوي، محمد قريتي، التحليل الإستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية الاستشراف للبحوث و الدراسات، مجلد 06، العدد 01، (جوان 2021)، ص 69.

³ بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2012-2013، ص 70.

⁴ منى قاستل، فتحة بوحود، مرجع سابق، ص 187.

ويعرف على أنه "مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص و التهديدات و تشخيص السمات أو المميزات في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة و الإستراتيجية المطلوبة.¹

3-أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة

- تتجسد أهمية التحليل الإستراتيجي في محاولة فهم مقومات الأساسية لنجاح في قطاع النشاط، وتوجيه موارد المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية، من خلال دعم قدراتها على التكيف مع شروط و متطلبات البيئة الجديدة التي أصبحت جد معقدة و تؤثر في النمو و التطور.²
 - تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات و خبرات و موارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها و الفرص الممكنة استبعادها، فهو يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
 - تحديد ما يسمى ب:القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة و العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات و الإمكانيات لإنجاز الهدف.
 - يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي، الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة المفاهيم التالية:
- نقاط القوة و الضعف الداخلية.
 - الفرص و التهديدات الخارجية:وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها و المحيط الذي هو حولها.³
 - نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، فهو يعد ضرورة ملحة، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.
 - يبني هذا التحليل على دراسة المؤسسة من جوهرها و المحيط الذي حولها، فالهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة و الضعف الداخلية، الفرص و التهديدات الخارجية.

¹ مخفي أمين، بظاهر بخته، أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد6، (سبتمبر2016)، ص93.

² بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص73.

³ سعاد شدرى معمر، فضيلة زواوي، محمد قرينلي، مرجع سبق ذكره، ص70.

- تساعد هذه الدراسة تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة. حيث يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما.¹

4_ التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية

1.4 التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

1.1.4. مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة

الداخلية (التنظيمية) للمنظمة مرحلة تشخيص و تحليل الميزة الإستراتيجية للمنافسة.

الميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص و تحليل و تقييم العوامل و المتغيرات ذات العلاقة بالأنظمة الوظيفية الفرعية للإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية و غيرها، بالإضافة إلى تقييم ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، والقدرات التنظيمية للقيادة الإدارية، وذلك بهدف تحديد عناصر ومكان القوة و الضعف الداخلية (أو الذاتية). وتميئة نتائج هذا التحليل لمقارنته مع نتائج تحليل البيئة الكونية (الفرص و التهديدات) وتكوين أفضل توليفة ممكنة من الأنشطة و العمليات الهادفة إلى استثمار عناصر القوة في داخل المنظمة، والفرص الموجودة و المتوقعة خارجها.²

2.1.4 أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي: فعلى المنظمات الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، وأن

تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعملية تحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية التي تساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. وذلك بهدف بيان القوة و الضعف التي يتصف بها كل عامل من العوامل الداخلية، وبوجه عام فإن اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية التي تمثل خطوة هامة و ضرورية.³ يمكن تجسيد أهمية تحليل البيئة الداخلية في المنظمة فيما يلي:

-يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، و بالتالي يمكن تسييرها علمياً و التحكم في عوامل الإنتاج.

-يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، و بالتالي تصحيحها و تقويمها بسهولة.

-الاستفادة من نقاط القوة لديها.

¹ بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص5.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص130.

³ بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص31.

-معرفة نقاط القوة و الضعف(التحليل الداخلي)وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

-معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

-معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على مؤسستهم.

-معرفة سمعة المؤسسة، واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

-مدى توافر الأفراد العاملين بها و قدراتهم و مهاراتهم الفنية.¹

مع الإشارة إلى ضرورة تحقيق الترابط بين التحليل الإستراتيجي الداخلي (جوانب القوة و جوانب الضعف) مع التحليل الإستراتيجي الخارجي (فرص و التهديدات)، فإذا كان الهدف الرئيسي من التحليل الداخلي يتمثل في تحديد جوانب القوة و المصادر الداخلية للمزايا التنافسية فإن ذلك يمثل السبيل الذي يقود لاستغلال الفرص البيئية الخارجية بالشكل الذي يدعم و يعزز المزايا التنافسية و يساهم في تجنب التهديدات أو تحجيم تأثيرها ؛ فالتحليل الإستراتيجي الداخلي يعد بمثابة المرآة التي تعكس بدقة تفاصيل بناء و تنظيم المؤسسة من الداخل ؛ فالمزايا التنافسية يجب أن تستند إلى مقومات واقعية لموارد و قدرات المؤسسة الداخلية، بمعنى إلى ما تمتلكه من جوانب قوة و العمل على تعزيزها من جهة، مع معالجة جوانب الضعف من جهة أخرى.²

3.1.4 العوامل البيئية الداخلية:

1_ الهيكل التنظيمي: و هو التنظيم الرسمي للأدوار و العلاقات بين الأفراد و الذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف و إنجاز المهام (ماكين، 2008)، فهو يحدد خطوط الاتصال، حدود السلطة و المسؤولية، نطاق الإشراف المتبع، المركزية و اللامركزية. و عادة ما يوصف شكليا في خريطة التنظيمية. و يمكن تحليل الهياكل بعدة طرق، بيد أن الهدف هو الحصول على صورة شاملة لدرجة إجادة التنظيم في أداء عمله المنوط به.³

2_ الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية مكونا أساسيا في لبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، و إن إشكالية تحليلها و دراستها نابع من كونها مفردات كثيرة و غير ملموسة، فقد تجد بعض المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام ثقافة تنظيمية يكثر فيها التناقض، ولا تعطي دفعا حقيقيا لتنفيذ فعال للإستراتيجيات المختارة.

¹ هالة يحيى، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات، مجلد4، العدد1، 2021، جامعة العربي

تبسي، تبسة، الجزائر، ص101-102.

² بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ مجد صقور، مرجع سبق ذكره، ص59.

تشتق الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر؛ الأول تأثير البيئة الخارجية بصفة عامة و قطاع الصناعة بصفة خاصة، المصدر الثاني يتمثل في تأثير القادة الإداريين و الإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات التي تستند غالباً على التجربة الخاصة لهم، ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن، أو أي مصدر اجتماعي آخر، في حين يمثل المصدر الثالث الخبرة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.¹

3_العوامل الإنتاجية: يتم تحليل العمليات الإنتاجية من جانب البحث عن القدرات المتميزة التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية من خلال هذه الوظيفة، حيث تختص الأنشطة الخاصة بالعمليات الإنتاجية بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، التسليم، وتحليل أنشطة وظيفة الإنتاج يتم من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:
_ انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين .
_ توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق.

_ توافر المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، من حيث الكمية، التكاليف، و من حيث الجودة.

_ مدى قرب ورشات الإنتاج من مصادر المواد الأولية و من الأسواق.

_ تحليل مواصفات الآلات و المعدات من حيث التكنولوجيا المعتمدة.

_ مدى وجود علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية و الأنشطة التسويقية أو مع الأقسام الأخرى.

_ كفاءة نظم الرقابة على المخزون.

_ كفاءة نظم التصميم، جدولة الإنتاج الصيانة، و الرقابة على الجودة.²

4_العوامل التسويقية(المزيج التسويقي): تعد الوظيفة التسويقية من الوظائف الأساسية في المنظمة حيث تعمل على تنظيم و توقيت مستوى الطلب بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها؛ و لا بد للمنظمة من أن تقيم أربعة عناصر أساسية و هي إستراتيجيات المنتجات، إستراتيجية السعر، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التوزيع لأنها تعتبر الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي.³

5_عوامل إدارة الموارد البشرية: تعد الوظيفة الأولى و الأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، تحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف. إن نوعية التوازن بين الأفراد و الوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً هاماً على

¹ مريم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص 29

² بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصص السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة الاتحاد، الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 16، العدد 1، 2019، كلية السياحة و الفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، ص 114.

الأداء ودرجة الرضا الوظيفي و على كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية. وتركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار و تدريب العاملين الجدد إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم و وضع الأسس و المعايير الخاصة بتحفيظهم و خلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية و الجماعية.¹

6_العوامل الوظيفية المالية: تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية و المحاسبية و الإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة و أن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الالتزامات... الخ. و ضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و تقدير أعباء الديون و القيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية و بيان الموقف المالي للمنظمة.²

2.4_ التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية

1.2.4_ تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة: تشمل البيئة الخارجية العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المنظمة، ولها تأثير شمولي أو جزئي في المنظمة، و عادة ما تقع هذه المكونات و العناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير. و في نفس السياق عرفها Rachid and fadel (2013) بأنها كل العناصر التي تقع خارج المنظمة مثل العوامل الاقتصادية و الفنية و السياسية و الديموغرافية و القانونية التي تؤثر في رسالة المنظمة و أهدافها.³

2.2.4_ أهمية تحليل البيئة الخارجية: تحدد البيئة الخارجية الفرص و التهديدات التي سوف تفرض تأثيرها على المنظمة، و تسعى القيادات الإستراتيجية في تلك المنظمات للتنبؤ و الاستشراف المستقبلي و تحديد آثار تلك البيئة و الاستفادة من فرصها. و تكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية:

1. تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة و أهدافها .

2. أن المنظمة مكونة من شبكة أفراد و جماعات قد تختلف في أهدافها و هؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها و كل ما فيه من عوامل بيئية، فالمنظمة مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات المتعاملين و الأسواق و الأفراد و المؤسسات و غيرها.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2002، عمان، الأردن، ص 71.

² هالة يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

³ أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، مرجع سبق ذكره، ص 114.

3. يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية و مدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و بدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة.

4. التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائمة.

5. كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي.¹

3.2.4 عوامل البيئة الخارجية:

1_ البيئة العامة:

لقد عرف Gerloff "البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية و الثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها و تتأثر بها بشكل غير مباشر، و قد وسع هذا المفهوم و أضيفت متغيرات أخرى كالتكنولوجية، والمتغيرات الايكولوجية، و المتغيرات القانونية و غيرها ومن أهم متغيرات البيئة العامة ما يلي:²

_عوامل البيئة السياسية والقانونية: يمكن تقسيمها إلى المتغيرات التالية:

أ.متغيرات البيئة السياسية: ممثلة في النظام السياسي للدولة، و الذي يشمل مجموعة الهيئات و الأنظمة و الأفراد لإدارة و تسيير شؤون المجتمع ككل، و للعوامل السياسية دورا مهما في نشاط المؤسسة، فمثلا القيود التي تضعها الدولة في مجالات مختلفة كالضرائب و الحقوق الجمركية و كذلك قوانين حماية البيئة هي عوامل مؤثرة على أداء المؤسسات قد تتيح لها فرصا كما قد تفرض عليها تهديدات.

ب/عوامل قانونية: ممثلة في الأنظمة و القوانين و التشريعات، و هي مرتبطة بمجالات عديدة مثل البيئة،

المستهلك، العمل، الاستثمار، العمليات التجارية، الاقتراض، التصدير و الاستيراد...الخ.³

_عوامل البيئة الاقتصادية: تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه

المؤسسة الاقتصادية من أمثلتها: الدخل، مدى توفر عناصر الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة،

السياسات النقدية و المالية، المناخ العام للاستثمار...⁴

¹ مجد صقور، مرجع سابق، ص.38.

² بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر

رام مستغانم،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال:تخصص إستراتيجية، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص.11.

³ بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص.109-110.

⁴ مريم بولخال، مرجع سبق ذكره، ص.26

_عوامل البيئة الاجتماعية: تتكون من المتغيرات السكانية و مستوى التعليم و دور المرأة في المجتمع و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و بطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضا على المقدرة التسويقية لها و على الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع.¹

_عوامل البيئة التكنولوجية: تمثل التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة الاقتصادية و لها إمكانية التأثير على الإستراتيجية، تكتسي المتغيرات التكنولوجية أهمية كبيرة في تحليل البيئة، لأن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب من المؤسسة الاقتصادية أن تبقى على المستوى المطلوب؛ من حيث مواكبة كل التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية الإنتاج، كذا التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة وهذا من أجل الحفاظ و تدعيم مركزها التنافسي.²

_عوامل البيئة الدولية و العالمية: من بينها :

أ/ التكتلات الاقتصادية: منها السوق الأوروبية المشتركة ، المنظمة العالمية للتجارة... الخ، هذه التجمعات بإمكانها أن تخلق فرصا لتوسيع أسواق المؤسسة كتخفيض الحواجز الجمركية مثلا ، أو قد تعني تهديدا لها في حالة العكس.

ب/ الاضطرابات السياسية: بإمكانها أن تؤثر سلبا على أرباح المؤسسة أو على رأس مالها المستثمر فيما لو رغبت في إقامة مشاريع معينة في دول أجنبية ، ومن بينها :

_عدم قدرة الدولة على بسط الأمن .

_إمكانية تعرضها لهجوم عسكري من دولة أخرى .

_تعرضها لعقوبات اقتصادية تمنع التعامل معها.³

2_ البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشر و هي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات و الأفراد و القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به و تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد: البنوك، و المنافسين، الموردين، الزبائن المؤسسة، الحكومة و المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة و غيرها.⁴

¹ . مجد صقور ، مرجع سابق، ص44.

² .مریم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ شتوح محمد، مرجع سبق ذكره، ص77.

⁴ بوخریصة خدیجة، مرجع سبق ذكره، ص12.

المطلب الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة و الضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص و التهديدات).

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT.¹

1_ نموذج تحليل SWOT

الشكل (1-4): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

تقييم البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)
التهديدات	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجية دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجية انكماشية)

المصدر: د/خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص. 207

1. تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية:

1. نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة و غير الملموسة التي تملكها المنظمة، و تكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.²
- نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها و قدراتها المتوافرة و التي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، أو هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بما يتمتع به المنافسون.³

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص. 206.

² هالة يحيى، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

³ نانيس مورريس متي، سهام محمد هاشم و آخرون، تقويم دور منظمات المجتمع المدني المتوقفة في محافظة مطروح، مجلة العلوم البيئية، مجلد 48، الجزء الثاني، ديسمبر 2019، معهد الدراسات و البحوث البيئية_جامعة الشمس، ص. 251.

2. نقاط الضعف:

*عكس نقاط القوة.

*أية ظروف و عوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص.¹

_العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)

_ جدول رقم (1-1): تحليل مصفوفة SWOT(نقاط القوة والضعف)

القوة الداخلية	الضعف الداخلي
-التنافس المحوري. -ملائمة الموارد المالية. -قناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة. -قائد سوقي معروف. -هنالك تصور إستراتيجي للمواقع المالية. -السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. -عزل الضغوط التنافسية القوية. -تكنولوجية ملائمة. -ميزة في التكاليف. -حملة إعلانية جيدة. -مهارات إنتاجية مبدعة. -قابليات إدارية ناجحة. -امتلاك المنظمة موقع متميز على منحى الخبرة. -إمكانات تصنيع جيدة. -مهارات تكنولوجية مثالية. -أمور أخرى.	-التوجه الإستراتيجي غير واضح. -التسهيلات شبه معدومة. -نقص في الخبرة و العمق الإداري. -أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية. -معاونة مع المشاكل العلمية الداخلية. -فشل في مجال البحث و التطوير. -خط الإنتاج ضيق جدا. -تصور سوقي ضعيف. -شبكة توزيع ضعيفة. -مهارات تسويقية دون المستوى. -عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الإستراتيجي. -تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين. -أمور أخرى.

المصدر: د/زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص157.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2012، القاهرة، مصر، ص151.

2. تعريف الفرص و التهديدات الخارجية:

من جانب آخر هناك الفرص التي هي ظروف و متغيرات تحيط بالمنظمة بوقت معين و على المنظمة أن تفتنمها في حينها لتحقيق أهدافها لذلك على المنظمة أن تعين أولوياتها من الفرص المتاحة و اختيار الفرصة التي تناسب مع توجهاتها و قدراتها بالوقت المعين بنجاح و الا تدع الفرص المتاحة تذهب هدرًا. فيما تمثل التهديدات أحداثًا محتملة تسبب أثارًا سلبية و أخطارًا على المنظمة، مثل نمو قوة المساومة عند المجهزين و الزبائن المشتركين، و التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين، و دخول المنافسين الجدد بتكاليف قليلة للأسواق، وغيرها.¹

-جدول رقم (1-2): تحليل مصفوفة SWOT (الفرص و التهديدات لتعيين الموقف و الخيار الإستراتيجي للمنظمة)

الفرص في البيئة الخارجية	التهديدات البيئة الخارجية
<p>توفير الخدمات لأوسع شريحة من الزبائن.</p> <p>-التوسع في دخول قطاعات جديدة في السوق.</p> <p>-قيادة السوق بشكل جيد</p> <p>-القدرة على تحويل المهارات و الخبرات التقنية إلى أعمال و منتجات جديدة.</p> <p>-إحداث تكامل عمودي أو أفقي .</p> <p>-التوطن و الرسوخ بين شركات المنافسة.</p> <p>-النمو السريع استجابة لطلب السوق .</p> <p>-إظهار تكنولوجيا جديدة.</p> <p>-إمكانية العمل مع شركاء استراتيجيين .</p> <p>-و غيرها.</p>	<p>-دخول منافسين جدد بكلفة أدنى.</p> <p>-زيادة في مبيعات المنتجات البديلة .</p> <p>-بطء في نمو السوق</p> <p>-تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي و السياسات التجارية الخارجية المناوئة.</p> <p>-مستلزمات تنظيمية مكلفة بصورة عالية.</p> <p>-ارتفاع الضغوطات التنافسية.</p> <p>-ركود دورة الأعمال و تؤدي إلى زيادة حدة المخاطرة.</p> <p>-نمو القوة المساومة لدى الزبائن المشتركين أو المجهزين.</p> <p>-تغيرات سكانية عكسية، و تغيرات سلبية في أذواق الزبون.</p> <p>-وغيرها</p>

المصدر: د/أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 185.

أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

_ثالثا:تحليل مصفوفة SWOT:

بعد تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية ، وتحديد الفرص و التهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل و تقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة للتفكير و الاختيار الإستراتيجي حول موقف المنظمات .

يوضح شكل رقم(1-4)تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة و الضعف و الفرص و التهديدات .كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي(القوة و الضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق و موقف المنظمة إزاء أهدافها و إزاء المنافسين في الصناعة.و هذه النتائج تتلخص بما يأتي من إستراتيجيات:¹

1-إستراتيجية هجومية:تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق و انسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها.وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين و الدخول إلى أسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق فضلا عن كون مكامن قوتها أكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.²

2-إستراتيجية علاجية: و التي تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل ترادفي مع الفرص ، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها .و تتبع المنظمة هنا تحويل و تغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.³

3-إستراتيجية دفاعية: و تهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط القوة وبوجود تهديدات محيطة.⁴

4-إستراتيجية انكماشية: وبصفة عامة ،تهدف هذه الإستراتيجية إلى تدنية كل من جوانب الضعف و التهديدات .فالشركة التي تواجه بتهديدات خارجية و جوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية .و في حقيقة الأمر، قد تعني هذه الإستراتيجية تصفية المنشأة Liquidation وبيع أصولها.إلا أن معظم الشركات لا تلجأ إلى هذا

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص159.

² أمال بن سترة، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT نقاط القوة –الضعف/الفرص-التهديدات في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة حالة شركة ماكرونالديز، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد05، العدد02، 2021، ص110-111.

³ وائل إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص62.

⁴ أسامة الخيري، مرجع سابق، ص120.

الخيار إلا بعد استنفاذ عدد من البدائل الإستراتيجية الأخرى مثل اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها إما بغرض التغلب على جوانب الضعف أو انتظار لتلاشى التهديد مستقبلاً.¹

المطلب الرابع:العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي.

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي، و لغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة لنجاح ، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية ، واتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة ، و تحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية.²

1-تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة والحالية:

تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حالياً أو التي استخدمت في الماضي القريب.ومن فوائد استخدام الإستراتيجيات الحالية في تنمية الإستراتيجيات البديلة تقليل الوقت و الجهد اللازم لتنمية البدائل الإستراتيجية الجديدة.لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.³

2-اتجاهات الإدارة نحو المخاطر: إن الإدارة التي تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، عادة ما تختار

إستراتيجية دفاعية و تكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتمادا كبيرا ، وعلى هذا فإن معظم المنظمات التي تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها، تستمر في اتباع إستراتيجياتها الماضية مع تغيير الجزئي في بعض عناصرها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالبا ما تميل إلى تجنب المخاطرة و محاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا. في حين أن المديرين الذين لديهم استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجياتهم بالسمة الهجومية، و غالبا ما تتبنى مثل هذه الإدارة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.⁴

¹ نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية:تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر،2003، ص285.

² أسامة خيرى،مرجع سابق،ص126.

³ مؤيد سعيد السالم،الإدارة الإستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية،مرجع سبق ذكره،ص207.

⁴ جمال الدين المرسي،مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدى جبه، مرجع سبق ذكره،ص326.

3-الموارد المتاحة:توافر الموارد المناسبة للمنظمة يمكنها من تطبيق الإستراتيجية الملائمة لها .و الموارد لها أهميتها من زاويتين ، فهي تمثل حدودا على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به ، كما تشكل مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بها المنظمة. وتتضمن الموارد كل من التمويل ، والتسهيلات المادية و البشرية.¹

4-عنصر الزمن "التوقيت المناسب": إن عنصر التوقيت من العناصر المهمة لنجاح و استمرار أو فشل أي إستراتيجية، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة و العوائد المأمولة يعد من الأمور المهمة في عملية الاختيار الإستراتيجي.هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المنظمة و متشوقا إليها.²

5_الحصة السوقية لمنظمة الأعمال: وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تمتع منظمة الأعمال بها، ففي حالة تمتع المنظمة بحصة سوقية كبيرة تستخدم استراتيجيات مختلفة عن استراتيجيات منظمات الأعمال ذات الحصة السوقية المحدودة.³

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص212.

² جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، مرجع سبق ذكره، ص327.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص275.

خلاصة الفصل:

أجمع أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي هو ناتج لعملية توليد البدائل الإستراتيجية و تقييمها و من الاختيار فيما بينها لتحديد البديل الأفضل و المناسب لوضعيتها الإستراتيجية في السوق، أي وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي التي تنتهي بتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة يتم من خلال دور المنظمة في الهائلة بين جوانب القوة و الضعف مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية و بهذا الخصوص نستطيع القول أن الاختيار الإستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المنظمة فهو وسيلة لانتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما يمكن تحديد الخيارات المتاحة أمام المؤسسة من خلال رسالتها و أهدافها و مواردها و نمط القيادة و ثقافتها، وتتحدد الخيارات الإستراتيجية في مجال البيئة الخارجية وفقا لظروف و مستوى التركيز و المنافسة

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تمهيد:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل مجال الإدارة الإستراتيجية ويعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يقدم فرصة للمنظمة لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية. إذ تقوم هذه الأخيرة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف و التهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها، فتسعى هذه الأخيرة دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق إستراتيجيات متعددة، بحيث يعرفنا هذا المفهوم على نقطة مهمة وهي العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المنظمة و هو الموقف التنافسي لها.

كل هذا سنتطرق إليه في هذا الفصل تحت عنوان عموميات حول الميزة التنافسية و الذي يشمل كل مفاهيم الميزة التنافسية و الذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث:

_المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

_المبحث الثاني: أنواع ومحددات، مصادر الميزة التنافسية وبناء المزايا التنافسية.

_المبحث الثالث: تحليل الثنائية التنافسية والخيار الإستراتيجي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع ، من جانب العديد من الباحثين في الاقتصاد و السياسة و غيرهم، و في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتها، فتعمل كل منظمة على إظهار نقاط قوتها و العناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، من أجل تمكّنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، و تعزيز تنافسيّتها لضمان البقاء و تعزيز مكانتها في السوق، يأتي ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس ذلك من خلال البحث عن محددات المفسرة للميزة التنافسية التي تؤدي إلى خلق و تعزيز المزايا التنافسية.

المطلب الأول: تعاريف حول الميزة التنافسية

التعريف الأول: تعرف الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لهذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج الفحوص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.¹

التعريف الثاني: الميزة التنافسية القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرة التنافسية و استمرارها.²

التعريف الثالث : لقد ذكر "بورتير" M.Porter؛ وهو يعتبر رائد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في العصر الحديث؛ أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (M.PORTER,1993,P48) فالميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الإستراتيجي موارد و قدرات المؤسسة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن و تتفوق المؤسسة بها على المنافسين، بحيث هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية و ولاء و رضا الزبون.³

التعريف الرابع: يعرفها Igor Ansoff على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه لنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق و الذي يمنح للمؤسسة وضعيّة تنافسية قوية.

¹ خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة:مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ص284. 2015.

² بن حسان حكيم، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص208.

³ عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد6، العدد01، 2021، ص26.

إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ؛ حيث تتمثل في خلق و إحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقرنة بالمنافسين و التي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.¹

التعريف الخامس: يعني التميز التفوق في الأداء الأعمال و الانجاز قبل الآخرين بنفس الكفاءة و الجودة أو أفضل، وقد يكون في السلوك بحيث يكون المتميز قدوة للآخرين في تقليد السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويدفع باتجاه خلق ثقافة تنظيمية تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها.

و الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا عن بقية منافسيها من المنظمات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها، من أجل البقاء و الاستمرار.²

_المطلب الثاني: أبعاد و خصائص الميزة التنافسية

1-أبعاد الميزة التنافسية:

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن أبعاد التي تميزها عن المنافسين، من خلال إيجاد قيمة إضافية لها عن باقي منافسيها في نفس المجال وتكمن أبعاد أو مزايا التنافسية فيما يلي:

أولا:التكلفة: تعد التكلفة الأدنى أقدم بعد تنافسي تسعى إليه معظم المؤسسات، وهذا البعد يعبر عن قدرة المنظمة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بباقي الشركات العاملة في نفس النشاط، وعليه فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق و السيطرة عليها، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سينعكس على السعر النهائي للمنتج و يمنح للشركة ميزة تنافسية و خاصة في الأسواق التي يكون بها العملاء و الزبائن أكثر حساسية اتجاه الأسعار، والذي يتوقف شراؤه للمنتج(سلعة أو خدمة) من عدمه على أساس ذلك.³

ثانيا: الجودة: يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر و الجودة ، ويمكن تحقيق الجودة من خلال:

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة سطيف،01،2011/2012، ص04

² كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية:بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للاستثمار و التعمير، أطروحة رسالة في إدارة الأعمال،كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان،2021م، ص60-61.

³ مخناش ابتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار:دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار، أطروحة ماجستير، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس، سطيف،01،2014-2015، ص68.

_ جودة التصميم: وتتمثل في ملائمة مواصفات التصميم مع توقعات الزبائن.

_ جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق و حاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب إلى أدنى درجة ممكنة

_ جودة الخدمة: وتعني التوافق مع متطلبات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل من الخدمة.¹

ثالثاً: الوقت: تعتمد المنافسة على عامل الزمن، بحكم التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق، وما تستوجبه من استجابة سريعة لها.²

رابعاً المرونة: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية و مزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفريدة للزبون المتغيرة. ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع و المتسارع في حاجات و رغبات و تفضيلات و أذواق الزبائن و سهولة الاتصال و سرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية و الجزئية.... وانعكاسها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون و الذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع حالات الفريدة للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.³

2- خصائص الميزة التنافسية : تتميز الميزة التنافسية بجملة خصائص و من أهمها ما يلي:

-الميزة التنافسية تكون مستمرة و مستدامة؛

-الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين؛

-أن تكون متجددة وفق ظروف المحيطة بالمؤسسة؛

-أن تكون مرنة بمعنى قابلة للاستجابة لتغيرات المحيطة و استبدالها بميزات تنافسية جديدة أخرى؛

-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير و البعيد؛

¹ يحة عيسى، العبداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد6، العدد6، 2016/12/31، جامعة البليدة، الجزائر، ص216.

² أحمد طرطار، الميزة التنافسية و إستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية العدد22، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2011، ص357.

³ غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد9، جوان 2011، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص11-12.

-أن تكون حاسمة و دافعة للمؤسسة، صعبة التقليد؛¹

يتضح من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية(منال،2013):

*أنها نسبية و ليست مطلقة أي تحقق بالمقارنة.

*تؤدي إلى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين.

*تتبع من داخل المؤسسة و تحقق لها قيمة.

*تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

*يجب أن تؤثر في العملاء و إدراكهم لأفضلية ما تقدمه المنظمة و تحفزهم على شراء منها.

*لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها أي أنها تدوم لفترة طويلة نسبياً.²

_كما و يرى (Dirisu, et. Al.(2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يلي:

1_ إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.

2_ تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب و استقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات و المهارات الاستثنائية، و المبدعين، القادرين على ابتكار خطط و سياسات جديدة للشركة.

3_ من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي و تنتهج الابتكار في سياساتها، و تسعى للتفرد في تقديم الخدمات و السلع للزبائن.

4_ المرونة في التصميم و تطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات و التحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، و اتساع في السوق المستهدفة.

5_ الاستمرار و الإقدام في تحقيق الأهداف و الغايات التي تصبو لها الشركة، و السعي نحو وضع و رسم خطط إستراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز و التفرد المستدام.

¹ صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية:دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد9، العدد2، 2019، جامعة باتنة، الجزائر، ص48.

² أحمد رسي أحمد بعلوشة، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، 1437هـ-2016م، ص34.

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترنو لها.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

تأتي أهمية وأهداف الميزة التنافسية للمنشأة وسعيها بتطويرها والمحافظة عليها لرغبة المنشأة في ضمان البقاء والاستمرار. لتحديد وضع تنافسي يميزها عن مثيلتها في القطاع الذي تنشط فيه، وتكمن أهمية وأهداف الميزة التنافسية في ما يلي:

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهما بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.²

تأتي أهمية الميزة التنافسية للمنشأة وسعيها لتطويرها والمحافظة عليها من رغبة المنشأة في ضمان بقائها واستمرارها، والذي يتوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها أو إنهاؤها بسهولة من قبل المنافسين.³

تتجسد أهمية اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية من خلا الجوانب التالية:

- تمثل عاملاً مهماً في مواجهة تحديات المؤسسات المنافسة في قطاع النشاط، ويتأتى ذلك من خلال تنمية المؤسسة لمعرفة التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات العملاء، خاصة الاحتياجات المستقبلية، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية في صورة قدرات تمكنها من التعامل مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعد عاملاً جوهرياً للمؤسسات على اختلاف أشكالها وقطاعات نشاطها، على اعتبار أنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية، وتتفاعل كل العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة في إطار إستراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسة.

¹ أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، جوان 2017، ص 26.

² ياسر محمد خليل، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد 23، أوت 2019، ص 132.

³ ولاء فريد حسين بن عطاق، أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، اليمنية، دراسة ميدانية في محافظة عدن، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014، ص 86.

- تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة، لأن هذه الأخيرة هي التي تبني نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار.

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، تنعكس من

خلال زيادة الحصة السوقية، والأكثر أهمية هو تمكين المؤسسة من زيادة مردوديتها وربحيتها مقارنة

بالمنافسين؛ حيث تتحدد ربحية المؤسسة من خلال عاملين رئيسيين:

أ. جاذبية الصناعة التي تنشط بها؛ أي أن البيئة الخارجية، وبالخصوص بيئة النشاط، تعد من بين المحددات

الرئيسية للاختلاف في الربحية بين المؤسسات.

ب. اكتساب ميزة تنافسية؛ وتعتبر المحدد الأول لربحية المؤسسة؛ وذلك من خلال تخفيض التكاليف و أثرها

في زيادة الربحية، أو التمييز وما ينتج عنه من أسعار مرتفعة تساهم في تحسين ربحية المؤسسة.¹

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المنشآت من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق العديد من الأهداف و من أهمها الأهداف الآتية:

أ. خلق فرصة تسويقية جديدة: فمثلا شركة Motorola تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول.

ب. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية

جديدة من المنتجات و الخدمات.

ج. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنشأة بلوغها و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

و ترى الباحثة أن الميزة التنافسية أصبحت هدفا تحاول كل منشأة الحصول عليه لضمان بقائها و استمرارها

و الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها و تحقيق الأرباح المرغوبة وذلك من خلال قدرة المنشأة على

تميز منتجاتها، وقدرتها على مواجهة تحديات السوق و المنافسين و تلبية متطلبات و احتياجات عملائها.²

تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية:

_ خلق فرص التسويقية الجديدة، أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو

التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات .

_ التغلب على المنافسين وذلك من خلال:

• تحديد سبب نجاحهم.

• تهيئة الوسائل الخاصة و الذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.

_ وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها و مجالا للبحث عن الفرص

الممكنة.³

¹ بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

² ولاء فريد حسين بن عطف، مرجع سابق، ص 87.

³ أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 357.

المبحث الثاني: أنواع ومحددات، مصادر الميزة التنافسية وبناء المزايا التنافسية

المطلب الأول: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

1_ أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.¹

أولاً: ميزة تكلفة أقل:

ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليف. مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.²

للحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة العوامل التالية:

- * مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات.
 - * مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع معايير المطابقة في نفس القطاع.
 - * مراقبة الروابط و العلاقات الكامن بين الأنشطة المنتجة للقيمة و من ثم استغلالها.
 - * مراقبة عملية الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
 - * مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي تساهم في عملية التميز.
 - * مراقبة العوامل الحكومية و السياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- _ تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم.³

ثانياً: تمييز المنتج

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص15.

² حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14، 2011، ص6.

³ بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، دور اليقظة و الإبداع في تنمية و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بشار، مجلة اقتصاد و البيئة، مجلد4، العدد1، 31 أبريل 2021، ص209.

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى- خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع).لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.¹

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 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...²

تستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر التالية:

*تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛

*التموضع أو مركز المنظمة وكذا الموقع التي تحتلها وحدتها التابعة لها.

*التعلم و آثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظمة.

*إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة،

*حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمنظمة،³

2_محددات الميزة التنافسية : إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين من خلالهما يتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم و البقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، و يتمثل هذين المتغيرين في :

1.1-حجم الميزة التنافسية: يمكن للميزة التنافسية أن تتحصل على سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من

المحافظة على ميزة التكلفة أقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. و كلما كانت الميزة أكبر، كلما

تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة

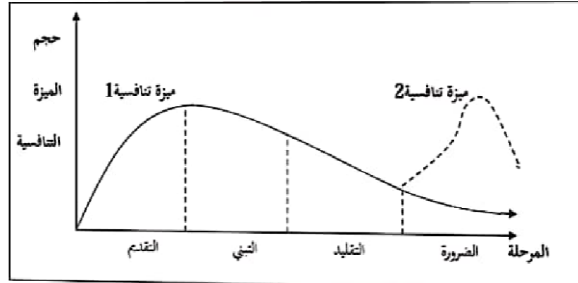
المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة.¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا((إعداد تنفيذ_مراجعة))، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص97-98.

² غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، عدد12، الجزائر 2009، ص98.

³ فرحاتي لويضة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة:دراسة حالة شركة الإسمنت، عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص:تنظيم الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص156.

الشكل رقم (2-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 99.

*مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي و المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.²

مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، كون المنافسون بدؤوا يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

*مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المنشأة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.³

*مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها، أو تقديم الإبداع.⁴

¹ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014-2015، ص 74.

² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

³ ولاء فريد حسين بن عطاق، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2.1- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية حيث أن اتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة. وكمثال على ذلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تحقق اقتصاديات النطاق، خاصة في النشاطات أو المناطق التي تغطيها المنظمة، وفي المقابل يمكن لنطاق ضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بتكلفة أقل أو بتقديم منتج (سلعة أو خدمة) مميز له. ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نوردتها فيما يلي¹

***القطاع السوقي:** ينعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.²

***درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنشأة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية (بلوناس وولجد، 2010:7)، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.³

***النطاق الجغرافي:** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على مستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.⁴

***قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المنظمة.⁵

¹ مخناش ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص76.

² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص8.

³ ولاء فريد حسين بن عطاق، مرجع سبق ذكره، ص90.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁵ إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص9.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بمتغيرات المحيط الذي تتواجد فيه، وكون هذا المحيط يمتاز بتطورات جد متسارعة نتيجة للاكتشافات العلمية الحديثة و الإبداعات التكنولوجية التي ساهمت بشكل جد فعال في تطوير و تنسيق العملية الإنتاجية، وتطور المعارف بمختلف أشكالها و التي يستفيد منها الفكر الإستراتيجي في البحث عن الميزة التنافسية بإحراز الأسبقية في حيازة أحد هذه القوى الموجودة في السوق على غرار منافسيه. إلا أن المقاربات و البحوث الحديثة خاصة بداية من الثمانينات توجهت إلى الاهتمام بالعوامل و المقومات التي تتمتع بها المؤسسة و السعي إلى حسن استغلالها كأفضل ميزة تنافسية.¹

_ التكاليف المنخفضة: يمكن للمنظمة من تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقديمها منتجات، خدمات ذات أسعار منخفضة أو بنفس الأسعار.²

_ الابتكار: بقاء و نمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة، و طرق جديدة في أداء العمليات و الأنشطة التنظيمية، و الابتكار هو الأشياء الجديدة سواء كانت منتجا أو خدمة أو نظاما إنتاجيا أو غيرها.³

_ الوقت: يعتبر الوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين و التحكم في جدولة التسليم بالإضافة إلى تقليص زمن دورة حياة المنتج نقاط قوة تتحلى بها المؤسسات التي تجيد إدارة الوقت لتحقيق الميزة التنافسية:⁴

_ المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة و الخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات و اتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار و الوقت و المعرفة الأرض الصلبة التي تساعد و تدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار و الإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، و التوسع في خططها الإستراتيجية.⁵

¹ عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

² دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية، مجلد 4، العدد 6، 2021، ص 96.

³ فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 162.

⁴ نواره محمد، دليوح سمير، بن موفق رقية، (دور نظام الإنتاج في الوقت في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية)، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 1، جامعة الجلفة، جوان 2018، ص 54.

⁵ أحمد إبراهيم سعيد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

*التكنولوجيا: يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد المؤسسة القادر على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يتم اختيار التكنولوجيا العالية و المناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها مما يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين.¹

_الجودة: الجودة هي "مجموعة من الأدوات التي تستخدم للحصول على أفضل المواصفات لتلبية حاجات و رغبات العميل" وتعد الجودة من أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، حيث أنها تساعد أولاً في خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها و خدماتها، كما تسهم أيضاً في تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المنشأة و تعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوق. وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء و تعزيز المزايا التنافسية للمنشأة، أهمها: استخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للأيزو. وأياً كانت التقنية المستعملة لتحقيق الجودة، فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمنشأة، والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها، و ضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية والعالمية.²

*الكفاءات البشرية: إن أهم عامل في نجاح المنظمة هو امتلاكها لموارد بشرية متميزة ذات كفاءات عالية، فهي تعتبر مصدر للإبداع و الابتكار، ومصدر حقيقي لتعظيم القيمة و تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، وهي تعتبر العقل المفكر للمنظمة وهي من تقوم بمزج موارد المنظمة بطريقة تجعلها تستمر و تنمو في السوق.³

*الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.⁴

¹ عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² ولاء فريد حسين بن عطف، مرجع سبق ذكره، ص 100/101.

³ دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص 96.

⁴ حريري بوشعور، صليحة فلاق، مرجع سابق، ص 8.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية

الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية

توجد العديد من المؤشرات التي تعبر عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية لكن الأكثر شيوعاً هي: مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، وذلك نظراً لكون هذه المؤشرات تتميز بمزايا مثل: توفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول على هذه البيانات، ضف إلى ذلك هذه المؤشرات كمية، وليست وصفية مثل رضا المستهلك، مما يسهل حسابها بدقة.¹

1-الربحية: هي مدى نجاح الشركة وقياس قدرتها في تخفيض التكاليف و توليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج و المبيعات.

وتشكل الربحية مؤشراً كافياً عن التنافسية الحالية، إذا كانت المنظمة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، و لكن يمكن أن تكون التنافسية في السوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبالتالي فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.²

2-الحصة السوقية: حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة، الحصة السوقية النسبية للمنظمة، حصة السوق المخدوم، والنمو السنوي للمبيعات.³

ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

- 1-الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- 2-الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- 3-حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.⁴

¹ فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص159.

² كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، مرجع سبق ذكره، ص72.

³ أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، جانفي 2018، ص51.

⁴ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ماي 2009، ص46-47.

3-النمو السنوي للمبيعات: تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات؛ حيث يتم من خلالها تحقيق الأرباح، وبذلك ضمان الاستمرارية و النمو في قطاع النشاط، كما يعد النمو السنوي للمبيعات مؤشرا هاما على نجاح المؤسسة في أنشطتها.¹

الفرع الثاني:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية ، تتمثل في:

1-مصدر الميزة: ترتب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

_مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، و المواد الخام، ويسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين.

_مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية، تميز المنتج، وعلاقات وطيدة مع العملاء.²

2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.³

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة و بشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو رتبة مرتفعة.⁴

المبحث الثالث:تحليل الثنائية التنافسية والخيار الإستراتيجي:

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية و الحاصل على العملية المتسلسلة و مترابطة الخطوات و ما إلا ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية و الذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة و ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل و يمكنها من خلاله تحقيق رسالتها و أهدافها.

¹ بن سديرة عمر،مرجع سبق ذكره،ص26.

² فرحاتي لويذة،مرجع سبق ذكره،ص160.

³ بوازيد وسيلة،مرجع سبق ذكره،ص23.

⁴ حجاج عبد الرؤوف،مرجع سبق ذكره،ص5.

و لتحليل ثنائية الميزة التنافسية و الخيار الإستراتيجي عبر فكرة تحقيق للميزة التنافسية من خلال الخيار الاستراتيجي أصبح ليس بالأمر الهين في الوقت الحالي في ظل تعدد الخيارات و المزايا، و اعتمادا على ذلك فإن توفر نقاط القوة لا يؤهل المؤسسة لحالة تميزها عن منافسيها إنما ترتبط على قدرة المؤسسة على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة. فبعد تخطيط المؤسسة لأهدافها و تحديد الرؤية المستقبلية التي ستعمل على تحقيقها و دراسة بيئتها الخارجية هنا سيسمح للمؤسسة باختيار مساراتها الإستراتيجية من أجل الرؤى المستقبلية و ما مدى بلوغها للأهداف المسطرة و الذي من خلاله تشخص عبره موقعها الإستراتيجي.

في هذا المبحث سنحاول تحديد دور الإستراتيجيات (النمو، الاستقرار، الانكماش) في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية

تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح. وتوسعي المنظمات التي تعمل في بيئة حركية إلى النمو لكي تبقى. يؤدي النمو إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من (منحنى الخبرة) في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح. ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر. لكن بالمقابل تعاني المنظمات التي لم تحقق الحجم الاقتصادي الحرج خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المنظمة من استغلال قطاع صغير و مريح في السوق.¹ ويبرز اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة و المخاطرة لاسيما في المشروعات ذات العائد المرتفع انطلاقا من العلاقة بين المخاطرة و العائد. ولكن في حقيقة الأمر أن المنظمات التي تلجأ إلى خيار التوسع تحاول تخفيض المخاطرة و توزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية.² بعد استنتاجنا من مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) يكون وضع المؤسسة هنا يتلائم مع الإستراتيجية حيث تكون وحدات الأعمال أو المنتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية، و على المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو و التوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي، و الإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات و النمو.³ تعتبر الكلفة من الركائز الأساسية لنجاح و تفوق المنظمة فهي تمكنها من تقديم أسعار منافسة تمنحها ميزة تنافسية أمام منافسيها، وإن إهمال المنظمة لتخفيض كلفة منتجاتها سيؤدي بها إلى تدهور و الانتهاء من السوق نتيجة عدم قدرتها على الصمود أمام المنظمات المنافسة.⁴

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، مرجع سبق ذكره، ص204/203.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، مرجع سبق ذكره ص212.

³ أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص122.

⁴ أحمد رسعي أحمد بعلوشة، مرجع سبق ذكره، ص37.

في ظل تزايد الاهتمام العالمي بالجودة صارت هاته الأخيرة ضرورة لنجاح أي تنظيم و عاملا من عوامل المنافسة تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها بغية تحسين مركزها التنافسي.¹

وتمثل مجموعة خصائص المنتج و منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون و حثه على الشراء و تكراره و المعولية أي القابلية للتعمير، و تمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن.²

يكون تأثير على استجابة العميل من ناحية التسليم و المرونة من خلال تحكم المؤسسة في جودتها و تكلفتها. يشير بعد المرونة في التغيير في الظروف البيئية وتغير و تنوع حاجات و رغبات العملاء و وسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة و الجودة العالية بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت. كما أنها تشير أيضا إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات و الخيارات، و تستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك و استغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية.

وتظهر المرونة في :

_ مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات و الناتجة عن تغير تفضيلات و التطورات التكنولوجية.

_ مرونة الحجم: وهي قدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.³
إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.⁴

المطلب الثاني: دور إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية

و تسمى أيضا بالإستراتيجية الحيادية، إذ تتناسب هذه الإستراتيجية منظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المنظمة على أداء أعمالها السابقة نفسها و بمستوى الأداء السابق نفسه. وتتجه المنظمات إلى هذه

¹ عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر، ص 3.

² غالب محمد البستنجي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021، ص 240-241.

⁴ يوسف كامل عايد الزبادين، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على القطاع المصرفي الأردني، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، ص 212.

الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الإستراتيجي نحو تبني مستوى عال من الخطر، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة و تفضيل المديرين العاملين للعمل بدلا من التفكير و التأمل لأن الإستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى. وترتكز توجهاتهم نحو الإستراتيجية الحالية. عليه فإن إستراتيجية الاستقرار تعني عدم فعل شيء و إنما الاستقرار بالأعمال الحالية و محاولة تطويرها.¹

بعد استنتاجنا من مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أنها تنتهي إلى البقرة الحلوب حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى هذه الإستراتيجية، و تشير إلى تلك الأنشطة و الوحدات التي تولد نقدية و تتميز بحصة سوقية عالية و معدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا و ربحا كبير لوجود حصة سوقية عالية، ومركزها في السوق ثابت و مستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة، وخلال هذه المرحلة تستطيع الشركة أن تجتني ثمار الاستثمار، وأن (تحلب البقرة) إلى أقصى حد ممكن وعليه فإن الإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخلى للشركة عبر أطول فترة زمنية ممكنة.

فهذه المنتجات، كما يتضح لنا، تتميز بحصة عالية في السوق (موقع تنافس عالي) ونمو منخفض في السوق.² وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها، ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية. أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار و التركيز.³

إن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة.⁴ و على هذا الأساس تعتمد المؤسسة بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية على الكلفة وهي تعبر إن انخفاض الكلفة بالنسبة للمنافسين و المنتجات ذات صلة ووفورات الحجم، وتتطلب هذه الإستراتيجية إشراف مكثف على العمل و مراقبة التكاليف بشكل دقيق و عمل تقارير مستمرة و مفصلة تتعلق بمراقبة التكاليف، ومع هذا التطور أصبحت الحاجة أكبر لتخفيض التكلفة في ظل المنافسة القوية ولأن هامش الربح أصبح أقل.⁵

وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسة على مرونة الحجم وهي القدرة على التكيف مع الطلب و تقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.⁶

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 265.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 282.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 185.

⁵ أنس رفعت عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁶ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، ماي 2007.

الاستجابة للعملاء يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها لهم، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، ويؤدي فشل أية المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية لها إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.¹

المطلب الثالث: دور إستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق استراتيجياتها الحالية، فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لا سيما عندما تجد نفسها غير كفوءة في إدارة أعمالها، ولا تستطيع تحقيق أهدافها.² تشير هذه الإستراتيجية ضمناً إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المنظمة، وتتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، و محاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات و الخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد القطاعات للضرورة. و تركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي و خفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. و تهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم و الكلف، و تمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد. و إستراتيجية الانكماش مرحلة حرجة في حياة المنظمة فأما أن تنجح المنظمة في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل و الأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السابقة أو تفشل و تخرج من دائرة التنافس.³

بعد تعرفنا على الهدف الأساسي وراء اتجاه المنظمة لإستراتيجية الإنكماش من خلال التحليل استنتجنا الإستراتيجية المناسبة للوضع الحالي للمنظمة، من خلال نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حيث من خلال تحليل موقعها في الوضع المطرب (Dog)، حيث تكون المنتجات بحصة منخفضة و نمو منخفض في السوق، فهي أفقر و أضعف منتجات المصنوفة. وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة و بالتالي تنتهي إلى تصفية من الدون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل.

¹ حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد3، العدد6، جامعة الجزائر2، 2015، ص102.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص215.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، 204-205.

هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ يمكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أُجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج و التسويق و أُجرت تحسينات تكنولوجية لرفع المنتج أو الخدمة.¹

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص185-186.

خلاصة الفصل

يعتبر تحقيق التميز و التفوق من أهم أساليب البقاء في مجال الأعمال، و لهذا تسعى مؤسسات اليوم جاهدة وراء البحث على مصادر تضمن لها بناء مزايا تنافسية مستدامة وتحقيق ذلك. إلا أن هذه المهمة تزداد صعوبة يوما بعد يوم في عصر تسارعت فيه التطورات التكنولوجية واشتدت فيه المنافسة.

تعرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء و الاستمرار في محيط يتسم بالتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني إستراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة و غير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات و تهيئة القدرات ، لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال بحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

**الفصل الثالث: دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة
التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مجمع تربية
الدواجن للغرب - مستغانم**

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة و الذي يهئ الأرضية لمشكلة الدراسة، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي و النظري للخيار الإستراتيجي ثم استعرضنا في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و تحليل الثنائية التنافسية و الخيار الإستراتيجي، سنقوم من خلال هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية، بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة تربية الدواجن غرب-مستغانم- من خلال الوقوف على واقع كل من الخيار الإستراتيجي و الميزة التنافسية، والتعرف على مدى وجود علاقة بينهما بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر جاءت كالتالي:

-المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة تربية الدواجن غرب GAO

المبحث الثاني:دراسة الوضعية و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة و الميزة التي تحققها

المبحث الثالث:دور و واقع الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للمجمع تربية الدواجن للغرب "مستغانم"

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الوطنية للمجمع تربية الدواجن للغرب

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

يعتبر الديوان الوطني القومي من الوحدات الاثنين و الثلاثين (32) الموزعة عبر الوطن، والتي ورثت من العهد الاستعماري.

تم تأسيس الديوان الوطني القومي من الوحدات سنة 1952 من طرف الشركة الإسبانية MAKLA، تم ترميم هذه الوحدة من طرف الديوان الوطني لتغذية الأنعام بتاريخ 1969/04/04 تحت إشراف وزارة الفلاحة و الصيد البحري في شكل مؤسسة عمومية ذات نشاط المتمثل في أغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية وإلى غاية 1998/01/01 كانت الوحدة التابعة للشركة الأم "ONAB" المتواجدة بالعاصمة لكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن الوحدات الإنتاجية و التوزيعية وبقيت تتكفل بوحدة التمويل فقط الموجودة في وهران، الجزائر، سكيكدة، عنابة حيث تم الاتفاق بين الديوان الوطني لأغذية الأنعام "ONAB" مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن "ORAVIO"، وتشكيل ما سمي بمجموعة تربية الدواجن للغرب "GAO" والتي مقرها بمستغانم.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة "مجمع تربية الدواجن للغرب"

في سنة 1981 إنشاء ديوان الوطني لتنمية الأنعام التي تفرعت عنه ثلاثة مؤسسات وهي:

1. الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب.
2. الديوان الوطني لتربية الدواجن لوسط البلاد.
3. الديوان الوطني لتربية الدواجن للشرق.

و كل ديوان يشرف على (16) ولاية.

بالنسبة للديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب سنة 1989 أصبح يسمى بالشركة العمومية الاقتصادية و نتيجة تغييرات تم فتح رأس مال للشركة الاقتصادية عام 1998 و أصبح يسمى بمجمع الوطني لتربية الدواجن للغرب GAO و الذي يقيم الديوان الوطني لتربية الدواجن و وحدات تغذية الأنعام بالغرب الذي يحمل نظام قانوني

حول شركة تسيير المساهمات طبقا للمادة 544 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في : 25/04/1993 معدل و متمم لقانون التجاري فهي ذات طابع عمومي للشركة القابضة العمومية الفلاحية الغذائية برأس مال 2.502 مليار دينار جزائري، حيث 68 تخص الديوان الوطني لتغذية الأنعام و 32 تخص شركة المساهمات .

يقصر عمل الوحدة على الإنتاج و البيع و المديرية التابعة للمؤسسة الأم ORAVIO المتواجدة بصلامندر ، مستغانم تعتبر هذه الأخيرة السلطة المشرفة عليها كما أنها المسؤولة و المتحكمة بالأسعار و كذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره وهي المسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة و معالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل نتيجة السنة.

هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب و تضم (7) وحدات فرعية: وهران، مستغانم، تلمسان، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض و (6) مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات و التعامل يكون مع بعضها البعض و هذا لسد حاجاتها الضرورية و التبادل المشترك للمواد الأولية.

● في إطار مساعدة التعاونية المتخصصة في تربية الدواجن قامت بما يلي: وضع تحت تصرفهم عوامل الإنتاج، العتاد، المواد البيطرية الخاصة بتربية الدواجن.

-جمع و تسويق عوامل الإنتاج

-تعميم مشتقات مواد تربية الدواجن.

- إنتاج و تسويق اللحوم البيضاء و البيض للاستهلاك.

-مهمة المساهمة للمؤسسة مع المنظمات المختصة في هذا الميدان في مجال:

➤ إشهار و تربية الدواجن

➤ إشغال البحوث

*أما عن تنظيم المؤسسة فهي مهيكلة بالطريقة التالية:

-هناك وسطاء مابين المديرية و الوحدات (6) مناطق.

-هذه الهياكل تنظيمها الحالي هو جواب ازدواج ما بين التقسيم الجغرافي و التخصص في النموذج.

_ طبيعة منتجاتها: تقوم المؤسسة بعدة مهام تتمثل في :

❖ وحدة إنتاج اللحوم البيضاء.

❖ وحدة إنتاج البيض للاستهلاك.

- ❖ وحدة تغذية الدواجن و الأنعام.
- ❖ وحدة إنتاج الكتاكيت أمهات اللحوم.
- ❖ وحدة إنتاج البيض لتحضين.
- ❖ وحدة إنتاج مادة الباتي Paté .

الفرع الثالث: فروع وحدات مجمع تربية الدواجن للغرب

الجدول رقم (3-1) هيكل فروع وحدات مجمع تربية الدواجن للغرب.

وحدات التغذية	وحدات تربية الدواجن	وحدات أخرى
- مستغانم.	- هافيت (مستغانم).	- وحدة مركزية للخدمات و التموين.
- وادي تليلات	- دهرافيب (مستغانم)	- مخبر جهوي و صيدلية
- وهران.	- وحدة المذايح للغرب (وهران).	- مركزية بحاسي ماماش مستغانم
- الرمشي (تلمسان)	- افيكاب (سيدي بلعباس)	
- الرحوية (تيارت)	- رمشافي (تلمسان).	
- سيدي إبراهيم (سيدي بلعباس)	- افيبونت (معسكر)	
- بوقطب (البيض)	- مشافي.	
- العبادلة (بشار)		
- بن يحي (مستغانم)		

المصدر: من إعداد الباحثة و بالاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة

1. وحدات التغذية

يضمن المقر الرئيسي لمجمع GAO التسيير لثمانية (8) وحدات تغذية الأنعام موزعة على الجهة الغربية للبلاد وهي: مستغانم، وادي تليلات، وهران، الرمشي (تلمسان)، الرحوية (تيارت)، سيدي إبراهيم (سيدي بلعباس)، بوقطب (البيض)، العبادلة (بشار)، و بني يحي (مستغانم).

2. وحدات تربية الدواجن

يضم المجمع سبع (7) وحدات لتربية الدواجن التي كانت تدعى مؤسسة الشخص الواحد ذات المسؤولية الوحيدة EURL و أصبحت في 1 جويلية 2000 شركات مساهمة SPA و أكثر استقلالية عن المقر الرئيسي للمجمع، وأصبح لها مجلس إدارة خاص بها للمادة 610 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل

1993 من القانون التجاري و هي: مشافي-هافيب-دهرافيب(مستغانم)-وحدة مذابح غرب(وهران)-
افيونت(معسكر)-افيكاب(سيدي بلعباس)-رمشافي(تلمسان).

3. وحدات أخرى

ويظم GAO أيضا وحدة مركزية للخدمات و التموين UCPA ببئر الجير وهران كما يضم أيضا مخبر جهوي و
صيدلية مركزية بحاسي ماما مش مستغانم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يقع المجمع في الجهة الغربية للبلاد و مقره الرئيسي في طريق الميناء(صلامندر) مستغانم

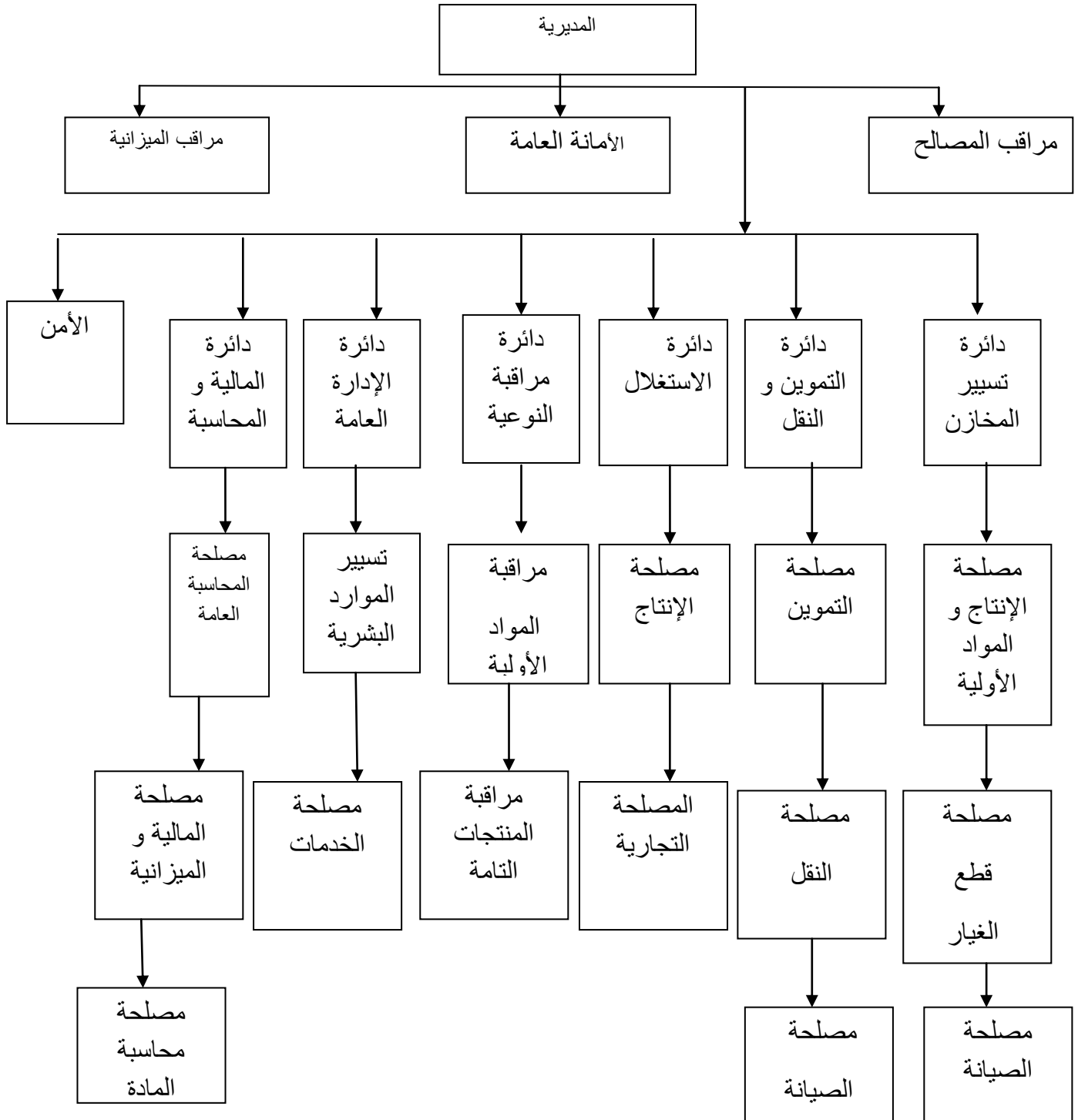
تعريف التنظيم: تعني كلمة التنظيم التجديد و هو يشكل الإطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه و يمكن
تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:

-المدير العام و المساعدون: مهامهم وضع الأهداف و السياسات رؤساء الإدارة و المصالح: وظيفتهم تنحصر ضمن
تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف و السياسات المسطرة.

-الهيكل التنظيمي: هو مخطط يمثل مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين المصالح كما أنه وسيلة للإعلام
الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة و يبين معظم المهام المؤداة من طرف مصالح و الأشخاص
فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة و السهولة.

الهيكل الخاص بالوحدة : تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح و مراقب الميزانية وأمانة المدير و
تتكون هذه الأخيرة من ستة دوائر و تتفرع بدورها إلى مصالح كم هو مبين في الهيكل الآتي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة تربية الدواجن للغرب



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

و فيما يلي سنتطرق بالشرح إلى مهام كل دائرة و مصالحها كما يلي:

1-دائرة تسيير المخازن:

*مصلحة الإنتاج التام و المواد الأولية:

-مخازن المواد الأولية: تخزن في هذه الأخيرة جميع المواد التي تم شراءها من طرف المؤسسة مثل الذرى، القمح... الخ وعند اقتراب نفاذ هذه المواد تقوم مصلحة التخزين بإعداد طلب لشراء الكمية اللازمة و تقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة.

2-مصلحة قطع الغيار: تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحقات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل إذن طلب إلى المصلحة التجارية.

3-دائرة التموين و النقل:وتتفرع إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة التموين:ويقصد تغطية حاجيات المؤسسة من مواد الأولية في حالة نقصها فيحضر طلب من رئيس المصلحة بشراء المادة اللازمة، حيث يكون هذا الطلب مقيدا بالكمية و النوعية اللازمة من المادة المراد شرائها.
- مصلحة النقل:تتكفل هذه المصلحة بنقل المنتجات التامة إلى الزبائن في حين طلبوا ذلك ونقل المادة الأولية من الموردين.
- مصلحة الصيانة: دورها صيانة وسائل النقل و المحافظة عليها لاستخدامها أقصى مدة ممكنة.

4-دائرة الاستغلال: تتكون من ثلاث مصالح و كل مصلحة مرتبطة بالأخرى.

- مصلحة الإنتاج: تصنع في هذه المصلحة أغذية الأنعام و الدواجن حسب الكمية و النوعية المطلوبة من الزبائن.
- المصلحة التجارية: وظيفتها بيع المنتجات التامة، حيث تأخذ من الزبون الشيك و إذن الطلب و تسلمه وصل السحب، حيث يتوجه الزبون إلى مصلحة الإنتاج ويتم تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبون و النوع المراد شرائه مع الكمية المطلوبة.
- مصلحة الصيانة: يتم فيها صيانة التجهيزات الإنتاج و المحركات الكهربائية، تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مصلحة المحاسبة تتضمن تكاليف الشراء لقطع الغيار و تكلفة اليد العاملة ومصاريف إدخال تغيرات على الآلات.

5-دائرة مراقبة النوعية: مهمتها التأكد من جودة المواد الداخلة للمؤسسة و المنتجات التامة أثناء عملية الإنتاج و بعدها.

➤ الإدارة العامة: تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية و على مصلحتين هما: تسيير الموارد البشرية و مصلحة الخدمات أما وظيفتها فتتمثل في تسيير ملفات المستخدمين و تحضير سجلات الأجور و العلاوات و الإندارات و ملفات التقاعد و الضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات و المنح العائلية كما تقوم بتسجيل حوادث العمل و الأمراض المهنية و العطل السنوية المستحقة.

6-دائرة مالية و المحاسبة: تتكون من ثلاثة مصالح و هي:

- مصلحة المحاسبة العامة: تشمل قسمين هما:
 - قسم الموردين: لاستقبال فواتير الشراء من قبل المصالح المعنية للوحدة مثل مصلحة التموين أين تسدد فيه قيمة المبالغ.
 - قسم الزبائن: ترسل نسخ الفواتير إلى مصلحة المحاسبة العامة من طرف المصلحة التجارية أين يقوم المحاسب بمراقبتها و تسجيلها ثم تسلم إلى مصلحة المالية و الميزانية للتحويل.
- مصلحة محاسبة المادة: يقتصر عمل هذه الأخيرة حسب كلفة الشراء المادة الأولية و سعر التكلفة.
- مصلحة المالية: وتحتوي على قسمين هما:
 - قسم خاص بالبنك: يستقبل شيكات الزبائن و يكون هناك اتصال شهري بين المصلحة و البنك لاستخراج الكشف البنكي للمؤسسة للتأكد من صحة تسجيلاتها الدفترية.
 - قسم خاص بالصندوق: لا بد أن تحتوي على مبلغ احتياطي قدره 5000 دج وهذا لدفع أجور المتمرنين، تسديد ثمن شراء الطوايع و يستعمل أيضا لشراء قطع الغيار التي لا يزيد سعرها عن 1500 دج و يجب أن تكون المديرية العامة على علم بالوضعية المالية أسبوعيا.

7-دائرة الأمن: من مهامه مراقبة المؤسسة و السهر على حماية الممتلكات العمومية من أي استهداف داخلي أو خارجي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية لتربية الدواجن للغرب وعوامل نجاحها.

الفرع الأول: أهمية المؤسسة وعوامل نجاحها

أولاً: أهمية المؤسسة

- ✓ القضاء على التبعية الاقتصادية في هذا المجال.
- ✓ تخفيض نسبة الاستيراد من الخارج و ذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- ✓ إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في ميدان تربية الدواجن.
- ✓ امتصاص البطالة و ذلك بتوفير مناصب شغل للسكان.
- ✓ العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني.

ثانياً: عوامل نجاح المؤسسة

- ✓ فتح عدة فروع عبر التراب الوطني.
- ✓ وجود عدة منشآت قاعدية صلبة و جديدة بداخل المؤسسة.
- ✓ تخفيض أسعار المنتجات مقارنة بأسعار منتجات المنافسين .
- ✓ الولاء للعملاء من خلال كسب ثقة المستهلك.
- ✓ الجودة العالية للمنتجات.
- ✓ التوسع من خلال إضافة منتجات جديدة لتلبية لرغبات الزبائن.
- ✓ السعي نحو الامتياز.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية و تكوينها و نقل الكفاءات.

الفرع الثاني: أهداف المجمع

يحتل مجمع تربية الدواجن للغرب مركزاً هاماً في مجال تربية الأنعام، ويعتبر الرائد في هذا المجال في الجزائر، حيث يغطي 50% من الاحتياجات المحلية، وذلك باعتماده على سياسة المرونة في الأسعار، وكذا الجودة في المنتجات، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لمجمع تربية الدواجن للغرب المرجو تحقيقها من خلال نشاط المجمع في أربعة جوانب أساسية متمثلة في ما يلي:

• الجانب المالي:

- مؤسسة ذات مردودية و نجاعة اقتصادية؛
- مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية و البقاء؛
- ضمان موقع فعال على مستوى الوطني و الإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛
- الرفع من رقم أعماله، بزيادة المبيعات.
- **الجانب التسويقي:**
- مؤسسة ذات تنافسية عالية؛
- مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية؛
- مؤسسة ذات صورة و علامة تجارية ذات سمعة جيدة في الأسواق؛
- تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها و تغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني.
- **المسار الداخلي:**
- مؤسسة تتحكم في عملية الإنتاج؛
- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة والتسيير الفعال لمختلف المصالح؛
- تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يصبح أكثر مرونة؛
- خلق مناصب شغل من خلال إنشاء فروع جديدة؛
- المحافظة على البيئة.
- **التعلم والنمو:**
- تنمية مهارات القيادة و التدبير؛
- أداء و الكفاءة عالية لدى العنصر البشري؛
- التحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تسمح بمعرفة تكاليف الإنتاج و تسيير المشاريع؛
- تطوير الاتصال الداخلي؛
- تدريب الكفاءات في إدارة المخزونات.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية

تتميز البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة بالمنافسة الحادة و تقارب الأسعار و المنتجات المتشابهة، فهي تعمل جاهدة من أجل التغلب عليها من خلال تحقيق الميزة التنافسية، في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر و SWOT ودراسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة و الميزة التي تحققها، وقد اعتمدنا في جلب المعلومات على أسلوب المقابلة.

سيتم من خلال هذا الفصل إتباع المنهج التحليلي من خلال تناول جوانب و الأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية في مؤسسة تربية الدواجن للغرب ، حيث سيتم جمع البيانات و المعلومات الميدانية و ذلك بإجراء المقابلة مع عمال و إطارات داخل المؤسسة، كما كانت لنا مقابلة مباشرة مع مسؤول قسم الموارد البشرية السيد(ك.ع) تمكنا من خلالها طرح الأسئلة لتحليل وضعية المؤسسة محل الدراسة.و كانت النتائج المتحصل عليها في دراستنا من خلال المقابلات الشخصية للحصول على المعلومات الخاصة بالمجمع و هيكله التنظيمي كما اعتمدنا على الوثائق الداخلية للمجمع. و كانت الأسئلة الأساسية على النحو التالي:

-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- ما هي الأهداف المرجو الوصول إليها ؟

-ما مدى أهمية التحليل الإستراتيجي(البيئة الداخلية و الخارجية) بالنسبة للمجمع؟

-كيف تكون دراسة السوق بالنسبة للمجمع ؟

-في ظل المنافسة القوية، هل المجمع مهتم بدراسة بيئته الخارجية؟ و هل كان للمنافسة دور فعال في وضع خطط و إستراتيجيات مستقبلية ؟

-ما هي الأهداف المستقبلية التي يتطلع المجمع لتحقيقها؟

-ما هي الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمجمع؟

المطلب الأول: أهمية التحليل البيئي في صياغة إستراتيجية مجمع تربية الدواجن للغرب

إن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمجمع يمكنها من تحديد الفرص و نقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل التهديدات و نقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، ومن ثم تقوم بتحديد إستراتيجية تتطابق و موقف المجمع إزاء أهدافه وإزاء المنافسين.

1 - أهمية تحليل البيئة الخارجية لمجمع تربية الدواجن للغرب

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمجمع فيما يلي:

- توفير المعلومات: على ضوء توفير المعلومات تستطيع المؤسسة التحكم في عدة أنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات؛
- صياغة الأهداف: تخضع الأهداف التي يجب تحقيقها لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها، حيث تكون عن طريق التعرف على أنواع العملاء و فهم أهم الفروق بينهم وخصائص كل نوع، يساعد في وضع الإستراتيجية التسويقية وتحقيق أهداف المجمع؛
- صياغة إستراتيجية الموارد: يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في تبيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد،.... الخ) وكيفية الاستفادة منها؛
- نطاق السوق و المجال المعاملات: تساهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمام المجمع؛
- صياغة رسالة ورؤية مجمع تربية الدواجن للغرب و مجال عملها؛
- تحديد الفرص التي يمكن اغتنامها؛
- المخاطر و التهديدات التي يجب تجنبها.

2 - أهمية تحليل البيئة الداخلية لمجمع تربية الدواجن للغرب

يهتم مجمع تربية الدواجن للغرب بتحليل قدراته و إمكانياته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة التي ينبغي استثمارها، ونقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، كما يساعد تحليل البيئة الداخلية التعرف على بعض النقاط التالية:

- يساهم تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها و بالتالي يمكن تسيرها علميا و التحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها و تقويمها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة و الضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي، حيث يمكنها من اغتنام أكبر للفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة سمعة المجمع و اسمه التجاري في السوق و كيف ينظر عليه المستهلك.

المطلب الثاني: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر و SWOT

❖ أولاً: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر

أدت المنافسة الشديدة في قطاع تربية الدواجن إلى أهمية التشخيص الخارجي و الداخلي للمؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة المستهدفة، و التي تعطي صور واضحة على الموقع التنافسي لها، كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص و التهديدات الأكثر خطورة. ويرتبط المجمع مع عناصر مختلفة من البيئة، لذلك هو مطالب بمعرفة العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

للكشف عن تنافسية المجمع فإن الأمر يتطلب دراسة لمختلف قوى المنافسة التي تحكم قطاع النشاط، بحيث يتم تحديد مدى جاذبية هذا القطاع و ملائمته لتحقيق مردوديات مرتفعة و كذا مدى المجمع إزاء باقي القوى المنافسة و التي حددها بورتر بخمس قوى تتمثل فيما يلي:

1- شدة المنافسة: قبل التطرق لأهم العناصر التي تكشف عن مدى شدة المنافسة بين مختلف المنافسين داخل قطاع النشاط الذي يعمل فيه المجمع، وحتى يكون التحليل أكثر دقة تجدر الإشارة إلى أنه يجب النظر إلى المجمع إزاء منافسيه من زاويتين:

- الأولى تتعلق بكونه مؤسسة لإنتاج و تربية الدواجن و الأنعام؛
- الثانية باعتباره يملك هيكل تنظيمي واسع، وهذا بالنظر إلى أهمية الإستراتيجية التي تكتسبها فروعها و وحداته التجارية الموزعة عبر كافة التراب الوطني.

و على هذا الأساس فإن من أبرز معالم شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع، والتي تحدد ملائمة قطاع تربية الدواجن ، ومدى تموقع المجمع إزاء منافسيه يمكن التطرق إليها حسب الآتي:

- المنافسة السعرية: فرض مجمع تربية الدواجن للغرب إستراتيجيات تسعيرية مختلفة تماما عن إستراتيجيات المنافس بهدف تحقيق التميز، وكذا حتى لا تكون هناك ردة فعل قوية من جانب المنافسين، تجدر الإشارة إلى أن مجمع تربية الدواجن للغرب يتبع إستراتيجية سعرية تقتضي الأخذ بالاعتبار عاملين هما: القدرة الشرائية، و سعر منتج المنافس، مما جعل المؤسسات المنافسة تعيد النظر في سياساتها السعرية.
- حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين: كلما كانت التكاليف ثابتة و تكاليف التخزين مرتفعة بنسبتها إلى القيمة المضافة المحققة داخل القطاع كلما كان القطاع أقل جاذبية.
- درجة تمييز المنتج: يستطيع المستعمل المتخصص أو المهني التمييز بين المنتجات من حيث جودتها و علامتها التجارية مما يعطي المؤسسة نوع من الحماية لحصتها السوقية و بالتالي من المنافسة المباشرة لكن في معظم الحالات خاصة حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وذات قيمة استعمالية كبيرة فإن التركيز يكون على السعر و ليس تمييز المنتج مما يوسع و يصعد في حرب الأسعار.
- الإستراتيجية التجارية: تؤثر بشكل مباشر الإستراتيجية التجارية التي تعتمد عليها المؤسسات الخاصة على شدة المنافسة داخل القطاع، بالنظر لقدراتهم المالية و خبرتهم في هذا المجال فإن سلوك المنافسين الآخرين يكون كرد فعل لتجنب التهديد فقط، كما أن لا تغفل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص التي تحرص على بقاء حصتها السوقية على المستوى الجهوي بأي ثمن.
- حواجز الدخول و تكلفة الخروج: كلما كانت حواجز الدخول إلى القطاع مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة فيه أحسن من حيث المردودية، وكذلك هو الشأن بالنسبة لتكاليف الخروج بحيث أن ارتفاعها يؤدي إلى تردد المستثمرين للدخول إلى هذا القطاع.

من خلال تحليل لأوضاع السوق و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها نجد أنه:

- لا توجد أرقام واضحة لتقسيم السوق لكن يوجد العديد من المنافسين لمنتجات المؤسسة من القطاع الخاص، باعتبار المؤسسة GAO هي المؤسسة الوحيدة التابعة للقطاع العمومي.

_ حيث نجد أن القطاع الخاص هيمن على السوق في بعض المنتجات نذكر منها اللحوم بأشكالها و إنتاج و توزيع البيض للاستهلاك.

لكن تبقى المؤسسة الوطنية GAO هي المسيطرة بدرجة الأولى على السوق الوطنية بفضل عدم وجود منافسين بحجم المؤسسة التي تغطي نسبة كبيرة من السوق الوطنية و بفضل الجودة العالية للمنتجات التي لا تمتلكها المؤسسات الأخرى.

2-المنافسين المحتملين: أدى انفتاح القطاع الفلاحي إلى رفع الحواجز أمام المنافسة المحلية(مؤسسات عمومية و خواص) إلى دخول العديد من المنافسين الجدد الذين يمثلون تهديدا حقيقيا أمام منتجات المجمع رغم الأسعار التنافسية و الجودة العالية للمنتجات، حيث تشكل مؤسسات القطاع الخاص نسبة نمو متزايدة، ما جعل المجمع يمتلك عوامل تعيق من دخول المنافسين الجدد، فبالنظر إلى قيمة رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المجمع نجد أنها تشكل حاجز لدخول هؤلاء المنافسين ويفرض عليهم إبرام عقود شراكة أفضل لهم من بناء فروع جديدة، كذلك من بين أهم العوامل التي تعيق دخول المنافسين الجدد هو امتلاك المجمع لوحدة تغطي كامل التراب الوطني.

و الملاحظ أن قطاع تربية الدواجن بالجزائر ينمو بشكل معتبر، مما يجعل ظهور مؤسسات جديدة وإمكانيات دخول مستثمرين في قطاع نشاط المؤسسة وارد.

3-الموردين: يعتبر الموردون القوي الأكثر تهديدا بالنسبة للمجمع تربية الدواجن للغرب ، إذ يكمن تأثير الموردين على خيارات المجمع و بالأخص على تكاليف الإنتاج، يمكن التمييز بين عدة أنواع من الموردين الذين يتعامل معهم المجمع و هم كالآتي:

- EPE havip-hacine
- UCPA Oran
- UAB Mostaganem
- UAB Rahouia
- UAB Beniyahi
- SPA.SAO Oran

من بين الموردين الذين يشكلون تهديدا حقيقيا على المجمع هم الموردون الأجانب للمواد الأولية و التجهيزات التكنولوجية، حيث تمثل المادة الأولية(الذرى ، القمح، الصوجا) أهم المواد التي يعتمد عليها المجمع حيث يتصف موردي المواد الأولية بالندرة و يوجد حالة احتكار للمواد الأولية من طرف عدد قليل من الموردين و لا يجد المجمع بديلا آخر يلجأ إليه.

4-الزبائن: أصبح الزبائن اليوم ، سواء كانوا متخصصين أو جمهور واسع، أكثر تطلبا من حيث السعر، الجودة، الوفرة، طريقة الدفع و التسليم، وأصبح ولاء الزبون اليوم غير مكتسب بشكل دائم كما كان في الاحتكار لوجود عدة بدائل، وتختلف قوة تفاوض الزبائن حسب طبيعة النشاط و حجم مشترياتهم.

هذا و يتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن يمكن تصنيفهم إلى الفئات التالية:

- المربون الخواص.
- تجار الجملة
- كما أنها تقوم ببيع بعض المنتجات للمستهلك مباشرة عبر فتح نقاط بيع مباشرة موجهة للمستهلك.

5-المنتجات البديلة: لا يوجد منتجات بديلة بالنسبة للبيض، اللحوم البيضاء و الحمراء لكن احتمال ظهور بدائل جديدة بالنسبة للأعلاف المقدمة للأنعام في السنوات القادمة خاصة مع تطور العلم و إعطاء أهمية الكبير للمادة الأولية المصنعة للأعلاف.

❖ ثانيا:تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT

أظهر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية لمجمع تربية الدواجن للغرب كل من الفرص و التهديدات، نقاط القوة و الضعف، فعلى ضوء نتائج هذا التحليل يستطيع مجمع تربية الدواجن للغرب أن يبني إستراتيجية مناسبة التي ستمكّنه من خلق و بناء ميزات تنافسية قوية ودائمة.

1-التشخيص الداخلي:التعرف على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة

الشكل رقم(2-3):نموذج SWOT لمجمع تربية الدواجن للغرب(نقاط القوة والضعف)

نقاط القوة	نقاط الضعف
-السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطنية. -الخبرة الطويلة في مجال الفلاحي(تربية الدواجن). -امتلاك المؤسسة للألات المتطورة و وسائل حديثة تساعد على وفرة الإنتاج. -اعتماد المؤسسة على التكوين المستمر للعمال و الاطارات. -حصولها على شهادة ISO. -امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية كبير ما يجعلها تلي	-عدم قيام المؤسسة بدراسات دورية للسوق. -عدم اعتماد المؤسسة على الإشهار و التكنولوجيا الحديثة في التعريف بمنتجاتها و الترويج لها. -الاقتران على السوق الوطنية و عدم فتح المجال لتصدير الخارجي.

	<p>جميع احتياجات السوق. -تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية و بشرية تسمح لها بالاستمرار في السوق. -الثقة في المنتج. -للمؤسسة فروع في كل أنحاء الوطن. -وضع إستراتيجية محكمة لبلوغ الأهداف و العمل على تحقيقها. -إقامة نقاط بيع للمستهلك مباشرة عبر التراب الوطني.</p>
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

2-التشخيص الخارجي: التعرف على الفرص و التهديدات في المؤسسة

الشكل رقم(3-3):نموذج SWOT لمجمع تربية الدواجن للغرب(الفرص والتهديدات)

الفرص	التهديدات
-إمكانية التصدير إلى الخارج.	-احتمال دخول منافسين جدد.
-إمكانية فتح قطاعات جديدة.	-تطور المنتجات لدى المنافسين.
-إنتاج منتجات جديدة	-دخول الجزائر لاقتصاد السوق و دخول المنافسة الأجنبية.
-فتح المجال أمام الاستثمار الخارجي من أجل الشراكة و توسيع مجالها.	-القيود القانونية المفروضة من طرف الدولة باعتبار النشاط متعلق بصحة الإنسان.
-احتلال المؤسسة موقع جغرافي ممتاز.	-تدني القدرة الشرائية للفرد يقابلها ارتفاع في الأسعار.
-اكتساب الثقة لدى المستهلكين.	
-تغير أسلوب توزيع المنتجات.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية لمجمع تربية الدواجن للغرب

إذا قمنا بإسقاط الاستراتيجيات التي تطرقنا إليها من قبل، نجد أن مؤسسة GAO تتبع مزيج بين الإستراتيجيات، وذلك لامتلاكها إمكانيات ضخمة و موارد معتبرة من حيث التكن ولوجيا و تركيزها على منتجات محددة و تتميز منتجاتها بالجودة.

بعد دراسة السوق من طرف المؤسسة و بوجود منافسين فعليين للمنظمة اعتمدت المؤسسة على مواجهة المنافسين بتحديد إستراتيجية قائمة على دراسة المنتجات المنافسة من حيث السعر و النوعية، ثم تحديد السعر المنافس لأسعار هذه المنتجات الهدف من ذلك السيطرة على السوق و تحقيق أحسن علاقة السعر مع النوعية.

1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تعتبر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من بين الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن للمجمع أن يتبعها، وفقا لهذه الإستراتيجية فإن مجمع تربية الدواجن للغرب يعمل على إختراق السوق بأسعار منخفضة، وذلك بالتحكم في التكاليف و الاستعمال العقلاني للموارد و الخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج بغية الحصول على أكبر حصة سوقية من جهة و تحقيق المردودية من جهة أخرى.

1- إستراتيجية التمييز:

يبرز التمييز في مؤسسة GAO من خلال:

-التمييز على أساس التفوق الفني ، وهذا لما تمتلكه من التكنولوجيا.

-التمييز من خلال تقديم المنتج بقيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع.

-أما التمييز الأهم الذي تنتهجه المؤسسة هو التمييز على أساس الجودة و ذلك من خلال حصولها على شهادة مطابقة للمواصفات العالمية (ISO9001) طبعة 2000 المحصل عليه في أفريل 2004. كما هناك إدارة خاصة بالجودة و التي تعمل على تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك من خلال:

_توزيع مسؤولية تحقيق الجودة بين كافة أقسام الإنتاج .

_اعتبار الجودة عاملا إستراتيجيا.

وتهدف إدارة الجودة في مؤسسة GAO على:

_إرضاء أكبر لحاجات و رغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.

_الاستغلال الأمثل للموارد.

_تحسين الإنتاج كما و نوعا.

وضعت المؤسسة سياسة خاصة بجودة المنتج و ذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج و الطرق التي تصل بها إلى التحكم في النوعية المنتج، و هي الآن تعمل جاهدة من أجل تكثيف مجهوداتها لتطوير نوعية منتجاتها و الاستجابة إلى كل المتطلبات الاقتصادية و التجارية.

2- إستراتيجية التركيز

تتمثل إستراتيجية التركيز في تمكن المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 6 منتجات تتمثل فيما يلي:

-إنتاج اللحوم البيضاء.

-إنتاج البيض للاستهلاك.

-تغذية الدواجن و الأنعام .

-إنتاج الكتاكيت أمهات اللحوم.

-إنتاج البيض لتحضين.

-إنتاج مادة الباتي.

و هي تمتلك مجموعة متنوعة من المنتجات (اللحوم البيضاء، إنتاج البيض للاستهلاك....) و هي تركز على إنتاج أنواع محددة لزبائن محددين و هذا ما يكسبها ميزة تنافسية من خلال تلبية احتياجات فئة معينة من منتجات محددة ، يسمح لها هذا بتقديم أفضل المنتجات للزبائن مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى، هذا يؤدي إلى زيادة ولاء هؤلاء الزبائن لمنتجاتها.

يمكن أن يكتسب مجمع تربية الدواجن للغرب مكانة تنافسية قوية لأنه الأكثر معرفة بحاجات العملاء في ميدان تخصصه، بالإضافة إلى دخوله ميادين جديدة من خلال طرح منتجات جديدة، على هذا الأساس يمكن للمجمع أن يستغل خبرته و كفاءته في هذا المجال من أجل السيطرة عليه و تحقيق حصص سوقية كبيرة في الأسواق المحلية.

3- إستراتيجية التنوع: تعتبر إستراتيجية تنوع ميادين النشاط الإستراتيجية الأكثر تلائماً مع تشكيلة المجمع و التي تتصف بالتنوع، فإذا كان مجمع تربية الدواجن للغرب يسعى إلى تقوية و تعزيز مكانته كرائد في إنتاج اللحوم و تربية الدواجن على المستوى الوطني، فإن هذا يتطلب تقديم تشكيلة و خطوط إنتاج واسعة و متنوعة من المنتجات تستجيب لحاجيات الأفراد، غن تشكيلة منتجات مجمع تربية الدواجن للغرب لا تستجيب لكل متطلبات السوق من حيث الكمية لكنها تستجيب لحصة معتبرة من حيث تنوعها كما أنها بأسعار معقولة. قد أدخل المجمع بعض التعديلات على تشكيلة منتجاته كإنتاج Paté.

المبحث الثالث: دور وواقع الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة تربية الدواجن للغرب.

المطلب الأول: مرحلة إعداد الإستراتيجية في مؤسسة تربية الدواجن للغرب

1. الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

تمتلك مؤسسة تربية الدواجن رؤية إستراتيجية جيدة و يتم صياغتها على النحو التالي: ضمان مكانة للفروع المؤسسة في مختلف الولايات الغربية و قد ترجمت كخطة طويلة المدى يتم تحقيقها ، وهذا بتغطية السوق الوطنية بنسبة تفوق 50 بالمئة.

2. تحديد رسالة مجمع تربية الدواجن : لقد تم تحديد و صياغة رسالة المؤسسة من خلال :

_تطوير المنتجات و تسويقها للاستعمال الإنساني و ذلك تحت مجموعة من القيم: الالتزام، الوفاء، الانضباط، الدقة.

3. أهداف المجمع لتحسين تنافسية المؤسسة

- التقليل من التكاليف؛
- تحسين جودة المنتجات ؛
- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء
- التخطيط المسبق لعمليات الإنتاج و تنبؤ بالمبيعات؛
- معالجة طلبات الزبائن و معالجة طلبات الموردين؛
- العمليات المادية(تسليم الطلبات للزبائن من نقل و تحويل المواد و السلع بين الورشات و استقبال طلبات الموردين).

المطلب الثاني: دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة تربية الدواجن للغرب

1-اختيار البديل الاستراتيجي

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تشكل الخطوة الأولى نحو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، ومن بين الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

-السيطرة على السوق الوطنية من خلال فتح فروع و توسيع نشاطها في كامل التراب الوطني.

-الحفاظ على الحصة السوقية.

-تلبية حاجيات المستهلك و كسب رضى العميل.

-فتح المجال أمام إنتاج منتجات جديدة .

-الاستثمار الخارجي في المدى الطويل .

*عند اختيار و دراسة البديل لا بد على المؤسسة مراعاة ما أسفرت عنه دراسة السوق (البيئة الداخلية للمنظمة البيئة الخارجية) بحيث تعمل المؤسسة على التقاط نقاط القوة و الفرص المتاحة أمامها من أجل النهوض بالمؤسسة و تحقيق الأرباح و زيادة الحصة السوقية، كما عليها اجتناب التهديدات التي تواجهها و العمل على دراسة نقاط ضعفها من أجل تخفيفها أو القضاء عليها.

2-الخيار الإستراتيجي للمؤسسة: بعد التحليل الثنائي الذي قامت به مؤسسة تربية الدواجن غرب مرجع لاتخاذ القرار، أي الخيار الإستراتيجي الملائم لها، وذلك بعد الكشف عن نقاط قوتها التي تتمتع بها و التي تحاول استغلالها و نقاط الضعف التي تعمل للقضاء عليها. وهذا يهدف اقتناص الفرص و الحد من الأثار السلبية التي تهدد المؤسسة في محيطها الخارجي، و بهذا وجدت المؤسسة أمامها عدة خيارات إستراتيجية، لكن تبقى إستراتيجية النمو و التوسع أفضل و أنجح قرار مرتبط بقدراتها و إمكانياتها.

فتسعى المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال:

- الزيادة في المبيعات و الحصة السوقية.
- توسيع مستوى النشاط بإضافة منتوجات أو خدمات جديدة.
- دخول أسواق جديدة "التصدير".
- إنشاء فروع جديدة من أجل توسيع النشاط و الوصول إلى جميع المستهلكين.

- الاستفادة من منحى الخبرة في خفض كلفة المنتج مقارنة بأسعار منتجات المؤسسات المنافسة لزيادة الأرباح (حرب الأسعار) لكسب حصص سوقية أكبر.

- الاستثمارات الخارجية "فتح المجال أما المستثمرين الأجانب للشراكة و دخول السوق الدولية".

إن إتباع المؤسسة GAO لإستراتيجية النمو و التوسع أصبح ضرورة لا مفر منها وذلك لعدة أسباب:

- المنافسة القوية من طرف الخواص.
- إتباع المؤسسة لإستراتيجيات قديمة في التعامل مع المستهلكين و عدم التعريف بمنتجاتها .
- التطور التكنولوجي و تعقده مع زيادة الحاجة لاقتحام أسواق جديدة.

كل هذه الأسباب دفعت المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية النمو و التوسع و كسب مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة لضمان بقائها و استمرارها.

❖ أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إستراتيجية النمو والتوسع

- اندماج مؤسسة تربية الدواجن في السوق المحلية و الإقليمية و الدولية تدريجيا.
- زيادة مردودية خطوط الإنتاج من خلال إضافة منتوجات جديدة.
- تحقيق الأهداف المتعلقة بزيادة الأرباح.
- الرقي بالمؤسسة لمواجهة المنافسين.

بعد وضع الخطة الإستراتيجية و تطبيق الخيار الإستراتيجي وهو بمثابة تحويل الخطة التي تم اعتبارها إلى خطة فعلية لمؤسسة تربية الدواجن، فيجب العمل على تطبيقه في الواقع لنهوض بالمؤسسة و رقي بها.

خلاصة الفصل

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل، أن نلقي الضوء على واحدة من أهم المؤسسات على المستوى الوطني في تربية الأنعام وهي مؤسسة تربية الأنعام للغرب- مستغانم ، وقد تبين لنا أن البيئة و ما تحمله من تقلبات و تحولات، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث من خلال ذلك يمكن ها احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة أمامها، و التعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها، كما تبذل المؤسسة مجهودات كبيرة في تطوير منتجاتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

لذا فهي دائما تبذل المزيد من المجهودات من أجل مواكبة تحديات البيئة الاقتصادية الجزائرية، وهذا بزيادة قدراتها المادية و المالية و البشرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية غير مستقرة، فرض عليها اكتساب ميزات تنافسية لضمان بقائها و استمرارها، مما تطلب عليها إتباع إستراتيجيات تنافسية محددة للوصول إلى مزايا تنافسية عالية، ومن هذا التحليل نستطيع القول أن للخيار الإستراتيجي دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، فإن هذه الأخيرة ملزمة بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية لغرض تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر و الفرص الموجودة فيها، بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها لغاية نهائية تسعى إليها دائما المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية و بالتالي النجاح في ظل تصميمها الخاص.

وفي ضوء ما تم التطرق إليه يتضح لنا أن من أجل الحصول على ميزة تنافسية، تحتاج إلى وجود خيارات إستراتيجية مناسبة تساعد على زيادة كفاءة المؤسسة و الإبداع من أجل كسب ثقة العميل و من جهة أخرى حثه على الرغبة في منتجات المؤسسة، وكذلك سهولة الوصول إلى أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

و في الأخير ما يمكننا استنتاجه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها هو أنه يوجد مساهمة و تركيز نسبي لمؤسسة تربية الأنعام للغرب ، على الإستراتيجيات ككل وذلك في تحديد المسار الرئيسي الذي تحدده في قضايا أساسية. لكن الملاحظة أن المؤسسة لكي تحدد خيارها الإستراتيجي و تحديد دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ليست واضحة بالقدر الكافي من ناحية تعلقها بدرجة الالتزام بالتصرفات الماضي، من ناحية صعوبة تغيير الإستراتيجية القديمة الناجحة، و من ناحية أخرى تحرص المؤسسة على أنها توازن بين المخاطر و المنافع.

نتائج الدراسة:

1/ النتائج النظرية :

بناء على كل ما سبق ذكره نحاول أن نستنتج من خلال هذه الدراسة فيما يخص الخيار الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية ما يلي:

- من ناحية آراء الباحثين تبين أن الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة و من بينها الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال اختيارها الإستراتيجي و الغرض منه سد الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الحالي و المتوقع، أي المنظمة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص أو ردم هذه الفجوة .

-لا يوجد مفهوم محدد و موحد للخيار الإستراتيجي، والميزة التنافسية، وإنما هناك وجهات نظر ورؤى مختلفة من جانب الباحثين.

-تعد الإستراتيجية عنصر مهم للإدارة كونها جانب متعلق بالأداء(الكفاءة والفعالية) في المنظمة و ما يمكن أن تصل إليه مستقبلا.

- يستهدف الخيار الإستراتيجي أساسا الحصول على ميزة تنافسية، حيث تعتبر المسلك الذي تنتهجه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وللأسف فإن هناك العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتوفر لديها الرسالة و الرؤية الإستراتيجية الواضحة فيما يتعلق بنموها في الأسواق المستهدفة.

- تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة وضعا تنافسيا مميزا إزاء منافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون من خلال أسعار أقل، أو تقديم فوائد أكثر تبرر الأسعار الأعلى، وتتجه المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة أقل بهدف زيادة مبيعاتها و بالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو إستراتيجية التمييز التي تقوم على تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة لها، أو إستراتيجية التركيز و التي تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين لكونها موجهة لخدمة احتياجات فئة معينة من المستهلكين. وتختلف هذه الإستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة و التي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها و إمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق.

- تتمحور العناصر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز المتمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لاحتياجات العملاء.

- تتجسد المزايا التنافسية من خلال المجالات التي تتمتع فيها المؤسسة بقدرة أكبر من المنافسين على استغلال فرص البيئة الخارجية، اعتمادا على ما تمتلكه من موارد وجوانب القوة في بيئتها الداخلية.

- يتمثل الجانب الأكثر أهمية في بناء المزايا التنافسية في قدرة المؤسسة على تحديد فرص و تهديدات بيئتها الخارجية، إضافة إلى جوانب قوتها و جوانب ضعفها.

2/ النتائج التطبيقية:

-من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر إيجابي على تحسين أداء مؤسسة GAO و ذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.

- من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن البيئة الداخلية ملائمة و تساعد على تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة تربية الأنعام و ذلك لتحديد نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة.

- أدت المنافسة الشديدة في قطاع تربية الدواجن إلى أهمية التشخيص الخارجي و الداخلي للمؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة المستهدفة، و التي تعطي صور واضحة على الموقع التنافسي لها، كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص و التهديدات الأكثر خطورة.

- إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تشكل الخطوة الأولى نحو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، و من بين الأهداف المسطرة هي السيطرة على السوق الوطنية من خلال فتح فروع و توسيع نشاطها في كامل التراب الوطني.

- بعد التحليل الثنائي الذي قامت به مؤسسة تربية الدواجن غرب مرجع لاتخاذ القرار، أي الخيار الإستراتيجي الملائم لها، وذلك بعد الكشف عن نقاط قوتها التي تتمتع بها و التي تحاول استغلالها و نقاط الضعف التي تعمل للقضاء عليها. وهذا يهدف اقتناص الفرص و الحد من الأثار السلبية التي تهدد المؤسسة في محيطها الخارجي، و بهذا وجدت المؤسسة أمامها عدة خيارات إستراتيجية، لكن تبقى إستراتيجية النمو و التوسع أفضل و أنجح قرار مرتبط بقدراتها و إمكانياتها.

اختبار الفرضيات :

1. بالنسبة للفرضية الأولى والمتمثلة في "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

من خلال دراستنا هذه تم نفي هذه الفرضية كون أن لإستراتيجية النمو دور معنوي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق مستويات أداء عالية (النمو في المبيعات و الحصة السوقية) و توسع مستوى نشاطها وأعمالها و بهذا تلعب إستراتيجية النمو دور في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة.

2. بالنسبة للفرضية الثانية والمتمثلة في "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

من خلال دراستنا تم تأكيد هذه الفرضية كون أن المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية تستقر على الوضع الحالي للمؤسسة، و في ظل المنافسة القوية و دخول المنافسين الجدد فإن إستراتيجية الاستقرار في الوقت الحالي لا تلعب دور معنوي في تحقيق التميز.

3. بالنسبة للفرضية الثالثة و المتمثلة في "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

من خلال دراستنا تم تأكيد هذه الفرضية كون أن إستراتيجية الانكماش تؤدي بالمؤسسة إلى خفض التكاليف أو بيع أحد خطوط الإنتاج أو من خلال غلق و تصفية أعمالها وبهذا لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الاقتراحات

في إطار هذه الدراسة و النتائج المتوصل إليها يمكننا الخروج بالاقتراحات التالية انه لا يوجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المنظمة، وذلك بعد تحديدها لميزتها الإستراتيجية من خلال ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل و من بين الاقتراحات نذكر:

1- ضرورة إدراك المنظمات أهمية الخيار الإستراتيجي و دراسة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها بغرض تحقيق الميزة التنافسية و الوصول إلى أهداف المرجوة.

2- على المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بإجراء التغييرات و التعديلات على خططها و استراتيجياتها و البحث عن استراتيجيات فعالة و أكثر واقعية و القدرة على التعبير عن حاجات و متطلبات المؤسسة الاقتصادية و يتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.

3- القيام بتشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على اقتحام السوق، ودرجة قابليتها لتكيف مع هذه الأسواق؛ واكتشاف الفرص الموجودة في البيئة التنافسية و البحث في إمكانية استغلالها و الاستفادة منها و تحدي التهديدات التي تفرزها.

4- تفعيل دور الدولة في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية لتمكينها من الصمود و المنافسة أمام المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية و الدولية، وذلك من خلال تحسين بيئة الأعمال و مناخ الاستثمار ، ووضع استراتيجيات فعالة للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للقطاعات الاقتصادية من حيث الجودة و تخفيض التكاليف الإنتاج و التسويق.

5- توفير المعلومات الضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من طرف الدولة من خلال وضع نظام للمعلومات الوطنية الخاصة بجميع المؤسسات العاملة على أرض الوطن، وتعزيزها بمعلومات عالمية تفيدها المؤسسات في تحسين و بناء مزايا تنافسية خاصة مع انفتاح السوق.

- 6- إعطاء اهتمام أكثر لتحليل البيئة الخارجية لتجنب التهديدات وللإستفادة من الفرص الممكنة مستقبلا في تحقيق الميزة التنافسية.
- 7- ضرورة الاهتمام بأبعاد الميزة التنافسية و التي تجعل المنظمة القادرة على المنافسة و الاستدامة في السوق و حتى زيادة الحصة السوقية وبالنتيجة زيادة الأرباح.
- 8- على مؤسسة تربية الأنعام غرب أن تضع إستراتيجية و أهداف جيدة و تعمل على الزيادة في الخبرات و المهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها و نجاحها.
- 9- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتطوير و التحسين المستمر لكافة الأنشطة خاصة في ظل تحديات عصر السرعة و التكنولوجيا اقتصاد المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب :

- 1 - أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 2 - أحمد ماهر، دليل المديرين إلى: التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 3 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002، عمان، الأردن.
- 4 - أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية: التفكير الإستراتيجي-الحوكمة-تقنية المعلومات وإدارة المعرفة-السيناريو الإستراتيجي-دراسة حالة، دار أمجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2021، عمان، الأردن.
- 5 - أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014، عمان الأردن.
- 6 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 7 - باسم شمس الدين، إستراتيجيات النمو و الاستقرار والنجاح في العلمية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2018.
- 8 - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدى جبه، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 9 - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم...العمليات، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2013، عمان، الأردن.
- 10 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 11 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2004، عمان، الأردن.
- 12 - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2013، عمان، الأردن.
- 13 - مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الإجازة في تقانة المعلومات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية، 2018. <http://pedia.svuonline.org/>

- 14 - منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء اليمن، 2011.
- 15 - مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى 2016، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية.
- 16 - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005، عمان، الأردن.
- 17 - مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2012، القاهرة، مصر.
- 18 - نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2004، عمان، الأردن.
- 20 - سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 21 - سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 22 - سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة 2008، عمان، الأردن.
- 23 - عادل مجيد عيدان العادي، حسين وليد حسين عباس، التخطيط الإستراتيجي، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2018، الأردن.
- 24 - عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و الطباعة، الطبعة الأولى 2004، عمان، الأردن.
- 25 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى 2000، عمان، الأردن
- 26 - صالح عبد رضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 27 - رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
- 28 - ثامر البكري، أحمد الصقال، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 29 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.

- 30 - خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة:مدخل إستراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، عمان، الأردن.
- 31 - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، عمان، الأردن.
- 32 - ضياء عبد المولى أحمد حسن، إبراهيم السيد، التنبؤ الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2017.
- 33 - معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، 2015.
- II. الأطروحات**
- 1 - أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في الشركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 2 - أحمد رسمي أحمد بعلوشة، أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2016.
- 3 - أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 4 - بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة وهران 2، 2015/2014.
- 5 - بطاهر بختة ، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية:دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع ارزيو، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.
- 6 - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية الجزائرية:دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير:تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012/2011.
- 7 - بن حسان حكيم، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2013، 2014/3.

- 8 - بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف2012،1/2013.
- 9 - ولاء فريد حسين بن عطف، أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية اليمينية:دراسة ميدانية في محافظة عدن،رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة عدن، اليمن،2014.
- 10 -حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها:دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي،رسالة ماجستير، تخصص:اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة،2006/2007.
- 11 -كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، دور رأس مال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للاستثمار و التعمير،رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلوان،2021.
- 12 -مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة،رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011/2012.
- 13 -محمد فوزي علي العتوم،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،2009.
- 14 -مخناش ابتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار:دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار،رسالة ماجستير، تخصص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف-1،2014/2015.
- 15 -عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية:دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج،رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012/2013.
- 16 -فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف-1،2014/2015.

- 17 فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة:دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-باتنة-،رسالة دكتوراه، تخصص:تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-،2016/2015.
- 18 شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مجمع صيدال،رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال و التسويق،المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة،2009/2008.
- III. المجالات:
- 1 - أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 11، ماي2007، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2 - أحمد طرطار، الميزة التنافسية وإستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد22، جوان2011، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3 - أمال بن سترة، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT(نقاط القوة-الضعف/الفرص-التهديدات)في الشركات متعددة الجنسيات:دراسة حالة شركة ماكدونالدز، المجلد5، العدد2، 2021.
- 4 - أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة،المجلد16، العدد1، 2019.
- 5 - بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار،مجلة اقتصاد والبيئة،المجلد4، العدد1، 2021.
- 6 - دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال،مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية،مجلد4، العدد2021،6.
- 7 - هالة يحيواوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة،مجلة أفاق للبحوث والدراسات،المجلد4، العدد1، 2021.
- 8 - حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية،مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات،مجلد 3، العدد6، جامعة الجزائر2015،2.
- 9 - ياسر محمد خليل، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر،مجلة الإدارة التربوية،العدد23، 2019.
- 10 - يوسف كامل عايد الزيادين، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية:دراسة على القطاع المصرفي الأردني،مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة،المجلد4، العدد28، 2013.

- 11 - يحة عيسى، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6، 2016، جامعة البليدة، الجزائر.
- 12 - منى قاستل، فتيحة بوحروود: تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG: دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 1، جوان 2020.
- 13 - مخفي أمين، بطاهر أمين، أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، سبتمبر 2016.
- 14 - نانيس موريس متي، سهام محمد هاشم، سهير صفوت عبد الجيد، هالة محمد نور الدين عبد الله، تقويم دور منظمات المجتمع المدني المتوقفة في محافظة مطروح، مجلة العلوم البيئية: معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 48، العدد 2، 2019.
- 15 - نوار محمد، دليوح سمير، بن موفق رقية، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البناء الاقتصادي-جامعة الجلفة، العدد 1، جوان 2018.
- 16 - نور الهدى بوهنتالة، التحليل الإستراتيجي كمدخل لخلق القيمة في ظل اعتماد الوفورات الاقتصادية كأداة لدعم الميزة التنافسية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 3، العدد 1، 2018.
- 17 - سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021.
- 18 - سعاد شكري معمر، فضيلة زاوي، محمد قريتي، التحليل الإستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، جوان 2021.
- 19 - عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، اثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة إستطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019.
- 20 - عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021.
- 21 - علي غباش محمد ، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي للملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد الثاني ، العدد السابع جامعة كربلاء ، 2013.
- 22 - صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 9، العدد 2، 2019.

- 23 - غالب محمد البستنحي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد9، جوان 2011، جامعة محمد خضير بسكرة.
- 24 - غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، دراسات الاقتصادية، العدد12.
- IV. الملتقيات:
- 1 - إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، يومي13 و14 ديسمبر 2011، جامعة شلف.
- 2 - حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر 2011.
- 3 - عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي10 و11 نوفمبر.

الملخص بالعربية:

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

ولقد كان للتحويلات العالمية والتغيرات المتلاحقة أثر كبير على استراتيجيات وسياسات مؤسسة تربية الدواجن للغرب من ناحية قدرتها على البقاء والنمو، ومن ناحية أنها في تحديات كبيرة والتي تتعلق بالصعود السريع بالتنافسية في السوق، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في هذه المؤسسة استنتجنا أن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تشكل الخطوة الأولى نحو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، ومن بين الأهداف المسطرة هي السيطرة على السوق الوطنية من خلال فتح فروع وتوسيع نشاطها في كامل التراب الوطني. ووجدنا انه أمام المؤسسة عدة خيارات إستراتيجية، لكن تبقى إستراتيجية النمو والتوسع أفضل و أنجح خيار استراتيجي مرتبط بقدراتها وإمكاناتها.

الكلمات المفتاحية: الخيار الإستراتيجي، الإستراتيجية، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية .

Summary

Organizations strive to achieve success in their operations and activities and constantly strive to build a distinct, competitive strategic center based on improved performance to ensure growth and thus survival in the environment in which they operate by adopting strategic options that fulfill their mission defined by their strategic vision for the future. Accordingly, most strategic management researchers agree that the strategic option represents the most appropriate alternative to be selected from the available pool of alternatives and chosen according to the available competitive capabilities of the enterprise.

The global changes and successive changes have had a major impact on the strategies and policies of the Poultry Raising Corporation for the West in terms of its ability to survive and grow, and in terms of the fact that it is facing major challenges related to the rapid rise in competition in the market. Through our field study in this institution, we have concluded that the objectives that the institution seeks to achieve constitute the first step towards choosing the appropriate strategic alternative. One of the ongoing goals is to control the national market by opening branches and expanding its activity throughout the national territory. And we found that the institution had many strategic options, but the growth and expansion strategy remains the best and most successful strategic choice linked to its capabilities and its potential.

Keywords:

strategic choice, strategic advantage, competitive advantage, economic institution .